

Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

FERNANDO MÁRCIO RODRIGUES

**INFLUÊNCIA DA PREVISÃO DE INVESTIMENTOS EM CAMPANHAS
DE MARKETING NO ORÇAMENTO DE VENDAS:
O CASO DA FIAT AUTOMÓVEIS S.A.**

Dissertação de Mestrado

FLORIANÓPOLIS
2003

FERNANDO MÁRCIO RODRIGUES

**INFLUÊNCIA DA PREVISÃO DE INVESTIMENTOS EM CAMPANHAS
DE MARKETING NO ORÇAMENTO DE VENDAS:
O CASO DA FIAT AUTOMÓVEIS S.A.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

FLORIANÓPOLIS

2003

FICHA CATALOGRÁFICA

R696 Rodrigues, Fernando Márcio.

Influência da previsão de investimentos em campanhas de Marketing no orçamento de vendas: o caso da Fiat Automóveis S.A. / Fernando Márcio Rodrigues. – Florianópolis: UFSC, 2003.

Xiii -124p. il.

Orientadora: Ilse Maria Beuren.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

Inclui bibliografia.

1. Competitividade 2. Marketing 3. Comunicação 4. Orçamento – Venda – Investimento. I. Ilse Maria Beuren II. Universidade Federal de Santa Catarina. II. Título.

CDD: 658.2.

FERNANDO MÁRCIO RODRIGUES

**INFLUÊNCIA DA PREVISÃO DE INVESTIMENTOS EM CAMPANHAS
DE MARKETING NO ORÇAMENTO DE VENDAS:
O CASO DA FIAT AUTOMÓVEIS S.A.**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do Título de **Mestre em Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 10 de dezembro de 2003.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA

Prof^a Ilse Maria Beuren, Dr^a.
Orientadora

Prof. Rogério Lunkes, Dr.

Prof. Newton Carneiro Affonso Costa Júnior, Dr.

“Eu não desejo ser um homem comum. É direito meu ser fora do comum. Procuro a oportunidade, não a segurança. Não desejo ser um cidadão mantido pelo Estado, humilde e apagado. Quero correr risco, sonhar e construir, fracassar e ter sucesso. Recuso-me a trocar por subsídios minha iniciativa. À minha subsistência garantida prefiro os desafios que a vida traz; prefiro o entusiasmo da realização à calma estagnada da utopia. Não trocarei a liberdade pela beneficência, nem minha dignidade pelo seguro. É meu privilégio pensar e agir por mim mesmo, gozar os benefícios das minhas próprias criações, e encarar de frente o mundo.”

Dean Alfange

AGRADECIMENTOS

À Prof^a. Dr^a. Ilse Maria Beuren, pela orientação e incentivo no desenvolvimento deste trabalho.

Às minhas filhas Fernanda, Camila, Michelle e Andrezza.

Aos meus pais, Levindo Rodrigues Pires e Irene Barbosa Rodrigues, que decidiram firmemente nos educar a todos.

À minha esposa Ana Lúcia, pela compreensão neste período de completa dedicação e pelo incentivo constante nesta luta.

Aos colegas de turma do Mestrado em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, que me honraram com sua amizade.

A todos que, de uma maneira ou de outra, contribuíram para a realização deste trabalho.

RESUMO

RODRIGUES, Fernando Márcio. **Influência da previsão de investimentos em campanhas de marketing no orçamento de vendas: o caso da Fiat Automóveis S.A.** Florianópolis, 2003, 124 pp. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC.

O trabalho objetivou verificar a influência da previsão de investimentos em diferentes campanhas de marketing no orçamento de vendas na Fiat Automóveis S/A. A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, com utilização de fontes múltiplas de evidência, sendo que a análise dos dados foi predominantemente qualitativa. A fundamentação teórica do estudo discute os elementos da competitividade com ênfase nas estratégias e padrões de concorrência. Faz também considerações sobre o marketing, sua evolução, abrangência e planejamento. Aborda a comunicação como ferramenta essencial na concretização das metas para campanhas de marketing. Por último contempla o sistema orçamentário, com enfoque no processo de planejamento orçamentário, nos orçamentos de vendas e investimentos em campanhas de marketing. O estudo de caso da Fiat Automóveis S/A inicia-se com apresentação da empresa e de concessionárias Fiat. Na seqüência descreve campanhas de marketing da empresa, seu compartilhamento e o programa de suporte para comunicação em marketing nas concessionárias. Também evidencia a influência da previsão de investimentos em campanhas de marketing no orçamento de vendas da montadora de automóveis. Com base na análise dos dados, concluiu-se que na Fiat Automóveis S/A a influência da previsão de investimentos em diferentes campanhas de marketing no orçamento de vendas ocorre em uma perspectiva holística, respeitando o orçamento global da empresa.

Palavras-chave: Orçamento de Investimentos; Campanhas de Marketing;
Orçamento de Vendas.

ABSTRACT

RODRIGUES, Fernando Márcio. **The influence of investment forecast for marketing campaigns in the sales budget: the case of Fiat Automóveis S.A.** Florianópolis, 2003, 124 pages. Dissertation (Master Degree in Production Engineering) – Program of Post-Graduation in Production Engineering, UFSC.

The study aimed to ascertain the influence of investment forecast for different marketing campaigns in the sales budget at Fiat Automóveis S/A. The research is characterized as a case study, with the utilization of multiple evidence sources, with the data analysis being predominantly a qualitative one. The theoretical background of the study discusses the competitiveness elements with an emphasis in the competitiveness strategies and patterns. It also makes considerations on marketing, its evolution, coverage and planning. It deals with communication as an essential tool for achieving the goals of the marketing campaigns. Finally, it covers the budgeting system, with a focus on the budget planning process, the sales budgets and the investments in marketing campaigns. The case study at Fiat Automóveis S/A starts with a presentation about the company and its dealers. Following, it describes the company's marketing campaigns, their sharing process and the program of support for marketing communication within the dealers. It also shows the influence of the investment forecast for marketing campaigns in the sales budget of the automobile company. Based on the data analysis, it was concluded that at Fiat Automóveis S/A the influence of the investment forecast for different marketing campaigns in the sales budget takes place in a holistic fashion, thus respecting the company's overall budget.

Key words: Investment Budget; Marketing Campaigns; Sales Budget.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Elementos da estrutura da indústria.....	30
Figura 2 - Construção do banco de dados.....	86
Figura 3 - Resultado de investimento em campanha de marketing.....	89
Figura 4 - Fluxo de ações e informações.....	91
Figura 5 - Investimento publicitário 2001	98
Figura 6 - Filme Fiat varejo.....	102
Figura 7 - Vendas Fiat via Internet de outubro de 2001 a outubro de 2002	105
Figura 8 - Metas globais do programa operativo de produção de veículos p/ 2002 ..	110
Figura 9 - Proposta para o programa operativo de orçamento de vendas da Fiat.....	112
Figura 10 - Fluxo de informações das campanhas de marketing	114

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Planejamento de marketing	47
Quadro 2 - O valor da marca Fiat	101
Quadro 3 - Vendas das concessionárias em campanha normal	102
Quadro 4 - Interação entre o investimento em campanhas de marketing e o orçamento de vendas da Fiat Automóveis S.A.....	115

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Vendas da concessionária Automax Comercial Ltda	74
Tabela 2 - Vendas 2000/2002 concessionária Strada Veículos e Peças Ltda.....	75
Tabela 3 - Budget Publicidade no período de 2000 a 2002 da Fiat Automóveis	97
Tabela 4 - Vendas Fiat via Internet de outubro de 2001 a outubro de 2002.....	104

LISTA DE REDUÇÕES

ABEIVA	Associação Brasileira das Empresas Importadoras de Veículos Automotores
ANFAVEA	Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores
AMA	<i>American Marketing Association</i> (Associação Americana de Marketing)
B2B	<i>Business to Business</i> (Empresa para Empresa)
B2B2C	<i>Business to Business to Customer</i> (Empresa para Empresa e para Consumidor)
BMDR	<i>Business Management</i> e Desenvolvimento da Rede
BUDGET	Orçamento de Gastos durante o Ano
DB	Banco de Dados
DETRAN	Departamento Estadual de Trânsito
GM	General Motors
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBOPE	Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística
IBOPE MONITOR	Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística Monitor
PO	Programa Operativo de Produção de Veículos
RS	Responsável do Setor
RPVS	Responsável pelo Setor de Pós Vendas

SUMÁRIO

RESUMO	7
ABSTRACT	8
LISTA DE FIGURAS	9
LISTA DE QUADROS	10
LISTA DE TABELAS	11
LISTA DE REDUÇÕES	12
SUMÁRIO	13
1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Tema e problema	14
1.2 Objetivos	18
1.3 Justificativa do estudo	18
1.4 Metodologia da pesquisa.....	21
1.5 Organização do trabalho	23
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	25
2.1 Elementos de competitividade.....	25
2.1.1 Estratégias competitivas	27
2.1.1.1 Fatores vitais no desenvolvimento de estratégias	29
2.1.1.2 Forças competitivas que dirigem a concorrência.....	30
2.1.2 Padrões de concorrência	32
2.1.2.1 Avaliação da competitividade.....	33
2.1.2.2 Origens da vantagem competitiva.....	34
2.2 Considerações sobre o marketing.....	35
2.2.1 Abordagem do marketing segundo Kotler	36
2.2.2 Abrangência do marketing	40
2.2.3 A organização para o planejamento de marketing	43
2.2.4 Planejamento de marketing.....	46
2.3 Comunicação de marketing.....	48
2.3.1 A comunicação como sistema	49
2.3.2 Comunicação integrada de marketing.....	50
2.3.2.1 Fatores influenciadores na eficácia da comunicação	50
2.3.2.2 Etapas para o desenvolvimento de uma comunicação eficaz	52
2.3.3 Gerenciamento de comunicação integrada de marketing	56
2.4 Sistema orçamentário	59
2.4.1 Processo de planejamento e controle orçamentário	60
2.4.2 Orçamento de vendas.....	62
2.4.3 Orçamento de investimento em campanhas de marketing.....	66
3 CAMPANHAS DE MARKETING NA FIAT AUTOMÓVEIS S/A	70
3.1 Apresentação da Fiat Automóveis S/A.....	70
3.2 Apresentação das concessionárias Fiat.....	73
3.2.1 Concessionária Automax Comercial Ltda	73
3.2.2 Concessionária Strada Veículos e Peças Ltda	75
3.2.3 O processo de nomeação e seleção de concessionárias	76
3.3 Modalidades de campanha de marketing adotadas na Fiat	79
3.3.1 Campanha de marketing institucional	80

3.3.2 Campanha de marketing de varejo	81
3.3.3 Campanha de marketing direto	82
3.3.4 Campanha vale tudo	83
3.4 Compartilhamento dos investimentos em campanhas de marketing	84
3.5 Programa de suporte para comunicação em marketing nas concessionárias Fiat	85
3.5.1 Pré-lançamento	85
3.5.2 Lançamento	87
3.5.3 Sustentação	87
3.5.4 Controle e acompanhamento	88
3.5.5 Avaliação das campanhas	88
3.5.6 Premiação das melhores campanhas	90
3.5.7 Fluxo de ações e Informações.....	90
4 INFLUÊNCIA DA PREVISÃO DE INVESTIMENTOS EM CAMPANHAS DE MARKETING NO ORÇAMENTO DE VENDAS DA FIAT AUTOMÓVEIS	92
4.1 O orçamento de vendas na Fiat Automóveis e em concessionárias	92
4.1.1 Orçamento de vendas da Fiat Automóveis	94
4.1.2 Orçamento de vendas de concessionárias Fiat	95
4.2 Orçamento de investimentos nas modalidades de campanhas de marketing adotadas na Fiat Automóveis S/A.....	97
4.2.1 Campanha de marketing institucional	99
4.2.2 Campanha de marketing de varejo	100
4.2.3 Campanha de marketing direto	103
4.2.4 Campanha vale tudo	105
4.3 Programa operativo do orçamento de vendas da Fiat Automóveis S/A	106
4.3.1 Operacionalização do programa operativo de orçamento de vendas da Fiat Automóveis	107
4.3.2 Metas globais do programa operativo de vendas de veículos da Fiat....	110
4.3.3 Proposta para o programa operativo do orçamento de vendas da Fiat Automóveis.....	111
4.4 A interação dos orçamentos de vendas e de investimentos em campanhas de marketing na Fiat Automóveis S/A	112
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	117
5.1 Conclusões.....	117
5.2 Recomendações	118
REFERÊNCIAS	120

1 INTRODUÇÃO

O mundo está passando por um período de transformações, que afetam o cenário econômico, político, cultural, social, bem como o empresarial. Este ambiente de evolução e desenvolvimento oportuniza o surgimento de novas formas de negócios, de utilização de recursos e de relacionamento com clientes, fornecedores, acionistas, funcionários e com a comunidade na qual a empresa está inserida.

Nesta sociedade global, que se caracteriza pela concorrência cada vez mais acirrada, o desafio das empresas está no que se refere à capacidade de se manter e de buscar novos mercados. Este desafio normalmente vem acompanhado do uso de novas tecnologias e de métodos de gerenciamento da organização.

A globalização veio a favorecer as alianças entre os concorrentes. As empresas globais passam a reduzir a incerteza do meio externo, expandindo sua esfera de influência, gerando volumes expressivos de faturamento e viabilizando vultuosos investimentos em pesquisa e desenvolvimento.

Essas mudanças que ocorrem no mundo atual são guiadas pelo uso cada vez maior da Tecnologia da Informação (TI), tendo o auxílio da rede mundial de computadores. Neste sentido, Motta (1995, p.13) ilustra que:

como consequência dessa transformação está nascendo uma nova economia da era da informação, cujas fontes de riqueza são o conhecimento e o poder da comunicação, diferentemente, por exemplo, da importância que era dada aos recursos naturais e ao trabalho físico.

Com a inovação tecnológica, as empresas procuram encontrar formas de aprimorar a qualidade dos seus bens e serviços, além de reduzir os seus custos, e atentam continuamente para as necessidades e exigências dos consumidores, inclusive com novas formas de relacionamento.

Walton (1993) ressalta a interação existente entre a organização e a TI, o que implica na necessidade de se levar em conta a dupla potencialidade da TI. Por dupla potencialidade, entende-se à capacidade que a mesma tecnologia básica tem de produzir um conjunto de efeitos organizacionais ou seus opostos.

Nesta perspectiva, a TI tem para garantir à organização um conjunto de sistemas e usos da tecnologia que favoreçam diretamente a sua sobrevivência no mercado e a melhoria dos níveis de competitividade.

Nesse sentido, a abertura da economia brasileira ampliou a inserção da indústria automotiva no país e no processo de globalização. Ela propiciou a conjuntura para estimular as montadoras estabelecidas no país a realizar novos investimentos e concorrer com o mercado mundial.

Dados estatísticos da Anfavea (www.anfavea.com.br) demonstram que o faturamento da Fiat Automóveis S/A, até dezembro de 2000, foi de aproximadamente 37,2 milhões de reais. Para os veículos comerciais leves, estima-se um potencial de crescimento de veículos por habitante (população/frota de veículos). O Brasil tem uma frota de 8,8 habitantes por veículo, enquanto que outros países da América do Sul, por exemplo, a Argentina, consegue atingir um índice de 5,5. Por sua vez, os Estados Unidos têm uma taxa de 1,3 veículos por habitantes.

Para atingir maior crescimento é fundamental que a rede de concessionárias seja mais ativa e competitiva. Uma das alternativas é fazer uma melhor distribuição dos investimentos nas campanhas de marketing. As concessionárias são o primeiro contato com o cliente. Por isso, têm melhores condições de entender as necessidades dos mesmos, até de superar suas expectativas, com a finalidade de realizar maior volume de vendas.

Não é mais possível enxergar o Brasil como um único mercado. É necessário separá-lo em suas diversas regiões e mercados, entender mais seus costumes, carências e necessidades.

1.1 TEMA E PROBLEMA

No início da década de 90, com a aceleração do processo de abertura comercial, a indústria automobilística brasileira passou a enfrentar mudanças e desafios significativos. Dentre os principais destacam-se: a remoção de barreiras não tarifárias e redução progressiva das tarifas alfandegárias; a privatização da indústria de base; alterações no perfil do consumidor, cujas exigências aproximam-se dos padrões internacionais; e problemas estruturais, como inflação alta, excessiva carga tributária e incerteza quanto à política econômica do país.

Segundo o IBGE (www.ibge.org.br), a classe média brasileira é composta de 28 milhões de famílias. Esse mercado potencial é maior que o mercado total de alguns países desenvolvidos, mas isso não impede que a concorrência entre as várias empresas disponíveis no setor busquem um mesmo cliente. São usadas

estratégias que buscam criar um diferencial entre os produtos que levem o cliente a decidir pela marca “A” em detrimento da marca “B” no ato da compra.

Em relatório de 2003 da Ernest & Young (www.ey.com.br) é citado que o Brasil possui 451 modelos de carros zero disponíveis para venda no mercado. Isso é resultado dos movimentos para atender ao mercado, das grandes montadoras que se instalaram no Brasil, sua posição privilegiada no Mercosul e um PIB representativo de 42% do total da América Latina, incluindo o México.

Segundo Schultz e Barnes (2001), o aumento da concorrência na metade do século XX cria, cada vez mais, condições para que o consumidor seja o responsável pela decisão de compra. A informação é transferida do produtor para o consumidor, e esse movimento é chamado de diagonal de marketing. O mercado no século XXI será dominado pelo cliente, aquele que detém a verdadeira informação das necessidades de consumo. Os responsáveis pela informação aos consumidores são os profissionais publicitários, que já trabalham neste processo.

Esta evolução possibilita ao país equilibrar o conhecimento com igualdade de condições, no que concerne ao aprendizado dos padrões mundiais. No Brasil, os gestores tiveram que se adaptar às mudanças a curto e médio prazo, porque a reserva de mercado, por meio de altas taxas para os produtos importados, já estava com uma data prevista para acabar. Os consumidores estavam ansiosos à espera de produtos tecnologicamente mais modernos, a um custo mais barato.

McCarthy (1982, p.59) cita que “os mercados tendem a se tornar mais competitivos, movendo-se em direção à concorrência perfeita (exceto nos oligopólios)”. Na concorrência perfeita, os preços são forçados para baixo até que alguns concorrentes abandonem o negócio.

No mercado brasileiro, esta situação foi vista através da montadora Volkswagen. Para não perder vendas durante 2001, pois ostentava uma posição de montadora líder em vendas no Brasil durante 41 anos, direcionou todo o seu orçamento de marketing à publicidade, além de direcionar o investimento de sua rede à publicidade de varejo, o que representou um acréscimo de 16% sobre o valor previsto no ano (www.ibope.com.br).

O mercado mundial estava à procura de novos consumidores, mas na Europa já havia uma forte concorrência entre as empresas. Além disso, em um cenário de recessão da economia mundial era necessário ampliar seus mercados. Este contexto exigiu mudanças de atitude por parte das empresas. Assim, mudaram o

foco e os países em desenvolvimento passaram a ser vistos com maior potencial, pois seus consumidores estavam sensíveis a novos produtos.

É nessa perspectiva que se coloca o problema da determinação da verba de propaganda, do orçamento promocional ou do orçamento de marketing, que têm desafiado os estudiosos de marketing ao longo dos anos. De um lado, encontram-se os métodos tradicionais: porcentagem de faturamento, imitação da concorrência, verba fixa vinculada à situação financeira. De outro, os modelos sofisticados que procuram determinar, de forma objetiva, a verba ótima de propaganda, com o uso dos recursos da teoria das probabilidades, cadeias de Markov, teoria dos jogos e outros instrumentos analíticos (SOUZA, 1972).

No âmbito acadêmico, bem como no empresarial, a investigação do relacionamento entre a previsão de investimentos em campanhas de marketing e o orçamento de vendas é um tema relativamente novo, principalmente quando voltado para o setor automobilístico, que está despertando para o assunto, haja vista o acirramento da concorrência e a necessidade de alcançar metas de resultados.

O mercado automobilístico brasileiro está se tornando cada vez mais competitivo, com diversas montadoras instalando-se no país, oferecendo produtos com características cada vez mais similares, e um aumento significativo da capacidade produtiva total. Este ambiente requer das montadoras a transformação da sua maneira de trabalhar, pensar, agir, criar e se relacionar, a fim de ampliar seus negócios. Tornou-se fundamental serem mais ágeis na informação, monitorar o concorrente e, principalmente, reduzir o custo dos produtos.

Dentre estes desafios, está o de detectar quem é o cliente e onde ele está, exigindo ações criativas e a busca contínua de meios capazes de traduzir as expectativas. As tendências do mercado antecipam as necessidades dos clientes, aumentando, assim, a competitividade e a participação de mercado. Essas informações devem ser disponibilizadas pela área de marketing e vendas, que as obtém através dos dados de varejo, via distribuidores, ou seja, a rede de concessionárias.

Dessa forma, os profissionais de marketing e vendas ficam com diversas incertezas, principalmente com relação às decisões a serem tomadas. Isso aumenta o risco de ações inadequadas, tais como quanto investir e como investir nas campanhas de marketing. A decisão de quanto e como investir em campanhas de marketing, se relacionada à previsão de faturamento, não pode estar dissociada do

orçamento de vendas. Porém, essa influência não tem merecido a devida atenção na literatura pertinente e, como se trata de um elemento estratégico nas organizações, também não se tem visto essa abordagem no relato de casos.

Assim, para efeitos deste estudo, formulou-se a seguinte questão do problema: *Qual a influência da previsão de investimentos em diferentes campanhas de marketing no orçamento de vendas na Fiat Automóveis S/A?*

1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral deste estudo é verificar a influência da previsão de investimentos em diferentes campanhas de marketing no orçamento de vendas na Fiat Automóveis S/A.

Como objetivos específicos, elaboraram-se os seguintes:

- descrever a campanha de marketing institucional e direto, vale tudo e de varejo, adotadas na Fiat Automóveis S/A;
- caracterizar os orçamentos de vendas e de investimentos em campanhas de marketing da empresa objetivo de estudo;
- investigar o relacionamento dos investimentos em campanhas de marketing com o orçamento de vendas da empresa.

1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

A internacionalização da economia, inovação tecnológica, concorrência acirrada, clientes mais exigentes e a natureza dinâmica da competição têm compelido as organizações a superar suas velhas formas de pensar a gestão, obrigando-as a articular um conjunto de posturas e valores para se defrontar com tais mudanças. Fica evidente a emergência de um modelo organizacional que passa a ser orientado para as mudanças em curso.

Na visão de Reich (1994, p.3), as pessoas estão vivendo uma transformação que irá reestruturar a política e a economia neste século. “Não haverá produtos ou tecnologia nacionais. Não haverá mais economias nacionais, pelo menos na forma como costumávamos entender tal conceito.”

As mudanças afetam os negócios, exigindo a superação do modelo tradicional de gestão presente nas organizações. Desafios apresentam-se às

organizações, cuja implicação parece ser a busca da modernização, tanto gerencial como produtiva.

Como mais concorrentes estão disputando o mesmo mercado, as pressões por custos menores dos produtos, com maior qualidade, serão cada vez mais enfatizadas. Nesse aspecto, o tempo gasto para responder às necessidades demandadas pelo mercado será um fator preponderante na determinação da vantagem competitiva. Da mesma forma, a qualidade do bem ou serviço, elemento estratégico para um crescimento sustentável, será cada vez mais enfocada, o que implicará mudanças em todos os setores da organização.

As conseqüências para as organizações apontam, fundamentalmente, para a capacidade das pessoas de enfrentar esses desafios. Basicamente, pode-se dizer que a concorrência acirrada em qualidade e preço, clientes mais exigentes, e as novas tecnologias, têm exigido das organizações recursos humanos altamente qualificados e multifuncionais, flexibilidade, agilidade, modernas tecnologias de produção, dentre outros atributos.

Existem, ainda, outros efeitos sobre a competição. A tecnologia, por exemplo, não é só uma força isolada; é também o motor propulsor da competição global. Os dispêndios em pesquisa e desenvolvimento tornam-se fundamentais para qualquer organização que deseja ser competitiva.

Outro efeito da competição a ser considerado é o redirecionamento do poder, que passa das mãos do fabricante para as do comprador. Assim, é provável que o cliente continuará a penetrar cada vez mais na organização, determinando os bens ou serviços que deseja, a qualidade e o preço que está disposto a pagar.

Então, entendendo-se a competitividade como a capacidade de concorrer, tanto no mercado interno como no mercado externo, as empresas deverão orientar-se para a busca permanente de qualidade e melhoria do desempenho. Tudo isso gera a necessidade de revisão de princípios gerenciais e de estruturas organizacionais estabelecidas no início do século XX.

Com relação à competição global e velocidade das tecnologias, Motta (1995, p.16) menciona que:

a competição global e a alta velocidade das mutações tecnológicas têm forçado a revisão de estruturas organizacionais rumo à corporação horizontal. Com isso, todos estão voltados ao negócio principal da empresa, trabalhando nos processos de negócio, por meio da Administração por Processos.

Para permanecer num mercado em constante crescimento, as empresas competem umas com as outras, sempre se destacando aquela que oferecer a seus clientes bens ou serviços de boa qualidade e preço baixo. Do contrário, as empresas tenderão cada vez mais a serem afastadas do mercado e superadas por outras que possuem este diferencial.

Nessa mesma linha de raciocínio, Galbraith e Lawler (1995) afirmam que não pode existir qualquer vantagem sustentável em longo prazo, exceto a capacidade de organizar e gerir. As organizações mais eficazes são as primeiras a adotar a mais nova estratégia, a aperfeiçoá-la, a institucionalizá-la e a encaminhar-se para a próxima.

Dessa forma, conforme Motta (1995, p.2) o caminho mais provável para a vantagem competitiva, em longo prazo, é a eficácia organizacional:

Na era da competitividade global, o grande desafio das empresas está centrado na capacidade de busca de novas tecnologias, novos mercados e novos métodos de gerenciamento ou do redesenho dos processos de negócio e de integração total das cadeias de valor da empresa, clientes e fornecedores.

Assim, as forças da competição global obrigam as empresas a operarem melhorias substanciais na sua gestão. São esses esforços de melhoria que podem levar ao estabelecimento de iniciativas estratégicas, visando a gestão dos custos, qualidade dos produtos e serviço ao cliente.

É importante que as empresas tenham instrumentos adequados para analisar os seus resultados. Devido à concorrência no mercado das montadoras, atualmente existem três dados básicos que são coletados em diferentes fontes, que avaliam o desempenho de cada montadora com relação às vendas durante o mês e o ano: o atacado - faturamento mensal destinado às concessionárias; varejo - faturamento destinado ao cliente que procura uma concessionária; e, finalmente, o emplacamento - que registra a venda do veículo através dos impostos pagos aos órgãos governamentais (www.detranet.com.br).

Dentro desse contexto de informações, onde o varejo é referência de análise do resultado, as empresas montadoras confirmam ou não se o investimento publicitário foi planejado corretamente ou se precisa de algum ajuste.

De acordo com Porter (1991, p.15), em “um ambiente de livre iniciativa as empresas competem para conquistar o consumidor, buscando posição de mercado mais favorável em relação a seus concorrentes e adotando, para isso, determinada estratégia competitiva”.

Moreno (2002) diz que no mercado brasileiro há duas montadoras que trabalham em estratégias diferentes com relação aos clientes. A primeira é a montadora Volkswagen, que trabalha o conceito de desempenho confiável do posicionamento (líder no Brasil em vendas por 41 anos), operacionalmente excelente. A segunda é a Fiat Automóveis montadora, que demonstra a importância da inovação tecnológica da liderança de produto, com o objetivo de aproximar o cliente com os bens e serviços.

Com base no exposto e considerando que a Fiat Automóveis S/A utiliza-se de diferentes campanhas de marketing, surge o interesse em efetuar o estudo sobre a influência da previsão de investimentos em diferentes campanhas de marketing no orçamento de vendas, para conhecer como o assunto é visto pela empresa.

Nessa linha, descreve-se na próxima seção a metodologia que serve de suporte para o estudo, especialmente no que se refere à sua caracterização quanto ao tipo de pesquisa, método de estudo, coleta e análise dos dados e limitação da pesquisa.

1.4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Ao se buscar delinear as diferentes etapas de um processo de pesquisa, procura-se metodologicamente desenvolvê-la dentro de uma lógica que a conduza aos objetivos formulados. Assim, pode-se dizer que a metodologia representa o pólo técnico da pesquisa, que trata dos procedimentos de coleta de dados e da sua transformação em informação relevante para a problemática apresentada (GIL,1995).

O objetivo do trabalho evidencia o seu caráter de pesquisa exploratória. Segundo Yin (2001), os estudos exploratórios têm por objetivo procurar se familiarizar com um dado fenômeno ou com uma determinada situação, com o intuito de compreendê-lo para formular o problema com maior rigor. Dessa forma, tornam-se apropriados para os primeiros estágios de investigação, quando o conhecimento e a compreensão de um determinado fenômeno são insuficientes ou inexistentes.

A pesquisa exploratória foi realizada por meio de um estudo de caso. Brunner, Herman e Schoutheete (1991, p.225) mencionam que:

o estudo de caso reúne informações tão numerosas e tão detalhadas quanto possível com vistas a apreender a totalidade de uma situação. Por isso, ele recorre a técnicas de coleta das informações igualmente variadas (observações, entrevistas, documentos).

Como objeto de estudo foram investigadas a Fiat Automóveis e duas concessionárias Fiat. As unidades de análise foram o orçamento de investimentos em diferentes campanhas de marketing e o orçamento de vendas.

Quanto à abordagem da pesquisa, optou-se pela pesquisa qualitativa. A escolha deve-se ao fato de esta possibilitar a melhor descrição do problema em estudo e a apreensão dos fatos e fenômenos envolvidos. Para Godoy (1995, p.58), a pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados, pois “parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve.”

As pesquisas qualitativas não podem ser estruturadas, ou são cercadas de alguma indefinição. Segundo Marconi e Lakatos (1999), a abordagem qualitativa descreve situações complexas ou estritamente particulares; descreve e narra com o objetivo de entender um dado fenômeno, o que é típico do estudo exploratório, e não a freqüência com que o mesmo ocorre.

Em relação aos procedimentos para a coleta de dados, este trabalho procurou utilizar fontes primárias e secundárias. Os dados primários, de acordo com Marconi e Lakatos (1999), correspondem a dados históricos, documentos internos, informações, pesquisa e material cartográfico, dentre outros. Os dados secundários referem-se às pesquisas de campo ou de laboratório.

As fontes primárias foram utilizadas para enriquecer e complementar fontes secundárias citadas, principalmente aquelas relativas às unidades de análise da pesquisa. A coleta de dados foi realizada em abril de 2003, na própria empresa.

