

<http://dx.doi.org/10.21714/19-82-25372017v11n1p108122>

Desenvolvimento e Aplicação de Plano de Marketing em Empresa de Recarga de Cartuchos de Impressoras.

Patrícia Campiotto

Tecnóloga em Marketing – Escola Superior de Administração, Marketing e Comunicação
patriciacampiotto@gmail.com

Vanessa Oliveira Loterio

Tecnóloga em Marketing – Escola Superior de Administração, Marketing e Comunicação
vanessa.o.paula@gmail.com

Eduardo Roque Mangini

Doutorando do PPGA da Universidade Nove de Julho
Eduardo.mangini@uol.com.br

Cristiane Sales Pires

Professora do Instituto Federal de São Paulo
Cristiane.sales.pires@gmail.com

André Torres Urdan

Prof. Dr. Do PPGA da Universidade Nove de Julho
Andre.urdan@gmail.com

recebido em 27 de julho de 2016
aprovado em 19 de outubro de 2016

Relato Técnico

Resumo: O objetivo geral deste artigo é desenvolver e implantar um plano de marketing para uma empresa que atua no segmento de remanufatura de cartuchos, com prestação de serviços e comércio de equipamentos para informática localizada na cidade de Sorocaba. A partir da análise e diagnóstico da realidade desta empresa, foi possível posicioná-la em um contexto estratégico bastante agressivo e competitivo. A empresa estava estagnada e para a superação das dificuldades interpostas pelos concorrentes e pelos ambientes em que a empresa está inserida, a criação e aplicação de plano de marketing vislumbra a possibilidade de ganho de mercado e alavancagem financeira em um momento de crise econômica e política. Os resultados apresentados mostraram que a empresa cresceu e após 6 meses da implantação do Plano de Marketing, foi possível constatar alguns ganhos bastante expressivos como aumento de 5% do número de clientes empresariais regulares. Em relação ao cliente pessoa física, o aumento do *market share* representou 7,5% em comparação com o mesmo período do ano anterior. Isso permitiu inferir em implicações gerenciais, acadêmicas e recomendações para novas pesquisas.

Palavras-chave: Plano de Marketing; Mix de Marketing; Cartuchos

1. Introdução

O mercado de cartuchos remanufaturados ganhou força a partir de dezembro de 2008, com a criação da Associação Brasileira de Recondicionadores de Cartuchos para impressora. Fundada com o objetivo de somar forças com as outras entidades do setor para o desenvolvimento organizado desta nova categoria econômica, que engloba todas as atividades relacionadas ao reaproveitamento dos cartuchos de impressão, como a remanufatura, a recarga e a compatibilização. O foco da associação é trabalhar para um crescimento sustentável, respeitando o meio ambiente. Assim sendo, foi imprescindível que as empresas de cartuchos de Sorocaba e região, se juntassem unindo as forças para a conscientização dos consumidores sobre a sustentabilidade. Como é um mercado em expansão, a concorrência e a competitividade são bastante elevadas. Cabe as empresas investirem na divulgação da marca, treinamento contínuo e uso de matéria prima de qualidade, preço acessível para conseguirem espaço no mercado e fidelização dos clientes.

A função do marketing é compreender clientes (Kotler e Armstrong, 2006). Entender, criar, comunicar e proporcionar ao cliente valor e satisfação. Em outras palavras, o marketing envolve descobrir aquilo que o cliente quer e adaptar os produtos de uma empresa para que satisfaçam essas exigências, além de gerar lucro para a empresa. O modelo mercadológico em que a empresa desenvolvia um produto e depois procurava compradores tornou-se ultrapassado (WESTWOOD, 2007). As pessoas têm desejos ilimitados, mas possuem recursos finitos. Assim, optam por investir seu dinheiro em produtos que lhes ofereçam o máximo possível de valor e satisfação. Quando apoiados pelo poder de compra, os desejos tornam-se demandas. Os consumidores veem os produtos como pacotes de benefícios e escolhem aqueles que lhes dão o melhor conjunto de valores por seu investimento. As pessoas, de acordo com seus desejos e recursos, demandam produtos com os benefícios que lhes garantam maior satisfação.

As empresas precisam ser flexíveis e focadas em conseguir esse equilíbrio no mercado. Devem estar preparadas para mudar os produtos, introduzir novos produtos ou entrar em novos mercados. Devem ser capazes de fazer uma leitura de seus clientes e do mercado. Esse processo de equilíbrio acontece no ambiente de marketing. Há uma série de importantes fatores que afeta a maneira como o equilíbrio é conseguido na prática, além de influenciar o ambiente de marketing. (WESTWOOD, 2007). O composto de marketing, representado pelos elementos controláveis, ajuda a empresa desenvolver uma estratégia adequada ao mercado e ao seu sortimento de produtos e serviços. O desenvolvimento de estratégias e marketing consiste em privilegiar em quatro áreas de decisão: produto, preço, distribuição e promoção. As estratégias são consolidadas em um plano de marketing, que segundo Havlicek (2011) é um documento que sustenta o sucesso gerencial de uma empresa.

