

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO GESTÃO DE NEGÓCIOS

REFRAMAX ENGENHARIA S/A:
A implantação do plano de *marketing*

Patrícia Ribeiro Louzada

BELO HORIZONTE
2010

Patrícia Ribeiro Louzada

REFRAMAX ENGENHARIA S/A:
A implantação do plano de *marketing*

Monografia apresentada ao Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Minas Gerais, como parte dos requisitos para conclusão do Curso de Especialização em Gestão Estratégica de Negócios.

Orientador: José Edson Lara

BELO HORIZONTE

2010

Dedico este trabalho aos meus pais Paulo e Lucia pelo carinho e incentivo constante, as minhas irmãs Paula e Paloma e ao meu cunhado Gustavo pelo apoio. Ao Leandro pela dedicação ao meu lado e ao crescimento que me proporciona.

AGRADECIMENTOS

Ao Orientador Professor José Edson Lara pelo incentivo, simpatia e presteza no auxílio às atividades deste trabalho de conclusão de curso.

A coordenadora Professora Maria Luiza Lamounier e funcionários da Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG.

A todos os professores e seus convidados pelo carinho, dedicação e entusiasmo demonstrado ao longo do curso.

Aos colegas de classe pela espontaneidade e alegria na troca de informações e materiais numa rara demonstração de amizade e solidariedade.

A REFRAMAX Engenharia S.A. pelo incentivo que foi dado.

A minha família pelo incentivo e apoio.

E finalmente, a Deus pela oportunidade e pelo privilégio que nos foram dados em compartilhar tamanha experiência e, ao frequentar este curso, perceber e atentar para a relevância de temas que não faziam parte, em profundidade, das nossas vidas.

“O futuro tem vários nomes. Para os fracos é inatingível. Para os medrosos, o desconhecido. Para os corajosos, a chance”

Victor Hugo

RESUMO

Esse trabalho apresenta informações para a implementação de um plano de *marketing* na empresa REFRAMAX Engenharia S/A na capital mineira e também analisou suas necessidades no mercado nacional e internacional. Nessa situação, a prática do *marketing* nas empresas proveio a ganhar uma maior significância abrangendo uma abundância admirável de conhecimentos. O mercado atual vincula as empresas a se adequarem velozmente às transformações socioeconômicas e à modificação dos hábitos de consumo da população, a fim de realizar suas atividades de maneira mais operacional e interagindo com o meio. Para isso essa pesquisa sugere a implantação de um plano de *marketing* para a empresa. Nesse contexto, torna-se protuberante e coesivo um estudo do *marketing* para verificação de novas possibilidades para o desenvolvimento da empresa REFRAMAX. Foi necessário pesquisar sobre o conceito de *marketing* e analisar os desenvolvimentos de ações estratégicas em um plano de *marketing*. Para atingir os objetivos deste trabalho, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, exploratória e qualitativa descritiva. Em segundo momento foi feita uma pesquisa de campo através de entrevista junto aos gestores da empresa e ao responsável pelo recente setor de *marketing*. E finalizando é demonstrado e sugerido um plano de *marketing* com base nos dados da empresa no intuito de ajudar em seu desenvolvimento.

Palavra chave: REFRAMAX S/A, plano de marketing, mercado alvo, competitividade, estrutura organizacional.

ABSTRACT

This paper presents information for the implementation of a marketing plan in the company REFRAMAX Engenharia S/A in Belo Horizonte as well as analyzing their needs in national and international markets. In this situation, the practice of marketing in companies came to gain a greater significance covering a remarkable abundance of knowledge. The current market is binding on the companies to adapt quickly to change and socioeconomic change in consumption habits of the population in order to carry out their activities in a more operational and interacting with the environment. To do this research suggests the implementation of a marketing plan for the company. In this context, it is protruding and a cohesive marketing study to test new possibilities for the development of the company REFRAMAX. It was necessary to research the concept of marketing and analyze the developments of strategic actions in a marketing plan. To achieve the objectives of this study was to conduct a literature review, exploratory and qualitative study. Second time was made a field research through interviews with the managers of the company and responsible for the recent marketing department. And finally is demonstrated and suggested a marketing plan based on company data in order to assist in its development.

Keyword: REFRAMAX S/A, marketing plan, target market, competition, organizational structure.

SUMÁRIO

	RESUMO.....	09
	ABSTRACT.....	10
1	INTRODUÇÃO.....	11
1.1	Problemática.....	14
1.2	Objetivos.....	15
1.2.1	Objetivo geral.....	15
1.2.2	Objetivo específico.....	15
1.3	Justificativa.....	15
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	17
2.1	O conceito de <i>marketing</i>.....	17
2.2	Desenvolvimento de ações estratégicas em um plano de <i>marketing</i>.....	22
2.2.1	Planejamento de <i>marketing</i>	22
2.2.2	Plano de <i>marketing</i>	24
2.2.2.1	Componentes estruturais do plano de <i>marketing</i>	29
2.2.3	Internacionalização das empresas.....	32
2.2.4	<i>Mix</i> do <i>marketing</i>	33
3	METODOLOGIA.....	36
3.1	Tipos de pesquisa.....	36
3.2	Instrumentos de coleta de dados.....	37
4	ESTUDO DE CASO.....	39
4.1	A empresa.....	39
4.1.1	Histórico.....	39
4.1.2	Identidade corporativa.....	40
4.2	Mercados-alvo.....	41
4.2.1	Localização.....	42
4.3	Composição de oferta.....	42
4.4	Competitividade.....	45
4.4.1	Principais concorrentes.....	45
4.4.2	Principais clientes.....	46
4.5	Cultura, clima e estrutura organizacional.....	47

4.6	Capacidades e limitações.....	48
4.7	Objetivos e desempenho atual.....	48
5	ATIVIDADES.....	50
5.1	Contexto das operações da REFRAMAX.....	50
5.2	Matriz SWOT.....	51
5.2.1	Análise macroambiental.....	52
5.2.2	Análise ambiental interna.....	52
5.3	Estratégias de <i>marketing</i>	53
5.4	Plano de <i>marketing</i>	54
5.5	Controle.....	57
5.5.1	Controle orçamentário.....	57
5.5.2	Controle cronológico.....	57
5.5.3	Controle de Indicadores.....	58
6	CONCLUSÃO.....	59
7	RECOMENDAÇÕES.....	60
8	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	61
	APÊNDICE.....	63

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Um modelo simplificado do processo de <i>marketing</i>	22
Figura 2	O processo do planejamento de <i>marketing</i>	23
Figura 3	Etapas de elaboração de um plano de <i>marketing</i>	26
Figura 4	As dez etapas do processo de planejamento estratégico do <i>marketing</i>	27
Figura 5	Os 4P's do <i>mix</i> do <i>marketing</i>	33
Figura 6	Localização da Matriz e Filiais da REFRAMAX.....	42
Figura 7	Matriz operacional da REFRAMAX.....	50
Gráfico 1	Crescimento dos clientes da REFRAMAX.....	48
Gráfico 2	Faturamento da REFRAMAX.....	53
Quadro 1	SWOT da REFRAMAX Engenharia S/A.....	51
Quadro 2	Plano de <i>marketing</i> apresentado a REFRAMAX.....	55

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
AMA	<i>American Marketing Association</i>
CEO	<i>Chief executive officer</i>
CFO	<i>Chief financial officer</i>
Cia	Companhia
CMO	<i>Chief marketing officer</i>
CSN	Companhia Siderúrgica Nacional
CST	Companhia Siderúrgica de Tubarão
ISO	Organização Internacional para Padronização
S/A	Sociedade Anônima
SIM	Sistema de inteligência em marketing
SWOT	<i>Strength Weaknesses Opportunities Threats</i>
UEN	Unidades Estratégicas de Negócios

1 INTRODUÇÃO

O objetivo desse trabalho foi descrever e levantar dados para a implementação de um plano de *marketing* na empresa REFRAMAX Engenharia S/A localizada em Belo Horizonte como também analisar as necessidades da empresa no mercado nacional e internacional, sendo que a mesma importa maquinários e exporta mão de obra e sua utilização como prática no setor recentemente na mesma.

O mercado atual nesse tipo de segmento obriga as organizações a se adaptarem rapidamente às mudanças socioeconômicas e à mudança dos hábitos de consumo ressaltando que se faz importante a competência no desempenho da atividade empresarial, a fim de executar suas atividades de modo mais ativo e interagindo com o meio. Com tal necessidade, é necessário ter o conhecimento sobre o termo *marketing*.

Essa terminologia iniciou-se nos Estados Unidos no início do século XX, sendo fundada a *American Marketing Association* (AMA), associação essa destinada a reunir os profissionais para a propagação do dinamismo do setor. Em determinado momento as universidades norte-americanas proporcionaram aos seus alunos os primeiros cursos de *marketing*, focando um estudo técnico de classificação, comercialização e de pesquisa de mercado (KOTLER & KELLER, 2006)

Precisamente na década de 30, a habilidade para a produção que anteriormente era ainda restrita, ressaltando que mesmo com a chegada da Revolução Industrial no século XVIII, principiou a intensificar, existindo ramo de atividades em que ela superou a demanda.

Dessa forma, vários fabricantes que até aquele momento não estavam habituados a concorrer pela predileção do consumidor, passaram a encarar a afluência de seus concorrentes e foram compelidos a explicar técnicas provocativas de vendas e de promoção, focando o olhar para um ponto determinado no intuito de persuadir o cliente na aquisição de seus produtos e serviços.

Assim sendo, o ponto de vista inicial na produção dirigiu-se para a impulsão nas

vendas e, em seguida para o mercado.

Vale salientar que no com o passar dos anos, no ambiente internacional, pondera Boone e Kurtz (2009, p. 237) “o tamanho de uma nação, a renda *per capita* e o estágio de desenvolvimento econômico determinam sua potencialidade de expansão de negócios internacionais”.

No Brasil, o *marketing* ascendeu na década de 50, vindo através das multinacionais norte-americanas e europeias que se estabeleceram aqui. Nesse período a economia nacional acelerou devido à industrialização, entretanto o mercado ainda era principiante, e ressaltando que foi na década de 50 que é lecionado oficialmente o *marketing* nas universidades brasileiras.

Teve sua evolução a partir dos anos 60 com a modernização das estruturas de comunicação e comercialização e nos anos 70 a criação de organização moderna como autosserviços e *Shopping Centers* (SOUSA, 2001)

No Brasil o profissional do *marketing*, voltado à novidade e à antecipação perante os concorrentes, ressalta Sousa (2001), apresentou que para resistir e se adequar a um espaço completamente inóspito da inflação, que elevada somente à gestão financeira das organizações, só com a chegada do plano real houve aberturas de negócios e a preponderância da aptidão ardilosa do ponto de vista mercadológico.

Atualmente é avaliada assim como uma panaceia para todos os males, uma adequada mágica para o recurso das dificuldades. Entretanto o que se apreende é que toda técnica jamais retribui precisamente ao ensinamento. A maneira de aplicação do *marketing* por algumas empresas tem descontentado muitos, não obstante de todo empenho e do capital aplicado pelas organizações em saber e interpretar os mais profundos desejos e necessidades dos consumidores.

Porquanto, deve-se em grande parte devido às intervenções curiosas, magnificente e composta na vida dos consumidores. Não deixando de salientar a comportamento persistente e porque não dizer invasivo, seguido por algumas organizações, principalmente as de maior parte, as quais, no experimento de negociarem seus

produtos a qualquer custo, dando maior valor possível aos seus lucros, perseguem de maneira contínua o dinheiro do consumidor, não tendo importância o resultado, sem ter perigo o lucro de quem vende. Muito se tem debatido a essa maneira de agir relacionando questões de personalidade manipulador, excepcionalmente a propaganda, um instrumento essencial do *marketing*, com suas mensagens subliminares e campanhas convincentes.

Nesse contexto, a prática do *marketing* nas empresas passou a receber uma maior importância abrangendo uma quantidade importante de informações. Dessa forma o *marketing* utiliza de ferramentas que o ajudem a se desenvolver e são conceitos fundamentais do *marketing*: a troca entre as partes, o valor, a comunicação e a entrega, que nada mais é que a aplicação eficaz dos 4P's (preço, produto, ponto e promoção).

A **troca** que é o conceito central do *marketing* envolve a obtenção de um produto desejado oferecendo algo em troca. Para que o potencial de troca possa existir, cinco condições são essenciais:

1. Que existam pelo menos duas partes.
2. Que todas as partes possuam algo que possa ter valor para as outras partes.
3. Que todas as partes tenham capacidade de comunicação e de entrega.
4. Que todas as partes estejam livres para aceitar ou recusar a oferta de troca.
5. Que todas as partes acreditem ser adequado participar da negociação (KOTLER & KELLER, 2006, p.5).

