

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

BRUNO DE ARAÚJO FRANCISCO

**PLANO DE MARKETING PARA A BRUSCON ADMINISTRADORA DE
CONDOMÍNIOS**

FLORIANÓPOLIS

2009

BRUNO DE ARAÚJO FRANCISCO

**PLANO DE MARKETING PARA A BRUSCON ADMINISTRADORA DE
CONDOMÍNIOS**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à Disciplina Estágio Supervisionado como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em marketing.

Professor Orientador: Allan Augusto Platt, Dr.

FLORIANÓPOLIS

2009

BRUNO DE ARAÚJO FRANCISCO

**PLANO DE MARKETING PARA A BRUSCON ADMINISTRADORA DE
CONDOMÍNIOS**

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina em 24 de novembro de 2009.

Prof. Rudimar Antunes da Rocha, Dr.
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Prof. Allan Augusto Platt, Dr.
Orientador

Prof. Maurício Roque Serva de Oliveira, Dr.
Membro

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, Antônio Roberto e Sônia Regina, pelo apoio incessante e por não medirem esforços em proporcionar a mim, uma educação de qualidade e por serem, acima de tudo, exemplos de honestidade, dedicação e trabalho. Suas experiências profissionais tiveram importância fundamental como fonte de informação, ilustrando os dados deste trabalho.

À minha irmã, Roberta, que por inúmeras vezes auxiliou na obtenção de material didático para a realização deste trabalho.

Ao meu professor e orientador Allan Augusto Platt, o qual despertou o meu interesse pelo marketing em suas aulas.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Matriz da análise SWOT.....	32
Figura 02: Logo Bruscon Administradora de Condomínios.....	44
Figura 03: Organograma Bruscon Administradora de Condomínios.....	65

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01: Número de Condomínios administrados por produto.....	58
Gráfico 02: Número de Condomínios administrados por ano.....	62
Gráfico 03: Número de Condomínios administrados por empresa.....	63

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Etapas de um plano estratégico de marketing.....	24
---	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 01: Produto Interno Bruto a preço de Mercado de Santa Catarina.....	47
Tabela 02: Valor adicionado por atividades de Brusque.....	47
Tabela 03: Estimativa do número de habitantes de Brusque por ano.....	51
Tabela 04: Número de licenças e área a construir expedidas pelo CREA/SC por ano.....	52
Tabela 05: Plano de Administração conforme o número de Condomínios.....	58
Tabela 06: Número de Condomínios administrados por ano.....	62
Tabela 07: Número de Condomínios administrados por empresa.....	63

RESUMO

FRANCISCO, Bruno de Araújo. **Plano de Marketing para a Bruscon Administradora de Condomínios**. 2009. 83 p. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração) – Curso de Ciências da Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

O presente trabalho tem como objetivo elaborar um plano de marketing para a Bruscon Administradora de Condomínios considerando informações do ano de 2009, para que a empresa obtenha vantagem competitiva e ofereça serviços com maior valor agregado aos seus clientes. A justificativa para a realização do estudo seguiu os critérios de importância, originalidade e viabilidade, juntamente com o interesse do acadêmico de desenvolver um plano de marketing para a empresa da qual é sócio. No que tange à metodologia, o estudo caracterizou-se como descritivo, se enquadrando como um estudo de caso. A pesquisa foi predominantemente qualitativa, com elementos quantitativos. Os instrumentos utilizados para coleta de dados foram a entrevista semi-estruturada e a observação do tipo participante. Para a construção desse trabalho, o plano de marketing foi desenvolvido com a seguinte configuração: introdução e sumário executivo, situação atual de marketing, análise SWOT, o qual compreende a análise das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades inerentes à empresa. Após esta análise foram definidos a meta e os objetivos de marketing para a empresa. Em seguida as estratégias de marketing, que buscam atingir os objetivos, foram definidas e os passos para a implementação das mesmas. Por fim foram sugeridos instrumentos de avaliação e controle ao plano elaborado.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 OBJETIVOS	12
1.2 JUSTIFICATIVAS	12
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
2.1 PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA	15
2.2 MARKETING E SEU COMPOSTO	17
2.3 PLANO DE MARKETING.....	22
2.3.1 <i>Introdução e Sumário Executivo</i>	24
2.3.2 <i>Situação atual de Marketing</i>	25
2.3.3 <i>Análise SWOT</i>	31
2.3.4 <i>Metas e Objetivos de Marketing</i>	33
2.3.5 <i>Estratégias de Marketing</i>	35
2.2.6 <i>Formas de Implementação</i>	39
2.2.7 <i>Avaliação e Controle</i>	39
3 METODOLOGIA	42
3.1 CARACTERÍSTICAS DO ESTUDO.....	42
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA	42
3.3 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	43
4 PLANO DE MARKETING	44
4.1 HISTÓRICO E DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	44
4.2 SUMÁRIO EXECUTIVO.....	45
4.3 SITUAÇÃO ATUAL DE MARKETING	46
4.3.1 <i>Ambiente Externo</i>	46
4.3.2 <i>Ambiente dos Clientes</i>	54
4.3.3 <i>Ambiente Interno</i>	55
4.4 ANÁLISE SWOT	66
4.4.1 <i>Oportunidades</i>	67
4.4.2 <i>Ameaças</i>	67
4.4.3 <i>Pontos Fortes</i>	68
4.4.4 <i>Pontos Fracos</i>	68
4.5 METAS E OBJETIVOS DE MARKETING	69
4.6 ESTRATÉGIAS DE MARKETING	70
4.7 FORMAS DE IMPLEMENTAÇÃO	70
4.8 AVALIAÇÃO E CONTROLE.....	73
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	74
REFERÊNCIAS	76
APÊNDICE A	78
ANEXO A.....	79

1 INTRODUÇÃO

Nenhuma empresa pode sobreviver no mundo moderno a menos que planeje seu futuro. Estar à frente às mudanças, acompanhar as inovações tecnológicas e atender cada vez melhor e mais rápido as necessidades dos clientes são fatores imprescindíveis para uma empresa alinhar-se às oportunidades de mercado. Ainda mais em uma realidade complexa, caracterizada como um contexto mutável e repleto de variáveis incontroláveis.

Surge, assim, a necessidade do desenvolvimento de um planejamento estratégico. Segundo Silva et al. (2006, p. 16), o planejamento estratégico pode ser definido como “um processo gerencial voltado a criar a adequação dos objetivos e recursos da empresa às mudanças de oportunidades de mercado”.

Ao agregar-se o conceito de marketing ao planejamento estratégico, amplia-se este escopo. Marketing envolve descobrir o que o cliente deseja e adaptar os produtos da empresa para que satisfaçam essas necessidades; e, nesse processo, gerar lucro para a empresa (WESTWOOD, 2007). O resultado dessa mescla é a orientação da empresa para o mercado, o que a torna mais competitiva.

A crescente expansão da população urbana do Brasil trouxe nas últimas décadas uma mudança nos hábitos residenciais, passando de pequenas edificações unifamiliares para condomínios verticais, visando otimizar o espaço cada vez mais caro e escasso nas cidades. Estes imóveis de uso múltiplo (tanto residenciais quanto comerciais) demandam, evidentemente, uma necessidade de administração compatível com seu tamanho.

Surge, então, um setor específico de atividade profissional voltado diretamente ao atendimento desta demanda, que gradualmente consolidou-se não apenas nas regiões metropolitanas, mas também nas cidades de médio porte. Atualmente, este setor envolve uma quantidade significativa de recursos humanos (empregos) e materiais (produção). Estes condomínios constituem importante mercado consumidor de uma vasta gama de produtos (limpeza, seguros, energia, água, etc.), além da prestação de serviços terceirizados, como segurança patrimonial e a própria administração condominial.

O presente trabalho consiste na elaboração de um Plano de Marketing para a empresa Bruscon Administradora de Condomínios, fundada no ano de 2004 e que presta serviços voltados para a área de gestão condominial na cidade de Brusque – SC.

Este estudo de caso aborda, em primeiro momento, a real situação de marketing da empresa quanto aos aspectos internos, dos clientes, e externos, demonstrando as forças e

fraquezas da organização e as oportunidades e ameaças do ambiente em que se encontra. Com base nisso, pode-se estabelecer os objetivos, metas e estratégias de marketing para a elaboração de um plano de ações com o intuito de guiar a organização.

Para tanto, fez-se necessário a realização de um estudo de caso descritivo e predominantemente qualitativo, onde se espera obter como resultado final um documento constando as estratégias, objetivos e metas de marketing para serem implementadas pela Bruscon Administradora de Condomínios no ano de 2010. Este documento tem como finalidade esclarecer o seguinte problema de pesquisa: **quais as estratégias de marketing a Bruscon Administradora de Condomínios deve implementar para obter vantagem competitiva e oferecer serviços com maior valor agregado aos seus clientes?**

1.1 Objetivos

Os objetivos gerais definem de uma maneira geral o que se pretende alcançar e os objetivos específicos definem as etapas que devem ser seguidas para que se possa alcançar o objetivo geral.

O objetivo deste trabalho é elaborar um Plano de Marketing para a Bruscon Administradora de Condomínios considerando informações do ano de 2009, para que a empresa obtenha vantagem competitiva e ofereça serviços com maior valor agregado aos seus clientes.

Os objetivos específicos são:

- a) Avaliar a situação atual de marketing da Bruscon Administradora de Condomínios;
- b) Realizar uma análise SWOT, diagnosticando pontos fortes e fracos da empresa e oportunidades e ameaças no mercado;
- c) Definir metas, objetivos, estratégias e ações de marketing para a organização visando vantagem competitiva;
- d) Desenvolver medidas de avaliação e controle ao plano estratégico de marketing.

1.2 Justificativas

Richardson & Peres (1999) define a justificativa como sendo a explicação dos motivos que justificam uma pesquisa. Gil (1999) acrescenta que deve ser relevante e oportuno um problema de pesquisa para que seja justificado. A relevância desta pesquisa consiste em

apresentar um plano de marketing para a empresa Bruscon Administradora de Condomínios, afim de que esta possa utilizar-se desse plano para a elaboração de estratégias e ações que permitam à organização atingir seus objetivos.

Para uma empresa que presta serviços na área condominial é de crucial importância ter bem definidas as estratégias para saber que tipos de serviços, quais clientes e qual o modo que irá atender. Conhecer melhor o ambiente externo e interno fornecerá subsídios e informações necessárias para torná-la mais competitiva e oferecer serviços com maior valor agregado aos seus clientes.

O presente estudo mostrou-se viável em virtude da disponibilidade de literatura acerca do assunto para servir de suporte à pesquisa. A facilidade de acesso a dados e documentos da empresa, somada ao prazo suficiente para o desenvolvimento de todas as ações propostas nos objetivos do trabalho contribuíram para torná-lo viável.

O trabalho não se caracteriza como original, pois apesar de não ter sido realizada pesquisa que aborde o tema Plano de Marketing dentro da organização anteriormente, esse tema tem sido demasiadamente estudado nos últimos anos. Mesmo assim, admite-se que serve de aprendizado e suporte para a empresa estudada.

Esse é um momento bastante oportuno para a realização de tal trabalho, pois tendo a empresa completado cinco anos no mercado, passado por mudanças em sua estrutura, aumento no número de colaboradores e principalmente de clientes, é de suma importância ter um conhecimento das ameaças e oportunidades, forças e fraquezas, seu ambiente interno e externo, esclarecimento da missão, visão, objetivos e valores da empresa para todos os colaboradores e clientes. Com a implementação de um plano estratégico de marketing, a empresa tem como se antecipar às incertezas do meio em que está inserida.

Para o aluno, a presente pesquisa justifica-se pela oportunidade de colocar em prática os conhecimentos aprendidos durante o curso de graduação e por contribuir em um empreendimento do qual lhe pertence, já que o aluno é sócio da empresa estudada.

1.3 Estrutura do Trabalho

O presente trabalho foi estruturado em cinco capítulos, com o objetivo de propor um plano estratégico de marketing para a empresa. Este plano de marketing foi elaborado através de uma adaptação dos modelos dos autores Ferrell e Hartline (2005), Richers (2000) e Kotler (2000).

O capítulo um é formado pela introdução, que engloba a contextualização do problema de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos, e as justificativas do estudo.

A fundamentação teórica é apresentada no capítulo dois. Neste capítulo, são destacados os principais temas que abordam o plano de marketing, visando alicerçar o leitor para a corrente de pensamento que se seguiu.

O terceiro capítulo relata os procedimentos metodológicos adotados na realização do estudo, subdivididos em caracterização do estudo, população e amostra, e por fim coleta e análise dos dados.

O capítulo quatro foi formatado para que se apresentassem os resultados da pesquisa. O plano de marketing foi desenvolvido com a seguinte configuração: introdução e sumário executivo, situação atual de marketing, análise SWOT, a qual compreende a análise das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades inerentes à empresa com o intuito de minimizar os pontos fracos e as ameaças e maximizar os pontos fortes e as oportunidades. Após esta análise foram definidos as metas e objetivos de marketing para a empresa. Em seguida as estratégias de marketing, que buscam atingir os objetivos, foram definidas, assim como os passos para a implementação das mesmas. Na seqüência foram sugeridos instrumentos de avaliação e controle ao plano elaborado.

Por fim, o capítulo cinco contém as considerações finais do autor a respeito do estudo. Com base nos objetivos definidos, apresentaram-se os resultados esperados com a implementação do plano.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Na fundamentação teórica são apresentados os embasamentos teóricos, que servem como referência na elaboração do plano de marketing para a Bruscon Administradora de Condomínios. Para organizar e dar lógica ao assunto, este capítulo é dividido em tópicos, os quais são: planejamento e estratégia, marketing e seu composto e plano de marketing.

2.1 Planejamento e Estratégia

Planejamento é uma função básica da administração. Planejar significa decidir no presente que ações executar no futuro. O planejamento, segundo Drucker (2001), é o que vai dar sustentação para as subseqüentes funções de organizar, comandar e controlar, sendo assim é de fundamental importância para a organização e seus gestores.

É por meio do planejamento que a empresa prepara suas ações visando o futuro, antecipando-se assim aos acontecimentos, e procurando evitar surpresas indesejadas. O processo de planejamento não tem como adivinhar o futuro, mas deve tentar identificar e isolar as ações presentes e os possíveis resultados que se pode esperar que influenciem o futuro.

Para Kotler (2000), o planejamento compreende tanto a determinação de um futuro almejado quanto às etapas necessárias para realizá-lo. É o processo pelo qual as empresas reconciliam seus recursos com seus objetivos e oportunidades. Porém o planejamento não deve ser confundido com a previsão, embora a previsão seja parte necessária e importante dos procedimentos a serem desenvolvidos, uma vez que planejamento tem a ver com futuro.

O planejamento não garante que as metas e objetivos sejam alcançados, pois é evidente que as pessoas e as organizações não sabem ao certo o que poderá acontecer no futuro e, conseqüentemente, não poderão controlá-lo. Em um ambiente onde as mudanças são constantes, o importante é preparar a empresa para mudar continuamente. Conforme Oliveira (1998, p.34), “o planejamento não é um ato isolado. Portanto deve ser visualizado como um processo composto de ações inter-relacionadas e interdependentes que visam o alcance de objetivos previamente estabelecidos”.

Nas organizações é comum o uso do termo Planejamento Estratégico, já que usam a estratégia para escolher as melhores opções na busca de resultados. Os primeiros registros escritos sobre estratégia foram datados há mais de dois mil anos, tratando de seleção de

estratégias ótimas para posições específicas no contexto de batalhas militares. Estes escritos expressavam e codificavam a sabedoria do senso comum, a respeito das melhores condições para se atacar um inimigo e defender sua própria posição. Tal percepção mostra-se perfeitamente adaptável ao mundo de negócios das organizações (MINTZBERG & QUINN, 2001).

De acordo com Richers (2000, p.29), a estratégia pode ser definida como “busca de um caminho para a empresa como um todo”, onde a palavra-chave de tal definição é caminho, pois este representa o aspecto operacionalizável, a implementação das decisões tomadas e o direcionamento para o alvo determinado.

Oliveira (1993) considera estratégia a situação em que exista uma identificada, analisada e efetiva interligação entre os fatores externos e internos da organização, buscando aproveitar as oportunidades ou evitar as ameaças ambientais conforme os pontos fortes e fracos da empresa.

Já para Ferrell e Hartline (2005) a estratégia descreve o plano de competição da organização para o sucesso. Os autores complementam afirmando que para uma organização ter alguma chance de atingir seus objetivos e metas é preciso que ela tenha uma estratégia.

Os autores Stoner e Freeman (1999) afirmam que o conhecimento dos objetivos e da estratégia existentes dentro de uma empresa proporciona uma estrutura para definir que aspectos do meio ambiente terão influência na capacidade da organização de alcançar suas metas.

Percebe-se que a estratégia nada mais é que um meio e/ou um conjunto de ações para que as organizações alcancem suas vantagens competitivas perante seus concorrentes, proporcionando ainda a relação da organização com o meio em que a mesma atua.

É preciso determinar as alternativas de ação a seguir para que abranjam a empresa como um todo. Porter (1989) demonstra três tipos genéricos de estratégia:

- a) Liderança total em custos: a empresa se volta para a obtenção dos menores custos de produção e distribuição para poder obter preços mais baixos que os concorrentes;
- b) Diferenciação: a organização objetiva um desempenho superior ao dos seus concorrentes em uma determinada área valorizada pelo mercado em geral;
- c) Foco: a empresa se foca em um ou mais segmentos estritos do mercado.

Mintzberg (2004) diz que a estratégia requer uma série de definições, cinco em particular, que são:

- a) Estratégia como um plano: esta pode ser nomeada de estratégia pretendida, e baseia-se no futuro, ou seja, no “olhar para frente”. É definida como sendo um guia, um curso de ações futuras ou até mesmo um caminho para ir daqui até ali;
- b) Estratégia como um padrão: pode ser chamada de estratégia realizada. É uma estratégia formulada pela consistência do comportamento ao longo do tempo, onde se baseia no comportamento passado;
- c) Estratégia como uma posição: esta estratégia baseia-se na localização de determinados produtos em determinados mercados;
- d) Estratégia como uma perspectiva: nesta definição a estratégia é vista como a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas. Esta se preocupa em olhar para dentro da organização e das cabeças dos estrategistas, bem como em olhar para a grande visão da empresa;
- e) Estratégia como um truque: nesta teoria, a estratégia é vista como um truque ou manobra específica para enganar um oponente ou concorrente.