Adotou-se, para a análise de dados, a análise documental. Richardson (1999) explica que a análise documental trabalha, em específico, sobre os documentos, e essencialmente a temática, e busca a determinação fiel dos fenômenos sociais.

Esta pesquisa é de natureza exploratória. Assim sendo, é compreensível que alguns fatores restritivos se evidenciem, sem, contudo, comprometer o alcance dos objetivos estabelecidos. Um dos fatores limitantes deste trabalho diz respeito ao objeto do estudo, haja vista que trata-se de um estudo de caso. Deste modo, os resultados da pesquisa não podem ser generalizados para a estrutura e os interesses de outras empresas.

Além disso, não foi possível investigar a influência da previsão de investimentos em diferentes campanhas de marketing em outras áreas da empresa, pelo fato destas informações serem confidenciais e estratégicas. No entanto, procurou-se manter o maior rigor científico nas abordagens teóricas e empíricas.

1.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

A dissertação está estruturada em cinco capítulos. No primeiro capítulo apresenta-se o tema e problema, os objetivos, a justificativa do estudo, a metodologia da pesquisa, seguidos da organização do trabalho.

No segundo capítulo apresenta-se a fundamentação teórica do estudo. Inicialmente apresentam-se elementos da competitividade, com ênfase em estratégias e padrões de concorrência. Na seqüência, faz-se considerações sobre o marketing, com destaque em sua evolução, abrangência, organização para o planejamento, e planejamento. Dando continuidade, procede-se à revisão na comunicação de marketing. Finalmente, são descritos os aspectos conceituais do sistema orçamentário, apresentando-se o processo de planejamento, os orçamentos de vendas e as campanhas de marketing.

No capítulo três aborda-se as campanhas de marketing da Fiat Automóveis S/A. Primeiramente, faz-se a apresentação da empresa e de duas de suas concessionárias. Em seguida, aborda-se as modalidades de campanhas adotadas na Fiat Automóveis S/A. Também consubstancia-se o compartilhamento dos investimentos em campanhas de marketing. Na seqüência, contempla-se o programa de suporte para comunicação em marketing nas concessionárias Fiat.

O capítulo quatro evidencia a influência da previsão de investimentos em campanhas de marketing no orçamento de vendas da Fiat Automóveis. Inicia-se com a apresentação do orçamento de vendas na Fiat Automóveis, em concessionárias. Em seguida, aborda-se o orçamento de investimentos nas modalidades de

campanhas de marketing adotadas na Fiat Automóveis S/A. Mostra-se ainda, o programa operativo do orçamento de vendas na Fiat Automóveis S/A. Por fim, evidencia-se a interação dos orçamentos de vendas e de investimentos em campanhas de marketing na Fiat Automóveis S/A.

Finalmente, no quinto capítulo, apresenta-se as conclusões da dissertação e recomendações para futuros trabalhos de pesquisa sobre o tema.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo apresenta-se a fundamentação teórica do trabalho. Inicia-se com elementos de competitividade, com destaque a estratégias competitivas e padrões de concorrência. Na seqüência faz-se considerações sobre o marketing, sua evolução, abrangência, organização para o planejamento, e planejamento de marketing. Em seguida, aborda-se a comunicação como ferramenta essencial para campanhas de marketing. Finalmente, contempla-se o sistema orçamentário, com enfoque nos orçamentos de vendas e de investimentos em campanhas de marketing.

2.1 ELEMENTOS DE COMPETITIVIDADE

Raramente uma empresa atua sozinha em um mercado ou segmento. O usual é que as empresas tenham outras empresas concorrentes, que competem com elas pelos clientes. Para Boone e Kurtz (*apud* PORTER 1986, p.82-83), existe um ambiente competitivo que é definido como:

a troca interativa que tem lugar no mercado, influenciada por ações de marketing relativas a produtos que competem diretamente entre si, ações de marketing relativas a produtos que podem ser substituídos por um outro, e outras ações de marketing para competir pelo mesmo poder de compra dos consumidores.

Porter (1986) afirma que existe a necessidade de se desenvolver uma estratégia efetiva para lidar com este ambiente competitivo, ou seja, é necessário criar uma estratégia competitiva.

Embora manejem um elenco variado de indicadores, Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1995) afirmam que se percebe a convivência de duas famílias de conceitos de competitividade. Em uma primeira família, a competitividade é vista como um desempenho – a competitividade revelada. A competitividade é de alguma forma expressa na participação do mercado alcançada por uma empresa em um mercado, em um certo momento do tempo. A participação das exportações da empresa ou conjunto de empresas (indústria ou nação) no comércio internacional total da mercadoria aparece como seu indicador mais imediato.

Nessa visão, é a demanda no mercado que, ao arbitrar quais produtos de quais empresas serão adquiridos, estará definindo a posição competitiva das empresas, sancionando ou não as ações produtivas, comerciais e de marketing que as empresas tenham realizado. A eficiência na utilização de recursos produtivos definiria algumas das eventuais fontes de competitividade existentes, mas nunca a competitividade em si, já que esta depende de vários outros fatores, muitos deles subjetivos. A competitividade é uma variável *ex-post* que sintetiza os fatores preço e não-preço. Estes últimos incluem qualidade de produtos e de fabricação e outros similares, a habilidade de servir ao mercado e a capacidade de diferenciação de produtos, fatores estes parcial ou totalmente subjetivos.

Na segunda família, de acordo com Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1995), a competitividade é vista como eficiência – a competitividade potencial. Busca-se de alguma forma traduzir a competitividade através da relação insumo-produto praticada pela empresa, isto é, da capacidade da empresa de converter insumos em produtos, com o máximo de rendimento. Os indicadores são custos e preços, coeficientes técnicos de insumo-produto ou produtividade dos fatores, em termos das melhores práticas verificadas na indústria internacional.

Nessa segunda visão, é o produtor que, ao escolher as técnicas que utiliza, submetido às restrições impostas pela sua capacitação tecnológica, gerencial, financeira e comercial, estará definindo a sua competitividade. A competitividade é um fenômeno *ex-ante*, isto é, reflete o grau de capacitação detido pelas empresas, que se traduz nas técnicas por elas praticadas. O desempenho obtido no mercado seria uma consequência inexorável dessa capacitação. Considera-se, assim, que é o domínio de técnicas que, em última instância, habilita uma empresa a competir com sucesso, ou seja, representa a causa efetiva da competitividade.

Coutinho (1994) descreve ainda que, à parte das divergências conceituais quanto à escolha da competitividade revelada ou potencial como o enfoque mais apropriado ou a possibilidade de conciliá-los, interessa enfatizar as insuficiências apresentadas por ambos em capturar a essência do fenômeno. Tanto desempenho quanto eficiência são enfoques limitados por serem estáticos, analisando apenas o comportamento passado dos indicadores, sem elucidar as relações causais que mantém com a evolução da competitividade. Não é sem razão que está cada vez mais sedimentada entre os especialistas a percepção de que análises de competitividade baseadas somente em dados referentes a preços, custos e taxas de

câmbio, extraídos do desempenho macroeconômico ou de empresas individuais, são insuficientes e conduzem a conclusões distorcidas.

Porter (1999, p.32) define competitividade como a “capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado.” Esta visão se diferencia de modo significativo das abordagens convencionais, na medida em que busca na dinâmica do processo de concorrência o referencial para a avaliação da competitividade.

Diante dessa intensificação da competitividade, a definição de estratégias e seu conseqüente planejamento constituem necessidades básicas das organizações.

Para Coutinho (1994), a estratégia consiste na escolha deliberada de um conjunto diferente de atividades que proporcionam uma posição única e exclusiva para o negócio de uma empresa, ou seja, uma maneira ímpar de competir pela qual uma empresa pode destacar-se e se diferenciar.

2.1.1 Estratégias competitivas

A essência da formulação estratégica, segundo Porter (1999), consiste em enfrentar a competição. No entanto, é fácil encarar esta última de forma estreita e com excesso de pessimismo. Estratégia é o ponto-chave para o crescimento ou declínio das empresas. O modo como focam suas estratégias determina a forma como serão posicionadas no mercado, o quão rentáveis serão ou o quanto de prejuízo darão.

Segundo Porter (1991), dois tipos de focos estratégicos são abordados: o das estratégias convencionais (baseadas nas condições setoriais como ponto de partida para a tomada de decisões) e o da inovação de valor (busca pelo inexistente, por algo que agregue valor para o cliente; ao invés de se preocuparem com as diferenças entre seus clientes, buscam o que há em comum entre eles - perguntam-se sempre como seria se tivessem de recomeçar).

De uma forma mais simples, Stoner e Freeman (1989) descrevem que a estratégia é uma regra para a tomada de decisão que cabe à cúpula organizacional, não pode ser delegada aos níveis inferiores, e se dá sob condições de desconhecimento parcial – seja risco ou incerteza. Os objetivos da organização são uma pré-condição à existência da estratégia.

Andrews (1971, p.28) procura outro caminho para tentar uma definição satisfatória do conceito:

Estratégia corporativa é o padrão dos maiores objetivos, propósitos ou metas e políticas essenciais e planos para alcançar aquelas metas, declarados de uma forma que defina em que negócio a companhia está ou deveria estar e o tipo de companhia que é ou deveria ser.

Ansoff (1977) considera importante que a definição da estratégia venha a incluir a escolha do propósito, assim como dos meios políticos essenciais para alcançá-lo, pois isso irá tornar mais claro como ocorrem as interdependências de propósitos, políticas, e ações organizadas em situações particulares.

A estratégia corporativa é caracterizada por Andrews (1992) como um processo organizacional, e em muitos aspectos inseparável da estrutura, comportamento e cultura da companhia na qual tem lugar. Contudo, divide este processo em dois componentes básicos inter-relacionados na vida real, mas que podem ser separados para efeito de análise: a formulação – responsável pela elaboração das políticas e análises das oportunidades, riscos, pontos fortes e fracos; e a implementação, que consiste na utilização eficiente da capacidade da organização, que é a sua habilidade potencial de executar, contra a oposição das circunstâncias e dos concorrentes, qualquer coisa que se disponha a fazer.

A fim de integrar com maior eficiência os processos, os gestores devem observar que todas as organizações têm suas forças e fraquezas reais e potenciais. Por isso, segundo Andrew (1992, p.49), “é prudente na formulação da estratégia ampliar ou maximizar a primeira e conter ou minimizar a outra, e isto é importante para tentar determinar quais são elas e distinguir uma da outra.”

Argumentando quanto à dificuldade de se ter claramente definida e explicitada a estratégia, Quinn (1992a, p.96) comenta que "raramente a estratégia completa é escrita em qualquer lugar. Os processos usados para se chegar á estratégia total são tipicamente fragmentados, evolucionários, e largamente intuitivos."

Quinn (1992 a) diz que é comum encontrar obras onde estão prescritos quais fatores devem ser incluídos em uma estratégia sistematicamente planejada e como analisar e relacionar esses fatores passo a passo. É importante lembrar que, embora esta abordagem seja excelente para alguns propósitos, ela tende a focar indevidamente fatores quantitativos mensuráveis e a sub-enfatizar fatores vitais

qualitativos, organizacionais e comportamentais, os quais freqüentemente determinam o sucesso da estratégia em uma dada situação.

2.1.1.1 Fatores vitais no desenvolvimento das estratégias

A fim de identificar os fatores vitais presentes no desenvolvimento das estratégias, e também no seu planejamento formal, Quinn (1992b) caracteriza alguns conceitos de estratégia, metas, políticas, programas e decisões estratégicas.

A *estratégia* é um padrão ou plano que integra as maiores metas de uma organização, suas políticas e suas seqüências de ação, de uma forma coesiva. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização dentro de uma postura única e viável, com base nas suas relativas competências e falhas internas, antecipação das mudanças ambientais, e eventuais movimentos dos oponentes inteligentes.

Já as *Metas* especificam o que é para ser alcançado e quando deverão ser atingidos os resultados, mas elas não declaram como estes resultados vão ser alcançados. As metas principais são aquelas que afetam diretamente a direção e a viabilidade globais da entidade, e são chamadas de metas estratégicas.

As *Políticas* são regras ou diretrizes que expressam os limites dentro dos quais as ações devem ocorrer. Essas regras freqüentemente tomam a forma de decisões contingenciais para a resolução de conflitos entre objetivos específicos. As maiores políticas, aquelas que guiam a direção e postura da entidade ou determinam sua viabilidade, são chamadas políticas estratégicas.

Os *Programas* são aqueles que especificam passo a passo a seqüência de ações necessárias para atingir os objetivos maiores. Eles expressam como os objetivos serão atingidos dentro dos limites estabelecidos pela política.

Finalmente, as *Decisões Estratégicas* são aquelas que determinam a direção geral de uma empresa e sua definitiva viabilidade, à luz de mudanças predizíveis, imprevisíveis e desconhecidas, que podem ocorrer em seu ambiente.

As decisões estratégicas normalmente existem em diferentes níveis de uma grande organização. Assim também as decisões podem ocorrer em qualquer nível da organização. A diferença entre elas é que as táticas são de curta duração, adaptativas, e utilizam adaptações interativas de forças opostas, para atingir metas

limitadas. Já as estratégicas definem uma base contínua de ordenação destas adaptações, através de propósitos mais amplamente concebidos.

Uma visão mais estrutural e contingencial de formação de estratégia é defendida por Peters e Waterman (1986, p.45) como um composto formado pela informação e pelas oportunidades que se apresentam à organização, combinando-se para formar as mais importantes estratégias da companhia.

Na concepção de Porter (1991, p.41), o desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para levar-se a cabo estas metas. Contudo, explica que uma noção essencial no entendimento da estratégia é a clara distinção entre fins e meios. De uma forma genérica, o conceito de estratégia pode ser empregado como guia do comportamento global da empresa.

2.1.1.2 Forças competitivas que dirigem a concorrência

Porter (1986) partiu das indústrias e identificou cinco forças competitivas, que dirigem a concorrência: a ameaça de novos entrantes no mercado, a intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes, a pressão dos produtos substitutos, o poder de negociação dos compradores e o poder de negociação dos fornecedores. Estas estão representadas na Figura 1.

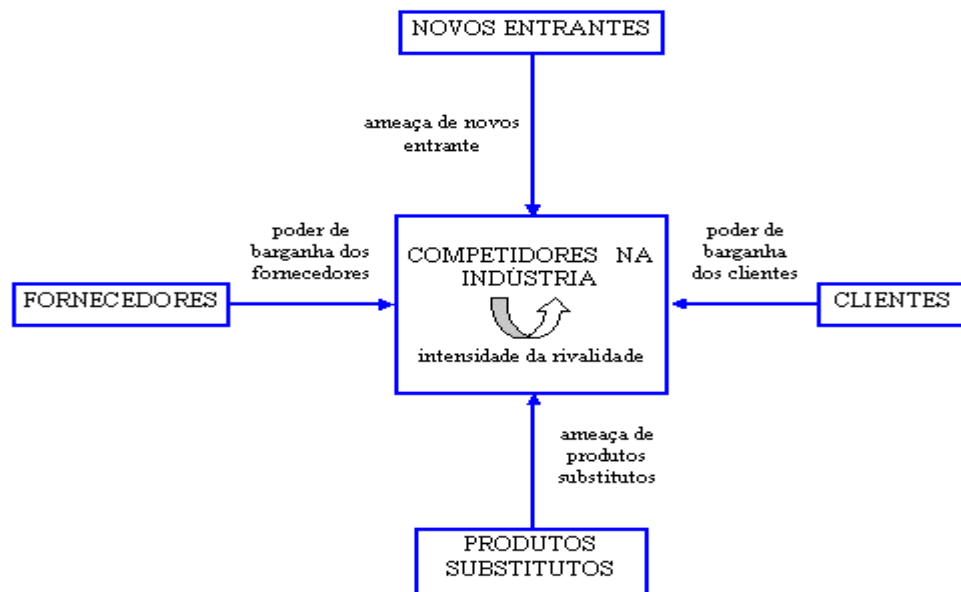


Figura 1 - Elementos da estrutura da indústria

Fonte: Porter (1986, p.83).

A ameaça de novos entrantes no mercado é a possibilidade de novos competidores entrarem no mercado, ameaçando a posição e o mercado das empresas estabelecidas. Para se contrapor a isso, é preciso criar barreiras a novos entrantes.

A intensa rivalidade entre os concorrentes existentes diz respeito à competição estabelecida entre as pessoas, em que todos tentam ganhar mais mercado, sendo que uma das formas de crescer é tomar mercado dos outros. Há vários aspectos que não são mutuamente excludentes, como a necessidade de não perder mercado, e se possível conquistar mercado alheio; a possibilidade de concorrência predatória; e a necessidade eventual de alianças para enfrentar um adversário comum de qualquer espécie, como por exemplo um novo entrante.

A pressão dos produtos substitutos se refere ao fato de que nada é insubstituível. Um novo produto, uma nova tecnologia, um novo conceito, podem destruir toda uma indústria rapidamente.

Quanto ao poder de negociação dos compradores, este está ligado ao fato de que os clientes e consumidores estão sempre querendo mais qualidade, melhor design e funcionalidade, embalagens mais bonitas, seguras e práticas, maior durabilidade, e menores preços.

Por fim, o poder de negociação dos fornecedores se baseia no fato de que os fornecedores de insumos, serviços e componentes buscam maiores valores pelo seu produto ou serviço.

Assim, segundo Porter (1986), uma estratégia competitiva visa criar uma posição sustentável em um setor, com o objetivo de enfrentar as cinco forças competitivas com sucesso. Cada empresa deve determinar sua estratégia em função da situação que vive, do mercado em que atua, e principalmente da análise das forças competitivas que fizer, ou seja, empresas do mesmo setor podem ter estratégias competitivas diferentes.

Para Porter (1980), uma estratégia competitiva efetiva assume, invariavelmente, uma ação ofensiva ou defensiva, de modo a criar uma posição defensável contra as cinco forças competitivas presentes no ambiente. As estratégias podem assumir diferentes aspectos, dependendo da forma como interagem as cinco forças competitivas.

Considera-se neste trabalho, como estratégia defensiva, aquela estratégia que pode ser vista como sendo a construção de defesas contra as forças

competitivas, ou como a procura de posições na indústria onde as forças são mais fracas.

Para Porter (1980), uma estratégia reativa ocorre quando, tratando com forças já existentes e que definem a competição na indústria, uma companhia planeja uma estratégia para que tome a ofensiva. Este procedimento é projetado para fazer mais que meramente lutar com as forças presentes: pretende alterar suas causas.

A estratégia pró-ativa baseia-se na evolução e é, talvez, a mais importante, porque traz consigo mudanças nas fontes de competição já existentes. Consiste em antecipar alterações nos fatores básicos das forças e responder a eles, com a expectativa de explorar a mudança pela escolha de uma estratégia apropriada para o novo equilíbrio competitivo, antes que os oponentes a percebam.

Conhecer a posição perante as forças competitivas, ou ainda, a evolução da indústria, segundo Porter (1980), assume uma importância decisiva para a formulação da estratégia. É fato que torna-se fundamental entender o processo de evolução da indústria e ser capaz de prever as mudanças, porque o custo de reagir estrategicamente aumenta, em geral, quando a necessidade de mudança se torna mais óbvia. A vantagem da melhor estratégia é maior para a primeira empresa a selecioná-la.

2.1.2 Padrões de concorrência

A partir de uma perspectiva dinâmica, o desempenho no mercado e a eficiência produtiva decorrem da capacitação acumulada pelas empresas. Esta, por sua vez, reflete as estratégias competitivas adotadas em função de suas percepções quanto ao processo concorrencial e ao meio ambiente econômico onde estão inseridas. Deste modo, ao invés de ser entendida como uma característica intrínseca de um produto ou de uma empresa, a competitividade surge como uma característica extrínseca, relacionada ao padrão de concorrência vigente em cada mercado.

As regularidades nas formas dominantes de competição constituem o padrão de concorrência setorial. Um padrão de concorrência, segundo Ferraz, Kupfer e Haguener (1995), corresponde ao conjunto de fatores críticos de sucesso em um mercado específico.

Assim, as empresas, em um dado mercado, atuando autônoma e interdependentemente, formulam e reformulam suas estratégias competitivas apoiadas em avaliações sobre quais são os fatores críticos para o sucesso competitivo no presente, e em percepções sobre a sua trajetória futura. Os padrões de concorrência fornecem as balizas estruturais que condicionam o processo decisório das estratégias competitivas das empresas.

Em outras palavras, as empresas buscariam adotar, em cada instante, estratégias (gastos em aumento da eficiência produtiva, qualidade, inovação, marketing, dentre outros) voltadas para capacitá-las a concorrer em preço, esforço de venda ou diferenciação de produtos, em consonância com o padrão de concorrência vigente no seu mercado.

De acordo com Coutinho (1994, p.14), “os padrões de concorrência são influenciados pelas características estruturais e comportamentais do ambiente competitivo da empresa, sejam as referentes ao seu setor/mercado de atuação, sejam as relacionadas ao próprio sistema econômico.”

No primeiro caso, estão as complementariedades tecnológicas, as restrições ou estímulos associados ao fluxo de mercadorias e de serviços, dentre outros fatores que decorrem da interdependência entre empresas ou setores em concorrência.

No segundo caso, estão as disponibilidades de infra-estrutura e de recursos financeiros e humanos, as leis, o sistema de planejamento e a política industrial, os instrumentos de fomento e demais características associadas ao ambiente macroeconômico e ao arcabouço institucional onde as empresas estão imersas.

As estratégias competitivas de cada empresa são continuamente revistas à luz dos seus próprios resultados presentes e dos impactos no tempo.

2.1.2.1 Avaliação da competitividade

A competitividade é, conforme Porter (1999, p.37), função da adequação das estratégias das empresas individuais ao padrão de concorrência vigente no mercado específico:

Em cada mercado vigoraria um dado padrão de concorrência definido a partir da interação entre estrutura e condutas dominantes no setor. Seriam competitivas as empresas que a cada instante

adotassem estratégias competitivas mais adequadas ao padrão de concorrência setorial.

Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1995) descrevem que os padrões de concorrência apresentam duas características decisivas para a avaliação da competitividade.

Na primeira característica, esses padrões são idiossincráticos de cada setor da estrutura produtiva. A natureza específica dos padrões de concorrência faz com que cada tipo de vantagem competitiva apresente importância variável e diferentes graus de oportunidade – entendidos como possibilidades de utilização – em cada mercado. Essas especificidades constituem os elementos básicos que norteiam as empresas na seleção de suas estratégias competitivas.

A segunda característica é mutável no tempo. Ajustam-se às transformações que ocorrem nas tecnologias e na organização industrial, e também no ambiente econômico de forma geral. Por essa razão, além das vantagens competitivas de que as empresas dispõem no presente, importa também o modo e o ritmo pelo qual se dá sua evolução.

Segundo Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1995), o estudo da competitividade deve estar envolvido com um número de variáveis ligadas às formas de concorrência, levando em consideração a natureza dos processos de esforço de venda (marketing, prazo de entrega, habilidade de servir o mercado, dentre outros). Faz parte também desse envolvimento a capacitação produtiva, como o acesso às fontes de matérias-primas e fornecedores de partes e peças, recrutamento e treinamento de mão-de-obra, gestão da produção e da qualidade, dentre outros.

2.1.2.2 Origens das vantagens competitivas

Para Porter (1999), avaliar competitividade requer o aprofundamento do estudo das origens das vantagens competitivas. As vantagens competitivas podem ser construídas a partir de diversas fontes que, de modo geral, estão vinculadas às especificações do produto, ao processo de produção, às vendas, à gestão, às escalas produtivas, ao tamanho dos mercados, às relações com fornecedores e usuários, aos condicionantes da política econômica, ao financiamento da empresa

ou de sua clientela, às disponibilidades de infra-estrutura, a aspectos de natureza legal, entre outras.

Cada empresa é parte integrante de um sistema econômico, que favorece ou restringe a realização do seu potencial competitivo, de modo que o desempenho alcançado, as estratégias praticadas e a capacitação acumulada não dependem exclusivamente das condutas adotadas pelas empresas.

Em suma, as considerações até aqui mencionadas implicam que análises de competitividade devem levar em conta os processos internos à empresa e à indústria, bem como as condições econômicas gerais do ambiente produtivo. Para avaliar a capacidade de formular e implementar estratégias, é fundamental identificar os fatores relevantes para o sucesso competitivo, que variam de setor para setor, de acordo com o padrão de concorrência vigente.

Neste contexto, discutir o marketing é um desafio que se faz necessário, principalmente quando se está diante de um cenário cuja demanda já não é maior do que a oferta e os níveis de competitividade apresentam-se cada vez mais elevados.

2.2 CONSIDERAÇÕES SOBRE O MARKETING

O marketing, conhecido com este nome, de acordo com Cobra (1992), existe desde a metade deste século, aproximadamente. No entanto, sua prática remonta a tempos que correspondem à forma como ele tem sido entendido e definido: como relações de troca. A troca tem sido o seu conceito central, segundo Kotler e Armstrong (1993), McCarthy (1982), Schewe e Smith (1982). Neste sentido, Schewe e Smith (1982, p.81) afirmam que:

durante as várias últimas décadas, marketing tem crescentemente considerado troca como sendo o seu conceito central [...]. Como em toda relação de troca, dois lados são envolvidos, cada qual com algo de valor, liberdade para concordar e discordar, e a habilidade para comunicar o que está sendo oferecido.

Na realidade, o processo de troca está ligado ao marketing. É assim que Tavares (1993) expõe a disciplina de marketing, enquanto prática, fazendo um apanhado de seus antecedentes históricos, sempre relacionada à realização de trocas.

Cobra (1992) considera quatro fases de abordagem do marketing: era da produção, do produto, da venda e do marketing. Explica que desta última faz parte a abordagem do marketing societário. Richers (1972), Shcewe e Smith (1982), por sua vez, não distinguem delimitadamente a era da produção e do produto, considerando como primeira fase a do produto, englobando estas duas abordagens, além das duas outras fases: a da venda e a do marketing. Tavares (1993) denomina a última fase como voltada para o ecossistema, correspondente ao que Kotler e Armstrong (1993) chamam marketing societário.

Feitas as distinções entre as diferentes abordagens, neste trabalho tornam-se como referência as categorias apresentadas por Kotler (1992), por abrangerem, de uma maneira ou de outra, as demais formas de caracterizá-las.

2.2.1 Abordagens do marketing segundo Philip Kotler

Nos últimos anos, algumas pessoas têm questionado se a orientação de marketing é uma filosofia adequada em um mundo que tem importantes desafios demográficos e ambientais.

Normalmente, o marketing é visto como a tarefa de criar, promover e fornecer bens e serviços a clientes, sejam estes pessoa física ou jurídica. Para Kotler (2000, p.30), “o marketing é o processo de planejar e executar a concepção, a determinação de preço, a promoção e a distribuição de idéias, bens e serviços, para criar negociações que satisfaçam metas individuais e organizacionais.”

O marketing, de acordo com Kotler (2000), surgiu como um ramo da economia aplicada destinado ao estudo de canais de distribuição. Em seguida, tornou-se uma disciplina de administração destinada à engenharia do aumento das vendas. Recentemente, tomou a forma de ciência do comportamento aplicada, cuja preocupação básica é entender os sistemas comprador/vendedor envolvidos na comercialização de bens e serviços.

a) Orientação para a produção

Para Kotler (1992, p.42), a orientação para a produção pressupõe que os clientes estão interessados em encontrar produtos a preços baixos:

O conceito de produção sustenta que os clientes darão preferência aos produtos que forem amplamente encontrados e de baixo custo. Os administradores de organizações orientadas para a produção buscam atingir alta eficiência produtiva e ampla cobertura de distribuição.

Assim, a orientação mercadológica tem como principal tarefa a eficiência produtiva (produtos padronizados com preços baixos) e ampla cobertura de distribuição. O marketing interessava-se, portanto, pela produção e distribuição dos bens, e era visto como uma técnica ligada à distribuição física e aos aspectos legal e econômico das transações.

B) Orientação para o produto

No que concerne à orientação para o produto, Kotler (1992, p.43) ressalta que esta se baseia na crença de que os clientes avaliam a qualidade e desempenho dos produtos, e estão dispostos a pagar por algo a mais no produto:

O conceito de produto afirma que os clientes darão preferência aos produtos que oferecem melhor qualidade, desempenho e benefícios. Os administradores das organizações orientadas para o produto enfatizam o esforço em produzir bons produtos e melhorá-los ao longo do tempo.

Conforme Rocha e Christensen (1997, p.21), “a orientação para o produto segue a lógica do fabricante e não a do consumidor.” Kotler e Armstrong (1993) chamam a atenção para um equívoco que a ênfase no produto pode gerar, que é a miopia em marketing, assim também chamado por Levitt (1986, p.55), quando a empresa julga que sua tarefa é fabricar produtos, e não “proporcionar as satisfações que angariam clientes”. Rocha e Christensen (1997) afirmam que esta lógica sobrevive apenas em um mundo de demanda reprimida e escassez de bens.

Tanto a orientação para a produção quanto para o produto pressupõem que o produto, estando disponível no mercado para o cliente, será adquirido por este.

C) Orientação para a venda

A orientação para vendas, conforme Kotler (1992, p.42), considera que os clientes não comprarão, a menos que exista um grande esforço de vendas por parte da organização:

O conceito de vendas afirma que os consumidores, se depender deles, simplesmente não irão comprar o suficiente dos produtos da empresa, a qual deve, portanto, adotar um agressivo esforço de venda e promoção.

Este esforço de vendas refere-se principalmente ao desenvolvimento da atividade de venda pessoal e a investimentos em propaganda e promoção. Conforme Rocha e Christensen (1987), esse tipo de organização resiste a qualquer trabalho que não se refira, em curto prazo, a atitude expressa no vender a qualquer custo. Segundo Kotler e Armstrong (1993), esta abordagem traduz uma perspectiva de dentro da organização para fora.

d) Abordagem de marketing

O conceito de marketing com orientação para vendas surgiu para desafiar os conceitos precedentes, enfocando o consumidor como o centro das atenções das organizações, as quais buscam a satisfação das necessidades e desejos daquele, através da integração de todas as atividades do marketing.

Kotler (1992, p.46) diz que esse conceito de marketing afirma que “a chave para atingir os objetivos da organização consiste em determinar as necessidades e os desejos dos mercados-alvo e satisfazê-los mais eficaz e eficientemente do que os concorrentes.”

Esta abordagem é considerada bidirecional, isto é, parte do consumidor, vai para a empresa e volta ao primeiro, enquanto as anteriores são apenas unidirecionais.