Partindo dessa premissa, verifica-se que o *marketing* abarca todo movimento empresarial apresentando esse ponto de partida e como ótico o negócio. Essa ótica é voltada essencialmente para dentro da empresa compreendendo todas as áreas, da reorganização dos recursos humanos até a habilitação do aspecto tecnológico e que vem a ser traduzido nos que se produzem.

O mercado atual obriga as empresas a se adaptarem rapidamente às mudanças socioeconômicas e à mudança dos hábitos de consumo da população, a fim de executar suas atividades de modo mais ativo e interagindo com o meio. Com base nesse cenário, muitas empresas pretendem aumentar sua atuação no mercado e expandir sua participação no mercado, aumentando sua carteira de clientes e conseqüentemente sua lucratividade.

Para preparar ações em plano de *marketing* estratégico, essencialmente deve-se avaliar o perfil do cliente que é trabalhado ou que desejam trabalhar. O plano de *marketing* faz parte da estratégia da empresa, que demonstra sua identidade, sua atitude em gerenciar os negócios, qual sua área de atuação e os objetivos a serem alcançados.

As empresas que terão sucesso partidão daquelas que melhor se adaptarem a esse novo cenário na atualidade, alcançando, ampliando e gerenciando capacidades imprescindíveis na utilização do plano de *marketing*. Por isso, a empresa REFRAMAX, com 10 anos de mercado inicia novas possibilidades de crescimento incluindo um setor de *marketing* em sua área funcional. A empresa reúne uma equipe profissional com experiência comprovada em mais de 25 anos de atendimento a grandes empresas.

Nesse contexto, torna-se proeminente e coerente um estudo do *marketing* para verificação de novas possibilidades para o desenvolvimento da empresa REFRAMAX. Vale salientar que o *marketing* investiga invariavelmente subsídios para um desempenho mais conciso e competente. Essa esta estratégia de mercado consente divulgar o que melhor contribui para os gestores tornarem as empresas com mais sucesso Tais decisões têm se tornado imperativo em tempo determinado cada vez menor estabelecendo aos empreendedores e administradores uma prudência redobrada aos ambientes interno e externo no empreendimento.

Marketing é um processo ininterrupto de aprendizagem, pelo qual a empresa adquire conhecimentos ininterruptamente por meio do processo de interação com os clientes e o mercado, de modo a adaptar-se de maneira competitiva (MCKENNA, 1993).

O presente levantamento é sobre a empresa REFRAMAX Engenharia S/A que atua no mercado de revestimento refratário e isolamento térmico, com amplo domínio e reconhecida competência no desempenho de sua atividade empresarial.

1.1 Problemática

Devido a grande competitividade e a globalização tornou-se indispensável à

utilização de um plano *marketing* e suas ferramentas nas empresas. A organização que não abrange o *marketing* com potência e a avalia assim como algum desempenho independente não será competente de desenvolver e implementar táticas competitivas e não irá com certeza utilizar os 4P's perfeitamente. O uso inadequado das ferramentas do *marketing* com certeza induzirá a empresa a cruel resultados econômicos e financeiros, percebe-se que a precária informação tem movido as empresas, especialmente ao insucesso, em vista o grande número de empresas que iniciam suas atividades e não conseguem permanecer no mercado e a alta concorrência.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Implantar um plano de *marketing* na empresa REFRAMAX Engenharia S/A.

1.2.2 Objetivo específico

- Pesquisar e contextualizar as operações de mercado da REFRAMAX.
- Realizar uma análise SWOT para a empresa.
- Definir estratégias de *marketing* para a mesma.
- Desenvolver um plano tático operacional para 2010.
- Criar mecanismos de controle.

1.3 Justificativa

Para se caracterizar no mercado, é imperativo ter características e assim, proporcionar algo que satisfaça seu cliente, e o emprego de tática. Focalizar seu cenário externo é proeminente para a sua sobrevivência no mercado competitivo e dentro das políticas de qualidade, ou seja, uma das maiores ou se não a melhor ferramenta para competitividade, é atuar corretivamente e preventivamente.

Nesse sentido, este trabalho se justifica em apresentar as um plano de *marketing*

estratégico para a organização com a utilização de uma política de qualidade focada no cliente como ferramenta de crescimento dos setores e dos serviços prestados pela empresa.

Diante do mercado global tornou-se imprescindível a implantação de um plano de *marketing* para a empresa e sua correta utilização e suas ferramentas, buscando chegar sempre a tempo e à hora para obter crescimento e lucratividade para atingir o principal objetivo proposto.

Nota-se que se faz de suma importância descrever como tal plano bem formulado pode auxiliar na empresa e ampliar a melhoria dos seus procedimentos no momento em que o negócio está cada vez mais competitivo.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Inicialmente a revisão bibliográfica proporcionará a conceituação de do que é *marketing* abrangendo os grandes autores e pensadores sobre o tema, o que pressupõe uma ligação coerente da pesquisa. Desta forma, aceitar a prosseguimento da ideia de implantação do plano de *marketing*, analisando o ponto de vista conceitual na coerência das empresas, o que acabará por adequar uma ponderação nos objetivos primordiais da mesma.

2.1 O conceito de *marketing*

Para um melhor entendimento sobre o *marketing* aplicado nas empresas do mundo contemporâneo e suas necessidades, foram identificados autores que abordam as ideias e avaliam sobre a atualidade (BAKER, 2005; BOONE & KURTZ, 2009; KOTLER & ARMSTRONG, 2007; KOTLER & KELLER, 2006) e autores contemporâneos, especialmente no ambiente acadêmico nacional, que vêm se consagrando sobre o objeto de estudo (WESTWOOD, 2007; CAMPOMAR & IKEDA, 2006; AMBRÓSIO, 2007; FERREL & HARTLINE, 2008)

Foram individualizadas as ideias e discussões desses autores apontando o incremento da avaliação do tema no mundo contemporâneo. A presente pesquisa seguiu conseqüentemente, as ideias desses autores com a finalidade de conceituação e distinção desse tema e reconhecimento do *marketing*.

Segundo Baker (2005), afirma que a *marketing* está em procedimento de mudança de um método que é perpetrada para uma profissão com adequado embasamento teórica. Contudo, em certa circunstância, o desenvolvimento ininterrupto demanda uma mudança da definição a um diagnóstico. Se o *marketing* do mesmo modo quiser desenvolvê-la precisa perpetrar a mudança de arte para a ciência aplicada e ampliar embasamentos teóricos concretos, cujo campo se torne uma designação ativa para seu exercício.

Baker (2005, p. 3) afirma que as empresas “que sobreviverem será sem dúvida, as mais aptas, e todas atestarão a importância do *marketing* como um requisito

essencial para o sucesso continuado”.

No entanto, nada nessa introdução acomete ao ponto principal: “o que é *marketing*”, além quem sabe a indicar como:

[...] o *marketing* é uma disciplina que começou a aparecer recentemente e que está inextricavelmente ligada à manufatura. Mas essa última ligação é de extrema importância porque, no excesso evangélico da sua proposição original no início da década de 1960, o *marketing* e a produção foram caricaturados como antagonísticos. Quarenta anos mais tarde, a maioria dos profissionais de *marketing* já desenvolveu autoconfiança suficiente para perceber que não é necessário “golpear” uma outra função para enfatizar a importância e relevância da sua própria (BAKER, 2005, p. 4).

Vale salientar que a conceituação de *marketing* envolve profissionais das organizações ao que diz respeito à orientação gerencial, bem como uma filosofia de negócios – como o desempenho de negócios.

Relacionado à orientação gerencial, desde que os indivíduos principiaram a conviver e a trabalharem unidos, continuam os executivos absorvidos a decidir as dificuldades econômicas principais e elevar ao máximo a contentamento mediante o emprego de recursos insuficientes. Quanto ao um olhar mais claro evidente nota-se que o crescimento atual se faz decorrente a uma visão mais aberta sobre o cliente, objetivando principalmente suas necessidades e anseios. Devido a fatores negativos do passado relacionado às empresas, percebeu-se que os valores eram completamente diferentes do mundo contemporâneo. Entretanto, se fazem necessários quatro fatores que fazem que este período infalível:

1. Acreditar no crescimento como uma consequência natural de uma população em expansão e cada vez mais afluenta.
2. Acreditar que não há concorrente que possa substituir o principal produto do setor.
3. Procurar economias de escala por meio de produção em massa, acreditando que custos unitários mais baixos levarão automaticamente a consumo mais alto e a maiores lucros totais.
4. Preocupar-se com o potencial de pesquisa e desenvolvimento (P&D) em detrimento das necessidades do mercado (isto é, uma abordagem de estratégia de *push* na tecnologia e não de *pull* no mercado), (BAKER, 2005, p. 5).

Baker (2005) demonstrou que *marketing* refere-se à troca, que está na essência do desenvolvimento humano tanto nas adjacências sociais e econômicas, mas não se

deve esquecer que em tempo recente questões que envolvem satisfação do cliente/consumidor tornam-se cada vez mais evidente e melhor e os procedimentos aplicados.

Ressaltam que os fatores que estabilizaram o *marketing* moderno a partir da década de 50, incluem inteiramente a população em economias avançadas, com melhorias contínuas e aceleradas na produtividade e a inovação tecnológica, cujas preocupações com as dificuldades do lado do abastecimento deram espaço a considerações do lado da demanda, refletindo essa transição. O modelo surgido de gerenciamento de *marketing* foi como resposta transacional ao gerenciamento do mundo de mudança e equilíbrio entre vendedores e compradores, cujo principal objetivo era preocupação que os vendedores precisavam fazer para conservar o controle sobre a transação, sendo os consumidores vistos como participantes passivos do progresso.

[...] na última edição preparada em 1998, o problema com a mudança na ênfase é que ela ainda vê a troca como um jogo de soma zero. Enquanto compradores são vencedores, os vendedores são perdedores! Como previsto na época, os perigos dessa abordagem adversária da troca são imediatamente evidentes, especialmente no setor manufatureiro onde existe o maior potencial de crescimento e valor agregado (BAKER, 2005, p. 12)..

Deste modo, a terceirização das indústrias, fábricas, usinas e oficinas da economia mais rica para países recém-industrializados aproximaram para acentuar em vez de diminuir a classificação diferente da riqueza das economias. Contudo, foi um agravante causando desemprego nas economias mais ricas, tornou-se um processo estagnado e com recessão, cujo impacto é global.

A necessidade basilar segundo Baker (2005) é a insuficiência de uma análise crítica sobre o verdadeiro conceito de *marketing* de troca fundamentado em relacionamentos reciprocamente aceitável porque ambas as partes conseguem o que ambicionam usualmente como “Regra de Ouro”, isto é ganha-ganha.

Já segundo a Kotler e Keller (2006) a importância do *marketing* nas organizações afeta diretamente o sucesso financeiro ressaltando principalmente as habilidades e ferramentas utilizadas pelo gestor. Desempenhos de negócios não conterão

significado caso não haja uma demanda para produtos e serviços aceitável na obtenção lucro da empresa. Para que se alcance um resultado, alguém tem de colocar as coisas em andamento.

Vale salientar que posteriormente as nomenclaturas iniciadas com a letra 'C' para grandes executivos ingressarem em voga, sendo:

- *Chief executive officer* (CEO): o diretor-presidente;
- *Chief financial officer* (CFO): o diretor financeiro;
- *Chief marketing officer* (CMO); ou diretor de *marketing*.

Para alocar o *marketing* em situação favorável de igualdade com outros cargos nas organizações.

Press releases de todo tipo de organização – de fabricantes de bens de consumo e empresas de seguro-saúde, passando por organizações sem fins lucrativos e fabricantes de produtos industriais – alardeiam suas últimas conquistas em *marketing* e podem ser encontrados em seus sites. Nas publicações de negócios, incontáveis artigos são devotados a estratégias e táticas de *marketing* (KOTLER & KELLER, 2006, p. 2)

O *marketing* para grandes empresas antigas e bem-sucedidas, como por exemplo, *General Motors*, *Kodak* e *Xerox* entre outras foi considerado como o “calcanhar de Aquiles” e posteriormente encarar necessidades de clientes mais exigentes no mercado e principalmente a concorrência e atualmente no mundo contemporâneo cada vez maior e melhor equipado com as ferramentas do *marketing* usadas.

Vale salientar que grandes nomes no mercado mundial e líderes como, por exemplo, a *Microsoft*, a *Wal-Mart*, a *Intel* e a *Nike* perceberam que jamais devem esmorecer.

Assim, vale salientar que a finalidade do *marketing* é preparar-se e principalmente entender como é o seu funcionamento e sua aplicabilidade.