Vale ressaltar que as empresas desenvolverão estratégias diferentes em função da sua percepção em relação ao ambiente, onde as estratégias a serem desenvolvidas serão aquelas que otimizarem as suas vantagens perante sua concorrência, apoiando-se nas suas próprias competências.

Após a exposição dos conceitos de planejamento e estratégia por diferentes autores, para uma melhor compreensão do estudo faz-se necessário o esclarecimento do conceito de marketing e seu composto.

2.2 Marketing e seu composto

O marketing ostenta uma rica variedade de conceitos e ferramentas, que geralmente convergem. Para Kotler (2000), há uma distinção entre definições sociais e gerenciais de marketing. Em uma visão mais social, o marketing pode ser entendido como um processo social onde pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo que necessitam e desejam com a criação, oferta e negociação de produtos e serviços de valor com os outros. Em sua visão gerencial, Kotler (2000, p. 30) define marketing como sendo um “processo de planejar e executar a concepção, a determinação de preço (*pricing*), a promoção e a distribuição de idéias, bens e serviços para criar negociações que satisfaçam metas organizacionais e

individuais”. Richers (2000) acrescenta afirmando que o papel do marketing é o de entender e atender o mercado.

Para Ferrell e Hartline (2005, p. 5), “marketing é o processo de planejar e executar a concepção, precificação, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais”. Os autores complementam este conceito, afirmando que o marketing é paralelo a outras funções do negócio, como produção, pesquisa, recursos humanos, entre outras. Sendo assim, a função do marketing é conectar a organização com seus clientes. Para Cobra (1991), marketing pode ser traduzido em algumas palavras-chave que definem o termo, como necessidades, desejos, trocas, demanda, produtos e mercados.

O conceito de marketing vem associado a metas organizacionais, determinando necessidades e desejos dos mercados-alvo, sendo oferecido de forma mais eficaz e eficiente em comparação aos concorrentes e, gerando lucro para a organização. Cabe ao departamento de marketing as atividades relativas à avaliação de oportunidades do mercado, às capacidades e recursos da empresa, ao posicionamento do produto, à determinação de marketing mix e ao controle de programas de atividades.

Os avanços na informática, na tecnologia e na comunicação, segundo Ferrell e Hartline (2005), mudaram algumas práticas do marketing e dos negócios, bem como no comportamento de compra do consumidor. São elas:

- a) O poder desloca-se para os consumidores: frente ao grande avanço da Internet, o poder de compra passou a ser dos consumidores, e não mais dos profissionais de marketing. Mediante a tal deslocamento, resta a estes profissionais assegurar a alta qualidade de seus produtos e a exclusividade, dando assim uma razão aos consumidores para que comprem seus produtos e permaneçam fiéis a eles.
- b) Extraordinário aumento da amplitude de escolha de produtos: a variedade e sortimento de bens e serviços disponíveis a comercialização na Internet é bastante numerosa. A maior eficiência nas transações *on-line* permite que os consumidores satisfaçam suas necessidades e conveniências como nunca.
- c) Mudança nas proposições de valor: a velocidade e a eficiência da Internet fizeram com que os consumidores mudassem o modo de enxergar o valor. A importância dos profissionais de marketing para o consumidor pode e irá mudar, e, portanto, as empresas devem estar preparadas para reagir a essas mudanças.

- d) Mudança nos padrões de demanda: em alguns casos, mudanças na tecnologia têm alterado a demanda do consumidor a certas categorias de produtos. Um claro exemplo disto é a situação das gravadoras diante do *download* de músicas da Internet.
- e) Novas fontes de vantagem competitiva: os profissionais de marketing devem ter capacidade e disponibilidade para formar redes com outras empresas, com o intuito de criar novas eficiências e vantagens competitivas, haja vista que algumas das melhores vantagens competitivas derivam de parcerias e alianças entre empresas.
- f) Privacidade, segurança e preocupações éticas: as mudanças tecnológicas tornaram a sociedade mais aberta do que nunca, sendo que tais mudanças geram preocupações para os profissionais de marketing com relação à segurança e à privacidade tanto no cenário *on-line* quanto no *off-line*. Embora os consumidores apreciem a conveniência do comércio eletrônico, eles desejam garantias de que suas informações fornecidas sejam mantidas em sigilo e que estejam protegidas.
- g) Jurisdição legal incerta: as perspectivas são conflitantes sobre a jurisdição legal na nova economia, haja vista tal fato, as empresas devem se preparar para este cenário incerto.

Os autores finalizam afirmando que o comércio é forçado a evoluir, adaptando suas atividades de marketing, mesmo que os efeitos totais dessas mudanças não sejam reconhecidos por algum tempo.

Assim, para que os desafios possam ser superados, as empresas devem utilizar o composto de marketing que, conforme Kotler (2000), é o conjunto de ferramentas que as empresas utilizam para atingirem seus objetivos de marketing no mercado alvo. Segundo o autor, McCarthy foi quem idealizou o composto de marketing e classificou este mix em quatro grupos: produto, preço, praça e promoção, os chamados 4 “P”s do marketing.

Com relação ao produto, Kotler (2000, p.416) diz que “um produto é algo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou desejo”. De acordo com o autor, as decisões do composto de produtos têm quatro dimensões: amplitude (número de linhas do produto), extensão (número de itens de produto em cada linha), profundidade (refere-se ao número de versões do produto) e consistência (refere-se ao nível de semelhança entre as linhas e os produtos quanto à matéria-prima, ao processo de produção, aos canais de distribuição, ao padrão de qualidade e à imagem da marca).

Um segundo fator que influencia fortemente o comportamento do consumidor é o preço. Para Kotler (2000) o preço é o único elemento do composto de marketing que gera receita para a empresa, sendo também o mais flexível, porque pode ser facilmente modificado

e o mais difícil de ser estabelecido, devido à grande concorrência do mercado. De acordo com Dickson (*apud* DIAS, 2003), os objetivos de preços são: sustentar a estratégia de posicionamento, apoiando a percepção de qualidade superior ou o outro extremo; atingir os objetivos financeiros propostos, como geração de caixa e criação de valor para os acionistas; e ajustar a oferta à demanda de mercado. Segundo Richers (2000, p. 231), “o valor que um consumidor atribui a um produto é muito mais uma função da sua imagem de marca e dos benefícios que derivam do consumo do que do preço do produto em si”. Assim, a organização não deve levar em consideração somente o valor do produto em si, mas também, os preços dos concorrentes.

O terceiro “P” do mix de marketing é a praça, ou seja, os pontos de distribuição utilizados pela organização. Na visão de Dias (2003, p. 126), “é o fluxo de bens e/ou serviços de um produtor a um consumidor ou usuário final”. De acordo com o autor, a distribuição pode ser feita de forma direta ou indireta. Para Kotler (2000), praça é mais que um local de vendas, é o meio pelo qual o produto ou serviço irá chegar até o consumidor final em tempo e momento convenientes. A distribuição deve levar o produto certo ao lugar certo, através dos canais de distribuição adequados com uma cobertura que não deixe faltar o produto em nenhum mercado importante, localizando para isso fábricas, depósitos, distribuidores e, dispondo ainda, de um inventário de estoques para suprir as necessidades de consumo por meio de recursos de transporte convenientes (COBRA, 1992)

A última ferramenta do composto de marketing é a promoção. Para Kotler (2000), a promoção é uma forma de comunicação que tem por objetivo informar, persuadir ou reativar as lembranças das pessoas em relação ao produto (marca), serviço ou idéia, sendo uma forma de incentivar os clientes a comprarem. Para Dias (2003), os objetivos do composto de promoção são: fixar o produto na mente do consumidor; criar uma mensagem única, consistente, compreensível e crível sobre o produto; construir uma imagem de marca diferenciada na mente do consumidor; oferecer informações e incentivos pra o consumidor adquirir o produto ou serviço da empresa; e gerar atitude favorável dos diversos segmentos de públicos para as iniciativas da empresa. As ferramentas utilizadas para fixar o produto na mente do consumidor, segundo Kotler (2000, p. 570), são:

- a) Propaganda: qualquer forma paga de apresentação e promoção não-pessoais de idéias, mercadorias ou serviços por um anunciante identificado;
- b) Promoção de vendas: uma variedade de incentivos de curto prazo para encorajar a experimentação ou a compra de um produto ou serviço;

- c) Relações públicas e publicidade: uma variedade de programas elaborados para promover ou proteger a imagem de uma empresa ou de seus produtos;
- d) Vendas pessoais: interação pessoal (cara a cara) com um ou mais compradores potenciais visando apresentar produtos ou serviços, responder perguntas e tirar pedidos;
- e) Marketing direto: utilização de correio, telefone, fax, e-mail ou Internet para se comunicar diretamente com clientes específicos e potenciais ou lhes solicitar uma resposta direta.

A natureza dos serviços, que envolve aspectos como envolvimento do cliente na produção e a importância do fator tempo, exige a inclusão de outros elementos estratégicos além dos 4 “P”s. Lovelock & Wright (2002) utilizam o modelo dos 8 “P”s da administração integrada de serviços, que destaca oito variáveis de decisão para as organizações de serviço. Além de produto, preço praça e promoção, destacam-se:

- a) Processo: a criação e entrega de elementos do produto aos clientes exigem o projeto e implementação de processos eficazes. O processo descreve o método e a seqüência dos sistemas operacionais de serviços;
- b) Produtividade e Qualidade: a produtividade melhorada é essencial para manter os custos sob controle, e a qualidade do serviço é essencial à diferenciação do produto e para aumentar a fidelidade do cliente. Ou seja, é preciso investir na melhoria da qualidade e entender o balanço entre custos e incrementos na receita, não colocando em risco a rentabilidade da empresa;
- c) Pessoas: muitos serviços dependem de interação direta e pessoal entre os clientes e os funcionários de uma empresa. A natureza dessas interações influencia muito as percepções da qualidade do serviço pelo cliente, que julgarão a qualidade do serviço que recebem em grande parte pela avaliação das pessoas que estão fornecendo o serviço;
- d) Evidência Física: a aparência de edifícios, jardins, veículos, mobília interior, equipamentos, membros do quadro de pessoal, placas, material impresso e outras indicações visíveis fornecem evidência tangível da qualidade do serviço de uma organização, exercendo um impacto profundo sobre as impressões dos clientes.

Richers (2000) afirma que o mix de marketing é um componente estratégico que acrescenta eficácia à organização e a ajuda a alcançar seus objetivos de maneira racional. Para Kotler (2000), o composto de marketing deve ser condensado em um plano pela empresa para direcionar e coordenar o esforço de marketing. Este plano é chamado de plano de marketing.

2.3 Plano de Marketing

O planejamento estratégico, segundo Westwood (2007, p.16), pode ser definido como “um processo gerencial voltado a criar a adequação dos objetivos e recursos da empresa às mudanças de oportunidades de mercados”. Isso significa planejar de modo que a empresa descubra e aproveite as oportunidades de maneira mais inteligente e compatível com seus recursos (dinheiro, capital humano, intelectual, produtos diferenciados, outras vantagens frente aos concorrentes), estabelecendo objetivos (o que se deseja atingir) e estratégias (como chegar aos objetivos) factíveis (COBRA, 1991). O planejamento estratégico direciona as ações da empresa em busca de resultados, lucros, crescimento e desenvolvimento que assegurem seu sucesso.

Ao agregar-se o conceito de marketing ao planejamento estratégico, amplia-se seu escopo. O resultado disso é a orientação da empresa para o mercado, o que a torna mais competitiva (WESTWOOD, 2007).

Ferrell e Hartline (2005, p. 26) descrevem o plano de marketing como “um documento escrito que fornece um esquema das atividades de marketing da organização, incluindo a implementação, avaliação e controle dessas atividades”. Na visão de Kotler (2000), o planejamento de marketing implica escolher estratégias de marketing que servirão de suporte para a empresa atingir os objetivos estratégicos. O autor destaca também que é necessário que se faça um plano detalhado para cada produto, negócio e marca.

A fim de atingir as metas e objetivos estabelecidos deve-se elaborar um plano de marketing consistente e coerente com a missão e a visão da empresa. Diante disso Ferrell e Hartline (2005, p.12) apontam que “o plano de marketing fornece um esboço de como a organização combinará decisões sobre produto, preço, distribuição e promoção para criar uma oferta que os consumidores considerem atraente”.

A seguir, serão apresentados três modelos de Plano de Marketing dos autores mais reconhecidos da área. A estrutura do plano de marketing segundo Ferrell e Hartline (2005) é descrita da seguinte forma:

I Sumário Executivo Sinopse

Principais aspectos do plano de marketing

II Análise da Situação

Análise do ambiente interno

Análise do ambiente do consumidor

Análise do ambiente externo

III Análise SWOT

Forças

Fraquezas

Oportunidades

Ameaças

Análise da matriz SWOT

Estabelecimento de um foco estratégico

IV Metas e Objetivos de Marketing

Metas de Marketing

Objetivos de Marketing

V Estratégias de Marketing

Mercado-alvo primário e composto de marketing

Mercado-alvo secundário e composto de marketing

VI Implementação de Marketing

Questões estruturais

Atividades de marketing tático

VII Avaliação e Controle

Controle formal de marketing

Controle informal de marketing

Avaliações Financeiras

Na perspectiva de Richers (2000), um plano de marketing deve ser estruturado conforme os elementos descritos abaixo:

I Sumário Executivo

II Avaliação da Situação do Momento

III Apreciação do Cenário

IV Recomendações Estratégicas

V Formas de Implementação

VI Orçamento

Para Kotler (2000), em sua definição, o plano de marketing deve conter:

I Resumo Executivo e Sumário

II Situação Atual de Marketing

III Análise de oportunidades e questões

IV Objetivos

V Estratégias de Marketing

VI Programas de Ação

VII Demonstrativos de Resultados Projetados

VIII Controles

Ao demonstrar essas três visões de estruturas de plano de marketing, pode-se verificar que, embora os autores não estabeleçam exatamente as mesmas etapas, nem tampouco utilizem as mesmas nomenclaturas, eles concordam em vários aspectos. Sendo assim, será detalhada a seguir uma estrutura de plano de marketing adaptado para uso no presente trabalho (Quadro 01).

1 Introdução e Sumário Executivo	Apresenta os objetivos do plano e resume as principais recomendações e etapas de execução.
2 Situação atual de marketing	Apresenta antecedentes relevantes sobre vendas, custos, lucros, mercado, concorrentes, distribuição e macroambiente.
3 Análise SWOT	Identifica as principais oportunidades/ameaças e forças/fraquezas.
4 Metas e Objetivos de Marketing	Define as metas e objetivos de marketing do plano.
5 Estratégias de Marketing	Apresenta a abordagem geral de marketing que será utilizada para alcançar os objetivos do plano.
6 Formas de Implementação	Descreve as ações específicas e suas medidas para atingir os objetivos do negócio.
7 Avaliação e Controle	Indica como o plano será monitorado.

Quadro 01: Etapas de um plano estratégico de marketing.

Fonte: Ferrel e Hartline (2005); Richers (2000); Kotler (2000).

A fundamentação teórica dará continuidade com base no modelo exposto acima, onde cada uma das etapas do Plano de Marketing será descrita e apresentada com o conceito de diferentes autores.

2.3.1 Introdução e Sumário Executivo

O Sumário Executivo é o resumo do plano de marketing. Ele precisa abranger as características principais do empreendimento, incluindo situação presente, metas, objetivos e estratégias a alcançar, principais definições do projeto e esforços necessários. Para Kotler (2000), este tópico traz uma visão geral resumida do plano para que os interessados

compreendam o principal direcionamento do plano, ajudando a alta administração a encontrar rapidamente os principais tópicos do plano.

Segundo Ferrell e Hartline (2005), embora o Sumário Executivo seja o primeiro elemento de um plano de marketing, este deve ser o último elemento a ser escrito. Richers (2000) converge com os autores anteriormente citados, ao defender que esta deve ser a última fase a ser preparada no planejamento de marketing, servindo para repensar e recapitular os principais aspectos do PM (Plano de Marketing). Este serve também para posicionar o leitor e deixar claro quais as intenções e alvos do trabalho, haja vista que na maioria dos casos os leitores destes não possuem tempo disponível para ler o PM por completo.

Para Ferrell e Hartline (2005, p. 38):

O Sumário Executivo é uma sinopse do plano de marketing geral, com as linhas gerais que transmitam o ponto principal da estratégia de marketing e sua execução. O propósito do Sumário Executivo é oferecer uma visão geral do plano, de modo que o leitor possa identificar rapidamente questões e temas fundamentais relacionados ao seu papel na implementação da estratégia de marketing.

2.3.2 Situação atual de Marketing

O estudo da situação atual de marketing reúne todas as informações pertinentes à empresa. Nesta seção deve começar o trabalho de persuasão do plano de marketing. É essa etapa, segundo Dias (2003), que fornece a base a partir da qual o resto do plano será lido e avaliado. Sendo assim, tal seção mostra-se fundamental para a execução de um bom plano de marketing.

De acordo com Kotler (2000), esta etapa consiste em apresentar antecedentes relevantes sobre vendas, custos, lucros, mercado, concorrentes, distribuição e macroambiente. Richers (2000) propõe uma avaliação crítica dos pontos fortes e fracos da empresa em relação aos principais concorrentes e ao posicionamento de seus produtos.

Ferrell e Hartline (2005) apresentam um modelo de diagnóstico focado na área de marketing, que procura compreender qual é a real situação da empresa quanto aos seus aspectos internos, dos clientes e externos, modelo este seguido para o presente estudo.

a) O Ambiente Interno

A análise do ambiente interno da empresa envolve aspectos fundamentais sobre o seu bom ou mau funcionamento, como os equipamentos disponíveis, a tecnologia, os recursos

financeiros e humanos utilizados, os valores e objetivos que norteiam as suas ações. A partir daí, consegue-se ter uma visão maior das forças e fraquezas que também poderão afetar positiva ou negativamente o desempenho da organização. Esta etapa envolve uma avaliação crítica do ambiente interno da empresa com respeito a seus objetivos, estratégia, desempenho, alocação de recursos, características estruturais e atmosferas políticas (FERRELL E HARTLINE, 2005).