Houston (1986) é tido como um dos primeiros e mais populares a tratar o conceito de marketing. Desde então, o que teve lugar foi uma tentativa de se saber sob que condições o conceito de marketing seria um guia ao profissional de marketing e sob quais condições não seria. Houston (1986, p.85) lembra que o conceito de marketing:

estabelece que uma entidade alcança seus objetivos de troca determinados mais eficientemente através de um completo entendimento dos compradores potenciais e suas necessidades e desejos, através de um completo entendimento dos custos associados à satisfação dessas necessidades e desejos, e então concebendo, produzindo e oferecendo produtos à luz desse entendimento.

Houston (1986) chama atenção, no entanto, para alguns erros que normalmente são cometidos acerca do conceito de marketing. Com freqüência são considerados apenas as necessidades e desejos expressos, o que mina a criatividade da empresa. O marketing é muitas vezes visto como consistindo apenas de propaganda, vendas e promoção, deixando-se de lado o produto.

Deve-se ter em mente que no conceito de marketing se utiliza o marketing integrado, isto é, o *mix* de marketing, que engloba o produto, seu preço, sua distribuição e sua comunicação, também denominado de marketing mix ou composto de marketing, tudo isso para atender às necessidades e desejos do consumidor, tanto os expressos como os latentes. Este processo se dá de forma interativa, com constante avaliação dos seus efeitos. De acordo com Rocha e Christensen (1987), é preciso que o *mix* de marketing seja integrado, para que a empresa possa aplicá-lo com sucesso.

Kotler e Zaltman (1972) apresentam um conceito de marketing ampliado, ao entender que o marketing possui três níveis de consciência. O primeiro nível corresponde às transações de mercado como seu conceito essencial. O segundo nível confere ao marketing relevância em todas as situações em que pode identificar uma organização, um grupo de clientes e produtos amplamente definidos. Portanto, de transações de mercado passa-se a transações organização-cliente. E o terceiro nível é relativo à aplicação do marketing a todas as tentativas para se relacionar com todos os seus públicos, não apenas com o público consumidor. O conceito de marketing aqui é em termos de função (processo de atividade) e não mais de estrutura (instituições).

e) *Abordagem de marketing societal*

A quinta orientação mercadológica, apresentada por Kotler e Zaltman (1992, p.57), leva em consideração o interesse do público e as necessidades em longo prazo de seu bem-estar, que é o conceito de marketing societário:

A tarefa da organização é determinar as necessidades, os desejos e interesses dos mercados-alvo e atender às satisfações desejadas mais eficaz e eficientemente do que os concorrentes, de modo a preservar ou melhorar o bem-estar dos clientes e da sociedade.

Este conceito exige o equilíbrio entre os lucros da empresa, os desejos do consumidor e os interesses da sociedade. É o que Tavares (1993) chama de interação da organização com o seu ecossistema, sendo que aquela assegura a sua sobrevivência em longo prazo, na medida em que contribui de forma significativa para a preservação desse.

Essas mudanças na orientação mercadológica seguiram o curso da história do marketing, mas isto não significa que hoje prevaleça apenas o conceito de marketing societário. Certamente pode-se afirmar que essa é a tendência básica da ênfase do nosso tempo, mas há organizações que ainda adotam uma das outras quatro modalidades de orientação de marketing.

2.2.2 Abrangência do marketing

Webster (1992) considera que o estudo de marketing começou em 1910, quando se estudava o processo pelo qual os produtos eram levados ao mercado e os preços eram determinados. Daí surgiram escolas diferentes: a que enfatizava o produto em si, a que enfatizava as instituições de marketing pelas quais se traz o produto para o mercado (como corretores, atacadistas, varejistas), e a que se preocupava com as funções desempenhadas por essas instituições. Destaca que essa ênfase funcional e institucional, isto é, marketing tomado como uma série de processos sociais e econômicos e através das instituições que o compõem, começou a mudar com o conceito da *American Marketing Association* - AMA (Associação Americana de Marketing), em 1948, qual seja: marketing é “a performance das atividades de negócios que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou usuário” (WEBSTER, 1992, p.2).

A ênfase gerencial no estudo de marketing, tal qual sugerida nesta definição nas décadas de 50 e 60, tratou a administração de marketing como função de negócios, com ênfase no planejamento e desenvolvimento de produto, preço, promoção e distribuição, na pesquisa de marketing como uma prática administrativa, como um meio de alinhar a capacidade produtiva da empresa com as necessidades do mercado.

Na década de 80, com as mudanças nas formas de organização das empresas e no ambiente, exige-se expansão do conceito de marketing para além da abordagem microeconômica: a ênfase muda de produtos e empresas, como unidades de análise, para pessoas, organizações, processos sociais, que ligam os diversos atores em relacionamentos contínuos.

Também Sweeney (1972) trata das diferentes abordagens conceituais de marketing como resultado de uma crise de identidade do conceito, provocada pela rapidez, tanto de seu próprio crescimento como das mudanças ocorridas no ambiente. Assim é que o marketing passa da tecnologia administrativa para o processo social ou o conceito de marketing societário, o qual envolve a organização e toda a sociedade, de modo que o cerne da questão passa do individual (consumidor enquanto indivíduo) para o coletivo (necessidades coletivas traduzidas no todo social).

Sweeney (1972) identifica as três dimensões do conceito de marketing, segundo o nível de agregação social:

- a) como tecnologia administrativa, visto assim como apenas empregando as técnicas de marketing com o objetivo de produzir resposta no mercado;
- b) como sistema de distribuição, através do qual amplia-se um pouco mais as instituições (não se restringe a consumidores, mas considera também os produtores, facilitadores e intermediários) e a estrutura funcional (que abrange, além da função de troca, as funções de comunicação, seleção e distribuição física);
- c) como processo social inerente à sociedade, influenciando-a e por ela influenciado.

A cada um destes níveis Tavares (1993) relaciona conceitos de marketing com significação mais expressiva de determinadas tendências. No primeiro nível, o da tecnologia administrativa ou perspectiva do sistema organizacional, não se leva em conta a influência do ambiente e das instituições existentes. Neste insere-se o

conceito de Roe (1973, p.2), que preconiza a aplicação de todos os recursos da empresa na consecução de seus objetivos, que usualmente visam a obtenção de lucro. A organização, neste caso, adota valores que, sob a ótica mercadológica, constituem a filosofia de orientação voltada para vendas. O conceito de marketing se restringe aqui ao nível das organizações que visam o lucro.

Ao segundo nível corresponde o conceito de marketing conforme a Associação Americana de Marketing (AMA) apresentou em 1948, em que ele era visto como atividades de distribuição, envolvendo o desempenho de instituições componentes desse sistema para que elas ocorram. Tavares (1993, p.13) diz que:

nessa perspectiva, o papel do marketing não é muito diferente do que seria o de uma logística de distribuição, pois limita-se a descrever, avaliar e prescrever a estrutura e analisar a performance e o interrelacionamento das instituições que o sistema abrange.

Tavares (1993) considera uma perspectiva não abordada por Sweeney (1972), a que ele chama de terceira perspectiva conceitual, cujo foco da atividade de marketing é o consumidor, transformando a atividade de unidirecional (como nos conceitos anteriores) para bidirecional (entre organização e consumidor). Esta perspectiva se baseia na definição de Kotler (1992, p.21), em que marketing é “a atividade humana dirigida para a satisfação de suas necessidades e desejos, através dos processos de troca”.

Por fim, Tavares (1993) chama de quarta perspectiva conceitual ao que Sweeney (1972) denominou como terceiro nível de conceito de marketing, o marketing como processo social. De acordo com Sweeney (1972, p.13), “a quarta perspectiva relaciona a adequação da natureza e capacidade de produção de uma sociedade às suas próprias necessidades de consumo”. Afirma que a este nível corresponde o conceito da *Ohio State University*: “marketing é o processo pelo qual a estrutura da demanda para bens econômicos e serviços é antecipada ou abrangida ou satisfeita através da concepção, promoção, troca e distribuição física de bens e serviços”.

Os dois primeiros níveis traduzem o marketing como entidade semi-autônoma, que emprega recursos da sociedade e é forçada a se adaptar aos valores e normas da última. No terceiro nível, o marketing é parte integrante do sistema social geral, interagindo com este e considerando a responsabilidade social não

como restrição, mas própria de quem faz parte do todo. Para Sweeney (1972, p.10), o “marketing é visto como um processo societário fundamental que necessária e inerentemente se desenvolve dentro da sociedade para facilitar a efetiva e eficiente resolução das necessidades de trocas de valores consumidos pelas sociedades”.

Dentro desta perspectiva é que se pode falar em responsabilidade social, não como restrição imposta pela sociedade e sim como função própria de quem faz parte dela, e pode-se falar, conseqüentemente, de ética em negócios.

Há, no entanto, segundo Drucker (1991, p.74), um outro grupo, menor, de posição contrária à da responsabilidade social das empresas. É o grupo que concorda com Milton Friedman, Prêmio Nobel de Economia, que acha que “as instituições pluralistas devem ficar fora de tudo que não for estrita e especificamente sua função”.

A prática e o estudo do marketing, conforme sugere Roe (1975), podem ainda ser considerados sob dois níveis de agregação: o micro e o macro. O nível micro refere-se às atividades de marketing ocorridas no contexto das unidades econômicas e sociais - nível de agregação individual. Para Tavares (1993, p.24), o nível macro refere-se à agregação grupal, que é o “somatório das práticas mercadológicas de um setor como o automobilístico, o da saúde e outros, sem particularizar as empresas ou instituições que o compõem”.

Insere-se no exposto que o conceito de marketing foi gradativamente ampliado, o que implica na necessidade de organizar o ambiente empresarial para o planejamento de marketing e o próprio plano em si.

2.2.3 A organização para o planejamento de marketing

É preciso entender o planejamento estratégico para entender a administração de marketing, conforme Kotler (1992). E para entender o planejamento estratégico, é preciso reconhecer que as empresas organizam-se em níveis corporativos, de divisões, de unidades de negócios e de produtos. A matriz da empresa é responsável pelo projeto de um plano estratégico corporativo para orientar toda a empresa; toma decisões quanto à quantidade de recursos a alocar para cada divisão, assim como sobre que negócios iniciar ou eliminar.

Cada divisão estabelece um plano, cobrindo a alocação dos recursos para cada unidade de negócios, dentro da divisão. Cada unidade de negócios desenvolve

um plano estratégico que a leve a um futuro lucrativo. Por fim, cada nível de produto (linha de produção ou marca), dentro de uma unidade de negócios, desenvolve um plano de marketing para atingir seus objetivos no mercado do produto.

O plano de marketing estratégico estabelece os objetivos gerais e a estratégia de marketing, com base em uma análise da situação e das oportunidades de mercado atuais. Já o plano de marketing tático delinea táticas específicas de marketing, incluindo táticas de propaganda, formas de comercialização, preços, canais e serviços.

Nesse sentido, de acordo com Kotler (2000), cada nível de produto, linha de produto, marca, deve desenvolver um plano de marketing para atingir suas metas. O plano de marketing é um dos elementos mais importantes do processo de marketing, sendo necessário que contenha as seguintes seções:

- a) Resumo executivo e sumário: o plano de marketing deve ser iniciado com um breve resumo das principais metas e recomendações. O resumo executivo permite que a alta administração compreenda o principal direcionamento do plano. Um sumário deve se seguir ao resumo executivo;
- b) Situação atual de marketing: esta seção apresenta antecedentes relevantes sobre vendas, custos, lucros, mercado, concorrentes, distribuição e macroambiente. Os dados são extraídos dos registros mantidos pelo gerente de produto;
- c) Análise de oportunidades e questões: depois de resumir a situação atual, o gerente de produto identifica as maiores oportunidades/ameaças, forças/fraquezas, e outras questões relacionadas à linha de produtos;
- d) Objetivos: depois que as questões foram resumidas pelo gerente de produto, ele deve decidir quanto aos objetivos financeiros e de marketing do plano;
- e) Estratégia de marketing: descreve a estratégia geral de marketing, ou plano de jogo, para alcançar os objetivos. Aqui o gerente de produto também precisa conversar com o gerente de vendas, para obter apoio da força de vendas, e com o dirigente financeiro, para conseguir os recursos necessários para propaganda e promoção;
- f) Programas de ação: o plano deve especificar os programas gerais de marketing para atingir os objetivos dos negócios. Cada elemento da

estratégia deve ser elaborado para responder às seguintes perguntas: O que será feito? Quando será feito? Quem o fará? Quanto custará?;

- g) Demonstrativo de resultados projetados: os planos de ação permitem que o gerente de produto desenvolva um orçamento de apoio que, uma vez aprovado, é a base para desenvolver planos e programações de suprimento de materiais, produção, recrutamento de funcionários e operações de marketing; e
- h) Controles: descreve os controles para a monitoração do plano. As metas e o orçamento são especificados detalhadamente para cada mês ou trimestre. A alta administração ou diretoria pode analisar os resultados a cada período.

Neste contexto, o planejamento de marketing deverá procurar gerar um aumento significativo nas vendas e nos lucros da empresa, em relação ao ano precedente.

Um plano separado deveria ser preparado para cada produto e divisão da organização. Normalmente, o plano cobre um período de um ano, mas há exceções. Por causa da natureza mutável de alguns produtos ou mercados, que dependem de determinada época do ano, é aconselhável preparar planos para períodos mais curtos.

Etzel, Walk e Stanton (2001) sugerem alguns propósitos para um plano de marketing anual:

- a) propósitos e responsabilidades - resumem as estratégias de marketing e táticas que serão usados para se atingir objetivos especificados no ano seguinte; e
- b) conteúdos recomendados - em um plano anual de marketing, mais atenção pode ser dedicada aos detalhes táticos do que é possível em outros níveis do planejamento; ele pode se relacionar com os outros itens do processo de administração, não somente o planejamento.

Dessa forma, o processo de planejamento pode ser mais importante que os planos que dele surgem. A ocasião do planejamento requer que os gestores destinem tempo a pensar sobre o que já aconteceu, o que está acontecendo e o que pode acontecer. Assim, a empresa precisa preparar planos de marketing para cada uma das principais áreas de ação de marketing.

Todos esses planos devem ser sincronizados e não elaborados independentemente uns dos outros. Portanto, gestores de segmentos de mercado precisam de informações sobre os planos por produto e por área, antes que possam recomendar as ofertas e estratégias mais adequadas para seus segmentos específicos. Assim, necessário se faz investir tempo na preparação desses planos. Também deve-se dar aos planos uma estrutura clara e organizada, a fim de facilitar o planejamento conjunto.

2.2.4 Planejamento de marketing

De acordo com Kotler (1992), o planejamento de marketing só será eficaz se for implementado de forma adequada. Portanto, um plano eficaz tem que definir as tarefas vitais, encarregar pessoas específicas de executá-las e estabelecer um cronograma.

O planejamento de marketing, segundo Cobra (1991), é um desenvolvimento sistemático de ações programadas para atingir os objetivos da empresa através do processo de análise, avaliações e seleção das melhores oportunidades. O planejamento não deve ser confundido com a previsão, embora a previsão seja parte necessária e importante dos procedimentos a serem desenvolvidos, uma vez que o planejamento tem a ver com o futuro.

No planejamento de marketing, identificam-se as oportunidades mais promissoras no negócio para a empresa, e mostra-se como penetrar com sucesso, obter e manter as posições desejadas nos mercados identificados. Ele é a base sobre a qual os outros planos da empresa devem estar montados. Define metas, princípios, procedimentos e métodos que determinam o futuro, e também serve de base para a alocação de recursos para a implementação de estratégias e táticas, bem como para se apresentar as razões pelas quais os objetivos precisam ser alcançados, como demonstrado no Quadro 1.

Quadro 1- Planejamento de marketing

SITUAÇÃO ATUAL	SITUAÇÃO FUTURA
<ul style="list-style-type: none"> • situação econômica do Brasil e participação no mercado; • monitoramento das novas montadoras; • análise do mercado em fase transitória; • forte competitividade de preços no varejo; • necessidade de novo canal de comercialização pela concessionária ou pela fábrica, e também Internet; • aumento da concorrência na comunicação, devido ao maior número de comerciais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manter a posição de líder de mercado; • Complementar a gama com produtos nacionais ou importados; • Posicionar a marca como fator de vantagem competitiva; • Aumentar o número de concessionárias, por local de influência. • Melhorar a imagem da rede e a qualidade de produtos e serviços.

Fonte: Adaptado de Kotler (1992, 23).

Kotler (1992) menciona que faz-se necessário o processo de desenvolvimento e manutenção de um ajuste estratégico entre os objetivos, as capacidades da organização e as oportunidades de mercado. Assim, o planejamento de marketing ocorre nos níveis de unidades de negócios, dos produtos e do mercado, apoiando o planejamento estratégico da empresa com um planejamento mais detalhado para as oportunidades específicas do mercado.

O planejamento de marketing, segundo Kotler (1992), pode ser dividido em dois níveis: planejamento estratégico de marketing, elaborado pela gerência de marketing em conjunto com a alta administração, o qual constitui-se em *input* importante no processo de planejamento estratégico da empresa; e planejamento tático/operacional de marketing, elaborado pela gerência de marketing, que detalha em nível operacional as propostas de marketing contidas no planejamento estratégico.

Etzel, Walker e Stanton (2001, p.135) citam cinco fases do processo de elaboração do planejamento de marketing:

- a) obtenção e reunião de informações - essas informações são obtidas dos relatórios gerenciais internos, de pesquisas de marketing realizadas pela empresa e de sistemas de inteligência de marketing disponíveis na organização. São, portanto, informações tanto de natureza interna como externa à organização;
- b) análise da situação - a análise da situação é fundamental no processo de planejamento de marketing. Elaborada de forma correta e profunda, constitui-se em atividade fundamental para a elaboração do plano de marketing;
- c) decisões - compreende a definição dos objetivos, metas, estratégias e recursos a serem alocados, visando a execução das

- propostas contidas no corpo do plano de marketing em elaboração;
- d) definição dos controles da execução - permite ao planejador ter uma visão ampla do progresso da empresa em direção aos seus objetivos estratégicos e operacionais;
 - e) elaboração/redação do plano de marketing – é um documento que retrata os resultados de marketing esperados pela empresa para um determinado período, e estabelece as estratégias e ações a serem executadas para a concretização daqueles resultados.

Em paralelo ao planejamento de marketing, Kotler (1992) destaca que é necessário que a empresa constitua um orçamento de apoio, ou seja, uma projeção da receita, do custo total e do lucro resultante, com a finalidade de um prévio conhecimento do resultado final. Uma vez o confronto analisado, a empresa fará os ajustes necessários para que o planejamento seja o mais lucrativo possível, sem alterar a qualidade inicialmente.

A comunicação é fundamental no planejamento de marketing. É necessária para agir estrategicamente, além de procurar entender como uma organização utiliza a informação para construir significados, atingir metas e tomar decisões.

2.3 COMUNICAÇÃO DE MARKETING

Novos conceitos, formas de gestão e tecnologias, impõem novas configurações às empresas, alteram a estrutura dos mercados, o comportamento dos consumidores e as relações entre o capital e trabalho, causando impacto na vida social, nos valores, na política e na cultura.

Antes, na vida corporativa, conforme Torquato (2002, p.xxi), “todas as decisões e discussões e o fluxo das informações partiam de cima para baixo, seguindo uma hierarquia rígida, departamentalizada e balizada e pela estrutura de poder.” Hoje, ao contrário, elas estão sendo compartilhadas e as discussões tornam-se cada vez mais coletivas, influenciando até mesmo as decisões mais estratégicas.

Nesse novo cenário, a comunicação passou a ser ferramenta essencial, não apenas para estabelecer o diálogo entre as empresas e instituições e seus diversos públicos, mas sobretudo para dar mais importância a um novo modelo de gestão, com uma perspectiva sistêmica.

2.3.1 A comunicação como sistema

A comunicação é um sistema aberto, semelhante à empresa. Para Torquato (1986, p.15), como sistema, a comunicação “é organizada pelos elementos – fonte, codificador, canal, mensagem, decodificador e receptor, ingredientes que vitalizam o processo.” A comunicação se divide em duas etapas: a primeira, de transmissão da mensagem; a segunda, de recuperação, necessária para o controle da comunicação por parte da fonte.

Nos elementos que formam o processo comunicacional, Thayer (1979) identifica os condicionantes sociológicos e antropológicos que envolvem as fontes, os codificadores, os receptores. São esses fatores que estão à disposição das empresas para o ordenamento e cumprimento de objetivos e metas.

Thayer (1979) lembra que a empresa persegue um equilíbrio entre as partes que a formam, equilíbrio este resultante da disposição ordenada entre suas partes. Essa integração é obtida graças ao processo comunicacional. Aparece, assim, a primeira relação entre comunicação e empresa. Quando se organiza uma empresa, segundo Thayer (1979, p.16), “na verdade está-se organizando o processo de comunicação entre suas partes. A comunicação, enquanto processo, dá vida, por meio do encadeamento das partes, à empresa.”

A partir desta análise, de acordo com Torquato (1986), pode-se aprofundar o entendimento da comunicação, pesquisando-se suas múltiplas perspectivas conceituais, extraindo-se de cada conceito uma experiência para a administração.

Torquato (1986) salienta a existência do imbricamento entre o processo de comunicação e a sócio-cultura organizacional. Lembra que é através do processo de comunicação que a cultura se apresenta, se representa e se modifica. Para um processo de comunicação efetivo entre a organização e seus públicos, incluindo os internos, a pesquisa e o conhecimento dos mesmos, suas visões, interesses, objetivos e necessidades, são imprescindíveis, principalmente para a realização de qualquer ação de comunicação que objetive a ocorrência de visões compartilhadas e comprometimento com valores e princípios, que afinal constituem o tecido da cultura organizacional.

A comunicação constitui, portanto, um dos elementos essenciais no processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico de uma organização. A aplicação de um modelo de comunicação calcado na cultura organizacional influi

decisivamente sobre a eficácia geral da empresa. Como técnica, Buckley (1971, p.45) cita que a “comunicação direciona naturalmente seus estudos para a procura de mensagens adequadas, corretas, oportunas, claras, concisas, precisas, que possam ser assimiladas sem ruídos pelos participantes organizacionais.”

Fleury (1996, p.89) diz que o mapeamento do sistema de comunicações, sistema este pensado tanto como meios, instrumentos, veículos, quanto como a relação entre quem se comunica, é fundamental para a apreensão deste universo simbólico. Ressalta que “os modelos mais modernos de gestão da força de trabalho pressupõem a introdução de novos canais de comunicação entre empresa e funcionários.” Esses novos canais de comunicação constituem tentativas de melhorar os sistemas de comunicação nas duas mãos, levando mais informações aos funcionários e recebendo suas opiniões, sugestões e reivindicações, reforçando ou em certos casos procurando modificar padrões culturais.

Para atingir esse intuito, a comunicação procurará ajustar seu discurso, estudando as habilidades e disposições das fontes e receptores, a natureza técnica dos canais, a complexidade e/ou simplicidade dos conteúdos, a oportunidade e regularidade dos fluxos, o tamanho dos grupos.

A comunicação, conforme Torquato (1986), é uma área multidisciplinar, mediando os interesses da empresa, enquanto unidade econômica, e os interesses da administração.

O entendimento do novo cenário oferece à comunicação, segundo Bueno (2000), de um lado, uma chance inigualável de afirmação e, do outro, sérios desafios à atividade. Cita como exemplo: integrar, definitivamente, a comunicação aos objetivos estratégicos de marketing da organização; aproximar os seus clientes internos e externos; e atuar de forma integrada nas outras funções da empresa.

Assim, a comunicação integrada passa a ser uma arma estratégica para a sobrevivência e o desempenho de uma organização em uma realidade complexa e que se altera de forma rápida.

2.3.2 Comunicação integrada de marketing

Atualmente, há uma nova concepção da comunicação como um diálogo interativo entre a empresa e seus clientes, que ocorre durante os estágios de pré-vendas, vendas, consumo e pós-consumo.

O ponto de partida para se chegar aos clientes, segundo Kotler (2000), é um levantamento de todas as interações potenciais que os clientes possam ter com o produto e a empresa. O profissional de marketing precisa avaliar que tipo de experiências e exposições terão mais influência em cada etapa deste processo. Essa compreensão ajudará a empresa a alocar recursos para obter maior eficácia.

Stern (1994, p.5) mostra um modelo de comunicação com nove elementos. Dois deles representam as principais partes envolvidas na comunicação: o *emissor* e o *receptor*. Outros dois representam as principais ferramentas da comunicação: a *mensagem* e o *meio*. Outros quatro elementos representam as principais funções da comunicação: codificação, decodificação, resposta e *feedback*. O último elemento no sistema é o ruído: mensagens aleatórias e concorrentes que podem interferir na comunicação pretendida.

Esse modelo enfatiza os principais fatores de uma comunicação eficaz. O emissor precisa saber que públicos deseja atingir e que reações pretende gerar. Deve, portanto, codificar a mensagem com total compreensão da maneira como o público-alvo geralmente decodifica as mensagens. Precisa transmitir a mensagem por meios eficazes que alcancem o público-alvo e desenvolver canais de *feedback* para monitorar as respostas.

2.3.2.1 Fatores influenciadores na eficácia da comunicação

Para que uma mensagem seja efetiva, o processo de codificação do emissor precisa estar coordenado com o processo de decodificação do receptor. Quanto mais o campo de experiências do emissor se sobrepõe ao do receptor, mais eficaz é a comunicação. Isso impõe dificuldades adicionais quando membros de um certo estrato social (como o dos publicitários) desejam se comunicar eficazmente com outro estrato social (como o dos clientes).

O comunicador leva em consideração características do público, que estejam relacionadas com persuasão, e as utiliza para orientar o desenvolvimento da mensagem e a escolha dos meios de comunicação. Considera-se que pessoas com alto grau de educação ou inteligência não sejam persuadidas tão facilmente, mas não há provas conclusivas a esse respeito. Aqueles que aceitam que padrões externos orientam seu comportamento e que possuem baixa auto-estima ou pouca auto-confiança parecem ser mais fáceis de persuadir.

Fiske e Hartley (1980) delinearão alguns fatores principais que influenciam a eficácia da comunicação:

- a) quanto maior o monopólio da fonte de comunicação sobre seu público, maior é a mudança nesse público ou o efeito sobre ele em favor da fonte;
- b) os efeitos da comunicação são maiores quando a mensagem está alinhada com as opiniões, crenças e disposições do público exposto a ela;
- c) a comunicação pode produzir mudanças mais efetivas em questões menos comuns e perceptíveis, que não estão no centro do sistema de valores do público-alvo;
- d) a comunicação costuma ser mais eficaz quando se acredita que a fonte domina o assunto, tem mais *status*, objetividade, e desperta mais simpatia, porém principalmente quando a fonte exerce poder e desperta maior identificação; e
- e) o contexto social e o grupo de pertinência ou de referência vão mediar a comunicação e influenciar na aceitação ou não da comunicação.

Dessa forma, é fundamental que a empresa valorize a comunicação como um elemento primordial na construção das relações e no fortalecimento da identidade organizacional. É preciso pensar a comunicação de forma estratégica, gerenciando relacionamentos com os diferentes públicos, criando a identidade da organização.

A apropriação entre a compreensão do processo e a utilização da técnica adequada pode levar o ato da comunicação a se realizar com eficácia.

2.3.2.2 Etapas para o desenvolvimento de uma comunicação eficaz

Kotler (2000) cita oito etapas no desenvolvimento de uma comunicação eficaz. O comunicador de marketing deve: identificar o público alvo; determinar os objetivos da comunicação; elaborar a mensagem; selecionar os canais de comunicação; estabelecer o orçamento total de comunicação; decidir sobre o mix de comunicação; medir os resultados da comunicação; e gerenciar o processo de comunicação integrada de marketing.

a) Identificação do público alvo

Na identificação do público alvo, segundo Kotler (2000), o processo deve começar tendo-se em mente um público-alvo bem definido: possíveis compradores dos produtos da empresa, usuários atuais, pessoas que decidem ou influenciam; indivíduos, grupos, públicos específicos ou o público em geral. O público-alvo exerce uma influência fundamental nas decisões do comunicador sobre o que, como, quando, onde e para quem dizer.

b) Determinação dos objetivos da comunicação

A determinação dos objetivos de comunicação, segundo Kotler (2000), possibilita ao comunicador de marketing decidir sobre a resposta desejada pelo público. O profissional de marketing pode estar procurando uma resposta cognitiva, afetiva ou comportamental, ou seja, ele pode desejar incutir alguma coisa na mente dos consumidores, mudar uma atitude ou levar o consumidor a agir. Mesmo aqui, existem diferentes modelos de estágios de resposta do consumidor.

c) Elaboração da mensagem

Quanto à elaboração da mensagem, de acordo com Etzel, Stanton e Walker (2001), depois de definir a resposta desejada, o comunicador passa a desenvolver uma mensagem eficaz. A mensagem ideal deve atrair a *atenção*, manter o *interesse*, despertar *desejo* e incitar à *ação* (modelo AIDA). Na prática, poucas mensagens fazem com que o consumidor passe diretamente da conscientização para a compra; porém, o modelo AIDA sugere as qualidades necessárias para qualquer comunicação.

A formulação da mensagem exigirá que se resolvam quatro problemas: o que dizer (conteúdo da mensagem), como dizê-lo de maneira lógica (estrutura da mensagem), como dizê-lo de maneira simbólica (formato da mensagem) e quem deve dizê-lo (fonte da mensagem).

c) Seleção dos canais de comunicação

Na seleção de canais de comunicação, o comunicador precisa selecionar canais eficientes para veicular a mensagem. Rogers (1995) cita que entre os canais de comunicação estão os não-pessoais: a mídia, a atmosfera e os eventos. A mídia é constituída pelos meios de comunicação escrita (jornais, revistas, mala direta), transmitida (rádio, televisão), eletrônica (fitas de áudio e vídeo, videodisco, CD-Room, página de Web) e expositiva (painéis, *outdoor*, cartazes). Muitas mensagens não-pessoais são transmitidas por meio da mídia paga. A *atmosfera* é um ambiente calculado que cria ou reforça as inclinações dos compradores em relação à compra de um produto. Os *eventos* são acontecimentos planejados para transmitir mensagens específicas para públicos-alvo.

Embora a comunicação pessoal geralmente seja mais eficaz que a comunicação de massa, os meios de massa podem ser os mais importantes para estimular a comunicação pessoal. Rogers (1995) acrescenta ainda que a comunicação de massa afeta atitudes e comportamentos pessoais por meio de um processo de fluxo de comunicação em duas etapas. As idéias geralmente fluem do rádio, da televisão e da imprensa escrita para os *líderes de opinião*, e destes para os grupos da população menos envolvidos com a mídia.

