

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
COORDENADORIA GERAL DE ESPECIALIZAÇÃO,
APERFEIÇOAMENTO E EXTENSÃO – COGEAE**

MBA EM MARKETING

**PLANO DE MARKETING – EMPRESA JORNALISTICA FOLHA
METROPOLITANA**

ANDRÉA RODRIGUES FRANCO

São Paulo – SP
2012

ANDRÉA RODRIGUES FRANCO

**PLANO DE MARKETING – EMPRESA JORNALISTICA FOLHA
METROPOLITANA**

Monografia apresentada ao Curso de
MBA em Marketing, da Pontifícia
Universidade Católica de São Paulo -
COGEAE, como pré-requisito para a
obtenção do título de Especialista em
Marketing, orientada pelo Professor Dr.
José PALANDI Júnior

São Paulo – SP
2012

AVALIAÇÃO DO ORIENTADOR: _____ ().

ASSINATURA DO ORIENTADOR: _____.

ASSINATURA DO COORDENADOR: _____.

RESUMO

O objetivo deste trabalho é apresentar um plano de marketing para o Grupo Folha Metropolitana, especificamente para um de seus produtos, o veículo de comunicação Metrô News. Fundado em 14 de setembro de 1974, data que também foi inaugurado o sistema metroviário da cidade de São Paulo, o Metrô News nasceu com a proposta de gerar informação e prestação de serviço a todas as pessoas que circulam pelo transporte de massa que é metrô e seus arredores. O mercado de mídias gratuitas, no qual o Metrô News está inserido, cresceu muito nos últimos anos e a tendência é que cresça ainda mais com as mudanças legislativas e com o contorno bem definido do estilo de vida da população que vive na maior metrópole do Brasil e uma das maiores cidades mundiais. A metodologia escolhida para o desenvolvimento deste trabalho permite uma avaliação mais profunda do ambiente mercadológico, dos aspectos de produto, seu ciclo de vida, público alvo e análise da concorrência, a fim de entregar para o Grupo Folha Metropolitana um plano de marketing consistente, com o objetivo de consolidar o veículo Metrô News na liderança do mercado e gerar visibilidade para atrair mais investimento dos anunciantes.

Palavras-chave: Marketing, Jornal Gratuito, Plano de Marketing, Folha Metropolitana.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Dimensões da estratégia.....	15
Figura 2: O peso da promoção no composto de marketing no Brasil.....	18
Figura 3: Planejamento de marketing.....	21
Figura 4: Ciclo de vida do produto.....	23
Figura 5: Mapeamento Emocional do Mercado.....	27
Figura 6: A composição da marca.....	28
Figura 7: Modelo de planejamento de marketing.....	30
Figura 8: Exigências de infraestrutura para o efetivo planejamento de marketing.....	31
Figura 9: Etapas de elaboração de um plano de marketing.....	34
Figura 10: Matriz de Ansoff – os riscos das várias estratégias.....	39
Figura 11: Decisões de composto de marketing.....	41
Figuras 12 e 13: Marcas Folha Metropolitana e Metrô News.....	45
Figuras 14 e 15: Metrô News.....	51
Figura 16: Cadernos customizados produzidos em papel a revista, encartado dentro do jornal, com temas específicos.....	51
Figura 17: Penetração do meio jornal.....	53
Figura 18: Faturamento meios de comunicação.....	56
Figura 19: Participação por meio (%).....	56

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Estratégia segundo Sun Tzu <i>versus</i> equivalente contemporâneo.....	15
Quadro 2: Sinopse da evolução das definições de marketing.....	17
Quadro 3: Diferenças entre planejamento estratégico e planejamento operacional.....	20
Quadro 4: Principais itens a serem analisados nas análises interna e externa.....	36
Quadro 5: Algumas ferramentas usadas na análise de situação.....	36
Quadro 6: Principais resultados a serem identificados na análise da situação.....	37
Quadro 7: Modelo de plano de ação.....	40
Quadro 8: Controle.....	42
Quadro 9: Organograma Hierárquico.....	49
Quadro 10: Comparativo jornal e internet.....	55
Quadro 11: Comparativo da concorrência.....	62
Quadro 12: Situações favoráveis e pontos fortes.....	66
Quadro 13: Situações desfavoráveis e pontos fracos.....	67
Quadro 14: Oportunidades.....	67
Quadro 15: Ameaças.....	68
Quadro 16: Estratégia 1.....	70
Quadro 17: Estratégia 2.....	70
Quadro 18: Estratégia 3.....	71
Quadro 19: Estratégia 4.....	71
Quadro 20: Ações de marketing previstas.....	72
Quadro 21: Orçamento estimado para 2012.....	73
Quadro 22: Orçamento estimado para 2013.....	73

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	9
1.1. Situação Problema.....	10
1.2. Objetivos.....	10
1.2.1. Objetivo Geral.....	10
1.2.2. Objetivos Específicos.....	11
1.3. Justificativa.....	11
1.4. Metodologia.....	12
2. PLANO DE MARKETING.....	13
2.1. Origem do Pensamento Estratégico.....	13
2.2. Conceitos de Marketing.....	16
2.3. Planejamento de Marketing.....	19
2.3.1. Ciclo de Vida do Produto.....	22
2.3.2. Planejamento na Era do Entretenimento.....	24
2.3.3. Planejamento de Marca.....	26
2.3.4. Modelos e Estruturas.....	29
2.4. Descrição das Etapas do Plano de Marketing.....	33
2.4.1. Análise Ambiental.....	34
2.4.2. Objetivos de Marketing.....	37
2.4.3. Estratégias de Marketing.....	38
2.4.4. Plano de Ação.....	39
2.4.5. Avaliação e Controle.....	42
3. EMPRESA JORNALISTICA FOLHA METROPOLITANA.....	43
3.1. Empresa.....	43
3.1.1. Histórico.....	43
3.1.2. Posicionamento.....	44
3.1.2.1. Missão.....	45
3.1.2.2. Visão.....	45
3.1.2.3. Valores.....	46
3.1.3. Estrutura Organizacional.....	46
3.1.3.1. Financeiro.....	47
3.1.3.2. Comercial.....	47
3.1.3.3. Recursos Humanos e Compras.....	47

3.1.3.4.	Inserção e Marketing.....	48
3.1.3.5.	Redação.....	48
3.1.3.6.	Telemarketing.....	48
3.1.3.7.	Distribuição.....	48
3.1.3.8.	Organograma.....	48
3.1.4.	Produtos.....	49
3.1.4.1.	Metrô News.....	50
3.1.4.2.	Edições Especiais.....	51
4.	PLANO DE MARKETING DA FOLHA METROPOLITANA.....	52
4.1.	Análise da Situação.....	52
4.1.1.	Análise Interna.....	52
4.1.2.	Análise Externa.....	54
4.1.2.1.	A Revolução da Internet.....	54
4.1.2.2.	O Meio Jornal.....	56
4.1.2.3.	Os Jornais Gratuitos.....	57
4.1.3.	Análise da Concorrência.....	60
4.1.4.	Análise do Consumidor.....	63
4.1.4.1.	O Acesso à Informação da Classe C.....	65
4.1.5.	Situações Favoráveis e Desfavoráveis e Pontos Fortes e Fracos(SWOT).....	66
4.1.6.	Ameaças e Oportunidades (SWOT).....	67
4.2.	Objetivos.....	69
4.3.	Programa de Ação.....	69
4.4.	Controle.....	72
4.4.1.	Orçamento.....	73
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	75
6.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	76

1.INTRODUÇÃO

A era dos jornais gratuitos é um fenômeno que tem modificado o mercado editorial contemporâneo e vai na contramão da tendência de queda da tiragem de jornais, geralmente atribuída ao avanço de novas tecnologias para a difusão da informação e do entretenimento, em especial a internet. Centenas de jornais gratuitos surgiram desde o final da última década nas principais cidades da Europa, América do Norte e outras partes do mundo, totalizando uma circulação diária de 40 milhões de exemplares. Essas publicações de leitura rápida, distribuídas nas ruas, semáforos, estações de metrô e outros pontos de grande concentração do público, estão atingindo setores populacionais alheios à leitura de jornais.

O sucesso dos jornais gratuitos pode ser atribuído à razões muito diferentes. Numa visão entusiasta, a vitalidade dos novos veículos pode representar uma reação à crise do jornalismo impresso, considerando o forte apelo dos gratuitos diante da concorrência das mídias eletrônicas. Numa visão mais crítica, abre-se a discussão em torno do tema publicidade e da tênue distância entre os jornais gratuitos e a comunicação publicitária, de onde provém a totalidade da receita dos gratuitos por meio de anúncios.

O público alvo dos jornais gratuitos são seus destinatários e o seu compromisso com o leitor é igualmente comparado com das publicações de circulação paga. A existência dos jornais gratuitos só vem a mostrar a evolução da nossa sociedade, uma sociedade voltada para o consumo, sem tempo e com hábitos bem definidos, mas o peso da publicidade é o fator que sobressai e se torna decisivo para a sobrevivência desses empreendimentos.

Contudo, a existência desses jornais está muito longe de ser uma novidade e o Metrô News, veículo de comunicação que será tratado neste trabalho, merece destaque por sua história e tradição.

1.1 Situação Problema

O Metrô News é um dos jornais de distribuição gratuita mais tradicionais da cidade de São Paulo. Fundado em 1974, junto com o sistema metroviário da cidade, hoje tem uma tiragem de mais de 150 mil exemplares diários e circula nas estações de metrô de segunda à sexta-feira. No entanto, seus leitores são essencialmente das classes B e principalmente C, que durante muito tempo permaneceu alheia ao poder de consumo e de tomada de decisão. Isso gerou ao Metrô News, ao longo desses anos, um problema de baixa visibilidade junto ao público formador de opinião e grandes anunciantes.

Atualmente, o Brasil assiste ao fenômeno do crescimento da classe média, que passou a consumir mais, inclusive informação. Para o Metrô News, pode ser uma grande oportunidade para se reposicionar junto ao seu público para atrair também a atenção das classes superiores e ganhar notoriedade.

Além da baixa visibilidade, o Metrô News também apresenta problemas em seus processos internos, que não estão definidos, e carece de uma equipe de marketing estratégica para olhar para o mercado, analisar o ambiente, a concorrência e traçar um plano de marketing sustentável.

1.2 Objetivos

A seguir, serão apresentados os objetivos geral e específicos, a serem seguidos neste trabalho:

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo deste trabalho é propor um Plano de Marketing para o veículo de comunicação Metrô News.

1.2.2 Objetivos Específicos

Analisar seus ambientes macro e micro, a fim de consolidar o Metrô News como benchmark em seu mercado de atuação;

Analisar a concorrência para traçar uma estratégia eficaz de posicionamento diante dos novos entrantes;

Analisar o público alvo para que suas ações sejam relevantes;

Traçar um Plano de Marketing, considerando objetivos e metas estratégicas da empresa e seu budget de marketing.

1.3 Justificativa

Segundo Campomar (2010), o plano de marketing é, em geral, um documento que estabelece os objetivos de uma organização, referente a um próximo período de atividades, e define programas de ação necessários para atingir esses objetivos. Ele é a consubstanciação do resultado do planejamento formal. É subordinado ao planejamento de marketing e segue o plano de negócios.

Segundo Campomar (2010)

O plano tem por finalidade explicar a situação passada, a atual (com o diagnóstico ou a análise da situação interna e externa) e a futura (programa de ação). Entendendo o passado e o presente da organização, é possível antever o futuro e preparar-se para ele, nas suas possibilidades.

Este plano de marketing permitirá que o Grupo Folha Metropolitana e seu produto Metrô News atinjam suas metas estratégicas por meio de um processo metodológico consistente, baseado em análise ambiental, objetivos bem definidos e ações dirigidas junto aos seus leitores.

A nível acadêmico, este trabalho tratará um fenômeno que aponta na direção contrária às tendências de queda dos jornais impressos, trazendo uma nova discussão em torno de mídias gratuitas, conteúdo editorial e publicidade.

Para o aluno, a entrega deste material representa um conhecimento aprofundado sobre o tema e a conclusão de uma etapa em seu processo de aprendizagem.

1.4 Metodologia

Foi escolhida para a confecção do plano de marketing do jornal gratuito Metrô News, a metodologia proposta por Campomar (2010), por ser um dos modelos mais abrangentes, atendendo à necessidade de diversos tipos de organização e situação.

A metodologia de Campomar consiste nas seguintes etapas:

1. Análise da situação
 - a. Análise interna
 - b. Análise externa
 - c. Situações favoráveis e desfavoráveis e pontos fortes e fracos
 - d. Ameaças e oportunidades
2. Objetivos
3. Programa de ação
4. Controle

Para a realização da análise de situação interna, que se constitui de vários itens referentes à empresa, foi adotada a iniciativa de entrevistas presenciais junto à pessoas estratégicas do Grupo Folha Metropolitana e veículo Metrô News. Como a empresa não possui atualmente uma área de marketing autônoma e consistente, foram entrevistados funcionários administrativos e tomadores de decisão de maior prestígio na organização, afim de trazer a este trabalho um diagnóstico preciso.

Já para a análise da situação externa, referente às variáveis do ambiente externo à organização, foi necessária a imersão no mercado onde o Metrô News está situado por meio da busca de dados e pesquisas realizadas por institutos bem conceituados no mercado de administração e marketing e, mais especificamente de mídias e mídias gratuitas. Esta imersão visa trazer a este plano embasamento teórico para a definição e programa de ação junto à concorrência, consumidores alvo e aspectos econômicos, sociais, legislativos e culturais que influenciam atualmente no posicionamento e ciclo de vida do jornal.

A metodologia de Campomar também propõe a análise SWOT por meio do cruzamento de situações favoráveis, desfavoráveis, pontos fortes e fracos e a identificação das ameaças e oportunidades.

Seguidos da análise das situações internas, externas e identificação de ameaças e oportunidades, serão traçados os objetivos do plano de marketing.

Segundo Campomar (2010), os objetivos devem ser específicos, mensuráveis, realistas, desafiadores, harmoniosos e estabelecidos em comum acordo entre a administração e os responsáveis por seu atingimento. Precisam abranger todos os aspectos da atividade de marketing que podem ser controlados e compatíveis com os objetivos estratégicos da empresa.

A partir dos objetivos será utilizada a metodologia de Campomar para a elaboração do programa de ação, que engloba estratégias junto a segmentos de mercado e público alvo e as ações que se referem às variáveis controláveis, com base no composto de marketing.

Campomar sugere por fim o desenvolvimento do plano de controle por meio de parâmetros, que servirão para comparar os objetivos pretendidos com os realizados.

2. O PLANO DE MARKETING

A seguir, será apresentada a fundamentação teórica que norteou o desenvolvimento do plano de marketing para o Grupo Folha Metropolitana e o veículo Metrô News. Nesta etapa, estão contemplados os seguintes tópicos: origem da estratégia, conceitos de marketing, planejamento de marketing, ciclo de vida do produto, planejamento de marketing na era do entretenimento, um breve referencial sobre marca, que não é o foco deste trabalho, mas que também servirá de embasamento para o plano de marketing, modelos, estruturas e descrição das etapas do plano de marketing.

2.1 Origem do Pensamento Estratégico

A palavra estratégia vem do grego “estrategos” (stratos [exército] e egos [comando]), ou a atividade do general, assim como aplicado para organização e

preparação das tropas para combate de forças militares por um comandante. Foi o termo utilizado para descrever a conduta de uma batalha.

O conceito de estratégia, ao longo dos milênios, foi sendo transferido para outras áreas, como a política, e a outras organizações. No ambiente da administração de empresas, diversas dimensões podem ser associadas ao termo estratégia, justificando-se o porquê de tantas ferramentas e estruturas para a estratégia. A seguir, são destacadas algumas figuras emblemáticas, que contribuíram para a construção do pensamento estratégico:

Sun Tzu (544 a.C-496 a.C): mestre chinês, filósofo da Guerra, autor do livro *The Art of War*, analista da estratégia militar, redigiu seu livro de forma metafórica. Autor de frases famosas como “é melhor vencer sem lutar”, que enfatiza a vitória pelo posicionamento superior e “O general vencedor faz muitos cálculos antes do início da batalha; o general que perde faz poucos cálculos antecipados”.

Carl Von Clausewitz (1780-1831): autor do livro *On War*, Clausewitz delinea princípios da estratégia militar. Explorou a estratégia como um aspecto de conduzir a guerra. Escreveu: “De acordo com a nossa classificação, as táticas ensinam o uso das forças armadas na batalha, enquanto a estratégia ensina o uso da batalha para alcançar os objetivos da guerra.” Refere-se às táticas como atividades de curto prazo e a serviço do resultado estratégico, que tem objetivos de prazo mais longo.