O presente trabalho tem como foco de análise uma empresa constituída por quatro lojas que atua no segmento de remanufatura de cartuchos, serviços de suportes e equipamentos para informática. A empresa analisada possui lojas em pontos estratégicos da região de Sorocaba, com sistema de busca e entrega, e se depara com a necessidade de se fazer um produto com maior valor agregado, ao mesmo tempo em que atenda aos desejos dos clientes, e que serve como fonte de vantagem competitiva e sustentável. Portanto, torna-se fundamental entender os clientes, identificar os concorrentes, além de avaliar pontos críticos relacionados ao macro ambiente. Como a pressão competitiva é exacerbada, o foco é incrementar o bom atendimento às empresas e aos clientes que visitam a loja, além de trabalhar na divulgação da marca, por meio de um plano de marketing. É necessário ressaltar a qualidade e confiabilidade do produto, pois é um setor que está em expansão. A partir do desenvolvimento e aplicação de um Plano Estratégico de Marketing espera-se o crescimento de mercado e conseqüentemente consolidação da marca da empresa alvo. A escolha da empresa para o projeto reside no fato de



que possui produtos de qualidade com preços acessíveis, porém devido ao elevado grau de concorrência do setor e a crise política e econômica, a empresa está estagnada. Com isso, a pretensão deste artigo foi aumentar a lembrança da marca (*share of mind*) e ampliar a participação de mercado (*market share*).

Este artigo está organizado em oito partes. A parte subsequente apresenta a fundamentação teórica para amparar as soluções propostas. A terceira parte descreve a metodologia seguida da análise da situação e diagnóstico do problema. É apresentada Proposta de Intervenção com a criação e aplicação de Plano de Marketing. Na parte final são demonstradas análises referente às implicações gerenciais, resultados e recomendações para novas pesquisas.

2. Referencial Teórico.

Para o devido embasamento das ações que serão apresentadas no decorrer deste relato técnico, foi fundamental a construção de um breve referencial teórico para introduzir ao leitor conceitos de plano de marketing.

2.1 Plano de Marketing

Segundo Kotler e Armstrong (2012), marketing é definido como processo administrativo e ao mesmo tempo social, pelo qual indivíduos e grupos satisfazem desejos e necessidades por meio da criação, oferta, troca de produtos e de valor com outros indivíduos ou grupos. Na visão de Urdan e Urdan (2010), o termo marketing é uma filosofia de negócios que estabelece que o propósito fundamental de um negócio é atender aos desejos e necessidades dos clientes.

De acordo com Kotler e Armstrong (2012), marketing é a entrega de satisfação para o cliente em forma de benefício. Os dois principais objetivos do marketing são: atrair novos clientes promovendo-lhes valor superior, e manter os clientes atuais, propiciando-lhes satisfação. O marketing é o processo que reúne as capacidades de uma empresa e as exigências de seus clientes. O cliente recebe os benefícios que satisfazem suas exigências e a empresa recebe o pagamento pelos bens e auferir certo lucro (Westwood, 2007). Segundo Mattar (2011), o marketing é o processo de troca, o planejamento e execução de concepção, fixação de preços, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam as metas individuais e globais. As trocas de marketing existem pois são benéficas para ambas as partes devido aos princípios da especialização do trabalho e da satisfação do consumo.

As empresas que se destacam por sua orientação de marketing procuram aprender e entender as necessidades, os desejos e as demandas de seus clientes (Kotler & Armstrong, 2012). Realizam pesquisas que apontam o que seu consumidor gosta ou não gosta; analisam os dados sobre as perguntas e dúvidas do cliente, bem como do serviço a ele prestado; observam os clientes utilizando seus produtos e os da concorrência, e treinam seus vendedores para ficarem atentos às necessidades não atendidas dos clientes. Segundo Mattar (2011), o marketing tem como missão a busca por vantagem competitiva sustentável que satisfaça as necessidades do cliente ao passo que gera lucro para a empresa. O marketing estratégico é a filosofia orientadora da estratégia de marketing geral da empresa. A estratégia de marketing responde às questões orientadas para metas: (1) para onde a firma quer ir, (2) como chegar lá, e (3) como manter uma vantagem competitiva. A estratégia de marketing é o plano de atuação da empresa que, no final das contas, trata de questões como a sobrevivência e o crescimento empresarial.

O plano de marketing identifica as oportunidades mais promissoras no negócio para a empresa. É a base na qual os outros planos da empresa devem estar idealizados. Define metas, princípios, procedimentos e métodos que determinam o futuro. É efetivo, desde que envolva um compromisso por parte de todos os que contribuem para o sucesso, do presidente ao



funcionário, da produção à embalagem, devendo assim, estar alinhado com o meio ambiente mercadológico (Cobra, 2011).

No plano de marketing segundo Piercy e Morgan (1994), o processo envolve três componentes: analítico, comportamental e organizacional. O componente analítico abrange toda a questão da formalização do plano e sofisticação das ações a serem implementadas. No componente comportamental é fundamental entender questões relacionadas com participação no planejamento, consulta e recompensas relacionadas com metas e objetivos desse plano. Em relação à organização, é necessário o entendimento da cultura e da estrutura, bem como de toda a rede de relacionamentos internos. Mas, cabe destacar que o planejamento não se trata de uma atividade isolada e sim de uma função contínua (Cobra, 2011), e que o plano de marketing é também uma ferramenta de comunicação que integra todos os elementos do composto mercadológico: produto, marca, embalagem, preço, assistência ao cliente, vendas, propaganda, promoções de venda, merchandising, relações públicas, entre outros. Tudo isso em um simples programa compreensivo para uma ação coordenada em todos os níveis de mercado.

Um plano de marketing pode começar como uma coleta e avaliação de dados históricos. Deve conter detalhes dos concorrentes, inclusive suas vantagens e desvantagens, pontos fortes e fracos. Incluindo, também, os pontos fortes e fracos, os sucessos e os fracassos de sua própria empresa. Nesse formato, ele não é um plano de verdade, mas o começo de um plano. Pode ser desenvolvido para oferecer uma projeção para o futuro, mas essa projeção não pode ficar isolada, sem detalhes das estratégias que serão utilizadas para concretizar as previsões. (Westwood, 2007).