Kotler (2000) acrescenta que se deve levar em conta a trajetória da empresa, seu modelo de gestão, estrutura, ambiente organizacional, resultados na área comercial e financeira, qualificação técnica, tal como a evolução do seu processo produtivo. Nesta etapa observa-se a necessidade de traçar um diagnóstico acerca de toda a organização, do início ao presente momento, suas características, forma de gestão, entre outras variáveis, a fim de traçar com precisão o perfil da organização.

Ferrell e Hartline (2005) descrevem algumas análises que devem ser executadas, referentes à:

- a) Análise das metas e objetivos de marketing: identificar as atuais metas e objetivos da empresa e indicar se tais metas estão coerentes com a missão da empresa, com as mudanças do ambiente externo e com as necessidades, os desejos e as preferências dos atuais clientes.
- b) Análise da atual estratégia e desempenho de marketing: descrever a atual estratégia da empresa com relação a produtos, preços, distribuição e promoção (4 “P”s do composto de marketing) e descrever o desempenho atual da empresa em comparação a outras empresas do ramo.
- c) Análise dos recursos organizacionais atuais e previstos: descrever o estado atual dos recursos organizacionais da empresa (financeiros, bens de capital, humanos, experiência, relacionamento com os principais fornecedores e clientes) e de que modo estes recursos podem mudar e atender às necessidades dos clientes melhor que os concorrentes.
- d) Análise de temas culturais e estruturais atuais e previstos: descrever em termos de desenvolvimento e implementação da estratégia de marketing os aspectos positivos e negativos da cultura atual e prevista da empresa.

Como o propósito de marketing é satisfazer as necessidades e os desejos dos clientes-alvo, surge a necessidade de verificar o ambiente dos clientes também.

b) O Ambiente dos Clientes

Os consumidores são o fim de toda organização, sendo os mesmos, responsáveis pelo lucro ou prejuízo. Assim, conquistar os consumidores e conhecê-los bem é uma das mais importantes tarefas organizacionais. Oliveira (1993) propõe que uma empresa analise quem são os seus consumidores, onde eles estão localizados, como podem ser alcançados, como compram, de que maneira se comportam, quais suas tendências, quais seus padrões de qualidade, para que assim sejam identificadas as oportunidades e as ameaças da empresa.

O comportamento de compra do consumidor é influenciado, segundo Kotler (2000), por fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos. Giansi & Corrêa (1996) trabalham com os mesmos fatores no que tange o ambiente dos clientes. Os fatores culturais exercem a maior e mais profunda influência de acordo com Kotler (2000), que descreve algumas análises que devem ser executadas nos seguintes fatores:

- a) Fatores culturais: cultura, subcultura e classe social são fatores particularmente importantes no comportamento de compra. A cultura é o principal determinante do comportamento e dos desejos da pessoa. À medida que cresce, a criança adquire certos valores, percepções, preferências e comportamentos de sua família e de outras instituições. Cada cultura é constituída por subculturas, que fornecem identificação e socialização mais específicas para seus membros. Muitas subculturas criam importantes segmentos de mercado, e os profissionais de marketing geralmente elaboram programas de marketing e produtos sob medida para suas necessidades. As classes sociais são divisões relativamente homogêneas e duradouras de uma sociedade. Elas são hierarquicamente ordenadas e seus integrantes possuem valores, interesses e comportamentos similares.
- b) Fatores sociais: o comportamento do consumidor é influenciado também por fatores sociais, como grupos de referência, família, papéis sociais e status. Os grupos de referência de uma pessoa são aqueles que exercem alguma influência direta ou indireta sobre as atitudes ou o comportamento dessa pessoa. Os membros da família constituem o grupo de referência primária mais influente. A posição de uma pessoa em cada grupo pode ser definida em termos de papéis e status. Cada papel carrega um status, e as pessoas escolhem produtos que comunicam seus papéis e seu status na sociedade.
- c) Fatores pessoais: as decisões do comprador também são influenciadas por características pessoais, como idade e estágio do ciclo de vida, ocupação,

circunstâncias econômicas, estilo de vida, personalidade e auto-imagem. Os padrões de consumo são moldados de acordo com o estágio em que se encontra o ciclo de vida da família, além da situação financeira e dos interesses por produtos típicos de cada grupo. A ocupação também influencia o padrão de consumo de uma pessoa, e a escolha do produto é extremamente afetada pelas circunstâncias econômicas, como renda disponível, economias e bens, débitos, capacidade de endividamento e atitude em relação a gastar ou economizar. O estilo de vida representa a “pessoa por inteiro” interagindo com seu ambiente, sendo o padrão de vida da pessoa expresso por atividades, interesses e opiniões. A personalidade diz respeito às características psicológicas distintas que influenciam o comportamento de compra, e está relacionada com a auto-imagem. O desenvolvimento de imagens para marcas vai ao encontro da auto-imagem do mercado-alvo.

- d) Fatores psicológicos: as escolhas de compra de uma pessoa são influenciadas por quatro fatores psicológicos predominantes – motivação, percepção, aprendizagem e crenças e atitudes. Um motivo é uma necessidade, fisiológica ou psicológica, que é suficientemente importante para levar a pessoa a agir, ou seja, alcançar um determinado nível de intensidade. A maneira como a pessoa motivada realmente age é influenciada pela percepção que ela tem da situação, selecionando, organizando e interpretando as informações recebidas para criar uma imagem significativa. Quando as pessoas agem elas aprendem, e essa aprendizagem envolve mudanças no comportamento de uma pessoa surgidas da experiência. Fazendo e aprendendo, as pessoas adquirem crenças e atitudes que por sua vez influenciam seu comportamento de compra.

O processo de compra para os clientes no âmbito de serviços possui três etapas distintas segundo Lovelock & Wright (2002): pré-compra, encontro de serviço e pós-compra. Na primeira etapa, o cliente identifica alternativas, pesa benefícios e riscos e toma uma decisão de compra. Na segunda etapa a entrega do serviço ocorre por meio de interação entre o cliente e o fornecedor do serviço. Quanto à qualidade do serviço, os clientes baseiam-se no ambiente do serviço (o estabelecimento e o equipamento, o ambiente da empresa, os demais clientes), nos profissionais de serviço (fator mais importante, pois participam de interações diretas e pessoais com os clientes) e nos serviços de suporte (matérias-primas, equipamentos e processos de suporte que auxiliam os trabalhadores da linha de frente). A etapa final consiste na avaliação da qualidade do serviço, sua satisfação ou insatisfação com o resultado do serviço, comparando aquilo que esperavam com o que receberam.

Ferrell e Hartline (2005) apresentam alguns questionamentos que devem ser efetuados referente ao ambiente dos clientes:

- a) Quais os clientes atuais e potenciais da empresa: descrever as características importantes de identificação dos clientes atuais e potenciais e identificar os participantes importantes no processo de compra dos produtos da empresa.
- b) O que os clientes fazem com os produtos da empresa: questões referentes à compra (quantidades, combinações e situações), ao consumo (características dos usuários, consumos complementares e situações) e descarte.
- c) Onde os clientes compram os produtos da empresa: identificar os canais de venda em que os produtos da empresa são adquiridos e quaisquer tendências nos padrões de compra em todos esses canais.
- d) Quando os clientes compram os produtos da empresa: verificar se são comprados sob o controle da empresa (eventos promocionais ou atendimento ao cliente) ou fora do controle da empresa (padrões sazonais, percepções de tempo, ações competitivas, ambiente físico/social).
- e) Por que e como os clientes selecionam os produtos da empresa: descrever os benefícios básicos e o grau que os produtos oferecidos pela empresa atendem às necessidades dos clientes em relação aos produtos dos concorrentes.
- f) Por que os clientes potenciais não compram os produtos da empresa: identificar as necessidades básicas dos que não são clientes e as características, benefícios e vantagens dos produtos concorrentes que fazem com que os que não são clientes os escolham.

Após analisar o ambiente interno e dos clientes, há a necessidade de verificar o ambiente externo.

c) O Ambiente Externo

É compreendido como sendo ambiente externo todos os itens que atuam fora da empresa, mas que influenciam, direta ou indiretamente, em suas atividades (FERRELL E HARTLINE, 2005). O ambiente externo engloba todos os fenômenos externos às populações estudadas e que, de um modo potencial e real, as influenciam.

Para Richers (2000), todas as empresas, independente do seu tamanho, dependem da evolução do meio ambiente onde estão inseridas. Sendo que, variáveis econômicas, políticas,

sociais, culturais, tecnológicas e ecológicas, exercem grande influência no desempenho das organizações. Na visão de Kotler (2000), a empresa deve monitorar seis forças importantes:

- a) Demográfica: a primeira força macroambiental que se deve monitorar segundo o autor é a população, porque os mercados são compostos de pessoas. Crescimento da população mundial, composição da população, mercados étnicos, níveis de instrução, padrões de moradia, movimentações geográficas da população, mudança de um mercado de massa para micromercados são pontos que devem ser analisados;
- b) Econômica: para que existam mercados é preciso que haja pessoas e poder de compra. O poder de compra em uma economia depende, segundo Kotler (2000), da distribuição de renda, da poupança, do endividamento e da disponibilidade de crédito;
- c) Natural: a deterioração do ambiente natural é uma importante preocupação global. Escassez de matérias-primas, custo mais elevado de energia, níveis mais altos de poluição e a mudança no papel dos governos são ameaças e oportunidades associadas ao ambiente natural;
- d) Tecnológica: uma das forças que mais afetam a vida das pessoas, a tecnologia acelera o ritmo das mudanças, cria oportunidades ilimitadas para a inovação, gera variações nos orçamentos de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e exige regulamentações e normas mais rigorosas no que tange à segurança.
- e) Político-legal: formado por leis, órgãos governamentais e grupos de pressão que influenciam e limitam várias organizações e indivíduos, as decisões de marketing são afetadas por este ambiente, que às vezes criam novas oportunidades e negócios.
- f) Sociocultural: corresponde aos valores centrais e secundários da sociedade e aborda as necessidades das diferentes subculturas que existem dentro de uma sociedade.

Concordando com vários aspectos dos autores citados anteriormente, Ferrell e Hartline (2005) apresentam algumas análises que devem ser efetuadas no que tange ao ambiente externo:

- a) Concorrência: identificar os principais concorrentes da empresa (marca, produto, genérico e orçamento total) e suas características com relação à tamanho, crescimento, lucratividade, mercados-alvo, produtos, forças e fraquezas e capacidades de marketing.
- b) Crescimento Econômico e Estabilidade: identificar e descrever as condições econômicas gerais do setor, do país, da região, do estado e do município em que a

empresa opera e o clima econômico enfrentado pelos clientes com relação à inflação, confiança dos consumidores e poder aquisitivo.

- c) Tendências Políticas: identificar todas as atividades políticas que afetam a empresa ou o setor com relação à mudança de autoridades eleitas, regulamentação do setor favorecida pelas autoridades e grupos de defesa do consumidor.
- d) Temas Legais e Regulamentares: identificar todas as alterações nas leis e as regulamentações que afetam as atividades de marketing.
- e) Avanços Tecnológicos: verificar o modo pelo qual a mudança tecnológica afeta os clientes, a empresa ou o setor, identificar as atuais tecnologias que a empresa não utiliza em todo o potencial, as tecnologias futuras que podem aumentar ou ameaçar as oportunidades e a viabilidade da empresa e das iniciativas de marketing.
- f) Tendências Socioculturais: identificar mudanças na demografia, nos valores e nos estilos de vida que atingem a empresa e explicar como essas mudanças afetam a mesma.

2.3.3 Análise SWOT

A sigla SWOT vem do inglês *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats* que traduzido significa respectivamente forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Para Kotler (2000), a análise SWOT é a avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, através da análise do ambiente externo e interno da organização.

Segundo Ferrell e Hartline (2005, p. 32):

[...] a análise SWOT focaliza fatores internos (forças e fraquezas) e externos (ameaças e oportunidades) – derivados da análise da situação – que proporcionam à empresa certas vantagens e desvantagens na satisfação das necessidades do mercado alvo. Essas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças devem ser analisadas em relação às necessidades do mercado e à concorrência. Essa análise ajuda a companhia a determinar o que ela faz bem e onde precisa melhorar.

Kotler (2000) considera que as ameaças e oportunidades podem ser representadas por novos concorrentes entrando ou saindo do mercado, uma nova legislação que abre mercado ou traz barreiras para a comercialização de um produto, uma nova política fiscal e disponibilidade de mão-de-obra no mercado.

Oportunidade, conforme Richers (2000), é a capacidade de olhar para o futuro em busca de novos nichos de mercado, novas formas de financiamento e novas tecnologias. Para o autor, a conquista de oportunidades, apesar de estar ligada ao contexto externo à empresa,

depende mais dos gestores manterem seus olhos abertos para o surgimento de tendências de consumo. O autor ainda acrescenta que muitas oportunidades e ameaças resultam de mudanças pouco aparentes, como as variações sutis de preços de varejo, que surgem em decorrência do lançamento de um produto, do poder aquisitivo de uma classe específica da população ou do impulso por meio de uma ação do governo.

Ainda na visão de Richers (2000), os pontos fortes e fracos surgem a partir de um confronto entre as qualidades e as limitações de uma empresa, em relação às empresas do seu setor. Esse diagnóstico não sensibiliza a empresa somente com relação aos problemas, mas também quanto à importância das conseqüências desses problemas.

“Toda organização tem seus pontos fortes sobre os quais apóia sua força motriz, ou seja, a sua mola propulsora e suas sinergias com as quais poderá rapidamente, por exemplo, produzir ou distribuir novos produtos” (COBRA, 1991, p.65).

Para Kotler (2000), toda e qualquer empresa deve decidir quais forças precisam ser intensificadas e quais fraquezas devem ser corrigidas, com base nas oportunidades e ameaças identificadas.

A figura 01 mostra uma matriz de quatro células que pode ser usada para categorizar informações na conclusão da análise SWOT. Deve ser avaliada cada célula a fim de combinar forças com oportunidades, converter fraquezas em forças e ameaças em oportunidades (FERRELL E HARTLINE, 2005).



Figura 01: Matriz da análise SWOT.
Fonte: Portal da Administração (2009).

Para um efetivo desenvolvimento de vantagens competitivas, é necessário descrever as maneiras pelas quais a empresa pode combinar seus pontos fortes com suas oportunidades, a fim de criar capacitação para o atendimento das necessidades dos clientes. Essa capacitação e as vantagens competitivas devem possuir como plataforma os princípios básicos de excelência operacional, liderança de produto e/ou intimidade com o cliente (FERRELL E HARTLINE, 2005). Deve-se verificar se a empresa pode converter suas fraquezas em forças ou suas ameaças em oportunidades, e em caso negativo, como a mesma pode minimizar ou evitar seus pontos fracos e ameaças. É importante também verificar, segundo Ferrell e Hartline (2005), se a empresa possui deficiências importantes ou limitações, e se estas são visíveis para os clientes e impactam na capacidade de atender às necessidades dos clientes.

Os mesmos autores apontam a simplicidade, os custos menores, a flexibilidade, a integração, a síntese e a colaboração como os principais benefícios da análise SWOT.

2.3.4 Metas e Objetivos de Marketing

Tendo sido pesquisados a situação atual de marketing, a análise do ambiente interno, dos clientes e externo, bem como a análise SWOT, a empresa, segundo Kotler (2000), pode estabelecer os objetivos e metas de marketing e a estimativa de resultados esperados, onde as metas devem ser mensuráveis, o que facilita o planejamento, bem como sua implementação e o seu controle. Para Dias (2003), esta é a seção do plano de marketing que define de que forma a empresa reagirá ao mercado.

Ferrell e Hartline (2005) afirmam que as metas são as realizações gerais desejadas enquanto os objetivos oferecem os dados específicos e quantitativos que auxiliam na realização das metas.

Por serem mais amplas, as metas são expressas em termos gerais, e não contém informações específicas sobre onde a empresa está posicionada ou onde pretende chegar (FERRELL e HARTLINE, 2005). Outro ponto que os autores ressaltam é que as metas precisam ser factíveis, consistentes, abrangentes e possuir um certo grau de intangibilidade para que sejam eficazes.

Para Richers (2000) os objetivos devem ser claros e ter prazos estabelecidos, mesmo que não seja possível atingi-los de maneira precisa. O autor ressalta que, os caminhos para se atingir um determinado objetivo podem não ser diretos, porém, os membros da empresa devem ter bem claros quais os objetivos deverão ser atingidos.

Stoner e Freeman (1999, p. 138) afirmam que “a formulação dos objetivos implica rever e compreender a missão da organização, e em seguida estabelecer os objetivos que traduzam essa missão em termos concretos”.

Ferrell e Hartline (2005) apresentam algumas características específicas dos objetivos:

- a) **Factibilidade:** os objetivos devem ser realistas tendo em vista os ambientes identificados durante a análise da situação e as análises SWOT. Um objetivo bom é aquele realizável com uma razoável dose de esforço;
- b) **Continuidade:** os objetivos de marketing devem levar as pessoas a ter desempenhos em níveis mais elevados do que teriam em outra circunstância. O autor classifica os resultados esperados de marketing em dois tipos, que são os objetivos contínuos e os objetivos descontínuos. Os objetivos contínuos são usados quando os objetivos atuais da empresa são semelhantes àqueles estabelecidos no período de planejamento anterior. Já os objetivos descontínuos, elevam significativamente o nível de desempenho em um dado fator de resultado ou trazem novos fatores para o conjunto de objetivos;
- c) **Tempo de execução:** o tempo de execução deve ser apropriado e permitir a realização do objetivo dentro do período, com razoáveis níveis de esforço. O autor ressalta que para objetivos com períodos de execução mais longos, é importante lembrar os empregados regularmente e proporcionar *feedback* do progresso com vista na realização dos objetivos;
- d) **Atribuição de responsabilidade:** o gerente de marketing deve identificar a pessoa, equipe ou unidade responsável pela realização de cada objetivo, pois assim a empresa poderá limitar a ocorrência de problemas como roubo de mérito e isenção de responsabilidade.

