

**INSTITUTO MACEIÓ DE ENSINO SUPERIOR - IMEC
FACULDADE DA CIDADE DE MACEIÓ – FACIMA
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

ELISÂNGELA DE BARROS DIAS / FABIANO CORREIA DOS SANTOS
JOÃO ADALBERTO VIEIRA PEIXOTO / JANE CÁSSIA ALVES DA SILVA
ROSÂNGELA BARROS DIAS SANTOS

**IMPLEMENTAÇÃO DO MARKETING NO ORGANOGrama DA
EMPRESA**

MACEIÓ
2008

**ELISÂNGELA DE BARROS DIAS / FABIANO CORREIA DOS SANTOS
JOÃO ADALBERTO VIEIRA PEIXOTO / JANE CÁSSIA ALVES DA SILVA
ROSÂNGELA BARROS DIAS SANTOS**

**IMPLEMENTAÇÃO DO MARKETING NO ORGANOGRAMA DA
EMPRESA**

Orientador: Prof. Ms. Aléssio Sandro de Oliveira Silva

MACEIÓ

2008

IMPLEMENTAÇÃO DE MARKETING

A Implementação do Marketing é o seguimento que converte os planos de marketing em acontecimento e garante que o mesmo seja implementado de um jeito em que torne real o objetivo declarado no plano.

Um esplendido projeto de marketing só não dá certo se não for inserido adequadamente.

No tempo em que a estratégia aborda *o quê* e *o porquê* das ações de marketing, o projeto aborda *o quem*, *o quando* e *o como*. A estratégia e o projeto andam paralelos em relação à tomada de decisão, pois conseqüentemente poderá trazer atribuições negativas.

No projeto de ação de marketing foram identificados quatro grupos de habilidades por Bonoma:

- Habilidades de diagnóstico;
- Identificação do nível da empresa;
- Habilidades de implementação;
- Habilidades de avaliação;

Habilidades de diagnóstico: no momento em que os planos de marketing não atendem as probabilidades, o baixo índice de vendas originou-se a uma estratégia ruim ou a um projeto inadequado? O que ocasionou o erro?

Identificação do nível da empresa: em três níveis podem acontecer os obstáculos de uma implementação; na função de marketing, no programa de marketing e no nível de marketing

- Na função de marketing
- No programa de marketing e
- No nível de marketing
-

Habilidades de implementação: é preciso de outras habilidades para que os gestores de marketing implante programas com sucesso → capacidade de alocação para ação orçamentária, capacidade de estruturação para progredir uma organização eficaz e capacidade de agir reciprocamente para motivar as pessoas a atender às necessidades.

Habilidades de avaliação: os gestores de marketing também necessitam de capacidade de monitoração para determinar os efeitos dos recursos de marketing.

A descoberta de Alvin Ailey Dance Theater, foi que Tanto para as empresas comerciais como para as organizações sem fins lucrativos são as mesmas habilidades necessárias para implantação de um projeto de marketing.

AVALIAÇÃO E CONTROLE

- Para adquirir experiência com os obstáculos que acontecerá no decorrer da implementação de planos de marketing, informa-se por qual metodologia o plano de marketing será monitorado e controlado no decorrer de sua execução. Houve um estudo com 75 empresas diversas e em setores diferentes.
- Empresas de pequeno porte para determinar objetivos com clareza têm dificuldade e torna estável a estrutura para monitorar o desempenho.
- Uma pequena parte das empresas tinha conhecimento da lucratividade de seus produtos. Um terço não tinha um controle para detectar e abandonar produtos com pouca lucratividade.
- Em média, a metade das empresas se acomoda em comparar seus preços com os dos concorrentes, de avaliar se seus custos de armazenagem e distribuição, fazer estudos sobre o motivo da devolução dos produtos, analisarem os relatórios de visitas de suas forças e vendas e avaliações formais da eficácia da propaganda.
- Varias empresas demoram a elaborar relatórios de controle e ao finalizar não são exatas.

Controle do Plano Anual

O objetivo do controle do plano anual é certificar de que a empresa obtenha êxito nas vendas, lucros e outras metas fornecidas em seu plano anual.

