

MARKETING ESTRATÉGICO: FERRAMENTAS QUE AUXILIAM NA DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA.

BÓRGES, Rogério Oliani¹
MADUREIRA, Eduardo Miguel Prata²

RESUMO

Pequenas empresas não possuem uma organização definida, há uma mistura entre os setores estratégicos, táticos e operacionais da empresa que acabam atrapalhando seu planejamento como um todo. Além disso, de uma forma abrangente, as pequenas empresas não possuem uma agência de publicidade ou setor de marketing responsável, ficando a cargo dos proprietários a definição e o investimento. Isso pode agravar a situação da empresa, pois a falta de foco no investimento de recursos, sejam de tempo ou financeiros, impossibilita a assertividade na lucratividade da empresa. Como forma de estudo, uma clínica na área de terapias complementares foi utilizada para aplicação de ferramentas de diagnóstico, buscando entender a situação e momento vivido. Além disso, iniciar uma visão de planejamento de marketing estratégico.

PALAVRAS-CHAVE: Diagnóstico, SWOT, Matriz BCG, Marketing Estratégico

STRATEGY MARKETING: TOOLS TO HELP THE STRATEGY DEFINITION

ABSTRACT

Small companies do not have a defined organization, there are mixtures between the strategic, tactical and operational areas of the company throw a wrench into your planning as a whole. In addition, in a comprehensive way, small businesses do not have an advertising agency or responsible marketing sector, leaving it to the owners to define and investment. This may aggravate the situation of the company because the lack of focus on investment funds, whether of time or financial, impossible assertiveness in profitability. As a way of study, a clinic in the area of complementary therapies was used for application of diagnostic tools, trying to understand the situation and living moment. Also, start a strategic marketing planning vision.

KEYWORDS: Diagnostic, SWOT, BCG Matrix, Strategy Marketing

1. INTRODUÇÃO

A maneira como o marketing é exposto e utilizado nos dias atuais, além da sua evolução, tem uma forma diferente, um contexto menos intuitivo e mais norteado por pesquisa. Segundo Kotler, Kartejaya e Setiawan (2010), o marketing foi acrescentando novos tipos de gestão ao longo da sua história. Nas décadas de 50 e 60 o foco estava na gestão dos produtos (marketing 1.0) em que o foco era ganhar em escala, reduzir custos e conquistar cada vez mais mercado. Nas décadas de 70 e 80, os clientes tomaram a frente do pensamento (Marketing 2.0), uma vez que a satisfação dos consumidores e o relacionamento com o cliente começava a ser pensando, ouvindo-o e entendendo

¹ Publicitário pela FAG – Faculdade Assis Gurgacz. E-mail: rogerio.oliani@gmail.com

² Economista, Mestre em Desenvolvimento Regional pela UNIOESTE – Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Campus de Toledo/PR, Pesquisador do GEPEC – Grupo de Pesquisa em Agronegócios e Desenvolvimento Regional. Professor das Faculdades Assis Gurgacz e Dom Bosco. E-mail: eduardo@fag.edu.br

seus desejos. Já entre os anos 1990 e 2000, a gestão da marca foi acrescentada, e a missão, visão e valores das empresas passaram a ser fundamentais. Tão importante foi essa importância que novos P's foram acrescentados aos clássicos 4 P's do Marketing (preço, praça, produto e promoção), são eles: pessoas, processos, provas físicas, opinião pública e poder político.

Uma das ferramentas de análise mais presentes e abrangentes que os profissionais desta área podem utilizar é a análise SWOT (do inglês *Strengths* - forças, *Weaknesses* - fraquezas, *Opportunities* - oportunidades e *Threats* - ameaças). Desenvolvida em um projeto de pesquisa pela Universidade de Stanford por Albert Humphrey nas décadas de 60 e 70, esta análise permite um diagnóstico quase que completo da empresa. Dentro das forças encontramos aquilo que a empresa tem de bom para gerar recursos e produzir lucros. De forma que as fraquezas estão atreladas ao oposto das forças, aquilo que está atrapalhando a empresa. Nas oportunidades, aquilo está fora do ambiente interno, mas que poderia estar gerando lucros para a empresa. No oposto, as ameaças são aquilo que podem atrapalhar a empresa na obtenção de mais recursos. (COBRA, 1991).