Niccolò Machiavelli (1469-1527): apontado como principal pioneiro no campo da ciência política, na opinião de alguns autores, Maquiavel deu, sobretudo, conselhos estratégicos, e não morais e éticos. Suas observações sobre poder, pessoas e alcance dos objetivos são clássicas. Seus escritos dirigiam-se a temas e questões que focavam as condições humanas, como *O Príncipe* (1513-1516), *Discurso sobre a primeira década de Tito Livio* (1512-1517) e *A Arte da Guerra* (1520).

Na figura a seguir, Feurer e Chaharbaghi (1995) ilustram as dimensões da estratégia e o quadro de Talbot (2003), compara a estratégia de Sun Tzu com os dias atuais:



Figura 1: Dimensões da estratégia

Fonte: FEURER, Rainer; CHAHARBAGHI, Kazem. Strategy development: past. Present and future. *Management Decision*, v.33, n.6, 1995. p. 12.

Estratégia segundo Sun Tzu	Equivalente contemporâneo
Vencer sem lutar.	Capturar o mercado sem destruí-lo; evitar competição de preços acirrada, de modo que o restante dos negócios não seja lucrativo.
Evitar os pontos fortes do inimigo e atacar seus pontos fracos.	Usar a inteligência e artifícios.
Conhecer e entender o inimigo, você mesmo e o terreno de atuação.	Análise SWOT.
Pensar antecipadamente e agir rápido.	Preparar-se para reações da concorrência; Sempre se antecipar aos seus concorrentes.
Ser proativo, em vez de reativo.	Decidir e definir a natureza e o ponto forte da concorrência.
Confiar em seu pessoal e tratá-los de forma justa.	Sua confiança na sua força de trabalho recompensada.

Quadro 1: Estratégia segundo Sun Tzu versus equivalente contemporâneo

Fonte: TALBOT, Philip A. Corpore generals: the military metaphor of strategy. *Irish Journal of Management*, v.24, n.1, 2003. p.3.

2.2 Conceitos de Marketing

O mundo vem sofrendo uma transformação radical nos últimos 30 anos. A globalização permitiu a assimilação de culturas, os meios de comunicação evoluem constantemente, principalmente com a internet, com a banda larga e com a televisão por satélite, que ampliam a possibilidade de acesso a conteúdos antes limitados a um determinado continente, País ou região, os meios de transportes estão cada vez mais rápidos e o princípio de conexão com qualquer pessoa, em qualquer hora e em qualquer lugar, se torna uma realidade com a sofisticação da tecnologia. Em um contexto tão multidisciplinar, onde a comunicação é o elo entre empresas, marcas e consumidores, o marketing assume um papel fundamental para que as corporações descubram suas próprias identidades e os consumidores sejam atraídos e acessem os produtos os quais têm interesse.

Alguns conceitos centrais do marketing são necessários para entendermos o posicionamento de uma empresa na mente do consumidor.

Segundo Cobra (1997), marketing deve ser encarado como uma filosofia, uma norma de conduta para a empresa, em que as necessidades latentes dos consumidores devem definir as características dos produtos ou serviços a serem elaborados e as respectivas quantidades a serem oferecidas.

Kotler (1998) define o marketing como o processo de planejamento e execução desde a concepção, preço, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais. O autor destaca a satisfação como um dos principais fatores para a competitividade organizacional, pois ela está na base de todas as definições de marketing. Também define o marketing como o trabalho com mercados para realizar trocas potenciais com o propósito de satisfazer necessidades e desejos humanos.

No quadro a seguir, Cobra (1997) apresenta uma sinopse da evolução das definições de marketing:

Autor	Ano	Definição de Marketing
1- American Marketing Association (AMA)	1960	"O desempenho das atividades de negócios que dirigem o fluxo de bens e serviços do produto ou utilizador"
2- Ohio State University	1965	"O processo na sociedade pelo qual a estrutura da demanda para bens econômicos e serviços é antecipada ou abrangida e satisfeita através da concepção, promoção, troca e distribuição física de bens e serviços."
3- Kotler e Sidney Levy	1969	"O conceito de marketing deveria abranger também as instituições não lucrativas."
4- William Lazer	1969	"O marketing deveria reconhecer as dimensões sociais isto é levar em conta as mudanças verificadas nas relações sociais."
5- David Luck	1969	"O marketing deve limitar-se às atividades que resultam em transações de mercado."
6- Kotler e Gerald Zaltman	1969	"A criação, implementação e controle de programas calculados para influenciar a aceitabilidade das ideias sociais e envolvendo considerações de planejamento de produto, preço, comunicação, distribuição e pesquisa de marketing."
7- Robert Bartls	1974	"Se o marketing é para ser olhado como abrangendo as atividades econômicas e não econômicas, talvez o marketing como foi originalmente concebido reapareça em breve com outro nome."
8- Robert Haas	1978	"É o processo de descoberta e implementação das necessidades e desejos do consumidor para as especificações de produto e serviço, criar demanda para esses produtos e serviços e continuar a expandir essa demanda."
9- Robert Haas	1978	MARKETING INDUSTRIAL – "É o processo de descoberta e interpenetração das necessidades, desejos e explicativas do consumidor industrial e das exigências para as especificações do produto e serviço e continuar através de efetiva promoção, distribuição, assistência pós-venda a convencer mais e mais clientes a usarem e a continuarem usando esses produtos e serviços."
10- Philip Kotler	1997	"É o processo de planejamento e execução desde a concepção, preço, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos de pessoas e organizações"

Quadro 2: Sinopse da evolução das definições de marketing

Fonte: Cobra (1997)

Os primeiros conceitos de marketing trataram a competência como uma necessidade do mercado, enquanto definições seguintes vislumbraram uma função estendida aos aspectos sociais.

Os conceitos mais recentes voltaram a tratar o marketing dentro de um aspecto mercadológico, porém como um processo que deverá ser planejado para atender as necessidades e desejos do consumidor.

Antigamente, o "mercado" era um espaço físico onde compradores e vendedores se reuniam para realizar a troca de mercadorias. No universo do marketing, uma empresa vendedora representa um setor, enquanto seus compradores, pessoas físicas ou jurídicas, o mercado.

Com a orientação para o mercado, a empresa muda sua forma de atuação. Se antes ela, primeiramente, produzia seus produtos para depois expô-los no antigo mercado, a concepção de mercado-alvo, que considera as necessidades e desejos

de quem irá consumir o produto produzido, exige uma análise mais profunda deste consumidor e de suas reações.

A partir desta base de conhecimento, a empresa tem condições de elaborar sua oferta de produtos e serviços e dentro deste processo, cujo objetivo é a satisfação das necessidades e desejos do consumidor, McCarthy (1960) classificou o mix ou composto de marketing em quatro grupos, que denominou os 4Ps do Marketing: Produto, Preço, Praça e Promoção. O autor definiu o composto como o conjunto de ferramentas de marketing que a empresa utiliza para perseguir seus objetivos de marketing no mercado-alvo.

Os 4Ps permitem que uma organização esteja voltada ao seu mercado alvo e exerça influência sobre seus canais comerciais. Segundo Kotler e Armstrong (1998), o mix de marketing consiste em ações que a empresa pode fazer para direcionar a demanda para seu produto. Segundo os autores, as estratégias de marketing devem ser baseadas nas necessidades dos consumidores, no posicionamento da empresa no mercado e em seus concorrentes.

Uma empresa deve monitorar constantemente os produtos, preços, canais e promoções da concorrência. A partir do conhecimento mais profundo de produto e mercado é que deverá traçar uma estratégia. Campomar (2010), define os 4P's como variáveis que devem ser gerenciadas de forma harmônica e equilibrada, mas ressalta que no Brasil, com a grande participação de multinacionais no processo de fabricação e precificação de produto, essas variáveis se tornam difíceis de serem administradas. Quanto à distribuição, o problema segundo o autor é a falta de domínio da competência dos atacadistas e varejistas, cabendo então ao marketing a administração da promoção, que fez com que essa variável se tornasse a mais importante do processo.

A figura a seguir ilustra este cenário, que atribui à promoção, desproporcional relevância em relação às demais:

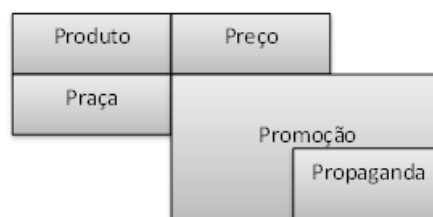


Figura 2: O peso da promoção no composto de marketing no Brasil

Fonte: Campomar (2010)

Vale ressaltar que o preço, o tamanho de sua força de vendas e suas despesas com propaganda podem ser alterados no curto prazo. Porém, a modificação de um produto, assim como sua distribuição são tarefas que exigem um conhecimento maior do que irá compor este produto, do consumidor e da geografia, sendo estas mudanças, portanto, estratégias de longo prazo.

Uma empresa orientada para o marketing tem condições de estudar todas essas variáveis de produto, consumidor e mercado para se posicionar e conseqüentemente atrair a atenção de seu público para a oferta de produtos e serviços.

2.3 Planejamento de Marketing

Para entender conceitualmente o papel do planejamento de marketing é importante resgatar o contexto corporativo e mercadológico que ele está inserido. Kotler define o planejamento estratégico orientado para o mercado, como o processo gerencial de desenvolver um ajuste viável entre objetivos, habilidades e recursos de uma organização e as oportunidades de um mercado em contínua mudança. O objetivo do planejamento estratégico é dar forma aos negócios e produtos de uma empresa, de modo que eles possibilitem os lucros e o crescimento almejados.

Para Las Casas (1999), planejamento estratégico é o processo gerencial de desenvolver e manter uma direção estratégica que alinhe as metas e os recursos da organização com suas mutantes oportunidades de mercado.

Alguns autores como Steiner, Pinto, e Prescoft, Dandurand, Boone e Kurtz, Kotler e Keller, ainda sugerem o planejamento tático situado entre os níveis estratégico e operacional. A maior diferença entre esses conceitos, segundo Campomar (2010), é que o planejamento estratégico direciona a organização para o longo prazo, enquanto o planejamento operacional está preocupado com as funções administrativas separadamente, em um período de tempo mais curto.

O quadro a seguir, adaptado por Campomar, mostra algumas diferenças entre o planejamento estratégico e o operacional.

Diferenças	Planejamento estratégico	Planejamento operacional
Finalidade	Posicionamento da empresa em relação ao seu meio ambiente no futuro.	Planejamento das operações de negócio atual.
Tipo de decisões	Decisões de longo prazo.	Decisões de curto prazo.
Reversão	Decisões de difícil reversão (envolve grande volume de recursos e mudanças).	Decisões de reversão não muito difícil.
Grau de incerteza	Grau de incerteza nas decisões é maior.	Grau de incerteza nas decisões é menor.
Especificações	Formulação de objetivos gerais e linhas de ação.	Escolha dos meios para atingir os objetivos especificados.
Elaboração	Elaboração pela alta administração.	Elaboração delegada a escalões mais baixos.
Eficácia versus eficiência	Visa eficácia organizacional.	Visa eficiência organizacional.
Nível das decisões	Tem decisões em nível de administração geral.	Tem decisões em níveis funcionais.

Quadro 3: Diferenças entre planejamento estratégico e planejamento operacional

Fonte: Adaptado de Campomar, Marcos C. *Contribuições ao estudo de planejamento e confecção de planos de marketing (uma aplicação em concessionárias de automóveis.)* 1982. 249 f. Tese (Livre-docência em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis, Universidade de São Paulo, São Paulo.

O planejamento estratégico é necessário para a compreensão da forma como as empresas se organizam estrategicamente, ou seja, como são constituídas a fim de atingir o mercado alvo e seus consumidores em diferentes níveis de relação. O planejamento operacional visa orientar a empresa como um todo a alocar os seus recursos para cada divisão de negócios, considerando as atividades que cada uma é responsável. Em empresas de grande porte é possível ainda, estabelecer os planos de divisão e de negócios propriamente dito, a fim de dirigir os esforços para o mercado e preparar as áreas internas para as vendas que virão a partir de um posicionamento.

O planejamento de marketing, por sua vez, é o processo de antecipar eventos e condições futuras e determinar cursos de ação necessários para alcançar os objetivos de marketing (Campomar, 2010). Proctor (1992) argumenta que o planejamento de marketing envolve decidir, com alguns detalhes, o que alcançar em termos de atividade de marketing e como alcançar.

Segundo Campomar, embora o planejamento de marketing seja operacional, pode ser elevado ao nível estratégico, dependendo das condições de mercado, por exemplo, em que a concorrência é acirrada e a demanda do mercado é menor que a oferta da organização para seus bens e serviços.

McDonald (2002) afirma que o propósito do planejamento de marketing é a identificação e a criação de vantagem competitiva e explica que as atividades do

planejamento de marketing estão inseridas nas atividades de negócios e fazem parte do planejamento da corporação, conforme figura a seguir:

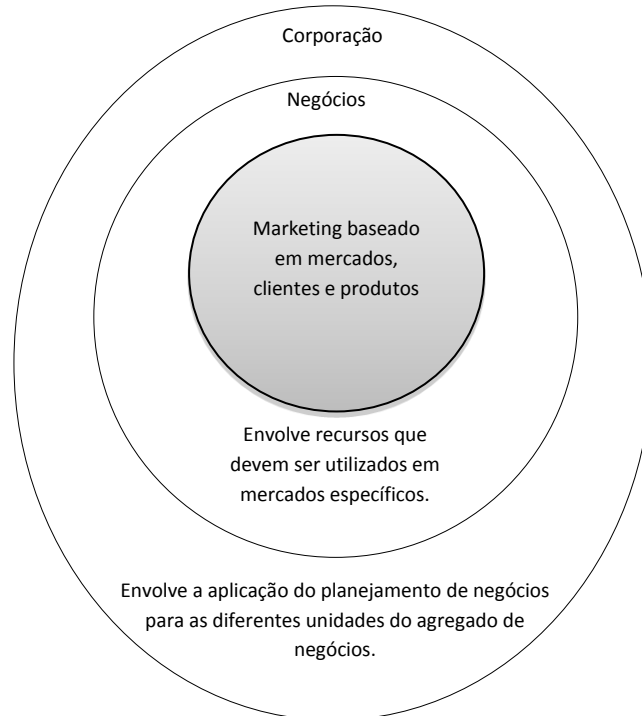


Figura 3: Planejamento de marketing

Fonte: McDONALD, Malcom. *Marketing plans*. How to prepare them, how to use them. Amsterdam: Butterworth Heinemann, 2002. p. 39.

Os conceitos de planejamento e plano estão conectados, mas não têm o mesmo significado.

O plano de marketing tem como base a análise da situação e oportunidades de mercado, assim como a análise do perfil e comportamento do consumidor, para que a oferta de produtos e serviços ocorra de maneira orgânica e sustentável e a empresa alcance os seus objetivos e metas estratégicas, de negócios e corporativo.

Um plano de marketing é desenvolvido geralmente por uma equipe multidisciplinar, que contribui, aprova, implementa e mensura as ações de marketing e comunicação. O plano tático, segundo Kotler, delineia táticas de comunicação, comercialização, operação (em seu nível mais estratégico), preços, canais e serviços.

Há ainda a divisão de operação em empresas e agências orientadas para o marketing, que pode assumir um projeto a partir de sua aprovação, atuando

diretamente na implementação, acompanhamento e análise de resultados das ações propostas pelas áreas envolvidas no planejamento.

Campomar (2010) resume as diferenças entre plano e planejamento afirmando que “plano é a consubstanciação do exercício do planejamento formal”; além disso, considerada o planejamento um processo helicoidal, e o plano, linear. De acordo com essa ideia, Leeflang e Mortanges (1996) defendem que os planos de marketing ou documentos são o resultado de um processo de planejamento, traduzindo formalmente as decisões que devem ser executadas para o alcance de objetivos específicos.

Conforme Proctor (1992), planos são afirmações de ideias sobre aonde uma organização quer chegar e sobre como chegar. Abratt, Beffon e Ford (1994) afirmam que o plano de marketing é um dos resultados mais importantes do processo de administração de marketing e pode beneficiar qualquer organização, havendo uma relação positiva entre o processo de planejamento formal e o desempenho da empresa.

Campomar conclui que o planejamento é uma função organizacional, um processo sistemático, um exercício mental, enquanto o plano é o resultado do planejamento, formalizado por um documento escrito. O plano serve como um mapa para análise, implantação e controle das atividades de marketing. Também descreve o ambiente de mercado e os segmentos de consumidores alvo, apresenta o conjunto de ações, com recursos associados, afim de alcançar objetivos consistentes com o mercado e com as metas estratégicas da corporação.