Dias (2003) afirma que nesta etapa costuma haver duas abordagens no desenvolvimento dos objetivos do plano estratégico de marketing. Em uma abordagem, a equipe de marketing inicia com um objetivo geral, desenvolvido com a sua própria meta ou que é fornecido a ela pela alta gerência. Desse objetivo geral, a equipe desenvolve estratégias para alcançar os objetivos específicos. Na outra abordagem, a equipe de marketing começa por considerar os vários recursos e ferramentas disponíveis e então cria objetivos específicos baseados no impacto que espera causar. “Em qualquer um dos dois casos, o importante não é definir o que vem primeiro, mas sim que ambos devem acontecer de maneira inter-relacionada, lógica e prática” (DIAS, 2003, p. 484).

2.3.5 Estratégias de Marketing

A estratégia de marketing possibilita definir como a empresa atingirá suas metas e seus objetivos estabelecidos de maneira que se obtenha vantagens sobre concorrência. Na visão de Stoner e Freeman (1999, p. 150) “as estratégias de marketing ajustam os produtos e serviços às necessidades do consumidor, decidem onde e quando vender e promover produtos e estabelecem preços”.

Ferrell e Hartline (2005) afirmam que as estratégias de marketing envolvem a seleção e a análise dos mercados-alvo e a criação e manutenção de um composto de marketing (produto, distribuição, promoção e preço) apropriado para satisfazer as necessidades desses mercados.

Tentar apelar para todos os compradores atuais ou potenciais de um mercado não é uma atitude realista, porque os clientes são por demais numerosos, dispersos e diversificados em suas necessidades, comportamento de compra e padrões de consumo. Por isso, em lugar de tentar competir em um mercado como um todo, cada empresa precisa concentrar seus esforços nos clientes que ela pode atender melhor, segundo Lovelock e Wright (2002). Os autores utilizam o conceito de foco, que significa o fornecimento de um composto relativamente estreito de produtos para um determinado segmento do mercado – um grupo de compradores que compartilham características, comportamento de compra ou padrões de consumo comum. Duas dimensões diferentes de foco são apresentadas – foco de mercado e foco de serviço. “Foco de mercado é a medida na qual uma empresa atende poucos ou muitos mercados; foco de serviço é a medida na qual uma empresa oferece poucos ou muitos serviços” (LOVELOCK & WRIGHT, 2002, p. 185). Essas duas dimensões defendidas pelos autores citados definem quatro estratégias básicas de foco: plenamente focada, foco no mercado, foco no serviço e sem foco.

Uma organização plenamente focada fornece uma classe muito limitada de serviços (talvez um único produto básico) para um segmento de mercado estreito e específico. Uma empresa com foco no mercado concentra-se em um segmento estreito do mercado, mas possui uma classe ampla de serviços. As empresas com foco no serviço oferecem uma faixa estreita de serviços para um mercado razoavelmente amplo. E muitos fornecedores de serviços entram na categoria sem foco porque tentam atender segmentos amplos e fornecem uma margem ampla de serviços.

Para Richers (2000), no âmbito do marketing existem apenas dois tipos de estratégia: difusão e segmentação. A estratégia de difusão encara o mercado como uma oportunidade

genérica e monta o seu composto mercadológico em razão desta visão. Já a estratégia de segmentação de mercado parte da premissa de que o mercado é formado de parcelas, nunca iguais, e que, portanto, compensa atacar somente aquelas partes que apresentam uma demanda efetiva e intensa para os seus produtos.

O processo de segmentação de mercado para Ferrell e Hartline (2005, p.153), “provém da divisão do mercado total, para um determinado produto ou uma categoria de produtos, em segmentos ou grupos relativamente homogêneos”. A segmentação deve criar grupos cujos membros tenham gostos, necessidades, desejos ou preferências similares, mas que sejam dessemelhantes entre si. Conforme Kotler (2000), é por meio da segmentação de mercado que as organizações dividem mercados grandes e heterogêneos em segmentos menores a fim de obter maior eficiência e efetividade em atingir os clientes com produtos e serviços que atendam as suas necessidades. As abordagens tradicionais de segmentação citadas por Ferrell e Hartline (2005) são:

- a) Estratégia de Marketing de Massa: atinge todos os consumidores do mercado considerando um único composto de marketing;
- b) Estratégia Multissegmento: atinge mais de um segmento de mercado considerando a existência de mais de um composto de marketing;
- c) Estratégia de Concentração de Mercado: focado num único segmento de mercado havendo um único composto de marketing;
- d) Estratégia de Marketing de Nicho: focado num pequeno segmento de nicho de mercado considerando um composto de marketing unitário.

A empresa deve avaliar cada segmento para determinar sua atratividade e verificar se ele oferece oportunidades que correspondam às capacidades e aos recursos da empresa. Cinco estratégias básicas para a escolha do mercado-alvo são citadas por Ferrell e Hartline (2005): direcionamento único, direcionamento seletivo, direcionamento para mercado de massa, especialização do produto e especialização de mercado. A empresa deve também tentar diferenciar e posicionar sua oferta de produto em relação às ofertas da concorrência.

Diferenciação para Kotler (2000, p. 309) “é o ato de desenvolver um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa da oferta da concorrência”. Envolve a criação de diferenças na oferta de produto de uma empresa que a distinga das ofertas da concorrência. A diferenciação baseia-se tipicamente em características de produto distintas, serviços adicionais e outros recursos (FERRELL & HARTLINE, 2005). Para Porter (1989) a diferenciação provém da criação singular de valor para o comprador. O autor ainda

afirma que a diferenciação resulta das atividades específicas da empresa proveniente de sua cadeia de valor, e que qualquer atividade de valor constitui uma fonte de singularidade.

Conforme Kotler (2000, p. 321), posicionamento “é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa para ocupar um lugar destacado na mente dos clientes-alvo”. O autor ainda alerta que ao posicionar um produto, a empresa deve primeiro definir as possíveis vantagens competitivas sobre as quais deseja construir sua posição. Para ganhar vantagem, a organização deve oferecer valor superior para os segmentos-alvo, sendo que ele conclui o pensamento com a afirmação de que o posicionamento efetivo começa com a diferenciação da oferta de marketing da empresa. Enquanto a diferenciação refere-se ao próprio produto, o posicionamento está relacionado às percepções que os consumidores têm dos benefícios do produto, reais ou imaginárias (FERRELL & HARTLINE, p. 172, 2005)

Kotler (2000) apresenta também uma outra abordagem no que tange à estratégia de empresas prestadoras de serviços. “Pelo fato de os serviços geralmente apresentarem um alto nível de qualidades experimentáveis e credenciáveis, sua aquisição apresenta um maior índice de risco” (KOTLER, 2000, p. 457). Las Casas (2006) refere-se à estratégia de marketing de serviços como a posição que a empresa deseja alcançar no futuro e o que deve fazer para consegui-la, considerando-se determinado ambiente de atuação. Kotler (2000) afirma que os consumidores de serviços geralmente confiam mais nas informações do boca-a-boca do que em propaganda, dão grande importância ao preço, aos funcionários e aos fatores visíveis ao julgarem a qualidade e são altamente fiéis a prestadores de serviços que os satisfazem. Assim, as empresas prestadoras de serviços têm de enfrentar três tarefas segundo Kotler (2000): aumentar a diferenciação, a qualidade dos serviços e a produtividade.

- a) Gerenciamento da diferenciação: a diferenciação deve ser desenvolvida em cima da oferta, entrega ou imagem do serviço. A oferta pode incluir características inovadoras como pacote de serviços primário e secundários. A empresa pode contratar e treinar pessoas mais qualificadas, desenvolver um ambiente físico mais atraente para executar seus serviços ou desenvolver um processo de entrega superior. A diferenciação por imagem pode ser feita por meio de símbolos e logotipos.
- b) Gerenciamento da qualidade dos serviços: uma empresa prestadora de serviços pode sair ganhando ao executar um serviço com qualidade consistentemente superior à da concorrência e superar as expectativas dos clientes. Empresas de serviços gerenciados com excelência têm em comum as seguintes práticas: concepção estratégica, comprometimento da alta gerência com a qualidade, padrões rigorosos, sistemas de

monitoramento do desempenho dos serviços, atendimento às reclamações dos clientes e ênfase na satisfação tanto dos funcionários quanto dos clientes.

- c) Gerenciamento da produtividade: empresas de serviços sofrem grande pressão para manter os custos baixos e aumentar a produtividade. Existem sete abordagens que podem ser utilizadas na melhoria da produtividade dos serviços. São eles: funcionários com maior qualificação, aumentar a quantidade de serviço mas abrir mão de alguma qualidade, industrializar o serviço adicionando equipamentos e padronizando a produção, reduzir ou eliminar a necessidade de um serviço desenvolvendo um “produto-solução”, desenvolver um serviço mais eficaz, apresentar aos clientes incentivos para substituírem o trabalho da empresa pelo seu trabalho e aproveitar o poder da tecnologia para oferecer aos clientes um melhor atendimento e tornar os funcionários mais produtivos.

Las Casas (2006) adota uma abordagem desenvolvida pelo Boston Consulting Group (BCG), onde avalia-se o crescimento e a participação do produto/serviço no mercado, a fim de selecionar os itens que proporcionarão maior fluxo de caixa ou que estão mais enquadrados nas expectativas dos clientes. O crescimento é o índice de mercado relevante, enquanto a participação é a comparação de fatias de mercado com a maior empresa concorrente no ramo.

Dentro dos parâmetros utilizados por Las Casas (2006, p. 63), os serviços são divididos em estrelas, vacas leiteiras, crianças-prodígio e abacaxis. Estrelas são os serviços que têm alta participação em mercado que está crescendo rapidamente. Nesse ponto, deve-se utilizar a estratégia de manter a posição. Vacas leiteiras são os serviços que têm alta participação em mercado que está crescendo muito lentamente. Esses são os maiores geradores de caixa. Crianças-prodígio representam pequena participação em mercado de rápido crescimento. As empresas procuram investir nos produtos desse quadrante visando transformá-los em estrela. E os abacaxis são os mercados de pequeno crescimento ou declínio e que têm baixa participação na empresa. A posição das empresas prestadoras de serviços é geralmente tentar descartar tais serviços, a não ser que atendam a necessidades específicas dos clientes.

Com a análise desse portfólio a empresa pode determinar quais os produtos e em que mercados ela terá maior interesse em atuar, determinar em que serviço deverá investir e qual deverá retirar do mercado (LAS CASAS, 2006).

Assim como os objetivos, as estratégias podem ter de ser revisadas e reescritas diversas vezes no desenvolvimento do plano de marketing segundo Dias (2003).

2.2.6 Formas de Implementação

A seção de implementação de um plano de marketing serve como um roteiro de ação no plano terminado e como um “teste da realidade” no processo (DIAS, 2003). Consiste em planejar como tudo o que foi feito será colocado em prática.

A implementação do marketing está intimamente ligada à estratégia de marketing, visto que a implementação é a parte operacional das estratégias de marketing. Kotler (2000), afirma que a implementação do marketing é o processo onde os planos de marketing viram ações e que assegura que estas ações sejam realmente alcançadas.

De acordo com Richers (2000, p.63):

Para poder casar o plano de marketing com o planejamento estratégico devem ser determinadas as diretrizes que façam o *link* entre as duas estimativas. Essas diretrizes devem girar em torno das medidas necessárias para se atingir os objetivos, tais como metas por segmento de mercado, metas financeiras, mudanças estruturais na área de produção e marketing, necessidade de investimento em *design*, propaganda e promoção de venda, expansão da força de vendas, enfim, de todos os elementos do composto de marketing a serem afetados pelo plano.

Para Ferrell e Hartline (2005), o segmento de implementação no plano de marketing descreve como as estratégias de marketing serão executadas, e deve responder a algumas questões, como:

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

Muitas vezes as organizações costumam supor, erroneamente, que exista apenas um modo correto de implementar uma estratégia. O fato de o marketing ser dirigido ao consumidor exige uma grande flexibilidade da empresa para alterar sua implementação enquanto as coisas acontecem, de modo a acompanhar as mudanças nas preferências dos consumidores e do ambiente competitivo (FERRELL E HARTLINE, 2005).

2.2.7 Avaliação e Controle

Além de implementar as estratégias de marketing é preciso também verificar se os objetivos estabelecidos estão sendo atingidos, avaliando as atividades de marketing e

corrigindo as mesmas quando se faz necessário. Richers (2000) considera a avaliação como a preocupação constante que o administrador de marketing tem com a melhora da relação entre custo e benefício das atividades que estão sob controle do departamento de marketing, onde cada vez mais esses controles são exercidos por toda a equipe de marketing, a qual avalia o resultado atingido, planeja e estabelece metas, decide o treinamento necessário e sugere a premiação por resultados atingidos.

Kotler (2000) defende que para lidar com os imprevistos que ocorrem durante a implementação dos planos de marketing, deve-se avaliar e controlar continuamente as atividades de marketing. O autor relaciona ainda quatro tipos de controle que são necessários:

- a) Controle do plano anual: tem como propósito verificar se os resultados planejados estão sendo obtidos;
- b) Controle da lucratividade: examinar onde a empresa está ganhando ou perdendo dinheiro;
- c) Controle da eficiência: visa avaliar e aperfeiçoar a eficiência dos gastos e impacto das despesas de marketing;
- d) Controle estratégico: tem a finalidade de examinar se a empresa está perseguindo suas melhores oportunidades em termos de mercados, produtos e canais.

Ferrell e Hartline (2005) apresentam três formas de controle formal de marketing:

- a) Controles de *inputs*: ações necessárias antes que o plano de marketing possa ser executado (recursos financeiros adicionais, investimentos necessários, atividades revisadas de recursos humanos);
- b) Controle de Processo: ações necessárias durante a execução do plano de marketing (controles direcionados ao gerenciamento, aos funcionários e a própria organização);
- c) Controles dos resultados: padrões de desempenho a serem comparados às metas e objetivos de marketing durante e após a execução do plano de marketing (padrões de desempenho dos 4 “P”s).

Para Richers (2000), o plano de marketing deve conter um orçamento ou uma estimativa das receitas e despesas decorrentes das ações sugeridas que dê uma noção daquilo que a organização pode esperar como resultado ou retorno sobre os investimentos propostos.

Segundo Ferrell e Hartline (2005, p. 41), a etapa de avaliação e controle também deve conter a parte orçamentária:

A avaliação financeira do plano de marketing é também um importante componente de avaliação e controle. Estimativas de custos, venda e receitas determinam as projeções financeiras. Na verdade, as considerações orçamentárias desempenham um papel fundamental na identificação de estratégias alternativas. As realidades financeiras da empresa devem ser monitoradas o tempo todo. Propor a expansão

para novas áreas geográficas ou alterar produtos sem recursos financeiros, por exemplo, é uma perda de tempo, energia e oportunidade. Mesmo se houver fundos disponíveis, para ser parte do plano final, a estratégia deve ter um “bom valor” e proporcionar um retorno aceitável do investimento.

Ferrell e Hartline (2005) ainda citam a fase de controle como o segmento final do plano estratégico de marketing. Ele envolve o estabelecimento de padrões de desempenho, avaliação de desempenho real, comparação com os padrões e ações corretivas quando necessário. O controle visa garantir que o planejamento e a implementação aconteçam de maneira correta sendo necessário fazer uma comparação entre o idealizado e o realizado.

Para se exercer o controle devem ser utilizados alguns indicadores de desempenho. Richers (2000) destaca dois indicadores, o ponto de equilíbrio e a margem de contribuição projetada. O ponto de equilíbrio é o ponto de produção e venda em que nada ganhamos e nada perdemos. A margem de contribuição projetada é a diferença entre receitas e os custos variáveis.

Estes indicadores servirão para a empresa comparar a situação atual de marketing com a situação que existirá depois da implementação das estratégias traçadas no plano. Richers (2000) coloca que a partir destes indicadores, pode-se preparar um orçamento, que obriga a empresa a pensar no seu destino em termos de passado e futuro.

3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta a metodologia de pesquisa utilizada no desenvolvimento do presente estudo.

3.1 Características do Estudo

De acordo com Vergara (1997), a metodologia pode ser entendida sob dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa é classificada como descritiva, pois foram observadas as particularidades da empresa, considerando os ambientes interno, dos clientes e externo. Segundo Mattar (2001), uma pesquisa descritiva é caracterizada por possuir objetivos bem definidos, procedimentos formais, além de ser bem estruturada e dirigida para a solução de problemas ou avaliação de alternativas de cursos de ação. Vergara (1997) afirma que a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Mattar (2001) complementa ao afirmar que através da pesquisa descritiva pode-se ter um perfil do consumidor, qual produto consome, quantos, quando e onde compra.

Quanto aos meios a pesquisa se enquadra como um estudo de caso, que segundo Vergara (1997), ocorre quando a pesquisa se restringe a um estudo aprofundado e detalhado de uma ou poucas unidades. Nesse caso, o estudo foi baseado na atividade de unidade única de negócio, a Bruscon Administradora de Condomínios. A pesquisa foi predominantemente qualitativa, onde se buscou verificar a presença ou ausência de algo (MATTAR, 2001). Entre os aspectos analisados com base no caráter qualitativo estão a estrutura da empresa, seus recursos humanos, seu relacionamento e sua posição frente a seus principais concorrentes. Foram enfatizados os principais pontos fortes e fracos da empresa, considerando os fatores produto, preço, praça e promoção. A pesquisa também apresentou elementos quantitativos, que aparecem na avaliação e controle do plano de marketing.

3.2 População e Amostra

Conforme Kinnear & Taylor (*apud* MATTAR, 2001), população de pesquisa é o agregado de todos os casos que se enquadram num conjunto de especificações previamente estabelecidas.

A população definida para essa pesquisa refere-se aos atuais e potenciais clientes da Bruscon Administradora de Condomínios. Sendo assim, foram entrevistados 13 dos atuais clientes, representados pelos síndicos dos Condomínios administrados. Dos potenciais clientes, foram entrevistados quatro representantes dos Condomínios. Para a verificação dos potenciais clientes foi realizado um levantamento do número de Condomínios existentes na área de abrangência da empresa, conforme Anexo A. Todos os quatro colaboradores diretos da empresa também foram entrevistados.