O **marketing** envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. Para defini-lo de uma maneira bem simples, podemos dizer que ele ‘supre necessidades lucrativamente’. Quando a *eBay* percebeu que as pessoas não conseguiam localizar alguns dos itens que mais desejavam e criou um espaço para leilões on-line e quando a *IKEA* notou que as pessoas queriam bons móveis a preços substancialmente mais baixos e criou sua linha de móveis desmontáveis, elas mostraram sua

capacidade de *marketing*, transformando uma necessidade particular ou social em uma oportunidade de negócios lucrativa (KOTLER & KELLER, 2006, p.4).

Kotler e Keller (2006) remetem a ideia que capacita formar significados distintos de *marketing* sob a probabilidade social e gerencial. Um sentido social comprova o desempenho do *marketing* nas empresas e que acata a finalidade.

Assim, conceitua-se que *marketing* é um método social cujas pessoas e grupos alcançam o que precisam e ambicionam através da ideia, da oferta e da livre troca de produtos e serviços importantes para com os clientes/consumidores. Já relacionada ao significado gerencial, o *marketing* frequentemente é apresentado bem como “a arte de vender produtos”.

A arte de vender produtos ou serviços associa-se diretamente com tema. O mais simples conceito do *marketing* abrange a gestão de relacionamentos lucrativos com o cliente, sendo o fator de imprescindível proeminência. A atratividade do cliente e um dos diversos meios usados como ferramentas do gestor no *marketing*, objetivando ainda acrescentar valores importantes tais como retenção de novos e antigos clientes, propiciando-lhes total satisfação.

Muitas pessoas acreditam que o *marketing* é apenas um fator essencial para o fechamento de venda, isto é, feito através de propagandas, mala-direta, *telemarketing*, *outdoor*, ofertas na *internet*, entre outros. Contudo, o consumidor é bombardeado com uma série de informações e essa ferramenta do *marketing* é apenas a ponta de um Iceberg do *marketing*.

Devido a isso, Kotler e Armstrong (2007) acreditam que o conceito de *marketing* não deve ser abrangido no velho sentido, ou seja, efetuar uma venda – “mostrar e vender”. Em contrapartida afirmam que devido às necessidades do mercado atual e do mundo contemporâneo refletido no cliente/consumidor, o fator primordial é a satisfação plena do mesmo.

Hoje, o *marketing* não deve ser entendido no velho sentido de efetuar venda [...] mas o novo sentido de satisfazer as necessidades dos clientes. Se o profissional de *marketing* entender as necessidades dos clientes, desenvolver produtos e serviços que ofereçam valor superior e definir

preços, distribuir os produtos e promovê-los de maneira eficiente, esses produtos serão vendidos com facilidade (KOTLER & ARMSTRONG, 2007, p. 4).

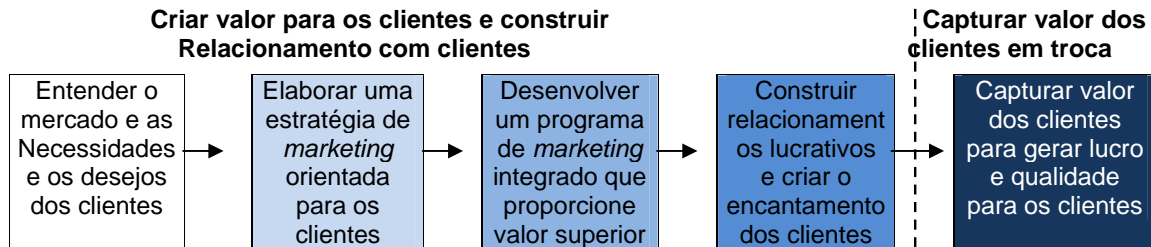


Figura 1 - Um modelo simplificado do processo de *marketing*
 Fonte: (KOTLER & ARMSTRONG, 2007, p. 4)

Como demonstrado na figura 1, o conceito mais abrangente no mundo contemporâneo são as necessidades humanas, são inclusas as físicas, básicas de alimentação, vestuário, abrigo e segurança; necessidades sociais de concernir a um grupo e de afeição e necessidades particulares de informação e demonstração das próprias ideias e sentimentos, tais necessidades é a realidade, não inventadas por profissionais do *marketing*.

Contudo, ressalta que os pensadores a respeito do *marketing* possuem visões coerentes e entrelaçadas, ressaltando sempre que na atualidade o cliente também se tornou um consumidor exigente e o mercado deve acompanhá-lo, bem como as questões de competitividades e o uso das ferramentas que podem ser oferecidos.

2.2 Desenvolvimentos de ações estratégicas em um plano de *marketing*

2.2.1 Planejamento de *marketing*

Dentro de uma necessidade de formalização da intenção de mercado das empresas, a abordagem previamente conhecida do Planejamento Estratégico, sobretudo a considerada por Ambrósio (2008), fornece estrutura conceitual e metodológica para que dentro da área de *marketing* das empresas haja uma estrutura de trabalho sistematizado chamado de planejamento de *marketing*.

Um planejamento de *marketing*, segundo Westwood (2007), é composto por etapas

sucessivas de preparação, análise, concepção e implementação e o devido controle, assim como uma abordagem científica da administração representada um planejamento estratégico, indicando assim um processo.

Segue a figura 2 de representação de um planejamento de *marketing* concepção de Westwood (2007).



Figura 2 – O Processo de planejamento de *marketing*.
Fonte: (WESTWOOD, 2007, p. 18)

Para Nigel Piercy e Neil Morgam *apud* Campomar e Ikeda (2006, p. 88), um planejamento de *marketing* pode ser desenvolvido através de 3 (três) dimensões básicas:

- a) Dimensão analítica;
- b) Dimensão comportamental;
- c) Dimensão organizacional.

Na dimensão analítica se concentram os aspectos estruturais do planejamento de *marketing* e sua metodologia de obtenção. Dentro da dimensão comportamental existem os componentes humanos e relacionais do planejamento. Na dimensão organizacional, estão os elementos relativos à organização e suas características.

Planejamentos de *marketing* possuem algumas características, relatadas em Ambrosio (2006) e Westwood (2007) que variam de acordo com as situações de mercado vivenciadas pelas empresas, nos diversos setores em que as mesmas atuem.

Além disso, um planejamento de *marketing* deve, desde sua concepção, estar alinhado com o planejamento estratégico da empresa, assim como as demais áreas, poderão propor planejamento e planos nesse sentido. Mas para que isso ocorra, deve-se segundo Westwood (2007), considerar o porte e a complexidade organizacional, para o efetivo aproveitamento dessa ferramenta.

2.2.2 Plano de *marketing*

Abaixo da estrutura do planejamento de *marketing* uma empresa poderá ainda desenvolver uma nova ferramenta de gerenciamento denominada como Plano de *Marketing*. Segundo, Westwood (2007), um plano de *marketing*, contudo, possui um caráter operacional com foco em organização dos esforços de vendas e comunicação. Parte-se muito do pressuposto da associação de conceitos de *marketing* com sua capacidade de orientar a demanda, atuando por sobre a mesma, sobretudo, em seu aspecto de comunicação. Para o autor citado, treinamento em vendas, pós venda, *merchandising*, entre outros, são temas para um plano de *marketing*.

Para Ferrel e Hartline (2008), existe sim esse alinhamento com o planejamento estratégico da corporação, enfatizado pelo uso da expressão “harmonizado”. Nesse sentido para os autores, o plano de *marketing* possui um caráter de formalidade e implementação, capaz de alinhar os esforços organizacionais. Ainda dentro da visão dos autores, esse plano de *marketing* está absolutamente organizado por metas e objetivos de mercado da empresa. Tais como: introdução de novos produtos, revitalizar produtos existentes e planos anuais de *marketing*.

Estes autores acima referidos também apresentam uma estrutura para um plano de *marketing*, sendo esse plano ainda passível de ter algumas características desejáveis: (FERREL & HARTLINE, 2008 p. 43)

- a) Abrangente;
- b) Flexível;
- c) Consistente;
- d) Lógico.

Essas características desejáveis são transpostas para uma estrutura formal que possibilite a execução do plano de *marketing* e de sua posterior aplicação. Essa estrutura envolve, segundo Ferrel e Hartline (2008), 7 (sete) campos de informação:

- a) Sumário executivo;
- b) Análise da situação;
- c) Análise SWOT;
- d) Metas e objetivos de *marketing*;
- e) Estratégias de *marketing*;
- f) Implementação de *marketing*;
- g) Avaliação e controle.

Já em Ambrósio (2008) encontra-se essa mesma preocupação em diferenciar o planejamento e o plano de *marketing*, porém, indica que o plano de *marketing* contém o resumo do planejamento de *marketing* e devido a essa orientação, um plano de *marketing* é o documento mais hábil a comunicar e alinhar todos os esforços da área de *marketing* de uma empresa.

Em Campomar e Ikeda (2006), encontra-se de uma forma mais sistematizada esse mesmo esforço em diferenciar planejamento de *marketing* e de plano de *marketing*. A partir de uma diferenciação de planejamento estratégico e de planejamento operacional. Essa diferenciação é fundamentada em citações de diversos autores, dos quais se ressalta a visão de Nickels e Wood *apud* Campomar e Ikeda (2006, p. 93), que compreende 7 (sete) etapas para a idealização de um plano de *marketing*:

- a) Análise da situação;
- b) Mercado-alvo;
- c) Metas e objetivos de *marketing*;
- d) Estratégias de *marketing*;
- e) Programas de *marketing*;
- f) Orçamento do programa;

g) Cronograma do programa.

Essa proposta de organização encontra organizada pelos mesmos autores com uma representação gráfica das etapas de elaboração de um plano de *marketing*. Essas etapas, sequenciadas, são etapas padrão a serem abordadas por qualquer organização, ressaltando-se a necessidade de complexidade e de adequação a cada perfil de empresa ou de suas necessidades de mercado, tais como entrada em mercados, crescimento, manutenção de posições ou de *marketing* (CAMPOMAR & IKEDA, 2006).

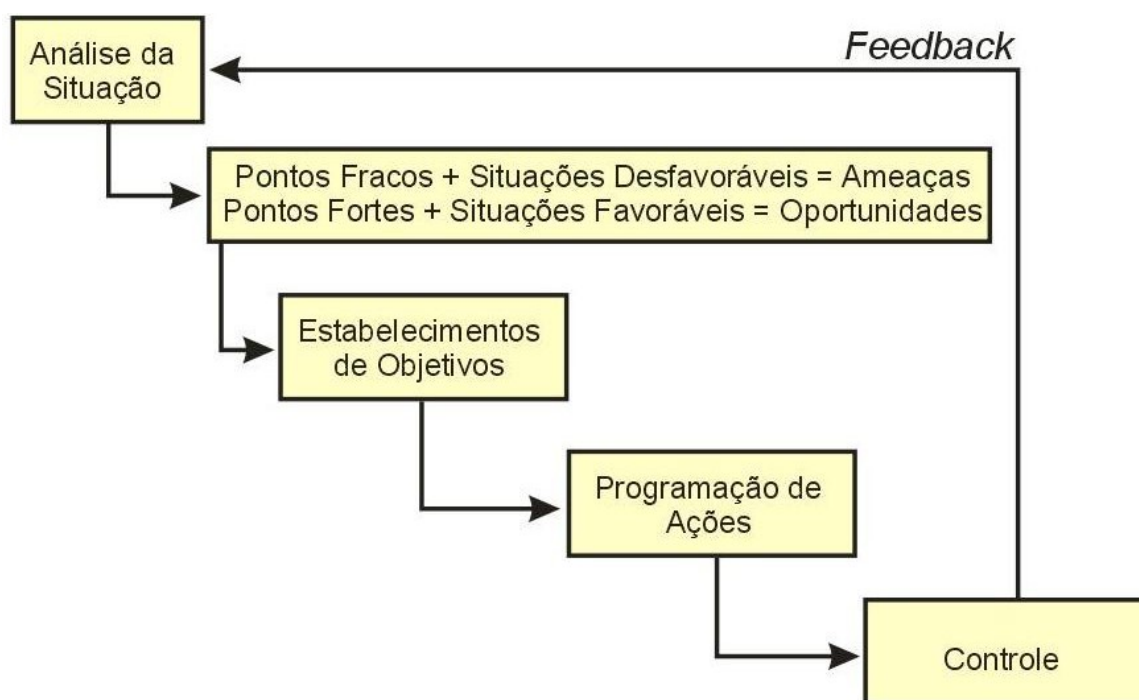


Figura 3 – Etapas de elaboração de um plano de *marketing*.