2.3.1 Ciclo de Vida do Produto

Segundo Gioia (2006), o ciclo de vida do produto é um dos conceitos mais simples e úteis para o planejamento de marketing. Recorre-se basicamente a uma metáfora do produto como um ser vivo, que tem tempo limitado de existência, caracterizado por fases: introdução, crescimento, maturidade e declínio.

A figura abaixo ilustra os ciclos de vida do produto relacionado ao seu volume de vendas:

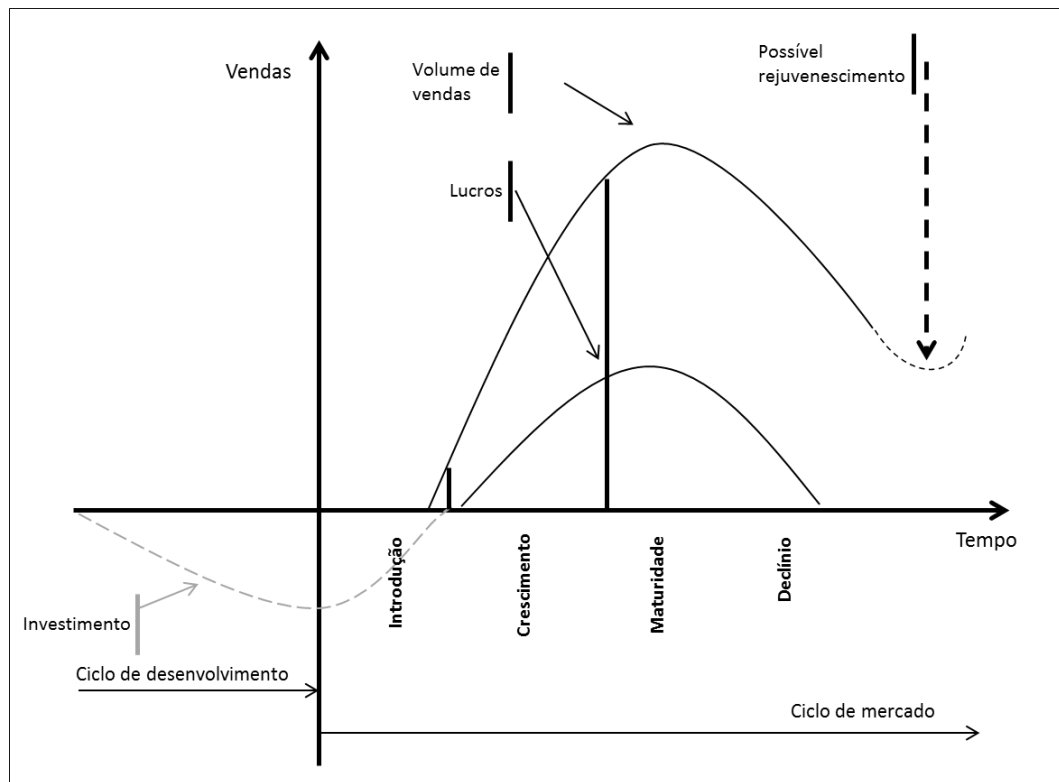


Figura 4: Ciclo de vida do produto

Fonte: Gioia (2006)

A fase anterior a introdução, de acordo com a metodologia de Gioia, é chamada de “ciclo de desenvolvimento”, ou seja, é o período de preparação do produto previamente ao seu lançamento no mercado. É nesta etapa que são desenvolvidos conceitos, protótipos e testes do produto. Do ponto de vista financeiro, o fluxo de caixa durante este período é negativo, pois haverá investimento sem o ingresso de receita.

A fase da introdução é caracterizada pela entrada do produto no mercado e já são geradas receitas, porém não se deve esperar grandes lucros. Segundo Gioia, a ênfase da comunicação nesta fase é gerar demanda para o produto, afim de ampliar a percepção do consumidor, levando-o a experimentá-lo.

Durante o período de crescimento, deverá ser consolidada uma sólida posição de mercado e o produto deverá se destacar da concorrência pela ênfase à marca e fidelidade a ela. Nesta fase, a comunicação volta-se ao posicionamento de marca e produto, ressaltando seus diferenciais.

Na maturidade, devido à concorrência mais acirrada, Gioia afirma que o objetivo principal deve ser a retenção de clientes já conquistados, de forma que

garantam lucros para a empresa. Também é a fase que podem ser atraídos novos segmentos de mercado mediante versões específicas do produto ou nova aplicação de uso, embalagem ou formulação. As promoções de vendas são eventos típicos desta fase.

Quando o produto entra na fase de declínio, os principais esforços a empresa devem conter prejuízos financeiros e danos à marca. Gioia sugere cortes no orçamento de marketing e também a retirada de produtos menos vendidos, mantendo apenas os mais populares. Durante esta fase, o investimento em comunicação e promoção de vendas deve ser minimizado.

E por fim, é possível ainda o rejuvenescimento de um produto, retomando a trajetória de crescimento nas vendas.

O Metrô News encontra-se na fase de maturidade e já um veículo reconhecido por seus leitores. Nesta fase, conforme já citado, também é possível atrair novos segmentos, considerando a consolidação do seu espaço no mercado e junto à concorrência. Além da maturidade, o jornal também tem potencial de rejuvenescimento e pode fortalecer seu posicionamento junto aos leitores atuais e, por meio da mesma estratégia, atrair novos leitores.

2.3.2 Planejamento na Era do Entretenimento

Se o pão alimenta o corpo, o espetáculo alimenta os nossos sonhos. O filósofo Guy Debord, percussor dos estudos sobre espetáculo no mundo de hoje, dizia que o espetáculo substitui a religião, no imaginário dos seres humanos, transformando o profano em sagrado e o sagrado em profano. Francisco Gracioso (1991)

Para compreender o papel do marketing na sociedade de consumo, vale a pena resgatar alguns conceitos de pós-modernidade, criados e defendidos em diferentes hemisférios. Os americanos preferem falar da sociedade atual como sendo baseada na informação e no conhecimento. Já os europeus, principalmente franceses e italianos, aceitam a ideia de uma sociedade moderna cheia de contornos próprios. O francês Michel Maffesoli, sociólogo que introduziu o conceito de tribo urbana da sociedade pós-moderna, enfatiza em sua análise a relação entre

o indivíduo e a coletividade e Giuliano Da Empoli, professor italiano, fala sobre hedonismo e medo, traços marcantes da sociedade pós-moderna.

Apesar das divergências encontradas nas tentativas de definição da sociedade de consumo pelos teóricos, é possível afirmar que algumas características como hedonismo, busca frenética pelo prazer que leva à obsessão pelo espetáculo, a relação do indivíduo e da coletividade, onde é possível reconhecer a necessidade de pertencimento e ao mesmo tempo a busca por si próprio, a banalização da informação, que por um lado coloca à disposição da massa uma infinidade de informações e por outro mantém a maioria entretida em assuntos e polêmicas que a leva à alienação e a velocidade de mudança, que com a internet e o universo digital muda-se também a referência e percepção do novo e do velho – hoje em dia uma notícia passa de inédita para ultrapassada em minutos – estão inseridas na sociedade atual e não podem ser ignoradas no estudo e aplicação técnica do planejamento.

O autor do livro Marketing Estratégico, Francisco Gracioso (1991), afirma que ricos ou pobres, somos todos pós-modernos. Queremos ter, ser, fazer, pertencer. E tudo com um único objetivo: esquecer a nossa condição humana.

Gracioso define o mundo pós-moderno como sutil, sofisticado, quase diabólico em sua capacidade de iludir os sentidos e alienar o espírito. Afirma que somos parte da horda e, no entanto, pretendemos ser individualistas, e que a mídia nos diz a toda hora que poderemos ser o que não somos, ter coisas que não precisamos e imitar aqueles que admiramos.

As estratégias de marketing atuais têm se apoiado cada vez mais no entretenimento, afim de atrair e satisfazer o hedonismo da massa. As empresas já perceberam o potencial de consumo de uma sociedade que inclui a música sob a forma de grandes shows, o esporte sob a forma de grandes espetáculos e a moda como forma de autoexpressão e extensão de si próprio, capaz de conduzir uma geração inteira ao mesmo destino. Em uma cultura onde espetáculo é emoção, não é difícil que empresas se utilizem deste tipo de recurso na empreitada de persuadir o consumidor e levá-lo à compra.

Dentro deste contexto, a mídia é o fator decisivo na competência de comunicação e o principal meio para que empresas e produtos alcancem os seus objetivos estratégicos de maneira rápida e certa.

O Metrô News é um veículo de comunicação e tem o objetivo de prestar informação aos seus leitores. Portanto, em seu plano de marketing, é importante considerar anseios e comportamentos da sociedade de consumo, como a busca pelo entretenimento e por informações que direcionem e facilitem a ocorrência dessas experiências. Desta forma, o veículo pode se tornar ainda mais interessante e relevante para o seu público.

2.3.3 Planejamento de Marca

A marca Coca-Cola vale pelo menos dez vezes mais do que todos os ativos físicos da empresa Coca-Cola Company. Essa brutal diferença entre o patrimônio “real” da empresa e aquilo que o mercado atribui a ela (sua capitalização de mercado) é um dos fatos econômicos mais espetaculares do mundo dos negócios em todos os tempos. O apelo emocional da marca Coca-Cola nada tem de abstrato e chegou, recentemente, a US\$167 bilhões. Ewan Schuartz (1999)

Falar em marca é falar em emoção. Os produtos são racionais; as marcas evocam sentimentos e ligações que muitas vezes o consumidor nem entende quando faz uma opção de compra.

Muito mais do que um nome que se memoriza, marca é sempre uma influência sensorial, um símbolo de distinção, algo que se torna relevante para o consumidor de alguma maneira. O sucesso de um produto pode ser atribuído à percepção deste conjunto de significados que é a marca e cabe ao marketing desmistificar a lógica emocional da mente, para gerenciar marcas e produtos que façam sentido às necessidades e desejos do consumidor.

Os métodos tradicionais de planejamento de marketing focam o produto e suas vantagens competitivas no mercado, mas muitas vezes não conseguem estabelecer uma relação por meio de elementos que gerem valor entre produto e consumidor. A consciência racional das estratégias de marketing visam sintonizar um consumidor ou segmento de cada vez, o que pode impactar no fator de preferência da marca. Segundo José de Souza Martins, autor do livro “A Natureza Emocional da Marca”, a ligação entre imagens e sentimentos, denominada em sua

obra como “estado de espírito”, deve fazer parte de um projeto de produto e os elementos simbólicos de referência devem, preferencialmente, ser comum a todos, atender aos diferentes “estados de espírito” e não a um determinado segmento, apenas. Dessa forma a mente pode se expressar por associações emocionais, que não estão presentes na consciência.

De acordo com o método de construção de marca do autor, é possível chegar ao inconsciente coletivo por meio dos arquétipos emocionais. Eles são padrões comuns a toda a cultura humana e podem ser percebidos como estados de espírito ou formas de percepção do mundo, são elementos simbólicos que resgatam estados de espírito comuns a todos, possibilitando um trabalho de criação com objetivos definidos.

A figura a seguir mostra uma ilustração da hierarquia dos arquétipos emocionais: o instinto, a razão, o ego e o espírito.



Figura 5: Mapeamento Emocional do Mercado

Fonte: Martins (2007)

O autor também defende em seu livro a ideia de que a estrutura de uma marca deve atender quatro áreas básicas da percepção humana: físico, funcional, emocional e espiritual (ligação com o inconsciente coletivo).

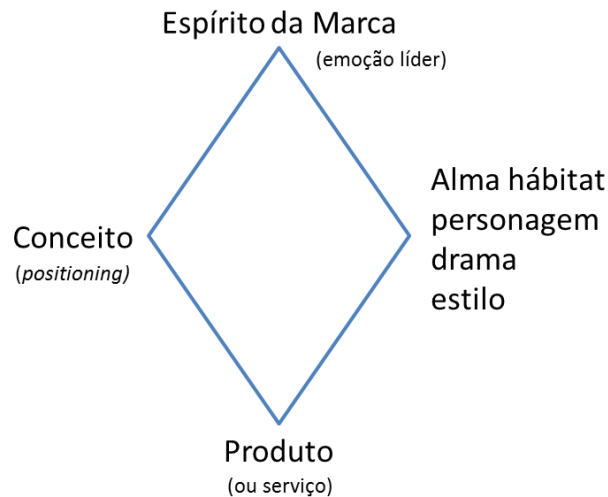


Figura 6: A composição da marca

Fonte: Martins (2007)

A percepção de autenticidade é maior quando existe uma coerência entre os atributos emocionais da marca e as características do produto. Segundo o autor, a imagem que fazemos de uma marca é formada pelo que pensamos e sentimos, da seguinte forma:

Pensamos	Sentimos
produto	a alma emocional
conceitos	espírito da marca

No processo de formação da marca, a emoção atua na gênese do desejo, a emoção valoriza a marca e o intelecto analisa e avalia se o desejo deve ser realizado ou não em função das alternativas de satisfação de desejos e necessidades do consumidor. A razão olha as vantagens objetivas e os recursos individuais. A emoção altera o significado e o valor. Se a percepção em relação a uma marca é positiva, a tendência humana é revelar os seus defeitos no processo de racionalização, posterior ao desejo. Se há pouca diferença entre dois produtos, a personalidade da marca é o que determinará a escolha.

A imagem da marca deve ser verdadeira, pois cria expectativa ao desempenho do produto. Se a utilização do produto frustra o consumidor, independente do poder de atração da marca, é muito provável que ele não volte a comprá-lo. Segundo a teoria de Souza Martins, produtos são criados para atender

as necessidades objetivas do consumidor, enquanto marcas, para atender suas necessidades psicológicas. O desenvolvimento de um produto ou de uma linha de produtos deverá ser realizado com o mesmo significado emocional da marca.

A marca do Metrô News tem atributos bastante fortes, como a tradição, que podem ser fortalecidos por meio de uma estratégia de reposicionamento. Para isto, deverão ser considerados os aspectos da sociedade de consumo atual, especialmente o perfil sociodemográfico e comportamental dos leitores do jornal, que utilizam o metrô da cidade de São Paulo como principal meio de locomoção no trajeto entre suas casas e trabalhos, afim de apoiar o novo posicionamento para aumentar o nível de identificação do público.

2.3.4 Modelos e Estruturas

Diversos autores já propuseram estruturas de planejamento e plano de marketing afim de organizar as etapas a serem cumpridas para alcançar os objetivos de marketing.

Piercy e Morgan (1994) defendem que há três dimensões que afetam o planejamento de marketing: a analítica, a comportamental e a organizacional, conforme a figura a seguir:

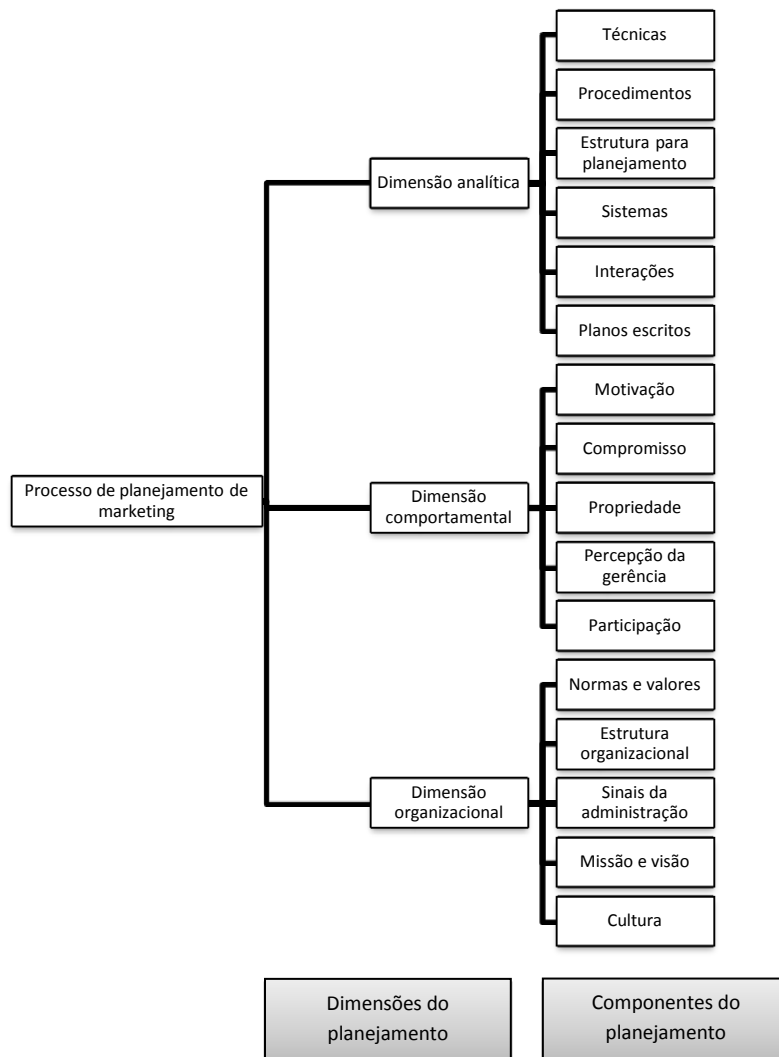


Figura 7: Modelo de planejamento de marketing

Fonte: Piercy e Morgan (1994)

Webster (1992) argumenta que questões de marketing precisam ser planejadas em diversos níveis: (i) estrutura de mercado, orientação voltada para o cliente e posicionamento na cadeia de valor no nível corporativo; (ii) segmentação de mercado, posicionamento de produto e equilíbrio do desempenho interno e externo das funções de marketing no nível de unidade de negócios; finalmente (iii) composto de marketing e relacionamento do consumidor no nível operacional.