3.3 Coleta e Análise dos Dados

A coleta de dados é uma forma importante de embasamento para o estudo, pois são esses dados que permitem uma avaliação concreta e específica da empresa, servindo de base para um estudo aprofundado.

No presente estudo foram utilizados dados de fonte primária e secundária. Os dados secundários foram provenientes da documentação interna existente, que abrange documentos, relatórios, movimentação financeira, entre outros. Já os dados primários foram coletados junto aos colaboradores e síndicos dos condomínios.

Gil (1999) classifica em duas formas as técnicas de coleta de dados primários, comunicação e observação. A comunicação, a mais utilizada, pode ser realizada através de entrevistas, onde o entrevistado responde verbalmente as perguntas enquanto o entrevistador anota, ou através de questionários, que podem ser aplicados pessoalmente ou através de outros meios. A outra técnica de coleta de dados primários citada pelo autor é a observação, onde os dados são coletados sem que haja comunicação com o pesquisador.

Neste trabalho foram utilizadas as duas formas de coleta de dados primários mencionadas, através da comunicação e da observação. A comunicação deu-se por meio de entrevistas semi-estruturadas com os colaboradores da empresa e com os síndicos dos condomínios administrados, como demonstra o Apêndice A. Para Zanella (2007), entrevistas semi-estruturadas utilizam questões abertas, que permitem aos entrevistados entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa.

A observação foi do tipo participante, que segundo Gil (1999), ocorre quando o observador participa da vida da comunidade ou do grupo, sendo assim um membro do grupo, fato que ocorre já que o observador é um dos sócios da empresa.

4 PLANO DE MARKETING

Nesta etapa do trabalho será apresentada a análise do caso dentro da Bruscon Administradora de Condomínios. Este capítulo é composto pelo histórico e a descrição da organização, sumário executivo, situação atual de marketing, análise SWOT, metas e objetivos de marketing, estratégias de marketing, formas de implementação e avaliação e controle.

4.1 Histórico e descrição da organização

A complexidade das tarefas envolvidas na administração de condomínios gerou uma tendência à terceirização das atividades anteriormente atribuídas aos próprios condôminos (síndico e sub-síndico). Tal tendência levou à criação de empresas especializadas na terceirização destes serviços, e a Bruscon não foge à regra.

A Bruscon Administradora de Condomínios foi idealizada em um trabalho de conclusão de pós-graduação no ano de 2004 na cidade de Brusque – SC pelo atual Diretor Geral da organização. A convite do idealizador, outros dois colegas de curso entraram como sócios no empreendimento, tendo como data de fundação o dia 14 de julho de 2004. Inicialmente a empresa se chamaria JPJ Administradora de Condomínios (iniciais dos nomes dos proprietários), mas optaram pela denominação Bruscon Administradora de Condomínios, junção das palavras Brusque e Condomínio. Seu logo é mostrado abaixo (Figura 02):



Figura 02: Logo Bruscon Administradora de Condomínios;
Fonte: Dados Primários, 2009.

A empresa iniciou suas atividades em uma sala comercial no centro de Brusque – SC, dividindo o espaço com o já instalado escritório de contabilidade de propriedade de um dos sócios da Bruscon. O primeiro contrato firmado ocorreu apenas em março do ano seguinte, após muitas apresentações e contatos com imobiliárias e construtoras. Sem tempo para dedicarem à empresa, os dois sócios retiraram-se da sociedade, permanecendo apenas o idealizador que tornou seu filho o sócio-minoritário do negócio.

Em 30 de julho de 2005 recebe o certificado de Responsabilidade Técnica pelo Conselho Regional de Administração (CRA) sob o número 1506-J, habilitando a empresa a exercer as atividades de administração. A empresa continuou instalada na sala comercial dividida com a contabilidade do ex-sócio, e o idealizador da empresa saiu de seu emprego de Administrador de uma Cooperativa de Consumo para dedicar-se exclusivamente aos negócios da Bruscon.

No final do ano de 2006 a Bruscon Administradora de Condomínios adquire a sala onde estava instalada e começa a contar com a ajuda da filha do sócio-majoritário nas atividades da empresa. Nesta época 13 Condomínios eram administrados pela empresa. Em agosto de 2007 a Bruscon adquire um veículo automotivo para auxiliar nos serviços e termina o ano com 23 contratos firmados.

Em julho de 2008 uma profissional Administradora passa a integrar a equipe de colaboradores da empresa, e no final do ano de 2008 o sócio-minoritário inicia suas atividades integralmente na Bruscon, que já contava com 30 Condomínios administrados. Em julho de 2009 a organização adquire uma sala ao lado com um espaço maior e transfere suas atividades para a mesma. No mês de setembro do mesmo ano a Bruscon Administradora de Condomínios passa a contar com 41 contratos de administração fechados.

A Bruscon é considerada uma microempresa pelo seu faturamento perante a Receita Federal e de pequeno porte pelo seu número de funcionários em relação ao SEBRAE, contando com quatro colaboradores diretos.

4.2 Sumário Executivo

O negócio refere-se à empresa Bruscon Administradora de Condomínios – prestadora de serviços na área de gestão condominial, atuando há cinco anos na cidade de Brusque – SC.

A necessidade da execução do plano de marketing justifica-se pelo fato da empresa investigada ter passado por mudanças em sua estrutura, aumento no número de colaboradores e principalmente de clientes, necessitando posicionar-se perante o mercado em que atua.

A estrutura do estudo está ancorada numa análise detalhada do ambiente interno, dos clientes e externo onde a empresa está inserida. Após a realização de uma análise SWOT com base nesses ambientes, foram estabelecidas metas, objetivos, estratégias e ações de marketing para implementação na empresa no ano de 2010.

As ações propostas são: Criação de um informativo, Publicidade através de *folders* e *outdoors*, Serviço de *check-up* 24 horas, Serviço de transparência on-line, Gratificação de parceiros, Constituição de Condomínio grátis e Palestras Informativas. A partir dessas ações, acredita-se que a empresa possa obter vantagem competitiva e oferecer serviços com maior valor agregado aos seus clientes.

4.3 Situação Atual de Marketing

Esta etapa apresenta todas as condições atuais em que a empresa se encontra com relação ao seu ambiente externo (fatores econômicos, político-legal, tecnológicos, sócio-culturais, demográficos e concorrentes), ambiente dos clientes (quem são, o que fazem e o que procuram, quando, como e por que) e o ambiente interno (objetivos, composto de marketing, desempenho, recursos organizacionais e estrutura).

Estas análises nos permitem verificar a real situação da organização, sendo possível realizar após uma análise SWOT.

4.3.1 Ambiente Externo

Neste tópico do Plano de Marketing serão verificados os fatores externos para melhor entendimento do ambiente que a empresa está inserida, a partir dos fatores econômicos, político-legal, tecnológicos, sócio-culturais, demográficos e dos concorrentes.

a) Ambiente Econômico

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia Estatística – IBGE, o Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil em 2008 cresceu 5,1% em relação ao ano anterior e chegou a R\$ 2,9 trilhões, enquanto que o PIB per capita subiu 4% em 2008 e passou para R\$ 15.240,00. O PIB é um indicador que mensura a atividade econômica de uma região, e o PIB per capita mede a distribuição desta riqueza pela população. Santa Catarina, conforme a última estimativa de 13/05/2009 do IBGE em conjunto com a Secretaria do Estado e Planejamento, obteve em 2008 um PIB a preço de mercado de R\$ 118,210 milhões e PIB per capita de R\$ 19.530,00. A evolução nos valores do Estado pode ser verificada na Tabela 01:

ANOS	PRODUTO INTERNO BRUTO A PREÇO DE MERCADO		POPULAÇÃO (hab.)	VARIÇÃO ANUAL DO PRODUTO (%)
	TOTAL (R\$ MILHÃO)	PER CAPITA (R\$)		
2002	55.732	9.969	5.590.255	-
2003	66.849	11.764	5.682.236	1,02
2004	77.393	13.403	5.774.446	7,49
2005	85.316	14.543	5.866.568	1,57
2006	93.173	15.638	5.958.266	2,59
2007(*)	100.852	17.191	5.866.487	5,13
2008(*)	118.210	19.530	6.052.587	5,85

Tabela 01: Produto Interno Bruto a preço de Mercado de Santa Catarina.

Fontes: IBGE, SPG/DEGE/Gerência de Estatística e EPAGRI, 2009.

(*) - Estimativas atualizadas em 13/05/2009

O município de Brusque obtinha em 2006 como PIB a preço de mercado corrente o valor de R\$ 1.892.973,00, e como PIB per capita R\$ 21.209,00, segundo dados do IBGE e Prefeitura Municipal. Nota-se um nível de renda da população brusquense maior que os níveis estaduais.

A base econômica da cidade de Brusque concentra-se na área têxtil e metal mecânica, girando em torno do comércio e da indústria, com o setor de serviços correspondendo ao valor adicional por atividades de 8,13%, como mostra a Tabela 02:

SETOR	Valor adicionado	%	Estabelecimentos
Agropecuário e extrativismo	878.526,68	0,06	28
Comércio	249.696.795,31	15,79	2.633
Indústria	1.202.333.349,39	76,02	1.989
Serviços	128.636.179,55	8,13	774
Total	1.581.544.850,93	100,00	5.424

Tabela 02: Valor adicionado por atividades de Brusque.

Fonte: Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Agricultura de Brusque, 2007.

Como demonstra a Tabela 02, o setor de serviços não representa grande valor ao município, e em número de empresas instaladas corresponde a 774 entidades, de um total de 5.424, ou seja, 14,3% das empresas instaladas no município. Estas empresas de serviços empregam 6.976 funcionários, enquanto o setor de construção civil 1.206 pessoas, segundo dados de 2008 da Secretaria de Estado do Planejamento de Santa Catarina.

O ramo da construção civil está diretamente atrelado ao crescimento da prestação de serviços condominiais, uma vez que quanto maior o número de edificações, maior o mercado e a demanda pela prestação de serviços.

O SINAPI (Sistema Nacional de Pesquisa de Custos e Índices da Construção Civil) efetua o acompanhamento de preços, de custos e de índices da construção civil na área de fomento (habitação, saneamento e infra-estrutura urbana) e tem como unidade de coleta os fornecedores de materiais de construção e empresas construtoras do setor. No mês de agosto de 2009, o custo médio em relação ao metro quadrado ficou em R\$ 706,36 no Brasil e R\$ 697,04 em Santa Catarina, um aumento de 0,20% e 0,10% ao mês anterior respectivamente, e 8,26% e 8,23% nos últimos 12 meses. Já o Custo Unitário Básico (CUB) que mostra o custo básico para a construção civil, no mês de setembro ficou em R\$ 982,58 em Santa Catarina, uma diminuição de 0,22% em relação a agosto e um aumento de 4,73% nos últimos 12 meses. Verifica-se um aumento nos custos da construção civil em decorrência do crescimento imobiliário.

Segundo dados do Banco Central divulgados na Nota de Política Monetária e Operações de Crédito de agosto de 2009, os créditos no segmento habitacional totalizaram R\$ 73 bilhões em julho de 2009, uma alta de 42,8% em 12 meses. Além disto, a Caixa Econômica Federal bateu, em agosto de 2009, recorde histórico de contratação habitacional superando todo o volume emprestado em 2008, somando R\$ 23,2 bilhões e beneficiando 455.156 famílias de todo o país.

Outro fator que atua sobre a gestão condominial é o índice de inadimplência. Nos Condomínios de São Paulo este índice aumentou 39,13% entre os meses de maio e junho deste ano, número este elevado segundo levantamento realizado pelo Secovi-SP. A média de 2008 em São Paulo ficou em 10,22% e a de 2009 encontra-se em 9,95%. O motivo da alta inadimplência nos Condomínios é o reduzido valor da multa cobrada, limitado a 2% sobre o valor original conforme o Novo Código Civil, e a taxa de juros, que pode ser definida em assembléia entre os condôminos, limitado a 10% ao mês. Caso não seja convencionado pelo Condomínio, a taxa de juros fica em apenas 1%.

O valor do salário mínimo também influencia tanto nas atividades da administradora de condomínios quanto dos próprios Condomínios, uma vez que o contrato entre ambos e os salários dos Zeladores e Faxineiros dos Condomínios são reajustados por este índice. Atualmente o salário mínimo está em R\$ 465,00, e a estimativa segundo o Governo Federal para 2010 é de R\$ 505,90 um aumento nominal de 8,8%.

b) Ambiente Político-Legal

Por se tratar de um ramo que explora como atividade fim a prestação de serviços na área privativa do profissional Administrador, todas as empresas são obrigadas a se registrarem junto ao Conselho Regional de Administração (CRA), com um profissional técnico responsável também devidamente registrado no órgão.

No geral, as empresas de prestação de serviço contribuem com os seguintes impostos: Programa de Integração Social (PIS), Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS), Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL), Imposto de Renda Sobre Pessoa Jurídica (IRPJ) e Imposto sobre Serviço de Qualquer Natureza (ISS ou ISQN), além dos impostos referentes à Consolidação das Leis Trabalhistas Brasileiras (CLT).

As mudanças políticas tanto no âmbito federal quanto estadual e municipal afetam a empresa conforme a política adotada nos valores e percentuais dos impostos incidentes sobre o setor. Outro fator que afeta a empresa são as alterações nas leis que incidem sobre os Condomínios Edifícios. Condomínio Edifício é a nomenclatura utilizada pela Receita Federal para designar edifícios e prédios regularmente constituídos.

O novo Código Civil – Lei nº 10.406 de 10.01.2002, com as alterações da Lei nº 10.931 de 02.06.2004, passou a regulamentar os Condomínios, deixando a Lei 4.591/64 apenas com a parte das incorporações, que continuam em vigor. A Lei nº 8.245 de 18.10.1991, conhecida como Lei do Inquilinato, dispõe sobre as locações dos imóveis urbanos e procedimentos pertinentes, afetando também diretamente as atividades tanto das administradoras de condomínios quanto às do próprio Condomínio Edifício.

A Convenção do Condomínio e seu Regimento Interno são os documentos que regulamentam a administração e a relação entre os condôminos, possuindo força de lei, desde que sejam seguidos e respeitados os artigos das Leis anteriormente citados. Na Convenção fica atribuída a forma de proporção das contribuições para as despesas de custeio e para as extraordinárias (fração ideal ou rateio), a forma de administração (modo de eleição, atribuições, natureza das funções de síndico, conselho consultivo, conselho fiscal e subsíndico) e do destino das diferentes partes do condomínio. O Regimento Interno completa as regras disciplinares da Convenção, constando o que for necessário para a vivência harmônica em comunidade.

c) Ambiente Tecnológico

A Internet é uma ferramenta que se mostra cada vez mais importante para este tipo de serviço. Além do contato rápido e prático com síndicos, condôminos, fornecedores e prestadores de serviços para obtenção e repasse de informações, é um meio de divulgação e publicidade dos produtos da empresa. O sistema de informática utilizado pela Bruscon possui um módulo opcional para facilitar o acesso do condômino ou síndico às informações da Administradora e do Condomínio. Todas as informações são disponibilizadas via Internet, através do aplicativo que é integrado com o sistema. A Bruscon não dispõe desta ferramenta adicional em seus serviços, assim todas as informações são repassadas aos síndicos e condôminos apenas quando solicitadas.

O Projeto em implantação pela Federação Brasileira de Bancos (Febraban) do Débito Direto Autorizado (DDA) permitirá que todos os compromissos com pagamentos sejam recebidos eletronicamente, incluindo os boletos de cobrança condominial. Esta tecnologia reduzirá o consumo de papel e não haverá a necessidade da entrega física do boleto.

Algo que é utilizado amplamente pelos Condomínios e vêm sendo aprimorado é a vigilância eletrônica e monitoramento remoto das partes comuns da edificação. Tanto a administradora quanto os condôminos e síndicos tem acesso às imagens pela Internet ou pela televisão, que são armazenadas em um computador, gerando mais segurança e tranquilidade.

A individualização do hidrômetro é uma tecnologia aplicada para a redução e economia de água utilizada nas construções novas, mas que podem ser implementadas nas edificações já existentes. O uso de lâmpadas fluorescentes e de LED nas luminárias, de elevadores inteligentes que gerenciam as chamadas, bem como a captação da água pluvial para utilização nas áreas comuns, são tecnologias que também auxiliam na redução de custos do Condomínio.

d) Ambiente Sócio-Cultural

O entendimento da questão cultural por parte do empresário é de vital importância para a perpetuação do empreendimento. O conhecimento do cliente passa pela questão cultural e social, assim, o entendimento dos hábitos e tendências de um grupo é fundamental, para que possa agir comercialmente de acordo com o seu interesse, oferecendo produtos que supram as necessidades dos clientes.

A expansão da população urbana acarretou em uma mudança nos hábitos residenciais, destacando-se o surgimento dos condomínios verticais. Estes imóveis de uso múltiplo demandam, evidentemente, uma necessidade de administração compatível com seu tamanho, exigindo um profissionalismo em sua gestão. Surge, então, um setor específico de atividade profissional voltado diretamente ao atendimento desta demanda, que gradualmente consolidou-se não apenas nas regiões metropolitanas, mas também nas cidades de médio porte. Atualmente, este setor envolve uma quantidade significativa de recursos humanos e materiais. Estes condomínios constituem importante mercado consumidor de uma vasta gama de produtos (limpeza, seguros, energia, água, etc.), além da prestação de serviços terceirizados, como segurança patrimonial e a própria administração condominial.

O cenário na cidade de Brusque não foge à regra. Questões ligadas à segurança patrimonial e à redução de custos de manutenção nas edificações estão entre as principais preocupações dos condôminos, que necessitam de um suporte profissional para orientação e melhor aproveitamento de seus bens.

e) Ambiente Demográfico

Conforme o Censo 2000, a população de Santa Catarina contabilizava 5.356.360 milhões de habitantes, enquanto Brusque totalizava 76.058 mil habitantes. Deste total, 73.256 habitantes do município encontravam-se em área urbana e 2.802 em área rural, demonstrando uma população em sua maioria urbana. A Tabela 03 mostra uma estimativa mais atual no número de habitantes da cidade por ano:

Estimativa por Ano	População em mil
2001	78.152
2002	79.815
2003	81.558
2004	85.218
2005	87.244
2006	89.254
2007	94.962
2008	99.917
2009	102.280

Tabela 03: Estimativa do número de habitantes de Brusque por ano.
Fonte: Secretaria de Estado do Planejamento de Santa Catarina, 2009.