Fonte: (CAMPOMAR & IKEDA, 2006 p. 126)

Todos os planos de *marketing* devem ser bem organizados para assegurar que todas as informações relevantes foram consideradas e incluídas no esquema de um plano de *marketing*. Há muitas outras maneiras de organizar um plano de *marketing*, de fato, as empresas adotam muitas abordagens de planejamento diferentes, com planos redigidos para as Unidades Estratégicas de Negócios (UEN), para linhas de produtos, para marcas / produtos individuais ou para mercados específicos.

Independentemente do esquema específico que é selecionado para o desenvolvimento do plano de *marketing*, deve-se manter quatro fases como demonstrado na figura 3.

Primeiro, o esquema do plano de *marketing* deve ser abrangente determinado metas, segundo verificando a revisão da situação, terceiro formulando as estratégias e quarto e último alocando os recursos e monitoração (KOTLER & ARMTRONG, 2007).

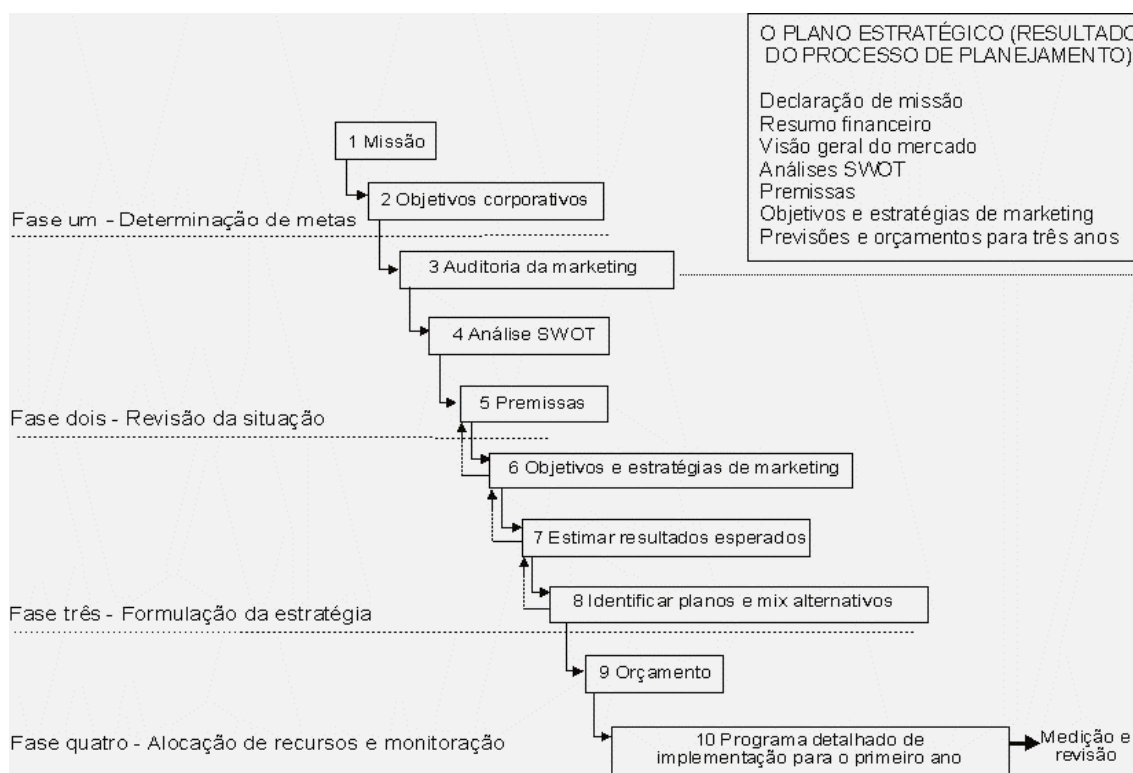


Figura 4 – As dez etapas do processo de planejamento estratégico do *marketing*
Fonte: (BAKER, 2005, p.65)

Vale salientar que tais etapas da figura 4, nesse esquema devem fluir de maneira lógica. É importante lembrar que o plano de *marketing* deve, ultimamente, vender-se à alta administração. Um esquema contraditório forçará sua rejeição ou receber recursos financeiros insuficientes. Finalmente, o esquema do plano de *marketing* deve ser flexível o suficiente para ser modificado e ajustado às necessidades de planejamento da empresa específica.

A experiência mostra que um plano de *marketing* deve conter:

- Uma declaração de missão.
- Um resumo financeiro.
- Uma breve visão geral do mercado.
- Um resumo de todos os principais fatores externos que afetaram o desempenho de *marketing* da empresa durante o ano anterior, juntamente com uma declaração das forças e fraquezas da empresa em comparação com a concorrência. É o que denominamos análise de SWOT (Strengths [forças] Weaknesses [fraquezas], Opportunities [oportunidades], Threats [ameaças]).
- Algumas premissas sobre os principais determinantes do sucesso e do fracasso do *marketing*.
- Objetivos e estratégias gerais de *marketing*.
- Programas contendo detalhes de cronograma, responsabilidade e custos, com previsões de vendas e orçamentos (BAKER, 2005, p.64).

Um plano de *marketing* adequado para as empresas solicita de muitos dados em diversas fontes. Sua principal tarefa para a ampliação do plano de *marketing* é congrega esses elementos e documentos de modo hábil e preciso. No período em que se coloca em prática o plano de *marketing* é basilar nutrir firmemente em mente "a melhor ocasião" para impedir pormenores inúteis e seguir alguns passos estratégicos.

Os primeiros passos a ser feito referem-se à preparação de um plano de *marketing* em providenciar uma análise do ambiente de trabalho, no intuito de identificar as principais variáveis de *marketing* que contrafazem o interesse da empresa. Com isso, possibilitará a definição e a necessidade pela qual determinará a situação atual da empresa e assim estabelecer uma estratégia em reciprocidade com tendências atuais e futuras. Esse item do diagnóstico é basilar e muito simples, esta sujeito apenas a informações atuais a propósito da visão de mercado onde a empresa aspira atuar, podendo ser:

- Economia;
- Política;
- Concorrência;
- Tecnologia;
- Demografia;
- Legislação.

Em relação à preparação de um programa e plano de *marketing* o profissional de *marketing* amplia um programa de *marketing* que verdadeiramente adequará à importância almejada dos clientes-alvo e Kotler e Armstrong (2007), conceituam que

o plano de *marketing* como um programa.

O programa desenvolve o relacionamento para com seus clientes modificando a estratégia de *marketing* em ação. Isso consiste no *mix de marketing* da empresa, o conjunto de ferramentas de *marketing* que a empresa utiliza para implementar sua estratégia de *marketing* (KOTLER & ARMSTRONG, 2007, p. 10).

2.2.2.1 Componentes estruturais do plano de *marketing*

Os planos de *marketing* possuem, conforme citado, uma identidade metodológica muito próxima do planejamento estratégico e do planejamento de *marketing* da empresa. Com isso, alguns componentes estruturais que são comuns podem ser redundantes. O que demonstra nesse sentido uma necessidade de alinhamento e compatibilidade entre os mesmos (AMBROSIO, 2007).

Com isso, pode-se aproveitar o mesmo esforço de organização da informação utilizado na pesquisa e análise dos planejamentos e planos elaborados, como forma de obtenção desse alinhamento e compatibilidade, como demonstra em Ambrósio (2007), que o plano de negócio deve ser concebido a partir dos objetivos corporativos e não departamentais.

Além disso, os autores pesquisados indicam a análise SWOT como uma ferramenta a ser implementada para favorecer a análise e percepção da situação de mercado da empresa, para que o plano de *marketing* possa ser traçado de forma mais eficaz. O que necessariamente não representa que depois que uma análise SWOT organizada para o planejamento estratégico ou o planejamento de *marketing* de uma empresa não possa ser reutilizada para o plano de *marketing* da mesma. O que denotaria alinhamento, contudo, algumas informações pormenorizadas devem ser mais bem apresentadas para o plano de *marketing*, tais como: clientes, concorrentes, composto de *marketing* atual da empresa (WESTWOOD, 2007).

Com isso, têm-se como estrutura padrão de um plano de *marketing* os aspectos relacionados a seguir, que por sua vez, devem guardar semelhança com os demais planejamentos idealizados pela organização.

a) Sumário Executivo

Segundo Ferrel e Hartline (2008), um plano de *marketing* inicia-se com a sua introdução em formato de sinopse e seus principais aspectos, como forma de contextualizar sua oportunidade e características.

b) Análise SWOT

Para uma coleta e sistematização de dados que permita uma posterior análise do ambiente competitivo no qual uma empresa esteja inserida, Eliane Bragança apud em Gonçalves *et al* (2008) ilustra a ferramenta de análise SWOT, plenamente indicada pelos autores de plano de *marketing* como a mais eficaz para a formulação do mesmo.

Com isso parte-se para uma observação de variáveis macros ambiental e de variáveis micros ambientais que perfazem o ambiente externo, além de variáveis pertinentes à própria empresa e seu desempenho como sendo componentes do ambiente interno. Ao cruzamento dessas duas leituras, tem-se uma análise de ameaças e principalmente oportunidades que farão parte da proposta de intervenção de um plano de *marketing* no caso (GONÇALVES, *et al*, 2008).

c) Metas e Objetivos

Além de observar os objetivos corporativos, os objetivos de um plano de *marketing* devem ter as características de serem específicos da área de *marketing* de uma empresa; passíveis de serem mensuráveis; realizáveis e ao mesmo tempo desafiadores (CAMPOMAR & IKEDA, 2006).

Na percepção de Ferrel e Hartline (2008), os objetivos são claros e quantitativos, o que favorece a sua característica de mensuração. Já as metas, são etapas e declarações a serem implementadas em função dos objetivos definidos.

d) Estratégias de *Marketing*

Para uma eficaz correção de ameaças, além de aproveitamento de oportunidades, tudo isso alinhado com os objetivos definidos em um plano de *marketing*, deve-se conceber estratégias funcionais que favoreçam, quando implementados, esse êxito empresarial (TAVARES, 2007).

Basicamente na área de *marketing*, as principais estratégias funcionais recaem sobre as variações das condições e características definidas no composto de *marketing*, ou 4Ps, que indicam variações em produtos, em seus preços, na forma de distribuição e nos mecanismos de comunicação (FERREL & HARTLINE, 2008).

Com isso uma empresa em cada plano de *marketing* criado, poderá propor alterações em seu composto de *marketing* capazes de gerar resultados a serem aferidos e coordenados com os objetivos propostos.

e) Controles Estratégicos

Fechando o ciclo do plano de *marketing* tem-se a etapa de verificação dos resultados obtidos, muito próxima da concepção da abordagem de planejamento. Resultados que não podem ser aferidos não devem ser propostos, assim como objetivos e metas devem ser passíveis de serem mensuradas (AMBROSIO, 2007).

Os principais mecanismos de controle presentes em planos de *marketing* são o orçamento e o cronograma. Outras formas de mensuração podem ser utilizadas, sobretudo quando se referem às vendas, satisfação, aceitação e percepção dos clientes. Ferrel e Hartline (2008 p. 355) definem três campos de controle de *marketing* que podem ser utilizados, tanto para planos quanto para planejamento de *marketing*.

São eles:

- a) controles formais – que mensuram ações realizadas antes da implementação;
- b) controles de processo – que mensuram ações realizadas durante a implementação;

c) controles de *output* – utilizados após a implementação de planos e suas estratégias.

2.2.3 Internacionalização das empresas

Com uma consolidação dos mecanismos de globalização de mercados observados desde o século XX, sobretudo após a sua segunda metade, hoje em dia, uma imensa maioria de empresas prescinde de ampliação da sua percepção de variáveis pertinentes a negócios internacionais. Nesse sentido, empresas que já possuem formatos de atuação em mercados externos, além do regional, prescindem de planos de *marketing* mais complexos do que outras organizações que não atuam dessa forma. Como nos relata Kotabe e Helsen (2000).

Geralmente, as empresas desenvolvem estratégias de *marketing* diferentes, dependendo do grau de experiência e da natureza das operações em mercados internacionais. Tendem a evoluir no decorrer do tempo, acumulando experiência em negócios internacionais e aprendendo as vantagens e desvantagens associadas às complexidades de produção e de *marketing* em todo o mundo. (KOTABE & HELSEN, 2000 p. 30-31)

Com isso tem-se que planos de *marketing* organizados para empresas com atuação global, ou mesmo internacional, são caracterizados por um grau maior de complexidade, devido à necessidade de adequação do composto de *marketing* à condições diversas de cultura, por exemplo, além de uma forte competição de empresas locais ou mesmo internacionais que venham a disputar os mesmos mercados (KOTABE & HELSEN, 2000).