Conforme Urdan e Urdan (2013), o desenvolvimento e o detalhamento do plano de marketing são imprescindíveis. O plano deve oferecer razoável probabilidade de que se ganhará a guerra antes da primeira batalha. Caso não se esteja introduzindo algo melhor, mais novo, mais rápido ou mais barato, é melhor não entrar no mercado. Um plano de marketing, de acordo com Kotler e Keller (2006) deve ser: Simples – Fácil de compreender, Claro – Preciso e detalhado para evitar confusão, Prático – Realístico em ampliação e obtenção de metas, Flexível – Adaptável a mudanças. O Plano de Marketing estimula a otimização dos recursos da empresa, estabelece responsabilidade, cria consciência de que existem obstáculos a serem separados, identifica oportunidades de mercado, constituindo-se numa fonte de informação e num parâmetro de desempenho de marketing, facilita o avanço progressivo em direção às metas da empresa (Cobra, 2011).

Embora, como afirma Ferreira, Reis e Serra (2010), que não existe um modelo único, o plano deve considerar o meio ambiente e os principais desafios dos produtos e serviços em seus mercados respectivos, mantendo a flexibilidade necessária para se adaptar às necessidades de sobrevivência da empresa, manutenção ou crescimento de mercado. Na visão de Camponar e Ikeda (2006) o plano de marketing é um documento que prioriza os objetivos de uma organização aliado a programas de ação fundamentais para a concretização desses objetivos. Além disso, tem por finalidade, explanação sobre a situação passada, sobre o momento atual bem como uma perspectiva futura, pois somente entendendo o passado e amparado nas dimensões do momento presente é possível prever o futuro e se preparar adequadamente para explorar suas possibilidades.

Conforme Kotler (2005), para facilitar o processo de planejamento, a empresa deve definir e padronizar um formato de plano a ser adotado por todas as divisões e grupos de produtos. A padronização possibilitará a revisão, comparação e avaliação dos planos pela unidade de planejamento e estratégia da organização.

3. Método da Produção Técnica.



A natureza da pesquisa é definida como qualitativa, com foco no método de pesquisa-ação. Esta é considerada por Vergara (2005) como uma possibilidade de pesquisa, cujo foco é a solução de problemas por meio de ações.

As ações devem ser planejadas e implementadas por pesquisadores e demais indivíduos que estejam envolvidos na situação investigada. De acordo com Tripp (2005) a pesquisa-ação é um ciclo dividido em duas fases, uma relacionada com a investigação e outra com a ação. Ainda complementa que a pesquisa-ação necessariamente exige ações em âmbito prático quanto de pesquisa propriamente dita.

A pesquisa-ação torna-se cada vez mais conhecida e McNiff (2002) comenta que é uma prática que encoraja empreendedores e pesquisadores por permitir o controle sobre o contexto onde estão inseridos. Embora muito semelhante à prática de consultoria, a pesquisa-ação difere pelo arcabouço teórico, que proporciona subsídio, mas ao mesmo tempo promove desenvolvimento da teoria e contribuição para o aprimoramento da ciência.

Seguindo a abordagem proposta por Tripp (2005), o processo de intervenção contou com duas fases: (1) Investigação e (2) Ação. A fase de investigação teve por objetivo entender a situação atual da empresa, qual o contexto estratégico e mercadológico em que estava inserida, fazendo um diagnóstico empresarial a partir de documentos da empresa, análises setoriais e tendências de mercado. Essa primeira fase constou de dois momentos distintos: o primeiro momento onde os proprietários da empresa relataram seu problema e permitiram acesso as informações internas. O segundo momento foi composto de uma sequência de reuniões, tanto entre os autores quanto com os representantes da empresa para triangulação dos dados referentes ao diagnóstico empresarial

A fase de ação compreende a proposta de intervenção e avaliação das ações empreendidas. Com o subsídio da fase anterior, foi desenvolvido plano de marketing com direcionamento para o mix de marketing, ou seja, o plano consiste em ações que abrangem produto, preço, promoção e praça. A implementação das ações proposta teve início em março de 2015, com participação ativa dos autores em reuniões com os proprietários e funcionários da empresa. Houve necessidade de adaptação do fluxo de trabalho dos envolvidos para que a implementação ocorresse de forma adequada e concatenada.

4. Contexto e a Realidade Investigada.

Com o intuito de preservar a confidencialidade das informações, a empresa estudada neste artigo não será identificada, mas as informações gerais serão detalhadas, sem prejuízo das ações tomadas.

A empresa analisada atua no segmento de recarga de cartuchos para impressoras, com quatro lojas que atua na região de Sorocaba, interior de São Paulo. A atividade iniciou no ano de 2006, com a montagem da primeira loja no bairro de Santa Rosália, com posterior abertura de outras três unidades. Todas as unidades da empresa contêm laboratório próprio de remanufatura de cartuchos a jato de tinta (inkjet) que propicia acompanhamento visual por parte dos clientes sobre o trabalho executado em seu produto. Já o laboratório de toner fica na matriz e atende à demanda das quatro lojas.

Tem como missão organizacional trabalhar com remanufatura de cartuchos e contribuir com o meio ambiente por meio de reciclagem, agregando valores e rompendo paradigmas. A visão postulada pela empresa e que direciona os esforços, está focada em ser referência no mercado de cartuchos e toners remanufaturados e compatíveis, eliminar os mitos ao redor dos produtos e serviços do ramo, buscando aprimoramento contínuo e inovando sempre com total garantia. A estrutura organizacional projeta e organiza os relacionamentos dos níveis hierárquicos e o fluxo das informações essenciais de uma empresa. Na empresa alvo a estrutura é orgânica, no sentido de inovações, atualizações e métodos diferentes de execução de procedimentos. Possui uma equipe onde existe uma integração eficaz na execução de serviços,

com um gerente geral, três gerentes de filial, vendedores e atendentes, recicladores e entregadores.