Nota-se um crescimento da população que segundo a última estimativa passa dos cem mil habitantes, representando um aumento de 2,36% em relação ao último ano. Considerando

que a proporção de população urbana e rural mantenha-se a mesma do Censo 2000, a população urbana de Brusque gira em torno de 98.506 habitantes.

Com o crescimento populacional, o número de áreas construídas também aumentou segundo números do CREA/SC, demonstrando o aumento de edificações e conseqüentemente de mercado consumidor para a Bruscon. A Tabela 04 demonstra o número de licenças expedidas e a área a construir de 2004 a 2008:

Ano	Número de Licenças	Área (m2)
2004	649	225.158,92
2005	727	211.394,18
2006	847	264.546,04
2007	862	314.872,82
2008	895	421.818,69

Tabela 04: Número de licenças e área a construir expedidas pelo CREA/SC por ano.
Fonte: Secretaria de Estado do Planejamento de Santa Catarina, 2009.

Segundo informações da Receita Federal, a cidade de Brusque conta com 160 Condomínios Edilícios devidamente registrados e cadastrados. A Prefeitura Municipal de Brusque possui em seu cadastro 242 edifícios registrados. Esta diferença de números deve-se a não instituição e constituição das edificações como Condomínios Edilícios nos órgãos competentes.

f) Ambiente dos Concorrentes

A Bruscon Administradora de Condomínios possui poucos concorrentes diretos e muitos concorrentes indiretos. Os concorrentes diretos são duas empresas especializadas em serviços condominiais, aqui tratadas como empresa A e B. Os concorrentes indiretos compreendem as diversas empresas de contabilidade que prestam serviços contábeis e financeiros aos condomínios, mas que pela grande quantidade de escritórios contábeis existentes na cidade influenciam no mercado-alvo da Bruscon.

A empresa A conta com dois funcionários e uma proprietária e presta serviços a 18 Condomínios há cerca de quatro anos. Seu crescimento decaiu devido à perda de contratos para a Bruscon e devido à recente entrada da empresa B no mercado. A empresa A possui a denominação de serviços condominiais e não de administradora de condomínios, por não ser regulamentada pelo Conselho Regional de Administração (CRA), caracterizando-se como

uma jogada legal. Sua proprietária é cadastrada junto ao Conselho Regional de Contabilidade (CRC) e a razão social da empresa consta como atividades de cobrança. Os produtos da empresa são dois, chamados de plano A e plano B, e diferenciam-se apenas pelo pagamento das contas do condomínio, incluso apenas no plano A. Em geral, a empresa presta serviços limitados e restritos, não sendo considerados os seus serviços uma real e efetiva administração de condomínios. O preço praticado é abaixo do mercado e não existe promoção de seus serviços, uma vez que a não regulamentação pelo CRA tem implicado em reclamações por parte da Bruscon na entidade. Um ponto a favor da empresa A é sua atuação no mercado, devido à proprietária da organização fazer parte de uma família tradicional do município e possuir uma grande rede de contatos e influentes, inclusive com construtoras e incorporadoras.

A outra empresa concorrente direta é a empresa B, que conta com três funcionários e dois proprietários. Atua no mercado há cerca de um ano e já possui 12 condomínios administrados. Seu crescimento está atrelado a um acordo firmado com uma construtora que entrega o Condomínio aos proprietários com os serviços da empresa B já contratada. Seus produtos são parecidos com os oferecidos pela Bruscon, não havendo apenas a opção de administração completa. Os preços dos serviços são acima dos trabalhados pela empresa A, mas abaixo dos praticados pela Bruscon. A promoção da empresa é abrangente, com um site, um veículo automotivo adesivado, em média seis *outdoors* espalhados pela cidade e panfletos impressos. No momento esta concorrente promove a carência de dois meses na cobrança de seus serviços, demonstrando um forte apelo comercial. A empresa realizou um evento destinado a condôminos e síndicos da cidade, com grande publicidade, mas que não repercutiu no mercado-alvo segundo prestadores de serviços. Por um dos proprietários ser sócio de outra empresa que presta serviços de monitoramento e vigilância eletrônica, alguns fornecedores e prestadores de serviço não vêem a empresa como um exemplo ético e moral nos orçamentos e contratos fechados. Além de ser cadastrada junto ao CRA, a empresa B possui o registro no CRC, demonstrando uma vantagem competitiva.

Os diversos escritórios contábeis da cidade de Brusque não priorizam a prestação de serviços na área condominial, mas pela não existência no passado de administradoras de condomínios no município estes atuaram e continuam atuando neste mercado. Segundo o Sindicato dos Contabilistas de Brusque e Região, existem 330 escritórios contábeis cadastrados junto à entidade nas cidades de Brusque, Botuverá e Gaspar.

Concorrentes potenciais futuros diagnosticados são as imobiliárias que podem adicionar a seus serviços a administração condominial e a possibilidade de um síndico de um

Condomínio administrado pela Bruscon abrir uma empresa nesta área, fato confirmado pelo mesmo.

4.3.2 Ambiente dos Clientes

Os clientes da Bruscon Administradora de Condomínios são constituídos por pessoas jurídicas intituladas Condomínios Edifícios ou por pessoas físicas proprietárias de edificações que objetivam formalizar a estrutura como um Condomínio Edifício. Estes clientes são estabelecimentos fixos tanto residenciais quanto comerciais e em sua maioria verticais, e localizam-se na cidade de Brusque – SC.

Os reais compradores dos produtos da empresa são ou os síndicos e condôminos dos Condomínios, ou construtoras e incorporadoras que edificaram a estrutura. No caso dos síndicos e condôminos além de compradores estes são considerados os usuários do serviço. Já as construtoras e incorporadoras não são considerados como os usuários, pois apenas contratam os serviços e não usufruem dos mesmos. Os principais influenciadores da decisão de compra são os síndicos que vêem a necessidade desta prestação de serviço ou condôminos que não estão satisfeitos com a situação em que seus Condomínios se encontram. O responsável financeiramente pela compra é o Condomínio em si, já que o contrato de prestação de serviço é firmado com esta pessoa jurídica. No caso do serviço de constituição do Condomínio, o responsável é o solicitante, ou seja, a incorporadora, a construtora ou o proprietário da edificação.

Os serviços são comprados conforme o plano de serviço escolhido, podendo a administração do condomínio ser combinada com a constituição do mesmo caso ainda não haja. Os grandes usuários diferem-se dos pequenos usuários na complexidade em que os serviços necessitam ser prestados, uma vez que quanto maior o Condomínio, mais atividades e conflitos ele tende a ter.

Os serviços da Bruscon são solicitados, segundo pesquisa realizada com os atuais clientes, quando o Condomínio não tem algum candidato ao cargo de síndico, quando a inadimplência é elevada, quando conflitos e problemas estruturais estão prejudicando a harmonia dos condôminos, ou quando os condôminos e síndicos vêem a possibilidade de profissionalismo e economia em seus Condomínios. Como há a necessidade de aprovação na Assembléia do Condomínio para a efetivação do contrato, a venda dos serviços da Bruscon

depende da mobilização dos condôminos e do síndico para a realização de uma Assembléia, fator determinante e limitante para a compra do produto.

Existem algumas características básicas referentes aos produtos oferecidos tanto pela Bruscon quanto pelos seus concorrentes. A emissão dos boletos de cobrança, a cobrança de inadimplentes, a assessoria às Assembléias e o controle bancário são serviços prestados por todas as empresas do ramo. O que difere a empresa em estudo das outras é a assessoria nos contratos firmados pelo Condomínio, a seleção de prestadores de serviço e parceiros comerciais, o auxílio no cumprimento da Convenção e do Regimento Interno e principalmente as orientações e informações técnicas passadas aos síndicos e condôminos.

Segundo os questionamentos realizados junto aos síndicos dos Condomínios administrados, as necessidades básicas dos mesmos são sanadas tanto com os serviços das concorrentes quanto com os da Bruscon, tendo os serviços da empresa em estudo um adicional, pois fornece uma maior clareza nas informações e uma pró-atividade na resolução de possíveis problemas. No futuro espera-se cada vez mais das empresas prestadoras de serviços condominiais, uma vez que a função de síndico e suas atribuições são evitadas a cada dia pelos condôminos.

Conforme questionamentos realizados com representantes de potenciais clientes, estes não utilizam os serviços da Bruscon Administradora de Condomínios pelo preço exigido e/ou por não conhecerem realmente os serviços que são fornecidos, sendo confundido com os de uma contabilidade.

4.3.3 Ambiente Interno

No ambiente interno são analisados os elementos referentes à organização no âmbito interior, tais como metas e objetivos de marketing, estratégia e desempenho de marketing, recursos organizacionais e temas culturais e estruturais.

a) Metas e objetivos de marketing

A empresa não possui metas e objetivos única e exclusivamente de marketing, mas por ter sido desenhada em um plano de negócio, possui desde sua criação missão, visão, valores, princípios e política de qualidade formuladas. A missão da Bruscon é “Promover o bom

relacionamento entre síndicos e condôminos, visando a superação das dificuldades, perseguindo o desenvolvimento, a comodidade, a segurança e economia de seu condomínio”.

O seu negócio é “Produzir e ou intermediar serviços voltados à área da moradia aos condôminos”. Sua visão é “Ser referência regional como Administradora de Condomínios”. Possui como valores “Foco no Cliente, Inovação Tecnológica, Espírito de equipe, Aprendizagem contínua, Qualidade e Rentabilidade”.

Como princípios, a Bruscon possui “Adotar sempre procedimentos éticos, transparentes e profissionais; aprimorar a integração com os condomínios, fortalecendo a imagem da Administradora; valorizar e respeitar o cliente; estabelecer novas parcerias e novos mercados; desenvolver, capacitar e qualificar os recursos humanos; equilíbrio econômico financeiro; preços, qualidade e confiabilidade nos serviços; automação dos serviços e trabalhar preservando o meio ambiente”. Sua política de qualidade está comprometida com “o fornecimento de serviços de acordo com requisitos e expectativas dos clientes externos e internos; a execução do trabalho certo da primeira vez, sempre de forma ética, visando a parceria com clientes e fornecedores, gerando satisfação, competitividade e lucratividade”. A empresa propõe como lema de trabalho e de promoção “Transparência em administrar Condomínios”.

b) Estratégia e desempenho de marketing

Para a definição de um Plano Estratégico de Marketing, é fundamental conhecer inicialmente as atuais estratégias de produto, promoção, distribuição e preço, enfim, todo o composto de marketing. Entretanto, pela Bruscon Administradora de Condomínios ser uma empresa prestadora de serviços, faz-se necessário incluir outros elementos estratégicos além dos 4 “P”s para uma completa análise organizacional. Sendo assim, será utilizado o modelo dos 8 “P”s da administração integrada de serviços proposta por Lovelock & Wright (2002).

1) Produto

O produto da Bruscon é a prestação de serviço, onde o produto final é a resolução das atividades pertinentes aos síndicos de Condomínios. Inicialmente, podem-se dividir os serviços da empresa em 2 produtos: constituição do condomínio e administração do condomínio. A constituição do condomínio refere-se à legalização e cadastramento junto aos órgãos competentes da estrutura construída, para que possa ser intitulado como um

Condomínio Edifício. Esta atividade não está ligada à administração do Condomínio, uma vez que este serviço é solicitado ou pelas construtoras e incorporadoras, ou pelos moradores que ainda não possuem a edificação legalizada, não criando uma obrigatoriedade em administrar o Condomínio.

Já a administração de condomínio é um serviço que envolve as funções pertinentes a um síndico, com o Condomínio já constituído. Este produto é oferecido de três formas, ou seja, são três planos de serviços disponíveis aos clientes:

a) Administração Completa ou Síndico Profissional: consiste na elaboração de previsões orçamentárias; prestação de contas mensais com balancetes informatizados; emissão de boletos e taxas de condomínio pelo sistema laser, onde também é impresso o último balancete; serviços de RH (folha de pagamento, admissão, rescisão, etc.); serviços bancários para cada Condomínio, com o controle e pagamento das contas e obrigações do Condomínio (energia elétrica, água, encargos sociais, outros); controle dos inadimplentes, com registro de débitos em atraso no SPC (Serviço de Proteção ao Crédito) e envio para cobrança judicial; assessoria nos contratos firmados pelo Condomínio e seleção de prestadores de serviços e parceiros comerciais (Eletricista, Encanador, Pintor, Chaveiro, Jardineiro, Pedreiro, Serralheiro, Advogado, Seguradora, Gás central, Elevadores, Extintores, Segurança, Material Limpeza, etc.); assessoria às Assembléias, transcrição de atas das Assembléias e posterior entrega aos condôminos; auxílio no cumprimento da convenção e do regimento interno do Condomínio; consultas, orientações e informações técnicas aos condôminos. O diferencial deste pacote é que o síndico é um representante da Bruscon, ou seja, um membro da Bruscon responde juridicamente pelo Condomínio.

b) Administração Compartilhada ou co-gestão: envolve todas as atividades listadas anteriormente, sendo que o Síndico é um condômino do próprio Condomínio, responsável por passar as informações à Bruscon.

c) Assessoria Condominial: compreende a emissão de boletos e taxas de condomínio, o controle de inadimplentes, assessoria às Assembléias e transcrição de atas das Assembléias e posterior entrega aos condôminos. Envolve mais uma assessoria ao Condomínio do que a administração propriamente dita.

Atualmente a Bruscon Administradora de Condomínios conta com 41 clientes, que podem ser divididos de acordo com os planos de administração, conforme a Tabela 05:

Plano de Administração	Número de Condomínios
Administração Completa	3
Administração Compartilhada	28
Assessoria Condominial	10

Tabela 05: Plano de Administração conforme o número de Condomínios.

Fonte: Dados Primários, 2009.

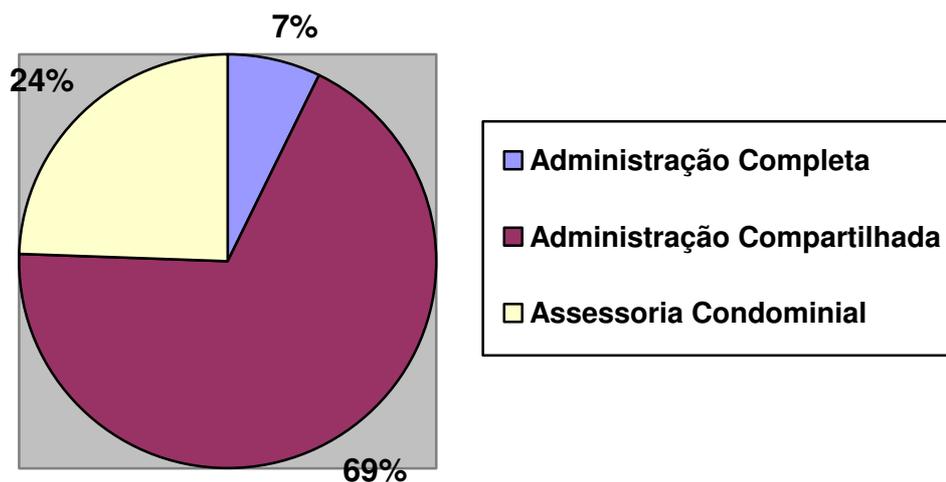


Gráfico 01: Número de Condomínios administrados por produto.

Fonte: Dados Primários, 2009.

Como pode ser visto no Gráfico 01, a opção de Administração Compartilhada é o produto da empresa mais utilizado pelos seus clientes, correspondendo a 69% dos Condomínios administrados. Em seguida vem a Assessoria Condominial com 24% e a Administração Completa com 7% dos clientes atuais.

2) Preço

Os preços praticados pela empresa são calculados conforme algumas particularidades de cada Condomínio. São analisados alguns fatores, como o número de unidades do condomínio, o tipo de unidade (sala comercial, apartamento de dois quartos, quitinete, etc.), a existência ou não de empregado registrado e se o Condomínio é novo ou não.

O número de unidades do Condomínio visa a calcular o número de boletos de cobrança a ser emitido e o controle e cobrança de inadimplentes posteriormente. O tipo de unidade objetiva a um número de pessoas residindo ou transitando pelo Condomínio, fato este que influencia na segurança e manutenção do Condomínio além do cumprimento das normas do Regimento Interno. Um Condomínio formado por quitinetes não possui o mesmo número

de moradores que um formado por três quartos, mesmo que possuam o mesmo número de unidades.

Como a Bruscon possui o departamento de RH dos Condomínios terceirizado, a existência de empregado registrado no Condomínio está diretamente ligada aos seus custos, uma vez que o valor pago ao escritório de contabilidade é vinculado ao número de folhas de pagamento geradas. Se o Condomínio a ser administrado é novo ou não está relacionado com toda adequação e enquadramento ao sistema e aos processos utilizados pela Bruscon. Um Condomínio recém constituído é mais fácil de enquadrá-lo, pois ainda não possui conta em banco, não há inadimplentes, possui uma pequena quantidade de documentos para arquivamento, além da inexistência de vícios e costumes que possam vir a gerar mais incômodos à empresa.

Em geral, o custo para um Condomínio contratar os serviços da Bruscon varia entre R\$ 15,00 e R\$ 30,00 por unidade do Condomínio, conforme o plano a ser escolhido.

3) Praça

A empresa Bruscon Administradora de Condomínios está estabelecida em uma sala comercial no centro da cidade de Brusque – SC, como já apresentado anteriormente, com uma estrutura montada para atender tanto síndicos e condôminos como fornecedores e prestadores de serviços. Possui veículo automotivo próprio para regular inspeção e visitação dos Condomínios, além de meios de comunicação para contato via telefone (fixo e móvel) e Internet (e-mail, site e mensagens instantâneas) no atendimento de síndicos e condôminos. Sua área de atuação envolve todo o território do município de Brusque.

4) Promoção

A organização possui como lema “Transparência em administrar Condomínios”, frase esta construída com intuito de passar aos clientes e à sociedade valores éticos e morais, além de organização e controle nos serviços que a empresa presta. Outro fato que é fortemente trabalhado pela empresa é o de ser a pioneira em administração de condomínios na cidade, atuando há cinco anos no mercado e contando com um profissional com mais de vinte e cinco anos de experiência na função de síndico.