Segundo Kotabe e Helsen (2000) existem formas de atuação de uma empresa para entrada em outros mercados, que variam em escala, investimentos, graus de internacionalização de produtos, risco empresarial e complexidade de negócios. São elas:

- a) Exportação indireta;
- b) Exportação cooperativa;
- c) Exportação direta;
- d) Licenciamento;
- e) *Franchising*;
- f) Contratos de produção;

- g) *Joint Ventures*;
- h) Subsidiárias;
- i) Aquisições;
- j) Operações completas;

2.2.4 *Mix do marketing*

As principais ferramentas do *mix de marketing* como demonstradas na figura 3, são classificados em quatro grandes grupos, chamados de os 4Ps do *marketing* que envolvem o conhecimento do mercado, do ambiente, dos principais concorrentes, do público alvo e do posicionamento desejado. A elaboração da estratégia do composto é apenas uma questão de adaptação do produto ao mercado. Nessa etapa, o planejador deve determinar o que espera vender e como será feita a comercialização, considerando os 4Ps como referência:

- Produto
- Preço
- Praça
- Promoção

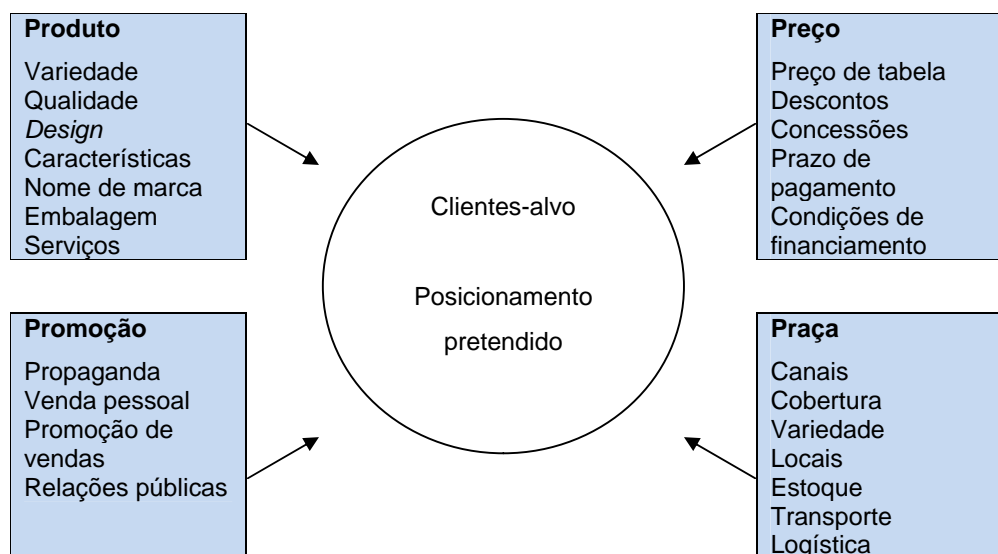


Figura 5 – Os 4Ps do *mix do marketing*
 Fonte: (KOTLER e ARMSTRONG, 2007, p.42)

Para entregar sua proposição de valor, a empresa deve, ante de tudo, criar uma oferta ao mercado (produto ou serviço) que satisfaça necessidades. Por fim, deve comunicar a oferta (preço) como disponibilizará a oferta para os clientes-alvo (praça). Por fim, deve comunicar a oferta aos clientes-alvo e persuadi-los de seus méritos (promoção), (KOTLER e ARMSTRONG, 2007, p. 10).

Essas ferramentas do *marketing* se condizem em cinco classes extensas como as:

- Propaganda;
- Promoção de vendas;
- Relações públicas;
- Força de vendas;
- *Marketing* direto.

Essa relação do *mix do marketing* deve-se ser avaliar os pontos fortes e fracos da empresa internamente e externamente. Os pontos fortes englobam com grande relevância todos os itens que adaptem vantagens competitivas das empresas relacionadas à concorrência. Incluem, além disso, os recursos financeiros com ampla veemência, capacidade na gestão, uma variedade para recursos humanos, tecnologia moderna, entre outros. Já os pontos fracos referem-se inteiramente aos fatos que intermetem negativamente nessa competência. Conseqüentemente, mencionar oportunidades em um cuidadoso mercado poderá auferir mais favoravelmente por qualquer empresa que apresente benefício sobre as outras.

Vale ressaltar conforme descrito anteriormente pelos pensadores que a o plano de *marketing* mudou em relação à década passada ao incluir maior ênfase no consumidor, melhor análise da concorrência, objetivos e mensuração mais específicos e planejamento mais fundamentado e realista. No mundo contemporâneo as empresas enfrentam vários desafios, incluindo obter o consenso e a cooperação de toda a empresa e encontrar tempo suficiente para a preparação de um bom plano. É ainda considerada inadequada, por seu realismo insuficiente e vem sendo mais enfatizada e sua importância aumentará, no futuro.

Percebe-se o plano de *marketing* requer um sistema progressivo de coleta de informações de *marketing* relevantes, um bom julgamento gerencial, a aprovação da alta administração, confirmando que há recursos necessários para sua

implementação e que as outras áreas serão convencidas a exercer seus papéis em sua implementação, bem como a flexibilidade suficiente para os ajustes que forem necessários.

Assim, após um embasamento teórico sobre o tema desenvolvido será abordado no próximo capítulo todo plano de *marketing* para implementação na empresa REFRAMAX Engenharia S/A.

3 METODOLOGIA

Segundo Rodrigues (2007, p.2), “metodologia científica é um conjunto de abordagens, técnicas e processos utilizados pela ciência para formular e resolver problemas de aquisição objetiva do conhecimento, de uma maneira sistemática”.

É através desses métodos que o pesquisador poderá conduzir a pesquisa avaliando suas competências, potenciais, distorções, obstáculos, análises e sugestões em sua utilização, buscando atingir seus objetivos para tornar sua pesquisa um meio de identificação de soluções dos problemas.

3.1 Tipos de pesquisa

A metodologia adotada na recente pesquisa está de acordo com as características do estudo. Toda pesquisa possui várias intencionalidades, entre elas o que esta sendo proposto nessa é a sugestão de um plano de *marketing* junto à empresa REFRAMAX Engenharia S/A, bem como a aquisição de um amplo conhecimento estando ligada ao contexto histórico-sociológico (valores, ideologias, concepções do mundo empreendedor).

Nesse estudo foram utilizadas as seguintes pesquisas:

- Pesquisa Bibliográfica
- Pesquisa Exploratória
- Pesquisa qualitativa descritiva

Para atingir os objetivos deste trabalho foi realizada uma pesquisa bibliográfica na qual, foi feita através de um estudo amplo das fontes secundárias para a familiarização com o assunto abordando temas como o conceito de *marketing* e o desenvolvimento de ações estratégicas em um plano de *marketing*. Para o embasamento teórico foi utilizados os principais autores sendo Ambrosio (2008), Baker (2005), Boone e Kurtz (2009), Campomar e Ikeda (2006), Ferrel e Hartline (2008), Kotler e Armstrong, dentre outros.

Lakatos e Marconi (2005) explica que a utilização da pesquisa bibliográfica abrange toda literatura pública em afinidade com a questão do estudo tendo como intuito principal apostar no pesquisador. Assim, o mesmo tendo acesso direto sobre o assunto.

A pesquisa exploratória ajudou a estabelecer prioridades que foram devidamente pesquisadas, além de clarificar os conceitos necessários no decorrer da pesquisa, acumulando informações disponíveis através da referências bibliográficas relacionadas ao intuito da pesquisa.

Para Dencker (1998) a pesquisa exploratória busca apurar conceitos ou encontrar criações e tem como peculiaridade ter um planejamento flexível submerso ao embasamento bibliográfico, bem como entrevistar pessoas de nível prático sobre o tema abordado e diagnosticar.

3.2 Instrumentos de coleta de dados

O procedimento utilizado nessa pesquisa que foi através de entrevistas semiestruturadas como instrumento de coleta de dados. As perguntas foram perpetradas de maneira que viesse a colocar as necessidades da empresa, abordando assim, os objetivos demonstrados nessa pesquisa.

Competiu a pesquisadora através da entrevista de forma direta e pessoal esclarecer e direcionar fatores para a criação de um plano de *marketing* junto aos gestores da REFRAMAX e ao responsável pelo recente setor de *marketing* da mesma.

Foi realizada a pesquisa qualitativa descritiva que visa identificar a opinião dos entrevistados.

“nem estruturas teóricas e hipóteses, nem procedimentos metodológicos devem impedir a visão de aspectos essenciais do objeto [de pesquisa]”. Ao mesmo tempo, enfatiza, que “apesar da abertura exigida, os métodos são sujeitos a um controle contínuo (...). Os passos da pesquisa precisam ser explicitados, ser documentados e seguir regras fundamentadas” (MAYRING, p. 28 -29).

A pesquisa qualitativa foi utilizada para um melhor desenvolvimento do estudo de caso, ou seja, a empresa REFRAMAX, ressaltando que paralelamente foi utilizada documentação interna.

A partir daí foram levantados todos os dados necessários junto a REFRAMAX, para um melhor desenvolvimento relacionado a um plano de *marketing* que será apresentado junto à empresa.

4 ESTUDO DE CASO

Dentro da proposta de intervenção da presente pesquisa, foi elaborado um estudo de caso para a empresa REFRAMAX que utilizou como fonte de dados: entrevistas com a cúpula da empresa, análise de bancos de dados e pesquisa documental junto ao planejamento estratégico da mesma, idealizado para o ano de 2010.

Esse interesse em fontes secundárias de informação reflete o devido alinhamento que o plano de marketing proposto tenha alinhamento com o planejamento estratégico dessa organização.

4.1 A empresa

Para descrição da realidade empresarial serão apresentados os textos referentes ao seu histórico, identidade corporativa, mercado de atuação, análise interna de produtos e serviços, contexto competitivo e desafios para o ano de 2010.

4.1.1 Histórico

A REFRAMAX, desde a sua fundação em 1999, vem se firmando no mercado de revestimento refratário e isolamento térmico, com amplo domínio e reconhecida competência no desempenho de sua atividade empresarial.

A empresa permanece oferecendo as soluções mais avançadas na área de engenharia de aplicação de materiais para siderúrgicas, mineradoras, cimenteiras, metalúrgicas, indústria de papel e celulose, cal, vidro, petroquímicas e outros setores da produção industrial.

Também reúne uma equipe profissional com experiência comprovada em mais de 25 anos de atendimento a grandes empresas. A mesma possui contratos permanentes de manutenção e nos serviços de refratário e isolamento térmico trabalham cerca de mil funcionários, que realizam suas atividades com presteza e eficiência, visando sempre o melhor atendimento aos clientes.

No Escritório Central, localizado em Belo Horizonte, trabalham 90 (noventa) funcionários, que dão todo apoio e suporte no atendimento aos clientes e aos contratos. A empresa mantém filiais em João Monlevade - MG, Volta Redonda - RJ e Vitória - ES.

Nos contratos permanentes de manutenção e nos serviços de refratário e isolamento térmico trabalham cerca de 3 (três) mil funcionários, que realizam suas atividades com presteza e eficiência, visando sempre o melhor atendimento ao cliente.

Em 7 (sete) anos de atuação no mercado, a REFRAMAX apresentou um crescimento que excedeu suas melhores expectativas, partindo de poucos clientes e contratos conquistados inicialmente e atingindo no ano de 2005, data em seu crescimento foi mais agudo com mais de 130 (cento e trinta) clientes e mais de 900 (novecentas) obras realizadas.

4.1.2 Identidade corporativa

A identidade corporativa desenvolvida para a empresa apresenta texto de negócio, visão, missão e traz uma orientação de competências distintas.

a) Negócio:

A REFRAMAX oferece soluções nas áreas de engenharia de aplicação de materiais.

b) Visão:

- Ser reconhecida como uma Empresa séria, ética, estável e competitiva, detentora de tecnologia de ponta em seu negócio;
- Abranger o maior número de segmentos do seu mercado;
- Ser considerada como uma empresa aberta à participação dos seus colaboradores;
- Ser reconhecida como uma Empresa modelo na gestão de formação e desenvolvimento de seus colaboradores;
- Ter uma política de segurança do trabalho exemplar para as empresas do setor;
- Atuar efetivamente na comunidade através de projetos sociais.

c) Missão:

Prestar serviços à indústria, atuando na engenharia de aplicação de materiais, oferecendo vantagens competitivas a nossos clientes e prosperando como empresa.

d) Competência distintiva:

A REFRAMAX destaca-se por meio de soluções inovadoras e reconhecida competência no desempenho de suas atividades. Além de possuir uma equipe técnica formada por profissionais qualificados e experientes, a REFRAMAX mantém uma postura íntegra, transparente e de respeito mútuo com todos os públicos com os quais se relaciona, abrangendo questões sociais e também ambientais. A empresa reúne uma equipe profissional com experiência comprovada em mais de 25 anos de atendimento a grandes empresas

O diferencial para cumprir a execução de seus contratos nos prazos estabelecidos está no alinhamento às normas ISO 9001 e na segurança dos colaboradores, contando com uma estrutura organizacional racional e avançada, que permite executar os projetos mais audazes em condições seguras para seus clientes.