A empresa trabalha com remanufatura e venda de suprimentos para impressão, manutenção de equipamentos (impressoras e computadores), informática (instalação e configuração de redes), material de papelaria, na parte de vendas trabalha com terceirização e em breve a empresa projeta expandir seus negócios por meio de franquias. A sua linha de produtos abrange suprimentos originais, compatíveis e remanufaturados, produtos de qualidade e com preços acessíveis, acessórios periféricos para computadores e impressoras (mouse/cabo/teclado/caixas de som/ mousepad etc.) bem como material de uso em escritório (papelaria).

Devido à forte concorrência do setor e somado a isso, fatores do macro ambiente como adversidades econômicas, políticas e ambientais, a empresa apresenta-se estagnada, sem indícios de crescimento de mercado e financeiro, motivo pelo qual a intervenção se tornou necessária a pedido dos proprietários.

5. Diagnóstico da Situação Problema.

A partir da análise situacional da empresa, as ações mercadológicas ganham força, são possíveis aliadas no crescimento da organização e consideradas como fatores de sobrevivência empresarial. Com o intuito de melhorar e concatenar esforços para atingir os objetivos propostos, verificou-se a necessidade de desenvolvimento de um plano de marketing capaz de suplantar a concorrência e ainda promover o crescimento da empresa. Para o desenvolvimento das ações, foi necessária a criação do modelo orientador como ilustrado na figura 1.



Figura 1 - Modelo Orientador

Fonte: autores

O Modelo Orientador tem início com Análise de Marketing, com investigação do mix de marketing, variáveis do macroambiente e análise estrutural da indústria, bem como análise SWOT e Fatores Críticos de Sucesso. De posse dessas análises, foi possível estabelecer objetivos e a melhor estratégia, criar o plano de marketing que abrange o plano de preço, de praça e de promoção, destacando ainda a criação de orçamento, e formas de implementação e controle.

5.1 Mix de marketing.

Mix de marketing é o conjunto de ferramentas que as empresas utilizam para alcançar seus objetivos (Urdan & Urdan, 2013). Essa ferramenta é conhecida como 4Ps: produto, preço, praça e promoção.

Produto: A empresa trabalha com produtos de primeira linha, cartuchos remanufaturados, com garantia e atendimento diferenciado, busca e entrega do cartucho na residência ou na empresa sem custo adicional.

Preço: Seu valor é acessível e justo, garantindo assim possível fidelização dos clientes.

Praça: A empresa possui quatro pontos de vendas, em lugares estratégicos, atendendo as cidades de Sorocaba e Votorantim. Além do serviço de busca e entrega do produto.

Promoção: Hoje a empresa não está sendo divulgada, mas através deste trabalho a empresa será conhecida, ganhando espaço no mercado.

5.2 Análise Estrutural da Indústria.

De posse de informações obtidas, observou-se que em relação à concorrência, a empresa apresenta tendências a se tornar a líder do mercado, mas é necessário investir em divulgação da qualidade e da sua marca de forma contínua. Mas a concorrência é exacerbada e as empresas investem em divulgações, promoções para conseguirem seus clientes. A maior concorrente da empresa analisada é a Tecnoprint Cartuchos, empresa que ganhou mercado, e cuja comunicação resultou na maior lembrança de marca pelo público alvo (share of mind).

Quando é utilizada a ferramenta de análise estrutural da indústria, verifica-se que:

- 1) Entrantes Potenciais: existe uma grande concorrência, pois é um mercado que está em expansão, o produto tem um custo baixo para remanufatura e a demanda é grande;
- 2) Concorrentes: existem diversos concorrentes, sendo os principais: Tecnoprint e Sorojet;
- 3) Produtos substitutos: ao analisar o setor de recarga como um todo, acredita-se que o mercado ofereça produtos substitutos;
- 4) Poder de negociação dos clientes: o poder de negociação dos clientes é alto, devido à grande quantidade de concorrentes;
- 5) Poder de negociação dos fornecedores: os fornecedores são poucos e com baixo poder de barganha.

5.3 Variáveis do Macro Ambiente.

As variáveis do macro ambiente influenciam as organizações diretamente e indiretamente quando afetam empresas parceiras, fornecedores e concorrentes. E embora as mudanças ocorridas no macro ambiente sejam lentas e graduais, elas podem afetar todo o contexto estratégico das empresas, com isso torna-se necessário seu monitoramento como demonstrado no quadro 1.

Quadro 1 - Variáveis do Macro Ambiente

Macro ambiente	Variável Crítica	Fonte	Periodicidade	Conteúdo	Responsável
Sócio Cultural	Reciclagem	Site da Sercisp – Sindicato das Empresas de Cartuchos.	Mensal	Aspectos de reciclagem	Departamento de Marketing, responsável por gerenciar as informações pertinentes e gerar relatórios e informativos.
Econômico	Câmbio – aumento ou redução de taxas.	Jornal Valor Econômico, Gazeta Mercantil.	Semanal	Preço de importação e valores cambiais.	



Político/Legal	Programas governamentais /legislação e taxas.	Associação Brasileira dos Recondicionadores de Cartuchos.	Semanal	Programas de incentivo fiscal, impostos.
Tecnológico	Surgimento de novos processos de Remanufaturas.	Feiras e Congressos.	Semanal	Novos processos produtivos e de armazenagem , novas embalagens.