A empresa está sempre em contato com construtoras e imobiliárias com o intuito de participar de eventos de lançamento e entrega de chaves de residenciais e edifícios comerciais, pois são grandes oportunidades de negócios.

A Bruscon possui um site para divulgação de seus serviços (www.bruscon.com.br) e conta com e-mail e programas de mensagens instantâneas para contato com clientes e fornecedores, além de telefone fixo e móvel.

Atualmente sua propaganda resume-se a cartões de visita e *folders* disponíveis nos parceiros comerciais ou entregues nas caixas de correspondência dos Condomínios. A princípio não existem promoções de venda, apenas pequenas reduções de valores nas propostas apresentadas para a efetivação do contrato de prestação de serviço. A empresa não procura promover promoções e reduções nos valores de seus serviços, pois tem o intuito de diferenciar-se pelo serviço prestado, e não pelo preço. Seu principal marketing com resultados expressivos é o chamado boca-a-boca, onde clientes e parceiros comerciais demonstram sua opinião a condôminos e síndicos de Condomínios não administrados pela Bruscon. É a forma de promoção que mais tem surtido efeito, tanto que os últimos contratos firmados pela empresa foram por indicação.

5) Processo

Os processos existentes na Bruscon Administradora de Condomínios não são formalizados, mas todos os colaboradores têm ciência de sua execução conforme sua função. Em sua maioria, são processos freqüentes, que ocorrem todo dia ou se não todo mês, e caso algum dos colaboradores não tenha ciência do que realizar em uma situação recorre-se aos sócios da empresa.

Como um processo envolve a transformação de insumos em produtos, o que a empresa está realizando é o processamento de informações, que são ações dirigidas a bens intangíveis.

Os principais processos diagnosticados na organização são: atendimento ao cliente, recebimento de documentos, remessa de documentos, compras, contas a pagar, previsão orçamentária, registro contábil, demonstrativo financeiro, emissão de boletos, manutenção física do Condomínio, controle de inadimplentes e assessoria a Assembléias.

O principal processo da empresa é a emissão dos boletos de cobrança, que resulta da conclusão da maioria dos outros processos, e pode ser compreendido pela seguinte seqüência: recebimento de documentos, leitura do consumo de gás, controle de inadimplentes,

elaboração do demonstrativo financeiro do mês atual e elaboração da previsão orçamentária do próximo mês. Este processo resulta em outro, que é a entrega dos boletos de cobrança.

6) Produtividade e Qualidade

A produtividade e a qualidade estão nos princípios da empresa. O sócio-diretor da Bruscon, um dos idealizadores destes princípios, é um perfeccionista, e repassa este ideal a todos os outros colaboradores. Todas as atividades na empresa são realizadas e conferidas já no mesmo instante por outro colaborador ou se não pelo próprio autor da ação. O *feedback* ocorre no momento, para que não haja retrabalho e para que os serviços cheguem com a qualidade desejada.

Ou seja, desde sua criação a empresa convive com este monitoramento da produtividade, e seus custos de melhoramento são acompanhados e não vem comprometendo sua rentabilidade. Sua política de qualidade é voltada para o fornecimento de serviços de acordo com requisitos e expectativas dos clientes, buscando atendê-los da forma que for melhor ao cliente, sempre respeitando os valores éticos e a legislação em vigor.

7) Pessoas

A Bruscon Administradora de Condomínios conta com quatro colaboradores que interagem direta e pessoalmente com todos os clientes e fornecedores da empresa. Os sócios, tendo ciência de que os clientes julgarão a qualidade do serviço que recebem pela avaliação das pessoas que estão fornecendo, empenham-se para que todos os colaboradores sejam cordiais e receptivos com os clientes, além de se apresentarem com vestimentas adequadas. A paciência e o saber ouvir são aspectos trabalhados na empresa, principalmente pelos sócios, já que muitas vezes a resolução de conflitos além de gerar um ambiente pesado e desgastante pode criar uma imagem negativa das pessoas envolvidas.

8) Evidência Física

A aparência fornece evidência tangível da qualidade do serviço de uma organização. A Bruscon possui em todos os Condomínios administrados adesivos nos elevadores e/ou no mural de avisos, com seu logo e telefone para contato. No boleto de cobrança aparecem além do logo, o lema da empresa, telefone para contato e o site.

Os vidros e janelas da sala comercial em que atua são adesivados com o logo e o telefone da empresa, assim como o veículo automotivo. Os sócios pretendem adotar um uniforme para ser utilizado por todos os colaboradores a fim de demonstrar um maior profissionalismo e evidência da empresa.

No que diz respeito ao desempenho da empresa, esta vêm crescendo gradativamente em volume de vendas nos últimos tempos, ou seja, em contratos firmados com Condomínios. A Tabela 06 demonstra o número de Condomínios administrados pela Bruscon desde seu primeiro ano de trabalho.

Ano	Número de Condomínios administrados
2005	8
2006	13
2007	23
2008	30
2009	41

Tabela 06: Número de Condomínios administrados por ano.

Fonte: Dados Primários, 2009.

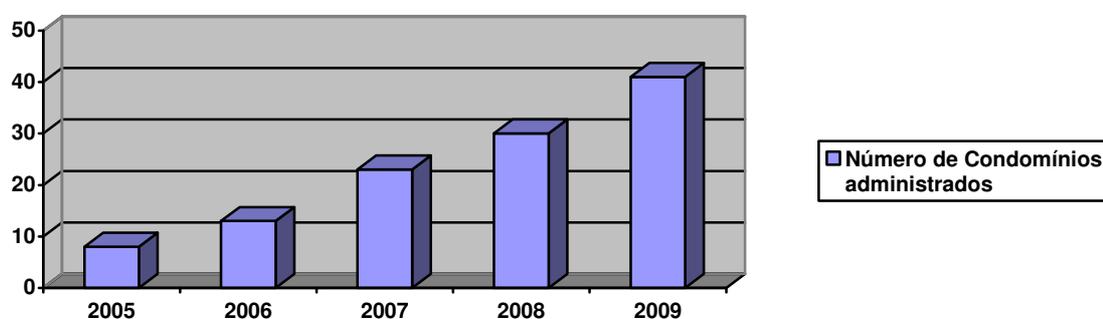


Gráfico 02: Número de Condomínios administrados por ano;

Fonte: Dados Primários, 2009.

Nota-se que em nenhum ano houve redução de Condomínios administrados pela empresa, sempre aumentando seu portfólio de clientes. O maior aumento houve do ano de 2008 para o ano de 2009, em que a empresa passou de 30 condomínios administrados para 41, ou seja, um crescimento de 36,6% no número de contratos firmados.

Em comparação a seus principais concorrentes, segundo informações de fornecedores e prestadores de serviços, a Bruscon Administradora de Condomínios continua líder de mercado em seu ramo no número de condomínios administrados.

Empresa	Número de Condomínios administrados
Bruscon	41
Empresa A	18
Empresa B	12

Tabela 07: Número de Condomínios administrados por empresa.
Fonte: Dados Primários, 2009.

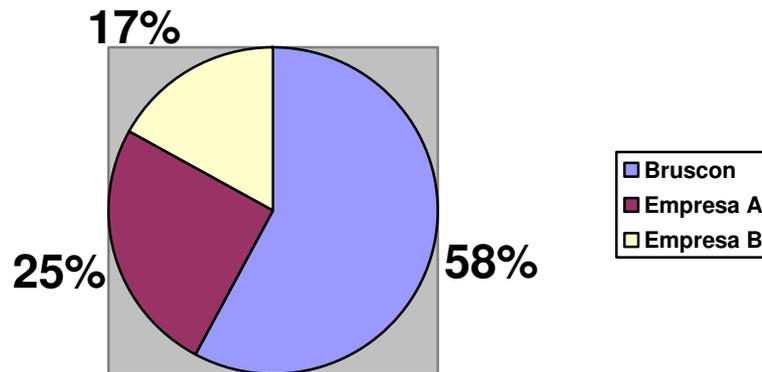


Gráfico 03: Número de Condomínios administrados por empresa.
Fonte: Dados Primários, 2009.

Como demonstra o Gráfico 03, a Bruscon detêm 58% dos condomínios administrados por empresas especializadas em Condomínios. Vale ressaltar que os Condomínios que utilizam os serviços de empresas de contabilidade e os que são geridos pelos próprios condôminos não estão inclusos nesta comparação.

No que diz respeito à lucratividade, este índice vem ao encontro do número de contratos firmados, ou seja, quanto mais Condomínios administrados maior a lucratividade da empresa. Isto se deve também ao fato de as despesas da Bruscon serem em sua maioria fixas, com pequenas oscilações, não prejudicando o seu lucro. O fato de não possuir empréstimos bancários e todos os bens e imóveis da empresa estarem quitados auxilia na saúde financeira da organização.

Por se tratar de uma empresa familiar, onde muitas vezes os gastos familiares são confundidos com os gastos organizacionais, os lucros obtidos também se confundem com a participação dos sócios e com o pró-labore. Mesmo assim, verifica-se que o lucro da empresa gira em torno de 30% de seu faturamento. Acredita-se que o lucro dos concorrentes gire em torno desta média, pois os serviços são relativamente parecidos e os gastos também.

O conhecimento é algo que os sócios procuram obter e repassar aos demais, como forma de agregar valor aos serviços e à própria empresa, facilitando e agilizando suas

atividades. Por um dos sócios ser profundo conhecedor do ramo, com mais de 25 anos de experiência, a disseminação do conhecimento é algo incentivado na organização. Revistas, jornais e matérias relacionadas à gestão de condomínios são disponibilizados aos colaboradores. A Bruscon dispõe também de uma pequena biblioteca, onde se pode encontrar toda a legislação pertinente a edificações e condomínios edilícios, assim como reportagens e artigos referentes à gestão condominial.

c) Recursos Organizacionais

A empresa dispõe de uma sala comercial mobiliada com todos os equipamentos de informática necessários para suas atividades, uma cozinha montada para uso de seus colaboradores e espaço destinado ao arquivo morto de documentos dos Condomínios, além de uma vaga de garagem. Há a disposição para exercício do trabalho um veículo automotivo. Espera-se para o ano de 2010 a aquisição de outro veículo automotivo, tendo em vista o crescimento da empresa e a necessidade de visitação aos Condomínios.

Os recursos financeiros são disponibilizados pelo sócio majoritário, ou seja, a empresa em si não possui grandes recursos disponíveis, apenas para efeito de capital de giro. Quando há a necessidade de investimentos, sempre é na forma de integralização de capital social. Empréstimos e financiamentos não fazem parte da atual situação e nem dos planos da Bruscon.

No que diz respeito aos recursos humanos, a empresa conta com quatro colaboradores diretos. A estrutura organizacional da empresa não é formalizada, não há cargos desenhados, apenas existem funções designadas para cada colaborador. O sócio majoritário é considerado Diretor Geral da empresa. Ele está envolvido em todas as funções da organização, seja ora como supervisor ora como executor, e é o único que participa das Assembléias dos Condomínios. O outro sócio, filho do sócio-majoritário, é responsável pelo administrativo financeiro, e está concluindo a graduação em Administração de Empresas. A Administradora contratada é responsável pela parte administrativa contábil. Já a filha do Diretor Geral é a auxiliar administrativa e responde pela parte administrativa de cobrança e atendimento aos clientes e fornecedores. Nota-se que todos os colaboradores estão envolvidos com a parte administrativa, havendo apenas uma diferenciação clara na parte contábil de responsabilidade da Administradora contratada e da parte financeira aos cuidados do sócio-minoritário. No total, a empresa conta com quatro colaboradores diretos. A estrutura organizacional da empresa pode ser melhor compreendida conforme o organograma abaixo:

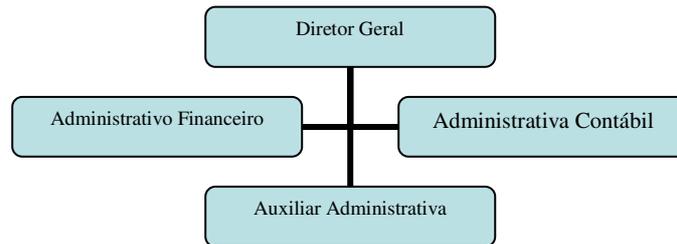


Figura 03: Organograma Bruscon Administradora de Condomínios;
Fonte: Dados Primários, 2009.

Há ainda os colaboradores indiretos, como o escritório de contabilidade que responde pela parte de recursos humanos dos Condomínios, e a faxineira que cuida da limpeza uma vez por semana da sala.

Todos dentro da empresa são subordinados ao diretor geral, até o sócio-minoritário. Não existe uma política de admissão nem uma seleção formalizada para o recrutamento dos membros. Por ser uma empresa familiar, ou os membros entraram por serem da família ou por indicação do diretor geral. Não há um treinamento formalizado dentro da empresa, o diretor geral instrui e orienta um novo membro e os demais colaboradores auxiliam.

Na Bruscon não existe um plano de cargos e salários estabelecido, o nível salarial é definido pelo grau de importância do empregado dentro da empresa, além de estimativas do mercado em geral. Os salários são reajustados anualmente conforme o índice do salário mínimo.

Dentro da empresa não existe uma preocupação em relação à segurança dos colaboradores, uma vez que a maioria das atividades é realizada dentro de um ambiente salubre. O acompanhamento de atividades dos prestadores de serviço nos Condomínios é realizado conforme as normas de segurança que a própria prestadora sugere, não gerando aparentes riscos aos funcionários que acompanham, tanto da Bruscon quanto do próprio Condomínio.

O relacionamento com os clientes e fornecedores dá-se no geral de forma agradável e amistosa, não ocorrendo grandes dificuldades de entendimento. Como uma administração de condomínios trata da resolução de conflitos e problemas, certas desavenças são tratadas como rotineiras e busca-se sempre o melhor entendimento entre as partes. A área de cobrança é a que mais lida com situações conflitantes, tendo que negociar de forma mais transparente e cortês possível.

Como a Bruscon responde pelas compras dos Condomínios, seu poder de barganha é elevado perante os fornecedores, conseguindo descontos importantes para seus clientes. Esta situação é respeitada pela maioria dos fornecedores e valorizada pela própria empresa.

d) Temas Culturais e Estruturais

A cultura e a estrutura da empresa confundem-se com a estrutura da família proprietária da empresa. Costumes e condutas familiares estão fortemente presentes no ambiente de trabalho da Bruscon, mesmo havendo uma colaboradora que não faz parte da família. Esforços são feitos pelos membros da família para que desavenças particulares não comprometam os trabalhos da organização, mas sempre acabam influenciando.

Não há um planejamento estruturado e definido para a empresa a longo prazo, mesmo os dois sócios possuindo conhecimento teórico sobre o tema e sabendo da importância do mesmo. A implementação de qualquer mudança na empresa passa pelo crivo do sócio majoritário, uma vez que ele além de Diretor Geral é o fundador da empresa e o precursor de todos os processos e serviços prestados pela empresa.

Não há uma política interna definida, apenas uma política voltada para a qualidade nos serviços, como já relatado. Disputas de poder não são comuns na organização, mesmo possuindo membros de uma mesma família.

Nota-se um claro interesse do sócio minoritário em tomar mais responsabilidades e decisões na empresa, algo de certa forma natural, uma vez que a relação entre os sócios é de pai e filho. No geral os colaboradores demonstram-se satisfeitos, principalmente porque a empresa está em pleno crescimento e isto é um resultado do trabalho exercido por todos. A Bruscon demonstra confiança e segurança ao mercado, reflexo de seus colaboradores e um grande marketing tanto para a empresa quanto para as pessoas que ali trabalham.

4.4 Análise SWOT

A análise SWOT é realizada a partir da avaliação da situação atual de marketing, confrontando as ameaças e oportunidades identificadas no ambiente externo com os pontos fortes e fracos do ambiente interno. No diagnóstico organizacional realizado na Bruscon Administradora de Condomínios foram identificadas as seguintes oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos.

4.4.1 Oportunidades

- a) Crescimento populacional urbano;
- b) Aumento na construção civil do número de edificações na cidade de Brusque;
- c) A obrigatoriedade do registro de Administradoras de Condomínios no Conselho Regional de Administração;
- d) Desenvolvimento de parcerias com fornecedores e prestadores de serviço dos Condomínios;
- e) A necessidade de profissionalização na gestão condominial.

Como visto na análise do ambiente externo, a população urbana de Brusque cresceu juntamente com o número de edificações, caracterizando uma expansão no ramo imobiliário do município. Com essa expansão, surge também a necessidade de um gerenciamento profissional das atividades condominiais, uma vez que as funções tornam-se mais complexas e abrangentes. Outra oportunidade é a necessidade da regulamentação no exercício das atividades de administração condominial, restringindo a profissionais devidamente qualificados o exercício das funções. O desenvolvimento de redes de parcerias com fornecedores e prestadores de serviço auxilia tanto nas operações rotineiras quanto na divulgação e na propaganda da Bruscon.

4.4.2 Ameaças

- a) Crescimento dos índices de inadimplência nos Condomínios;
- b) A prática de preços baixos por parte dos concorrentes;
- c) O desconhecimento dos clientes na diferenciação entre os serviços prestados por um escritório de contabilidade e por uma administradora de condomínios;
- d) Aumento na tributação de empresas prestadoras de serviços;
- e) Demanda limitada a uma quantidade específica de clientes.

A inadimplência elevada faz com que as obrigações financeiras dos condomínios fiquem comprometidas, afetando inclusive a imagem da Bruscon perante os fornecedores e prestadores de serviço. A utilização de preços mais baixos por parte dos concorrentes em relação à empresa torna difícil a prospecção de novos contratos, pois o desconhecimento dos

clientes tanto nas funções de uma administradora de condomínio quanto na diferenciação dessas atividades com os de um escritório de contabilidade faz com que os clientes optem pela proposta de menor valor. Outro fator ameaçador é a demanda limitada, que se restringe a um número exato de clientes existentes na área de atuação da empresa. Um aumento na tributação também pode ser considerado uma ameaça, pois afetará diretamente os custos e os lucros da Bruscon.