Dibb e Simkin (2001) recomendam que os profissionais de marketing propiciem a infraestrutura e os recursos necessários para a atividade de marketing conforme figura a seguir:



Figura 8: Exigências de infraestrutura para o efetivo planejamento de marketing

Fonte: DIBB, Sally, Lyndon. Pre-empting implementation barriers: foundations, processes and actions – the need internal relationships. *Journal of Marketing Management*, v.16, n.5, p. 483-503, 2000.

O conteúdo de um plano de marketing também é definido por diversos autores. Kotler (1998) sugere que um plano de marketing seja composto por:

- I. Resumo executivo e sumário. Apresenta uma rápida visão geral do plano proposta.
- II. Situação atual de marketing. Apresenta antecedentes relevantes sobre vendas, custos, lucros, mercado, concorrentes, distribuição e macroambiente.
- III. Análise de oportunidades e questões. Identifica as principais oportunidades/ameaças, forças/fraquezas e questões relacionadas à linha de produtos.
- IV. Objetivos. Define as metas financeiras e de marketing do plano em relação a volume de vendas, participação de mercado e lucros.
- V. Estratégia de marketing. Apresenta a abordagem geral de marketing que será utilizada para alcançar os objetivos do plano.

- VI. Programas de ação. Apresenta os programas especiais de marketing projetados para atingir os objetivos do negócio.
- VII. Demonstrativos de resultados projetados. Projeta os resultados financeiros esperados do plano.
- VIII. Controles. Indica como o plano será monitorado.

Para Nickels e Wood (1999) , um plano de marketing deve descrever: (i) mercado-alvo; (ii) as metas, objetivos e estratégias para alcançar o mercado; (iii) as táticas de marketing, orçamento e coordenação necessárias para atingir tais metas; (iv) o retorno esperado para a organização. Para os autores, o plano de marketing deve seguir as seguintes etapas:

- Análise da situação;
- Mercado-alvo;
- Metas e objetivos de marketing;
- Estratégias de marketing;
- Programas de marketing;
- Orçamento do programa;
- Cronograma do programa.

Westwood (1997) salienta as diferenças de planos, de acordo com o propósito de marketing. No plano completo, o conteúdo seria composto pelos itens:

- Sumário (lista de itens com as respectivas páginas);
- Introdução;
- Resumo;
- Análise da situação, incluindo:
 - Suposições;
 - Vendas (histórico e orçamento);
 - Revisão dos mercados estratégicos;
 - Revisão dos produtos-chave;
 - Revisão das áreas-chave de vendas.
- Objetivos de marketing;
- Estratégias de marketing;
- Prazos, custos e responsabilidades;
- Promoção de vendas;
- Orçamentos;

- Demonstrativo de resultados;
- Controles;
- Processos de atualização.

Embora existam diferentes recomendações, Campomar (2010) afirma que frequentemente o processo mental do planejamento envolve a seguinte estrutura: (i) uma revisão da situação (interna e externa à organização); (ii) a formulação de algumas suposições básicas sobre o que constituem os pontos fortes e fracos da organização; (iii) uma comparação de como esses pontos pesam contra as oportunidades e ameaças impostas pelo ambiente do negócio; (iv) o estabelecimento dos objetivos, considerando o que será vendido e para quem; (v) a decisão de como os objetivos serão alcançados; (vi) a programação das ações necessárias para a implementação; (vii) a definição do cronograma, do orçamento e das responsabilidades; (viii) o controle e o acompanhamento do plano.

2.4 Descrição das Etapas do Plano de Marketing

O plano de marketing inicia-se com a análise da situação, possibilitando a realização de um diagnóstico, considerando o histórico da organização. Por meio da análise, é possível detalhar os pontos fortes e fracos, situações favoráveis e desfavoráveis e no cruzamento dessas informações identificam-se as ameaças e oportunidades. Com as condições da organização definidas é possível estabelecer seus objetivos e estratégias de marketing de forma clara e mensurável, seguidos pelo plano de ação e finalmente o controle de acompanhamento do plano para avaliar se o planejado está sendo cumprido e quais os resultados.

A figura a seguir ilustra de maneira resumida as etapas de elaboração de um plano de marketing:

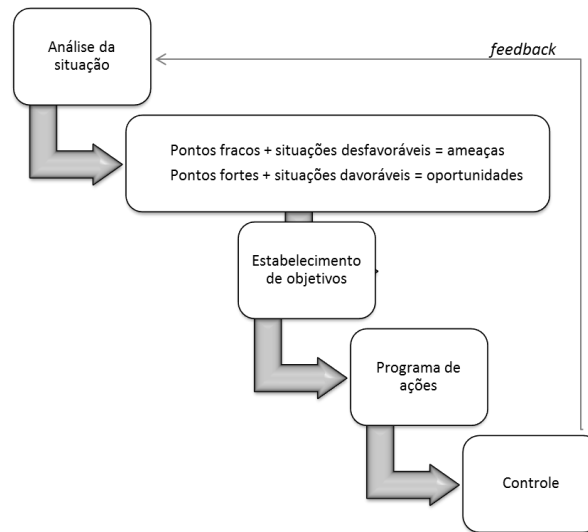


Figura 9: Etapas de elaboração de um plano de marketing

Fonte: CAMPOMAR, Marcos C. O Planejamento de Marketing e a Confecção de Planos. Dos conceitos a um novo modelo. 2010.

2.4.1 Análise Ambiental

Analisar o ambiente mercadológico no qual sua organização está inserida é um dos papéis do profissional de marketing.

Las Casas (1999), compara as variáveis ambientais ao oceano e as empresas, analogamente, representam as embarcações.

Segundo o autor, o oceano é até certo ponto imprevisível e muda constantemente de acordo com as oscilações ambientais. As embarcações, por outro lado, precisam estar preparadas para enfrentarem as turbulências e alcançarem seus objetivos. O profissional de marketing é o navegador que conduz a embarcação e deve estar atento constantemente aos sinais para se adequar e se aprimorar.

Outros autores comparam o ambiente empresarial com o sistema ecológico, devido à constante interação entre os elementos de cada sistema, onde os organismos também se encontram em constante processo de adaptação e mutação. Nesta analogia, Martin Bell (1996) define:

Em marketing, nós podemos considerar uma relação similar entre as entidades de marketing como um conceito agregado de marketing

ecológico, isto é, quase um infinito número de organismos agindo e reagindo entre eles e em relação aos seus respectivos ambientes.

Como o ambiente das empresas é complexo e está em constantemente mudando, é importante entender a relação entre as variáveis geradoras de mudanças.

Alguns autores procuram definir a análise ambiental como uma atividade. Para Churchill (2003)

Análise ambiental é a prática de rastrear as mudanças do ambiente que possam afetar uma organização e seus mercados. E ainda, pela ótica de Kotler, muitas oportunidades são encontradas identificando-se tendências. Uma tendência é uma direção ou sequência de eventos, que tem determinado impulso e duração.

Apesar dessas considerações é importante se atentar ao fato que nem sempre o futuro é a repetição do passado. Gibson (1988) preocupou-se com esta variável e afirmou:

Conforme nosso mundo se torna mais complexo e interdependente, a mudança é cada vez mais não linear, descontínua e imprevisível. Portanto, o futuro começa a ficar menos igual ao passado. E menos igual ao que esperávamos que ele fosse.

Michael Porter (1986) sugere uma visão menos extremista à opinião de Gibson:

Se examinarmos as empresas de alto desempenho, e quero dizer com isso aquelas que excedem regularmente o desempenho dos ramos de negócio, veremos que elas não mudam suas estratégias. Em vez de mudança, teremos estabilidade. Teremos continuidade. Mas temos também muitas mudanças nos detalhes dos produtos, nos detalhes dos serviços etc. Conseqüentemente, há uma estratégia consistente, mas um aprimoramento contínuo do modo como a estratégia se manifesta.

Portanto, o estrategista deverá ponderar os diversos aspectos para seguir com seu planejamento de marketing dentro de uma organização.

Além do processo cognitivo, que já é utilizado pelos profissionais de marketing afim de trazer novos aprendizados e tentativas de mudanças no comportamento do consumidor, vale lembrar que grande parte das compras são feitas por impulso e, neste contexto, os estímulos que podem gerar este tipo de ação é que deverão ser considerados em uma análise.

As principais variáveis para uma análise ambiental mais complexa são as variáveis econômicas, políticas, socioculturais, naturais, tecnológicas, demográficas e concorrenciais.

Campomar (2010) trás uma metodologia bastante prática de análise da situação interna e externa, que será utilizada como base para o desenvolvimento deste trabalho. Segundo o autor, os principais itens a serem analisados são listados no quadro a seguir:

Interna	Externa
Missão (esta vem do nível estratégico)	
Estrutura organizacional	
Segmentação/posicionamento	Microambiente (ambiente de tarefa)
Variáveis controláveis (4P's)	Concorrência
Indicadores de resultados	Fornecedores
Macroambiente	Distribuidores
Economia	Consumidores
Social	Stakeholders
Tecnologia	
Legislação	

Quadro 4: Principais itens a serem analisados nas análises interna e externa

Fonte: CAMPOMAR, Marcos C. O Planejamento de Marketing e a Confecção de Planos. Dos conceitos a um novo modelo. 2010.

O autor também trás algumas ferramentas utilizadas para a análise de situação e os principais resultados a serem identificados na análise de situação:

Ferramentas
Estratégias de crescimento mercado-produto (Ansoff).
Curva de experiência.
Análise de portfólio.
Ciclo de vida do produto.
SBU's (Small Business Units). BCG (Boston Consulting Group), Matriz GE (Atratividade e força de mercado), PIMS (Profit Impact of Market Strategies).
Cinco forças competitivas e estratégias genéricas de competição (PORTER, 1985).
Competências essenciais, Balanced Score Card, Modelo Delta.

Quadro 5: Algumas ferramentas usadas na análise de situação

Fonte: CAMPOMAR, Marcos C. O Planejamento de Marketing e a Confecção de Planos. Dos conceitos a um novo modelo. 2010.

Resultados em termos de:

Receitas/vendas;
Participação de mercado;
Crescimento;
Lucros.

Quadro 6: Principais resultados a serem identificados na análise da situação

Fonte: CAMPOMAR, Marcos C. O Planejamento de Marketing e a Confecção de Planos. Dos conceitos a um novo modelo. 2010.

Na análise ambiental também são mapeadas as situações favoráveis, desfavoráveis, pontos fortes e fracos afim de serem identificadas as oportunidades e ameaças.

2.4.2 Objetivos de Marketing

Após analisar os ambientes externo e interno, é necessário definir os objetivos de marketing do plano.

Segundo Las Casas (1999), os objetivos são como uma bússola para o administrador. Há necessidade de se determinar os objetivos como passo inicial do processo de planejamento, pois somente assim será possível determinar a estratégia adequada.

Os objetivos de marketing devem ser compatíveis com os objetivos estratégicos da organização. Campomar (2010) afirma que os objetivos devem ser específicos, mensuráveis, realistas, desafiadores, harmoniosos e estabelecidos de comum acordo entre a administração e os responsáveis por seu atingimento. Sua metodologia considera os seguintes aspectos na análise de situação para a definição dos objetivos:

- As políticas e os objetivos da organização.
- O tipo de organização.
- O ramo de atividade.
- O que a organização se tornará no futuro.

Com base nessas informações é possível definir também, segundo Campomar, os objetivos de resultados a se concluir:

- Os principais objetivos para a área de marketing.

- Os principais “subobjetivos” de ação para cada área, departamento ou elemento-chave.

2.4.3 Estratégias de Marketing

Após a definição dos objetivos, o próximo passo é estabelecer a estratégia que conduzirá o plano de marketing.

Oliveira (2004) define estratégia como um caminho, maneira ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente, de maneira diferenciada, os desafios e objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente.

Para que seja possível estabelecer uma estratégia, é necessário primeiro determinar quem a empresa que atingir, ou seja, o público alvo. Para Las Casas (1999)

A análise de ameaças e oportunidades poderá determinar quem são os clientes de uma empresa. Até mesmo a análise de pontos fortes e fracos poderá ajudar a direcionar a empresa a algum público alvo diferente, em que a concorrência esteja fraca ou não muito ativa.

Após determinar o público alvo, a empresa deve se posicionar diante do mercado. Segundo Las Casas (1999), o posicionamento é a personalidade do produto ou objeto de comercialização. É a posição que você deseja ocupar na mente do cliente.

Embora haja muitos tipos de estratégias de marketing, Porter (1986) condensou em três tipos genéricos:

- Liderança total em custos: a empresa se esforça para conseguir os menores custos de produção e distribuição, de modo a poder oferecer preços mais baixos que os concorrentes e obter uma grande participação de mercado.
- Diferenciação: o negócio se concentra em conseguir um desempenho superior em uma área importante de benefícios ao cliente, valorizada por grande parte do mercado.

- Foco: nesse caso, o negócio se concentra junto a um ou mais segmentos estreitos de mercado e a partir do conhecimento mais profundo, a empresa busca liderança por preço ou diferenciação.

Westwood (1997) classifica as estratégias em três tipos, defensiva, de desenvolvimento ou de ataque. Ele define as estratégias defensivas como aquelas que são idealizadas para evitar a perda dos clientes existentes. As estratégias de desenvolvimento são definidas pelo autor como idealizadas para oferecer aos clientes existentes uma variedade maior de produtos ou serviços. E por fim, as de ataque, idealizadas para desenvolver o negócio por meio da conquista de novos clientes.

Para Westwood (1997), uma maneira útil avaliar as estratégias que podem estar à disposição de um companhia é utilizando a matriz desenvolvida por Ansoff, representada pela figura abaixo:

		BAIXO RISCO	ALTO RISCO
		Produto atual	Novo produto
BAIXO RISCO	Mercado atual	Expandir o mercado existente com o produto atual	Desenvolver novos produtos para os mercados existentes
ALTO RISCO	Mercado novo	Vender o produto atual em novos mercados	Desenvolver ou adquirir novos produtos para vender em novos mercados

Figura 10: Matriz de Ansoff – os riscos das várias estratégias

Fonte: Westwood, 1997, p. 143.

2.4.4 Plano de Ação

O próximo passo na concepção de um plano de marketing é o desenvolvimento de um plano ou programa de ação. Las Casas (1999) define esta atividade como a etapa do plano que praticamente determina o que deverá ser feito e quem deverá fazê-lo. Ele afirma que para dar coerência e ordem ao plano de

marketing, pois não é papel da estratégia o detalhamento das atividades e os responsáveis a executá-las. O autor apresenta um modelo de plano de ação, representado pelo quadro a seguir:

Atividades	Encarregado	Período	Orçamento
Promoção: Uso de outdoor no lançamento	José Silva/Agência Criativa	Janeiro a Março de 1997	(incluir valores estimados)
Filmes de 15" na TV: Globo Bandeirantes	José Silva/Agência Criativa	Janeiro a Julho de 1997	(incluir valores estimados)
Anúncios em revistas: Veja Exame	Mario Silva/Agência Ideia	Março	(incluir valores estimados)

Quadro 7: Modelo de plano de ação

Fonte: Las Casas (1999)

O programa de ação deve conter a especificação das providências, prioridades e ações referentes a cada objetivo. Também faz parte do plano de ação quem vai fazer o quê, quando e quanto custará. De acordo com a metodologia de Campomar (2010), o programa de ação compõe-se de:

1. Definição e redefinição da estrutura de marketing:
 - a. Alterações de pessoal;
 - b. Atribuições de tarefas;
 - c. Responsabilidades por ações.
2. Estratégias gerais de marketing:
 - a. Segmento a ser atingido;
 - b. Público-alvo.
3. Definição de composto de marketing:

Em relação ao produto/serviço:

 - a. Qualidade;
 - b. Estilo;
 - c. Marca;
 - d. Embalagem;
 - e. Garantias;
 - f. Nível de assistência etc.