Para Rogers (1995), pesquisadores de comunicação estão se movendo em direção à visão socioestrutural da comunicação interpessoal. Encaram a sociedade como se fosse composta de pequenos grupos, cujos membros interagem com freqüência. Os membros desses grupos são semelhantes, e a sua intimidade facilita a comunicação eficaz, mas também os mantém afastados de novas idéias. A estratégia é criar maior abertura no sistema para que os grupos troquem informações com outras pessoas na sociedade.

d) Estabelecimento do orçamento total de comunicação

No estabelecimento do orçamento total de comunicação de marketing, uma das mais difíceis decisões é definir quanto gastar em promoção.

O investimento em campanhas varia muito de setor para setor e de empresa para empresa. Kotler (2000, p. 257) menciona que “os gastos podem variar de 30% a 50% das vendas, no setor de cosméticos, até 5 a 10 por cento, no setor de

equipamentos industriais. Mesmo dentro de um determinado setor, há as empresas que gastam mais e as que gastam menos”.

e) Decisão sobre o mix de comunicação

As empresas precisam distribuir o orçamento promocional entre cinco ferramentas promocionais: propaganda, promoção de vendas, relações públicas e publicidade, equipe de vendas e marketing direto. Em um mesmo setor, as empresas podem diferir consideravelmente quanto a essa alocação.

Segundo Kotler (2000), cada ferramenta promocional tem seus próprios custos e suas próprias características exclusivas:

- propaganda - a natureza pública da propaganda confere certa legitimidade ao produto e também sugere uma oferta padronizada; a propaganda permite que a mensagem seja repetida muitas vezes e que o comprador receba e compare a mensagem de vários concorrentes; a propaganda oferece oportunidades para colocar em cena a empresa e seus produtos por meio do uso artístico da impressão, do som e da cor;
- promoção de vendas - as empresas utilizam ferramentas de promoção de vendas para atrair uma resposta mais forte e rápida do comprador. A promoção de vendas pode ser utilizada para obter efeitos de curto prazo, como chamar mais atenção para o lançamento de produtos ou aumentar vendas em declínio;
- relações públicas e assessoria de imprensa - o apelo das atividades de relações públicas e de assessoria de imprensa baseia-se em três características distintas: alta credibilidade; possibilidade de pegar os compradores desprevenidos; e dramatização;
- vendas pessoais - a venda pessoal é a ferramenta mais eficaz em estágios mais avançados do processo de compra, especialmente para aumentar a preferência e a convicção do comprador e levá-lo à ação;
- marketing direto – embora existam muitas formas de marketing direto – mala direta, telemarketing, marketing pela Internet -, todas possuem quatro características em comum. O marketing direto é privado, quando a mensagem normalmente é dirigida a uma pessoa específica;

personalizado, se a mensagem é preparada para atrair a pessoa a quem é endereçada; atualizado, quando a mensagem pode ser preparada rapidamente; e interativo, se a mensagem pode ser alterada, dependendo da resposta da pessoa.

Ao decidir sobre o *mix* de comunicação de marketing, DE ACORDO COM Kotler (2000), os profissionais de marketing precisam examinar as vantagens e os custos específicos de cada ferramenta promocional, além de considerar o tipo de mercado em que estão atuando. A avaliação da eficácia do *mix* de comunicação de marketing consiste em perguntar aos integrantes do público-alvo se reconhecem ou se lembram da mensagem, e sobre suas atitudes anteriores e atuais em relação aos produtos e à empresa.

g) Resultados da comunicação

O desempenho da comunicação é fundamental para que os funcionários se comprometam com o sucesso da empresa. Para isso, precisam estar constantemente informados sobre os objetivos e metas da sua organização, bem como ter autonomia para exercitar escolhas e opções (KOTLER, 2000).

h) Gerenciamento do processo de comunicação integrada de marketing

A comunicação é a maneira mais eficiente de agregar valor ao serviço que se presta, para dentro e fora da empresa. Assim, deve estar integrada ao marketing, para enfrentar os desafios impostos pelo cenário competitivo.

As ferramentas de comunicação, mensagens e públicos, tornam obrigatório, segundo Kotler (2000, p. 589), que “as empresas se encaminhem para uma comunicação integrada de marketing.”

A administração e coordenação de todo o processo de comunicação exigem uma comunicação integrada de marketing.

2.3.3 Gerenciamento do processo de comunicação integrada de marketing

Empresas ainda confiam em apenas uma ou duas ferramentas para atingir seus objetivos de comunicação. Esta prática persiste apesar da proliferação dos

novos tipos de mídia, da crescente sofisticação dos consumidores e da fragmentação dos mercados de massa em uma infinidade de mini-mercados, cada um deles exigindo uma abordagem específica. A ampla gama de ferramentas de comunicação, mensagens e públicos, torna obrigatório que as empresas se encaminhem para uma comunicação integrada de marketing. Conforme definição da *American Association of Advertising Agencies*, citada por Ule (1997, p.41), comunicação integrada de marketing é:

um conceito de planejamento de comunicação de marketing que reconhece o valor agregado de um plano abrangente que avalie os papéis estratégicos de uma série de disciplinas da comunicação – por exemplo, propaganda geral, resposta direta, promoção de vendas e relações públicas – e combine-se para oferecer clareza, coerência e impacto máximo nas comunicações, por meio de mensagens discretas integradas de maneira coesa.

A comunicação integrada de marketing transmite coerência da mensagem e produz impacto nas vendas. Ela cria responsabilidades, onde antes não existiam, para unificar as mensagens e imagens de marca da empresa, à medida que liga milhares de atividades da empresa. Na visão de Shultz, Tannenbaum e Lutervon (1992), a comunicação integrada de marketing melhorará a capacidade da empresa de atingir os clientes certos com as mensagens certas, na hora certa e no lugar certo.

Gonring (1994) menciona que os profissionais de marketing que conquistaram a confiança da gerência podem fazer uma proposta para obter a comunicação integrada de marketing. Essas propostas geralmente incluem as recomendações a seguir:

- a) auditar os bolsões de gastos relacionados á comunicação em toda a empresa; relacionar cada item dos orçamentos e tarefas e reuni-los em um único processo de orçamento; reavaliar todos os gastos com comunicação por produto, ferramenta promocional, estágio do ciclo de vida e efeito observado;
- b) criar avaliações de desempenho compartilhadas; desenvolver sistemas para avaliar atividades de comunicação. Uma vez que a comunicação integrada de marketing tenta mudar o comportamento de compra do consumidor, este comportamento precisa ser avaliado para demonstrar, em última análise, o impacto da comunicação integrada de marketing

sobre os resultados financeiros. O retorno sobre o investimento (ROI) pode ser medido pelo levantamento dos esforços de comunicação integrada de marketing da empresa, ou a partir de dados de pesquisa com clientes feita por empresas especializadas;

- c) utilizar desenvolvimento de banco de dados e administração de questões para compreender as partes envolvidas; incluir os clientes, funcionários, investidores, fornecedores e todas as partes envolvidas em cada estágio do plano de comunicação integrada de marketing;
- d) identificar todos os pontos de contato com a empresa e seus produtos; utilizar essa pesquisa para determinar onde a comunicação pode ser utilizada para reforçar as mensagens da empresa; avaliar a capacidade da comunicação integrada de marketing de fazer isso em cada ponto de contato, seja em relação à embalagem do produto, à exposição no varejo, à reunião de acionistas ou ao porta-voz; e empenhar-se em assegurar que os esforços de comunicação estejam se concretizando quando, onde e como os clientes desejam;
- e) analisar tendências internas e externas – aquelas que afetam a capacidade da empresa em fazer negócios; procurar as áreas onde a comunicação seja mais útil; determinar os pontos fortes e fracos de cada função da comunicação; e desenvolver uma combinação de táticas promocionais baseadas nesses pontos fortes e fracos;
- f) criar planos de negócios e comunicação para cada mercado local, e integrar esses planos em uma estratégia global de comunicação;
- g) indicar um diretor responsável pelos esforços persuasivos de comunicação da empresa, procedimento este que promove a eficácia ao centralizar o planejamento e criar medidas de desempenho compartilhado;
- h) criar temas, estilos e qualidade compatíveis em todos os meios de comunicação utilizados. A coerência provoca maior impacto e previne a duplicação desnecessária de trabalho entre as funções. Ao elaborar materiais, considerar como poderão ser utilizados para determinado público. Certificar-se de que cada material traz consigo mensagens básicas específicas e aspectos positivos de venda;
- i) contratar apenas pessoas que trabalhem em equipe - funcionários com esse modo de pensar novo e integrado não ficam presos em divisões

departamentais, mas procuram desenvolver responsabilidades em grupo e estão abertos a qualquer nova responsabilidade que lhes possibilite atender melhor às necessidades dos clientes;

- j) relacionar a comunicação integrada de marketing aos processos gerenciais, como a gestão participativa, o que produz um esforço de administração inteiramente integrado, visando atingir as metas da empresa. Uma estratégia integrada deverá permitir eficácia em cada função da comunicação, contribuindo para o sucesso da missão da empresa.

Gonring (1994) diz que nesta lista de verificação da comunicação integrada de marketing, os defensores da comunicação de marketing descrevem-na como um modo de ver o processo de marketing como um todo, em lugar de focalizar apenas partes isoladas dele. Assim, a comunicação resulta do conhecimento da empresa e de sua realidade de negócio, conjugado à criatividade e ao domínio das modernas técnicas da comunicação: promoções, propaganda, orçamento, investimento, dentre outras.

Na verdade, a comunicação integrada de marketing permitirá o acompanhamento, a avaliação e o julgamento dos resultados. Por isso, deve envolver todos as pessoas, que direta ou indiretamente participem das campanhas, promoções, eventos, orçamento e investimento, a fim de que todos possam compartilhar do mesmo sentimento de missão e oferecer sua contribuição para o sucesso.

2.4 SISTEMA ORÇAMENTÁRIO

O orçamento tem origem na Administração Pública, e conforme Sanches (1997) foi utilizado primeiramente como instrumento para limitar ou restringir despesas, evoluindo até constituir-se num instrumento de planejamento e controle. O autor destaca que a introdução da técnica orçamentária nas empresas ocorreu inicialmente em 1919, na Du Pont de Nemours, nos Estados Unidos da América, pelas mãos de seu gerente financeiro Donaldson Brown, que posteriormente, como vice-presidente, a introduz também na General Motors (GM). A relevância da adoção das técnicas orçamentárias pode ser percebida quando se constata que estas empresas, durante a crise ocorrida no período de 1929-1933, mesmo vendo suas

vendas serem reduzidas, mantiveram o controle de suas operações, suportando a crise.

A concepção fundamental dessa integração visava a introdução de relação custo/benefício e a análise do sistema, para a tomada de decisões e o estabelecimento de prioridades.

O planejamento estabelece a direção e o propósito da empresa. O orçamento corporifica esse planejamento, determinando como ele será implementado a cada ano, viabilizando sua operacionalização. Assim, o orçamento descreve o planejamento geral de operações e programas de investimentos, relacionando os objetivos explicitados no planejamento com as funções administrativas de planejamento e controle.

Para a melhor compreensão de um sistema orçamentário, é necessário situar-se na tricotomia do processo de planejamento orçamentário.

2.4.1 Processo de planejamento e controle orçamentário

O orçamento envolve planejamento, ou seja, é preciso decidir antecipadamente o que deve ser feito e quais os recursos necessários para se atingir os objetivos pré-estabelecidos. Segundo Padoveze (1994), orçar significa processar todos os dados contábeis atuais, introduzindo os dados previstos para o próximo ano.

Para Sanches (1997, p.247), “o sistema de planejamento e orçamento compreende um conjunto de unidades e atividades articuladas com vistas à institucionalização e ao exercício do planejamento como processo”. Na realidade, o sistema compreende a parte física de um processo, enquanto este se refere à parte dinâmica, ou seja, ao funcionamento do sistema propriamente dito.

De acordo com Sanvicente e Santos (1989), orçamento é um instrumento de planejamento e controle que descreve atividades operacionais racionais e programas de investimentos da empresa, relacionando os objetivos empresariais com funções de planejamento e controle, permitindo-se a tomada de decisões. Ainda segundo Sanvicente e Santos (1989, p.16), planejar é:

estabelecer com antecedência as ações a serem executadas, estimar os recursos a serem empregados e definir as correspondentes atribuições de responsabilidades em relação a um

período futuro determinado, para que sejam alcançados satisfatoriamente os objetivos porventura fixados para uma empresa e suas diversas unidades.

O orçamento é o instrumento básico de ligação entre o sistema de planejamento e a execução das atividades. Enfatiza os objetivos que a administração deve alcançar, em dado exercício. Para Welsch (1992, p.29), significa:

desenvolver, de maneira imaginativa, novas potencialidades de lucros e melhorar as atividades geradoras de lucros já existentes [...] estabelecer sistematicamente os objetivos relevantes da empresa e formular estratégias e planos realistas para alcançar tais objetivos a curto e longo prazo.

Moreira (1992, p.15) afirma que o orçamento “é um instrumento que permite coordenar, avaliar e controlar operações diárias, observando sua conformidade com as metas determinadas no plano de lucros, de forma rápida, comparando o desempenho efetivo com o planejado.”

A principal finalidade dos orçamentos, conforme Padoveze (1997, p.36), é:

a previsão das atividades da empresa para o futuro [...] nas grandes empresas e nos órgãos governamentais, os orçamentos têm a finalidade de orientar os administradores, impondo-lhes as metas desejadas [...] no final do exercício, será também com base no orçamento que os administradores poderão comparar as metas programadas com os resultados obtidos ou as aplicações realizadas.

Moreira (1992) lembra que o orçamento como instrumento de controle tem como finalidade controlar, ou seja, comparar o desempenho planejado com o efetivamente executado, envolvendo o acompanhamento das atividades e a geração de informações que permitam a análise da situação e a tomada de decisão.

Conforme Sanches (1997), existem dois tipos de controle: controle interno, voltado para a auto-avaliação, o qual compreende a questão gerencial (eficiência) e programática (eficácia); e controle externo, orientado para os processos, de fora para dentro. No seu conjunto, o controle visa a avaliação de resultados, identificação de desvios, determinação do acatamento às políticas públicas, realimentação do planejamento, identificação de mudanças conjunturais, o respeito às prescrições legais e informais.

A fase de controle e avaliação compreende as análises do processo integrado de planejamento e orçamento, realizadas pelos órgãos de coordenação e unidades

setoriais. Para Sanches (1997), o controle propicia informações tanto de natureza física quanto financeira, que facilitam a avaliação dos resultados. Embora estruturalmente o controle se encontre na etapa final do processo, ele possibilita apresentar informações às novas etapas do planejamento, mediante dados reais.

No processo que envolve planejamento e orçamento, o controle e avaliação devem estar sempre presentes e serem utilizados constantemente pelos gestores, porque uma nova ação quase sempre dependerá dos resultados alcançados através de outras ações, direta ou indiretamente, executadas ou em fase de execução.

O sistema orçamentário exige a integração dos diversos planos orçamentários. A execução desses planos requer um acompanhamento, por meio de um conjunto de padrões e parâmetros, para comparação dos resultados. O planejamento deve fixar antecipadamente as medidas que servirão de padrões, sejam físicos, financeiros ou qualitativos.

2.4.2 Orçamento de vendas

Com relação à previsão de vendas, Sanvicente e Santos (1989) descrevem que grosseira ou sofisticada, certa ou equivocada, ela sempre é o ponto de partida de qualquer iniciativa empresarial. Ninguém se lança à arriscada aventura dos negócios sem ter, pelo menos, uma idéia do mercado potencial do bem ou serviço que pretende oferecer.

Mesmo depois de implantado o empreendimento, as previsões de vendas, de acordo com Sanvicente e Santos (1989), continuam indispensáveis para a orientação de novos investimentos, para o planejamento das compras e da produção ou dos estoques. Afirma que os orçamentos controlam as operações da empresa, para a definição das providências relativas à contratação ou dispensa de mão-de-obra, aquisição ou venda de equipamentos, ampliação ou desativação de instalações, dentre outras.

Poucas decisões relevantes podem ser tomadas em uma empresa, sem que se tenha, ao menos, noção das suas atividades futuras. Assim, nas empresas cujo objetivo final consiste sempre na comercialização de bens ou serviços, o orçamento de vendas representa o ponto de partida de todo o processo orçamentário e base indispensável do processo decisório.

Para Welsch (1992), o fator básico das projeções de lucros dessas empresas situa-se, portanto, na estimativa de suas vendas. Nenhuma estimativa razoável pode ser desenvolvida para os diferentes departamentos produtivos, de apoio ou administrativos de uma empresa, sem o estabelecimento de uma estimativa do volume de negócios a ser atendido no período.

Sanvicente e Santos (1989) ressaltam que em uma empresa comercial, o orçamento de vendas definirá a natureza, a qualidade e a quantidade das mercadorias a serem adquiridas para futura comercialização. Identicamente em uma empresa industrial, a natureza, a qualidade e a quantidade dos bens a serem produzidos serão também definidas a partir da estimativa de vendas. O mesmo é válido para as empresas de prestação de serviços. Na falta de tal estimativa, todos os demais setores da empresa, sejam eles de comercialização, compras, produtivos ou administrativos, ver-se-ão impossibilitados de programar suas atividades futuras, ficando, por conseqüência, reduzidos à mais absoluta e perigosa improvisação.

O orçamento de vendas compreende um plano de vendas para um período específico. Segundo Welsch (1992, p.95), "é o alicerce do planejamento periódico numa empresa, na medida em que praticamente todo o restante do planejamento da empresa baseia-se nas estimativas de vendas". A partir do orçamento de vendas poderão ser determinados:

- a) a necessidade de investimentos em ativos fixos;
- b) o volume de despesas a serem incorridas;
- c) a necessidade de matérias-primas e mão-de-obra direta;
- d) a necessidade de capital circulante para atender à demanda projetada;
- e) o nível de produção necessário ao atendimento da demanda projetada.

Welsch (1992) afirma que o orçamento de vendas determina o nível de atividades futuras da empresa. Os demais orçamentos parciais são desenvolvidos em função do orçamento de vendas, ou seja, tendo-se determinado: o que será vendido; em que quantidade será vendido; e quando será vendido. Eles são as principais informações para a determinação dos recursos necessários para o atendimento das vendas.

No que diz respeito às variáveis a serem consideradas na elaboração do orçamento de vendas, Sanvicente e Santos (1989) apresentam as seguintes:

- a) estratégia geral da empresa (todos os orçamentos devem ser elaborados de acordo com os planos, políticas, objetivos, metas e diretrizes gerais da empresa);
- b) mercado consumidor e sua segmentação;
- c) canais de distribuição;
- d) estrutura e capacidade de produção;
- e) oferta de insumos;
- f) alternativas de crédito para financiamento das vendas;
- g) concorrência (devem ser observadas, especialmente, suas políticas de preço, produto, distribuição e promoção, e sua agressividade no mercado);
- h) indicadores econômicos e sociais, a exemplo do Produto Interno Bruto (PIB), da taxa de crescimento populacional, índices de qualidade de vida, entre outros; e
- i) condições gerais do negócio (diagnóstico da fase em que se encontra o negócio em que está inserida a empresa, e sua perspectiva futura).

A partir da análise destas variáveis, são estabelecidas as políticas de vendas. Welsch (1992) explicita que as políticas de vendas compreendem a política de preços - definição de linhas básicas a utilizar na fixação do preço de vendas; política de produtos - definições relativas à inclusão, modificação ou eliminação de produtos ou linhas de produtos; e política de promoção - decisões relativas às atividades que tenham como objetivo promover e incrementar vendas (que não sejam do tipo pessoal, como venda pessoal).

Quanto à escolha dos métodos de previsão de vendas é importante, de acordo com Sanvicente e Santos (1989), verificar o que deve ser considerado na previsão: as características da empresa e do produto; as características e a disponibilidade das informações; a disponibilidade de recursos.

Os principais métodos de previsão de vendas, conforme Welsch (1992), compreendem o levantamento de intenções de compradores, opiniões de vendedores e levantamento de opiniões de especialistas. Esses dados devem ser baseados no ano, utilizado para lançamento de novos produtos, ou entrada de produtos em novos mercados, e baseados no que se fez - análise de informações de períodos passados e utilização de instrumental matemático e estatístico.

Moreira et al. (2000) dizem que as dificuldades de elaboração do orçamento de vendas relacionam-se, diretamente, com os seguintes fatores:

- a) a falta de estatísticas adequadas - este fator é particularmente sentido em países como o Brasil, onde estatísticas econômicas são escassas;
- b) flutuações de mercado - ainda que estatísticas adequadas fossem disponíveis, as inesperadas flutuações de mercado continuariam a ocasionar sérios problemas à correta estimativa das vendas futuras;
- c) sazonalidade - as variações estacionais somam-se às flutuações acidentais de mercado, tornando difícil uma razoável coordenação entre volumes de vendas e volumes de produção;
- d) falta de informações detalhadas sobre planos de competição - principalmente no que concerne à política de produtos, de preços, de propaganda, de comercialização, dentre outras;
- e) diversidade de produtos - muitas empresas operam com mais de um tipo de produto. Como cada um desses produtos apresenta diferentes características no que concerne às flutuações globais e estacionais, essa diversidade constitui uma dificuldade a mais a ser enfrentada na elaboração das estimativas de vendas; e
- f) reação do consumidor - a impossibilidade de quantificar, com razoável exatidão, os efeitos da reação do consumidor ao lançamento de um novo produto, aos apelos de uma nova campanha publicitária ou a uma ação sobre os preços de um determinado produto (elasticidade de procura), dentre outros. Constitui-se em um dos mais significativos impedimentos à adequada projeção das vendas futuras de uma empresa.

Nem tudo, entretanto, é fator de dificuldade no que diz respeito ao orçamento de vendas, não obstante todas as dificuldades de ordem prática que conspiram contra a exatidão do orçamento. Dada a importância de que se reveste o orçamento de vendas, exige a atenção dos gestores das diversas áreas da empresa, notadamente da gerência geral e dos departamentos de vendas e finanças.

Assim, vê-se que a projeção de vendas afetará, de forma decisiva, a qualidade do orçamento da empresa, inclusive seu desempenho durante todo o ano. Se superestimado, esse orçamento pode gerar excessos de inventário de mercadorias, acarretando custos desnecessários associados ao excesso de estoque nas prateleiras. No caso de subestimativa, o orçamento de vendas poderá resultar em perda de mercados, dado o subdimensionamento da capacidade de produção ante a demanda real.

O orçamento de vendas é um instrumento fundamental na administração das empresas, sob diversas perspectivas, dentre as quais aquela que é mais particularmente ligada ao conjunto das atividades de uma empresa. Acredita-se na existência de estreita relação entre o orçamento de vendas e o orçamento de investimento em campanhas de marketing.

2.4.3 Orçamento de investimento em campanhas de marketing

O orçamento de investimentos, de acordo com Padoveze (2003), não se liga apenas aos planos de curto prazo; parte dos investimentos necessários para o próximo exercício, e é decorrente dos planos operacionais que se originam do planejamento estratégico.

Em empresas em que a responsabilidade dos investimentos é delegada ao responsável pelo centro de investimentos ou unidade de negócio, este é que deverá elaborar o orçamento de investimentos.

Padoveze (2003, p.256) diz que esse “orçamento compreende, portanto, os investimentos dos planos operacionais já deflagrados no passado e em execução no período orçamentário, bem como os investimentos necessários detectados para o período em curso.”

O orçamento de investimentos é capaz de reduzir os custos de comunicação e facilitar a execução de campanhas de marketing da empresa.

As campanhas de marketing envolvem: gestão do budget (orçamento de marketing), gestão dos anúncios e sua localização, campanhas focadas, gestão da resposta do cliente, monitoração do tráfego na Internet, análises estatísticas, segmentação, análises demográficas mais complexas, dentre outros.

Kotler (2000) ressalta que nas campanhas de marketing é condição intrínseca do orçamento de investimentos a aplicação das técnicas de análise de alternativas de investimentos. Muitas empresas estabelecem o orçamento para campanhas de marketing de acordo com o que acham que a empresa pode gastar com isso. Kotler (2000) afirma que uma das mais difíceis decisões de marketing é definir quanto gastar em campanhas.

O método dos recursos disponíveis para estabelecer orçamentos de investimentos, de acordo com Riengen e Jerone (*apud* KOTLER, 2000, p. 581),

“ignora completamente o papel da promoção no volume de vendas. Leva a um orçamento anual incerto que dificulta o planejamento em longo prazo.”

Sobre a forma como as empresas decidem em relação ao orçamento de promoção, Kotler (2000) cita quatro modalidades: o método dos recursos disponíveis, o método da porcentagem das vendas, o método da paridade com a concorrência e o método de objetivos e tarefas.

a) Método dos recursos disponíveis

O método dos recursos disponíveis ocorre quando as empresas estabelecem o orçamento para promoção de acordo com o que acham que a empresa pode gastar com isso. Este método ignora completamente, para estabelecer orçamentos, o papel da promoção no volume de vendas, pois leva a um orçamento anual incerto que dificulta o planejamento em longo prazo.

b) Método da porcentagem das vendas

No método da porcentagem das vendas, as empresas estabelecem gastos com promoção baseados em determinada porcentagem das vendas (seja atual ou prevista) ou do preço de venda.

Os defensores deste método vêem nele inúmeras vantagens. A primeira é que os gastos com promoção variam de acordo com o que a empresa pode despende. A segunda vantagem é que este método encoraja a administração a pensar na relação entre o custo de promoção, o preço de venda e o lucro por unidade. Por fim, encoraja a estabilidade quando empresas concorrentes gastam aproximadamente a mesma porcentagem de suas vendas com a promoção.

Apesar dessas vantagens, o método da porcentagem das vendas não se justifica muito. O seu raciocínio é circular, encara as vendas como determinantes da promoção, em vez de como resultado desta. Leva a um orçamento estabelecido pela disponibilidade de fundos, e não por oportunidades de mercado. Desencoraja a experiência com promoções anticíclicas e investimentos agressivos. As dependências das flutuações das vendas ano a ano interferem no planejamento de longo prazo. A única base lógica para a escolha da porcentagem específica é o que foi feito no passado ou o que os concorrentes têm feito. Por fim, não encoraja o

desenvolvimento de um orçamento para promoção que determine o que cada produto e território merecem (KOTLER, 2000).

c) Método da paridade com a concorrência

O método da paridade com a concorrência é aplicado quando empresas estabelecem seu orçamento de promoção para alcançar paridade com os orçamentos dos concorrentes.

Kotler (2000) cita dois argumentos para apoiar o método da paridade com a concorrência. Um deles é que as despesas do concorrente representam o consenso coletivo do setor, e o outro é que a manutenção da paridade com a concorrência evita guerras promocionais.

Nenhum desses argumentos é válido. Não há motivos para acreditar que os concorrentes sabem quanto deve ser gasto com promoção. A reputação de uma empresa, os recursos, as oportunidades e os objetivos são tão diferentes que os orçamentos de promoção dificilmente servirão de orientação. Além disso, nada indica que os orçamentos baseados na paridade com a concorrência desencorajem guerras promocionais.

d) Método de objetivos e tarefas

O método de objetivos e tarefas é aquele que leva os profissionais de marketing a desenvolver orçamentos de promoção, definindo objetivos específicos, determinando as tarefas que devem ser executadas para alcançar esses objetivos e avaliando os custos da execução dessas tarefas. A soma desses custos é o orçamento de promoção proposto.

Segundo Ule (1997), o método de objetivos e tarefas possui a vantagem de exigir que a administração explicita suas premissas sobre a relação entre os dólares gastos, os níveis de exposição, os índices de experimentação e o uso regular. Uma questão essencial a ser considerada é a importância que a promoção deve receber em comparação a alternativas como melhoria do produto, preços mais baixos ou melhores serviços. A resposta depende do estágio do ciclo de vida dos produtos da empresa, se são genéricos ou altamente diferenciados, se são rotineiramente necessários ou se precisam ser vendidos, e de outras considerações.

O orçamento total de promoção deveria ser estabelecido de modo que o lucro marginal da última unidade monetária promocional apenas se igualasse ao lucro marginal da última unidade monetária de melhor uso não-promocional. Entretanto, implementar este princípio não é fácil.

Posto esta base teórica, torna-se relevante, no presente trabalho, um capítulo que apresente o orçamento de investimentos em campanhas de marketing, na Fiat Automóveis S/A, onde se reúnem aspectos pertinentes à empresa e suas concessionárias.

3 CAMPANHAS DE MARKETING NA FIAT AUTOMÓVEIS S/A

Neste capítulo, contempla-se as diferentes campanhas de marketing da Fiat Automóveis S/A. Primeiramente apresenta-se a Fiat Automóveis S.A e as Concessionárias Automax Comercial Ltda e Strada Veículos e Peças Ltda. Em seguida, aborda-se modalidades de campanhas de marketing adotadas na empresa. Na seqüência, faz-se uma incursão no compartilhamento dos investimentos em campanhas de marketing. Por fim, mostra-se o programa de suporte para comunicação em marketing nas concessionárias Fiat.

3.1 APRESENTAÇÃO DA FIAT AUTOMÓVEIS S/A

O Grupo Fiat foi fundado há 100 anos, em Turim, Itália. Nascida inicialmente como uma fábrica de automóveis, a Fiat expandiu suas atividades com a produção de veículos comerciais, barcos, aviões, trens, tratores e máquinas agrícolas.

Desde 1950, tem presença comercial em mais de 150 países da Europa, América Latina, América do Norte, Ásia, África e Oceania, ocupando posição de destaque principalmente na Europa e Brasil. São cerca de 200 mil empregados diretos em todo o mundo.

Em 1973, a Fiat escolheu o Brasil para ser o primeiro país a implantar uma unidade industrial fora da Itália, visando iniciar seu projeto de expansão no mundo. Reconhecendo em Minas Gerais um estado de promissor desenvolvimento, instalou-se em Betim. A solenidade foi realizada no Palácio da Liberdade, com presença de Rondon Pacheco, Pratini de Moraes e do presidente da Fiat, Giovanni Agnelli. Estes presidiram a assinatura do Acordo de Comunhão de Interesses entre o Governo do Estado e a Fiat, que viria a ser aprovado, um mês depois, pela Assembléia Legislativa de Minas Gerais. Em julho, é constituída a Fiat Automóveis S/A, com a eleição do engenheiro Adolfo Neves Martins da Costa para a presidência da empresa.

Desde o princípio da construção de sua fábrica em Betim, em junho de 1974, a Fiat Automóveis S/A (FIASA) já surpreendia o País. Em apenas dois anos, a empresa italiana colocou em condições de funcionamento uma indústria automobilística com uma área coberta de 350 mil metros quadrados.