Para se avaliar e diagnosticar os produtos e serviços oferecidos, a matriz BCG (*Boston Consulting Group*) é uma ferramenta fundamental, onde os quatro quadrantes separados por dois eixos, um horizontal representada pela taxa de crescimento de mercado e outra, vertical de participação relativa de mercado. Dentro desses quadrantes temos separado os itens: ponto de interrogação, que são representados por serviços ou produtos com alta taxa de crescimento e baixa participação de mercado, ou seja, são aqueles que estão no início do ciclo de vida, e ainda seus resultados são uma incógnita; logo à esquerda, o item estrela é aquele que tem alta nos dois eixos, e é representado por serviços ou produtos que tem uma boa expectativa de resultado atual e a longo prazo; na parte inferior à esquerda, está a vaca leiteira, que são serviços ou produtos que não necessitam de tantos esforços, pois estão consolidados e geram um bom caixa, porém estão no final do seu ciclo de vida; no canto inferior direito, existe o animal de estimação, que são produtos com baixa participação de mercado e crescimento e são mantidos na organização por algum apego, às vezes, até sentimental, pois não geram caixa e ocupam espaço de novos serviços e produtos. (ROJO, 2006).

Um planejamento estratégico de marketing tem como fundamento criar condições para que as organizações tomem atitudes pensando no longo prazo. Essas ações devem prever o futuro do ambiente e a definição dos principais produtos ou serviços, bem como seus objetivos. Além disso, um planejamento de investimento deve ser feito. Deve estar aliado ao planejamento estratégico empresarial da organização, onde são definidos sua missão, visão e valores, e a maneira de como

chegar a tudo isso. O planejamento estratégico de marketing tem como objetivo definir as ações de marketing que caminharão em paralelo com os outros planos de ação, sempre focados no resultado (COBRA, 1991)

Esse estudo tem o objetivo de discorrer sobre as ferramentas de mapeamento que podem ser utilizadas isoladamente ou em conjunto, para avaliar e fornecer informações necessárias para a agência de publicidade ou responsável pelo marketing, visando a produção de uma planejamento estratégico de marketing focado em situação e resultado. Além disso, criar um roteiro e mecanismo de diagnóstico da empresa, buscando aproveitar melhor o tempo dos profissionais envolvidos. Para isso foi escolhida uma clínica na área de terapias complementares situada na cidade de Cascavel/PR para o estudo do diagnóstico e planejamento de marketing.

2. DESENVOLVIMENTO

Entender a empresa do anunciante está entre os maiores desafios das equipes de marketing. O processo da captação de dados em grandes organizações é de certa forma mais fácil, já que os softwares facilitam esse processo. Contudo, em micro e pequenas empresas esses dados estão dispersos e cabe a esse profissional coletá-los, interpretá-los e criar as estratégias de campanha (CLANCY e KRIEG, 2008).

A internet é um dos fatores que deve ser analisado à parte com vistas naquilo que a empresa utiliza (site, mídias sociais, blog e todos os canais que ele utiliza na rede). Com a tecnologia sendo mais disseminada no início do ano 2000, gerando assim o maior benefício para os consumidores, em que esses podem interagir e se conectar, através do computadores e celulares, a uma conexão de baixo custo e uma fonte aberta de conhecimento. A colaboração gerada através das mídias sociais e outras possibilidades que a internet trouxe para os consumidores, faz com que a compra de um produto/serviço esteja ligado a característica social que ele tem para com esse nicho de público. Fazendo com que empresas busquem o Capital Social, que é o envolvimento que a marca tem e o engajamento que ela gera através da rede. “Com o passar do tempo, o público começa a esperar que as empresas operem como mecanismos de geração de lucro. [...] Elas transformam a sociedade. Nesse momento, essas empresas terão passado ao Marketing 3.0” (KOTLER, KARTEJAYA e SETIAWAN, 2010, p. 153).