Fonte: Autores

5.4 Análise SWOT.

Esta análise de cenário se divide em ambiente interno (Forças e Fraquezas) e ambiente externo (Oportunidades e Ameaças). É utilizada para focar a síntese dos cenários, estudo de mercado e análise competitiva; sintetizando os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, consolidando todos os aspectos relevantes do negócio, tanto as situações macro ambientais (demográficos, econômicos, tecnológicos, político-legais, socioculturais), quanto os fatores micro ambientais (consumidores, concorrentes, canais de distribuição, fornecedores) que afetam diretamente a organização (Ferreira, Reis & Serra, 2010).

Sua importância reside no apoio à formulação de estratégias que vem de sua capacidade de promover um confronto entre as variáveis externas e internas, facilitando a geração de alternativas estratégicas, bem como de possíveis ações táticas. O quadro 2 demonstra a aplicabilidade da análise SWOT na empresa estudada.

Quadro 2 - Análise SWOT

Análise SWOT Empresa alvo	
<p style="text-align: center;"><u>Forças</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * Valor do Produto; * Número de Lojas. <p style="text-align: center;"><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * Divulgar a marca; * Conscientizar benefícios do Produto. 	<p style="text-align: center;"><u>Fraquezas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * Falta de Propaganda; * Falta de conhecimento do produto/marca. <p style="text-align: center;"><u>Ameaças</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * Grandes concorrentes; * Novos produtos que não permitem recarga.

Fonte: Autores

Quando é utilizado o modelo SWOT, verifica-se para o caso da empresa analisada a presença dos quatro pontos apresentados abaixo:

- 1) Pontos Fortes: O valor do produto é atrativo, além de agregar comodidade com o sistema de busca e entrega gratuito. Outro ponto forte é localização, são quatro lojas para atender a demanda de Sorocaba e Votorantim;
- 2) Pontos Fracos: Falta divulgação da marca. Embora as quatro lojas possuam localização adequada, muitos consumidores não reconhecem o nome empresa;
- 3) Ameaças: Por não ter uma marca forte e reconhecida pelo público alvo, seus concorrentes ganham market share. Como a empresa trabalha com cartuchos remanufaturados, alguns cartuchos (novos produtos) não permitem recarga;
- 4) Oportunidades: Divulgar a marca e conscientizar os benefícios que a remanufatura agrega com a recarga, atrelar o ato de remanufaturar o cartucho de impressora à uma atitude consciente de sustentabilidade.

5.5 Fatores Críticos de Sucesso.

De acordo com Aaker (2007), a identificação dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS's) é necessária e fundamental, já que fornecem subsídios para a formação e manutenção da vantagem competitiva sustentável.

Cabe assim, destacar que os FCS's são fundamentados nos ativos e competências da organização. Os FCS's elencados a partir de análise documental e com interação com os funcionários, estão relacionados no Quadro 3.

Quadro 3 - Fatores Críticos de Sucesso

FCS	Peso (%)	Razões e comentários
1: Qualidade	30	<i>Qualidade do produto, confiabilidade.</i> Produtos de primeira linha que abrangem desde suprimentos originais, cartuchos remanufaturados, venda de acessórios até materiais de escritório.
2: Atendimento	10	<i>Atendimento diferenciado, conhecer seus clientes.</i> Importante na hora da decisão de compra, buscando fidelização dos clientes.
3: Entrega	30	<i>Serviço de busca e entrega sem custo adicional.</i> No momento da compra, o cliente pode retirar e entregar o cartucho da residência do cliente. Não há cobrança por esse serviço nas cidades de Sorocaba e Votorantim.
4: Preço	10	<i>Preço acessível.</i> Por se tratar de remanufatura de cartucho, o valor do produto é mais acessível, possibilitando a garantia e a fidelização do cliente.
5: Localização	20	<i>Quatro lojas para atender a demanda de Sorocaba e Votorantim.</i> Em lugares estratégicos, sua localização possibilita melhor acesso na compra e na entrega dos produtos.
Soma	100%	

Fonte: Autores

6. Intervenção Proposta.

A partir do esclarecimento dos Fatores Críticos de Sucesso, foram sugeridos planos de ação direcionados, alocados no Quadro 4:

Quadro 4 - Fatores Críticos de Sucesso - Plano de Ação

Objetivo	FCS	Iniciativa	Responsável	Data Provável de Início
Melhorar a qualidade	Qualidade dos produtos	1. <i>Pesquisar novas formas de envasamento.</i> 2. <i>Pesquisar novas embalagens.</i>	Gerente Geral	A partir de setembro do ano do trabalho
Melhorar o atendimento	Atendimento	1. <i>Criar um treinamento contínuo para os atendentes.</i> 2. <i>Fazer com que o atendimento seja um diferencial.</i>	Gerente Comercial	
Melhorar a entrega	Entrega	1. <i>Criar um sistema de maior agilidade para entrega.</i> 2. <i>Diminuir o tempo da entrega.</i>	Gerente Comercial	



Agregar atratividade ao preço	Preço	1.Desenvolver ação para que o cliente saiba do valor atrativo da empresa.	Gerente Comercial
Divulgação das localizações da empresa	Localização	1.Desenvolver estratégias para conhecimento das lojas. 2.Criar panfletos. 3.Criar chamadas publicitárias em jornal e rádio 4.Usar comunicação em mídias sociais.	Gerente Comercial

Fonte: Autores

Com as análises realizadas, tornou possível estabelecer o posicionamento estratégico da empresa, criar objetivos de marketing e planos de ação para o composto mercadológico. A estratégia de Marketing sugerida, visou aumentar o *market share* por meio da divulgação da marca, a estratégia adotada foi penetração de mercado, ou seja, consolidar o nome da marca da empresa.