A inauguração da Fiat Automóveis S/A, primeira indústria automobilística de Minas Gerais, aconteceu no dia 9 de julho de 1976, com a presença do presidente do Brasil, Ernesto Geisel, do presidente da Fiat, Giovanni Agnelli, do governador, Aureliano Chaves, e de diversas outras autoridades. A consolidação da empresa italiana, próxima à capital mineira, representava o processo de descentralização industrial no País. São Paulo deixava de ser monopólio das indústrias automotivas, concedendo a Minas Gerais uma rápida arrancada para o desenvolvimento.

A Fiat Automóveis S/A está instalada atualmente numa área de 2.250.000 m², com 613.800 m² de área coberta, com capacidade produtiva de 2.300 veículos/dia, empregando diretamente 9.000 pessoas e outras 9.500 pessoas em *outsourcing* (serviços terceirizados, apenas na fábrica em Betim) (FIAT, 2003).

Apesar de ter sido inaugurada em 1976, a Fiat Automóveis S/A começou a traçar sua história em nosso país no princípio da década de 70, quando o então governador eleito de Minas Gerais, Rondon Pacheco, realizou os primeiros contatos com a Fiat, com o objetivo de instalar um pólo industrial na cidade de Betim (INFORMATIVO FIAT, 2002).

O Grupo Fiat do Brasil é o maior conglomerado industrial do país. Suas atividades compreendem: fundição de ferro e alumínio, vendas de seguros, produção de tratores, colheitadeiras, autopeças, circuitos eletrônicos, máquinas de movimentação de terra, óleos lubrificantes, atuação no mercado financeiro, projeção e construção de sistemas automatizados de produção, desenvolvimento tecnológico, formação de pessoal e gerenciamento de escola com nível europeu de ensino.

Os negócios do Grupo Fiat no Brasil são responsáveis pela geração de mais de 26.000 empregos diretos e cerca de 100.000 indiretos. Ao longo desses anos, a operação brasileira obteve altos índices de desenvolvimento industrial, econômico e social. Sua importância no desenvolvimento regional é evidente.

Nos últimos anos, a internacionalização do grupo tem avançado por meio de novas aquisições e *joint-ventures*, particularmente no setor automotivo. Um exemplo de *joint-venture* realizada dentro do próprio grupo é a fábrica FIAT-IVECO, construída no município de Sete Lagoas, em Minas Gerais, que produz veículos das duas marcas. Outro exemplo de *joint-venture* é a Fiat-GM Powertrain, no desenvolvimento de motores para ambas as marcas. O setor Auto da Fiat tem unidades produtivas na Itália, Polônia, Turquia, Marrocos, Brasil, Argentina, Índia, Rússia e China.

A Fiat foi a primeira grande montadora de automóveis a se instalar fora do circuito industrial do ABC Paulista. O marco inicial de produção foi em 09 de julho de 1976, e desde então a Fiat é conhecida e respeitada por seus concorrentes, consumidores e fornecedores, pela sua inovação, agilidade e tecnologia empregada nos seus produtos, a começar pelo primeiro modelo Fiat 147, que apresentou como novidade, no Brasil, o motor transversal dianteiro, a coluna de direção articulada e o pneu radial de série.

Depois, conforme a Fiat (2001), vieram outras novidades e pioneirismos, com destaque para o lançamento do primeiro veículo comercial leve derivado de um automóvel, o Fiat 147 Pick-Up, em 1978. Em 1979, foi a vez do primeiro motor a álcool, também montado em um modelo Fiat 147. Em 1980, foi lançado o menor caminhão do mundo, o Fiorino Furgão. Em 1990, com o Uno Mille, que foi o primeiro carro brasileiro com motor 1.0 cc, a Fiat deu a sua arrancada em busca da liderança de mercado, conquistada em 2001 e mantida em 2002.

Em 1994, quando o ágio invadiu o mercado na compra de um carro zero km, a Fiat lançou o sistema *Mille On Line*, que permitia ao cliente reservar o seu carro e recebê-lo sem nenhuma taxa adicional, estabelecendo um novo parâmetro de relacionamento com o cliente. Em 1999, foi a pioneira na comercialização de veículos via *Internet*. Em 2000, a Fiat lança o motor 1.3 16v Fire com *drive by wire*, o primeiro do país com a tecnologia da Fórmula 1.

Até 2001, foram produzidas pela Fiat Automóveis 6.992.546 unidades de veículos montados e desmontados, das quais 4.255.640 eram destinadas ao mercado interno e 2.736.906 destinadas às exportações. Em 2001, a Fiat conquista pela primeira vez a liderança em vendas de automóveis e comerciais leves no mercado interno, fato que se repetiria em 2002 (ANFAVEA, 2003).

A Fiat mostra hoje que sua implantação gerou profundas mudanças no ambiente sócio-econômico da região em que se instalou, contribuindo efetivamente para o crescimento do estado. De uma economia essencialmente baseada na agropecuária e mineração, Minas Gerais avançou rapidamente para a categoria de estado industrializado.

Ao longo desses 25 anos de funcionamento, a Fiat não apenas elevou o nível do trabalhador da região, por meio de atividades de treinamento, mas também contribuiu efetivamente para a solução dos principais problemas da cidade, integrando-se com a comunidade.

3.2 APRESENTAÇÃO DAS CONCESSIONÁRIAS FIAT

As concessionárias Fiat têm a missão de vender veículos da marca Fiat, com excelente atendimento. Para ser melhor que a concorrência, o nível de satisfação precisa estar acima da expectativa do cliente, e oferecer aos clientes serviços para intensificar ainda mais a relação de fidelidade.

Até dezembro de 2003 está previsto o funcionamento de 286 concessionárias ativas, fortalecendo a rede Fiat no Brasil. Porém, é de fundamental importância para a rede que todos os donos de concessionárias se empenhem em fazer crescer o negócio. Normalmente, quando os empresários têm outras empresas, observam a que lhes dá maior lucro. Assim, o objetivo da Fiat é tornar a concessionária o negócio nº 1 dos negócios de qualquer empresário.

A partir deste mapeamento, foram escolhidas as concessionárias de acordo com critérios previamente definidos, como tempo de atuação no mercado, tamanho da concessionária, concorrência direta, tipos de produtos vendidos, crescimento e rentabilidade.

A escolha das concessionárias Automax Comercial Ltda e Strada Veículos e Peças Ltda, se deu pelo fato de ambas serem do mesmo porte e estarem na mesma região, bem como estarem sensíveis a quaisquer alterações da economia local. Assim, a análise das concessionárias se torna relevante pelo fato de apresentarem consistência e validade nos dados de suporte a este estudo.

3.2.1 Concessionária Automax Comercial Ltda.

A Automax Comercial Ltda foi fundada em 1993, tendo como acionista José Eduardo Lanna Valle (50%), Fernando Gomes Lanna Valle (30%), Maira da Penha Lanna Valle (15%), Fernando Eugênio Lanna Valle (2,5%) e Flávia Lanna Valle (2,5%). Portanto, caracteriza-se como sendo uma empresa familiar.

A empresa está situada no Bairro Estoril, no município de Belo Horizonte, Estado de Minas Gerais. O objeto social é a representação, compra e venda de veículos automotores, e suas partes ou peças, acessórios, serviços de assistência técnica e de reparo de tais bens, e lubrificantes.

O seu quadro de funcionários é composto aproximadamente de 190 funcionários. As vendas do triênio de 2000 a 2002 compreenderam R\$ 19.191.000,00, conforme mostrado na Tabela 1.

Tabela 1– Vendas da concessionária Automax Comercial Ltda.

Automax	jan/00	fev/00	mar/00	abr/00	mai/00	jun/00	jul/00	ago/00	set/00	out/00	nov/00	dez/00	Total Ano	%
Atacado	80	70	77	124	119	130	222	259	174	211	211	261	1.988	38,26
Varejo	94	77	78	110	122	124	200	236	159	208	236	229	1.873	36,97
Estoque	75	68	67	81	78	84	106	129	144	147	122	154	1.255	24,77
Total	249	215	222	315	319	338	528	624	477	566	569	644	5.066	100,00
	jan/01	fev/01	mar/01	abr/01	mai/01	jun/01	jul/01	ago/01	set/01	out/01	nov/01	dez/01	Total Ano	%
Atacado	229	281	285	291	242	258	218	190	171	230	308	209	2.912	37,46
Varejo	245	238	300	266	246	245	219	262	170	227	291	188	2.897	37,27
Estoque	138	181	166	191	187	200	199	127	128	131	148	169	1.965	25,28
Total	612	700	751	748	675	703	636	579	469	588	747	566	7.774	100,00
	jan/02	fev/02	mar/02	abr/02	mai/02	jun/02	jul/02	ago/02	set/02	out/02	nov/02	dez/02	Total Ano	%
Atacado	187	162	201	316	100	169	209	207	214	213	247	210	2.435	34,43
Varejo	190	159	212	247	156	143	202	200	265	212	199	204	2.389	33,78
Estoque	166	169	158	227	171	197	204	211	160	161	209	215	2.248	31,79
Total	543	490	571	790	427	509	615	618	639	586	655	629	7.072	100,00

Fonte: Fiat Automóveis S/A (2003).

Obs: valores em milhares de reais

A Tabela 1 mostra as vendas realizadas em 2000 quando a Fiat Automóveis S/A tentava assumir a liderança que era absoluta da montadora Volkswagen. Já em 2001, a perspectiva da Fiat Automóveis S/A era de liderança e houve um aumento de 2.708 veículos vendidos a mais que o ano anterior. Houve também um aumento no estoque, de 710 veículos. Porém, em 2002, mesmo com a liderança, havia o problema da crise com o descrédito do final de governo. Nota-se que as vendas baixaram, provocando um aumento considerável no estoque.

Outro problema relevante foi a administração da empresa que, por ser familiar, levava mais tempo para a tomada de decisões. Na economia em países em desenvolvimento, as oportunidades aparecem nas crises e as decisões devem ser rápidas, uma vez que a concorrência está sempre atenta ao mercado.

3.2.2 Concessionária Strada Veículos e Peças Ltda.

A Concessionária Strada Veículos e Peças Ltda está situada no Bairro São Francisco, no município de Belo Horizonte, Estado de Minas Gerais. Foi fundada em 1997, tendo como acionistas Luis Flávio Pentagna Guimarães (70%) e Márcio Motter Guimarães (30%).

O objetivo social da concessionária é a representação, compra e venda de veículos automotores, e suas partes ou peças, acessórios, serviços de assistência técnica e de reparo de tais bens, e lubrificantes.

O seu quadro de funcionários é composto aproximadamente de 180 funcionários. As vendas do triênio de 2000 a 2002 compreenderam R\$ 6.838.000,00, como mostra a Tabela 2.

Tabela 2 –Vendas 2000 e 2002 da concessionária Strada Veículos e Peças Ltda

Strada	jan/00	fev/00	mar/00	abr/00	mai/00	jun/00	jul/00	ago/00	set/00	out/00	nov/00	dez/00	Total Ano	%
Atacado	68	74	83	112	167	122	97	163	149	163	202	182	1.582	40,53
Varejo	76	62	82	127	140	157	60	217	60	173	179	188	1.521	38,97
Estoque	42	54	55	40	67	32	69	15	104	94	117	111	800	20,50
Total	186	190	220	279	374	311	226	395	313	430	498	481	3.903	100,00
	jan/01	fev/01	mar/01	abr/01	mai/01	jun/01	jul/01	ago/01	set/01	out/01	nov/01	dez/01	Total Ano	%
Atacado	249	223	214	233	203	246	140	186	201	203	272	199	2.569	37,62
Varejo	209	217	239	195	224	214	192	201	195	204	233	234	2.557	37,44
Estoque	151	157	132	170	149	181	129	114	120	119	158	123	1.703	24,94
Total	609	597	585	598	576	641	461	501	516	526	663	556	6.829	100,00
	jan/02	fev/02	mar/02	abr/02	mai/02	jun/02	jul/02	ago/02	set/02	out/02	nov/02	dez/02	Total Ano	%
Atacado	234	172	259	266	158	178	194	202	183	212	198	215	2.471	36,49
Varejo	196	235	197	288	126	185	193	193	223	203	136	166	2.341	34,57
Estoque	161	98	160	138	170	163	164	173	133	142	204	253	1.959	28,93
Internet	3	3	3	3	3	3	0	0	0	0	0	0	18	0,27
Total	594	508	619	695	457	529	551	568	539	557	538	634	6.771	100,00

Fonte: Fiat Automóveis S/A (2003).

Obs: valores em milhares de reais

As vendas do período de 2000, quando a Fiat Automóveis S/A tentava assumir a liderança que era absoluta da montadora Volkswagen estão demonstradas na Tabela 2. Em 2001, a Fiat tinha como perspectiva a liderança. Neste período, houve um aumento de 2.926 veículos vendidos a mais que o ano

anterior. Além disso, o estoque teve um aumento de 903 veículos. Entretanto, em 2002, mesmo com a liderança, havia o problema da crise, com o descrédito do final de governo. Nota-se que neste ano as vendas baixaram, provocando um aumento considerável no estoque.

Esta concessionária demonstrou que estava à procura de alternativas para a crise, começando e fazendo vendas pela *Internet*. O resultado não foi expressivo, mas mostrou que a concessionária tem uma administração moderna e acompanha o mercado.

Apresentadas as concessionárias, objetos do estudo, torna-se importante uma análise do processo de nomeação e seleção de concessionárias e os critérios adotados pela Fiat Automóveis S/A para selecionar essas concessionárias.

3.2.3 O processo de nomeação e seleção de concessionárias

A Fiat Automóveis S/A tem um processo interno de nomeação de concessionárias. Para isso, é feita uma análise bastante criteriosa, levando em consideração questões que abordam: aplicação, definições, responsabilidades, descrição, requisitos para a liberação das concessionárias para início de operações, e cancelamento da carta de intenções.

Na aplicação, é utilizado o *marketing business management*, ou seja, o desenvolvimento da rede. As definições são consubstanciadas de três elementos principais:

- a) relatórios de análise e de aprovações de candidatos - são relatórios obtidos após entrevistas e análise de documentos, base para escolha do grupo que, inicialmente, deve representar a empresa no mercado;
- b) carta de intenção - é a correspondência outorgada ao grupo, previamente aprovada, para estabelecer concessionária da Fiat Automóveis S/A;
- c) *open point* - corresponde a uma área demarcada, onde existe a necessidade de uma representação da marca Fiat, em função do parque circulante e do potencial de vendas de veículos novos. Na medida que basicamente todas as cidades do país estão sob contrato de concessão, os *open points* surgirão dos cancelamentos ou distrato da concessão.

Atualmente, a Fiat Automóveis S/A tem um trabalho de consultoria para as concessionárias, com visitas *in loco* e análises semanais da posição financeira, bem

como monitoramento do mercado na região. Quando aparece alguém querendo usar a *bandeira Fiat* na região, é feita uma análise bastante criteriosa para que não sejam cometidos erros na escolha do concessionário e no investimento.

As responsabilidades são distribuídas da seguinte forma:

- a) escritório regional - com base no plano de desenvolvimento da rede, elaborado pela diretoria comercial, identifica os candidatos que procuram a Fiat Automóveis S/A, interessados por uma concessão. Também efetua prospecção de novos grupos que tenham perfil empresarial para serem concessionários. Prepara o processo, obtendo dados e informações cadastrais sobre o(s), candidato(s), realiza entrevistas, analisa o imóvel apresentado para sediar o pretendido concessionário, faz pré-avaliação e prepara a proposta com o respectivo parecer;
- b) *business management*/desenvolvimento da rede - analisa a proposta em conjunto com o escritório regional e a diretoria de vendas, e a apresenta ao comitê de alterações da rede de concessionárias, para análise e aprovação, conforme previsto na Disposição Interna da Diretoria Comercial, nº 02/98, de 29/07/98;
- c) padrões de pós-venda - avalia a estrutura da assistência técnica da concessionária, estando de acordo com os padrões de representação da marca Fiat. É emitida a liberação para início de operações, conforme Procedimento Q-MPT-PI-001/00.

O processo de nomeação de concessionárias compreende o processo de seleção dos candidatos a concessionárias. Inicialmente, o escritório regional obtém a carta de interesse do(s) candidato(s) a concessionário, solicita o fornecimento das fichas cadastrais das pessoas físicas e jurídicas, e a relação de bens e imóveis. Em seguida, realiza entrevistas com os grupos interessados para transmitir aos mesmos todas as informações sobre o negócio Fiat e os requisitos mínimos para uma concessionária comercializar o volume anual de veículos que se insere no mercado total da área de influência, indicando também o investimento previsto e a perspectiva de retorno. Na oportunidade, avalia o que o grupo pode proporcionar à marca Fiat, como mentalidade empresarial, profissionalismo comercial e técnico, continuidade.

Estas entrevistas são efetuadas em dois módulos: o primeiro no escritório regional, envolvendo o gerente; o outro com o gerente de *business management*, de desenvolvimento da rede e o diretor de vendas.

Depois de realizadas as entrevistas com o(s) candidato(s), é processada a análise das informações obtidas:

- a) patrimônio - se é suficiente para a realização do investimento necessário à implantação da concessionária, de acordo com o potencial de mercado;
- b) perfil do grupo candidato - verificando o desempenho de suas empresas e o seu conhecimento da área automotiva, vendas e pós-vendas, bem como o perfil do principal dirigente da futura concessão;
- c) análise preliminar dos imóveis apresentados - determinando o grupo interessado que tenha a melhor localização, que atenda às dimensões e possua o melhor custo-benefício em termos de investimento.

Após a análise dos cadastros, verifica-se o conceito de crédito dos candidatos, enviando para o departamento *business management* / desenvolvimento da rede estas avaliações e um parecer do escritório regional, sobre todos os grupos interessados, classificando-os por ordem do melhor ao pior.

O departamento de *business management*/desenvolvimento da rede prepara documento contendo resumo das informações para subsídio à decisão final do comitê de alterações da rede de concessionárias, e para assinatura da carta de intenção e cronograma de desenvolvimento e organização da empresa.

O escritório regional, através dos responsáveis de setor (RS) e de pós-vendas (RPV), faz o acompanhamento junto ao candidato para o cumprimento dos itens do cronograma de desenvolvimento, reportando isso ao gerente regional, através de relatório de obras e relatório complementar às informações pertinentes. Após análise do gerente, são encaminhadas cópias dos relatórios e da documentação à gerência de *business management* e de padrões de pós-vendas.

Os requisitos para a liberação da concessionária, a fim de iniciar as operações, compreendem:

- a) contrato de concessão assinado;
- b) contrato de comodato;
- c) contrato de veículos *floor plan* assinado;
- d) contrato de peças assinado;
- e) plano de ação assinado;
- f) instalação dos equipamentos do sistema SAT (*Polipus*)
- g) adesão ao fundo e PQR;
- h) treinamento de pessoal;

- i) liberação de padrões de pós-vendas para início de operações;
- j) balancete pré-operacional;
- k) comprovante de integralização do capital social.

Por último, o cancelamento da carta de intenção poderá ocorrer em algumas situações, observando o interesse da Fiat Automóveis S/A, que poderá relevar a inobservância das condições preestabelecidas. Tal é realizado através do comitê de alterações da rede de concessionárias:

- a) quando houver alteração na sociedade sem aprovação prévia da Fiat Automóveis S/A;
- b) quando for constatado que o grupo contraiu empréstimo para implantação da concessionária;
- c) quando da ocorrência de fatos comprovados de comprometimento da idoneidade moral, civil, criminal ou financeira dos sócios;
- d) quando da incapacidade das pessoas que assinaram a carta de intenção de integrar o capital requerido;
- e) quando da inobservância dos cronogramas estabelecidos na carta de intenção;
- f) quando da paralisação das obras de implantação de concessionária.

Nos dois últimos casos, o cancelamento da carta de intenção deve ser precedido de pelo menos uma correspondência da Fiat Automóveis S/A, como advertência, concedendo um prazo para o atendimento ao item faltante. Findo o mesmo, deve ser a referida carta de intenção cancelada.

3.3 MODALIDADES DE CAMPANHA DE MARKETING ADOTADAS NA FIAT

De acordo com Kotler (2000), na área de vendas, por exemplo, o orçamento de vendas pode ser utilizado para lançamento de novos produtos, publicidade e instalações. Na área de produção, o orçamento de investimentos pode ser utilizado em pesquisa e desenvolvimento, compra de máquinas e equipamentos, instalações e tecnologia. Na área financeira, pode ser utilizado na compra de ações e títulos de renda, entre outros.

A finalidade do investimento em campanhas de marketing, em específico na área de publicidade, deve-se à divulgação da marca e promoção de vendas junto às concessionárias. Na Fiat Automóveis S/A, o *budget* (valor previsto para investimento

em marketing) está diretamente ligado ao faturamento de veículos, da seguinte forma:

- a) produto: esforço destinado á divulgação da marca da empresa;
- b) varejo: estratégias utilizadas pelas montadoras para exibirem suas ofertas aos consumidores, onde as concorrentes lutam para melhorar seus percentuais de vendas;
- c) promoções: normalmente atuam em feiras, exposições, *test-drive*, salões, dentre outros;
- d) institucional: é a oportunidade onde a empresa trabalha a sua marca junto à comunidade e a eventos esportivos, fundações, governo e outros.

Estas modalidades de campanhas são importantes ferramentas de marketing, que podem ser usadas na Fiat Automóveis S/A. Fundamentam-se no diagnóstico das necessidades dos vários segmentos de mercado, apontando para a Diretoria qual é o perfil dos bens ou serviços que estes segmentos estão dispostos a consumir e quais oferecem uma maior lucratividade. Dão condições aos gestores para a tomada de decisões estratégicas acertadas, maximizando os resultados operacionais da empresa.

As modalidades de campanhas de marketing atualmente adotadas na Fiat Automóveis S/A são descritas a seguir, particularmente quanto aos seus objetivos.

3.3.1 Campanha de marketing institucional

Segundo Kotler (2000), marketing institucional é o conjunto de estratégias utilizadas na realização de uma troca associativa entre a imagem de um produto já consolidado no mercado e a imagem que se deseja para uma empresa ou instituição. Aborda que um dos segmentos do marketing institucional é o marketing cultural, que tem por objetivo associar o nome da empresa, suas marcas ou serviços, a produtos ou eventos culturais que tenham sintonia com suas atividades.

O marketing institucional, de acordo com Etzel, Stanton e Walker (2001), é aquele tipo de marketing praticado por empresas que estão preocupadas com a comunidade onde seu mercado está inserido, objetivando garantir uma boa aceitação do seu produto e de sua marca. As ações institucionais assumidas como ações de marketing têm por finalidade estabelecer um diálogo da empresa com o seu mercado.

As campanhas institucionais têm o objetivo de dar e divulgar uma personalidade aos produtos, fazendo com que sua comunicação transmita valores aos consumidores com os quais eles possam se identificar. Diferentemente do varejo, seu papel é gerar desejo no consumidor, seja pelos atributos tecnológicos dos produtos, seja pela percepção emocional das pessoas na comunicação elaborada.

Os meios utilizados são mais focados no perfil traçado para cada produto, mas prioritariamente na TV aberta, TV a cabo e revistas. As ações promocionais são complementos das campanhas, vez que despertam interesse e geram comentários, experimentação e demonstração.

3.3.2 Campanha de marketing de varejo

Assim, as campanhas de marketing de varejo compreendem um composto de variáveis, que vão da escolha da localização do negócio até o programa de relacionamento com o cliente, passando pela complexidade de um mercado em constante efervescência. Kotler (2000, p.545) chama a atenção para o fato de que o varejista precisa certificar-se, freqüentemente, de que esteja alcançando e satisfazendo seus clientes-alvo, através de periódicas pesquisas de marketing. Afirma que “o posicionamento de um varejista deve ser flexível, especialmente se ele administrar lojas locais com diferentes padrões socioeconômicos.”

O objetivo de uma campanha de varejo é comunicar ao consumidor uma oportunidade única de compra no momento, de forma que mobilize o consumidor a ir até uma concessionária Fiat para conferir e comprar veículos ou serviços, visando gerar um fluxo nas concessionárias.

Dentre as premissas principais de uma campanha de varejo, destaca-se a adoção de um calendário promocional, planejado com idéias inusitadas e de forte apelo junto aos consumidores.

Estas campanhas têm base numa comunicação de massa, como nos meios TV, rádio, *outdoor* e jornal. Seu principal diferencial está nas ofertas anunciadas, que normalmente acompanham a concorrência, seja em taxas especiais, preço à vista ou bônus (desconto).

Todo o trabalho de comunicação do varejo deve seguir os valores da marca Fiat, sem perder o foco prioritário em vendas, buscando reforçar os valores positivos

da marca. Para entender melhor o tom de comunicação do varejo Fiat, é preciso passar pelos valores da marca e seu histórico de construção e renovação. O diferencial que a Fiat busca frente à concorrência está no seu tom de comunicação, que tende a ser marcante, impactante e mobilizador, se baseando na fórmula: humor, oportunidade, oferta.

Considerando os novos caminhos que se desenham para as campanhas de varejo, pode-se inferir que a sua vocação para os serviços já se faz notada, abrindo espaço para que o *mix* de serviços se torne um importante diferencial competitivo das empresas.

3.3.3 Campanha de marketing direto

Para Stone (1998), o marketing direto é hoje ferramenta fundamental de uso da empresa moderna. A rapidez nos movimentos estratégicos é decisiva no sucesso ou fracasso da conquista de mercado e da guerra da competição. É um sistema de marketing interativo, que usa um ou mais meios de comunicação para provocar uma resposta ou transação mensuráveis em qualquer local.

Segundo Kotler (2000), o marketing direto permite testar meios e mensagens alternativas, em busca da abordagem de custo mais eficaz. Ele também torna a oferta e a estratégia dos profissionais de marketing direto menos visíveis à concorrência. O autor afirma que as vendas geradas por meio de canais de marketing direto tradicionais (catálogos, mala direta e telemarketing) têm crescido rapidamente.

A Internet também está mudando o modo de os fabricantes se relacionarem com os consumidores. Antes da Internet, os fabricantes dependiam dos intermediários, lojas de varejo, agentes de venda e distribuidores, para vender ao grande público. Agora, os fornecedores estão descobrindo que podem eliminar o intermediário e negociar diretamente com os consumidores, e que a Internet pode ajudá-los na conquista dos clientes.

Para a Fiat Automóveis S/A, a venda pela Internet vem se tornando um meio cada dia mais utilizado, por vários motivos. O primeiro vem do cliente, que já conhece o carro desejado, não precisando ir a uma concessionária para saber mais sobre o produto ou nem mesmo fazer um *test-drive* (teste de direção). Sendo assim, ele aproveita algumas condições especiais oferecidas na Internet, como frete incluso

e desconto. Outro aspecto que vem influenciando alguns clientes é a praticidade, pois o cliente pode evitar o desgaste de ter que enfrentar um vendedor sem preparo e pouco atencioso.

Um exemplo de campanha de marketing direto foi a mini campanha realizada pela concessionária Automax. Esta campanha foi desenvolvida com o objetivo de vender veículos para taxistas, nicho de mercado onde sua performance era muito tímida, com a venda de um carro por mês.

Outra campanha de marketing direto foi a campanha para aquecer as vendas de veículos novos e usados da Concessionária Strada Veículos e Peças Ltda, realizada em maio de 2002. Esta campanha teve a veiculação em rádios, jornais e faixas nas ruas.

3.3.4 Campanha vale tudo

Para Etzel, Stanton e Walker (2001), a campanha é uma série de esforços coordenados de comunicação, construídos em volta de um único tema e planejados para alcançar um objetivo em um período de tempo definido.

Kotler (2000) diz que a campanha começa com um objetivo, girando em torno de um tema ou idéia central. O tema da campanha é composto simplesmente pelos atrativos de comunicação com uma aparência distinta, e que chamem a atenção. Com o tema estabelecido, cada um dos componentes do mix de comunicação precisa ser associado a uma estratégia que é chamada de comunicação integrada de marketing: propaganda, venda pessoal, promoção de vendas, publicidade e relações públicas.

A campanha Vale Tudo é um exemplo de como a Fiat Automóveis S/A se posiciona diante da acirrada concorrência no varejo. É quando as empresas vendem seus produtos aos consumidores, sejam eles pessoa física ou jurídica.

A duração destas campanhas é, em média, de três meses. O foco é direcionado para a publicidade e campanhas que estão na mídia, tentando criar vínculo com os consumidores, usando filmes divertidos para comunicar e mostrar os seus produtos.

É importante ressaltar que estas campanhas têm como finalidade mudar o visual das concessionárias. A partir de um certo tempo, as publicidades se tornam obsoletas, não alcançando os objetivos projetados pelos publicitários.

3.4 COMPARTILHAMENTO DOS INVESTIMENTOS EM CAMPANHAS DE MARKETING

A Fiat Automóveis S/A tem problemas de marca, vez que os consumidores têm uma imagem dos primeiros veículos fabricados no Brasil, que era a linha Fiat 147. Esta linha durou seis anos, de 1977 até 1983, e apresentou vários problemas. Era uma estratégia adotada pela direção, na época, de fabricar o veículo e exportá-lo, sendo que até hoje trabalha na melhoria da marca.

Atualmente, o foco está centrado no varejo, mas destina um percentual do *budget* (valor destinado a propagandas) para investimento na marca. Desta forma, utiliza a propaganda nacional (varejo nacional) em horários nobres, mostrando a imagem dos veículos da marca Fiat e as ofertas de produtos.

As concessionárias ajudam com a veiculação regional, que é chamada na Fiat Automóveis S/A de propaganda cooperativada. As mesmas não fazem mídia de televisão, pois trata-se de um produto muito caro. Porém, contribuem com um rateio entre as concessionárias, dedicando parte do seu investimento a campanhas de rádio e jornal local.

Os escritórios regionais têm outra estratégia local, que é denominada de ação isolada, onde três ou mais concessionárias da região se agregam e fazem todo o planejamento das ações. O objetivo é reduzir os custos e conseguir passar ao consumidor as ofertas dos produtos, a título de redução do estoque, como também cumprir com os seus objetivos previstos no plano de marketing mensal.

A partir dos objetivos financeiros (*Forecast* e *Conto Econômico*), a empresa vai estabelecer seus objetivos de investimentos por unidade. Não basta definir objetivos e fixar metas, se as políticas da empresa não são convenientemente traçadas. Através das políticas objetiva-se canalizar as decisões para os programas de orçamentos de vendas.

Kotler (2000) ressalta que as metas de vendas deverão ser estabelecidas somente após a consideração dos diversos programas possíveis, conjugados com as condições ambientais que deverão predominar no futuro. O programa que parece mais plausível sugerirá, então, as metas de vendas para o período.