Para se formatar um banco de dados, o responsável pelo marketing deve estar atento a 4 categorias de dados que, segundo Schultz e Barnes (2001), são: dados demográficos e se referem a localização do indivíduo; dados psicográficos são de seu interesse, ou seja, aquilo que o cliente gosta de fazer; dados comportamentais/uso que consiste em uma análise do histórico de compra; e dados geográficos que são em quais regiões o cliente faz as suas compras. Muitas dessas informações, para as micro e pequenas empresas, podem estar em poder dos colaboradores, por isso uma conversa com a equipe do anunciante é importante.

Segundo Clancy e Krieg (2008), pesquisas são uma maneira de descobrir quais são os alvos e os desejos dos clientes. Primeiro deve-se selecionar o público da campanha, observando quem compra o seu produto e porque o compra. Deve-se testar o questionário com alguns entrevistados antes, depois aplicá-lo em um número de pessoas suficiente para tornar os dados relevantes. A Análise desses dados deve ser lógica. Ao avaliar os fatos tabulados na pesquisa, o anunciante já sai com uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes, pois consegue identificar itens específicos da empresa

3. A EMPRESA

Com a premissa de integrar corpo, mente e alma, a Clínica que este estudo analisou, iniciou suas atividades no segundo semestre de 2009. Os atendimentos estavam focados nas terapias orientais: Acupuntura sistêmica, auricular e estética, aliando a isso a florais e chás. Em que já trabalhavam com o posicionamento “Encontre Seu Equilíbrio”. Posicionamento é projetar a imagem da marca na mente do consumidor, do público-alvo, buscando sempre se diferenciar dos concorrentes (KOTLER e KELLER, 2012).

Em 2014 a Clínica já havia agregado serviços de estética e massoterapia, o que tornou o local de atendimento pequeno para seus ideais. Avaliou-se a possibilidade da mudança, o que ocorreu no início deste mesmo ano. A transferência da sede se fez, o que possibilitou a entrada de novos terapeutas parceiros, agregando o *mix* de serviços oferecidos em outras áreas complementares a medicina alternativa. Esse novo espaço era cinco vezes maior que o primeiro e ainda permitiu que empresa passasse a atuar com aulas em grupo como meditação, yoga e artes marciais.

Entre os dias 14 e 18 de julho de 2014 foi realizada uma imersão, ou seja, acompanharam-se os processos da empresa durante uma semana, ficando imersos na atividade diária da empresa com

o objetivo de entender as maiores necessidades de marketing. Durante esses dias, muitos questionamentos foram levantados com relação não apenas ao marketing, bem como toda a parte estratégica da empresa.

As empresas, no geral, são separadas em três níveis: Estratégico, tático e operacional. As pessoas, no nível estratégico, são responsáveis pela tomada de decisão. As de nível tático são as lideranças e o comando da organização. Já no nível operacional, são aquelas que trabalham diretamente no processo, a mão de obra em si. Em pequenas empresas como a do estudo, a centralização e as dissonâncias entre os três níveis são comuns, pois muitas vezes o proprietário (nível estratégico) faz também parte da mão de obra (nível operacional), isso influencia diretamente o pensamento estratégico, pois o planejamento é muitas vezes, deixado de lado para que o operacional não pare. Constatou-se isso na Clínica estudada (SERTEK, GUINDANI e MARTINS, 2011).