6.1 Plano de Marketing.

O plano de marketing constitui na análise dos 4 P'S, ou seja, é necessário a criação de planos de ação que envolva: produto, preço, praça e promoção.

6.1.1 Plano de Produto

Ao analisar um produto, torna-se necessário avaliar o benefício central, o produto básico, esperado e o ampliado. Assegurando assim, a imagem de qualidade que o produto já possui e criar reputação de inovação.

Com a concorrência do mercado, os produtos estão cada vez mais próximos de uma similaridade, tanto física quanto tecnológica. Permite assim, deixar nas mãos do profissional de Marketing a busca pela diferenciação, proporcionar atributos, satisfazer os desejos e necessidades do consumidor com muito mais criatividade e funcionalidade, aproximando a realidade do sonho do consumidor. Para que tudo seja realmente valorizado pelo consumidor, deve-se ter em mente que o produto é constituído de cinco níveis (benefício central, básico, esperado, ampliado e potencial), cada um correspondendo a um grau de satisfação do consumidor e trazendo características próprias, em nível crescente e com expectativas diferentes.

6.1.1.1 Embalagem e Rotulagem

As principais matérias primas consumidas no processo de recarga de cartucho são:

Clips de Proteção: Peças plásticas rígidas que servem para proteger o cartucho. Na compra do cartucho vazio retardam o ressecamento, durante o transporte até a recarga protegem a integridade do bocal e do circuito do cartucho, após a recarga auxiliam a fita de baixa adesividade a evitam vazamento e entupimento, além de melhorarem a apresentação do cartucho. Cada cartucho necessita de um modelo diferente, contudo existem clips chamados universais que servem para diversos modelos de cartucho, sendo, porém, usualmente menos eficiente e não tão estéticos.

Embalagens: A empresa utiliza uma embalagem que protege e valoriza o seu produto.

Etiquetas para Vedação: São utilizadas etiquetas para cobrir a nova esfera, melhorando a aparência do cartucho.

Fita de Proteção: Contact – Estas fitas, normalmente azuis são essenciais à conservação dos cartuchos depois de carregados. Sem a fita cobrindo o bocal do cartucho a tinta resseca levando a um entupimento provavelmente insolúvel. A fita é fabricada com

materiais essenciais para evitar que o adesivo prejudique o cartucho, nunca devem ser usadas fitas adesivas comuns.

Tinta: Para que possam ter bons resultados na recarga, é muito importante que a tinta tenha qualidade, caso contrário, pode ocorrer sérios problemas com entupimentos e ressecamentos de cabeças de impressão, além de perda de tempo, material e, o que é pior, perda de clientes.

6.1.1.2 Ciclo de Vida do produto

Como os cartuchos passam pelo processo de reciclagem, ao usar o cartucho remanufaturado o cliente contribui para diminuir a formação de lixo urbano e resíduo não aproveitável. É uma forma fácil e sem esforço de fazer uma contribuição para o meio ambiente, além de obter um produto com preço mais acessível.

O cartucho pode ser normalmente recarregado três vezes. Alguns modelos chegam até dez vezes, dependendo do uso do cartucho, uma vez que eles possuem um tempo de vida útil. Ao perceber qualquer indício de falta de tinta ou pó, é recomendado que o cartucho vazio seja levado para ser reciclado, aumentando a vida útil do cartucho significativamente.

Outro ponto importante a ressaltar é que, desde o momento em que o produto é introduzido no mercado até sua retirada total, ele apresenta ciclo de vida definido com estágios de introdução, crescimento, maturidade e declínio, conforme demonstrado na figura 2.

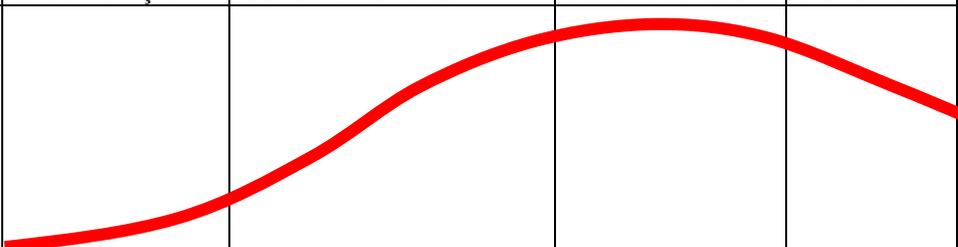
	FASES DO CICLO DE VIDA DO PRODUTO			
	INTRODUÇÃO	DESENVOLVIMENTO	MATURIDADE	DECLÍNIO
Modelo Gráfico				
Objetivos de Marketing	Criar consciência de produto	Ampliar a participação de mercado	Ampliar lucros e defender posição de mercado	Minimizar despesas e explorar a marca

Figura 2 - Fases do Ciclo de Vida do Produto

Fonte: autores

Os produtos da empresa estão na fase de transição de crescimento para a fase de maturidade, portanto, torna-se necessário aumentar a qualidade de vendas em valor absoluto com redução de custos. Desta forma, é possível atingir preço competitivo, aumentando o market share da empresa a despeito do aumento progressivo do número de concorrentes.

Nessa fase torna-se necessário aumento da divulgação da marca, bem como a conscientização da mesma, num processo de marketing de guerrilha e na busca constante de melhoria e fidelização do cliente, com o intuito de fortalecer o chamado *buzzmarketing*.

6.1.2 Plano de Preço.

A estratégia para o produto da empresa consiste em diferenciá-lo dos produtos de outras empresas, portanto, assegurar a imagem de qualidade que o produto já possui.

A estratégia de preços está relacionada com a política de penetração, portanto a estratégia é adotar e manter um preço competitivo para os cartuchos remanufaturados. Isso implica em agressividade estratégica levando a ganho de mercado dos concorrentes diretos da empresa.

