

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

MARCELO BANDEIRA

**PROPOSTA DE PLANO DE MARKETING PARA UMA EMPRESA PÚBLICA:
ESTUDO DE CASO DA RÁDIO EDUCATIVA FM DE PIRACICABA**

PIRACICABA

2013

MARCELO BANDEIRA

**PROPOSTA DE PLANO DE MARKETING PARA UMA EMPRESA PÚBLICA:
ESTUDO DE CASO DA RÁDIO EDUCATIVA FM DE PIRACICABA**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Campo de Conhecimento:

Marketing e Estratégias

Orientador: Prof. Dr. Antonio Carlos Giuliani

PIRACICABA

2013

Ficha catalográfica

Bandeira, Marcelo.

Proposta de plano de marketing para uma empresa pública: estudo de caso da Rádio Educativa FM de Piracicaba. – 2013.

103 f.

Orientador: Prof. Dr. Antonio Carlos Giuliani

Dissertação (mestrado) – Faculdade de Gestão e Negócios – Universidade Metodista de Piracicaba.

1. Plano de marketing. 2. Varejo e serviços. 3. Rádio Educativa FM. 4. Apoio cultural. I. Giuliani, Antonio Carlos. II. Dissertação (mestrado) – Universidade Metodista de Piracicaba. III. Proposta de plano de marketing para uma empresa pública: estudo de caso da Rádio Educativa FM de Piracicaba.

MARCELO BANDEIRA

**PROPOSTA DE PLANO DE MARKETING PARA UMA EMPRESA PÚBLICA:
ESTUDO DE CASO DA RÁDIO EDUCATIVA FM DE PIRACICABA**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Campo do conhecimento:
Marketing e Estratégias

Orientador: Prof. Dr. Antonio Carlos Giuliani

Data da Defesa:
27/02/2013

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Antonio Carlos Giuliani (orientador)
Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP

Profa. Dra. Dagmar Silva Pinto de Castro
Universidade Metodista de São Paulo – UMESP

Profa. Dra. Grazielle Oste Graziano Cremonezi
Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP

Dedico esta dissertação aos meus pais, José Aloísio e Cida, que me deram a vida e me ensinaram a vivê-la com dignidade, e à minha esposa, Sheila, pelo amor, carinho, respeito e presença constante em todos os momentos de minha vida.

"Aquele que crê em mim nunca estará sozinho."

Jesus Cristo

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a *Deus*, por ter me dado forças para superar meus limites e concluir este estudo.

Aos meus pais, *José Aloísio* e *Cida*, pelo amor incondicional e por serem exemplos em minha vida.

À minha esposa, *Sheila*, pelo amor, carinho, pela cumplicidade e dedicação e por compreender a minha ausência durante o tempo em que me dediquei a este trabalho.

Ao meu orientador, *Prof. Dr. Antonio Carlos Giuliani*, pela preciosa orientação, pela paciência e pelo constante apoio.

À *Profa. Dra. Dagmar Silva Pinto de Castro* e à *Profa. Dra. Grazielle Oste Graziano Cremonesi*, por terem aceitado participar de minha banca examinadora e pela contribuição dada a esta dissertação.

Aos jornalistas *Carlos Eduardo Gaiad*, diretor do Departamento de Comunicação da Câmara de Vereadores de Piracicaba, *Marcelo Bongagna*, doutorando em Administração, e *Kátia Mesquita*, diretora do Departamento Administrativo e Financeiro da Câmara de Vereadores de Piracicaba, por terem me liberado de minhas atribuições, para que eu pudesse frequentar as aulas de mestrado.

À *Profa. Mirian de Fátima Polla*, pela revisão e formatação deste texto.

A todos que contrubuíram direta ou indiretamente para a realização deste trabalho, meus sinceros agradecimentos.