O estudo começou com uma entrevista com proprietários e colaboradores, pedindo para que cada um fizesse sua própria SWOT referente a empresa. Esse dados foram unificados e o resultado geral desta análise foi:

Figura 01: Análise SWOT da Clínica Estudada

Fortes	Fraco
Vontade de crescer na empresa; Parcerias; Localização (Estrutura, ambiente); Cultura organizacional Familiar; Incentivo (financeiro, estrutural); Energia, Disposição; Diversidade de serviço (Público alvo); Capacitação dos terapeutas; Momento Zen; Disponibilidade e envolvimento da direção; Valores da empresa bem definidos; Interação interna.	Interação entre colaboradores; Desmotivação e pontualidade; Divulgação e Marketing; Comodismo e Egoísmo; Falta de comunicação (interna e externa); Concorrência Interna; Instabilidade no fluxo comercial; Falta de espírito de equipe; Receptividade do Cliente; Imaturidade; Falta de informação para o cliente (chá, pantufa, tempo de espera); Dispersão pela Variedade;

	Gestão Empresarial (Processos, pessoa e gerência); Estar na mão dos terapeutas; Planejamento; Liderança indefinida; Uniforme; Discussão; Conversas altas; Não consegue exigir do terapeuta; Atrasos (relacionado a atendimentos); Conflito de ideias entre os sócios; Estacionamento (carros da empresa em local indevido).
Oportunidades	Ameaças
Site; Redes Sociais; Palestras Gratuitas; Missão, Visão e Valores; Criação e vendas de produtos; Datas comemorativas; Eventos Culturais; Interação entre terapias; Inovação Incremental; Retiro para conhecimento; Empreendedorismo Interno; Software empresarial;	Marketing pessoal dos terapeutas; Gestão financeira; Clima; Horários e ocupação do espaço; Relacionamento de gestores; Briga de egos; Excesso de misticismo; Valor competitivo; Conforto.

É possível analisar na Figura 01 que a empresa possui serviços de renome, como Momento Zen, que os colaboradores são envolvidos e tem vontade de crescer na empresa, os diretores se mostram solícitos e que os valores e posicionamento de marca da empresa estão agradando aos clientes em geral. Já no quadrante que representam as fraquezas, podemos perceber a quantidade de

ações que precisam ser planejadas, não apenas no âmbito do marketing, mas em todo o planejamento estratégico da empresa. No marketing podemos perceber que o uniforme, os atrasos nos atendimentos, falta divulgação e comunicação entre colaboradores, gestores, diretores e clientes. Com relação a oportunidade, o posicionamento da marca é perfeito, porém precisa estar integrado com a missão, visão e valores, além disso pode se explorar ainda mais a concepção do slogan, reposicionando a empresa no âmbito regional e dando mais ênfase para a esfera equilíbrio corpo, mente e alma. Nas redes sociais e no site da empresa podem ser melhor trabalhados como captadores de clientes e oportunidades de negócios. A principal ameaça na empresa é a gestão financeira, o que impossibilita um investimento massivo em captar novos clientes e resolver questões de urgência para fidelizar os clientes. Salvo tudo aquilo que a Clínica estudada possui para mudança, algumas atitudes tornam a empresa encantadora na visão dos clientes. Toda vez que o cliente entra na empresa, antes do seu atendimento um chá é servido como parte do processo tratamento, em um ambiente em penumbra ele se senta e diminui a tensão, para quando iniciar de fato seu tratamento, consiga se entregar de corpo e alma ao processo curativo.

Outra ferramenta utilizada para entender melhor as demandas da empresa, foi a Matriz BCG. Muitos dos serviços utilizados pela clínica estavam ultrapassados e não existiam uma compra por cliente há algum tempo. Isso impossibilita e difunde o investimento da clínica entre várias terapias, podendo-se, ao contrario disso, dedicar-se naquelas onde o lucro é maior, melhorando a renda e fazendo um planejamento de investimento. Essa Matriz foi feita em conjunto pelo profissional de marketing, o proprietário da empresa e seu administrador. O resultado da análise foi a seguinte:

Figura 02: Matriz BCG da Clínica Estudada

Estrela: Acupuntura; Pedras quentes; Shiatsu; Massagem express; Massagem relaxante; Reflexologia podal; Limpeza de pele; Peeling químico; Drenagem linfática;	Oportunidade: Constelação; Banho de lua; Dermaroller; Eletrolifiting; Pinda sveda; Patra potali; Massagem reparentalizadora; Massagem candle; Massoterapia bamboterapia;
---	--