4.4.3 Pontos Fortes

- a) Pioneira em administração de condomínios na cidade;
- b) A saúde financeira da empresa, não possuindo empréstimos e financiamentos;
- c) A credibilidade e transparência nos serviços prestados e o bom relacionamento tanto com clientes quanto com fornecedores e prestadores de serviço;
- d) O conhecimento teórico e prático por parte dos sócios na área de gestão condominial;
- e) A estrutura física disponível para a prestação dos serviços.

O pioneirismo no município na gestão de condomínios é considerado um ponto forte, pois demonstra tradição e estabilidade no exercício das atividades. Aliado a isto, a boa saúde financeira da empresa, a estrutura física disponível e a credibilidade e transparência nos serviços reforçam a autonomia e consolidação da Bruscon no mercado. O conhecimento na gestão condominial tanto teórico quanto prático dos sócios vem a somar na boa imagem da empresa.

4.4.4 Pontos Fracos

- a) O preço elevado em relação aos concorrentes;
- b) A evidência pessoal do sócio-diretor e não da empresa no mercado;
- c) A pequena divulgação dos serviços em meios de publicidade e propaganda;
- d) A indisponibilidade de alguns serviços na internet;
- e) A falta de um profissional realizando um *check-up* nos Condomínios constantemente.

O preço praticado pela Bruscon em relação aos concorrentes é considerado um ponto fraco, pois sempre é o mais elevado nas propostas. Isto se deve a uma política de diferenciação nos serviços que presta praticada pela empresa. A evidência pessoal do sócio-

diretor aliado à pequena divulgação dos serviços em meios de publicidade e propaganda ofusca e restringe a imagem da empresa. Além disso, a indisponibilidade de alguns serviços na internet como impressão de segunda via de boleto e de relatório de inadimplentes, juntamente com a falta de um profissional realizando vistorias nos Condomínios dificultam os trabalhos da empresa e podem ser considerados pelos clientes como serviços incompletos.

Feito o diagnóstico da empresa, onde foram descritas as oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos, pode-se a partir daí desenvolver metas e objetivos de marketing para auxiliar a organização à alavancar suas oportunidades e seus pontos fortes, além de superar ou amenizar suas ameaças e pontos fracos.

4.5 Metas e Objetivos de Marketing

Com base nas descrições e nas análises realizadas, propõem-se a seguinte meta e os objetivos de marketing para implementação no ano de 2010:

Meta de marketing: estabelecer a marca como referência em administração de condomínios no município, continuando líder na área de gestão condominial entre as empresas do ramo.

Objetivos: evidenciar o pioneirismo da empresa no ramo, o seu capital intelectual e os diferenciais dos serviços prestados pela Bruscon, aumentando a participação de mercado e atingindo o número de no mínimo 56 condomínios administrados no final de 2010.

Essa meta vem ao encontro da credibilidade e transparência que a empresa possui nos serviços que presta e do conhecimento dos proprietários na área de condomínios, demonstrados como alguns dos pontos fortes. Os objetivos estão alinhados com a necessidade de profissionalização na gestão de condomínios e com o pioneirismo da organização na administração de condomínios na cidade. Esses objetivos buscam também reverter a pequena divulgação dos serviços da empresa, a evidência pessoal de um dos sócios ao invés da marca da empresa e a idéia de que os serviços contábeis são iguais aos de uma administradora de condomínios, todos pontos fracos e ameaças apontadas na análise SWOT.

Desenvolvidas as metas e objetivos de marketing, podem-se elaborar as estratégias de marketing para a empresa.

4.6 Estratégias de Marketing

A fim de alcançar as metas e objetivos propostos e o mercado-alvo da empresa, foram elaboradas estratégias tendo como base a estratégia de foco de uma organização plenamente focada, proposta por Lovelock e Wright (2002), e o gerenciamento da diferenciação, da qualidade dos serviços e da produtividade, proposta por Kotler (2000) em sua estratégia de empresas prestadoras de serviços.

- a) Estratégia 1: promover a marca e os serviços prestados pelo alto valor cobrado como diferencial de mercado;
- b) Estratégia 2: otimizar o atendimento aos clientes e a eficiência nas operações;
- c) Estratégia 3: desenvolver parcerias com construtoras, incorporadoras e imobiliárias.

4.7 Formas de Implementação

Esta etapa consiste na especificação das ações que a empresa deverá promover para atingir as metas e os objetivos estabelecidos, baseadas nas estratégias formuladas. O plano de ação consiste em definir as ações a serem implementadas pela Bruscon Administradora de Condomínios. Para cada ação sugerida, há uma ficha elaborada onde constam as seguintes informações: nome da ação, descrição, responsáveis pela execução, prazo e custo estimado.

AÇÃO 1 – Criação de um informativo
Descrição: Criar um informativo trimestral com informações e notícias sobre Condomínios e relatos de síndicos sobre gestão condominial, além dos serviços da Bruscon sempre presentes, com espaço para propaganda também de parceiros comerciais, sendo distribuído para todos os Condomínios e junto a um jornal de maior veiculação da cidade.
Estratégia: promover a marca e os serviços prestados pela empresa.
Finalidade: evidenciar o pioneirismo da empresa no ramo, o seu capital intelectual e os diferenciais dos serviços prestados pela empresa.
Responsáveis: Diretor Geral e Administrativo-Financeiro.
Prazo: até março de 2010 a primeira edição.
Custo estimado: R\$ 1.200,00 parte gráfica referente a 9 mil informativos e R\$ 700,00 para veiculação junto a um jornal. Este valor pode ser minimizado ou até extinto para a empresa conforme o espaço e o preço cobrado aos parceiros comerciais que participarem.

AÇÃO 2 – Publicidade através de <i>folders</i> e <i>outdoors</i>
Descrição: Divulgar a marca, o lema da empresa, o pioneirismo no ramo, o tempo de experiência na gestão de condomínios, o portfólio de clientes, a transparência com que trabalha, a credibilidade com os atuais clientes e fornecedores, além dos serviços que presta através de um <i>folder</i> impresso e distribuído nas caixas de correspondência dos Condomínios e disponível nas empresas parceiras. Criação de um <i>outdoor</i> junto a uma empresa especializada, exposto nos bairros com maior número de Condomínios.
Estratégia: promover a marca e os serviços prestados pela empresa.
Finalidade: evidenciar o pioneirismo da empresa no ramo, o seu capital intelectual e os diferenciais dos serviços prestados pela empresa.
Responsáveis: Diretor Geral e Administrativo-Financeiro.
Prazo: até junho de 2010.
Custo estimado: R\$ 900,00 referente à impressão e elaboração de 3 mil <i>folders</i> , R\$ 300,00 à elaboração de um <i>outdoor</i> além de R\$ 250,00 mensais pelo aluguel de 6 placas de exposição.

AÇÃO 3 – Serviço de <i>check-up</i> 24 horas
Descrição: contratar um auxiliar de serviços gerais para a realização de <i>check-ups</i> contínuos nos Condomínios, além de disponibilizá-lo aos clientes 24 horas em caso de problemas elétricos e hidráulicos urgentes. Adquirir uma motocicleta para este funcionário e equipamentos básicos para a realização dos serviços.
Estratégia: otimizar o atendimento aos clientes.
Finalidade: evidenciar os diferenciais dos serviços prestados pela empresa.
Responsável: Diretor Geral.
Prazo: até março de 2010.
Custo estimado: R\$ 9.600,00 referente à aquisição de uma motocicleta, R\$ 300,00 à equipamentos básicos para serviços elétricos e hidráulicos, R\$ 465,00 referente ao salário do funcionário e mais encargos sociais.

AÇÃO 4 – Serviço de transparência on-line
Descrição: disponibilizar no site da empresa os balancetes, a lista de inadimplentes, a previsão orçamentária e a segunda via do boleto de cobrança, além de implantar o projeto DDA nas cobranças condominiais, onde os pagamentos são recebidos eletronicamente, reduzindo o consumo de papel e não havendo a necessidade da entrega física do boleto.

Estratégia: otimizar o atendimento aos clientes e a eficiência nas operações.
Finalidade: evidenciar os diferenciais dos serviços prestados pela empresa.
Responsável: Diretor Geral.
Prazo: até junho de 2010.
Custo estimado: R\$ 116,25 mensais referente ao módulo opcional do sistema on-line. O projeto DDA depende da implantação por parte da empresa do sistema e não haverá custo inicialmente.

AÇÃO 5 – Gratificação de parceiros
Descrição: gratificar a construtora, incorporadora ou imobiliária que indicar a Bruscon para um Condomínio que o contrato de prestação de serviços seja firmado. A gratificação corresponderá ao valor da primeira parcela deste contrato.
Finalidade: desenvolver parcerias com construtoras, incorporadoras e imobiliárias.
Responsável: Diretor Geral.
Prazo: início imediato.
Custo estimado: dependerá do valor firmado no contrato de prestação de serviços entre a Bruscon e o Condomínio.

AÇÃO 6 – Constituição de Condomínio grátis
Descrição: disponibilizar sem custos o serviço de constituição do Condomínio às incorporadoras e construtoras caso o Condomínio construído seja administrado pela Bruscon.
Estratégia: desenvolver parcerias com construtoras e incorporadoras.
Finalidade: aumentar a participação de mercado.
Responsável: Diretor Geral.
Prazo: início imediato.
Custo estimado: custas cartorárias em torno de R\$ 250,00.

AÇÃO 7 – Palestras Informativas
Descrição: realizar palestras informativas sobre convivência harmônica e gestão profissional em Condomínios nos lançamentos e nas entregas de chaves de empreendimentos das incorporadoras e imobiliárias.
Estratégia: promover a marca e os serviços prestados, desenvolver parcerias com incorporadoras e imobiliárias.

Finalidade: evidenciar o pioneirismo da empresa no ramo, o seu capital intelectual e os diferenciais dos serviços prestados pela Bruscon, além de aumentar a participação de mercado.
Responsável: Diretor Geral.
Prazo: início imediato.
Custo estimado: sem custos.

4.8 Avaliação e Controle

A avaliação e controle correspondem à última etapa do Plano de Marketing e estabelecem padrões para monitorar os resultados e objetivos, a fim de estimular e mensurar se estes serão atingidos ou não no decorrer do implemento das ações do plano.

Os padrões de desempenho podem ser estabelecidos com base na receita da empresa, na participação de mercado, na lucratividade ou até mesmo com relação à propaganda, como reconhecimento ou lembrança da marca. Sugere-se utilizar todos estes padrões de desempenho para uma efetiva avaliação do plano.

Outra ferramenta que pode ser utilizada é a avaliação financeira do plano de marketing. Para determinar as projeções financeiras, devem ser feitas estimativas de custos e receitas, que podem ter papel importante na delineação de estratégias alternativas.

No que tange o controle das atividades, o método sugerido é a realização de reuniões mensais entre os sócios para avaliar a implementação e as possíveis adaptações do planejamento inicial, verificando sempre se a meta e os objetivos traçados estão sendo seguidos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a crescente concorrência no mundo dos negócios, estar ciente das mudanças que acontecem é indispensável para a adequação das atividades da empresa com o mercado. Verificar as necessidades e desejos dos clientes e o que os concorrentes estão fazendo, é cada vez mais, uma atividade importante para o posicionamento da empresa com relação a seus clientes e concorrentes.

Sendo assim, o presente trabalho constituiu-se em elaborar um Plano Estratégico de Marketing para a Bruscon Administradora de Condomínios considerando informações do ano de 2009, para que a empresa obtenha vantagem competitiva e ofereça serviços com maior valor agregado aos seus clientes.

Avaliando a situação atual de marketing da empresa, foi possível verificar a real situação da organização no que tange aos ambientes externo, dos clientes e interno. No ambiente externo, verificou-se os fatores econômicos, político-legal, tecnológicos, sócio-culturais, demográficos e dos concorrentes que atuam sobre a empresa. No ambiente dos clientes, avaliou-se as características dos atuais e potenciais clientes. Já no ambiente interno, analisou-se os recursos organizacionais e temas ligados à cultura e a estrutura da empresa, além da atual estratégia e desempenho de marketing através dos 8 P's de marketing, que englobam o produto, o preço, a praça, a promoção, o processo, a produtividade e qualidade, as pessoas e a evidência física.

Com isso, foi possível realizar uma análise SWOT, onde se constatou como pontos fortes o pioneirismo em administração de condomínios na cidade, a credibilidade e transparência nos serviços prestados e a estrutura física disponível. Identificados como pontos fracos foram o preço elevado em relação aos concorrentes, a pequena divulgação dos serviços em meios de publicidade e propaganda e a indisponibilidade de alguns serviços na internet.

Visando vantagem competitiva, a meta de marketing ficou definida em estabelecer a marca como referência em administração de condomínios no município, continuando líder na área de gestão condominial entre as empresas do ramo. Os objetivos traçados foram evidenciar o pioneirismo da empresa no ramo, o seu capital intelectual e os diferenciais dos serviços prestados pela Bruscon, aumentando a participação de mercado e atingindo o número de no mínimo 56 condomínios administrados no final de 2010. A fim de alcançar as metas e objetivos propostos e o mercado-alvo da empresa, as seguintes estratégias foram definidas: promover a marca e os serviços prestados pelo alto valor cobrado como diferencial de mercado; otimizar o atendimento aos clientes e a eficiência nas operações; e desenvolver

parcerias com construtoras, incorporadoras e imobiliárias. Baseadas nas estratégias, as ações a serem promovidas pela empresa para ao encontro dos objetivos são: criação de um informativo, publicidade através de *folders* e *outdoors*, serviço de *check-up* 24 horas, serviço de transparência on-line, gratificação de parceiros, constituição de Condomínio grátis e palestras informativas.

Com o intuito de avaliar e controlar o plano estratégico de marketing elaborado, o método sugerido de avaliação é a verificação nos valores de receita da empresa, a participação de mercado, a lucratividade e a propaganda. A realização de reuniões mensais entre os sócios é um modo de avaliar e controlar a implementação e as possíveis adaptações do planejamento inicial.

A partir da elaboração desse plano foi verificado que as ações propostas são viáveis e podem trazer bons resultados para a Bruscon Administradora de Condomínios. No entanto, a análise do mercado é uma atividade contínua e merece a atenção dos gestores, no sentido de orientar a empresa a se prevenir das mudanças e aproveitar as eventuais oportunidades futuras.

Como recomendação para trabalhos futuros, sugere-se uma pesquisa mais ampla de satisfação dos atuais clientes, assim como uma pesquisa com os não clientes e potenciais clientes com o intuito de atraí-los para que utilizem os serviços da Bruscon Administradora de Condomínios.

REFERÊNCIAS

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Nota de Política Monetária e Operações de Crédito. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/>>. Acesso em: 12 set. 2009.

COBRA, Marcos. Plano estratégico de marketing. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

COBRA, Marcos. Administração de marketing. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DE SANTA CATARINA. Legislação. Disponível em: <<http://www.crasc.org.br/>>. Acesso em: 02 set. 2009.

DIAS, Sérgio Roberto. Gestão de Marketing. São Paulo: Saraiva, 2003.

DRUCKER, Peter Ferdinand. O melhor de Peter Drucker: a administração. São Paulo: Nobel, 2001.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS. Projeto DDA. Disponível em: <<http://www.febraban.org.br/>>. Acesso em: 12 set. 2009.

FERRELL, O.C.; HARTLINE, Michael D. Estratégia de Marketing. São Paulo: Cengage Learning, 2005.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Cidades. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 1 set. 2009.

KOTLER, Philip. Administração de marketing. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Marketing de Serviços. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LOVELOCK, Christopher H.; WRIGHT, Lauren. Serviços: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2002.

MATTAR, Fauze Najib. Pesquisa de marketing: edição compacta. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MINTZBERG, Henry. Ascensão e queda do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. O processo da estratégia. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas. São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento Estratégico: conceitos, métodos e prática. 12 ed.. São Paulo: Atlas, 1998.

PORTER, Michael E. Vantagem Competitiva. 11. ed. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1989.

PREFEITURA MUNICIPAL DE BRUSQUE. Perfil da Cidade. Disponível em: <<http://www.brusque.sc.gov.br/>>. Acesso em: 5 set. 2009.

RECEITA FEDERAL DO BRASIL. Cadastro - CNPJ. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/>>. Acesso em: 13 set. 2009.

RICHARDSON, Roberto Jarry; PERES, Jose Augusto de Souza. Pesquisa social: métodos e técnicas. 3. ed. rev. ampl São Paulo: Atlas, 1999.

RICHERS, Raimar. Marketing: uma visão brasileira. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

SECRETARIA DE ESTADO DO PLANEJAMENTO DE SANTA CATARINA. Estatística. Disponível em: <<http://www.spg.sc.gov.br/>>. Acesso em: 13 set. 2009.

SECOVI-SC - SINDICATO DO SETOR IMOBILIARIO DE SANTA CATARINA. Legislação. Disponível em: <<http://www.secovi-sc.com.br/>>. Acesso em: 3 set. 2009.

SECOVI-SP - SINDICATO DO SETOR IMOBILIARIO DE SAO PAULO. Legislação. Disponível em: <<http://www.secovi.com.br/>>. Acesso em: 3 set. 2009.

SILVA, Helton Haddad Carneiro da, et al. Planejamento estratégico de marketing. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

SINDICONET. Suporte Técnico. Disponível em: <<http://www.sindiconet.com.br/>>. Acesso em: 2 set. 2009.

SINDUSCON - ENTIDADE REPRESENTATIVA DA INDUSTRIA DA CONSTRUCAO CIVIL. Serviços. Disponível em: <<http://www.sindusconbc.com.br/>>. Acesso em: 3 set. 2009.

STONER, James Arthur Finch; FREEMAN, R. Edward. Administração. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 1997.

WESTWOOD, John. O plano de marketing. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2007.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. Metodologia de pesquisa. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2007.

APÊNDICE A

Perguntas da entrevista aplicada aos síndicos dos Condomínios administrados pela empresa.

O que levou à contratação dos serviços da Bruscon?

Houve mudanças significativas no Condomínio após a contratação da Bruscon?

As necessidades do seu Condomínio são sanadas pela Bruscon?

Os serviços realizados pela Bruscon são o esperado pelo síndico?

O que a Bruscon pode fazer a mais pelo Condomínio?

ANEXO A

Relatório de Edifícios / Condomínios da Prefeitura Municipal de Brusque