São quatro etapas envolvidas:

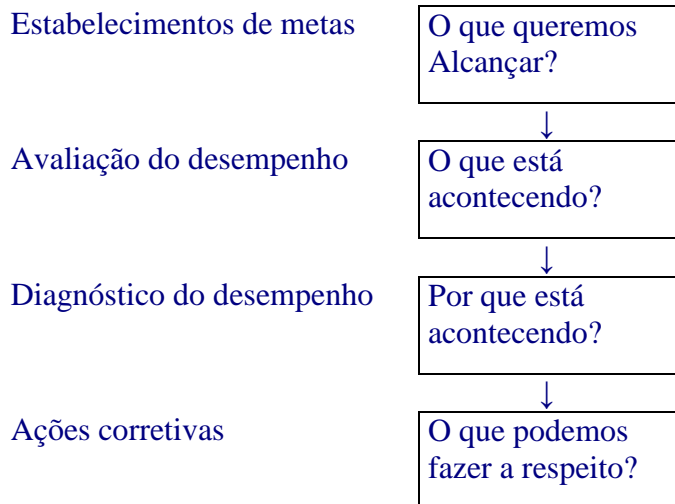
1. O Gestor estabelece metas mensais ou trimestrais;
2. Acompanha seu desempenho no mercado;
3. Determina as causas de grandes desvios no desempenho;

4. Para eliminar a diferença entre as metas e o desempenho toma ações corretivas;
A todos os níveis das organizações se aplica esse modelo de controle. Os superiores estabelecem as metas de vendas e lucros para o ano, transformando-as em metas específicas para cada setor.

São utilizadas pelos Gestores cinco ferramentas para analisar o desempenho do projeto:

Análise das vendas

Mede e avalia as vendas atuais em relação às metas de vendas estabelecidas. A análise da variação das vendas consiste em verificar o que contribuiu para um desvio no desempenho das vendas.



Análise da participação do mercado

Em relação aos seus concorrentes às vendas da empresa não revelam o seu desempenho.

É necessário que os gestores pesquisem sua participação no mercado e interpretem delicadamente a evolução na colaboração da informação de mercado por linha de produtos, tipo de cliente, região e diversos fatores. Em relação aos quatro componentes uma forma interessante de averiguar o ato na participação de mercado é:

Participação de mercado global	=	Penetração dos clientes	x	Fidelidade dos clientes	x	Seletividade quanto a clientes	x	Seletividades Quanto a preço
--------------------------------	---	-------------------------	---	-------------------------	---	--------------------------------	---	------------------------------

Análise das despesas de marketing em relação às vendas

O controle do plano anula exige a garantia de que a empresa não esta gastando demais para atingir suas metas de vendas, o principal índice a examinar é o que relaciona as despesas de marketing às vendas.

A gerencia precisa também monitorar índices, os quais normalmente apresentam pequenas flutuações que podem ser ignoradas. Flutuações fora da faixa normal são motivos de preocupação. As flutuações de um período para outro em cada razão podem ser rastreadas em um gráfico de controle.

O comportamento de observações sucessivas, mesmo dentro dos limites superior e inferior de controle, deve sempre ser monitorado.

Análise de desempenho em relação ao mercado

A maioria dos sistemas de avaliação das empresas limita-se ao preparo de uma analise de desempenho financeiro à custa de avaliações mais qualitativas. Seriam melhor que as empresas preparassem duas analises baseadas em mercado que refletissem o desempenho e fornecessem possíveis sinais antecipados de advertência.

A primeira é a analise de desempenho para os clientes para assim registrar o desempenho da empresa ano após ano em algumas avaliações que tem como base os clientes, como por exemplos: novos clientes; clientes satisfeitos; clientes perdidos; conscientização do mercado-alvo; qualidade relativa aos produtos e/ou serviços. Outra avaliação é denominada analise de desempenho para os interessados. As empresas precisam rastrear a satisfação das varias entidades que tem interesse critico e impacto no desempenho da empresa: funcionários, fornecedores, bancos, distribuidores, varejistas, acionistas.

Análise Financeira

As razões despesas/vendas deveriam ser analisadas dentro de uma ótica financeira global para determinar como e onde a empresa está ganhando dinheiro. Os profissionais de marketing estão cada vez mais utilizando a análise financeira para descobrir outras estratégias lucrativas além do aumento das vendas.

A gerência utiliza a análise financeira para identificar os fatores que afetam a taxa de retorno sobre o patrimônio líquido da empresa.