4.2 Mercados-alvo

Nosso consumidor é a indústria de base, composto basicamente por grandes grupos empresariais, tanto no Brasil como também em outros mercados. Este cliente caracteriza-se por grandes faturamentos, volume de produção, influência econômica setorial.

O poder de barganha desse tipo de cliente é elevado, se for considerada, não apenas sua forma de negociação e capacidade de pagamento, como também a compra de um insumo *commodity* no mercado nacional, podendo estabelecer sistemas de contratação globais. Contudo, dentro do mercado doméstico, a REFRAMAX possui vantagens diferenciais de custo e adequação que a levam a obter boa competitividade frente às suas concorrentes.

4.2.1 Localização

A localização da empresa a partir de sua matriz em Belo Horizonte – MG, procurou expansão de acordo com as plantas instaladas dos seus principais clientes, conforme figura 6.

A REFRAMAX concentra seus esforços para ser uma empresa de classe mundial, líder na América Latina, incorporando permanentemente novas tecnologias e práticas de pesquisas, maximizando sinergias com públicos, promovendo e consolidando parcerias mutuamente vantajosas, antecipando-se as necessidades do mercado.



Figura 6 – Localização da Matriz e Filiais da REFRAMAX.
Fonte: Arquivos REFRAMAX.

4.3 Composição de oferta

A empresa apresenta atualmente um *mix* de produtos organizados em três grandes grupos de atributos, ou setores básicos, uma vez que os mesmos perfazem

unidades de negócios distintas e com a capacidade de atendimento a demandas distintas junto aos clientes da empresa.

São eles:

- Serviços de manutenção permanente;
- Serviço de refratário;
- Serviço de isolamento térmico e acústico.

Sobre serviços de manutenção permanente, a REFRAMAX mantém em usinas siderúrgicas, como Companhia Siderúrgica de Tubarão - CST, Companhia Siderúrgica Nacional - CSN, Vallourec & Mannesmann, Alumar, contratos de serviços de manutenção refratária permanente, abrangendo a aplicação de 70 mil toneladas de refratário por ano, em áreas e equipamentos como:

- Canais de alto-forno;
- Carros torpedos;
- Coqueria;
- Convertedores;
- Painelas de aço;
- Painelas de gusa;
- Distribuidores de aço;
- Vasos desgaseificadores;
- Fornos elétricos de redução, dentre outros.

Já em relação a serviços de refratários, a REFRAMAX executa a reforma e a montagem de revestimento refratário e antiácido em equipamentos novos e faz a manutenção e reforma de equipamentos existentes, com a aplicação dos mais diversos tipos de materiais:

- Tijolos refratários;
- Tijolos isolantes;
- Massas socadas;
- Concretos vertidos ou projetados.

Este grupo compreende uma diversidade de produtos, que têm como finalidade suportar temperaturas elevadas nas condições específicas de processo e de

operação dos equipamentos industriais, que em geral envolvem esforços mecânicos, ataques químicos, variações bruscas de temperatura e outras solicitações. Para suportar estas solicitações e em função da natureza das mesmas, foram desenvolvidos inúmeros tipos de produtos, a partir de diferentes matérias primas ou mistura destas. Dessa forma, podem-se classificar os produtos refratários quanto à matéria-prima ou componentes químicos principais em: sílica, sílico-aluminoso, aluminoso, mulita, magnesianocromítico, cromítico-magnésiano, carbetto de silício, grafita, carbono, zircônia, zirconita, espinélio e outros. Basicamente, foram os produtos, ou o grupo de produtos com os quais a empresa iniciou suas atividades ou que gerou o seu nome.

E sobre serviços de isolamento térmico e acústico, a REFRAMAX possui em seu quadro de pessoal, profissionais aptos a executarem serviços de montagem de isolamento térmico e acústico, nos diversos setores da atividade industrial com qualidade e cumprimento dos prazos contratuais. Além disso, a REFRAMAX possui um bom estoque para atendimentos emergenciais dos seguintes materiais:

- Lã de rocha basáltica (mantas, painéis e calhas); hidrossilicato de cálcio (placas, segmentos e calhas);
- Fibra cerâmica (mantas, módulos, placas e flocos);
- Poliuretano (placas, calhas e injetáveis);
- Espuma elastomérica (mantas, painéis e tubos);
- Chapas metálicas e acessórias em geral.

Os produtos deste segmento ainda podem ser classificados de acordo com sua função e finalidade em:

- a) Refratários isolantes que se enquadram no segmento de refratários;
- b) Isolantes térmicos não refratários, compreendendo produtos como vermiculita expandida, sílica diatomácea, diatomito, silicato de cálcio, lã de vidro e lã de rocha, que são obtidos por processos distintos ao do item a e que podem ser utilizados, dependendo do tipo de produto até 1.100 °C;
- c) Fibras ou lãs cerâmicas que apresentam características físicas semelhantes às citadas no item b, porém apresentam composições tais como sílica, sílica-

alumina, alumina e zircônia, que dependendo do tipo, podem chegar a temperaturas de utilização de 2.000° C ou mais.

4.4 Competitividade

A REFRAMAX, de acordo com o seu planejamento estratégico para 2010 apresenta algumas diretrizes empresariais que coordenam os objetivos empresariais da mesma para o mesmo período. São elas:

- Valorizar e destacar a saúde e a segurança como princípios básicos dentro e fora do ambiente de trabalho;
- Satisfazer os clientes, atendendo plenamente às cláusulas contratuais;
- Buscar a melhoria da eficácia e eficiência, visando estabilidade e prosperidade da empresa;
- Criar condições para o desenvolvimento contínuo dos colaboradores, tanto profissional como pessoal;
- Respeitar e incentivar o desenvolvimento de fornecedores;
- Propiciar boa lucratividade.

Essas diretrizes serão úteis para a elaboração da proposta de intervenção dessa presente pesquisa via plano de marketing para o ano de 2010.

4.4.1 Principais concorrentes

Atuando em seus três principais setores junto aos clientes apresentados, além de estar presente em diversas regiões em seu mercado doméstico e mercado externo, a REFRAMAX possui concorrentes qualificados o que torna ainda mais complexa as atividades do departamento de marketing da empresa, bem como suas operações em si. Uma vez que o grau de diferenciação entre os serviços prestados entre estas empresas é pequeno e com uma qualidade muito similar.

São elas: Rip; Calorisol; Isobrasil; Isotal; Instal; Retech; Reframinas; Reframec; Vantec; Reframil; Reframig; Refrasider, entre outras.

Dentre estas se destacam a Rip, que é uma empresa multinacional do grupo *Thyssen Krup*, com forte mercado no norte do Brasil, onde a REFRAMAX não atua

devido esta soberania da Rip nesta região é líder de mercado, só perdendo para a REFRAMAX na siderurgia e metalurgia. A empresa também se divide por segmentos de aplicação de refratários, isolamento térmico e acústico, manutenção, mas a RIP também atende outros segmentos que a REFRAMAX não atende, como Pintura Industrial, fechamentos laterais metálicos e *fireproofing*. Organiza-se com equipe própria de vendas.

Além da Calorisol, que é uma empresa de capital nacional também é uma das principais concorrentes da REFRAMAX. Como as demais empresas se segmentam por unidades de negócios e além dos setores que a REFRAMAX atua, também atende a pintura Industrial e montagem de andaimes, além de fabricação de produtos. Organiza-se com equipe própria de vendas.

Estima-se que no geral a RIP tenha 40% do mercado, a REFRAMAX 30% a Calorisol 20% e os outros 10% se divide pelas outras empresas.

Como novos concorrentes ou entrantes em seu mercado, a REFRAMAX prefere observar os próprios clientes que podem voltar a criarem departamentos para atenderem os serviços prestados pela empresa, mas isso não é uma ameaça preocupante, os clientes que já fizeram esta internalização dos serviços não tem obtido sucesso, retornando a maior parte da prestação dos serviços para as empresa terceirizadas.

4.4.2 Principais clientes

Como indicador de desempenho com qualidade e padrão internacional a lista dos principais clientes da empresa inclui as líderes dos seus respectivos mercados além de suas demais concorrentes que também são representados por grandes empresas de classe mundial tais como: Acesita Aços Villares, Alcoa Alumínio, Anglogold Ashanti Mineração, Aracruz Celulose, Bahia Sul Celulose, Belgo Siderurgia, Camargo Correia Cimentos, Cia. de Cimento Portland Itaú, Cia. Níquel Tocantis, Cia. Siderúrgica Tubarão, Cia. Suzano de Papel e Celulose, Cimento Votorantin Companhia Siderúrgica Nacional, Gerdau Açominas, Gerdau Aços Especiais, Gerdau Aços Longos, entre outros.

Estes clientes possuem acesso via contratos de fornecimento aos diversos concorrentes da REFRAMAX. Com isso, um plano de marketing deve considerar em suas diretrizes os interesses da empresa, frente às ameaças representadas pelos concorrentes, além dos elementos de exigência do seu mercado alvo corporativo, indicado em sua atuação e nos seus clientes.

Em consonância com o atual mercado globalizado, impõe-se um elevado nível de competitividade entre organizações e instituições nacionais e internacionais.

Está se tratando de clientes exigentes de médio e grande porte e que apresentam potencial de compra e serviços bastante significativo.

Na dinâmica de sua atuação entre vários segmentos, a REFRAMAX sempre se posicionou como uma empresa inovadora na busca por soluções que satisfaçam seus clientes.

Seus clientes são parte importantíssima na operação. Em se tratando de clientes satisfeitos que são a essência de qualquer negócio bem sucedido, clientes fiéis são primordiais para a sustentação da empresa e longa parceria comercial.

4.5 Cultura, clima e estrutura organizacional

A ISO 9001:2000 exige em seus requisitos que a empresa tenha todos os seus processos documentados (padronizados) a fim de atender as exigências de mercado com ênfase na satisfação dos clientes. É uma empresa com estrutura centralizada, a relação da diretoria com os funcionários é informal. A REFRAMAX não trabalha com indicadores de desempenho.

No final do ano de 2009 foi aplicada uma pesquisa de clima organizacional entre os colaboradores e a média de satisfação foi quase 80% de aprovação.

4.6 Capacidades e limitações

Por possuir uma mão de obra especializada e capaz de atender da melhor forma a necessidade dos clientes a REFRAMAX possui a capacidade de se tornar líder nos segmentos que atua. Mas por outro lado os canais de informações existem, mas não são eficazes devido à informalidade e à falta de burocracia. O conhecimento técnico é importante, mas gera muita autonomia e reduz o controle burocrático.

4.7 Objetivos e desempenho atual

Para a REFRAMAX se tornar líder e aumentar sua parcela no mercado, ela precisa mudar sua política comercial que se baseava apenas no relacionamento superficial, para uma estratégia mais agressiva e menos cômoda. Algumas situações estão sendo criadas para facilitar este processo, mas ainda esta no início e muito ainda tem que se aprofundar para conquistar seus objetivos.

No gráfico 1 tem-se a apresentação do crescimento do número de clientes da REFRAMAX até o ano de 2007. Os dados de 2008 e 2009 não foram incluídos, devido à representação exata do período mais agudo da crise mundial verificada a partir de 2008.

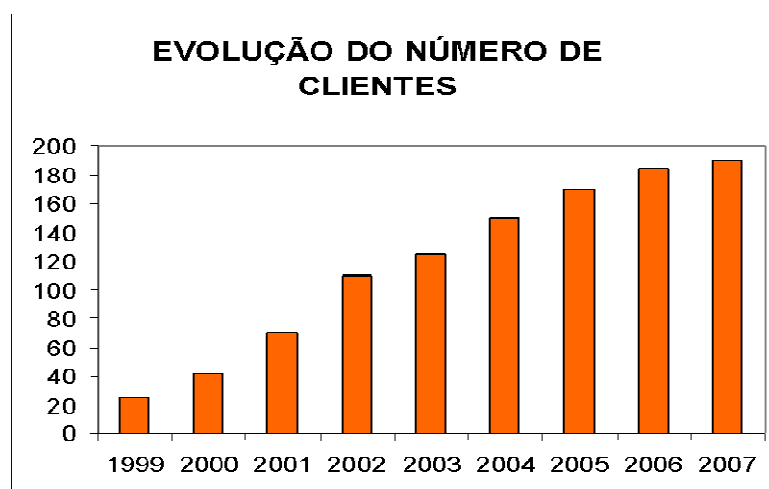


GRÁFICO 1 – Crescimento dos clientes da REFRAMAX

A empresa entende que a estratégia comercial que a levou a uma posição privilegiada em seu setor não poderá ser a mesma nos anos que estão por vir, como a crise global a realidade dos investimentos inverteu a trajetória, o mercado diminuiu e agora volta a reaquecer. Ações como a criação de um departamento marketing

são mudanças visando um crescimento da empresa, a este departamento caberá o desenvolvimento das estratégias comerciais e mercadológicas. Neste sentido a empresa passará de uma posição comercial passiva para ações comerciais ativas, deixará de esperar o cliente com suas necessidades e passará a buscá-lo.