Massagem modeladora; Yôga; Momento zen.	Massagem 4 mãos; Ball massagem; Pindas chinesas; Shirodara; Renascimento; Massagem infantil; Acupuntura a laser; Medicina ayurveda; Spa mãos e pés; Vinhoterapia; Garshana; Acupuntura estética; Chocolaterapia; Tuiná; Abhyanga; Curso auriculo; Curso massoterapia.
Vaca Leitera: Ginástica laboral; Aikido.	Abacaxi: Corrente Russa; Esfoliação corporal; Depilação; Mapa astral védico; Revitalização e máscaras; Acupuntura auricular; Astrologia Védica; Rejuvenescimento e flacidez; Florais e fitoterapia; Argiloterapia; Danças circulares; Folclore; Toalhas quentes;

	Manta térmica. Falta de parceiros: Pilates; Meditação; Karatê; Microfisioterapia; Reiki; Psych-k; Reprogramação biológica; Psicologia.
--	--

A Clínica estudada possui uma gama muito grande serviços nas oportunidades, ou seja que precisam de investimento de tempo, marketing e formação de mercado para melhoraram o faturamento mensal que não ultrapassa os vinte e cinco mil reais mensais. Todos os serviços sendo executados poderiam praticamente triplicar o faturamento da clínica. Na estrela, onde são aqueles serviços que precisam de grandes investimentos e possuem alta participação de mercado, tem-se como destaque o Momento Zen, esse serviço pode ser mais explorado pela clínica, já que não existem concorrentes diretos, desta forma existe uma grande possibilidade de aumento no caixa da clínica, podendo-se assim investir-se muito mais marketing e publicidade.

A parte da Acupuntura também é um serviço que deve receber alguma atenção, pois como é executado pelo proprietário, não existe remuneração ou comissionamento para outro terapeuta, já que o proprietário recebe pró-labore fixo. Os serviços da Vaca Leiteira são aqueles que rendem um bom dinheiro e não precisam de investimento por parte da clínica. Como o Aikido e a Ginástica Laboral são terceirizados e vendidos pelos próprios parceiros, o lucro é alto e o tempo da clínica é pouco utilizado. O tempo é algo que deve ser medido para melhorar a lucratividade da operação da empresa (MOREIRA, 2012).

Quando se olha para a coluna Abacaxi, é possível perceber a quantidade de serviços que precisam de atenção. Nessa coluna estão serviços que gastam energia e tempo dos gestores, o que poderiam ser investidos em outros serviços de outras partes. Esses serviços deveriam ser transformados em outros serviços, vendê-los em pacotes ou eliminá-los do portfólio.

4. ESTRATÉGIAS

O posicionamento da marca no mercado é um fator relevante da aceitação do consumidor para com os produtos/serviços que são oferecidos. É aquilo que os consumidores pensam ao ver ou ouvir falar sobre a marca. Se existe uma falta de posicionamento claro, o fracasso de todas as ações de marketing pode acontecer. Com o mapeamento feito e uma pesquisa com o público-alvo, tornará mais fácil a definição um *slogan* que represente o seu posicionamento, ou seja, sua razão de ser e existir. Nas décadas de 50 e 60, o posicionamento era mais tangível, baseado no produto. Nos anos 70 e 80 era uma mistura entre tangível e intangível. Já no início deste século, com a entrada da internet, aliada a fatores de compartilhamento de informação e maior envolvimento do público para com a marca, o posicionamento ficou mais intangível, com base na imagem da empresa (CLANCY e KRIEG, 2008).

Formular estratégias depende muito da situação atual que a empresa vem passando. As estratégias podem ser divididas em três etapas: Global, Operacional e Funcional.

Na Estratégia Global existe uma avaliação no caixa da empresa, decidindo se ela vai correr riscos e investir buscando crescimento e mercado, se ela pretende aumentar os lucros, buscando investimentos com risco calculado, ou ainda, se a empresa vai gerar caixa, perder uma fatia de participação no mercado e evitar qualquer tipo de risco.