Controle de Lucratividade

As empresas claramente precisam avaliar a rentabilidade de seus produtos, territórios, grupos de clientes, segmentos, canais comerciais e tamanhos de pedidos. Essa informação ajudará a gerência a determinar se alguns produtos ou atividades de marketing deveriam ser expandidos, reduzidos ou eliminados.

Análise da lucratividade do marketing

Um diretor de marketing de uma empresa que fabrica cortadores de grama, por exemplo, quer determinar a lucratividade da venda de seus cortadores por meio de três tipos de canais de varejo: lojas de ferragem, loja de produtos para jardinagem e lojas de departamentos. Ele precisará seguir três etapas, são elas: identificação das despesas funcionais, atribuição de despesas funcionais e entidades de marketing e preparação de um demonstrativo de resultados para cada entidade de marketing.

Determinações das ações corretivas

Em geral, a análise da lucratividade do marketing indica a rentabilidade relativa dos diferentes canais, produtos, territórios ou outras entidades de marketing. Ela não prova que a melhor atitude é abandonar entidades de marketing não-lucrativas, nem indica a probabilidade de aumento dos lucros se essas entidades forem abandonadas.

O moderno departamento de marketing evoluiu passando por seis estágios. No primeiro estágio, as empresas começam apenas com um departamento de vendas. No segundo, acrescentam funções auxiliares de marketing, como propaganda e pesquisa de marketing.

No terceiro, um departamento de marketing separado é criado para lidar com o maior número de funções auxiliares de marketing. No quarto, tanto o departamento de vendas como os de marketing se reportam a um diretor comercial e de marketing. No quinto, todos os funcionários da empresa são centrados no mercado e nos clientes. No sexto, os profissionais de marketing trabalham principalmente em equipes interdisciplinares.

As organizações modernas de marketing eficazes caracterizam-se por uma vigorosa cooperação e foco nos clientes por parte dos departamentos de marketing, P&D, engenharia, compras, fabricação, operações, finanças, contabilidade e crédito.

O departamento de marketing tem que monitorar e controlar continuamente as atividades de marketing. Além de avaliar o progresso em direção a metas financeiras e outros objetivos, os profissionais de marketing precisam planejar como avaliarão e aperfeiçoarão suas atividades de marketing.

A horizontalização chegou, e com isso, os empregados sentem-se mais seguros para tomar atitudes, pois conhecem muito mais a empresa que trabalham, a missão, visão, enfim, estão mais preparados para fazer a empresa crescer e a empresa também está preparada para permitir o crescimento e desenvolvimento de seus empregados, agora chamados com orgulho, de colaboradores.

O conhecimento do nível de escolaridade dos empregados e da cultura da empresa permite buscar e promover treinamentos que serão mais aproveitados pelos empregados, traduzindo em ganho de produtividade. Isso é um dos pilares do Endomarketing. Conhecer os valores dos empregados, respeitar a cultura da empresa, proporcionar um bem estar geral que condicione a um nível de satisfação e motivação e ainda, se transforme em ganhos reais de produtividade.

O processo de implantação e consolidação do Endomarketing requer persistência, apoio do pessoal da área de Recursos Humanos, Marketing, Operacional, e, acima de tudo, da Diretoria. Vale ressaltar que, após a implantação da base de valores e consolidação do processo de endomarketing, todos os programas de melhorias operacionais ficarão mais fáceis de implantar, porque os empregados já estarão mais comprometidos com os resultados da empresa; e nessa etapa começam a aparecer os resultados concretos e visíveis pela Diretoria. Os custos de fabricação tendem a cair, pois cada empregado estará

comprometido em promover melhorias operacionais, que gerarão redução de custos, e, cada redução no custo de produção pode gerar mais lucros para a empresa.

Custeio direto versus custeio total

A análise de lucratividade do marketing pode orientar ou desorientar os executivos de marketing, dependendo de seu grau de compreensão dos métodos e limitações.

Há um elemento muito mais sério que afeta a análise da lucratividade. A questão é saber se se devem alocar custos totais ou apenas custos diretos e indiretos na avaliação do desempenho de uma entidade de marketing.