Essas ações serão baseadas em maior número de visitas aos clientes, maiores parcerias com outros fornecedores, criação de peças publicitárias dirigidas à públicos específicos entre outras.

Os resultados esperados destas ações são:

- Maior base de clientes e serviços;
- Valorização da marca REFRAMAX;
- Crescimento em participação de mercado.

5 ATIVIDADES

5.1 Contexto das operações da REFRAMAX

As atividades da empresa REFRAMAX, podem ser divididas em três unidades de negócio distintas e em dois polos de atuação geográficos o que constitui uma matriz de negócios representada pela figura 7. Essa matriz foi construída a partir das informações coletadas dentro da empresa em seu estudo de caso, juntamente com os conceitos de segmentação geográfica e de categorização de produtos.

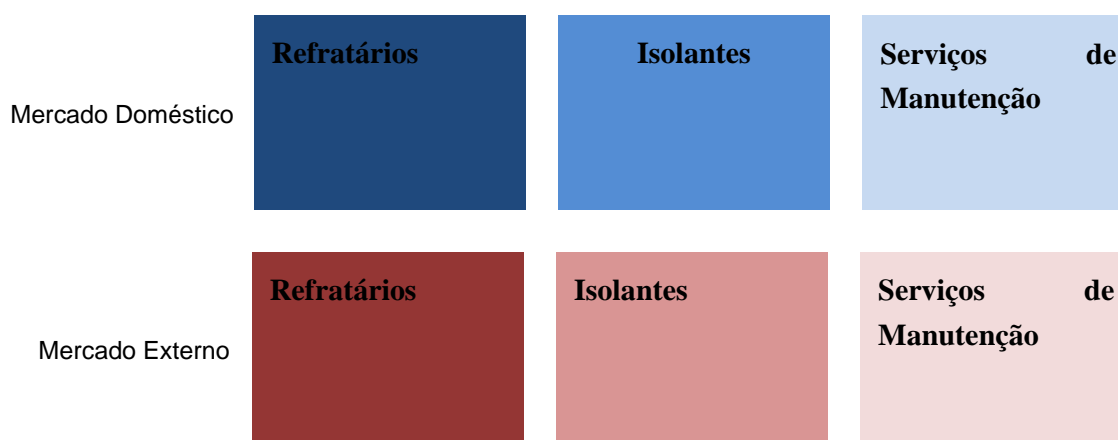


Figura 7 – Matriz operacional da REFRAMAX

Dessa representação podem-se organizar melhor as informações pertinentes ao desempenho de mercado da empresa, bem como fontes potenciais de oportunidades e de ameaças de cada quadrante acima apresentado, como sendo microcontextos dentro dessa realidade pesquisada.

A empresa, nesse sentido, divide suas atividades comerciais dentro dessa representação, o que favorece a definição de um plano de *marketing* unificado, mas que contemple essa realidade comercial e porque não dizer, operacional, muito embora não apresente essa organização formalizada e estruturada.

Com isso, após essa contextualização, pode-se mais claramente definir as possíveis ações de intervenção, via plano de *marketing* com um melhor grau de adequação a cada microcontexto acima representado. Mas para uma definição precisa das ações

de intervenção, ainda sim deve-se construir uma matriz SWOT para a empresa, de acordo com o objetivos específicos definidos.

5.2 Matriz SWOT

Levando-se em conta as variáveis macroambientais: forças político legais; forças socioculturais; forças econômicas demográficas; forças tecnológicas. Foram selecionadas informações dentro do planejamento estratégico da REFRAMAX e de entrevistas com seus principais executivos que indicaram como sendo forças com maior representatividade e relevância para os negócios da empresa apenas as forças político legais e as forças econômicas demográficas. Representadas aqui pelas variáveis: governo e economia.

Ainda sim, têm-se as informações pertinentes ao seu microambiente de mercado com foco em concorrentes e clientes, que são fontes potenciais de oportunidades e ameaças que favorecerão a devida intervenção proposta.

Essas informações foram cruzadas com as informações obtidas dentro do estudo de caso apresentado na unidade 4 dessa pesquisa que fornecem dados sobre o ambiente interno da empresa, bem como seus pontos fortes e pontos fracos apresentados.

Tem-se com isso o resultado da matriz SWOT que se segue no quadro 1:

QUADRO 1 – SWOT da REFRAMAX Engenharia S/A

	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Oportunidades	Crescimento do mercado; ampliação do número de clientes. Forte confiabilidade na marca; elevado conhecimento técnico dos profissionais; preparo da organização. Histórico de sucesso; conhecimento do cliente nacional que atua externamente. Oportunidade de parcerias; <i>benchmarking</i> ; profissionais.	Mercado interno: pouco conhecimento dos concorrentes; atuação centralizada no sudeste; concentração no setor siderúrgico. Mercados externos: desenvolvimento de novos negócios em outros países; novas parcerias em outros países; novas tecnologias, mas sem uma estrutura interna adequada.

Ameaças	Mudança nas relações trabalhista; aumento de tributos; diminuição nos investimentos. Possibilidade de novas crises globais; valorização excessiva do real; crescimento desproporcional da demanda por colaboradores/pessoas tornando a mão de obra cara.	Mercado externo: pouco conhecimento do mercado externo de atuação; ausência de filiais/escritórios externos; baixo número de funcionários com fluência na língua estrangeira.
----------------	--	---

Fonte: Dados da REFRAMAX, criado pela autora.

5.2.1 Análise macroambiental

Ao representar as informações acima indicadas, as variáveis do grupo Governo são assim analisadas como sendo ameaças às operações da REFRAMAX, devido às questões trabalhistas, o que onera projetos externos e internos, bem como as questões tributárias. Sobre os mercados externos de atuação, as variáveis de governo, refletem uma preocupação com a instabilidade política e econômica verificada na América Latina que é o foco de atuação externa da empresa. O que pode ser ampliado para questões econômicas pertinentes a cada economia local uma vez que alguns países sofreram maiores consequências da crise mundial de 2008 do que o Brasil.

Como representação dessas ameaças apresenta-se os principais contratos da empresa em mercados externos:

- Colômbia – Votorantin
- Argentina – Ternium Siderar
- Peru – Gerdau Siderperu
- Trinidad e Tobago – ArcelorMittal Point Lisas Ltd.

5.2.2 Análise ambiental interna

A REFRAMAX não possui formalmente uma “área de venda”. Como se sabe tem apenas uma Gerência de Negócios que capta serviços muito em consequência dos serviços já realizados e dos relacionamentos existentes. A REFRAMAX é uma empresa mais “comprada” do que “vendida” como se diz internamente.

O seu departamento de *marketing* foi criado recentemente ainda em 2009, o que denota uma pouca prioridade da empresa em relação à sua imagem e

posicionamento de mercado. Além de uma correta coordenação das ações de relacionamento e de comunicação empresarial.

Dado a isso, as ameaças e oportunidades externas foram analisadas também em relação a esses pontos fracos comerciais e de *marketing* que indicam um importante polo de ações corretivas para o plano de *marketing* da empresa.

Quanto ao faturamento, pode-se dizer, olhando para esse referencial, que os trabalhos feitos nos últimos 3 anos são positivos, tendo em vista que o faturamento de REFRAMAX se comportou da seguinte forma apresentada no gráfico 2.

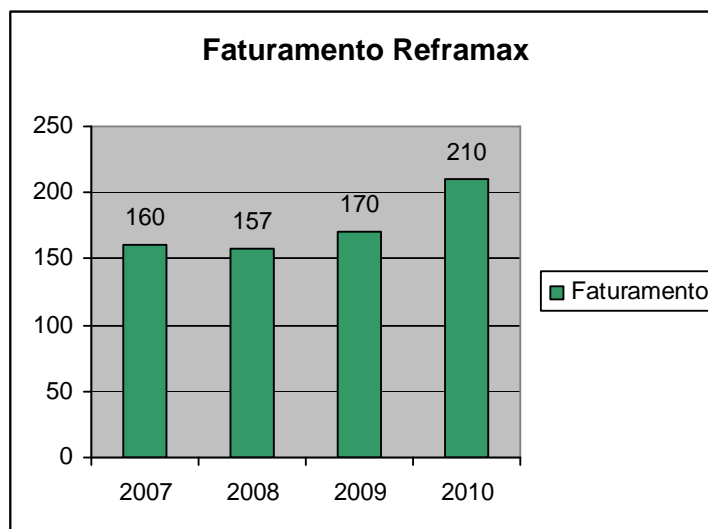


GRÁFICO 2 – Faturamento da REFRAMAX

Ainda sim, mesmo com esse resultado quantitativo, os indicadores da empresa relacionados com a área de *marketing* são diagnosticados pelo departamento de *marketing* após um levantamento da matriz SWOT e demais informações comerciais observadas.

5.3 Estratégias de *marketing*

Antes da definição das atividades constantes no plano de *marketing*, foi necessária uma reunião dentro do departamento de *marketing* que analisou o resultado da matriz SWOT em função dos objetivos da empresa e o diagnóstico da área que evidenciou as seguintes questões:

- Falta de identidade organizacional, reconhecimento da empresa, reforço na memória do cliente por um atributo de identidade específico;
- Trabalho temporário (o que afasta o funcionário dos valores e objetivos organizacionais);
- Falta de comunicação;
- Falta de um diferencial competitivo.

Nesse sentido, surgem duas diretrizes para nortear o trabalho do departamento de *marketing* da REFRAMAX em 2010 enquanto estratégias funcionais para a mesma:

- Aumentar a percepção do mercado para a existência e competência da REFRAMAX nos serviços que ela executa, usando o cliente atual como uma base de informações destes serviços;
- Mapear as possibilidades existentes e desconhecidas informando as Gerências de Negócios sobre estas possibilidades.

Para uma intervenção na área de *marketing* da REFRAMAX essas duas linhas estratégicas acima indicadas foram confirmadas pela direção da empresa. Essas diretrizes, além das demais informações da matriz SWOT desenvolvidas e os objetivos da empresa, sobretudo aqueles estruturados para questões relativas à comunicação e posicionamento de mercado da empresa serviram como base de orientação e organização da proposta de intervenção.

5.4 Plano de *marketing*

A intervenção dessa pesquisa resultou, após 4 (quatro) reuniões com o departamento de *marketing* da REFRAMAX, em um plano de *marketing* estruturado no formato da ferramenta 5W2H (*What, Why, How, Who, When, Where, How Much*), ou no idioma português: O que fazer, Por que fazer, Como fazer, Quem irá fazer, Quando fazer, Onde Fazer, Quanto irá custar. Essa organização de informações tende a explicitar para a organização as ações coordenadas do plano de *marketing*

definido, favorecendo seu controle e acompanhamento através das demais ferramentas de cronograma e orçamento, que foram abordadas posteriormente.

A definição desse plano de *marketing* foi feita para o ano de 2010 tendo como limites, além das informações indicadas, a questão orçamentária que representa um “teto” operacional para as propostas de intervenção apresentadas. Por isso houve uma seleção de propostas nesse sentido para constarem no plano de *marketing* baseadas em viabilidade e coerência. Sendo a viabilidade indicada por complexidade e custo e a coerência relacionada com os objetivos definidos e demais informações da matriz SWOT. Esse limite orçamentário representa um aporte de R\$ 350.000,00 (neste orçamento constam os salários dos profissionais, os eventos, publicações em revista, elaboração de seminários, entre outras ações possíveis).

Outra definição refere-se à necessidade de divisão de três períodos para implementação de ações, de curto de médio e longo prazo, bem como três instâncias geográficas básicas. Matriz, Regional e Externo. Sendo Matriz, compreendendo a região onde está localizada a sede da empresa. Regional, compreendendo as localidades onde estão os clientes distantes da empresa, mas dentro do próprio país; e Externo que compreende as localidades onde estão os clientes da empresa situados fora do Brasil.

Sendo assim tem-se o seguinte plano de *marketing* para a empresa REFRAMAX em 2010, demonstrada no quadro 2.