RESUMO

Este estudo apresenta um plano de marketing à Rádio Educativa FM de Piracicaba – SP, interior do Estado de São Paulo, emissora pública que pertence à Prefeitura do Município dessa cidade e está inserida no orçamento da Secretaria Municipal de Educação. Um dos pontos principais do plano consistiu no apoio cultural para viabilização e andamento da referida rádio. Por ser uma emissora estatal, ou seja, é custeada pelo erário público, a Educativa FM de Piracicaba não pode comercializar espaços publicitários de nenhuma espécie em sua programação, para não concorrer de forma desleal com as rádios de concessões comerciais. Trata-se de um estudo exploratório com estudo de caso ilustrativo pautando-se na apresentação de um plano de marketing para a rádio com a finalidade de conseguir apoio cultural como fonte geradora de recursos. O trabalho foi dividido em duas partes: na primeira, buscou-se em dados secundários, informações para a construção teórica sobre plano de marketing segundo autores nacionais e internacionais; na segunda, apresentou-se a proposta de plano de marketing para a rádio. Como resultado, espera-se que a direção da empresa implemente o plano como fonte geradora de apoio cultural, o que lhe permitirá a gestão administrativa da emissora.

Palavras-chave: Plano de marketing. Planejamento estratégico. Rádio Educativa FM. Apoio cultural. Mercado-alvo. Segmentação.

ABSTRACT

This study presents a marketing plan for Educational FM Radio in Piracicaba – SP, the state of São Paulo, the public broadcaster which belongs to the municipality of that city and is inserted into the budget of the City Department of Education. A major focus of the plan consisted of cultural support for feasibility and progress of that radio. For being a state broadcaster, ie, is funded by public money, the Educational FM Piracicaba can not sell advertising space of any kind in your schedule, not to compete unfairly with commercial radio concessions. This is an exploratory study with illustrative case study basing on the presentation of a marketing plan for radio in order to get support as a source of cultural resources. The work was divided into two parts: first, we tried to secondary data, information for the construction authors, on Monday presented the proposed marketing plan for radio. As a result it is expected that the company's management to implement the plan as a source of cultural support, which will allow the administration of the station.

Keywords: Marketing plan. Strategic planning. Educational FM Radio. Support cultural. Target market Segmentation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Plano de marketing sugerido por Campomar	39
Figura 2 – Composição de plano estratégico elaborado por Las Casas	40
Figura 3 – Matriz proposta por Ansoff	64

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 –	Programas apresentados no período de 1989 a 1992	24
Quadro 2 –	Programas apresentados de 1993 a 1996	25
Quadro 3 –	Atrações e programas apresentados no período de 2001 a 2004	25
Quadro 4 –	Plano de marketing desenvolvido por Cobra	31
Quadro 5 –	Principais pontos do plano de marketing proposto por Giuliani	33
Quadro 6 –	Análise da situação interna proposta por Giuliani	34
Quadro 7 –	Análise de situação externa proposta por Giuliani	35
Quadro 8 –	Tipos de objetivos propostos por Giuliani	36
Quadro 9 –	Etapas do plano de marketing propostas por Campomar	37
Quadro 10 –	Plano de marketing elaborado por Las Casas	41
Quadro 11 –	Planejamento estratégico proposto por Rezende para empresas públicas e privadas	43
Quadro 12 –	Modelos de planos de marketing propostos por autores brasileiros	44
Quadro 13 –	Metas e recomendações apontadas por Kotler e Keller	47
Quadro 14 –	Etapas do planejamento de marketing proposto por McDonald	49
Quadro 15 –	Plano de marketing proposto por McDonald	50
Quadro 16 –	Estrutura do plano de marketing apresentada por Westwood.....	52
Quadro 17 –	Cinco passos do plano de marketing enumerados por Barry	54
Quadro 18 –	Modelos de plano de marketing proposto por autores internacionais ...	55
Quadro 19 –	Análise dos fatores macroambientais externos.....	60
Quadro 20 –	Análise dos fatores internos – microambiente.....	61
Quadro 21 –	Análise de emissoras públicas da região de Piracicaba	65
Quadro 22 –	Mercado potencial.....	68
Quadro 23 –	Etapas do plano de marketing para a Rádio Educativa FM.....	69
Quadro 24 –	Propostas apresentadas para projetos ambientais e sociais.....	73
Quadro 25 –	Previsão de vendas e lucros	74
Quadro 26 –	Horários disponíveis para inserções de apoios culturais.....	75
Quadro 27 –	Receita Extra	76
Quadro 28 –	Modelos de inserção de apoios culturais para a Rádio Educativa FM	77
Quadro 29 –	Etapas do plano de ação	78

LISTA DE SIGLAS

AM	Amplitude Modulada
ANATEL	Agência Nacional de Telecomunicações
FM	Frequência Modulada
MPB	Música Popular Brasileira
PSDB	Partido da Social Democracia Brasileira
PT	Partido dos Trabalhadores
SEMAE	Serviço Municipal de Água e Esgoto
SETEP	Serviço de Tecnologias Educacionais de Piracicaba
SIM	Sistema de Informações de Marketing