3.5 PROGRAMA DE SUPORTE PARA COMUNICAÇÃO DE MARKETING NAS CONCESSIONÁRIAS FIAT

O objetivo dos programas de suporte para comunicação das concessionárias Fiat é alinhar a comunicação de varejo desenvolvida pelas concessionárias (venda e pós-venda), de forma a manter uma unidade com a comunicação de varejo da Fiat Automóveis S/A e contribuir para o fortalecimento da marca.

Dentre as estratégias usadas para estes programas, são adotadas as que visam:

- a) consolidar o envolvimento das regionais, como multiplicadores de informação para *dealers* (donos de concessionárias);
- b) conscientizar as concessionárias em relação à importância e valor da marca; e
- c) desenvolver um centro de informação, treinamento e consulta, tanto aos regionais quanto às concessionárias.

O projeto piloto do programa foi lançado no início de 2003 nos escritórios regionais de Belo Horizonte e Curitiba. Com isso, objetivou-se gerar um aprendizado para o lançamento em todos os escritórios regionais da Fiat Automóveis S/A, acertar as bases do plano, e acompanhar os primeiros resultados efetivos do programa.

O projeto de instalação do programa de suporte para comunicação de marketing nas concessionárias compreende as seguintes fases: pré-lançamento, lançamento, sustentação, controle e acompanhamento, avaliação da campanha, e premiação das melhores campanhas.

3.5.1 Pré-lançamento

Nesta fase, ocorre a identificação da estrutura de comunicação das concessionárias. Os analistas das regionais, especificamente o responsável pelo setor (RS) e o responsável pelo setor de pós-vendas (RPVS), são envolvidos e treinados. O período de treinamento compreende um dia e meio. É um treinamento presencial, em que são apresentados os objetivos, benefícios, mecânica, conceitos básicos de comunicação, posicionamento de marca e políticas do programa.

Nesta fase, é importante também o envolvimento das regionais, como multiplicadores de informação. A construção de um banco de dados dos responsáveis pela comunicação nas concessionárias durante esta fase envolve:

- a) estrutura de decisão para comunicação;
- b) proprietário, gerente de vendas e de marketing;
- c) existência ou não de agências de publicidade locais;
- d) meios de acesso: endereço, e-mail, telefone, acesso à Internet, dentre outros;
- e) formato para envio de arquivo (PC/Mac); e
- f) mídias mais utilizadas.

Na Figura 2, mostra-se a construção de um banco de dados dos responsáveis pela comunicação nas concessionárias, durante a fase de pré-lançamento.

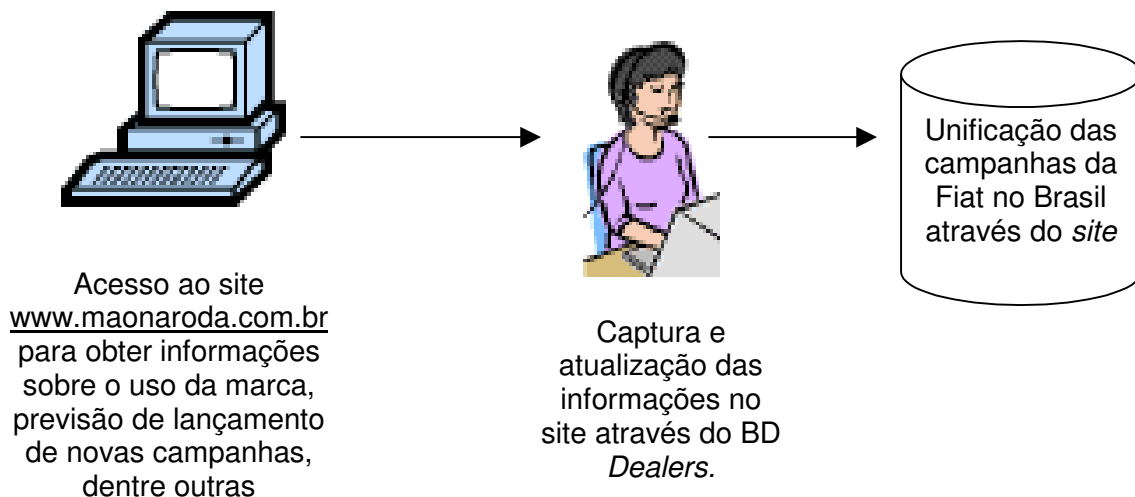


Figura 2- Construção do bando de dados

Fonte: Fiat Automóveis S/A (2003).

A Figura 2 mostra o fluxo atual realizado pela Fiat Automóveis S/A junto à rede de concessionárias, bem como a padronização da marca Fiat no Brasil. Mostra também que campanhas estarão ou entrarão na mídia, para que todos trabalhem com a mesma campanha. Desta forma, o alcance da campanha será em todas as

partes do Brasil, através de TV, jornal, rádio e *outdoor*, com os mesmos anúncios, mostrando a relevância da publicidade naquele momento.

3.5.2 Lançamento

O lançamento consiste da fase em que é apresentado o programa de suporte de comunicação para as concessionárias, disponibilizando os canais de comunicação. Os RS e RPVS são envolvidos na divulgação do programa para os responsáveis nas concessionárias, e recebem o manual de uso da marca para concessionárias.

O programa especial de lançamento na TV Fiat, que tem a duração de 15 minutos, é introduzido nesta fase, abrangendo os seguintes itens: abertura com a apresentação do programa, sua importância e seus benefícios, feito pelo Diretor Comercial da Fiat; apresentação de todos os canais de informação Extranet, e-mail, TV Fiat, suporte dos RS e RPVS; e explicação do funcionamento do programa e seus incentivos para os responsáveis pela comunicação nas concessionárias.

A Extranet é utilizada para implementar um canal de treinamento e consulta, que oferece os seguintes recursos: acesso restrito mediante *login* e senha; conteúdo (conceitos básicos de marketing, informações referentes à comunicação em geral, normas de uso da marca Fiat, banco de imagens, campanhas nacionais e regionais, conceitos básicos de criação, mídia e produção, perguntas mais frequentes, *cases* de sucesso, dentre outros); e serviços (espaço para inscrição de *cases*, tirar dúvidas, dar sugestões, e para solicitação de materiais).

3.5.3 Sustentação

É a fase que compreende treinamento constante e atualização das informações para analistas, RS, RPs e responsáveis nas concessionárias, além do acompanhamento da aceitação do modelo da comunicação para as concessionárias Fiat.

Os principais meios desta fase são a Extranet e a TV Fiat. Na Extranet é feita a atualização mensal de conteúdo. Apresentam-se as novas campanhas nacionais e regionais com conceito, peças, orientação para aplicação do material de PDV, sugestões de modelos de *layout*, bem como dicas de criação, produção e mídia, e

novos *cases* de sucesso. São disponibilizados os *chats* com profissionais de marketing e comunicação, professores de faculdades, profissionais de comunicação de varejo de outros segmentos, profissionais de marketing da Fiat.

É realizado um treinamento básico para desenvolvimento/adaptação de peças de comunicação. A divulgação ocorre nas mídias e estratégias alternativas, como: feirões regionais, carros de som, blitz em bares e restaurantes, *showroom* itinerante, feirões, dentre outras. Os envios de comunicações são periódicos, via e-mail e *newsletters* mensais.

A TV Fiat é utilizada como canal de constante treinamento e motivação dos *dealers*, onde se realiza a produção de um programa quinzenal, com duração de 10 minutos cada, em dias da semana e horários pré-definidos.

Finalmente, é efetuada a apresentação em horário definido na grade dos programas de varejo e de pós-vendas. O material de apoio é enviado aos *dealers* sob solicitação, dando Início ao processo de controle e acompanhamento.

3.5.4 Controle e acompanhamento

Nesta fase, os *dealers* (donos de concessionárias) enviam suas peças de comunicação para as regionais, com as seguintes observações: avaliação das regionais; premiação das melhores campanhas; e valorização dos bons trabalhos através da exposição das melhores campanhas na *newsletter* e na TV Fiat.

As peças publicitárias, nesta fase, poderão ser enviadas pela *Internet*, por correio ou através dos RS e RPV's. Os analistas de marketing de cada regional e fábrica receberão informações de acesso de cada *dealer*, para que possam identificar e incentivar os *dealers* que não estão acessando as informações.

Após o controle e acompanhamento, as campanhas são encaminhadas para avaliação, tendo como responsável o analista de marketing.

3.3.5 Avaliação das campanhas

Na avaliação das campanhas, os analistas de marketing das regionais são os responsáveis pela análise das campanhas enviadas. O envio de *feedback* é feito por e-mail com o que foi analisado, o que está bem, o que pode ser melhorado. Estes e-mails deverão ser enviados com uma cópia para a central na agência de

propaganda Ogilvy, que acompanhará o envio das campanhas pelo *dealers* (donos de concessionárias) e o *feedback* dos analistas.

Na Figura 3 são apresentados os elementos necessários para a avaliação das campanhas de marketing da Fiat, servindo como parâmetro para definir o investimento e o público-alvo.

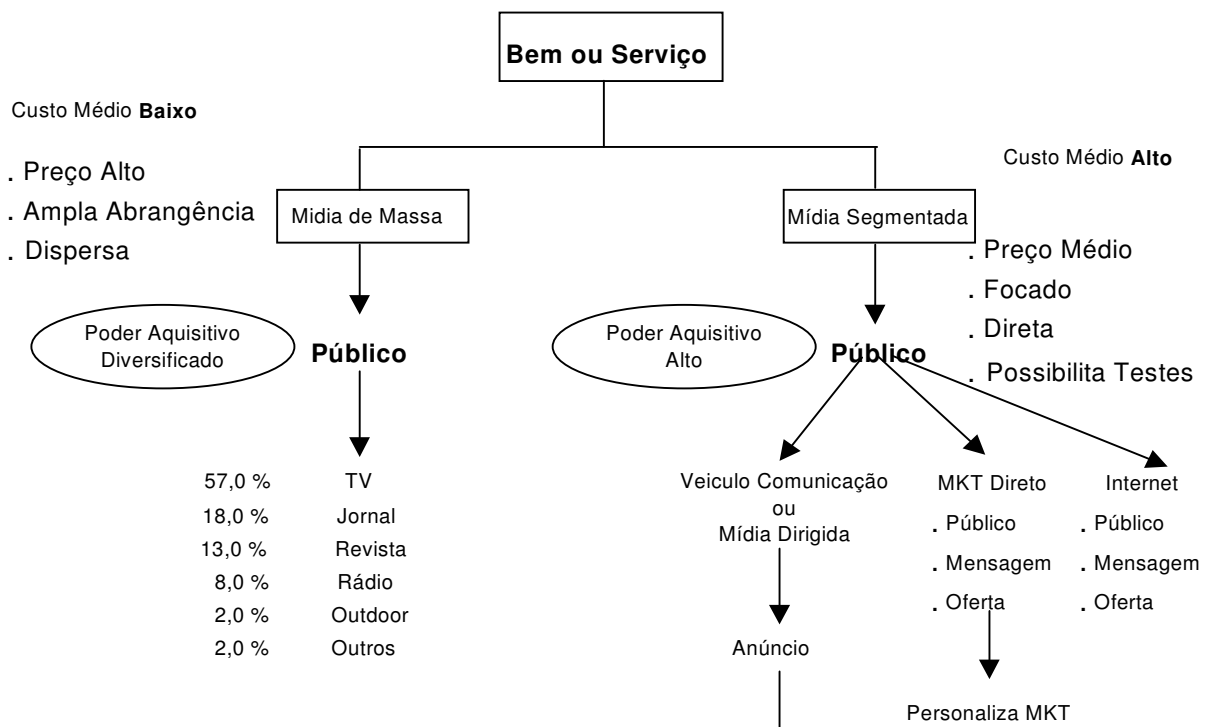


Figura 3 - Resultado do investimento em campanha de marketing

Fonte: Agência Leo Burnett (2003).

O modelo utilizado para veiculação de mídia, do qual as agências de propaganda dispõem com o intuito de atingir o público para os seus produtos, foi criado pelas agências de propaganda, auxiliando na tomada de decisões de como fazer o investimento para os seus produtos.

Para fazer o lançamento de um produto, as empresas precisam saber os custos de lançamento dos novos produtos ou mesmo fazer um reforço de mídia em um produto que está na metade do seu ciclo de vida. Com esta visão pode-se

planejar os custos e fazer o planejamento de veiculação dos produtos durante o ano, sempre respeitando as particularidades de cada região.

3.5.6 Premiação das melhores campanhas

As premiações das melhores campanhas da Fiat Automóveis S/A são realizadas, externamente, através de agências de propaganda. Internamente, a seleção das melhores campanhas é feita através das agências dos escritórios regionais, no Brasil.

Ressalta-se que a premiação das melhores campanhas é feita através da veiculação da propaganda no âmbito nacional, em horário nobre. Para alcançar essa premiação, devem ser seguidos os seguintes procedimentos: avaliação, critérios e premiação.

Na avaliação, uma equipe é formada pelos analistas de marketing e pela mídia das agências regionais, definindo as melhores campanhas bimestralmente. No que concerne aos critérios, estes devem seguir padrões adotados pela Fiat, tanto em formato, com *guide line* básico pré-definido, quanto com relação à qualidade do conteúdo e novos formatos de mídia. Por fim, as premiações são bimestrais e anuais, com as melhores campanhas divulgadas na Extranet.

3.5.7 Fluxo de ações e informações

A Fiat Automóveis S/A adota a estratégia de treinar todos os seus funcionários, com a finalidade de envolvê-los totalmente com os produtos a serem lançados, através de publicações internas, tais como a Revista Expresso Fiat, álbuns de figurinhas com premiações, *Internet*, trabalho em equipe, cursos, palestras, entre outros.

Para as concessionárias foi criado um sistema pela *Extranet* (ferramenta de divulgação interna), onde as mesmas têm acesso para receber, em tempo real, as informações de como proceder para a veiculação regional, de acordo com cada estado, sem distorcer a marca da montadora.

Além disso, a Fiat Automóveis S/A possui um canal exclusivo na TV a Cabo, que disponibiliza, todas as semanas, informações sobre suas novas campanhas, produtos, planos de incentivo, premiações, entre outras.

Na Figura 4, apresenta-se o fluxo de ações e informações da Fiat Automóveis S/A.

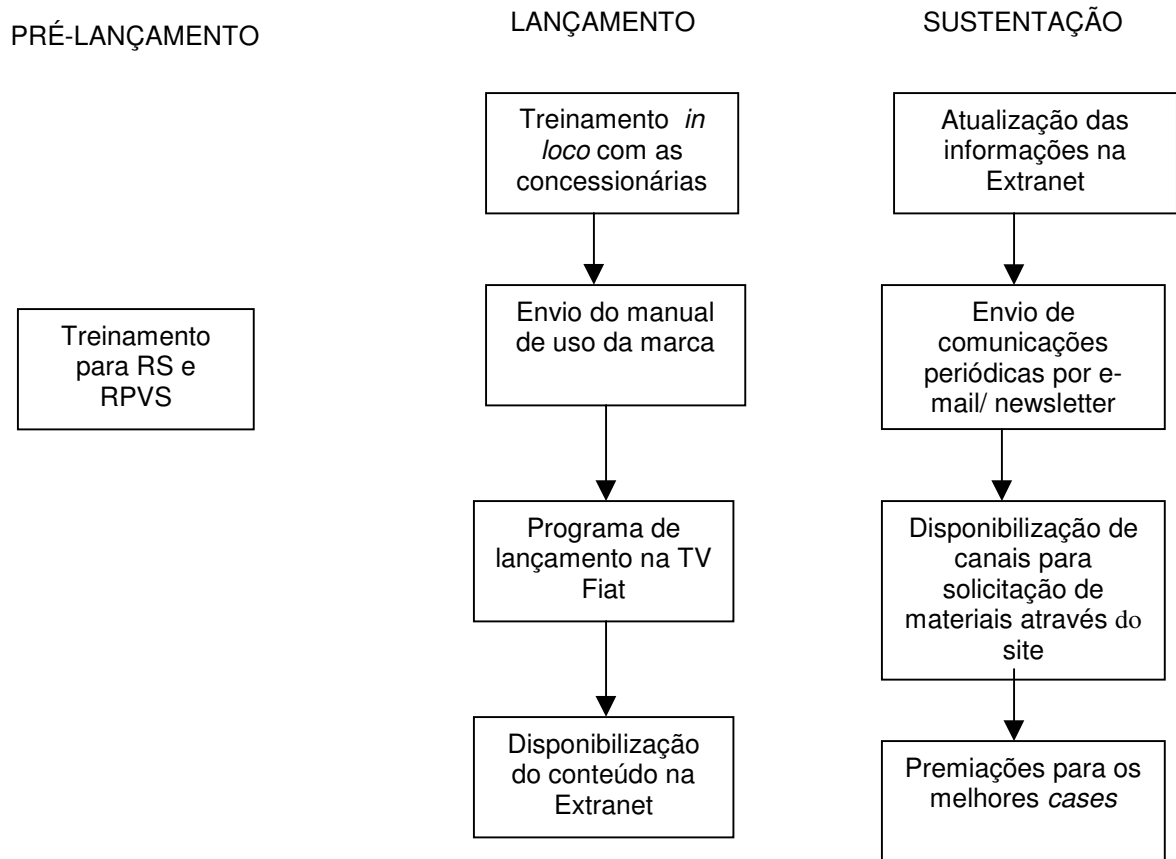


Figura 4 - Fluxo de ações e informações

Fonte: Fiat Automóveis S/A (2003).

O fluxo apresentado na Figura 4 é utilizado pela Fiat Automóveis S/A para treinamento e demonstração das campanhas nos escritórios regionais, e também como uma forma de comunicação. O importante deste processo é que nem toda campanha é criada pela agência Ogilvy, que movimenta o varejo da Fiat, uma vez que existe a agência regional que atende aos escritórios. A premiação das campanhas e a veiculação nacional possibilitam à agência ficar conhecida no Brasil.

No próximo capítulo, busca-se identificar qual a influência da previsão de investimentos em campanhas de marketing no orçamento de vendas da Fiat Automóveis S/A.

4 INFLUÊNCIA DA PREVISÃO DE INVESTIMENTOS EM CAMPANHAS DE MARKETING NO ORÇAMENTO DE VENDAS DA FIAT AUTOMÓVEIS S/A

Neste capítulo, identifica-se a influência da previsão de investimentos em campanhas de marketing no orçamento de vendas da Fiat Automóveis S/A. Inicia-se com a apresentação do orçamento de vendas da Fiat e de duas concessionárias. Na seqüência, evidencia-se o orçamento de investimentos nas modalidades de campanhas de marketing na Fiat. Em seguida, apresenta-se o programa operativo do orçamento de vendas da Fiat. Por fim, aborda-se a interação dos orçamentos de vendas e de investimentos em campanhas de marketing na Fiat Automóveis S/A.

4.1 O ORÇAMENTO DE VENDAS DA FIAT AUTOMÓVEIS EM CONCESSIONÁRIAS

O processo de se elaborar o orçamento de vendas da Fiat Automóveis S/A e suas concessionárias é baseado em objetivos e tarefas desenvolvidos previamente pela empresa. O planejamento do orçamento de vendas possibilita à empresa acompanhar, de forma periódica, a evolução dos volume de vendas.

Cabe à empresa, com base no mercado em que atua, estipular qual é a frequência mais adequada. O controle financeiro deste processo permite também que a Fiat Automóveis S/A faça um monitoramento mais seguro de toda a operação comercial, podendo prever evoluções ou decréscimos, além de receitas adicionais para compensar despesas previstas inicialmente.

No processo orçamentário da empresa, as informações orçamentárias são centralizadas na diretoria administrativa e financeira, estes responsáveis pelo controle de todas as áreas da empresa, através de planos orçamentários como o *budget* (previsão de gastos). O controle também é feito através do *forecast* (realizado até a data de execução e previsão dos meses seguintes) que pode ser mensal, trimestral ou semestral. Há também atualizações do *budget*, em função dos acontecimentos correntes, com previsões para os meses seguintes.

Os aspectos relacionados à obtenção de lucros e geração de caixa também são controlados pela diretoria administrativa financeira. Envolvem a elaboração de estimativas para o orçamento, fluxo de caixa, o balanço patrimonial e a demonstração do resultado projetado, apresentando também a margem de

contribuição, os custos fixos industriais, os custos administrativos, além de movimentações financeiras.

O orçamento de vendas da Fiat Automóveis S/A, normalmente, não é compatível com a engenharia de produto, processo e produção. O instrumento orçamentário apresenta-se inflexível, e portanto não contempla as variações de *mix* e volume. A falta de flexibilidade implica em dificuldades para atender à velocidade e diversidade de lançamentos de novos produtos.

O setor de planejamento e controle da empresa é responsável pela integração e consolidação das informações orçamentárias provenientes das outras áreas envolvidas. Adicionalmente, fornece parâmetros para delineamento do plano orçamentário e efetua acompanhamentos através de confrontos sistematizados entre o previsto e o realizado. As diferenças são analisadas e, se necessário, ações corretivas são propostas para o futuro. No que concerne ao acompanhamento, este é realizado por área, haja vista que a elaboração e o controle do plano orçamentário são feitos em planilhas eletrônicas.

Com relação aos parâmetros econômicos e financeiros do plano orçamentário da Fiat Automóveis S/A, na elaboração deste são utilizados alguns parâmetros econômicos e financeiros, de forma progressiva e mensal: premissas macro econômicas, premissas setoriais e objetivos estratégicos.

As *premissas macro econômicas* referem-se ao PIB, à inflação interna, aos objetivos estratégicos, à paridade cambial, à inflação internacional, ao custo do dinheiro local e ao custo do dinheiro internacional.

Quanto às premissas setoriais, compreendem aspectos relacionados ao comportamento do mercado interno e internacional. Além disso, estão também relacionadas aos preços de vendas e de compras, aos custos das matérias-primas e da energia elétrica, e aos benefícios fiscais ou impostos que beneficiam ou oneram o setor.

No que concerne aos *objetivos estratégicos*, estes compreendem:

- a) fixação de volumes de vendas (com *mix* de produtos) no mercado interno e para exportação; política de preços de venda relativa à concorrência no mercado interno e externo;
- b) política interna das contribuições e benefícios salariais;
- c) horários de trabalho;

- d) eficiências e ineficiências internas (relativas a períodos precedentes) pela utilização da mão-de-obra direta e indireta, bem como sobre as estruturas funcionais, pela utilização de materiais e pelas modificações técnicas;
- e) compras externas (materiais diretos, matérias-primas e materiais auxiliares);
- f) condições de vendas (comissões, prêmios e garantia ao produto) e pagamentos;
- g) condições de compras dos fornecedores e a existência dos estoques (produto acabado e em elaboração);
- h) determinação das receitas e custos variáveis, bem como dos custos fixos;
- i) política de amortização do imobilizado e despesas de pré-operação.

Uma vez definidos os principais parâmetros macro-econômicos das premissas setoriais e dos objetivos estratégicos, a área de planejamento e controle encaminha-os às áreas envolvidas no processo orçamentário, para que sejam adotados em suas previsões.

No caso de sub-estimativa, o orçamento de vendas poderá resultar na perda de mercados, dado o sub-dimensionamento da capacidade de produção ante a demanda real da empresa. Assim, o processo de orçamento de vendas da Fiat Automóveis S/A e os demais orçamentos dele decorrentes podem afetar, de forma significativa, a efetiva lucratividade da empresa.

4.1.1 Orçamento de vendas da Fiat Automóveis S/A

A Fiat Automóveis S/A, no orçamento de vendas, tem como objetivo projetar e comercializar os veículos para o mercado nacional e mundial, com qualidade e tecnologia superior aos concorrentes. Além disso, tenta manter sua participação no mercado, mantendo e conquistando novos clientes. Outro aspecto importante no orçamento de vendas é a criação de valor, que também determina os objetivos e as metas propostas, maximizando lucros para os acionistas, sempre com um rendimento superior ao investimento realizado.

A elaboração do processo de orçamento de vendas da Fiat é dividida em quatro etapas:

- a) uma avaliação do ambiente sócio-político-econômico, levando em consideração as previsões de vendas globais: mercado nacional e

definição da participação da Fiat nesse mercado;

- b) a estratificação do volume de vendas por modelo, versão e série, bem como a elaboração da PO (produção operativa).
- c) a distribuição da PO (produção operativa) a todas as áreas da empresa, as quais trabalham individualmente para a elaboração do orçamento; e
- d) a elaboração do plano orçamentário global, em termos de valores e unidades. Na compilação de todos esses dados, o insumo é fundamental para se traçar o cenário econômico, que pode indicar, positiva ou negativamente, o resultado desejado.

Na elaboração do orçamento de vendas são definidas a natureza, a qualidade e a quantidade das mercadorias a serem adquiridas para futura comercialização da empresa. Na Fiat Automóveis S/A, a natureza, a qualidade e a quantidade dos bens a serem produzidos serão também definidas a partir da estimativa de vendas.

Neste processo de elaboração do orçamento de vendas, antes de ser aprovado o *budget* (despesas e receitas do ano seguinte) é preparado um estudo com as demais áreas da empresa, projetando todas as suas receitas (vendas no mercado interno, peças e acessórios, receitas financeiras e exportação de veículos e peças, entre outras) e despesas (estrutura que engloba pessoal, funcionamento e benefícios, e despesas financeiras).

Espera-se que o orçamento de vendas da Fiat Automóveis S/A tenha correlação com o desempenho das funções de planejamento e controle das concessionárias.

Os orçamentos devem, então, ser passados aos gerentes das concessionárias, cujas responsabilidades consistem em executá-los.

4.1.2 Orçamento de vendas de concessionárias Fiat

O processo orçamentário de vendas das concessionárias Fiat abrange todas as atividades realizadas pela concessionária, num período de um ano. Ele representa o processo de especificação dos objetivos da concessionária que, por sua vez, devem estar refletidos nos planos de curto e longo prazos.

Os requisitos estruturais exigidos pela Fiat para cumprimento do processo de orçamento de vendas das concessionárias Fiat compreendem:

- a) manter as instalações, equipamentos e ferramentais adequados ao funcionamento da concessionária, condizentes com seu potencial de vendas e de assistência técnica;
- b) manter equipe de pessoal de acordo com as necessidades de cada departamento da concessionária, devidamente treinada, em número condizente com seu potencial de vendas e de assistência técnica;
- c) manter um capital mínimo e aumentar o capital social através da integralização, objetivando ajustar as necessidades de operação regular da concessionária; e
- d) manter e prover garantias necessárias para a utilização dos limites de crédito estabelecidos para veículos novos e peças.

Estes requisitos indicam os parâmetros e condições mínimas, avaliadas, analisadas e conjuntamente acertadas, entre a concedente e a concessionária, e por esta última aceitas. São consideradas como necessárias para seu perfeito funcionamento, operação e rentabilidade.

Atualmente, a Fiat Automóveis S/A possui 8 escritórios regionais, distribuídos pelo Brasil, através dos quais é assinado o plano de ação com a rede de concessionárias. Através do plano de ação é formalizada a cota anual de veículos das concessionárias.

O processo é realizado por meio de um estudo de mercado, contido no plano de marketing. Em seguida, é analisado pela área de *Business Management* e Desenvolvimento da Rede (BMDR), que prepara planilha para a Diretoria de Vendas, com a sugestão de cota por escritório regional. A Diretoria de Vendas, por sua vez, altera ou aceita a sugestão da área de BMDR. Depois da aprovação da cota é assinado o plano de ação com as concessionárias, sendo posteriormente carregado no sistema de monitoramento da fábrica.

Quando é realizado o estudo, existem algumas definições que são básicas na tomada de decisão: o porte da concessionária e o potencial de crescimento da região onde está instalada, o grau de endividamento e as garantias para suportar as linhas de crédito.

O orçamento de vendas das concessionárias desempenha a função de prever todos os dados de receitas e custos, bem como projetar dados para o orçamento de investimento nas campanhas de marketing adotadas pela Fiat.

4.2 O ORÇAMENTO DE INVESTIMENTOS NAS MODALIDADES DE CAMPANHA DE MARKETING ADOTADAS NA FIAT

Em artigo da Revista Forbes Brasil (2003), consta que os investimentos das montadoras de automóveis estão se caracterizando com a maior parte no varejo. Na Tabela 3 demonstra-se esta situação. O processo de investimento em campanhas de marketing na Fiat baseia-se, principalmente, no mercado automobilístico.

Tabela 3 - Budget Publicidade no período de 2000 a 2002 da Fiat Automóveis

Mês	jan00	fev00	mar00	abr00	mai00	jun00	jul00	ago00	set00	out00	nov00	dez00	Total	%
Produto	867	4286	6300	5000	5313	3473	2504	8941	2667	8538	4445	4011	56345	55,12
Varejo	2762	1282	2490	3770	2500	2638	4090	1.176	2768	3132	2820	3100	32528	31,82
Promoção	244	90	40	1.320	370	265	240	458	1.909	2683	597	225	8.440	8,26
Institucional	140	400	140	223	200	612	983	473	220	247	333	1.105	5.026	4,92
Outros	-	-	367		2000	1.100	500	(2600)	(880)	(2000)	405	1.000	(103)	(0,11)
Total	4013	6068	9337	10313	10363	8088	8267	8448	6684	12600	8600	9441	102232	100,00
Mês	jan01	fev01	mar01	abr01	mai01	jun01	jul01	ago01	set01	out01	nov01	dez01	Total	%
Produto	2722	5776	6057	2819	5162	7078	6388	7010	6189	4226	3786	2628	59.846	41,51
Varejo	2796	3146	4465	4453	5320	5480	4568	6056	5292	7325	5531	4470	58.902	40,86
Promoção	633	300	383	323	399	307	340	341	365	320	320	320	4.351	3,02
Institucional	887	966	549	843	834	822	2391	1068	754	755	704	712	11.904	8,26
Outros	1.928	489	360	548	415	584	778	368	814	2113	518	271	9.166	6,36
Total	8966	10696	11.804	8966	12.130	14.271	15.070	14.833	13.414	14.739	10.859	8.401	144.169	100,00
Mês	jan02	fev02	mar02	abr02	mai02	jun02	jul02	ago02	set02	out02	nov02	dez02	Total	%
Produto	4555	5694	5057	4170	4033	5112	6487	4894	7871	9224	2351	873	60.331	39,45
Varejo	5924	6093	7834	7458	7343	6518	6234	7440	6037	6712	5332	5277	78.232	51,17
Promoção	233	401	628	371	228	128	163	762	273	191	81	402	3.861	2,52
Institucional	1.536	820	1166	950	820	951	635	956	715	719	691	453	10.482	6,85
Total	12308	13008	14685	12949	12.424	12.719	13.519	14.082	14.946	16.846	8.455	7.005	152.926	100,00

Fonte: Fiat Automóveis S/A, 2002.