Na parte que compreende a Operacional, serão definidas as prioridades e escaloná-las, ou seja, escolher qual será o rumo da organização para os próximos anos, criando metas e objetivos para o atingimento da estratégia global.

Na Estratégia Funcional, dividem-se as metas e objetivos entre os departamentos, gerando maior compreensão dos envolvidos para com a empresa. Essa atividade requer muita perspicácia do estrategista, através da identificação das oportunidades (COBRA, 1991).

O planejamento de mídia, integrando *offline* e *online*, faz com as estratégias comecem a chegar ao consumidor. A definição da mensagem para o atingimento dos primeiros objetivos traçados, torna as estratégias públicas, podendo-se já nos primeiros momentos mensurar o resultado das mídias. As mídias *online* compreendem tudo aquilo que se integra com tecnologia/internet: Mídias Sociais, celulares, computadores, sites, entre outras. Já na parte *offline*, temos os veículos convencionais de mídias (Rádio, televisão, jornal impresso, revistas impressas, etc). Essa separação esta cada vez mais difícil de fazer, pois os veículos convencionais estão aderindo o meio *online*, tornando cada vez mais confusa essa separação.

O Planejamento e aquisição de mídias são cruciais na transmissão das mensagens pertinentes em momentos de máxima receptividade. [...] Se bem que iremos dar alguma atenção aos princípios fundamentais do planejamento de mídia (soma das audiências brutas dos programas em que os comerciais foram colocados, custo por mil, cobertura de audiência, frequência, e coisas do gênero), nosso enfoque primordial é a natureza mais qualitativa, relacionada à preocupação com a relevância e receptividade (SCHULTZ e BARNES, 2001, p.321).

Ligar todas as estratégias focando na missão, visão e valores da empresa, faz com o planejamento de marketing estratégico transcenda a esfera comercial e de mídia, e passe a integrar a todos como forma desenvolvimento do setor. Para isso é preciso integrar o plano de ação, buscando que todas as ações sejam convergidas com foco nos objetivos definidos.

Envolver os colaboradores no planejamento de marketing estratégico é importante para que as ações sejam executadas com motivação e eficácia. Segundo Clancy e Krieg (2008) normalmente as empresas investem muitos recursos para definirem estratégias, mas o fazem de maneira errada, pois as decisões vêm de cima para baixo, faltando a pesquisa e o envolvimento dos colaboradores na análise, desenvolvimento e execução dos planos de ação. Desta forma, com o auxílio de todos os colaboradores, fornecedores e as pessoas que se envolvem com a empresa, inclusive os clientes, fica mais fácil o atingimento dos resultados esperados.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após todo o envolvimento do profissional de marketing, seja da empresa ou de uma empresa terceirizada, a junção dos colaboradores, gestores e clientes para o atingimento das metas estabelecidas, a organização das funções de cada na execução do plano de ação fica mais clara e objetiva.

Caso a empresa não possua uma definição clara de missão, visão e valores, o planejamento deve recomeçar, pois o posicionamento deve estar ligado a esses três fatores. Mais do que isso, eles devem permear todo o planejamento estratégico de marketing, já que esse também busca unir outras áreas da empresa (financeiro, recursos humanos e operacional) em função do marketing, com todas as ações convergindo em função do bem mais precioso que a empresa possui, o cliente.

REFERÊNCIAS

CLANCY, K.; KRIEG, P. **Marketing muito além do *feeling***. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

COBRA, Marcos. **Plano Estratégico de Marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

KOTLER, P.; KARTEJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KOTLER, P.; KELLER, K.L. **Administração em Marketing**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da Produção e Operações**. São Paulo: Thomson, 2002.

ROJO, Claudio A. **Planejamento Estratégico – Modelo para Simulação de Cenários**. Cascavel: Assoeste, 2006.

SCHULTZ, D.E.; BARNES, B.E. **Campanhas Estratégicas de Comunicação de Marca**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2001.

SERTEK, P.; GUINDANI, R.; MARTINS, T. **Administração e Planejamento Estratégico**. 3. ed. Curitiba: IBPEX, 2011.