- Custos diretos: são custos que podem ser atribuídos diretamente às próprias entidades de marketing.
- Custos indiretos comuns: são custos que só podem ser alocados indiretamente, mas em uma base plausível as entidades de marketing.
- Custos não - rastreáveis comuns: são custos cuja alocação às entidades de marketing é altamente arbitrária.

Ninguém contesta a inclusão dos custos diretos na análise de custo de marketing. Há uma pequena controvérsia quanto à inclusão dos custos indiretos comum, que somam os custos que variam de acordo com a escala da atividade de marketing e os custos que não variam.

O custeio total tem grandes pontos fracos:

1. A lucratividade relativa de diferentes entidades de marketing pode mudar radicalmente quando uma forma arbitrária de alocar os custos não - rastreáveis comuns for substituída por outra.
2. A arbitrariedade desmoraliza os gerentes, que sentem que seu desempenho é mal avaliado.

3. A inclusão dos custos indiretos comuns enfraquece os esforços de controle de custo reais.

Controle da eficiência

Examina a fidelidade aos planos de lucro, ajudam a preparar os orçamentos dos gerentes de marca, avaliam a eficiência das promoções, analisam os custos de produção da mídia, avaliam a lucratividade geográfica e a lucratividade por clientes.

Eficiência da força de vendas

Quando uma empresa começa a investigar a eficiência da força de vendas, freqüentemente descobre áreas em que pode realizar melhorias, estudos de tempo-tarefa descobriram maneiras de reduzir a razão entre o tempo ocioso e o produtivo.

Análise da eficácia de marketing

A eficiência de marketing de uma divisão ou de uma empresa é refletida no grau em que exibe os cinco principais atributos de uma orientação de marketing: a filosofia voltada para o cliente, a organização integrada de marketing, a informação adequada de marketing, a orientação estratégica e a eficácia operacional. A maioria das empresas e das divisões recebe pontuações na faixa entre média e boa.

Eficiência da propaganda

Muitos gerentes acreditam que é quase impossível avaliar o que estão obtendo a partir das despesas de propaganda.

Eficiência da distribuição

A gerencia precisa identificar o verdadeiro problema e investir em mais capacidade de produção e de distribuição.

Eficiência da promoção de vendas

A promoção de vendas inclui dezenas de dispositivos para estimular o interesse do comprador e a experimentação do produto.

Auditoria de marketing

Uma auditoria de marketing é uns exames abrangentes, sistemáticos, independentes e periódicos do ambiente, dos objetivos, das estratégias e das atividades de uma empresa - para determinar áreas problemáticas e oportunistas e recomendar um plano de ação para melhorar o desempenho do marketing da empresa.

Uma auditoria de marketing periódica pode beneficiar tanto empresas que estão bem como as que têm problemas.

Análise da eficiência de marketing

A gerencia assinala cada linha de acordo com sua percepção de onde o negocio esta. O perfil resultante expõe as fraquezas e forças do negocio, destacando o caminho que a empresa deveria seguir para ter uma atuação realmente importante no mercado.

Análise das responsabilidades ética e social

As empresas mais admiradas do mundo são fieis aos princípios de atender aos interesses das pessoas, não apenas a seus próprios interesses.

CONCLUSÃO

O marketing é muito mais do que uma atividade direcionada à venda e não se reduz necessariamente à atividade de um departamento empresarial. Logo, o marketing tem que estar presente em todas as áreas da empresa, em todos os seus departamentos e não só no departamento respectivo.

Nas empresas, ultrapassou-se a visão do departamento de marketing como um mero gabinete de apoio à direção, percebeu-se que o marketing é tão importante como o departamento financeiro ou de vendas já que o seu objeto de atuação é a satisfação dos clientes, diretamente ligada ao sucesso da empresa.

REFERÊNCIAS

APARECE. **Marketing**. Disponível em: <<http://www.aparece.com.br/marketing.htm>>. Acesso em: 24 mar. 2008.

Gilbert A. Churchill, Jr. J. Paul Peter. **Marketing Criando valor para os clientes**. Saraiva, 2ª edição 2007.

O.C., Ferrell & Micheel D. Hartline. **Estratégia de Marketing**. Thomson Learning, 3ª edição 2005.

URDAN, Flávio Torres & André Torres Urdan. **Gestão do Composto de Marketing**. Atlas, 2006.

Wikipédia, a enciclopédia livre. **Marketing**. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Marketing>>. Acesso em: 27 mar. 2008