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Problema da Pesquisa	16
1.2 Objetivo Geral	17
1.3 Objetivos Específicos	17
1.4 Justificativa	17
1.5 Propósitos	18
1.6 Estrutura do Trabalho	19
2 RÁDIO EDUCATIVA: HISTÓRIA E EVOLUÇÃO	20
2.1 Surgimento das Emissoras de Rádio em Piracicaba	20
2.2 Rádio FM Municipal	21
2.3 A Inauguração	21
2.4. Evolução Histórica da Emissora	21
2.4.1 Fase 1: de rádio pirata a sede própria	21
2.4.2 Fase 2: FM Municipal é informatizada e muda o nome fantasia para Educativa FM	22
2.5 A Compra do Novo Transmissor	23
2.6 Portfólio de Serviços	23
2.7 Estrutura da Rádio atual	26
2.7.1 Jornalismo: programa <i>Chamada Geral</i> é extinto	26
2.8 O Problema da Rádio	26
3 PLANEJAMENTO DE MARKETING: CONCEITOS E MODELOS	28
3.1 Planejamento Estratégico	28
3.2 Plano de Marketing	29
3.2.1 Plano de marketing proposto por Cobra	29
3.2.2 Plano de marketing proposto por Giuliani	33
3.2.3 Plano de marketing proposto por Campomar	37
3.2.4 Plano de marketing proposto por Las Casas	40
3.2.5 Plano de marketing proposto por Rezende	43
3.2.6 Modelos de planos de marketing apresentados por autores nacionais	43
3.3 Planos de Marketing Propostos por Autores Internacionais	45

3.3.1 Plano de marketing proposto por Kotler e Keller	45
3.3.3.1 Mercado-alvo e segmentação	46
3.3.2 Plano de marketing proposto por McDonald	48
3.3.2.1 Barreiras e dificuldades para se implantar um plano de marketing	51
3.3.3 Plano de marketing proposto por Westwood.....	51
3.3.3.1 Estrutura do plano	52
3.3.4 Plano de marketing proposto por Barry	53
4 METODOLOGIA.....	57
4.1 Tipo de Pesquisa	57
4.2 Modelo de Plano de Marketing para a Emissora em Estudo	58
5 PROPOSTA DE PLANO DE MARKETING PARA A RÁDIO EDUCATIVA FM DE PIRACICABA	59
5.1 Etapas Utilizadas para Elaboração do Plano de Marketing	59
5.2 Análise da Concorrência	64
5.3 Missão	66
5.4 Mercado-Alvo	67
5.5 Objetivo Principal: Comercialização de Apoios Culturais.....	68
5.6 Estratégias e Ações Propostas	69
5.6.1 Campanhas sobre responsabilidade social e ambiental	71
5.7 Projeção de Vendas e Lucros.....	73
5.7.1 Horários previstos para a inserção de apoios culturais	74
5.8 Receita Extra.....	75
5.8.1 Modelo de texto de apoio cultural sugerido para a Rádio Educativa FM.....	77
5.9 Plano de Ação.....	77
5.10 Controle	78
5.11 Plano para a Rádio Educativa FM.....	78
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	85
REFERÊNCIAS	87
WEBGRAFIA	89
APÊNDICES	90
 Apêndice A – Criação do Conselho Consultivo da FM Municipal.....	91

Apêndice B – Lei Municipal nº 2.800/86: Autoriza a implantação, no Município de Piracicaba, do Serviço de Tecnologias	94
Apêndice C – Moção de Aplausos nº 280/01 da Câmara de Vereadores de Piracicaba	95
Apêndice D – Moção de Aplausos nº 232/01 da Câmara de Vereadores de Piracicaba	97
Apêndice E – Moção de Aplausos nº 077/02 da Câmara de Vereadores de Piracicaba	100
Apêndice F – Projeto de Lei nº 0104/99 da Câmara de Vereadores de Piracicaba	102

1 INTRODUÇÃO

Para uma organização manter-se atuante no mercado é importante ter o compromisso com a conquista e a retenção de clientes satisfeitos bem como buscar recursos financeiros para o seu desenvolvimento em organizações com ou sem fins lucrativos. Para tanto, deve desenvolver um bom planejamento a fim de atingir seus objetivos de longo prazo, explicitando claramente sua missão, seus objetivos, suas oportunidades, habilidades e recursos financeiros.