QUADRO 2 – Plano de *marketing* apresentado a REFRAMAX

O que	Por que	Como	Quem	Onde	Quando	Quanto
Relacionamento com Compradores	Aproveitar a capacidade funcional dos técnicos da empresa em contatos com clientes para reforço de imagem.	Sistema de acompanhamento a clientes via planilha com contatos <i>email</i> , telefone, presencial obedecendo a um roteiro de objetivos.	Equipe de vendas	Matriz, regional e externo.	A partir de mar/2010	R\$300,00 por cliente. (sem despesas de viagem)
Relacionamento com Decisores	Aproveitar a capacidade funcional dos técnicos da empresa em contatos com clientes para reforço de imagem.	Sistema de acompanhamento a clientes via planilha com contatos <i>email</i> , telefone, presencial obedecendo a um roteiro de objetivos.	Equipe de vendas	Matriz, regional e externo.	A partir de mar/2010	R\$500,00 por cliente. (sem despesas de viagem)
Caracterização visual dos projetos	Gerar reforço de imagem da REFRAMAX junto	Placas, empenas e <i>backlights</i> instalados próximos aos projetos	Depto. De <i>marketing</i> e agência.	Matriz, regional e externo.	A partir de mar/2010 com	R\$ 20.000,00

implementados	ao cliente e seus colaboradores.	da REFRAMAX com informações voltadas para qualidade e segurança.			alternância mensal.	
Desenvolvimento de material de apoio promocional trilingue	Ampliar a retenção de informações pelo cliente e seus contatos, além dos <i>prospects</i> visitados.	Papelaria completa, folders institucionais, novos cartões de visita e de CD ROM institucional.	Depto. De <i>marketing</i> e agência.	Externo	Abril de 2010.	R\$ 40.000,00
Incremento no sitio da empresa com área exclusiva de projetos.	Migrar de sitio corporativo para portal de negócios com a possibilidade de acompanhamento <i>on-line</i> pelo cliente do seu projeto. Reduzindo assim os custos de ligação e visita.	Desenvolvimento de seção criptografada dentro do sitio da empresa e com senha de segurança. Além de sistema de conversa <i>online</i> e via VOIP.	Depto. De <i>marketing</i> e agência.	Matriz, regional e externo.	Abril de 2010.	R\$ 12.000,00
Participação em revistas direcionadas para o cliente industrial.	Divulgar a imagem e a competência da empresa em canais específicos para o mercado industrial para reforço de imagem ou contato inicial com o conceito REFRAMAX.	Reportagens direcionadas, propagandas de meia, um terço e um quarto de páginas, mensalmente em todos os países com potencial de novos clientes.	Depto. De <i>marketing</i> e agência.	Externo	Segundo semestre de 2010.	R\$ 55.000,00
Desenvolvimento de brindes de relacionamento	Incrementar a retenção de lembrança dos clientes com materiais de uso corporativo de bom gosto e qualidade.	Desenvolvimento de blocos de notas, canetas, chaveiros, capacetes, bonés, camisas, adesivos, óculos de sol e de segurança, porta copos, garrafas térmicas e mochilas.	Depto. De <i>marketing</i> e agência.	Matriz, regional e externo.	Março 2010.	R\$ 40.000,00
Campanhas de comunicação direcionadas	Divulgação da marca e conceito REFRAMAX junto às áreas das obras e da região de influência dos clientes.	<i>Outdoors</i> em rodovias de acesso dos locais onde estão os projetos REFRAMAX	Depto. De <i>marketing</i> e agência.	Externo, Matriz	Segundo e quarto trimestres de 2010.	R\$ 50.000,00
Definição de Slogan e mote de	Criação de um slogan para o biênio 2010 e 2011, bem	<i>Brainstorming</i> com testes de relevância internos e externos	Depto. De <i>marketing</i> e agência.	Matriz, regional e externo.	Fev de 2010.	R\$ 3.000,00 (valor do evento de

comunicação da empresa	como linhas gerais para as demais peças publicitárias.	com a participação da cúpula da REFRAMAX e da agência contratada.				criação)
------------------------	--	---	--	--	--	----------

Fonte: Criado pela autora, 2010.

5.5 Controle

Para efetivar o controle das ações propostas foram propostas 3 grupos de ações básicas a serem desempenhadas pelo departamento de marketing da REFRAMAX ao longo do ano de 2010, sobretudo em seu fechamento comercial em dezembro desse mesmo ano.

5.5.1 Controle orçamentário

O primeiro grupo de controle será o orçamentário com uma planilha de custos eletrônica via *software* Excel, organizada a partir das informações do plano de *marketing* e das entradas de notas fiscais referentes às ações propostas.

Essa planilha de controle financeiro simples deverá entre outras funções sintéticas, indicar em suas células eletrônicas na cor verde quando um orçamento, ou valor for inferior ao proposto, que deve ser a diretriz primária para tomada de decisão; informar também com cor preta em suas células, valores iguais aos propostos e previstos, o que representa adequação; e ainda, valores de células em vermelho, quando orçamentos e valores estiverem acima dos valores previstos, o que indica um sinal de revisão ou de negociação.

5.5.2 Controle cronológico

O segundo grupo de controle do plano de marketing refere-se a questões referentes ao tempo de execução e implementação. Em um *software* Project, será criado um fluxo de ações sequenciadas que poderão ser acompanhadas a qualquer momento pela equipe do departamento de *marketing* para um melhor aproveitamento do *timing* das ações, bem como as etapas de preparação de cada uma delas, tais como criação e negociação, sobretudo as que envolvem desembolsos.

Esse próprio software indica para seu usuário a sequência ideal de tarefas, bem como questões sobre atrasos e antecipações existentes.

5.5.3 Controle de Indicadores

Para uma verificação da eficácia das ações propostas, sobretudo em função dos objetivos definidos serão organizados três tipos de pesquisa.

O primeiro grupo de pesquisa será feito junto aos atuais clientes da REFRAMAX com o intuito de verificar seu grau de percepção e de retenção de imagem das ações idealizadas nesse sentido. Um questionário tipo *survey* será aplicado colhendo as opiniões dos compradores e decisores das empresas abordadas.

O segundo grupo de pesquisa será feito com os potenciais clientes tanto no mercado regional, quanto no mercado externo, sobre a lembrança da marca REFRAMAX e dos seus principais atributos definidos em mote de campanha. Essa pesquisa será em modalidade eletrônica e também em modalidade *survey*.

Já em relação ao desempenho comercial esperado, serão levantados dados em dois períodos (semestrais) sobre novos clientes e faturamento da área de vendas, que refletem de maneira indireta o desempenho das ações de mercado e do esforço de vendas, sobretudo o novo esforço de vendas direcionado para relacionamento comercial mais aprofundado, como o indicado no plano de *marketing*.

Com esses três grupos de controle, espera-se verificar a correta implementação e a eficácia das ações propostas, servindo como mecanismo de correção ou reforço para o plano de marketing de 2011 da mesma empresa.

6 CONCLUSÃO

Pela presente pesquisa ficou patente a necessidade de estruturação da recente área de marketing da REFRAMAX. Além dessa organização, a mesma prescinde ainda de formatação de suas ferramentas usuais e demais sistemas de operação para essa área, como forma de melhor instrumentalização frente aos desafios do seu mercado.

Com isso, indica-se o campo teórico como principal fornecedor de informações e conceitos que viabilizem essa organização de maneira mais profissional e consistente já que grande parte do staff da empresa possui formação técnica ou superior nas áreas de engenharia e não na área administrativa ou mercadológica.

Como o mercado em que a empresa desenvolve suas atividades é um mercado amplo e competitivo, esse tipo de trabalho contribui para que a empresa tornou-se sensibilizada com essa necessidade de proatividade na área comercial e de marketing para suplantando a concorrência e continuar seu crescimento econômico.

As atividades então propostas foram o resultado de dezenas de horas de dedicação e esforço de todos dentro da empresa, bem como da própria pesquisadora em seu papel de organização dessa atividade, contudo, deve-se indicar um aumento da capacidade empresarial de tomada de decisão para esses novos temas referentes a área de marketing, que eram anteriormente menosprezados pela cúpula da mesma. O escopo desse plano de marketing proposto, ainda que potencialmente limitado para o amplo mercado de atuação da empresa é célula inicial de uma consistência maior futura, perfazendo o primeiro passo para que a REFRAMAX possa liderar esse mercado em seus setores de atuação.

E em relação aos objetivos traçados, verifica-se um êxito dessa pesquisa em fornecer a resposta ideal que a empresa necessitava em sua área de marketing.

7 RECOMENDAÇÕES

De acordo com o que foi verificado nessa pesquisa, indica-se ainda que a empresa deva organizar um sistema de inteligência em *marketing* (SIM) dentro de seu recém-criado departamento de *marketing*, para que o esforço necessário de obtenção das informações para um plano, ou mesmo planejamento de *marketing* sejam menores e com custos mais adequados.

Deve-se ampliar o conhecimento da empresa em relação aos canais de mídia e de comunicação do seu mercado externo, para que haja melhores resultados futuros quando da necessidade de comunicação empresarial da mesma.

Indica-se a atual abordagem metodológica dessa pesquisa como norte para obtenção de um novo plano de *marketing* para 2011, salvo condições adversas de mercado que poderão modificar a atual abordagem proposta.

Para a pesquisadora, indica-se um ganho efetivo de habilidade gerencial a partir dessa pesquisa proposta e implementada, bem como existe uma satisfação e anuência completa dentro da organização pesquisada com os resultados dessa pesquisa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMBROSIO, Vicente: **Plano de marketing**: um roteiro para a ação. São Paulo: Prentice Hall. 2008.
- BAKER, Michael J. **Administração de marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005, p. 3-4-5-12-64-65.
- BOONE, Louis E.; KURTZ, David L. **Marketing contemporâneo**. 12. ed. - São Paulo: Cengage Learning, 2009, p. 237.
- CAMPOMAR, Marcos Cortez; IKEDA, Ana Akemi: **O Planejamento de marketing e a confecção de planos, dos conceitos a um novo modelo**. São Paulo: Saraiva. 2006, p. 88-93-126.
- DENCKER, Ada de Freitas Maneti. **Metodologia científica**: conceituação e objetivos. 8. ed. São Paulo: Futura, 1998, p. 124.
- FERREL, O.C., HARTLINE, Michael D. **Estratégia de marketing**. São Paulo: Cengage Learning. 2008, p. 43.
- GONÇALVES, Carlos A. et al. **Manual de ferramentas de estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas. 2008.
- KOTABE, Masaaki, HELSEN, Kristiaan. **Administração de marketing global**. São Paulo. 2000.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 12. ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007, p. 4-10-30-31-42.
- KOTLER, Philip; KELLER, Lane Kevin. **Administração do marketing**. 12. ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006, p.2-4.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005, p. 185.
- MAYRING, Ph. **Einführung in die qualitative Sozialforschung**, [Introdução à pesquisa social qualitativa]. 5 ed. - Weinheim: Beltz. 2002, p. 28-29.
- RODRIGUES, William Costa. **Metodologia Científica**. Mestrado em Metodologia Científica Fundação de Apoio à Escola Técnica -FAETEC/IST -Paracambi, 2007, p.2. Disponível em: http://www.ebras.bio.br/autor/aulas/metodologia_cientifica.pdf. Acessado em 02 de Fev. 2009..
- SOUSA, Francisco Alberto Madia de. SALA DO EMPRESÁRIO®. **Programa de Capacitação, Estratégia e Motivação Empreendedora**. ANO XXIII - Ed. 496 (07/10/2001). Disponível em: http://www.empresario.com.br/memoria/entrevista.php3?pic_me=496. Acessado em 15 de Jan. 2010.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 2. ed. - São Paulo: Atlas. 2007.

WESTWOOD, John: **O Plano de *marketing***. 3. ed. - São Paulo: M. Books. 2007, p. 18.

APÊNDICE

Entrevista nº _____

Empresa: REFRAMAX Engenharia S/A

Setor: _____

Entrevistado: _____

1 – Quais são os países com os quais a REFRAMAX mantém relações? E As empresas desses países, quais são?

2 – O que representa o mercado externo para a empresa e o mercado interno? Possui dados de 2006, 2007 e 2008?

3 – Quais são as principais ameaças do ambiente externo? (governo, meio ambiente e economia) citar 3 de cada se possível

4 – Quais são as principais oportunidades do ambiente externo? (clientes, concorrentes externos e mercados externos) citar 3 de cada se possível

5 – Quais são os pontos fracos da empresa no mercado interno e externo? Citar 3 de cada.

6 – Quais são os pontos fortes da empresa no mercado externo? Citar três de cada.

7 – Gráfico de curva ABC de produtos por faturamento nas 3 categorias de produtos, 2007 e 2008.

8 – Orçamento da área de *marketing* para 2010.

9 – Descrição sumária da área de vendas da empresa e seu desempenho de faturamento.

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.