6.1.3 Plano de Praça

O foco do trabalho foi fidelizar os clientes já existentes, e conseguir através do plano de promoção atingir um público maior, através da divulgação em mídia impressa e auditiva.

6.1.4 Plano de Promoção

O foco principal da promoção foi atingir os consumidores por meio da comunicação, fazer com que tenham conhecimento, simpatia e preferência pelo produto, desenvolver no consumidor atitudes e sentimentos positivos em relação aos cartuchos remanufaturados.

Para esse plano, sugeriu-se que a empresa contratasse um profissional da área de marketing e uma gráfica para o desenvolvimento de *flyers* e *folders*, para serem distribuídos em postos estratégicos como: empresas, comércios e escolas, e também para serem encartados em mídias impressas, e as sugeridas foram: Jornal Cruzeiro do Sul, Jornal Bom dia e Jornal Ipanema, além dos jornais internos das empresas, e para a mídia auditiva sugeriu-se a rádio Vanguarda. Outra sugestão foi a atuação no mundo virtual, com foco em clientes pessoa física e jurídica, divulgando a marca e a qualidade. Conforme plano de comunicação quadro 5:

Quadro 5 - Orçamento

Objetivos	Serviços	Público-alvo	Mídia	Referência	Datas de inserção	Nº total de inserções	Custo unitário de Inserção	Custo total de inserção
Promover consciência e conhecimento da empresa	Flyers	Clientes potenciais, indecisos e reais	Flyers	Distribuição em locais como empresas e de porta em porta	Janeiro à Março	10.000	R\$ 0,76	R\$ 760,00
Promover consciência e conhecimento da empresa	Folders		Folders	Distribuição nas empresas e encartes em mídias impressas	Janeiro à Março	5.000	R\$ 0,21	R\$ 1.080,00
Promover conhecimento e simpatia	Jornais		Meia Página	Abrangência: Região de Sorocaba e Votorantim	Janeiro à Março	1 por quinzena	R\$ 1.000,00	R\$1.000,00 por quinzena R\$2.000,00 por mês
Despertar conhecimento, simpatia e preferência	Rádio		Spot de 45"	Abrangência: Região de Sorocaba e Votorantim	Janeiro à Março	100 por mês	R\$15,00	R\$1.500,00
Promover conhecimento e simpatia	Mídias digitais		Facebook, Twitter, Instagram	Abrangência: Região de Sorocaba e Votorantim	Janeiro à Março	Diária	-----	

Fonte: Autores

6.2 Ações

As ações estratégicas da empresa devem ser estudadas e implantadas, sendo necessário um cronograma, orçamento, formas de implementação e controle

6.2.1 Cronograma

Considerando as ações referentes aos fatores críticos de sucesso, bem como as ações dos planos de Preço, praça e promoção, o Quadro 6 contém o cronograma com início e término previsto de cada ação.

Quadro 6 - Cronograma

Etapas	Período	03/2015	04/2015	05/2015	06/2015	07/2015
Melhorar a qualidade	Início					
	Término		Processo contínuo			
Melhorar o atendimento	Início					
	Término					
Melhorar a entrega	Início					
	Término		Processo contínuo			
Agregar atratividade ao preço	Início					
	Término		Processo contínuo			
Divulgação das localizações da empresa	Início					
	Término		Processo contínuo			
Montagem do Plano de Marketing	Início					
	Término					
Aprovação do Plano de Marketing	Início					
	Término					

Fonte: Autores

6.2.2 Orçamento

Os valores de mídia para o período de vigência do plano de comunicação foi de aproximadamente R\$ 12.350,00, utilizando, *flyers* e *folders*, jornais, revistas e rádio, mídias sociais, já incluso o custo da gráfica para confecção da arte e impressão dos *flyers* e *folders*.

6.2.3 Implementação

Aprovado o plano de marketing pelo proprietário da empresa alvo e pelo Gerente Comercial, foram iniciadas as ações de confecção de materiais e distribuição a partir de setembro de 2015. O passo seguinte à aprovação do plano de marketing foi a confecção dos materiais e a gráfica contratada será responsável pela arte e impressão dos *folders* e *flyers*.

Para a comunicação auditiva foi escolhida a rádio Vanguarda para o spot e com as mídias impressas Jornal Cruzeiro do Sul, Jornal Bom Dia e Jornal Ipanema para encartarem os *folders*. As mídias sociais começaram a ser utilizadas em especial Facebook que pode promover a coalizão com as demais mídias (Twitter e Instagram).

6.2.4 Criação de Indicadores de Desempenho

Os indicadores de desempenho, conhecidos por KPI'S, tem por fundamento avaliar os aspectos do plano de marketing. Para a empresa alvo esse indicador de desempenho é feito por meio de avaliação por formulário próprio criado, que abrange a relação entre visitas realizadas e qual mídia foi a principal.

7. Resultados Obtidos e Contribuição.

A empresa não usava até o momento da intervenção, qualquer tipo de estratégia ou plano consolidado, nem tinha qualquer interesse no desenvolvimento de um documento que pudesse direcionar os esforços e concatenar os objetivos. Então, a implementação das ações propostas esbarrou em grande resistência por todos os funcionários da empresa.

Após seis meses da implantação do Plano de Marketing, foi possível constatar alguns ganhos bastante expressivos como aumento de 5% do número de clientes empresariais



regulares. Em relação ao cliente pessoa física, o aumento do market share representou 7,5% em comparação com o mesmo período do ano anterior.