Em relação ao preço:

 - a. Nível de preço;
 - b. Descontos e reduções;
 - c. Formas de pagamento etc.

Em relação a promoção:

- a. Propaganda;
- b. Publicidade;
- c. Venda pessoal;
- d. Eventos;
- e. Experiência;
- f. Marketing direto;
- g. Promoção de vendas;

Em relação à distribuição:

- a. Canais de distribuição;
- b. Cobertura de distribuição;
- c. Localização da transferência da posse da propriedade;
- d. Zonas de vendas;
- e. Níveis de estoque para atendimento;
- f. Transporte etc.

4. Atribuições e programação de recursos:

- a. Orçamento de despesas de marketing;
- b. Situação de lucros e perdas esperada;
- c. Cronograma de ações e resultados.

Na figura a seguir, Campomar (2010) ilustra as decisões de composto de marketing:



Figura 11: Decisões de composto de marketing

Fonte: CAMPOMAR, Marcos C. O Planejamento de Marketing e a Confecção de Planos. Dos conceitos a um novo modelo. 2010.

2.4.5 Avaliação e Controle

O controle é a última etapa a ser desenvolvida no plano de marketing e deve conter parâmetros para comparar os objetivos pretendidos com os realizados.

Para Westwood (1997), é preciso controlar a implementação e revisar o desempenho do plano. O plano deve ser monitorado à medida que se avança e devem ser recomendadas atitudes corretivas quando o desempenho desviar do padrão.

Segundo Campomar (2010), os parâmetros de controle podem ser definidos da seguinte forma:

- Que espécies de informações de *feedbacks* devem ser prestadas, periodicamente, a cada responsável, a fim de verificar se os resultados reais são alcançados de acordo ou em desacordo com a parte do plano pela qual é responsável.
- Com que frequência cada componente das informações de controle será fornecido.
- Como os componentes das informações de controle devem ser apresentados para que possam ser compreendidos facilmente e para que possa se observar, ao mesmo tempo, as informações importantes e as suas respectivas relações.
- Fixação da data em que deve ser feita uma análise geral de resultados em confronto com os parâmetros do plano.
- Determinação de quais os elementos de resultados devem alimentar o sistema de informações de marketing (*feedback*) e como.

O quadro abaixo resume a metodologia de Campomar para a administração do controle:

Controle

Controlar é comparar o esperado com o realizado.

Elementos para controle: indicadores e parâmetros.

Exemplo: promoção/vendas = 10%

Quadro 8: Controle

Fonte: CAMPOMAR, Marcos C. *O Planejamento de Marketing e a Confecção de Planos. Dos conceitos a um novo modelo.* 2010.

3. EMPRESA JORNALISTICA FOLHA METROPOLITANA

Será apresentado a seguir o resultado da aplicação da metodologia descrita acima para a empresa Grupo Folha Metropolitana e seu veículo de comunicação, o jornal gratuito Metrô News.

3.1 Empresa

A empresa jornalística Folha Metropolitana (Grupo Folha Metropolitana) é uma organização familiar do ramo de comunicação impressa (jornais), localizada em Guarulhos.

Atualmente a empresa é responsável por dois importantes veículos de comunicação. O Metrô News, seu principal produto, nasceu com o sistema metroviário da cidade de São Paulo afim de levar informação e prestação de serviços aos usuários do Metrô da capital. Já a Folha Metropolitana, outro produto de seu portfólio, nasceu com o objetivo de ser o grande porta da voz da cidade de Guarulhos.

O Grupo Folha Metropolitana e seus produtos fazem parte de um mercado em ascensão, o de “mídias gratuitas”, “jornais gratuitos” ou ainda “quarta mídia”.

3.1.1 Histórico

O Grupo Folha Metropolitana foi fundado em 1971 na cidade de Guarulhos. O jornal Folha Metropolitana foi distribuído pela primeira vez em um desfile de comemoração ao 7 de setembro, com o objetivo de ser porta voz da cidade.

Três anos depois, em 14 de setembro de 1974, foi inaugurado o sistema metroviário da cidade de São Paulo, mesma data que o veículo Metrô News foi lançado, afim de atender a necessidade de informação da população.

Ao longo dos anos a tiragem e a visibilidade do Metrô News foi crescendo com a ampliação do sistema metroviário e em 2008, devido o desenvolvimento, o Grupo Folha Metropolitana optou pela terceirização do seu parque gráfico, até então próprio e localizado em Guarulhos. Com esta medida, os jornais passaram a ser rodados na mesma gráfica do jornal Folha de SP, na cidade de São Paulo, diminuindo custos e aumentando a tiragem e a qualidade da impressão.

O ano de 2010 foi um período de mudanças significativas no Metrô News, que são refletidas no modelo do jornal e seu negócio até hoje. Houve ampliação significativa na malha viária da cidade e com isso, houve a necessidade de um aumento da tiragem de 120 mil para 150 mil exemplares, e seu conteúdo diário aborda os principais fatos que estão acontecendo no Brasil e no Mundo.

Atualmente, a circulação do Metrô News se mantém de segunda a sexta-feira em todas as estações do metrô e o jornal se tornou hábito incontestável de leitura entre os usuários, distribuídos gratuitamente das 6h30 às 8h30 da manhã, entre aproximadamente 4 milhões de usuários do metrô de São Paulo, com os seguintes cadernos segmentados Empregos, Mulher, Turismo, Saúde, Imóveis, Fim de Semana e Autos.

Um dos principais diferenciais competitivos do Metrô News é não ter encalhe, pois sua distribuição é feita de maneira direta por entregadores e em questão de minutos, os lotes chegam em sua totalidade nas mãos do leitor.

3.1.2 Posicionamento

De acordo com Kotler (1998), o posicionamento de uma empresa é o ato de desenvolver sua oferta e sua imagem para ocupar um lugar na mente dos consumidores alvo.

Para isto, é importante conhecer esses consumidores, suas necessidades, desejos, a percepção que têm de si mesmos e da empresa, tornando possível assim o posicionamento de uma e/ou produto de maneira relevante.

FOLHA
metropolitana

Metrô News São Paulo circula com ele 

Figuras 12 e 13: Marcas Folha Metropolitana e Metrô News

Fonte: Grupo Folha Metropolitana

Observando a marca Metrô News, produto foco deste trabalho, é possível identificar a associação direta do jornal com o sistema metroviário de São Paulo a partir do próprio nome “Metrô News”. Também observa-se por meio de associação indireta a relação do veículo com o trânsito de pessoas por meio da frase “São Paulo circula com ele”. E por fim, o símbolo pode ser lido como setas, que direcionam o caminho e dão idéia de movimento ou percebido como aspas, remetendo ao principal objetivo do jornal, que é prestar informação à população, especialmente aos usuários que utilizam o metrô para o descolamento cotidiano.

3.1.2.1 Missão

Segundo Kotler (1998), missão é uma declaração do propósito da organização, o que ela quer realizar em um ambiente maior.

A missão do Grupo Folha Metropolitana é:

- Prestar serviços de informação, com uma comunicação clara, objetiva, de qualidade, e de forma ética;
- Ser uma empresa de referência indispensável para os consumidores de nossos produtos;
- Visar lucratividade dos nossos negócios e o retorno financeiro.

3.1.2.2 Visão

De acordo Churchill (2003), a visão de que uma organização deve procurar satisfazer as necessidades e desejos de seus clientes enquanto busca alcançar suas próprias metas.

A visão do Grupo Folha Metropolitana é a seguinte:

- Fazer parte da vida da população com informação, credibilidade, inovação e transparência. Ser a melhor e mais lucrativa empresa de comunicação.

3.1.2.3 Valores

Churchill (2003) define valor como uma filosofia empresarial que se concentra em desenvolver para os clientes como modo de alcançar os objetivos da organização.

Os valores definidos pelo Grupo Folha Metropolitana são:

- Transparência;
- Compromisso com o leitor;
- Honestidade;
- Respeito;
- Defesa da liberdade de expressão;
- Ética
- Responsabilidade Editorial.

3.1.3 Estrutura Organizacional

Para Las Casas (2004), a estrutura organizacional permite o estabelecimento das relações entre os vários profissionais e também define quem deverá tomar decisões em diferentes áreas.

A seguir, uma breve descrição sobre as áreas que compõe a empresa Grupo Folha Metropolitana e o veículo Metrô News.

3.1.3.1 Financeiro

O setor financeiro é composto por 13 colaboradores divididos em contas a receber e contas a pagar, faturamento e contabilidade.

Esta área encontra-se em fase de planejamento, afim de proporcionar aos demais setores mais transparência e apoio no atendimento de suas necessidades, fornecendo informações mais detalhadas e disponibilizando relatórios de forma automatizada por meio de implantação de software às tabelas excel, até então utilizadas.

3.1.3.2 Comercial

O setor está dividido em profissionais que comercializam o Metrô News e Folha Metropolitana. É composto atualmente por vinte e seis colaboradores, sendo dois gerentes, vinte executivos de contas e duas assistentes comerciais. Entre as funções do setor, destacam-se o atendimento às demandas de pequenas, médias e grandes agências de publicidade e clientes diretos, desenvolvimento de novos clientes e atendimento a pedidos dos clientes já existentes. Há a preocupação de manter constante o nível satisfatório de atendimento e os resultados econômicos e financeiros significativos para a empresa. Atualmente a área dispõe de um software interno em fase de implementação para adequar melhor às informações e históricos dos clientes às planilhas geradas em Excel.

3.1.3.3 Recursos Humanos e Compras

O setor é composto por cinco colaboradoras, uma gerente, duas analista e duas assistentes, que executam a administração do departamento de pessoal. A área não é direcionada a estratégias de recrutamento, seleção, treinamento e aprimoramento, o que é considerado pela própria empresa uma falha.

3.1.3.4 Inserção e Marketing

O departamento é composto de seis profissionais, sendo cinco colaboradores responsáveis por gerenciar a parte comercial do jornal (inserção de anúncios) e produzir peças de eventuais clientes que não possuem agências de publicidade, e uma profissional assistente, que dá suporte para área comercial por meio de elaboração de apresentações e defesas de mídia para os executivos de contas.

3.1.3.5 Redação

O departamento conta aproximadamente vinte profissionais, entre eles gerentes, editores, repórteres, fotógrafos, jornalistas e diagramadores. Eles são responsáveis pelo conteúdo editorial das matérias produzidas para os jornais do grupo, incluindo o Metrô News.

3.1.3.6 Telemarketing

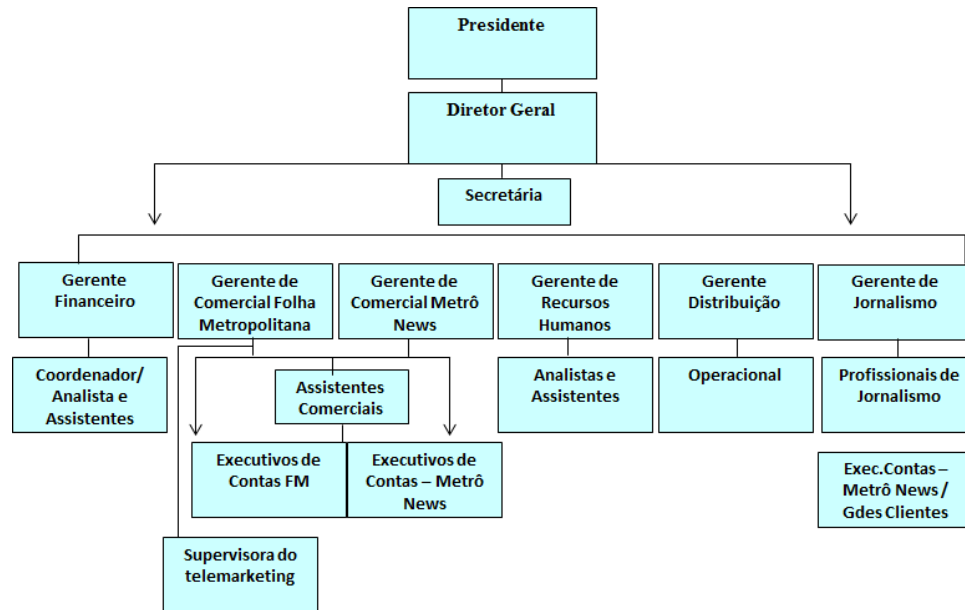
O departamento conta oito operadores de telemarketing que comercializam anúncios de linha e classificados, uma supervisora e uma assistente comercial.

3.1.3.7 Distribuição

O setor é composto por 4 profissionais, responsáveis pelo arquivo e coordenação da distribuição dos jornais Folha Metropolitana e Metrô News. Também são encarregados de fiscalizar os entregadores.

3.1.3.8 Organograma

A figura a seguir, representa o organograma hierárquico da empresa:



Quadro 9: Organograma Hierárquico

Fonte: Grupo Folha Metropolitana

3.1.4 Produtos

Na sociedade de consumo as pessoas satisfazem suas necessidades e desejos com produtos. Segundo Kotler (1998), produto é qualquer oferta que possa satisfazer uma necessidade ou um desejo. Um produto pode pertencer a variadas categorias, como bens, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, títulos patrimoniais, organizações, informações e ideias.

O produto que alcançará êxito será aquele que mais proporcionar valor e satisfação ao consumidor. Kotler define valor como a “razão entre o que o cliente recebe e o que ele dá”. O cliente recebe benefícios, práticos ou emocionais, e assume os custos monetários, de tempo, de energia e/ou psicológicos.

Existem diversas estratégias para aumentar a percepção de valor do produto e da oferta junto ao consumidor. Alguns exemplos é o aumento de benefício, a redução dos custos, ambos e o aumento ou redução de um em relação ao outro.

Uma estratégia bem elaborada pode aumentar de maneira significativa a percepção de valor de um determinado produto e, conseqüentemente, a margem de lucro de uma empresa exponencialmente.

Já a satisfação do cliente depende do desempenho da oferta em relação às suas expectativas. Kotler define a satisfação do cliente da seguinte forma:

Satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação às expectativas do comprador.

Sendo assim, a satisfação pode ser compreendida como a função do desempenho sobre as expectativas. Se o desempenho não alcançar as expectativas, o cliente ficará insatisfeito. Se alcançar, o cliente ficará satisfeito e se superar, o cliente ficará encantado e seu grau de fidelidade àquele produto, marca ou serviço aumentará.

Em um mercado onde a concorrência é livre e acirrada, satisfazer as expectativas pode não ser o bastante. O objetivo de uma organização que almeja o sucesso de vendas de suas ofertas, deverá mirar o encantamento de seus clientes. Para isto, sua estratégia deverá ser calcada em um posicionamento firme e bem resolvido, afim de atrair a atenção de seus consumidores alvo, e sua oferta de produtos e serviços deverá conter valor para gerar a venda e a retenção de clientes.

Os produtos do Grupo Folha Metropolitana, especialmente o Metrô News, tratado neste trabalho, fazem parte da categoria de produtos de informação e, como são distribuídos gratuitamente, a percepção de valor não está no preço do produto, mas em sua composição, que é o conteúdo editorial, material produzido, qualidade da impressão e distribuição.

3.1.4.1 Metrô News

O Metrô News é um jornal de distribuição gratuita, feito para ser lido em meia hora pelos usuários do metrô e arredores. O seu conteúdo é composto pelas principais notícias do dia, apresentadas sempre de modo claro e objetivo; seus exemplares não ficam disponíveis em displays, mas sim distribuídos por entregadores em todas as estações de metrô da cidade de São Paulo.



Figuras 14 e 15: Metrô News

Fonte: Grupo Folha Metropolitana



Figura 16: Cadernos customizados produzidos em papel a revista, encartado dentro do jornal, com temas específicos

Fonte: Grupo Folha Metropolitana

3.1.4.2 Edições Especiais

A Mega Tiragem é um produto diferenciado e exclusivo do Metrô News, focado nas principais datas comemorativas do calendário anual: Dias das Mães, Pais, Namorados, Crianças e Natal. Essas edições especiais geram grande visibilidade para os anunciantes. Nessas ocasiões são distribuídos 700 mil exemplares nas estações do metrô e 300 mil nas ruas e principais pontos da cidade de São Paulo.

4.PLANO DE MARKETING DA FOLHA METROPOLITANA

4.1 Análise da Situação

De acordo com Campomar (2010), análise da situação é o diagnóstico do que está acontecendo e o prognóstico de situações futuras. Segundo o autor, esta análise deve ser feita com base em informações internas e externas à organização, as quais devem ser obtidas a partir de um sistema de informações de marketing eficiente. Reforça ainda que deve ser a mais completa possível.

A seguir, as análises interna e externa do Grupo Folha Metropolitana e o jornal Metrô News.

4.1.1 Análise Interna

Segundo a metodologia de Campomar (2010), a análise interna diz respeito às condições internas da empresa.

O Metrô News é um jornal feito para ser lido em 30 minutos, assim como outros veículos gratuitos presentes no mercado. É uma característica deste segmento. O foco das notícias é transmitir informações locais e de entretenimento, com textos curtos, como os da internet. A atitude deste tipo de veículo é pró-ativa, onde o meio e a informação vão até o leitor. O formato tabloide permite um manuseio simples e prático, atraindo a atenção de públicos de diferentes faixas etárias, do estudante ao executivo, e de diferentes classes sociais.

Abaixo, segue dado do instituto Ipsos Marplan referente à penetração do meio jornal nas diversas camadas sociais no ano de 2008:

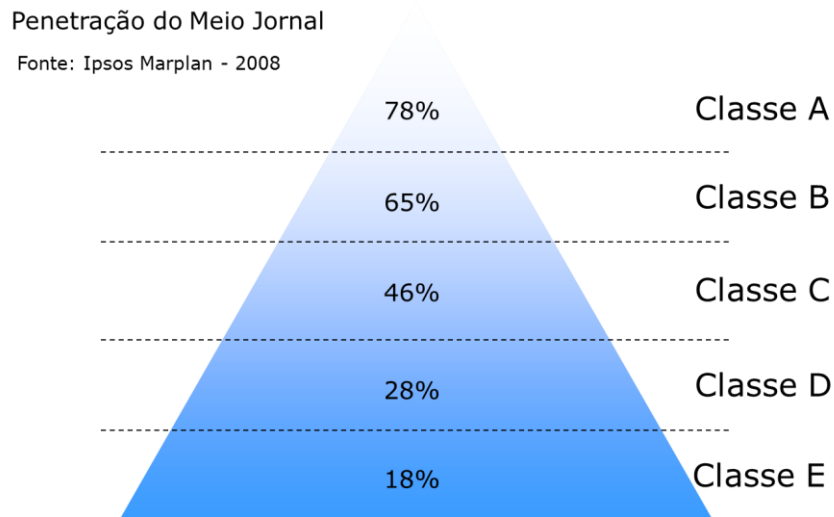


Figura 17: Penetração do meio jornal

Fonte: Pesquisa Ipsos Marplan (2008)

No caso específico do veículo Metrô News, a faixa etária do leitor é bastante abrangente e varia de 18 a 54 anos. São moradores da cidade de São Paulo e regiões próximas à capital, pertencentes em geral às classes B e C, que utilizam o metro como meio de transporte para se deslocarem diariamente de casas a seus trabalhos.

O principal problema do Metrô News hoje é a baixa penetração na classe A, ao contrário dos demais jornais, como demonstra a figura da Ipsos Marplan. Formadora de opinião, a distância entre a classe A e o gratuito interfere na reputação e visibilidade do jornal ao longo do tempo. Segundo informações internas do Metrô News, o veículo é visto como um jornal tradicional e sólido, mas parado no tempo, principalmente se comparado aos seus concorrentes Metro e Destak, que possuem uma qualidade gráfica e de impressão superiores, mais aderentes às necessidades e desejos do consumidor de informação contemporâneo, especialmente da classe A, que é mais exigente.

Por outro lado, a visibilidade dos concorrentes despertou a atenção dos anunciantes para este tipo de mídia gratuita. Atraídos pela proposta de atingir um público consumidor potencial, que tem incorporado ao seu dia a dia os 30 minutos para se manterem informados das notícias gerais e de entretenimento, as empresas têm cada vez mais empacotado em seus planos de mídia, veículos alternativos que encontram espaço na escassez do tempo da população economicamente ativa e consumidora.

Outra característica do Metrô News é a distribuição tête a tête do jornal junto ao leitor, realizada por entregadores, e portanto sem encalhe, diferente dos concorrentes que apostam na distribuição também por meio de displays. Atualmente, esta equipe de distribuidores é formada por aposentados.

O Metrô News carece de uma área de marketing estratégica e com autonomia e muitos processos de vendas, por a empresa não possuir ainda um sistema de informações interno integrado e eficiente, acabam sendo prejudicados pela perda de histórico do produto, dos clientes, ex-clientes e prospects e falta de automatização das atividades.

4.1.2 Análise Externa

Os principais fatores que atualmente interferem no mercado de mídias gratuitas são as variáveis econômicas, políticas e socioculturais.

4.1.2.1 A Revolução da Internet

O advento da internet muda os parâmetros de comunicação, constrói uma nova forma de consumir informação, um novo espectador e uma nova concorrência. A notícia não espera mais o jornal impresso para informar e o fenômeno dos blogs transformam um leitor em um gerador de conteúdo, antes restrito a uma equipe multidisciplinar de uma empresa de comunicação. O novo consumidor precisa e deseja ter informação a todo momento e tem acesso as mais diversas plataformas, que nasceram com a evolução da internet e do tempo cada vez mais escasso, oferecendo maior ou menor profundidade, locais ou globais.

Por outro lado a empresa que tem como principal oferta levar a informação ao seu espectador ou leitor, tem buscado ferramentas e mecanismos para manter-se presente, disponibilizando ao seu consumidor informação *on time*, por meio de estratégias multicanal, integração dos meios e convergência digital.

O quadro a seguir trás algumas características do jornal e da internet e um comparativo dos dois meios:

Internet	Jornal
<p>Meio infinito, no qual se obtêm as informações mais atuais de forma ágil e rápida.</p> <p>“É um banco de dados”. “Uma janela aberta para obter informações e notícias de qualquer parte do mundo”. É atemporal. “Por ela é possível conhecer o passado e o presente”.</p> <p>“Um meio mais prático e rápido de leitura”.</p> <p>“Uma certa sensação de poder, de domínio sobre a informação”.</p> <p>“Falta confiabilidade à internet e qualidade à notícia veiculada”.</p>	<p>“Meio de comunicação mais completo, o que vai mais fundo, o que é investigativo, o que estimula a pensar”.</p> <p>“Desfaz as incertezas do receptor diante de várias alternativas de uma mesma notícia”. “Documenta os fatos”.</p> <p>“É o meio que te dá a garantia de você ter uma informação de credibilidade”. “É o meio mais confiável”.</p> <p>Os jornais são os meios mais estruturados para produzir apuração genuína de informação. Tanto que costuma pautar os demais meios.</p>

Quadro 10: Comparativo jornal e internet

Fonte: Pesquisa Focus Group SP 2003 – Classe A e B+ (livro: O Destino do Jornal)

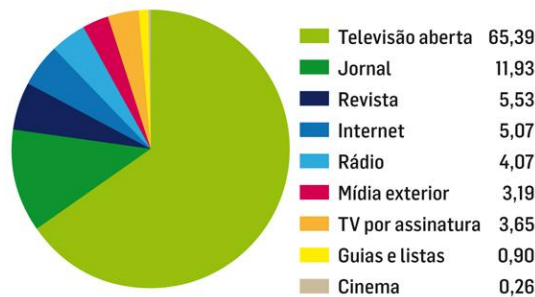
o Projeto Inter-Meios, relatório de investimento em mídia no País a partir dos dados de faturamento publicitário fornecidos diretamente pelos veículos, coordenado pelo Meio & Mensagem, a internet foi o terceiro meio com maior variação do faturamento bruto entre os anos 2011 e 2012. A variação foi de 24,85%, abaixo apenas do Cinema (38,45%) e TV por assinatura (27,14%).

O meio jornal é o segundo com maior participação nas receitas publicitárias, com 11,93%, abaixo apenas da TV aberta, com 65,39%. A internet ficou em quarto com 5,07% de participação, abaixo da revista, com 5,53 e acima do rádio, da mídia exterior e da TV por assinatura, ambas com percentual próximo a 4%.

As imagens a seguir trazem o valor em reais do faturamento bruto dos meios e a participação nas receitas publicitárias de cada meio:

Faturamento bruto (R\$)

	Jan. - mar. 2011	Jan. - mar. 2012	variação (%)
Televisão aberta	3.671.664.875,04	4.261.506.019,32	16,06
Jornal	736.485.850,87	777.395.261,90	5,55
Revista	357.169.509,96	360.457.480,59	0,92
Internet	264.603.735,40	330.348.181,61	24,85
Rádio	231.706.264,15	265.237.460,36	14,47
Mídia exterior	204.805.704,21	208.065.105,24	1,59
TV por assinatura	187.123.984,10	237.914.087,74	27,14
Guias e listas	56.201.001,26	58.780.993,80	4,59
Cinema	12.442.661,45	17.227.341,39	38,45
TOTAL	5.722.203.586,44	6.516.931.931,95	13,89

Figura 18: Faturamento meios de comunicação*Fonte: Site Proxima (2012)***Participação por meio (%)****Figura 19: Participação por meio (%)***Fonte: Site Proxima (2012)***4.1.2.2 O Meio Jornal**

Segundo o Instituto Verificador de Circulação (IVC), órgão responsável pela auditoria de jornais e revistas no País, o meio Jornal apresentou crescimento médio de 3,5% de circulação no Brasil em 2011. De acordo com a pesquisa, o aumento foi impulsionado em maior escala pelo crescimento nas vendas de publicações com preço de capa até 99 centavos, que avançou 10,3%. Os jornais com preço de capa acima de 2 reais registrou avanço de 1,65% e com custo entre 1 e 2 reais 0,3%.

O volume das vendas avulsas teve maior expansão, 4,6%, enquanto o volume de assinaturas cresceu 2,4%. A média diária de circulação brasileira no ano passado foi de 4.443.836 exemplares, novo recorde histórico para a auditoria da entidade.

Segundo o presidente executivo do IVC, Pedro Martins Silva, os jornais com preços mais acessíveis têm a distribuição concentrada na venda avulsa, justificando

o destaque de ambas as vertentes. O executivo atribui os números ao crescimento da classe C, que ganha corpo e traz um grande volume de pessoas com melhora no poder de compra. Por sua vez, os editores estão aproveitando o momento, oferecendo produtos adequados ao novo universo de leitores.

A Associação Mundial de Jornais (WAN) divulgou algumas tendências que vão impactar o meio jornal nos próximos anos:

- Pesquisa por autenticidade - em um mundo de histórias *fakes*, a autenticidade e credibilidade se tornam mais importantes;
- Consumidor como co-produtor de ideias, conceitos, tendências;
- Jornalismo cidadão - pessoas querem se envolver e fazer parte da reportagem;
- Relações públicas e marketing - conteúdo editorial tem maior impacto do que peças publicitárias, o que torna relações públicas uma atividade de vendas;
- Jornalismo mais analítico;
- *Snacks news* - pílulas de notícias;
- O conteúdo torna-se mais importante do que o canal;
- Companhias de jornais se tornam apenas mais uma mídia;
- Estratégias multicanal - diferenças entre jornais, TVs, rádio, revistas e internet ficam cada vez mais fracas. A estratégia é abranger todas as mídias integradas;
- Melhor qualidade de material impresso - mais cores e considerável aumento da qualidade na mídia impressa;
- Hiperlocalismo.

4.1.2.3 Os Jornais Gratuitos

Os jornais gratuitos se estabeleceram definitivamente nos últimos anos. Isto se deve a entrada dos jornais Destak, seguido do Metro, que vieram com *know how* e capital internacionais, ganhando visibilidade junto a população economicamente ativa da cidade de São Paulo, especialmente das classes A e B, que se deslocam diariamente de casa para o trabalho por meio de automóveis.

O Metrô News é o gratuito mais tradicional da cidade, existe há quase quatro décadas, no entanto, a empresa Folha Metropolitana também associa o aquecimento deste mercado nos últimos anos à entrada dos concorrentes, que trouxeram novo posicionamento e despertaram a atenção de leitores e anunciantes para este tipo de mídia. De acordo com Orlando Reina, diretor geral da Folha Metropolitana, os títulos com marca e capital internacionais consolidaram definitivamente o modelo dos jornais gratuitos entre as agências de publicidade, responsáveis por 80% dos negócios do Metrô News.

Atualmente, as agências de publicidade, principais anunciantes dos jornais gratuitos, chegam a responder a 90% do faturamento desses meios, de acordo com o gerente comercial do Destak, Edson Mansilha . Mesmo considerando as atuais dificuldades da economia internacional, ele vincula essa publicação a resultados e metas bastante significativos. Cláudio Bianchini, presidente do Metro, afirma que em algumas ocasiões, a procura pelos espaços publicitários chega ser superior à oferta, como por exemplo, a solicitação para a sobreposição de uma edição.

Alguns fatores políticos e socioeconômicos contribuíram para a consolidação dos jornais gratuitos e o constante aquecimento deste mercado. Como já apontado pela empresa Folha Metropolitana, o crescimento da classe C parece ser uma resposta para manter o ritmo de consumo em alta, tanto no Brasil como no mundo. De acordo com o presidente do Provar (Programa de Administração de Varejo) da FIA (Fundação Instituto de Pesquisa), Claudio Felisoni de Angelo, o consumo global está desacelerando em ritmo bastante acentuado, no entanto, é justamente por conta do aumento da classe C que o consumo parece avançado.

Segundo Angelo, apesar das condições adversas no quadro econômico internacional a melhor distribuição de renda, que reflete o aumento da classe C e a redução dos impostos em importantes categorias, como linha branca, permite que o consumo se sustente. Ainda explica que o aumento dessa classe, somado ao fato que o nível de desemprego no País está baixo, e a massa salarial, principalmente da indústria está crescendo, faz com que o consumo no Brasil continue avançando.

De acordo com os dados da pesquisa, o consumo global cresceu 15% entre dezembro de 2009 e o mesmo mês de 2010. Um ano depois, entre dezembro de 2010 e o último mês de 2011, o crescimento foi de 4,3%. Analisando o volume de pessoas que pertencem à classe C no Brasil (que possuem renda mensal entre R\$ 1.750 e R\$ 7.500), temos que em 2003 eram 65,9 milhões, passando para 105,4

milhões em 2011, alta de quase 60%. Para 2014, esse número deverá chegar a 118 milhões.

Um dos fatores políticos que mais contribuiu para a conquista do espaço dos jornais gratuitos foi a Lei Cidade Limpa, regulamentada pela Prefeitura de São Paulo através de um decreto publicado no Diário Oficial da Cidade em dezembro de 2006. Em vigor a partir do ano de 2007, a Lei Cidade Limpa tem como objetivo eliminar a poluição visual em São Paulo e proíbe todo tipo de publicidade externa, como outdoors, painéis em fachadas de prédios, *backlights* e *frontlights*. Também ficam vetados anúncios publicitários em taxis, ônibus e bicicletas e anúncios indicativos, no próprio local onde a atividade é exercida.

A lei prevê penalização com multas a partir de R\$ 10 mil junto aos proprietários de cada painel, anunciantes e donos de terrenos que permitirem tal instalação.

Para as grandes corporações de bens de consumo e serviços, principais anunciantes dos gratuitos, os veículos passaram a ser estratégicos com a proibição de mídias exteriores na cidade, onde grande parte da verba de marketing era investida para atingir o público de passagem, e também por se tratar de um consumidor com alto poder de consumo de bens e serviços.

De acordo com Lica Bueno, vice-presidente de mídia da agência Giovanni+DraftFCB, os jornais gratuitos já têm dimensões suficientes para que seus números sejam auditados pelo Instituto Verificador de Circulação (IVC), a principal referência nos dados de circulação de jornais e revistas no Brasil. O Instituto já apresenta um projeto, o IVC do Futuro, que inclui a auditoria de publicações gratuitas e embora o projeto ainda não tenha sido implementado, títulos como Destak, Metro e Metrô News já certificaram seus números de circulação. Além das tiragens impressas nas gráficas, a auditoria visa conferir a distribuição de exemplares por meio de fiscalização e aplicar uma metodologia de acompanhamento de toda a trajetória dos exemplares, da saída das gráficas à chegada às mãos dos leitores, que poderão ser entregues como controle da gestão junto aos anunciantes.

Com textos enxutos, os gratuitos podem ser classificados como mídia de repercussão, pois ampliam as informações que já começaram em outras mídias. Abrangem leitores na faixa dos 20 aos 45 anos, mais jovens que o jornal tradicional, composto grande parte pelo público feminino. Tais características deste tipo de

mídia, permitem a produção de um conteúdo mais voltado ao interesse do público, como hábitos e novidades na mídia digital, ou ainda destaque para manchetes como a amamentação de bebês, voltadas ao público feminino. Segundo Luis Alberto Caju, editor chefe do Metrô News, quatro temas constituem prioridade no conteúdo do jornal: geral, que inclui temas como saúde e educação, economia, política e variedades, que abrange esportes.

Com a maturidade dos gratuitos, o potencial de negócios embutido nesse processo de segmentação, a auditoria somada à aplicação de metodologia para a formalização da entrega de grandes resultados junto aos anunciantes, a expectativa é que a quarta mídia continue crescendo e se consolidando junto ao mercado das mídias tradicionais nos próximos anos.

4.1.3 Análise da Concorrência

De acordo com Kotler e Armstrong (1998), toda empresa possui vários concorrentes e para ser bem sucedida, deverá satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores melhor que seus concorrentes.

Segundo os autores, empresas devem se adaptar não somente às necessidades dos consumidores, mas também às estratégias dos concorrentes que oferecem produtos similares e servem o mesmo tipo de consumidor, posicionando suas ofertas de maneira incisiva na mente do público e contrapondo-se às ofertas dos concorrentes.

Os concorrentes diretos do Metrô News são os espaços disponíveis no próprio metrô, nas estações e vagões, para anúncios publicitários. São em geral, painéis com mais de 20 formatos distintos e as ações promocionais junto aos passageiros. Além dos painéis, a TV Minuto, empresa brasileira pertencente ao Grupo Bandeirantes, especializada em mídia digital, também é considerada um concorrente direto e está presente em todas as linhas do metrô de São Paulo. Com mais de 5.200 monitores de LCD de 17 polegadas, distribuídos ao longo das linhas, nela são transmitidas informações em tempo real, publicidade, prestações de serviços e agendas culturais aos 3 milhões de passageiros. O conteúdo da TV Minuto é desenvolvido pelo site booh!, também do Grupo Bandeirantes.

A procura pelas mídias alternativas, especialmente no metrô aumentaram com a Lei Cidade Limpa. Segundo o executivo Orlando Lopes, vice-presidente de canais da Unilever Brasil, um dos maiores anunciantes do metrô, afirma que não dá, hoje, para quer fazer mídia exterior, não considerar o meio de transporte de massa como uma excelente oportunidade junto aos 4 milhões de passageiros, consumidores potenciais de produtos e serviços.

Os concorrentes indiretos do Metrô News são os jornais gratuitos Destak e Metro. A principal razão para os gratuitos serem considerados concorrentes indiretos é o público alvo e a distribuição, que são distintos. Porém, por se tratar do mesmo tipo de mídia e mercado, dos jornais gratuitos, os comparativos de concorrência presentes neste trabalho, serão baseados nos concorrentes indiretos e não diretos, que possuem formatos e conceitos diferentes do Metrô News.

A tabela a seguir, trás um comparativo dos principais atributos de cada um dos jornais gratuitos:

	Metrô News	Destak	Metro
Origem	Brasil, 1974	Portugal, 2001	Suécia, 1995
Entrada no mercado nacional	1974	2006	2007 (pertence ao Grupo Bandeirantes, grande empresa de Comunicação)
Conteúdo	Empregos, Mulher, Turismo, Saúde, Imóveis, Fim de Semana e Autos (separados pelo dia da semana)	Cidade, Brasil, Mundo, Seu Valor, Esportes, Diversão & Arte, Passatempo, Seu Destak	Cidade, Brasil, Economia, Mundo, Cultura, Variedades e Esporte
Formato	Papel	Papel, online e tablet	Papel e online
Público alvo	Homens e mulheres, classes B/C, de 18 a 54 anos, que utilizam o metro como meio de transporte	Homens e mulheres, classes A/B, de 20 a 44 anos	Homens e mulheres, classes A/B, de 25 a 44 anos
Tiragem (SP)	150.000	180.000	180.000
Presença/Praça	São Paulo	São Paulo, ABC,	São Paulo, ABC,

(Brasil)		Campinas, Rio de Janeiro e Brasília	Campinas, Santos, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Porto Alegre e Curitiba
Circulação	De 2ª à 6ª feira	De 2ª à 6ª feira	De 2ª à 6ª feira
Distribuição	Própria, realizada por promotores não uniformizados (aposentados), nas estações e arredores do metrô	Terceirizada, realizada por promotores uniformizados (jovens), nos principais cruzamentos e vias da cidade; displays take-one	Terceirizada, realizada por promotores uniformizados (jovens), nos principais cruzamentos e vias da cidade; displays take-one
Treinamento de funcionários (distribuição)	Não	Sim	Sim
Qualidade gráfica e de impressão	Impressão tradicional, qualidade inferior	Impressão a forno, qualidade superior	Impressão a forno, qualidade superior
Preço para o consumidor	Gratuito	Gratuito	Gratuito
Preço para o anunciante	\$	\$\$	\$\$\$
Posicionamento	Pioneiro entre os jornais de distribuição gratuita.	O melhor jornal gratuito.	O maior jornal do mundo e a maior rede de jornais do Brasil.
Estratégias de marketing diferenciadas	Empresa familiar, não tem planejamento estratégico e de marketing	O planejamento estratégico e de marketing conta com investimento externo financeiro e estratégico	Por pertencer ao Grupo Bandeirantes, utiliza estratégias de Cross Mídia junto aos anunciantes (pacote pode contemplar Rádio, TV, TV Cabo e Jornal)
Site	Principais notícias do dia a dia	Principais notícias do Brasil e do mundo	Versão digital do jornal

Quadro 11: Comparativo da concorrência

De acordo com os dados da tabela, ficam claros os diferentes posicionamentos dos jornais gratuitos. O Metrô News, mais antigo dos três, se posiciona como o pioneiro, porém não fica evidente sua estratégia para seu desenvolvimento e inovação. Isto pode ser devido à ausência de uma área de marketing que estude e avalie o mercado, o consumidor e a concorrência, levando-o a estagnação. O Metro é de fato o veículo com a maior cobertura, presente nas principais cidades do País e o Destak se posiciona como o melhor e mais moderno, voltado para um público mais jovem.

O comparativo de conteúdo também trás aspectos interessantes entre os jornais. O Metrô News apresenta seções diferentes do Destak e do Metro. Enquanto os jornais internacionais trazem as principais notícias do Brasil e do Mundo e variedades culturais, relevantes para as classes A e B, o Metrô News é composto por um conteúdo mais simples e voltado para o bem estar do indivíduo, como Mulher, Saúde e Empregos, de interesses mais específicos da classe C.

Outro dado que merece destaque no comparativo dos jornais é a distribuição. A operação dos jornais Destak e Metro é terceirizada e mais barata que a do Metrô News. Além disso, os promotores dos jornais internacionais são jovens, treinados e é obrigatório o uso de uniforme. O Metrô News conta com distribuição própria, por meio de promotores aposentados uniformizados.

4.1.4 Análise do Consumidor

Segundo Kotler (1998), pessoas, grupos e organizações selecionam, compram, usam e descartam artigos, serviços, ideias ou experiências para satisfazer suas necessidades e desejos, nem sempre conscientes. Um consumidor pode dizer uma coisa e fazer outra, pode não conhecer suas motivações mais profundas e responder a influências que façam com que mude de ideia no último minuto.

Kotler afirma que o comportamento de compra do consumidor é influenciado por fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos. Segundo o autor, os fatores culturais são os que exercem a maior e mais profunda influência.

A seguir, segue uma breve análise do comportamento da classe C, que são os principais usuários do metrô e leitores do Metrô News, sua relação com o

consumo e com a internet. As informações contidas neste trabalho foram baseadas na pesquisa “Caracterização socioeconômica dos usuários e seus hábitos de viagem”, realizada em 2009 pela gerência de operações do metro. Trata-se de uma pesquisa quantitativa, aplicada por meio de entrevistas aleatórias junto aos usuários do metro, no momento de embarque nas áreas pagas do sistema.

O estudo visa descobrir quem são as pessoas que utilizam o metro, informações sociodemográficas, como idade, sexo, formação e renda, como fazem seus deslocamentos e com que frequência utilizam o sistema.

De acordo com a pesquisa, as mulheres são a maioria no metrô, 54% do total de usuários. Este percentual de mulheres pode ser explicado pelo fato desse meio de transporte estar concentrado em regiões de influência na qual se sobressai o setor de serviços, que incorpora um número maior de pessoas do sexo feminino. Além disso, segundo o estudo, as mulheres realizam mais atividades fora do ambiente de trabalho, realizam mais integração com outros meios de transporte e também se descolam mais por motivos de saúde, enquanto os homens fazem viagens mais exclusivas. Os jovens também compõem o perfil desses passageiros, 59% dos usuários tem entre 18 e 34 anos.

A classe média, B2 e C, segundo o Critério Brasil, representa 74% dos usuários. A renda familiar é em torno de 3 mil reais, enquanto a individual 1,5 mil reais. A grande maioria, 71% tem vínculo empregatício.

Em relação ao deslocamento, 89% utiliza o metrô três ou mais dias da semana e o principais motivo de deslocamento é o trabalho, para 68%. O levantamento aponta que os residentes da zona leste da capital são os que mais utilizam o sistema, totalizando 29%, seguidos dos moradores da zona sul, 25% e da grande SP, 20%.

O grau de escolaridade da maioria dos passageiros, 55%, é o ensino médio completo. Pessoas com idades mais avançadas, em torno dos 55 anos, possuem um grau de escolaridade menor, enquanto usuários com nível superior completo estão na faixa dos 25 a 54 anos. Os usuários com renda familiar mais alta estão entre os que apresentam nível superior completo e faixa etária acima de 45 anos.

Os usuários com renda familiar mais baixa são os mais habituais no sistema e o principal motivo de deslocamento é o trabalho, inclusive nos finais de semana. Nos últimos anos houve aumento na faixa de renda familiar e individual. O público que

ganha entre dois e quatro salários mínimos representa 37% dos usuários e em relação a renda individual, 74% dos passageiros ganham até quatro salários.

4.1.4.1 O Acesso à Informação da Classe C

Segundo Renato Meirelles, sócio-diretor do Instituto de Pesquisa Data Popular, voltado à base da pirâmide, a internet contribui mais para a ascensão da classe média brasileira do que a educação, trazendo consigo um aspecto muito importante de mudanças comportamentais da sociedade brasileira.

A internet possibilitou à classe C acessar conteúdos antes disponíveis apenas para as classes A e B e vêm transformando padrões e desejos. Uma pesquisa realizada pelo instituto visa mostrar que a classe C está em alta e, segundo Meirelles, é preciso que fique claro que a classe média não é nicho, mas sim, a maioria – 54% dos internautas ativos no País pertencem à classe média. Sobre a questão da internet versus educação, o diretor explica que existe uma correlação entre as duas coisas. O uso da internet expande o repertório e o networking das pessoas e isso, conseqüentemente, melhora a colocação e a remuneração dela no mercado.

Provedores de conteúdo e anunciantes também estão dialogando diretamente com a nova classe média nacional. Segundo Alex Banks, diretor de negócios da ComScore, líder mundial em medição do mundo digital, o Brasil será em breve a sexta maior audiência digital do mundo. Segundo dados da ComScore, 99,2% de todos os internautas ativos do País acessam sites de notícias. Rodrigo Flores, gerente geral de conteúdo da UOL, afirma que o portal não produz conteúdo específico para a classe C, mas também para a classe C. Flores ressalta que é importante compreender que, mais interessante do que segmentar, é ter assuntos relevantes, que interesse para o público brasileiro como um todo.

Alguns fatores, sobretudo a questão da infraestrutura e a disseminação da banda larga à população, contribuem para o aumento do acesso da classe C à internet e aos conteúdos disponíveis. Meirelles acredita que a classe média está disposta a pagar por tudo o que acha relevante e se o conteúdo online de um jornal tiver as informações que elas querem, as pessoas irão pagar para acessá-lo. O problema, segundo o diretor, é que a nova classe média já adquiriu um “jeitinho

próprio” de conseguir aquilo que a economia formal não lhes concede, como dividir rede de wi-fi na mesma região. Portanto, Meirelles defende que a banda larga deve ser mais acessível a todos, para que esses internautas fomentem cada vez mais o consumo nacional. Rodrigo Flores concorda com o diretor do DataPopular e acredita que a difícil solução da monetização dos veículos online esteja no mercado anunciante. Segundo Flores, quanto mais a classe média estiver conectada, maior será a chance de as marcas perceberem que é ali que elas precisam estar.

4.1.5 Situações Favoráveis e Desfavoráveis e Pontos Fortes e Fracos (SWOT)

Segundo Campomar, as situações desfavoráveis do ambiente devem ser enunciadas da maneira mais correta e específica possível, distinguindo-se as causas dos “sintomas”. O autor defende a procura por essas situações nos estados atuais do ambiente ou em suas variações futuras.

Já as situações favoráveis do ambiente, de acordo com Campomar, são aquelas que podem trazer benefícios à organização, desde que sejam aproveitadas. A identificação dos pontos fortes e fracos, por sua vez, é obtida segundo o autor, por meio da análise dos seus elementos internos, que mostra como está a organização por meio de sua capacidade de competir no ambiente.

Os quadros a seguir trazem as situações favoráveis e desfavoráveis da empresa e seus pontos fortes e fracos, afim de avaliar o atual momento do jornal Metrô News e direcionar a próxima etapa do plano, que é a análise SWOT:

Situações favoráveis/Pontos Fortes	Comentários
Meio de comunicação tradicional	Foi o primeiro jornal gratuito do Brasil e se apropria do posicionamento de pioneiro
Distribuição tête a tête	O tipo de distribuição hoje é efetiva, pois todos os exemplares são entregues, sem encalhe
Exclusividade	É o único veículo de comunicação voltado à prestação de serviços de informação no metro e arredores

Quadro 12: Situações favoráveis e pontos fortes

Situações desfavoráveis/Pontos fracos	Comentários
Baixa penetração na classe A	A baixa penetração na classe A interfere na visibilidade do jornal ao longo do tempo (considerada baixa atualmente)
Qualidade de impressão	É um ponto fraco se comparado aos concorrentes Metro e Destak, que realizam um tipo de impressão mais moderno e de qualidade superior (baixa percepção de valor, mesmo sendo gratuito)
Ausência de uma área de marketing estratégica	O tradicional jornal pode ser percebido ao longo do tempo como obsoleto/estagnado e não pioneiro, se não desenvolver seu conteúdo e tecnologia com as mudanças do mercado e do público

Quadro 13: Situações desfavoráveis e pontos fracos

4.1.6 Ameaças e Oportunidades (SWOT)

A análise SWOT é a avaliação global dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças. Nos quadros anteriores foram listadas as situações favoráveis, desfavoráveis, pontos fortes e fracos do Metrô News e a seguir, serão identificadas as oportunidades e ameaças atuais do jornal.

Para Kotler (1998), uma oportunidade existe quando a empresa pode lucrar ao atender as necessidades dos consumidores de um determinado segmento, já a ameaça é um desafio imposto por uma tendência ou desenvolvimento desfavorável que levaria, na ausência de uma ação de marketing defensiva, à deterioração das vendas e dos lucros.

Os quadros a seguir, trazem as ameaças e oportunidades do Metrô News no mercado dos jornais gratuitos e junto ao público alvo:

Oportunidades	Comentários
Inclusão digital	Com a ascensão da classe C, a classe média nacional passou a consumir mais, inclusive informação, e está no alvo de grandes empresas e marcas anunciantes
Crescimento do mercado de gratuitos	O tipo de mídia alternativa, dos jornais gratuitos, se consolida no mercado com a entrada dos concorrentes Metro e Destak, gerando maior visibilidade ao tipo de veículo
Aumento do consumo da classe C	O crescimento da economia nacional e conseqüentemente o aumento do consumo da classe C gera necessidade de ampliar as ofertas de produtos e serviços no mercado voltadas para este público (oportunidades de negócio)
Site	A inclusão digital permite o acesso à internet e aos portais de notícias, favoritos da classe C

Quadro 14: Oportunidades

Ameaças	Comentários
Aumento da concorrência	Com o aumento do número de jornais gratuitos, aumenta o risco da entrada de um concorrente direto no mercado, com a mesma proposta de produto, público e distribuição (inclusive no metro)
Mudança de padrões da classe C	Com o acesso à internet a classe C tem acesso a informação antes restrita às classes A e B, provocando mudanças de comportamento que deverão ser acompanhadas pela mídia, de forma que continue sendo relevante
Distribuição	A operação atual pode impactar na percepção de valor do Metrô News, influenciando em sua reputação e credibilidade (distribuição própria e aposentados)
Conteúdo	Atualmente o Metrô News desconhece o índice de satisfação dos leitores com o conteúdo do jornal e se os assuntos e linguagem estão aderentes à nova classe média após o fenômeno da inclusão digital e das mudanças culturais e comportamentais a partir de tal evento.

Quadro 15: Ameaças

Atualmente o Metrô News não possui nenhum concorrente que ofereça o mesmo produto para o mesmo público. Porém, com o crescimento do mercado dos gratuitos, existe a ameaça de entrada de um concorrente direto nesta proporção, mesmo havendo barreiras significativas para esta entrada, como a proibição que atualmente existe pelo governo junto às empresas de comunicação, referente à abordagem aos usuários do metrô.

Neste aspecto, a tradição do Metrô News e seu histórico – meio de comunicação que nasceu com o complexo metroviário da cidade de São Paulo – é o fator considerado pelo governo para a abertura desta exceção e o seu maior diferencial competitivo, mas que corre o risco de sofrer uma ameaça a qualquer momento, principalmente por um grande grupo nacional ou internacional de comunicação.

Considerando este cenário, é recomendável que seja consolidado o posicionamento do Metrô News como um dos objetivos de marketing.

4.2 Objetivos

Seguindo a metodologia de Campomar, depois de analisar a situação e conhecer as ameaças e oportunidades de uma organização, pode-se determinar seus limites e com isso, fixar objetivos. Os objetivos de marketing definidos neste trabalho para o veículo de comunicação Metrô News são:

- a. Aumentar a percepção de valor do veículo Metrô News junto ao seu público alvo
- b. Ampliar a visibilidade do portal online

4.3 Programa de Ação

O programa de ação, segundo Campomar, deve conter a especificação das providências, prioridades e ações referentes a cada objetivo. Para aumentar a percepção de valor do Metrô News e ampliar a visibilidade do portal online junto ao seu público alvo, que são os dois objetivos de marketing definidos neste trabalho, a proposta de programa de ação contempla as seguintes estratégias:

- a. Mudar o tipo de impressão do jornal, para a entrega de um material superior ao atual para o público
- b. Profissionalizar a distribuição
- c. Divulgar o portal de notícias
- d. Estruturar a área de marketing para que seja capaz de elaborar de estratégias de posicionamento e comunicação, avaliar o comportamento do público alvo, aplicar pesquisas para o desenvolvimento do produto e implementar de ações de lançamento e sustentação

a. Mudar o tipo de impressão do jornal, para a entrega de um material superior ao atual para o público

- Pesquisa e orçamento de gráficas que ofereçam impressão à forno (pesquisar gráficas dos concorrentes e outras)
 - Responsável: área de compras
 - Quando: 1ª quinzena de agosto de 2012
- Planejamento da nova operação e logística
 - Responsável: área de compras
 - Quando: 2ª quinzena de agosto de 2012
- Investimento
 - Estimativa: quadro 21
- Início
 - Setembro de 2012

Quadro 16: Estratégia 1

b. Profissionalizar a distribuição

- Planejamento do treinamento junto aos entregadores aposentados
 - Responsável: área de marketing
 - Quando: 1ª quinzena de agosto de 2012
- Aplicação do treinamento
 - Responsável: área de marketing
 - Quando: 3ª semana de agosto de 2012
- Pesquisa e orçamento de fornecedores de uniformes (pesquisar fornecedores da concorrência e outros)
 - Responsável: área de marketing
 - Quando: 2ª quinzena de agosto de 2012
- Desenvolvimento do layout dos uniformes
 - Responsável: área de marketing
 - Quando: 2ª quinzena de agosto de 2012
- Prova e confecção dos uniformes
 - Responsável: fornecedor e área de marketing
 - Quando: 5ª semana de agosto de 2012
- Investimento
 - Estimativa: quadro 21
- Início
 - Setembro 2012

Quadro 17: Estratégia 2

c. Divulgar o portal de notícias

- Desenvolvimento da peça de divulgação, que deverá ser entregue junto com o jornal
 - Responsável: área de marketing
 - Quando: 1ª quinzena de setembro de 2012
- Pesquisa e orçamento de gráficas para a produção
 - Responsável: área de compras
 - Quando: 1ª quinzena de setembro 2012
- Produção
 - Responsável: gráfica fornecedora
 - Quando: 2ª quinzena de setembro 2012
- Logística e manuseio
 - Responsável: gráfica Metrô News
 - Quando: 1ª semana de outubro 2012
- Investimento
 - Estimativa: quadro 21
- Início distribuição
 - Outubro 2012

Quadro 18: Estratégia 3

d. Estruturar a área de marketing

- Definição da estrutura da área
 - Responsável: diretoria
 - Quando: 1ª quinzena de agosto de 2012
- Contratação dos profissionais
 - Responsável: diretoria
 - Quando: 2ª quinzena de agosto de 2012 até 2ª quinzena de setembro de 2012
- Investimento
 - Estimativa: quadro 21
- Início
 - Outubro 2012

Quadro 19: Estratégia 4

d.1. Ações previstas para a área de marketing (2013)

- Planejamento da primeira pesquisa, com o objetivo de conhecer o público e dimensionar o conteúdo do jornal impresso e do portal (Os assuntos/temas atuais interessam ao público? Há assuntos de interesse que hoje não são abordados pelo jornal? O formato e a linguagem geram satisfação no consumo de informação deste leitor? Qual o conteúdo e formato mais adequado para o portal?)
 - Responsável: área de marketing (nova estrutura)
 - Quando: 1ª quinzena de outubro de 2012
- Contratação de equipe de operação terceirizada para a aplicação da pesquisa
 - Responsável: área de marketing (nova estrutura)
 - Quando: 2ª quinzena de outubro de 2012
- Operação de pesquisa (campo)
 - Responsável: área de marketing e fornecedor
 - Quando: mês de novembro de 2012
- Análise dos resultados da pesquisa
 - Responsável: área de marketing e fornecedor
 - Quando: 1ª quinzena de dezembro 2012
- Planejamento do novo conteúdo do jornal e do portal, baseado nos resultados de pesquisa
 - Responsável: área de marketing
 - Quando: 2ª quinzena de dezembro
- Implementação
 - Responsável: área de marketing
 - Quando: mês de janeiro de 2013
- Campanha de lançamento junto a profissionais de marketing das empresas anunciantes e prospects (envio de mala direta para 1.000 anunciantes e prospects)
 - Responsável: área de marketing
 - Quando: janeiro de 2013
- Lançamento para o público (cinta envolvendo o jornal na semana de lançamento)
 - Responsável: área de marketing
 - Quando: fevereiro de 2013 (após o carnaval)
- Investimento
 - Estimativa: quadro 22

Quadro 20: Ações de marketing previstas

4.4 Controle

Segundo Westwood (1997), para preparar o plano de marketing é necessário que você possa dividir objetivos e estratégias individuais em táticas e planos de ação. As táticas e os planos de ação é que permitirão que o plano seja implementado e eles precisam ser determinados e custeados. Logo após estabelecidos os objetivos e estratégias iniciais, há uma série de diferentes maneiras segundo as quais poderá ser seguida.

Para Campomar, controlar é comparar o esperado com o realizado por meio de elementos como indicadores e parâmetros.

4.4.1 Orçamento

Abaixo, segue o orçamento previsto para agosto de 2012 a agosto de 2013:

Budget 2012				
Ação	Item	Valor unitário	Valor total	Observação
a. Mudar o tipo de impressão do jornal, para a entrega de um material superior ao atual para o público	Impressão jornal	601,16	1.803.480,00	valor unitário = valor milheiro foi considerada uma tiragem de 3.000.000 (1 mês)
b. Profissionalizar a distribuição	Treinamento	166,00	2.656,00	média de valor hora/homem para desenvolvimento e aplicação do treinamento, considerando 16 horas (2 dias) de treinamento
	Layout uniforme	10.540,00	10.540,00	valor tabela ABEMD (Associação Brasileira de Marketing Direto)
	Produção uniforme	30,00	3.000,00	foram considerados 100 entregadores
c. Divulgar o portal de notícias	Layout volante	2.983,00	2.983,00	valor tabela ABEMD (Associação Brasileira de Marketing Direto)
	Produção volante	0,30	225.000,00	produção de 750.000 (5 dias)
d. Estruturar a área de marketing	Custo gerente	15.000,00	180.000,00	foram considerados 12 meses no total (1 ano)
	Custo analista	5.000,00	60.000,00	foram considerados 12 meses no total (1 ano)
	Custo estagiário	1.500,00	18.000,00	foram considerados 12 meses no total (1 ano)
Total estimado			2.305.659,00	

Quadro 21: Orçamento estimado para 2012

Budget 2013 - 1º semestre				
Ação	Item	Valor unitário	Valor total	Observação
d.1 Pesquisa junto aos leitores	Operação	50.000,00	50.000,00	valor médio de mercado para uma pesquisa de até 15 minutos junto a uma amostra de 1.000 leitores
d.1.1 Lançamento para profissionais de marketing	Criação Mala Direta	24.860,00	24.860,00	valor tabela ABEMD (Associação Brasileira de Marketing Direto)
	Produção Mala Direta	40,00	40.000,00	produção de 1.000 malas diretas, para as empresas anunciantes e prospects
d.1.2 Lançamento para o público	Criação Cinta	2.983,00	2.983,00	valor tabela ABEMD (Associação Brasileira de Marketing Direto)
	Produção Cinta	0,70	525.000,00	produção de 750.000 (5 dias)
d.1.3 Manutenção da área de marketing	Custo gerente	16.500,00	198.000,00	foram considerados 12 meses no total (1 ano)
	Custo analista	5.500,00	66.000,00	foram considerados 12 meses no total (1 ano)
	Custo estagiário	1.650,00	19.800,00	foram considerados 12 meses no total (1 ano)
Total estimado			926.643,00	

Quadro 22: Orçamento estimado para 2013 (1º semestre)

A percepção em relação ao novo método de impressão e aumento da qualidade gráfica será investigada na pesquisa que será aplicada pela área de marketing junto aos leitores. A mesma estratégia de controle via pesquisa será utilizada para a análise da distribuição.

Já a divulgação do portal, será medido o número de acessos diários atuais e em seguida da ação para identificação do resultado. Deverá ser estabelecido a partir de então, um monitoramento periódico dos acessos para futuras tomadas de decisão em caso de nova queda.

O controle do investimento na área de marketing será realizado considerando a verba anual disponibilizada para as ações e o retorno após 12 meses da implementação da primeira ação, que será a pesquisa, seguida do resultado das ações de lançamento do novo Metrô News junto ao público (qualitativo) e anunciantes (quantitativo).

O faturamento anual do Metrô News é 28 milhões e o budget destinado para a área de marketing é de 10% do faturamento.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi apresentar um plano de marketing para o jornal gratuito Metrô News, afim de atender as necessidades da empresa e do veículo de acordo com as mudanças de mercado, consolidando seu espaço de forma impactante e sustentável.

A partir deste objetivo, foram desenvolvidas análises de situação interna e externa, de concorrência e dos consumidores de informação, em especial, dos usuários do metrô da cidade de São Paulo, que são os leitores do jornal gratuito Metrô News, possibilitando a compreensão dos atributos mais competitivos de marca e de produto, para o desenho de estratégias eficazes, que gerem resultados de curto, médio e longo prazos.

Uma das recomendações mais importantes endereçadas ao Grupo Folha Metropolitana e o veículo Metrô News foi a necessidade de estruturação de uma área de marketing estratégica, que seja capaz de planejar e gerir as ações que sustentarão a proposta apresentada neste trabalho.

Por fim, o aprendizado e a mensagem principal é que, com organização, equipe capacitada e um plano de marketing bem elaborado, é possível eternizar uma marca e um produto na mente do consumidor e perante o mercado, desde que sejam monitoradas as mudanças mais significativas de concorrentes e consumidores, para tomadas de decisão rápidas e eficazes.

Desta forma, torna-se consequente e orgânico o aumento do investimento por parte dos anunciantes e o crescimento da empresa Folha Metropolitana e seu jornal gratuito Metrô News.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRATT, R., BEFFON, M. and FORD, J. **Relationship Between Marketing Planning and Annual Budgeting**. *Marketing Intelligence and Planning*, 12(1), 22-28, 1994.
- BELL, Martin L. **Marketing: concepts and strategy**. 1996.
- CAMPOMAR, Marcos C., IKEDA, Ana A. **O Planejamento de Marketing e a Confecção de Planos**. Dos conceitos a um novo modelo. 1ª ed. São Paulo: Saraiva: 2006.
- CHURCHILL, Gilbert A; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- COBRA, Marcos. **Marketing básico: uma abordagem brasileira**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- DIBB, Sally, Lyndon. **Pre-empting implementation barriers: foundations, processes and actions – the need internal relationships**. *Journal of Marketing Management*, v.16, n.5, p. 483-503, 2000.
- DIBB, Sally; FARHANGMEHR, Minoo; SIMKIN, Lyndon. **The marketing planning experience: a UK and Portuguese comparison**. *Marketing Intelligence & Planning*, v.19, n.6/7, p.409-417, 2001.
- FEURER, Rainer; CHAHARBAGHI, Kazem. **Strategy development: past, present and future**. *Management Decision*, v.33, n.6, p.11-21, 1995.
- GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J.M.; DONNELLY JR, J.H. **Organizações: Comportamento, Estrutura, Processos**. São Paulo: Atlas, 1988.
- GIOIA, Ricardo M. **Marketing aplicado: o planejamento de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- GRACIOSO, F. **Planejamento estratégico orientado para o mercado**. 2ª ed. São Paulo: Harbra, 1991.
- KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC Ed S/A, 1998.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. Tradução de Airton Brandão. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

- LAS CASAS, Alexandre L. **Plano de marketing para micro e pequena empresa.** São Paulo: Atlas, 1999.
- LEEFLANG, P.S.H., & MORTANGES, P.C. **An Empirical Investigation of Marketing Planning.** Journal of Euromarketing, vol. 6, pp. 77-101, 1996.
- MARTINS, José S. **A natureza emocional da marca: construção de empresas ricas.** 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2007.
- McCARTHY, E. Jerome. **Basic marketing: a managerial approach.** Homewood, Il: Richard Irwin, 1960.
- McDONALD, Malcolm. **Marketing plans.** How to prepare them, how to use them. Amsterdam: Butterworth Heinemann, 2002.
- NICKELS, W. G.; WOOD, M.B. **Marketing: relacionamentos, qualidade, valor.** Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- OLIVEIRA, Djalma de P.R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas.** São Paulo: Atlas, 2004.
- PIERCY, Nigel; MORGAN, Neil A. **The marketing planning process: behavioral problems compared to analytical techniques in explaining marketing plan credibility.** Journal of Business Research, v.29, n.3, 1994, p.167.
- PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Rio de Janeiro: Campus. 1986.
- PROCTOR, R. A. **Selecting an appropriate strategy: a structured creative decision support method.** *Marketing Intelligence & Planning*, v.10, n.11, p.21-26, 1992.
- SCHWARTZ, Ewan. **Digital Darwinism.** Brodway Books, 1999.
- TALBOT, Philip A. **Corpore generals: the military metaphor of strategy.** *Irish Journal of Management*, v.24, n.1, 2003. p.3.
- WEBSTER JR., F. E. **The changing role of marketing in the corporation.** Journal of Marketing, v.56, n;4, p.1-17, 1992.
- WESTWOOD, John. **O plano de marketing.** Tradução de José Carlos Barbosa dos Santos. São Paulo: Makron Books, 1997.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE MARKETING DIRETO. **Tabela de Criação.** Disponível em: <<http://abemd.com.br>>. Acesso em 15 jul. 2012.
- COMPANHIA DO METROPOLITANO DE SÃO PAULO. **Pesquisa revela o perfil socioeconômico dos usuários e seus hábitos de viagem.** Disponível em: <<http://www.metro.sp.gov.br/>>. Acesso em 12 jun. 2012.

- INFOMONEY. **Aumento da classe C sustenta o crescimento do consumo no Brasil.** Disponível em: <<http://economia.uol.com.br>>. Acesso em 15 abr. 2012.
- PORTAL DA PREFEITURA DE S.PAULO. **São Paulo pode se tornar uma cidade limpa.** Disponível em: <<http://www.prefeitura.sp.gov.br>>. Acesso em 12 jun. 2012.
- PROXIMA. **Internet cresce 24,85%.** Disponível em: <<http://www.proxima.com.br>>. Acesso em 12 jun. 2012.
- SACCHITIELLO, Bárbara. **Na web, classe C é maioria, não nicho.** Disponível em: <<http://www.meioemensagem.com.br>>. Acesso em 12 jun. 2012.
- SANTOMAURO, A. C. **Jornais gratuitos:** informação democratizada. Disponível em: <<http://portaldacomunicacao.uol.com.br>>. Acesso em 15 abr. 2012.
- SILVA, Pedro. **Instituto Verificador de Circulação.** Disponível em: <<http://www.ivcbrasil.org.br>>. Acesso em 15 abr. 2012.