Esse estudo foi desenvolvido para uma emissora que é concessão da Prefeitura do Município de Piracicaba, interior paulistano, denominada Rádio Educativa FM, a qual foi inaugurada em 1988 com o nome de Serviço de Tecnologias Educacionais de Piracicaba (SETEP) e, atualmente, utiliza o nome fantasia de Educativa FM. Eis o processo que antecedeu a sua inauguração: a Câmara de Vereadores aprovou a criação do canal de comunicação em 20 de setembro de 1986 e, no dia 17 de junho de 1987, a Portaria nº 156 do Ministério das Comunicações autorizou a instalação e o funcionamento da Rádio Educativa FM na frequência 105,7 MHz. Em 7 de maio de 1988, sob o comando do jornalista Jamil José Neto, o primeiro diretor-presidente, a Piracicaba FM Municipal entrou no ar em caráter experimental.

No ar 24 horas por dia, a emissora prima pela execução de músicas populares brasileiras, *flashbacks* e a veiculação de módulos informativos de hora em hora, além do *Bom Dia Cidade*, programa de caráter jornalístico, levado ao ar das 7h30 às 10h. Com potência final de 1.000 watts, a rádio abrange Piracicaba e mais dez cidades circunvizinhas: Águas de São Pedro, São Pedro, Iracemápolis, Rio Claro, Saltinho, Charqueada, Rio das Pedras, Santa Gertrudes e Limeira. O quadro de funcionários é composto de servidores públicos, concursados, nos cargos de jornalista, locutor de FM, operador de mesa de som FM, operador de som, discotecário-programador de FM e escriturário.

A Rádio Educativa FM não tem orçamento próprio, pois está vinculada à Secretaria Municipal de Educação; com isso, verifica-se uma ausência de planejamento, acarretando-lhe dificuldades financeiras. Pelo fato de não ter caráter comercial, sua administração e suas receitas dependem de verba da prefeitura.

Para Holley, Saunders e Piercy (2001), o estabelecimento de uma estratégia de marketing efetiva começa com uma avaliação criativa tanto da capacidade da empresa – seus

pontos fortes e pontos fracos em relação à concorrência – como das oportunidades e ameaças apresentadas pelo ambiente.

Drucker (1962) afirma que um planejamento estratégico é um processo contínuo para a tomada de decisões, o qual envolve riscos, ou seja, um processo para organizar as atividades com vistas à execução das decisões e medir os resultados.

Segundo Giuliani (2003), os esforços da comunicação são manifestações visíveis de um plano estratégico de marketing. Toda organização, independentemente de sua estrutura e funcionalidade, depende de uma marca que a torne conhecida no mercado. Fortalecer uma marca significa oferecer a ela uma estrutura que lhe permita alcançar boa posição no mercado no qual se insere e gerar superávit para continuidade dos negócios. A Educativa FM de Piracicaba necessita de um planejamento que auxilie a organização a buscar um posicionamento de sua marca que a diferencie de qualquer outra emissora de rádio, pública ou comercial, e lhe possibilite conseguir um apoio cultural que contribua com o aporte financeiro.

O governo federal, por meio da Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel), outorga concessões de rádio, muitas vezes, por apoio político na cidade ou estado onde as emissoras foram autorizadas. Com potência reduzida, como é o caso da Rádio Educativa FM de Piracicaba, objeto deste estudo, as rádios caracterizam, em algumas situações barganha de apoio político do gestor de uma fundação, ou prefeito de um determinado município, aos candidatos preferenciais do governo.

1.1 Problema da Pesquisa

Diante do tema abordado e da importância do planejamento de marketing, este estudo busca responder a seguinte indagação:

- Como um planejamento de marketing pode auxiliar na conquista de apoios culturais para que a organização não se prenda somente às verbas oriundas da Secretaria Municipal de Educação?

1.2 Objetivo Geral

Apresentar um planejamento de marketing à Rádio Educativa FM de Piracicaba, para que ela possa conseguir recursos externos que venham a fomentar a programação e custear despesas e posicioná-la no mercado.