A comunicação com o mercado tornou-se mais fluida, modificando o comportamento dos funcionários e do corpo gerencial. Isso foi uma das grandes mudanças percebida inclusive pelos próprios funcionários. A lucratividade ainda não foi percebida de forma significativa devido ao aumento exacerbado do custo de aquisição das matérias primas, mas no período de crise 2015-2106 não houve qualquer demissão nem cortes operacionais, o que é um indício de que a empresa está financeiramente saudável.

A aplicação de um plano de marketing é a transformação da teoria em prática, com isso envolve tanto o mundo acadêmico quanto o mundo empresarial. No campo acadêmico permite o crescimento e ampliação da teoria estratégica aplicada ao marketing. Por outro lado, no campo empresarial permite a adoção de uma ferramenta simples e barata, mas que pode trazer benefícios financeiros e organizacionais. Como a empresa estipula a sustentabilidade em suas ações, tal qual os moldes do Triple Bottom Line que segundo Ljungberg (2007) é composto por proteção ambiental, igualdade social e desenvolvimento econômico, a aplicação do plano de marketing possibilitou aumento da responsabilidade ambiental. Esse aumento se deve a reciclagem de materiais de impressão, no caso os cartuchos, que são recarregados e que reduzem a geração de lixo advindos de componentes eletrônicos. A utilização da premissa ambiental ganhou espaço nas comunicações mercadológicas propagadas pela empresa. Com a melhoria da participação de mercado, a empresa tem promovido ajustamento social ao manter seu quadro de funcionários e colocar como meta para o próximo plano estratégico da empresa, a contratação de aprendiz e auxílio a um projeto social da cidade de Sorocaba. O interesse em começar a planejar e implementar as ações gerou em um primeiro momento o crescimento da empresa e adequação a realidade econômica que o país enfrenta, portanto, a aplicação de um plano de marketing está possibilitando a sobrevivência empresarial, educando os funcionários para o desenvolvimento da visão de longo prazo em detrimento da visão imediatista que imperava na organização.

8. Conclusão.

A empresa alvo está imersa em um ambiente com intensa pressão competitiva, o que exige excelência no atendimento, qualidade nos produtos e contínuo investimento em treinamento e matéria prima de qualidade. Torna-se fundamental a qualificação tanto do quadro de gerentes como dos colaboradores de apoio.

Os aspectos estratégicos evidenciados demonstram que existem competências a serem desenvolvidas, ações de curto, médio e longos prazos a serem realizadas no intuito do crescimento da empresa e solidificação da marca. Os fatores críticos de sucesso apresentados no trabalho tornam-se cada vez mais importantes quanto maior a pressão competitiva, esses fatores devem ser trabalhados, gerando ações estrategicamente relevantes. O objetivo geral foi criar uma estratégia de marketing para a empresa analisada, com o intuito de fazer com que os consumidores conheçam a marca. O objetivo do plano de marketing apresentado foi à estratégia de penetração de mercado. Os planos de promoção e distribuição traduzem as ações que foram empreendidas no momento atual para a concretização do objetivo sugerido, cujo orçamento está de acordo com o praticado. Os ganhos no curto prazo evidenciaram a necessidade de fazer o planejamento estratégico da empresa e acompanhar as inovações do mercado, fortalecer o marketing tradicional e digital e principalmente fortalecer a relação com os clientes físicos e empresariais. Embora a empresa seja de pequeno porte, a aplicação desse modelo de plano de marketing torna possível a replicação para outras empresas de outros setores, demonstrando a importância dessa ferramenta para a sobrevivência empresarial.

Referências.

Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.11, n.1, p. 108-122, 2017
ISSN 1982-2537

- Aaker, D. A. (2007). *Administração estratégica de mercado (7 ed.)*. Porto Alegre: Bookman.
- Campomar, M. C., & Ikeda, A. A. (2006). *O planejamento e a confecção de planos: dos conceitos a um novo modelo*. São Paulo: Saraiva.
- Cobra, M. (2011). *Administração de marketing*. São Paulo: Atlas.
- Ferreira, M. P., Reis, N., Serra, F. R. (2010). *Marketing para Empreendedores e Pequenas Empresas*. São Paulo: Atlas
- Havlicek, K (2011). Marketing management and marketing controlling of SMEs. *European Research Studies*, 14 (4), 39-53.
- Kotler, P. (2005). *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. 10 ed. São Paulo: Prentice-Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Princípios de marketing (12 ed.)*. São Paulo: Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Administração de marketing (12 ed.)*. São Paulo: Pearson/Prentice-Hall.
- Ljungberg, L.Y. (2005). Materials selection and design for development of sustainable products. *Materials and Design*, 28 (2), 466-479.
- Mattar, F. N., (2011). *Administração de varejo*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- McNiff, J. (2002) Action research f Action research for professional development or professional development: or professional development concise advice for new action researchers. Acessível em: <http://www.jeanmcniff.com/ar-booklet.asp>. Acesso em: julho. 2016.
- Piercy, N. F., Morgan, N. A. (1994). The Marketing Planning Process: Behavioral Problems Compared to Analytical Techniques in Explaining Marketing Plan credibility. *Journal of Business Research*, 29 (3), 167-178.
- Tripp, D. (2005). Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. *Educação e Pesquisa*, 31 (3), 443-466.
- Urdan, F.T.; Urdan, A.T. (2010). *Marketing Estratégico no Brasil: teoria e aplicações*. São Paulo: Atlas.
- Urdan, F.T.; Urdan, A.T. (2013). *Gestão do Composto de marketing (2 ed.)*. São Paulo: Atlas.
- Westwood, J. (2007). *O plano de marketing (3 ed.)*. São Paulo: Makron Books.
- Vergara, S. C. (2005). *Métodos de pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas.