



Plano de Ações Estratégicas de Marketing: Estudo de Caso do Sindicato Patronal Sindiprofes

Luis Henrique de Souza, Bruno José Ely, Paula Patrícia Ganzer, Jéssica Krewer Bampi,
Adrieli Alves Pereira Radaelli, Cassiane Chais, Pelayo Munhoz Olea,
Eric Charles Henri Dorion, Cristine Hermann Nodari, Cleber Cristiano Prodanov

RESUMO

O planejamento de marketing é um instrumento que a entidade pode reconhecer os desafios que enfrenta e o efeito que esses causam sobre o seu sucesso futuro, identificando as oportunidades mais promissoras e estabelecendo as bases e diretrizes para a ação da organização no mercado. Esse estudo torna-se oportuno devido ao número de sindicatos existentes no Brasil. Portanto, o objetivo geral deste estudo foi criar um plano de ações de marketing para o Sindicato das Empresas de Promoção, Organização e Montagem de Feiras, Congressos e Eventos dos Estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina (SINDIPROFES). O estudo foi elaborado em três etapas, sendo elas: a) diagnosticar as forças e fraquezas internas das empresas de feiras e eventos; b) analisar a situação das empresas estudadas, considerando as forças e fraquezas que possuem em comum; c) elaborar um plano de ações estratégicas de marketing para que o SINDIPROFES. Esta pesquisa obteve informações, como os fatores principais dentro das dimensões de marketing, finanças, produção e organização para os empresários e gestores, e conseguiu também, delinear as ações estratégicas de marketing para que o sindicato possa reter e adquirir novos associados.

Palavras Chave: Planejamento de Marketing. Planejamento Estratégico. Análise Interna.

1 INTRODUÇÃO

O planejamento de marketing é um instrumento indispensável para o crescimento estruturado e organizado de uma organização. Nele a entidade pode reconhecer os desafios que enfrenta e o efeito que eles causam sobre o seu sucesso futuro, identificando as oportunidades mais promissoras e estabelecendo as bases e diretrizes para a ação da organização no mercado.

Portanto, o foco deste estudo propõe a revisão dos conceitos fundamentais do marketing, e a criação de um plano de ações de marketing para o Sindicato das Empresas de Promoção, Organização e Montagem de Feiras, Congressos e Eventos dos Estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina (SINDIPROFES), que precisa conhecer o perfil das empresas do segmento, entendendo suas necessidades e desafios, pois assim, terá subsídios para melhorar a gestão organizacional e desenvolver estratégias eficazes para atrair e reter associados.

Esse estudo se torna oportuno devido ao número de sindicatos existentes, segundo o IBGE (2001), são 15.961 sindicatos existentes no Brasil, e devido a representatividade dessas organizações para a sociedade, que lutam e defendem diversos segmentos produtivos. Segundo O GLOBO (2014), os Sindicatos receberam R\$ 3,2 bi em impostos. Com a necessidade de crescimento do número de associados, surge a importância do planejamento de marketing, que se torna a ferramenta essencial para viabilizar seu desenvolvimento. O marketing tem grande valor para qualquer organização saudável, segundo Kotler e Keller (2006), as organizações sem fins lucrativos usam o marketing para melhorar sua imagem pública e competir por público e recursos.

O SINDIPROFES é um sindicato patronal que começou suas ações em 2014, tem como objetivo elaborar estudos, coordenar, orientar, proteger e representar os interesses da categoria representada, bem como elaborar convenções, acordos e contratos coletivos de



trabalho e instaurar dissídios. Ele atua também como centro informativo do mercado, promovendo palestras e prestando assessoria técnica sobre assuntos jurídicos, econômicos, de comunicação, treinamento e aperfeiçoamento profissional.

O Sindicato está criando uma agenda oficial de feiras e eventos dos dois Estados em que atua e para que essa agenda seja conhecida, a direção sindical quer desenvolver um plano de marketing para realizar sua divulgação e para a captação de novos associados para a entidade. A organização tem encontrado dificuldades em aumentar seu quadro associativo, mas enxerga esse objetivo com vital importância para o êxito da organização. Atualmente a entidade não possui um departamento de marketing organizado, nem um planejamento de marketing elaborado, o que dificulta as ações de desenvolvimento do quadro associativo.

Após contextualizar sobre o tema, o objetivo geral do estudo é propor um plano de ações estratégicas de marketing para o SINDIPROFES. Assim sendo, para alcançar o objetivo geral foram elaboradas os objetivos específicos, sendo eles: a) diagnosticar as forças e fraquezas internas das empresas de feiras e eventos; b) analisar a situação das empresas estudadas, considerando as forças e fraquezas que possuem em comum; c) elaborar um plano de ações estratégicas de marketing para que o SINDIPROFES possa aproveitar as informações geradas, oferecendo produtos e serviços que solucionem os problemas das empresas do setor, e assim, aumentar o número de seus associados.

Este trabalho é composto, além desta introdução, por mais quatro seções: a seção da revisão de literatura, que apresenta os principais autores e assuntos que dão sustentação teórica ao tema investigado; a seção do método, que detalha as etapas da metodologia científica para o desenvolvimento da pesquisa; a seção de análise dos dados, que demonstra os resultados obtidos com a pesquisa; e a seção da conclusão. Ao final, encontram-se as referências que complementam as informações do estudo realizado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção trata da fundamentação teórica e apresenta os seguintes assuntos: o conceito de marketing; marketing estratégico; o composto de marketing; marketing em organizações sem fins lucrativos; o ambiente mercadológico, a análise *SWOT* e o plano de marketing.

2.1 O CONCEITOS DE MARKETING

Na definição de Kotler e Armstrong (2002), marketing é o processo gerencial e social no qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam. El-Check (1991) diz que o marketing é a ciência que trata das atividades focadas na satisfação das necessidades e desejos dos consumidores, tanto para indústrias ou pessoas; ou de outra forma: é o processo de inteligência dentro da organização, na preparação das estratégias de direção dos negócios. De acordo com Cobra (1993), marketing é uma expressão anglo-saxônica que deriva da palavra *mercari*, do latim, que significa comércio, ou ato de mercar, comercializar ou transacionar.

Para Cobra (1993), muitas pessoas relacionam marketing apenas a propaganda ou a venda. Ainda, segundo o autor, o marketing vai além da propaganda ou da venda. O marketing, integra forças para colocar o produto certo no local certo, é mais do que um exercício de negociação entre produtores e distribuidores: é uma filosofia, em que todos na empresa devem pensar e agir sob a ótica do marketing.

Para Morris (1991), o objetivo do Marketing é encontrar o desejo do cliente e satisfazê-lo para a obtenção do lucro. É o oposto de fazer o que o empresário gosta e então procurar alguém para comprar. O bom marketing facilita a obtenção de vendas lucrativas, enquanto o mau torna-as impossíveis. McDonald e Dunbar (1995) afirmam que é vantajoso para as organizações terem conhecimento das necessidades de seus clientes, pois esta é a chave para o sucesso da gestão do marketing. Conforme Kotler e Armstrong (2002), o



marketing é relevante e vantajoso tanto para os mercados industriais como para os de consumo final; tanto para os de indústrias de serviços como para os de indústrias de bens; tanto para pequenas como para grandes organizações; tanto para empresas que não visam ao lucro como para aquelas que visam a ele; e tanto para compradores como para vendedores.

2.2 MARKETING ESTRATÉGICO

Para Kotler (2000), o planejamento estratégico orientado para o mercado é o processo de gestão de desenvolvimento e manutenção de uma adequação viável entre objetivos, habilidades e recursos da organização e suas oportunidades em um mercado que muda constantemente. O objetivo do planejamento estratégico é dar forma a negócios e produtos da organização, de modo que possam gerar lucros e o crescimento almejado.

O plano de marketing estratégico tem por objetivo exprimir, de um modo claro e sistemático, as opções escolhidas pela empresa de forma que assegure o seu desenvolvimento a médio e longo prazo. Em seguida, essas opções deverão ser traduzidas em decisões e em programas de ação (LAMBIN, 2000).

Segundo Campomar e Ikeda (2006), o plano estratégico é a formalização do planejamento estratégico de uma organização, contendo sua filosofia, sua missão, visão e ideais ou objetivos de longo prazo com diretrizes gerais. O plano de marketing é um documento que estabelece os objetivos de uma empresa, referente a um próximo período de atividades e define ações necessárias para atingir esses objetivos. Ele é uma consubstanciação do resultado do planejamento formal. É subordinado ao planejamento de marketing e segue o plano de negócios. A finalidade do plano é 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 possibilidades (CAMPOMAR; IKEDA, 2006).

McDonald (2005) salienta que, o processo de planejamento estratégico de marketing e de elaboração de plano pode parecer uma tarefa simples, mas, considerada a lógica que o sustenta, várias questões conceituais e práticas podem surgir, as quais convertem esse processo em um dos mais intrigantes aspectos do gerenciamento empresarial. McDonald (2005) sugere algumas dessas questões:

- Quando deve ser feito, com que frequência, por quem e como?
- O processo é diferente para uma empresa de grande porte e para uma de médio ou pequeno porte?
- O processo difere entre empresas diversificadas e empresas com baixo ou nenhum grau de diversificação de produtos e mercados?
- Qual o papel do executivo principal (*CEO*) no processo?
- Qual o papel do departamento do planejamento da empresa ou unidade estratégica de negócio?
- Qual o papel do departamento de marketing?
- O planejamento de marketing deve ser feito de cima para baixo (*top-down*) ou de baixo para cima (*botton-up*)?
- Qual a relação e o grau de inter-relação entre o planejamento estratégico, que abrange períodos mais longos, e o planejamento operacional de marketing, que normalmente cobre um período correspondente a um ano?

2.3 O COMPOSTO DE MARKETING

O composto de marketing, segundo Waterschoot (1992), foi introduzido por Neil Borden em 1953, com base no trabalho de James Culliton. Para Culliton, como citado em Waterschoot (1992), o gestor de negócios era alguém que combinava diferentes ingredientes.



Desse momento em diante, a expressão Composto de Marketing assumiu a conotação de composição de ingredientes para obtenção de uma resposta do mercado.

Vários autores utilizam uma lista de variáveis controláveis de marketing ou ferramentas e de atividades relacionadas a elas para facilitar a explicação do conceito de Composto de Marketing. Dessa forma, para McCarthy (1996), o Composto de Marketing abrange decisões que a empresa precisa tomar sobre as variáveis controláveis, com o propósito de atingir o mercado-alvo. Ainda segundo o mesmo autor, para organizar e simplificar as decisões, as variáveis controláveis de marketing podem ser divididas em quatro grupos conhecidos como os quatro P's do marketing: Produto, Preço, Promoção e Praça (Distribuição).

Kotler e Armstrong (2002) consideram o Composto de Marketing como um conjunto de ferramentas de marketing que a empresa utiliza para perseguir seus objetivos de marketing no mercado alvo. Para Kotler e Armstrong (2002), os quatro P's do marketing são:

- **Produto:** Variedade, qualidade, *design*, características, marca, embalagem, tamanhos, serviços, garantias, retornos.
- **Preço:** Lista de Preços, descontos, subsídios, prazo de pagamento, condições de crédito.
- **Promoção:** Propaganda, venda pessoal, promoção de vendas, publicidade e relações públicas, *merchandising*.
- **Praça:** Canais, cobertura, sortimento, localização, estoque, transporte.

2.4 MARKETING EM ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

O terceiro setor é representado pelas entidades ou associações sem fins lucrativos, como os sindicatos. As atividades do marketing para o terceiro setor tem se tornado cada vez mais profissionais devido à visibilidade com que o terceiro setor tem alcançado na mídia em todos os seus segmentos. Segundo Kotler e Keller (2006), o conceito de marketing também é relevante para organizações sem fins lucrativos. As organizações têm trabalhado para construir uma imagem sólida e positiva na mente do seu público-alvo. Para isso, elas tem investido em propaganda de identidade corporativa.

Para Ramos (2003), as organizações do terceiro setor, necessitam de planejamento em diversos âmbitos da administração para seu sucesso como em qualquer empresa. O marketing nesse cenário é necessário para análise de mercado, produtos e serviços, como em uma empresa tradicional, sendo acrescentado o fator impactos sociais, para medir o impacto não financeiro da organização, mas sim, o seu impacto na sociedade em geral.

As organizações não governamentais sem fins lucrativos de finalidade ambiental, social, cultural e afins, ou organizações que caracterizam o Terceiro Setor, segundo a Gazeta Mercantil (Maio/2002), movimentam mais de US\$ 1 trilhão em investimentos no mundo, sendo cerca de US\$ 10 bilhões deles no Brasil, o equivalente a 1,5% do PIB. (MANZIONE 2006, p. 32).

Observando dessa forma, o marketing é um diferencial estratégico para as organizações, pois ele traz ferramentas que bem utilizadas aproximam doadores e mantenedores, dando a eles maior transparência em suas ações sociais.

2.5 O AMBIENTE MERCADOLÓGICO, A ANÁLISE SWOT

Para McDonald (2008), o ambiente de marketing é o meio no qual a organização está operando. Segundo Kotler e Keller (2006), o ambiente de marketing é dividido em dois: o ambiente de tarefa, que inclui os participantes imediatos envolvidos na produção, distribuição



e promoção da oferta. E o ambiente geral, que é formado por seis ambientes: o demográfico, o econômico, natural, tecnológico, político legal e sociocultural.

A análise *SWOT*, conhecida também como análise FOFA (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) em português, representa a análise interna das forças (*strengths*) e fraquezas (*weaknesses*) da organização em relação ao ambiente externo de oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*) no cenário no qual se insere. Para Kotler e Keller (2006), a análise *SWOT* envolve o monitoramento do ambiente externo e interno de uma organização.

Essa ferramenta permite o diagnóstico dos pontos fracos e dos pontos fortes, internos e externos, das organizações, ou mesmo de projetos específicos, através de uma análise, que pode ser realizada de maneira individual ou no decorrer de um trabalho em grupo. Dela surgem valiosos subsídios para o planejamento e o processo decisório (CAZUMBÁ, 2014).

2.6 PLANO DE MARKETING

Para Kotler e Keller (2006), o plano de marketing é um instrumento que sinaliza a direção dos esforços de marketing. Estabelecendo os mercados-alvo e a proposta de valor que é oferecida. McDonald (2008) diz que "Um plano estratégico de marketing por escrito é o cenário contra o qual são tomadas as decisões operacionais".

Segundo Westwood (1996), um plano de marketing é o documento que formula um plano para comercializar produtos e serviços. Embora os "produtos" sejam mencionados como objetos tangíveis, o produto pode incluir algum componente de "serviço", por exemplo, o serviço pós-venda, orientação prestada por vendedores treinados tecnicamente e (com os produtos ao consumidor) "*merchandising*" na loja. Um plano de marketing tem estrutura formal, mas pode ser usado como um documento formal ou informal que tem grande flexibilidade. Ele pode ser usado para:

- Preparar argumentos para introduzir um novo produto;
- Renovar a abordagem de marketing para os produtos existentes;
- Agrupar um plano de marketing departamental, divisional ou empresarial a ser incluído no plano comercial ou corporativo da companhia;
- Pode referir-se a mercado regional, nacional ou mundial.

O plano de marketing é apenas uma parte do plano corporativo e o processo de planejamento de marketing precisa, portanto, ser executado como parte do planejamento global da companhia e do processo de elaboração do orçamento (WESTWOOD, 1996).

Conforme Kotler e Keller (2006), o conteúdo do plano de marketing é composto pelas seguintes partes:

- **Resumo executivo e sumário:** o plano de marketing deve ser iniciado com um breve resumo das principais metas e recomendações. O resumo executivo permite que a alta administração compreenda o principal direcionamento do plano. Um sumário deve seguir a esse resumo, delineando o restante do plano com seus fundamentos e detalhes operacionais.
- **Análise da Situação:** essa seção apresenta antecedentes relevantes quanto a vendas, custos, lucros, mercado, concorrentes e quanto às variáveis que atuam no macroambiente. Como o mercado está definido, qual é seu tamanho e com que velocidade está crescendo? Quais são as tendências relevantes que o influenciam? Qual é a oferta de produtos e quais são os problemas críticos que a empresa enfrenta? Informações históricas pertinentes podem ser incluídas para proporcionar contexto. Tais informações são usadas na condução de uma análise *SWOT* (oportunidades/ameaças, forças/fraquezas).
- **Estratégia de Marketing:** Aqui o gerente de produto define a missão e os objetivos financeiros e de marketing do plano. Define, também, quais grupos e



necessidades o produto deve satisfazer. Em seguida, estabelece o posicionamento competitivo da linha de produtos, que orientará o plano de ação para alcançar os objetivos. Tudo isso é feito com informações prestadas por outras áreas organizacionais, como compras, produção, vendas, finanças e recursos humanos; assim, assegura-se que a empresa proporcionará o suporte apropriado para uma implementação eficaz. A estratégia de marketing deve ser específica no que diz respeito ao tipo de estratégia de *branding* e de cliente a ser empregada.

- **Projeções financeiras:** Projeções financeiras incluem previsão de vendas, de despesas e uma análise do ponto de equilíbrio. No lado da receita, elas mostram a previsão de volume de vendas por mês e por categoria de produto. No lado das despesas, mostram a previsão dos custos de marketing, desdobrados em categorias. A análise do ponto de equilíbrio mostra quantas unidades devem ser vendidas mensalmente para compensar os custos fixos mensais e os custos variáveis médios por unidade.
- **Controles:** A última seção do plano de marketing descreve os controles para seu monitoramento. As metas e o orçamento são especificados detalhadamente para cada mês ou trimestre. A alta administração pode analisar os resultados a cada período e tomar as ações corretivas cabíveis. Algumas medições internas e externas serão necessárias para avaliar o progresso e sugerir possíveis modificações. Algumas organizações incluem planos de contingência que descrevem as atitudes que a gerência tomaria em resposta a eventos adversos específicos, como guerras de preços ou greves.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção trata do método usado para a realização do estudo e apresenta os seguintes assuntos: o delineamento da pesquisa; a coleta de dados; a análise de dados e o plano de ações.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O procedimento metodológico utilizado foi o de estudo de caso. Pela necessidade de se explorar características específicas, o objeto a ser estudado empiricamente, fazer um estudo de caso é o mais indicado. Ele caracteriza-se como o estudo de um caso individual, considerando este, representativo para diversos casos similares.

Segundo Severino (2007, p. 121), “pesquisa que se concentra no estudo de um caso particular, considerado representativo de um conjunto de casos análogos, por ele significativamente representativo.” Para Barros e Lehfeld (2001), os estudos que utilizam de uma metodologia qualitativa, não estão direcionados a obter generalizações, nem preocupações com o tratamento estatístico e de quantificações dos dados. E para Gil (2009), os resultados são apresentados em aberto, como hipóteses e não conclusões, o que seria o delineamento mais adequado para se investigar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real.

3.2 COLETA DE DADOS

Para a realização desta pesquisa, o questionário foi aplicado via internet pela plataforma *Google Forms*, enviado por *e-mail* a 130 empresas do segmento de feiras e eventos do estado do Rio Grande do Sul entre 19 a 31 de maio de 2015, e foi respondido por 47 destas empresas, obtendo uma taxa de resposta de 36,15%. A lista de *e-mails* foi obtida junto ao SINDIPROFES, sendo parte das empresas associadas.

O instrumento para a realização desta pesquisa quantitativa foi a lista de verificação para análise de forças e fraquezas encontrado na obra de Kotler e Keller (2006), modificado



para que se tornasse uma formulário *online*, onde podemos identificar as forças e fraquezas internas das empresas do setor de feiras e eventos. Nele foram perguntados sobre o desempenho de vários fatores importantes de Marketing, Finanças, Produção e Organização, identificando-os como forças ou fraquezas, junto de seu nível de importância organizacional, na opinião dos empresários perante seus desafios internos.

3.3 ANÁLISE DE DADOS

Após a coleta de dados, foi realizada a análise da situação interna das empresas estudadas, identificando quais são os itens de maior relevância para as organizações, e se esses itens são forças ou fraquezas. Foram selecionados os itens com maior importância para as empresas estudadas, pois são os fatores mais críticos na visão dos gestores, independente de serem forças ou fraquezas. Dos vinte e cinco itens do instrumento apenas oito foram considerados de alta importância na visão dos entrevistados.

A análise foi feita com base em estudo estatístico dos dados coletados, com geração de gráficos que ilustram a situação encontrada.

3.4 AÇÕES DE MELHORIA

Usando as informações geradas no estudo, foi desenvolvido um plano de ações de marketing para que o Sindicato consiga manter e conquistar novos associados. Para a construção do plano foi usado o método 5W2H, que abrange os seguintes aspectos:

- *What* – O que será feito (etapas)
- *Why* – Por que será feito (justificativa)
- *Where* – Onde será feito (local)
- *When* – Quando será feito (tempo)
- *Who* – Por quem será feito (responsabilidade)
- *How* – Como será feito (método)
- *How much* – Quanto custará fazer (custo)

Este estudo adotou o seguinte sistema de pesquisa, apresentado a seguir na figura 1, que contempla as etapas e as técnicas/ferramentas utilizadas.

Figura 1: Desenho da Pesquisa

Etapas	Técnicas
Coleta de dados	Questionário
Análise de dados	Referencial teórico <u>Kotler (2006)</u>
Ações de melhoria	5W2H

Fonte: Autores (2015).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados da pesquisa, referentes à análise dos dados investigados junto as empresas de promoção, organização e montagem de feiras, congressos e eventos do Estado do Rio Grande do Sul, identificados através do questionário proposto, são tabulados e analisados conforme enunciado na metodologia.

Procurando uma melhor demonstração, adotou-se a apresentação através de gráficos em diversos levantamentos.



4.1 RESUMO DOS ITENS

O resultado total da pesquisa pode ser visto na figura 2, que apresenta o resultado percentual de todas as questões.

Figura 2: Lista de verificação para análise de forças/fraquezas com os resultados

Capítulo 2 – Desenvolvimento de estratégias e planos de marketing 53

LEMBRETE DE MARKETING

Lista de verificação para análise de forças/fraquezas

	Desempenho					Importância		
	Força maior	Força menor	Neutro	Fraqueza menor	Fraqueza maior	Alta	Média	Pouca
Marketing								
1. Reputação da empresa	12,77%	46,81%	19,15%	8,51%	12,77%	42,55%	51,06%	6,38%
2. Participação de mercado	10,64%	8,51%	36,17%	34,04%	10,64%	14,89%	61,70%	23,40%
3. Satisfação do cliente	23,40%	48,94%	19,15%	14,89%	10,64%	63,83%	27,66%	8,51%
4. Retenção do cliente	17,02%	31,91%	19,15%	14,89%	0,00%	38,30%	53,19%	8,51%
5. Qualidade do produto	25,53%	44,68%	10,64%	17,02%	2,13%	42,55%	48,94%	8,51%
6. Qualidade do serviço	42,55%	38,30%	8,51%	10,64%	0,00%	76,60%	23,40%	0,00%
7. Eficiência na determinação do preço	8,51%	25,53%	42,55%	23,40%	0,00%	10,64%	70,21%	19,15%
8. Eficiência na distribuição	6,38%	25,53%	46,81%	10,64%	10,64%	27,66%	34,04%	38,30%
9. Eficiência nas promoções	6,38%	36,17%	14,89%	42,55%	0,00%	40,43%	48,94%	10,64%
10. Eficiência da força de vendas	6,38%	55,32%	4,26%	27,66%	6,38%	40,43%	51,06%	8,51%
11. Eficiência das inovações	10,64%	51,06%	17,02%	21,28%	0,00%	14,89%	59,57%	25,53%
12. Cobertura geográfica	2,13%	36,17%	25,53%	27,66%	8,51%	6,38%	59,57%	34,04%
Finanças								
13. Custo ou disponibilidade de capital	12,77%	19,15%	40,43%	12,77%	14,89%	44,68%	36,17%	19,15%
14. Fluxo de caixa	19,15%	23,40%	29,79%	14,89%	12,77%	57,45%	38,30%	4,26%
15. Estabilidade financeira	14,89%	21,28%	29,79%	27,66%	6,38%	44,68%	42,55%	12,77%
Produção								
16. Instalações	0,00%	40,43%	27,66%	23,40%	8,51%	0,00%	42,55%	57,45%
17. Economias de escala	6,38%	19,15%	44,68%	23,40%	6,38%	0,00%	25,53%	74,47%
18. Capacidade	2,13%	46,81%	31,91%	12,77%	6,38%	6,38%	57,45%	36,17%
19. Força de trabalho capaz e dedicada	14,89%	48,94%	8,51%	23,40%	4,26%	51,06%	42,55%	6,38%
20. Capacidade de produzir no prazo	14,89%	53,19%	10,64%	21,28%	0,00%	38,30%	61,70%	0,00%
21. Habilidades técnicas de fabricação	0,00%	34,04%	42,55%	23,40%	0,00%	2,13%	65,69%	31,91%
Organização								
22. Liderança visionária e capaz	25,53%	53,19%	10,64%	10,64%	0,00%	53,19%	44,68%	2,13%
23. Funcionários dedicados	21,28%	51,06%	17,02%	10,64%	2,13%	61,70%	31,91%	6,38%
24. Orientação empreendedora	8,51%	48,94%	25,53%	14,89%	0,00%	23,40%	70,21%	6,38%
25. Flexibilidade ou boa capacidade de resposta	17,02%	44,68%	23,40%	12,77%	2,13%	42,55%	53,19%	4,26%

Fonte: Autores (2015).

4.2 DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DA SITUAÇÃO

Este item apresenta os resultados da pesquisa que foram considerados de alta importância. Seguem as dimensões e seus itens onde a importância foi considerada alta segundo os gestores.

Segundo Kotler (2000), as empresas não devem tentar resolver todos os seus pontos fracos, nem se vangloriar de todos seus pontos fortes, eles devem focar seus esforços nas melhores oportunidades, nos pontos de maior importância para a organização.



4.2.1 Dimensão de Marketing

De acordo com o quadro 1, a qualidade de serviço foi o item de maior importância, sendo considerada de alta importância por 76,60% das empresas respondentes e de média importância pelos 23,40% restantes. No quesito desempenho 80,85% das empresas consideram a qualidade de seus serviços como uma força.

Quadro 1 – Desempenho e importância da qualidade do serviço nas empresas de feiras e eventos

Qualidade do serviço	Desempenho	Importância
Força maior / Alta	42,55%	76,60%
Força menor / Média	38,30%	23,40%
Neutro / Pouca	8,51%	0,00%
Fraqueza menor	10,64%	
Fraqueza maior	0,00%	

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

De acordo com o quadro 2, a satisfação do cliente foi considerada de alta importância por 63,83% das empresas. No quesito desempenho 44,68% das empresas não consideram a satisfação do cliente como uma força.

Quadro 2 – Desempenho e importância da satisfação do cliente nas empresas de feiras e eventos

Satisfação do cliente	Desempenho	Importância
Força maior / Alta	23,40%	63,83%
Força menor / Média	31,91%	27,66%
Neutro / Pouca	19,15%	8,51%
Fraqueza menor	14,89%	
Fraqueza maior	10,64%	

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

4.2.2 Dimensão de Finanças

Todos os itens da dimensão de finanças foram considerados de alta importância para as empresas estudadas.

De acordo com o quadro 3, o fluxo de caixa foi o item de maior importância na dimensão de finanças, sendo considerada de alta importância por 57,45% das empresas. No quesito desempenho 42,55% das empresas consideram o fluxo de caixa como uma força, 29,79% das empresas consideram o fluxo de caixa como um fator neutro.

Quadro 3 – Desempenho e importância do fluxo de caixa nas empresas de feiras e eventos

Fluxo de caixa	Desempenho	Importância
Força maior / Alta	19,15%	57,45%
Força menor / Média	23,40%	38,30%
Neutro / Pouca	29,79%	4,26%
Fraqueza menor	14,89%	
Fraqueza maior	12,77%	

Fonte: Dados da pesquisa (2015).



De acordo com o quadro 4, o custo ou disponibilidade de capital foi considerada de alta importância por 44,68% das empresas. No quesito desempenho 68,09% das empresas não consideram o custo ou disponibilidade de capital como uma força.

Quadro 4 – Desempenho e importância do custo ou disponibilidade de capital nas empresas de feiras e eventos

Custo ou disponibilidade de capital	Desempenho	Importância
Força maior / Alta	12,77%	44,68%
Força menor / Média	19,15%	36,17%
Neutro / Pouca	40,43%	19,15%
Fraqueza menor	12,77%	
Fraqueza maior	14,89%	

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

De acordo com o quadro 5, a estabilidade financeira foi considerada de alta importância por 44,68% das empresas. No quesito desempenho 63,83% das empresas não consideram a estabilidade financeira como uma força.

Quadro 5 – Desempenho e importância da estabilidade financeira nas empresas de feiras e eventos

Estabilidade financeira	Desempenho	Importância
Força maior / Alta	14,89%	44,68%
Força menor / Média	21,28%	42,55%
Neutro / Pouca	29,79%	12,77%
Fraqueza menor	27,66%	
Fraqueza maior	6,38%	

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

4.2.3 Dimensão de Produção

De acordo com o quadro 6, a força de trabalho capaz e dedicada foi considerada de alta importância por 51,06% das empresas. No quesito desempenho, 63,83% das empresas consideram a força de trabalho capaz e dedicada como uma força.

Quadro 6 – Desempenho e importância da força de trabalho capaz e dedicada nas empresas de feiras e eventos

Força de trabalho capaz e dedicada	Desempenho	Importância
Força maior / Alta	14,89%	51,06%
Força menor / Média	48,94%	42,55%
Neutro / Pouca	8,51%	6,38%
Fraqueza menor	23,40%	
Fraqueza maior	4,26%	

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

4.2.4 Dimensão de Organização

De acordo com o quadro 7, os funcionários dedicados foi o item de maior importância, considerada de alta importância por 61,70% das empresas. No quesito desempenho 70,22% das empresas consideram os funcionários dedicados como uma força.



Quadro 7 – Desempenho e importância de funcionários dedicados nas empresas de feiras e eventos

Funcionários dedicados	Desempenho	Importância
Força maior / Alta	21,28%	61,70%
Força menor / Média	48,94%	31,91%
Neutro / Pouca	17,02%	6,38%
Fraqueza menor	10,64%	
Fraqueza maior	2,13%	

Fonte: Autor (2015)

De acordo com o quadros 8, a liderança capaz e visionária foi considerada de alta importância por 53,19% das empresas. No quesito desempenho apenas 10,64% das empresas consideram os funcionários dedicados como uma fraqueza.

Quadro 8 – Desempenho e importância da liderança capaz e visionária nas empresas de feiras e eventos

Liderança capaz e visionária	Desempenho	Importância
Força maior / Alta	25,53%	53,19%
Força menor / Média	53,19%	44,68%
Neutro / Pouca	10,64%	2,13%
Fraqueza menor	10,64%	
Fraqueza maior	0,00%	

Fonte: Autor (2015)

4.3 AÇÕES DE MELHORIA

Com base nos resultados da pesquisa, baseados nos itens considerados de alta importância vistos anteriormente, foi proposto um conjunto de ações para ajudar o SINDIPROFES a reter e conquistar novos associados utilizando o método 5W2H conforme pode ser visto na figura 3.

Figura 3 – Ações de melhoria utilizando o método 5W2H

O que	Por que	Onde	Quando	Por quem	Como	Quanto
Criação do cargo de diretor educacional.	Para ser responsável junto a presidência na criação do centro de treinamentos SINDIPROFES.	Na sede do SINDIPROFES.	Nomeação até 1º de Julho de 2015.	Daniel Goudinho, Presidente	Seleção do diretor com base em experiências passadas na área de educação, gestão e feiras e eventos.	70 horas de trabalho.
Criação do centro de treinamentos SINDIPROFES.	Ajudar os dirigentes das empresas com cursos e treinamentos de gestão e	Centro de Porto Alegre, local a escolher.	Até dia 1º de Outubro de 2015.	Daniel Goudinho, Presidente	De acordo com um plano de negócios já construído pela	200 horas de trabalho, e R\$300.000 mil para execução.

(continua)



	treinar mão de obra para as empresas.				diretoria do sindicato.	
Realização de diversos cursos e treinamentos para os empresários e gestores nas diversas áreas carentes. Treinamento de mão de obra para as empresas do setor a nível profissionalizante.	Para ajudar as empresas nos itens reconhecidos no estudo como de alta prioridade. Treinando gestores e empregados nas questões mais importantes identificadas.	Centro de Treinamentos SINDIPRO FES.	Início em 1º de Janeiro de 2016.	Eduardo Lima, Diretor Educacional.	Realização de estudos; Contratação de instrutores; Criação de material didático; Planejamento de cursos e treinamentos; Divulgação.	100 horas de trabalho. Orçamento incluso no plano de negócios do centro de treinamentos.
Programa de parcerias com fornecedores específicos para empresas, feiras e eventos.	Contratar empresas de qualidade ajudará a aumentar a qualidade final dos serviços prestados.	Na sede do SINDIPRO FES, com deslocamento até as empresas.	Lançamento em Novembro de 2015.	Luis Henrique de Souza Diretor de Marketing.	Mapeamento de fornecedores; Proposta de valor; Contatos; Divulgação dos Lançamentos.	80 horas de trabalho. Orçamento de R\$2.000 para material gráfico e despesas de transporte.
Parceria com empresas de <i>software</i> de gestão financeira e CRM (gestão de relação com clientes).	As empresas associadas terão acesso a programas que ajudam em muito a gestão financeira e gestão de cliente, ligado diretamente a satisfação do mesmo.	Na sede do SINDIPRO FES, com deslocamento até as empresas.	Lançamento em Novembro de 2015.	Luis Henrique de Souza Diretor de Marketing	Mapeamento de fornecedores; Proposta de valor; Contatos; Lançamento.	50 horas de trabalho. Orçamento de R\$2.000 para material gráfico e despesas de transporte.



Parceria com banco(s) para auxílio a obtenção de crédito junto às empresas de feiras e eventos.	Como as empresas consideram de alta importância a disponibilidade de capital, é uma ótima oportunidade para o sindicato ajudar.	Na sede do SINDIPROFES, com deslocamentos até os bancos.	Lançamento em Janeiro de 2016.	Luis Henrique de Souza Diretor de Marketing.	Realização de estudos; Contratação de instrutores; Criação de material didático; Planejamento de cursos e treinamentos; Lançamento.	60 horas de trabalho. Orçamento de R\$2.000 para material gráfico e despesas de transporte.
---	---	--	--------------------------------	--	---	---

Fonte: Autor (2015)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa forneceu informações importantes sobre o ambiente interno das empresas de feiras e eventos, observando as forças e fraquezas nas dimensões de marketing, finanças, produção e organização, junto da importância de cada item para as organizações. Essas informações foram vitais para a construção do plano de ações criado. O embasamento teórico foi primordial para o desenvolvimento do estudo, sendo o guia tanto para a pesquisa quanto para o desenvolvimento do plano de ações.

Foi identificado que na dimensão de marketing a qualidade do serviço e a satisfação do cliente são fatores de alta importância. Na dimensão de finanças, todos os fatores foram considerados de alta importância, colocando essa dimensão em evidência para as empresas de feiras e eventos. Na dimensão de produção, apenas o item força de trabalho capaz e dedicada foi avaliado como de alta importância e na dimensão organização os fatores de alta importância foram os funcionários dedicados e liderança capaz e visionária.

O SINDIPROFES recebe uma pesquisa completa das forças e fraquezas das empresas de feiras e eventos, no qual pode utilizar como base para o planejamento de outras ações em diversas áreas. Além disso, o sindicato recebe um plano de ações pronto a ser executado ainda no ano de 2015, no qual pode ajudar o sindicato em seu principal desafio atual, o de adquirir e manter associados.

Outras organizações, principalmente outras entidades não empresariais, podem usar este estudo como base para futuros estudos mercadológicos, onde seja necessário fazer uma análise das forças e fraquezas das empresas com que trabalham. Inicialmente foi proposto um questionário qualitativo, no qual as empresas teriam mais liberdade para dar opiniões e identificar situações que não pudessem ser vistas no questionário quantitativo, mas devido a falta de tempo e disponibilidade das empresas envolvidas, apenas a lista de verificação para análise de forças e fraquezas conseguiu ser aplicada.

Foi planejada a construção de toda a matriz *SWOT* para as empresas do segmento de feiras e eventos, mas devido a restrições no tempo apenas foi realizada a análise interna de forças e fraquezas. Em pesquisas futuras, poderão ser realizadas análises incluindo o ambiente externo de oportunidades e ameaças para desenvolver uma análise de cenário completa, sendo



aprofundada por uma pesquisa qualitativa, que possa aprofundar a visão dos empresários e gestores do segmento de feiras e eventos.

REFERÊNCIAS

- BARROS, Aidil de Jesus Paes; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza: **Projeto de pesquisa: propostas metodológicas**. 12. Ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2001.
- CAMPOMAR, M. C.; IKEDA, A. A.. **O planejamento e a confecção de planos: dos conceitos a um novo modelo**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- CAZUMBÁ, Nailton. **Matriz SWOT em organizações de Terceiro Setor**. Site NOSSA CAUSA, Julho 21, 2014, Brasil). Disponível em: <<http://nossacausa.com/matriz-swot-em-organizacoes-de-terceiro-setor/>> Acesso em: 10/10/2014.
- COBRA, M. **Marketing competitivo**. São Paulo: Atlas, 1993.
- EL-CHECK. **Marketing básico para pequenos e médios empresários**. 2. Ed. Petrópolis: Vozes, 1991.
- GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- IBGE. **Sindicatos: Indicadores Sociais 2001**, Tabela 1 - Sindicatos, por condição de registro junto ao Ministério do Trabalho e Emprego. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/condicaoodevida/sindical/default_result_completos.shtm>. Acesso em: 27/09/2014.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. 10. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.
- LAMBIN, J. J. **Marketing estratégico**. McGraw Hill: Lisboa, 2000.
- MANZIONE, Sydney; **Marketing para o Terceiro Setor**. São Paulo: Novatec, 2006.
- MCDONALD, M. **Planejamento Estratégico de Marketing – Teoria e Prática**. In Michael Baker, Administração de Marketing. São Paulo: Campus - Elsevier, 2005.
- MCDONALD, M. **Planos de marketing**. 6. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- MCDONALD, M.; DUNBAR, I. **Marketing segmentation: a step-by-step approach to creating profitable market segments**. London: Macmillan Business, 1995.
- MORRIS, M.J. **Iniciando uma pequena organização com sucesso**. São Paulo: Makron Books, 1991.
- O GLOBO. **Sindicatos receberam R\$ 3,2 bi de imposto em 2013, alta de 13%**. (Mar 30, 2014 Rio de Janeiro).<<http://search.proquest.com/docview/1511167880?accountid=8034>> Acesso em: 07/10/2014.
- RAMOS, Gerusa Coutinho. **Terceiro Setor: A construção de uma economia de solidariedade**. Revista Gerenciais, São Paulo, v.2, set 2003, p105 – 111.
- SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. Ed: 23. São Paulo: Cortez, 2007.
- SINDIPROFES, 2014 – **Estudo do número de empresas de Feiras e Eventos – 2013**.
- WATERSCHOOT, W.V. **The 4P classification of the marketing mix review**. Journal of Marketing, Outubro, 1992, 56, pp. 32-27.
- WESTWOOD, J. **O plano de marketing**. 2.Ed. São Paulo: Makron Books, 1996.