Obs.: Valores em milhares de reais.

O investimento em publicidade na Fiat está aumentando a cada ano. De 2000 para 2001 o aumento foi de 7,09%, e de 2001 a 2002 o aumento foi de 9,42%, conforme demonstrado na Figura 5. Por outro lado, observa-se que o crescimento do varejo levou a indústria automobilística a reduzir seus estoques. A concorrência entre as montadoras, no varejo, é bastante acirrada, e os benefícios desta competição favorecem os consumidores, que recebem bônus (desconto na nota fiscal) que reduzem o preço do bem.

Segundo a Revista Forbes Brasil (2003, p.44), nos últimos anos as montadoras estão deixando de lado o que têm de mais precioso para apostar no fugaz: estão destinando 80% da verba de propaganda para o varejo. Parece que

estão no caminho certo, mas não estão. O problema é que a indústria está pensando apenas no curtíssimo prazo. Isto significa que, de imediato, as promoções podem até vender. Mas, com passar do tempo, elas enfraquecem a marca.

O investimento publicitário está voltado temporariamente para o varejo. Ressalta-se que o mercado da comunicação está aquecido e com maiores investimentos (www.ibope.com.br). Na Figura 5 visualiza-se o investimento de cada montadora em seus produtos. A mensuração dos investimentos dar-se-á através do dólar, pois algumas montadoras conseguem descontos pelos valores investidos no ano e a mensuração em reais poderia distorcer os valores.

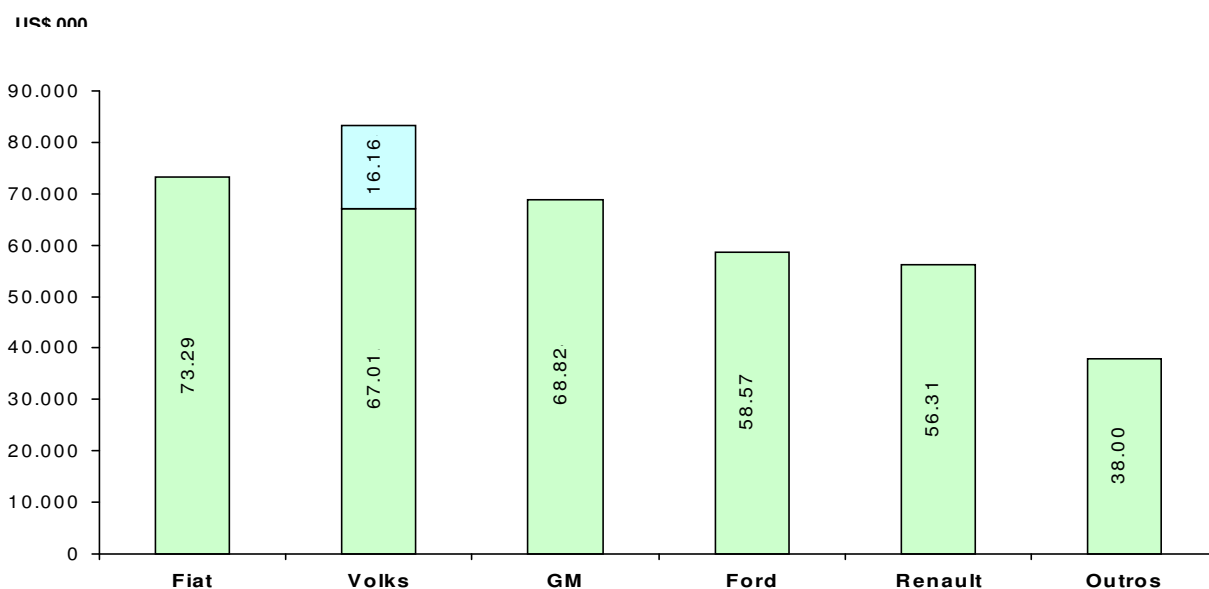


Figura 5 - Investimento publicitário 2001

Fonte: Ibope Monitor, 2003.

O ano de 2001 não foi muito favorável para a montadora Volkswagen pois, além de perder a liderança para a Fiat, investiu um valor de aproximadamente R\$30.000.000,00 a mais que a Fiat no mesmo período.

Isto se refletiu no desempenho da Fiat, da seguinte forma: líder de vendas em 2001 e 2002; *carro do ano*, com Fiat Stilo na Revista Quatro Rodas; premiação nacional e internacional com Fiat Marea, com melhor promoção multidisciplinar; melhor uso de marketing direto; melhor uso de fotografia; melhor campanha motivacional de equipe de vendas no Brasil; e no exterior, a premiação melhor uso integrado de ferramentas; melhor campanha para estimulação da força de vendas; e Grand Prix – como melhor campanha do mundo. Em Cannes, recebeu o “Leão de

Ouro” com o filme vertical Ducato. Na área de promoção foi premiada em 5 das 13 categorias, sendo o *Globes*, nos Estados Unidos, o prêmio máximo de promoção e *test-drive*.

A Fiat Automóveis S.A. tem parceria com a Ogilvy Brasil Comunicação Ltda., para divulgação do varejo, e para atuar no processo institucional, com a agência de propaganda Leo Burnett. Esta agência detém um contrato com a Fiat para tratar a marca Fiat no mundo. A Fiat possui, também, parceria com a The Marketing Store, especialistas em promoções e *test-drive*. Nos anos de 2001 e 2002, foi reconhecida com diversas premiações no Brasil e no mundo. Ambas as agências estão sediadas no Estado de São Paulo.

Nesse sentido, o orçamento de investimento nas campanhas de marketing adotadas pela Fiat irá contribuir para valorizar mais a marca Fiat, principalmente as campanhas de marketing institucional.

4.2.1 Campanha de marketing institucional

No ambiente empresarial, cada vez mais é encontrada e difundida a prática da comunicação institucional, utilizada para valorizar e posicionar uma marca no mercado.

Cresceu nos últimos anos a compreensão de que em condições acirradas de concorrência, quando fatores como preço e diferencial tecnológico se equalizam, a marca e os valores que ela difunde não só se constituem no maior patrimônio de uma empresa, mas também na sua capacidade de diferenciar-se qualitativamente no mercado consumidor, definindo as opções de compra de produtos e serviços.

Trabalhar com o posicionamento desses valores de marca passa a ser uma operação complexa, envolvendo verbas expressivas para as iniciativas de comunicação e marketing institucional, onde se inclui o planejamento em campanhas de marketing.

O planejamento de campanha institucional exige a aplicação da técnica de comunicação, que é o marketing para que o resultado do investimento promova o almejado retorno institucional.

No caso da Fiat Automóveis S/A, a campanha institucional “25 anos Fiat”, realizada em julho de 2001, construiu uma imagem institucional sólida e perceptível às pessoas comuns, consumidores e públicos interno e externo da empresa.

Nesta campanha institucional, os meios de veiculação utilizados foram:

- a) TV Aberta – veiculação na TV Globo durante uma semana nos programas Fantástico, Jornal da Globo e Nacional, Novela das 20 horas, e programas de maior audiência;
- b) TV SBT – veiculação por um período de uma semana em programas diversos;
- c) TV a Cabo – veiculação por um período de duas semanas nos canais Globosat; e
- d) Revistas – veiculação na Veja (circulação nacional), no formato página dupla 4c, 01 inserção.

O total do investimento nesta campanha institucional, realizada através da mídia, foi de R\$ 2.713.156,00, e o total do investimento na produção da campanha foi de R\$ 543.000,00.

A campanha institucional exige reflexões sobre esse conjunto de fatores, para que a empresa alcance resultados planejados, associando sua marca a valores positivos. Exige, portanto, um planejamento consistente, pesquisa, compreensão do negócio e dos fatores que determinam a comunicação institucional empresarial.

4.2.2 Campanha de marketing de varejo

Todo o trabalho de comunicação do varejo deve seguir os valores da marca Fiat, sem perder o foco prioritário em vendas, buscando reforçar os valores positivos da marca. Para entender melhor o tom de comunicação do varejo Fiat, é preciso passar pelos valores da marca e seu histórico de construção e renovação.

A pesquisa realizada pela *Goldfarb Consultants*, em fevereiro de 2003, constatou as seguintes características, conforme evidenciado no Quadro 2.

Quadro 2 – O valor da marca Fiat

ITEM	FIAT	VW	FORD	GM	PEUGEOT	RENAULT
Tom e maneira	Informal, humorado	+ Sério, austero	+ Sério, formal	+ Sério, formal	+ Sério, objetivo	Indefinido
Percebem uma linha	Sim, humor popular	Trabalha o momento, a ocasião	Sim, mais sofisticada	Sim, mais elitista	Sim, valorização do carro	Não percebem uma linha
Mensagem	Acessível	Acessível	Credibilidade Comparação	Aspiracional	Diferenciado	Indefinida
Produto	Pouco valorizado	Um pouco valorizado	Valorizado	Valorizado	Muito valorizado	Um pouco valorizado
Impacto mobilizador	Alto	Baixo	Médio	Médio	Médio	Baixo
Prendem atenção	Prendem	Não prendem muito	Prendem	Prendem	Prendem	Não prendem muito
Observações:	Mais homogênea	Exceção: Médico	Começa a mudar com São Nunca	Letreiros e Salão são os melhores	Mais homogênea	Conjunto inconsistente

Fonte: Goldfarb Consultants (2003).

A pesquisa demonstra que os comerciais da Fiat estavam em alinhamento e entendimento com o público. Desta forma, o planejamento foi mantido em termos de resultados, bem como a comunicação com os consumidores.

A área de publicidade da Fiat Automóveis S/A tem focado alguns temas polêmicos, como machismo, beleza, sexo, entre outros. No segmento de publicidade, os que geram comentários são considerados filmes que atingiram os objetivos propostos.

A Figura 6 representa a departamentalização dos investimentos em campanhas de marketing, seja através do varejo nacional, regional ou do institucional.

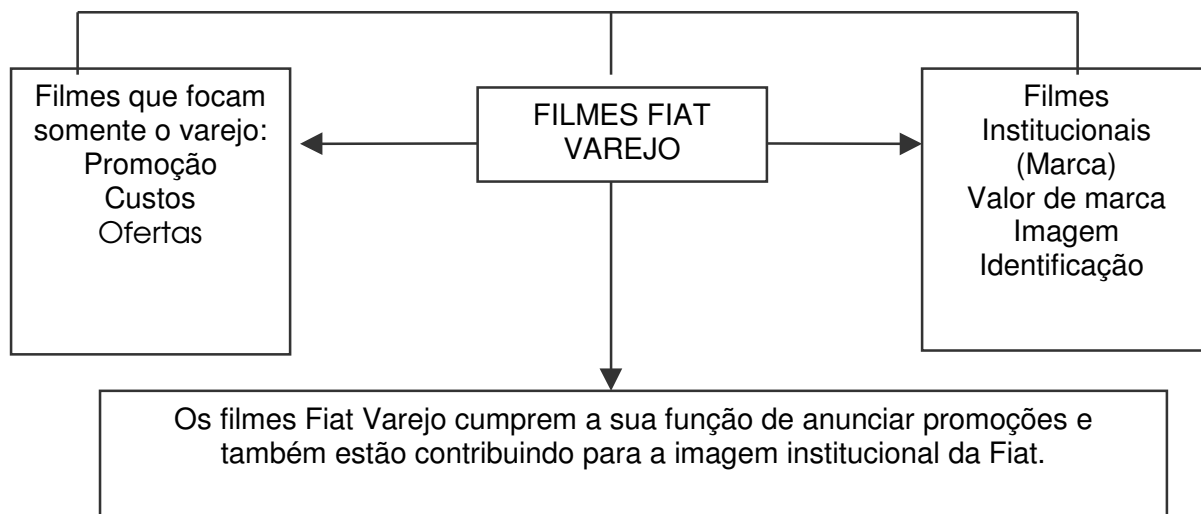


Figura 6 - Filme Fiat varejo

Fonte: Goldfarb Consultants (2003).

O marketing direto ou indireto e os investimentos nestes tipos de campanhas são distintos. O varejo tem um foco de volume de veículos vendidos e o institucional tem um foco de exposição e valorização da marca Fiat no mercado.

Uma campanha de marketing direto que envolveu um investimento de R\$45.000,00 foi a mini campanha realizada pela concessionária Automax. Após 90 dias de ações de mídia, o resultado foi a venda de 22 veículos a cada mês.

Outra campanha de marketing direto foi para aquecer as vendas de veículos novos e usados da Concessionária Strada Veículos e Peças Ltda. Antes da realização da campanha as vendas desta concessionária, em uma semana normal, compreendiam o demonstrado no Quadro 3.

Quadro 3 – Vendas das concessionárias em campanha normal

ANTES DA CAMPANHA	APÓS A CAMPANHA
<ul style="list-style-type: none"> • 10 veículos novos vendidos • 5 veículos usados vendidos • 61 clientes atendidos na loja • 92 clientes atendidos por telefone • 6 clientes com indicação 	<ul style="list-style-type: none"> • 28 veículos novos vendidos • 16 veículos usados vendidos • 196 clientes atendidos na loja • 262 clientes atendidos por telefone • 22 clientes com indicação

Fonte: Relatório interno da Fiat Automóveis S/A (2003).

Assim, vê-se que todo trabalho de comunicação do varejo segue os valores da marca Fiat, sem perder o foco prioritário em vendas, buscando reforçar os valores positivos da marca.

4.2.3 Campanha de marketing direto

O marketing direto é um instrumento fundamental de uso da empresa moderna. A rapidez nos movimentos estratégicos é decisiva no sucesso ou fracasso da conquista de mercado e da guerra da competição. É um sistema de marketing interativo, que usa um ou mais meios de comunicação para provocar uma resposta ou transação mensurável em qualquer local.

Uma das mais importantes ferramentas do marketing direto é o banco de dados de clientes, um conjunto organizado de dados sobre clientes atuais e potenciais. As empresas usam seus bancos de dados para identificar clientes potenciais, para decidir quais clientes devem receber uma oferta específica, para aprofundar a fidelização do cliente e para reativar compras.

Redefinir as estratégias de marketing direto serão políticas dentro das empresas, que necessitarão capitalizar o poder da nova interatividade, database, comunicação e e-commerce.

O e-commerce e a presença de novos competidores estão pressionando as margens de contribuição, forçando as organizações a reduzirem verbas e orçamentos de marketing. Como resultado, as empresas terão que ser inovadoras o suficiente para poder crescer com menos, exigindo maior precisão nos investimentos.

A principal mudança em todo o processo de *e-commerce* está no fato do próprio concessionário estar utilizando a *Internet* para comprar os carros para seus clientes. Ele recebe uma comissão pelas vendas realizadas pela *Internet* e não precisa armazenar carros em estoque. Além disso, tem um poder de negociação com o cliente, por estar vendendo um carro direto da fábrica.

A Tabela 4 mostra o relatório interno de unidades vendidas via *Internet* no período de outubro 2001 a outubro de 2002.

Tabela 4 - Vendas Fiat via Internet de outubro de 2001 a outubro de 2002

Ano	2001					2002								Total	%Total
	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out		
Modelo															
UNO FIRE 2P	30	59	34	35	48	106	193	259	228	299	720	761	832	2772	
UNO FIRE 4P	105	132	94	99	113	244	458	533	575	650	1305	1402	1714	5710	
Total Mille	135	191	128	134	161	350	651	792	803	949	2025	2163	2546	8482	37,1%
PALIO FIRE 2P	-	-	-	-	-	-	-	308	552	665	761	1106	2108	3392	
PALIO FIRE 4P	-	-	-	-	-	-	-	475	1228	1402	1504	2101	3497	6710	
PALIO 2P 1.3 8V	31	36	17	43	318	580	537	278	-11	-1	-	3	-	1831	
PALIO 4P 1.3 8V	40	57	35	72	472	642	807	306	-17	-4	-	9	-	2419	
Total Palio	71	93	52	115	790	1222	1344	1367	1752	2062	2265	3219	5605	14352	62,9%
TOTAL GERAL	206	284	180	249	951	1572	1995	2159	2555	3011	4290	5382	8151	22834	

Fonte: Setor de marketing de relacionamento da Fiat Automóveis S/A. (2003).

O período de outubro de 2001 a outubro de 2002 mostra que mesmo com a crise de final de governo a Fiat Automóveis S/A procurou alternativas para a manutenção das vendas, através das vendas dos produtos, a um custo menor, pela *Internet*. Verificou-se, então, um crescimento nas vendas de veículos. Do total vendido pela Fiat, 37,1% se concentraram nas vendas do veículo Uno, realizadas pela *Internet*. A mesma estratégia foi adotada para o veículo Palio, com 62,9% das vendas realizadas pela *Internet*. A Figura 7 mostra que no período 2001/2002 a Fiat Automóveis S/A e as concessionárias não tiveram o custo de manter os veículos em estoque, sendo que desta forma não foi preciso fazer financiamento pelo fundo Fiat.

Adquirir produtos pela *Internet* sempre foi um ponto de desconfiança dos brasileiros. Porém, verificou-se que havia um ganho na compra. Com a segurança na aquisição dos bens ou serviços, as vendas começaram a crescer cada vez mais. Todos os envolvidos no processo ganham, pois as concessionárias não precisam de estoque físico e as montadoras já trabalham com pedidos certos.

Na Figura 7 está demonstrada a evolução de vendas via *Internet*, de ano a ano, dos produtos Uno e Palio.

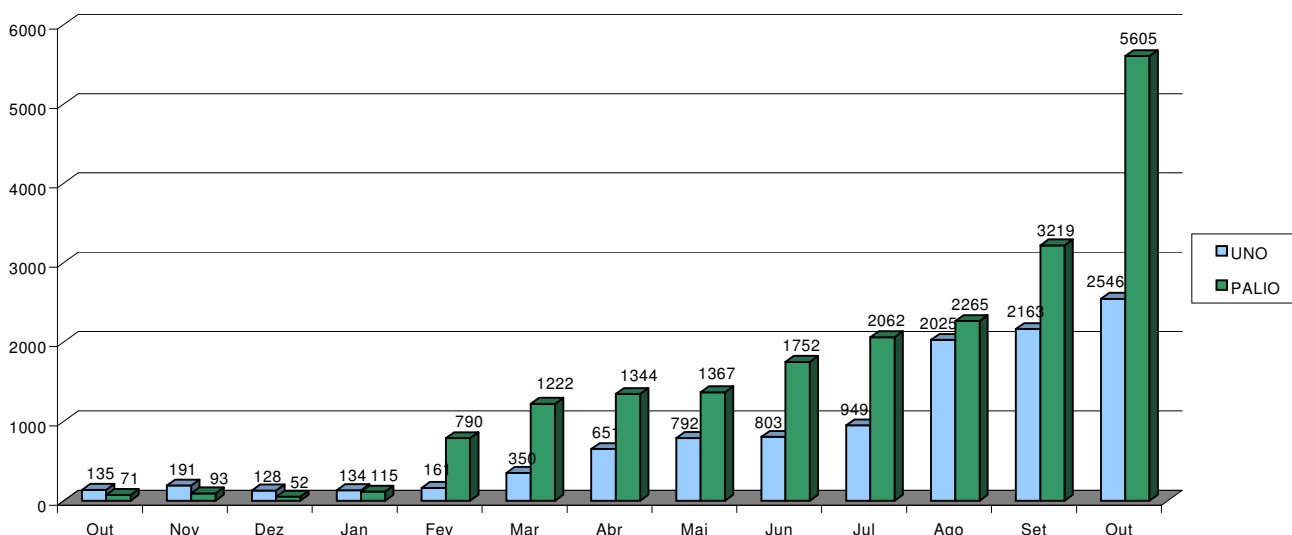


Figura 7 - Vendas Fiat via Internet de outubro de 2001 a outubro de 2002

Fonte: Setor de Marketing de Relacionamento da Fiat Automóveis S/A (2003).

Verifica-se que o consumidor adaptou-se às mudanças, a fim de adquirir os bens ou serviços a menor custo. Desta forma, observa-se um aumento significativo das vendas pela *Internet*, no período de outubro de 2001 a outubro de 2002, principalmente do veículo Palio, embora o veículo Uno também tenha obtido desempenho crescente de vendas via *Internet*.

4.2.4 Campanha vale tudo

O objetivo da campanha vale tudo é mostrar, de maneira divertida, que a montadora italiana tem as melhores oportunidades de mercado e é flexível nas negociações. Adicionalmente, procura atender às necessidades dos clientes, entre outros aspectos, para que o consumidor possa comprar um Fiat Zero Km.

Esta campanha foi veiculada em todo o Brasil. Conta também com *spots*, anúncios em jornais e *outdoors*. A agência produziu também material de ponto-de-venda, utilizado para decorar as 465 concessionárias da rede com o conceito da campanha: “Vale Tudo para você sair de Fiat Zero”.

O custo de produção da campanha Vale Tudo, inicialmente previsto, foi de R\$ 1.000.000,00 (um milhão de reais). Com o trabalho de controle de custos feito para reduzir em 10% o valor dos contratos, houve uma redução de 24,63% nos custos de produção para a realização desta campanha.

Nesse sentido, ressalta-se a importância de se ter uma parceria com fornecedores ou mesmo ter uma área com foco voltado à redução de custos.

Dada a importância das campanhas de marketing, torna-se necessária uma análise do programa operativo de orçamento de vendas da Fiat, com a finalidade de identificar as necessidades da empresa e a previsão de sua participação no mercado.

4.3 PROGRAMA OPERATIVO DO ORÇAMENTO DE VENDAS DA FIAT AUTOMÓVEIS S/A

O departamento de marketing é responsável pela estratégia e as ações comerciais da empresa. O programa operativo do orçamento de vendas é definido pela diretoria comercial, conforme estudos realizados, para identificar as necessidades do mercado. São realizadas previsões de participação no mercado (*market share*), bem como o monitoramento dos concorrentes através de suas ações.

A partir destes pontos são feitas as previsões de vendas, sendo a base para a elaboração o Programa Operativo de Produção de Veículos (PO). É importante salientar que este programa é feito para uma projeção de aproximadamente 12 meses, com correções nos *forecasts*.

Essas propostas do PO são realizadas com previsão de produção para todo o grupo, independentemente de ser Brasil, Argentina, Europa, África, Ásia e Oceania, e monitoradas pela matriz Fiat Auto, na Itália.

Do ponto de vista logístico, o PO é utilizado como base para os pedidos de produção e para o carregamento do sistema Histograma *di mix* (sistema que gera informações para o sistema de programação de materiais).

Do ponto de vista administrativo financeiro (planejamento e controle), o PO é uma importante ferramenta, serve de parâmetro principalmente na elaboração do *budget* e *forecast*, onde é planejado o fluxo de caixa da empresa a fim de liquidar os compromissos em curto prazo.

O programa operativo da Fiat, além de servir como objetivo para a empresa, ajuda na mensuração dos resultados. No final do período de análise a área financeira elabora um relatório para a direção da empresa, denominado *Flash*. Este relatório, além de demonstrar como a empresa está atingindo o objetivo projetado pela direção, mostra a parte econômica, o resultado esperado ou não dentro dos *forecasts* previstos.

Conto Econômico é um instrumento de análise econômica e financeira, chamada de *Lucros e Perdas*, mais resumido. É no Conto Econômico que a empresa verifica, de forma sucinta, a sua receita, seus custos variáveis e os custos fixos, custos de vendas, e até a margem de contribuição.

4.3.1 Operacionalização do programa operativo de orçamento de vendas da Fiat Automóveis

A diretoria comercial da empresa é responsável pelas estratégias, planos e monitoramento dos concorrentes. Ela é composta de diversas áreas que ajudam no conhecimento e clareza do processo. A logística de mercado tem um desempenho fundamental na elaboração do PO. Consiste no planejamento da produção de curto e médio prazos, realizado por meio da pesquisa e identificação das necessidades de produtos das concessionárias, bem como da estratificação do mercado em automóveis e comerciais leves. Tendo em vista os interesses da Fiat na participação de mercado, é realizado um planejamento de vendas para o ano em curso e o ano seguinte.

Esse trabalho é realizado em conformidade com a Diretoria Industrial, respeitando-se a capacidade produtiva da empresa, seja diária, semanal, mensal ou anual, elaborando-se previsões e projeções para diversos cenários de mercado, tomando como base: a qualificação dos produtos solicitados pela rede de concessionárias; *mix* de produtos e segmentação de mercado; o número de horas de trabalho disponíveis do mês; existência de feriados e férias coletivas; e capacidade de fornecimento de matérias-primas pelos fornecedores da Fiat.

A estratégia de preços desse setor tem a atribuição de fornecer subsídios para uma análise comparativa das políticas de preços de veículos, da Fiat e da concorrência. Estes subsídios são importantes para o estabelecimento de estratégias de posicionamento de produtos no mercado e determinação das margens bruta e líquida em cada modelo. Para tanto, é realizada troca de informações diretamente com a concorrência, da tabela de preços sugerida ao público e da tabela de preços praticada com a rede de concessionárias. As informações são relativas a conteúdos de série e opcionais disponíveis nos modelos e versões de cada montadora.

O treinamento comercial atua na elaboração de um plano de ação, junto aos escritórios regionais, para levantamento das necessidades de treinamento na rede de concessionárias. A partir desse plano, realiza-se a contratação da Isvor, empresa do Grupo Fiat responsável pelo treinamento e formação de pessoal, para a elaboração do programa e implementação destas atividades. Além disso, no lançamento de um novo veículo ou modelo, ela é responsável por todo o planejamento de treinamento da rede e elaboração dos materiais e informativos sobre produtos para as equipes de vendas.

Um importante comparativo elaborado pelo setor refere-se ao Compare e Comprove, em que se compara um veículo Fiat com um modelo da concorrência, dentro do mesmo segmento, e que também ressalta as qualidades e atributos competitivos dos veículos da Fiat, que devem ser utilizados pelo vendedor como evidência de conhecimento de produto e argumento de vendas.

É ainda de responsabilidade do treinamento comercial a gestão da TV FIAT, um canal de comunicação fechado, exclusivo para a rede de concessionárias Fiat. Nestes canais são exibidas notícias sobre a Fiat e sua rede, nas áreas de vendas e pós-vendas. Além disso, são veiculados pronunciamentos da diretoria, comparativos e demonstrações de produtos, utilizando-se de recursos televisivos como filmes de produtos, comerciais, novelas, animações computadorizadas, entrevistas e aulas explicativas, dentre outros.

No que concerne ao planejamento e à análise de mercado, esse setor tem a responsabilidade de subsidiar diversas áreas e setores da fábrica, entes da Fiat do Brasil e Fiat Auto, fornecendo informações que retratem o desempenho da Fiat e da concorrência no mercado, por meio de comparativos em nível de montadoras, modelos, versões e segmentos, referentes a volumes de vendas no atacado, varejo e vendas diretas, estoque, produção, exportação, importação e emplacamento.

São realizadas mensalmente trocas de informações com as montadoras associadas à Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (ANFAVEA) e com a Associação Brasileira das Empresas Importadoras de Veículos Automotores (ABEIVA). Esta associação representa as indústrias importadoras de veículos, e informa os volumes de produção, atacado, varejo, vendas diretas, estoque, exportação e importação.

Os profissionais do *Brand Management* têm como tarefa principal monitorar constantemente o nível de competitividade de cada modelo da Fiat no mercado.

Acompanham, ao mesmo tempo, o desempenho de vendas e a participação de mercado dos produtos Fiat e concorrentes, em cada segmento. Os estudos e as ações propostas pelo setor, para melhoria da competitividade, envolvem políticas de preços, posicionamento no mercado, mix de produtos e definição/desenvolvimento de novos produtos, seja pelas alterações de características estéticas, técnicas, motorização, de conteúdos opcionais e de série, seja pela criação de uma nova versão.

Quanto ao desenvolvimento e elaboração de *briefings* de marketing, eles atuam conjuntamente com outros setores no lançamento de um novo modelo ou de uma nova versão no mercado, para as seguintes atividades:

- a) publicidade - esta área é de comunicação com o consumidor e importante na identificação do cliente com o produto. É responsável pelo desenvolvimento de materiais de ponto de venda, campanhas publicitárias em revistas, TV, rádio e *outdoor*, com enfoque de varejo ou produto, além das campanhas de *test-drive*;
- b) marketing de relacionamento - também está diretamente ligado à publicidade. Porém, adota uma forma direta de comunicar-se com os consumidores através da *Internet*. No *site* pode-se observar o descritivo do conteúdo do produto, Monte seu Carro, ações de parceria com a Credicard, em eventos, feiras e feirões, para a comunicação com consumidores. Atualmente, está em implantação o projeto CRM nas concessionárias Fiat, que vai melhorar a comunicação das concessionárias com os clientes;
- c) comunicação corporativa - é o canal de informação da Fiat para a imprensa nacional, especializada ou não, que desenvolve a comunicação dos produtos para a imprensa e coordena toda a parte de novos lançamentos dos produtos; e
- d) alavancas de marketing (*Leve Di Marketing*) - é o desenvolvimento de ações e estratégias de marketing voltadas a incrementar e elevar as vendas no varejo. Buscam um melhor desempenho de vendas e competitividade no mercado. Assim, a principal atividade do setor *Leve di Marketing* está em realizar um monitoramento das ações da concorrência voltadas para o varejo, propor políticas de comercialização para combatê-las e aumentar a competitividade comercial dos produtos Fiat no mercado.

4.3.2 Metas globais do programa operativo de vendas de veículos da Fiat

Na Figura 8 evidencia-se, a título de ilustração, as metas globais do PO de vendas de veículos para 2002.

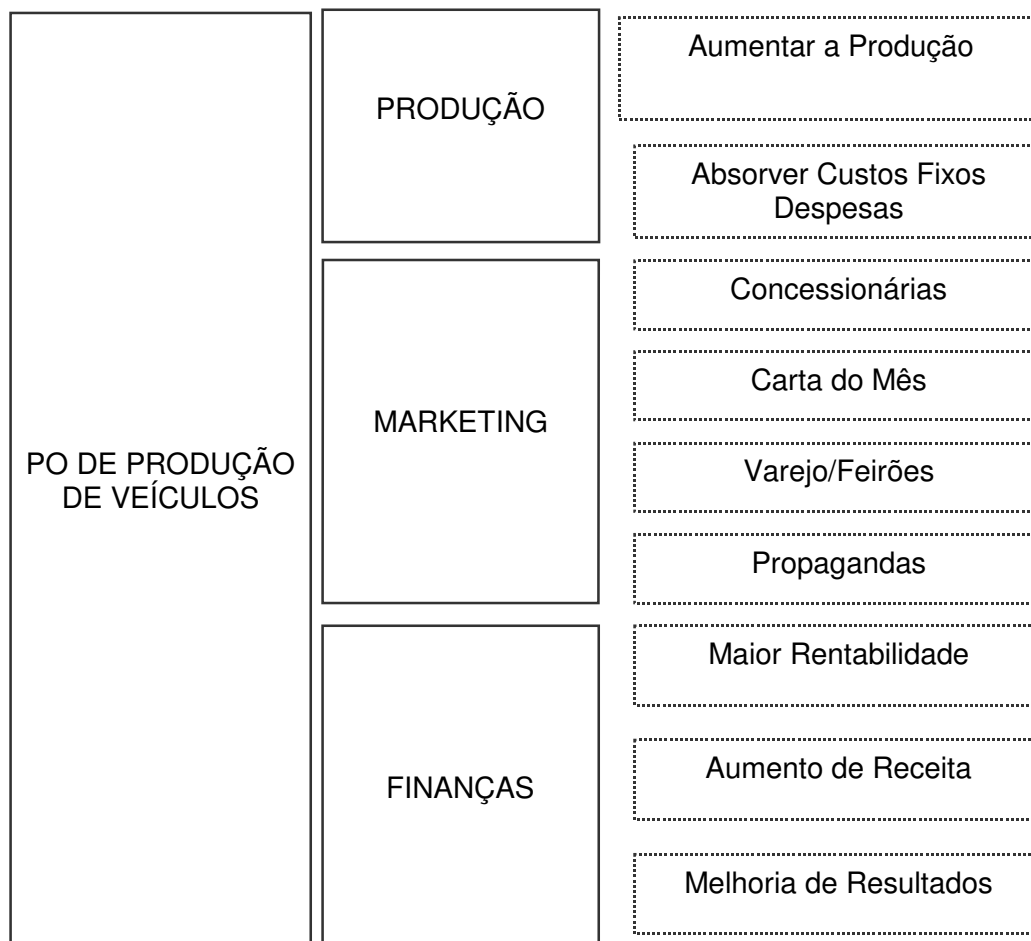


Figura 8 - Metas globais do programa operativo de produção de veículos para 2002

Fonte: Fiat Automóveis S/A (2003).

Chega-se a um consenso sobre as metas do PO, através do mercado consumidor ou dos lançamentos, tanto da Fiat quanto da concorrência. A partir deste instante, as áreas recebem os seus objetivos e começam a desenvolver estratégias de como atingir os resultados propostos.

A proposta da política de comercialização é elaborada levando-se em consideração a disponibilidade de estoque, a previsão de mercado, o volume de produção proposto para o mês em questão, o posicionamento de preços, lançamentos de novos modelos, participação de mercado e custo das ações. Após

aprovada pelas Diretorias Comercial e Financeira, o setor ainda tem a responsabilidade de redigir e comunicar as ações comerciais para toda a rede de concessionárias, representantes da Fiat e do Grupo Fiat.

O trabalho de monitoramento do mercado envolve a busca de informações referentes às políticas de comercialização da concorrência e anúncios veiculados em todo o Brasil pela Fiat e concorrência.

4.3.3 Proposta para o programa operativo do orçamento de vendas da Fiat Automóveis

O programa operativo do orçamento de vendas da Fiat demonstra que as áreas trabalham com números diferentes para atender as diretorias. Isto tem causado o retrabalho com informações inseridas, gerando problemas nos cálculos fornecidos, além de implicar em tomadas de decisões inadequadas e risco de gerar prejuízos.

Uma solução para esse problema seria oficializar um número. Assim, as áreas envolvidas obteriam os mesmos números, com qualidade das informações e confiabilidade maior no processo. Tais procedimentos reduziriam o tempo de elaboração e possibilitariam uma melhor análise das propostas de produção dos veículos. Por outro lado, haveria mais tempo para a tomada de decisões acertadas para a realização das campanhas de marketing, inclusive com abertura da planilha de custos e com tempo para negociar preços.

Na Figura 9, apresenta-se a configuração da proposta para o programa operativo do orçamento de vendas da Fiat Automóveis S/A

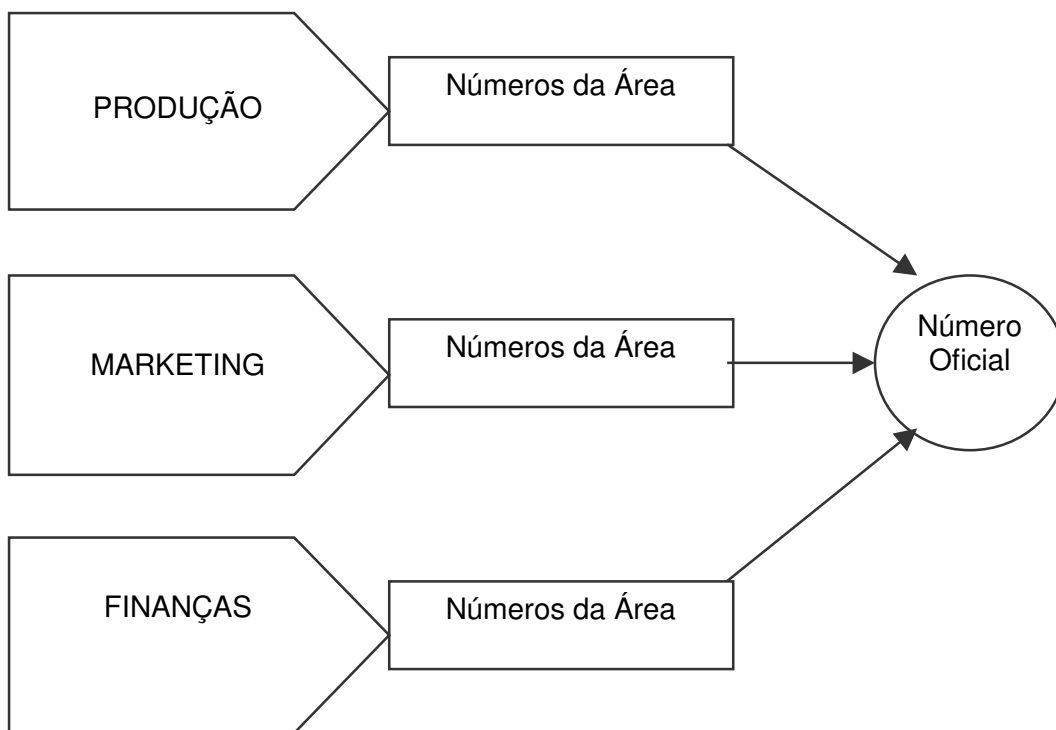


Figura 9 - Proposta para o programa operativo do orçamento de vendas da Fiat
 Fonte: Fiat Automóveis S/A (2003).

A Figura 9 ilustra a confluência das forças no mesmo objetivo, com os números oficiais da empresa, sendo os respectivos objetivos chamados de números internos de cada área. Assim, evita um retrabalho e controles desnecessários que sobrecarregam o trabalho das pessoas.

4.4. A INTERAÇÃO DOS ORÇAMENTOS DE VENDAS E DE INVESTIMENTOS EM CAMPANHAS DE MARKETING NA FIAT AUTOMÓVEIS S/A

Em períodos de instabilidade como o atual, associada à forte competição, a capacidade da Fiat Automóveis S.A. em entender o seu funcionamento, e saber o que a empresa pode esperar no futuro em termos de resultados, pode determinar sua sobrevivência, seu sucesso ou a entrada em períodos de dificuldades.

Nesta linha de pensamento, o orçamento de vendas e de investimentos é, por excelência, a implantação da abordagem gerencial na empresa, de forma sistemática e racional, que exige tempo e amadurecimento.

O orçamento de vendas da Fiat Automóveis S.A., como processo administrativo, tem correlação com o desempenho das funções de planejamento e controle, e aparece no processo de planejamento como um sistema, integrando os vários elementos da empresa, de acordo com seus objetivos e os meios de que dispõe.

As metas e os objetivos são consolidados basicamente no orçamento de vendas e no orçamento de investimentos, que definem a médio e a curto prazo a ação da empresa. Além disso, constituem um plano de vendas futuras da empresa, para determinado período de tempo. Assim, a empresa decide quantas pessoas deseja atingir no mercado-alvo, com que frequência e o nível qualitativo do impacto, ficando mais fácil calcular o orçamento de investimento em campanhas de marketing, compatível com esses objetivos. Sua função principal é a determinação do nível de atividades futuras da empresa. Todos os demais orçamentos parciais são desenvolvidos em função do orçamento de vendas, ou seja, tendo-se determinado o que será vendido, em que quantidades e quando, e contando-se com as informações principais para a determinação dos recursos necessários para o atendimento dessas vendas em quantidade, qualidade e por período de tempo.

A Fiat Automóveis S.A. lida com campanhas de marketing de diversas maneiras. Geralmente, a empresa estabelece um setor para suas campanhas de marketing que tem como tarefa propor um orçamento, desenvolver uma estratégia de campanha, aprovar anúncios e controlar campanhas de marketing. Em alguns tipos de campanha de marketing, contrata uma agência externa para ajudar a criar campanhas de publicidade, selecionar os meios adequados e pagar pela veiculação, como por exemplo as agências: Leo Burnett , Ogilvy Brasil Comunicação Ltda e Goldfarb Consultants.

Dado o esforço e a complexidade da tomada de decisões em campanhas de marketing, a empresa avalia e revisa periodicamente seus programas de campanha. A Fiat Automóveis S.A. procura manter parceria com as mesmas entidades externas para efetuar a avaliação dos seus programas de campanha em marketing, por uma questão de segurança. Qualquer rompimento inadequado representa um risco para a empresa, que prefere evitá-lo.

A campanha de marketing, na Fiat Automóveis S.A., está em conexão com o componente de propaganda da comunicação. No desenvolvimento da campanha de

marketing, a empresa coordena a propaganda, venda pessoal, promoção de venda, relações públicas e publicidade, para atingir seus objetivos.

Existem alguns momentos importantes no esforço publicitário. Este começa pelo varejo, que é alinhado diretamente com o estoque da rede de concessionárias. Sua comunicação tem o objetivo de reduzir os estoques das concessionárias e da Fiat Automóveis S/A, sendo necessário posicionar a imagem da marca.

Na comunicação institucional da empresa, o foco observado engloba a manutenção da imagem da marca ou de produtos, bem como os lançamentos de produtos ou serviços e o combate a lançamentos da concorrência.

Ressalta-se que ambas as comunicações convergem para a força da marca frente ao consumidor, e sobretudo para gerar interesse, fluxo de visitas nas concessionárias e, por fim, a venda de produtos.

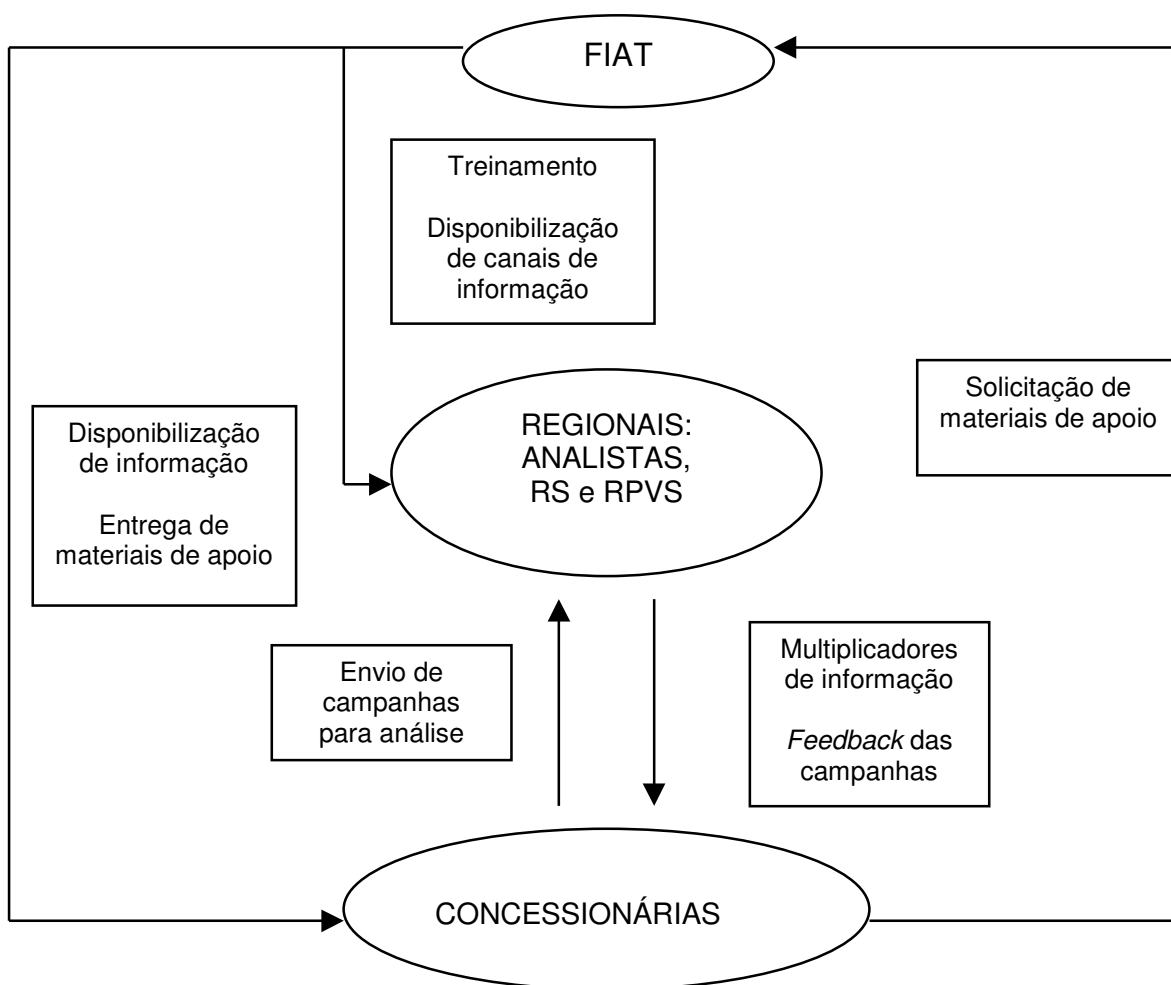


Figura 10 - Fluxo de informações das campanhas de marketing

Fonte: Fiat Automóveis S/A, 2003.

Após algumas visitas nas concessionárias, constatou-se que os profissionais trabalhavam a imagem da Fiat sem um padrão pré-estabelecido. Diante disso, criou-se um controle das campanhas e treinamento para as concessionárias, com o objetivo da área de marketing estar alinhada aos conceitos da Fiat.

As concessionárias são o cartão de visitas da Fiat. A empresa preocupa-se com as campanhas e o nível de conhecimento dos profissionais voltados às vendas de seus produtos, bem como com o material publicitário. As peças de reposição das concessionárias são controladas pela Fiat. Desta forma, todos os escritórios regionais têm treinamento com acompanhamento das campanhas, gerando um custo menor. Quando a Fiat faz má veiculação nacional, somente os analistas continuam com a mesma campanha, ou seja, podem fazer a mídia local, pois a fábrica faz, em todos os finais de semana, as ofertas do varejo.

Com base no que já foi explicitado sobre a proposta, no Quadro 4 apresenta-se um resumo da interação entre o investimento em campanhas de marketing e o orçamento de vendas da Fiat Automóveis S.A.

Quadro 4 – Interação entre o investimento em campanhas de marketing e o orçamento de vendas da Fiat Automóveis S.A

INVESTIMENTOS EM CAMPANHAS DE MARKETING	ORÇAMENTO DE VENDAS
Os investimentos da montadora se caracterizam com a maior parte no varejo.	Nas previsões de vendas a base para a elaboração do PO é feita para uma projeção de aproximadamente 12 meses, com correções nos <i>forecasts</i> .
O processo de investimento em campanhas de marketing baseia-se, principalmente, em função do mercado automobilístico.	O PO do orçamento de vendas é definido pela diretoria comercial, conforme estudos realizados para identificar as necessidades do mercado.
O investimento em publicidade na Fiat aumentou de 2000 para 2001 em 7,09%, e de 2001 a 2002 o aumento foi de 9,42%.	No orçamento de vendas são realizadas previsões de participação no mercado (<i>market share</i>), bem como o monitoramento dos concorrentes através de suas ações.
Todo o trabalho de comunicação do varejo exige planejamento e deve seguir os valores da marca Fiat, sem perder o foco prioritário em vendas.	O planejamento e análise de mercado têm a responsabilidade de subsidiar diversas áreas e setores da fábrica, antes da Fiat do Brasil e Fiat Auto.
A departamentalização dos investimentos em campanhas de marketing pode ser através do varejo nacional, regional ou do institucional.	O desenvolvimento e elaboração de <i>briefings</i> de marketing atuam conjuntamente com outros setores no lançamento de um novo modelo ou de uma nova versão no mercado.

Fonte: Adaptado pelo pesquisador (2003).

No PO são realizadas previsões de produção para todo o grupo, independentemente de ser Brasil, Argentina, Europa, África, Ásia e Oceania, que monitoradas pela matriz Fiat Auto, na Itália. Na logística, o PO é utilizado como base para os pedidos de produção e carregamento do sistema Histograma *di mix* (sistema que gera informações para o sistema de programação de materiais). No administrativo financeiro (planejamento e controle), o PO serve de parâmetro para a elaboração do *budget* e *forecast*, bem como para o planejamento do fluxo de caixa da empresa.

O estudo teve como objetivo verificar a influência da previsão de investimentos em diferentes campanhas de marketing no orçamento de vendas na Fiat Automóveis S/A. Descreveu as modalidades de campanhas de marketing e caracterizou o orçamento de vendas, que basicamente fazem a interação dos orçamentos de vendas e de investimentos em campanhas de marketing na Fiat Automóveis S.A.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo são apresentadas as conclusões sobre a pesquisa realizada, as conclusões sobre a consecução da resposta ao problema e cada um dos objetivos propostos, bem como as recomendações para a produção de trabalhos futuros sobre o tema investigado.

5.1 CONCLUSÕES

Ao longo do desenvolvimento da pesquisa, ficou evidenciada a influência do orçamento para investimentos em diferentes campanhas de marketing no orçamento de vendas da Fiat Automóveis S.A.

A Fiat Automóveis S/A tem no orçamento importante instrumento para traduzir, implementar, acompanhar, estimular, motivar e controlar suas estratégias e operações. Portanto, não se pode negligenciar a importância do orçamento no seu processo de planejamento e controle, como um dos agentes responsáveis pela implementação dos objetivos. Nessa perspectiva, o estudo objetivou verificar a influência da previsão de investimentos em diferentes campanhas de marketing no orçamento de vendas, na Fiat Automóveis S/A.

Com relação ao primeiro objetivo específico desta dissertação, descrever as campanhas de marketing institucional e direto, vale tudo e de varejo, adotadas na Fiat Automóveis S/A, pôde-se observar que estas campanhas de marketing levam a empresa a alavancar as metas estabelecidas. Constatou-se que as ações institucionais assumidas pela Fiat Automóveis S/A estabelecem um diálogo entre a empresa e o mercado. Na campanha de marketing direto, verificou-se que as vendas pela Internet oferecem praticidade para os clientes, adaptando-os a uma nova modalidade de campanha no contexto de negócios da empresa. Observou-se que a campanha de varejo, em decorrência da inovação e criatividade, mobiliza o consumidor a ir até uma concessionária Fiat para conferir e comprar veículos ou serviços, gerando um fluxo nas concessionárias. Através da campanha vale tudo, a Fiat se posiciona diante da concorrência no varejo, tornando-se mais competitiva.

Caracterizar o orçamento de investimentos em campanhas de marketing e o orçamento de vendas na empresa é o segundo objetivo deste trabalho. Conclui-se que o orçamento de investimentos em campanhas de marketing é outra forma da

Fiat implementar o orçamento, usando-o como ponto de partida para preparar o orçamento de vendas da empresa. Essa base é ajustada para a projeção do faturamento, visando a redução de custos das campanhas de marketing e a alteração dos programas de investimentos em campanhas de marketing. O orçamento de investimento forma a base para as principais estratégias orçamentárias da Fiat, propiciando à empresa dar suporte ao orçamento de vendas.

Em relação ao terceiro objetivo específico, investigar o relacionamento dos investimentos em campanhas de marketing com o orçamento de vendas da empresa, foi possível constatar que este relacionamento, na Fiat Automóveis S/A, torna-se importante à medida que possibilita à empresa identificar de onde vêm as diferenças, se elas foram causadas por variação do preço, volume, mercado, entre outras. Para a Fiat tomar decisões acertadas, é preciso ter claras as causas dessas variações, para então determinar ações que venham a corrigir tais distorções. Esta relação torna-se de grande valor em termos de detalhes, flexibilidade e facilidade na construção dos cenários da Fiat Automóveis S/A.

Dessa forma, conclui-se que a previsão de investimentos em diferentes campanhas de marketing é integrada ao orçamento de vendas da Fiat Automóveis S/A., possibilitando o controle e a planificação das operações de acordo com as previsões de investimentos, bem como alavancar a inovação e a melhoria contínua das campanhas de marketing, com o orçamento de vendas da empresa.

5.2 RECOMENDAÇÕES

O desenvolvimento deste estudo apresenta limitações, que servem de pontos de partida para estudos futuros sobre o tema:

- uma pesquisa de novas ferramentas para análise e retorno do investimento em campanhas, que possam ser desenvolvidas a partir das ferramentas exploradas neste trabalho;
- um estudo da viabilidade de implementação de um sistema para mensurar investimentos e retorno, através da venda do produto, ou seja, o quanto foi investido na veiculação de um veículo; e

- diversos estudos ligados às formas de relacionamento dos investimentos em campanhas de marketing com o orçamento de vendas podem ser gerados, notadamente nas relações com o atacado, varejo e com a indústria automobilística.

REFERÊNCIAS

ANDREWS, Kenneth R. **The concept of corporate strategy**. Homewood-USA: Dow Jones - Irwin, 1971.

_____. The concept of corporate strategy. In: Mintzberg, Henry e Quinn, James Brian [ORG.]. **The strategy process: concepts and contexts**. Englewood Clifs: Prentice Hall, 1992, p. 44-52.

ANFAVEA. Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores. **Dados estatísticos**. Disponível em: <<http://www.anfavea.com.br>>. Acesso em: janeiro de 2003.

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw Hill do Brasil, 1977.

BRUNNER, P.; HERMAN, J.;SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.

BUCKLEY, Walter. **A sociologia e a moderna teoria dos sistemas**. São Paulo: Cultrix, 1971.

BUENO, Wilson da Costa. A comunicação como espelho das culturas empresariais. **Revista IMES - Comunicação**, ano I, nº 1, jul/dez. 2000.

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

_____. **Sucesso em marketing**. São Paulo: Atlas, 1991.

COMMERCE. **Quantidade de pessoas conectadas à Web no Brasil: série histórica de 1996 – 2002**. Disponível em: <<http://www.commerce.com.br>>. Acessos em: 13/abr/2003.

COUTINHO, Luciano, Ferraz. In: João Carlos (Coord.) **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. 2 ed. São Paulo: Papirus/Editora da Universidade Estadual de Campinas, 1994.

DETRAN. **Emplacamentos**. Disponível em: <<http://www.detran.com.br>>. Acesso em: set.2003.

DRUCKER, Peter. **As novas realidades: no governo e na política, na economia e nas empresas, na sociedade e na visão do mundo**. São Paulo: Pioneira, 1991.

ERNEST & YOUNG. **Relatório da Ernest & Young**. Disponível em: <<http://www.ey.com.br>>. Acesso em: janeiro de 2003.

ETZEL, J. Michael; WALKER, Bruce; STATION, Willian. **Marketing**. São Paulo: Makron Books, 2001.

FERRAZ, João Carlos; KUPFER, David; HAGUENAUER. **Made in Brazil**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

FLEURY, Maria Tereza Leme. O desvendar da cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY, Maria Tereza Leme e FISCHER, Rosa Maria (coords). **Cultura e poder nas organizações**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FIAT AUTOMÓVEIS S/A. **Relatório interno de vendas**. Disponível em: relatórios internos , Acesso em: abril de 2003.

_____. **Vendas Fiat via Internet**. Disponível em: Setor de Marketing de Relacionamento. Acesso em: abril de 2003.

_____. **Vendas no Triênio 2000 a 2002**: concessionárias Automax e Strada. Disponível em: relatórios internos, Acesso em: abril de 2003.

_____. **Informativo Fiat**. Minas Gerais-Betim, 2002.

FISKE, John; HARTLEY, John. **Reading television**. Londres: Methuen, 1980.

FORBES BRASIL. **Negócios & Finanças**. Disponível em: <<http://www.forbesbrasil.com.br>>. Acesso em: 08/ago/2003.

GALBRAITH, Jay R., Lawler, Edward E. III. **Organizando para competir no futuro**. São Paulo: MakronBooks, 1995.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1995.

GODOY, Arilda Schmit. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1995.

GOLDFARB CONSULTANTS DO BRASIL. **Pesquisa de campo**: valores da marca e Filme Fiat varejo. São Paulo: fevereiro de 2003.

GONRING, Mathew P. **Putting integrated marketing communications to work today**. Public Relations Quarterly, 1994.

HOUSTON, Franklin S. The marketing concept: what it is and what it is not. **Journal of Marketing**. V. 50, nº 2, abr, 1986.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Estimativas de população**. Disponível em:<<http://www.ibge.org.br>>. Acesso em: 25/jan/2003.

IBOPE MONITOR. **Evolução do mercado**. Disponível em: <<http://www.ibope.com.br>>. Acesso em: 15/mar/2003.

INSTITUO BRASILEIRO DE OPINIÃO PÚBLICA E ESTATÍSTICA. **Erating**. Disponível em:<<http://www.ibope.com.br>>. Acesso em: 23/abr/2003.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. Rio de janeiro: Printice Hall do Brasil, 2000.

_____. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1992.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1993.

KOTLER, Philip; ZALTMAN, Gerald. Social marketing: an approach to planned social change. **Journal of marketing**. V. 35, nº 3, jun, 1972.

LEO BURNETT PUBLICIDADE LTDA. **Campanha de marketing**. Disponível em: <<http://www.abap.com.br>>. Acesso em: 07/jun/2003.

LEVITT, Theodore . **Marketing para desenvolvimento dos negócios**. São Paulo: Cultrix, 1989.

MARCONI, Marina Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo, Atlas, 1990.

McCARTH, Edmund Jerone. **Essential of marketing**. Homewood. Richard D. Irwin, Inc, 1982.

MOREIRA, Júlio César Tavares, et al. **Administração de vendas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

MORENO, Carlos Murilo Trindade. Visão e essência da marca Fiat: análise da repercussão no Brasil da mudança mundial. Florianópolis, 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. **Universidade Federal de Santa Catarina**. Florianópolis, 2002.

MOTTA, Ricardo. A busca da competitividade nas empresas. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.35, n.1, mar/abr 1995, p. 12-16.

NIELSEN NETRATINGS. **Ratings**. Disponível em:<<http://www.ibope.com.br>>. Acesso em: 02/abr/2003.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial**: um enfoque em sistemas de informação contábil. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Controladoria estratégica e operacional**: conceitos, estrutura, aplicação. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.

PETERS, Thomas J., WATERMAN, Robert H. Jr. **Vencendo a crise**: como o bom senso empresarial pode superá-la. 10. ed., São Paulo: Harbra, 1986.

PORTER, M.E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 5. ed., Rio de Janeiro: Campus, 1986/1991.

_____. **Competitive strategy:** techniques for analyzing industries and competitors. The Press Free, 1980.

QUINN, James Brian. Strategic change: logical incrementalism. In: Mintzberg, Henry e Quinn, James Brian.[Org.] **The strategy process:** concepts and contexts. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1992a .

_____. Strategies for change. In: Mintzberg, Henry e Quinn, James Brian (Org.) **The strategy process:** concepts and contexts. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1992b.

RICHERS, Raimar (Coord) et al. **Ensaio de administração mercadológica.** Rio de Janeiro: FGV, 1972.

REICH, Robert B. **O trabalho das nações:** preparando-nos para o capitalismo do século 21. São Paulo: Educator Castor, 1994.

RICHARDSON, Roberto J. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA, Ângela; CHRISTENSEN, Carl. **Marketing:** teoria e prática no Brasil. São Paulo: Atlas, 1987.

ROE, C Graeme. **Marketing para a pequena e média empresa.** Rio de Janeiro: Hachette do Brasil, 1975.

ROGERS, Everett, M. **Diffusion of innovations.** 4 ed. Nova York: Free press, 1995.

SANCHES, Oswaldo M. **Dicionário de orçamento, planejamento e áreas afins.** São Paulo: Prisma, 1997.

SANVICENTE, Antonio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas:** planejamento e controle. São Paulo: Atlas, 1989.

SCHEWE, Charle D.; SMITH, Reuben M. **Marketing:** conceitos, casos e aplicações. São Paulo: Herder, 1995.

SCHULTZ, DON E; BARNES, BETH E. Campanhas estratégicas de comunicação de marcas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

SHUTZ, Don E.; TANNENBAUN, Stanley I. LAUTTERBON, Robert, F. **Integrated marketing communications:** putting it together and marking it work. Lincolnwood, IL: NTC business books, 1992.

SOUZA, Albert. Determinação de verbas para propagandas. **Revista de Administração de Empresas**, v.32, ano 2, jun.1972, p.3-11.

STERN, Bárbara. A revised communication model for advertising: multiple dimensions of the source, the message, and the recipient. **Journal of Advertising**, jun, 1994. p. 5-15.

STONE, Bob. **Marketing direto**. São Paulo: Nobel, 1998.

STONER, James A. ; FREEMAN, Edward. **Administração**. São Paulo: Prentice Hall do Brasil, 1989.

SWEENEY, Daniel J. Marketing: tecnologia administrativa ou processo social. (Trad.) Mauro C. Tavares. **Journal of Marketing**. V. 36, out, 1972.

TAVARES, Mauro Calista. Entendendo o conceito, escopo e tarefas da administração de marketing. **Mineo**, 1993.

THAYER, Lee. **Comunicação**: fundamentos e processos na organização, na administração, nas relações interpessoais. São Paulo: Atlas, 1979.

TORQUATO, Gaudêncio Francisco. **Comunicação empresarial, comunicação institucional**. São Paulo: Summus, 1986.

ULE, Maxwell. G. A media plan for Sputnik cigarettes, How to plan media strategy. **American Association of Agencies**, 1997.

WALTON, R. O. **Tecnologia da informação**: o uso de TI pelas empresas que obtêm vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1993.

WEBSTER, Frederick. The changing role of marketing in the corporation. **Journal of Marketing**, v. 56, nº 4, oct, 1992.

WELSCH, Glenn Albert. **Orçamento empresarial**: São Paulo: Atlas, 1992.

YIN, Roberto K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.