1.3 Objetivos Específicos

- Analisar o setor de emissoras públicas.
- Apresentar e conceituar a importância do planejamento de marketing.
- Apresentar o plano de marketing para Rádio.

1.4 Justificativa

Este estudo tem por objetivo a elaboração e apresentação de um planejamento de marketing para a direção da Rádio Educativa FM de Piracicaba e sua posterior implantação.

Pressupõe-se que um plano de marketing com enfoque pautado no apoio cultural a ser apresentado para essa emissora seria a alternativa adequada para ela equacionar suas despesas administrativas e operacionais. A escolha da Rádio Educativa FM de Piracicaba justifica-se pela importância de a emissora, da Prefeitura do Município de Piracicaba (SP), conseguir obter outra fonte de recursos financeiros com a iniciativa privada por meio de apresentação de uma proposta de marketing cultural para a rádio, de uma forma que não dependa exclusivamente de verba da Secretaria Municipal de Educação, a qual a organização está vinculada.

Ao apresentar uma proposta de plano de marketing ao diretor-presidente da Rádio Educativa FM de Piracicaba, tem-se como foco principal, que por intermédio desse plano, a empresa consiga recursos da iniciativa privada e adquira seu próprio custeio. Uma breve análise da atual situação dessa rádio, realizada pelo pesquisador deste estudo, permite apontar os seguintes propósitos descritos na sequência.

1.5 Propósitos

Propósito 1

As emissoras de rádio públicas podem aumentar e conseguir recursos financeiros por meio de apoios culturais. A legislação permite a inserção de apoios culturais durante a programação da emissora de uma forma não explícita, ou seja, somente com o nome da empresa, endereço, *slogan*, e telefone, diferenciando-se de uma publicidade tradicional. Em emissoras de rádio e TVs públicas, não existem tabelas de preços de apoios culturais para não caracterizá-los como publicidades, por conta de as concessões não serem de caráter comercial. Segundo Barbosa Filho (2001), a obtenção de apoios culturais, além da legislação de incentivo à cultura, é uma forma de sustentação de apoios operacionais, que se somam, muitas vezes, a subsídios oferecidos pelo poder público.

Propósito 2

Não há ilegalidade no caso de as emissoras de rádio de caráter educativo elaborarem um plano de marketing que a diferencie das demais.

Mesmo sendo emissora estatal, pertencente à Prefeitura do Município de Piracicaba, observa-se que é necessário um plano de marketing para a Rádio Educativa FM conseguir recursos extras para o seu próprio custeio com despesas pequenas que não envolvam folha de pagamento. Kotler e Andreasen (1979) argumentam que são observadas algumas características em organizações sem fins lucrativos que adotam uma moderna orientação para o marketing, a saber:

- são voltadas para os clientes;
- confiam em pesquisas de forma severa;
- têm tendência para segmentação
- definem amplamente sua concorrência;
- possuem estratégias nas quais usam todos os elementos do mix de marketing, e não apenas a comunicação.

1.6 Estrutura do Trabalho

Esta dissertação está estruturada em seis capítulos, sendo o primeiro, denominado Introdução, no qual se apresenta os fatos relevantes sobre o tema, os objetivos, as justificativas, os propósitos, a metodologia e estrutura do trabalho.

O segundo capítulo é destinado a informações gerais sobre a emissora e dados secundários.

A revisão teórica pautada em modelos de planos de marketing de autores brasileiros e estrangeiros é apresentada nos capítulos três e quatro.

No quinto capítulo aborda-se a metodologia aplicada, o modelo a ser apresentado para a emissora, os procedimentos de trabalho, os apoios culturais para organizações sem fins lucrativos, bem como descreve-se a fundamentação teórica da metodologia de pesquisa utilizada para o estudo de caso.

Reserva-se ao sexto capítulo à apresentação do plano de marketing à Rádio Educativa FM de Piracicaba.

O último capítulo traz as considerações finais, as limitações do estudo, além das recomendações para novos estudos sobre o tema.

2 RÁDIO EDUCATIVA: HISTÓRIA E EVOLUÇÃO

Neste capítulo aborda-se o início da Rádio Educativa, apresentando sua trajetória, os momentos de crise, a estagnação, mudança de sede, a transformação do nome fantasia para Educativa FM com 24 horas de programação, a aquisição do novo transmissor digital e a busca pelo posicionamento de uma emissora educativa e prestadora de serviços com necessidades de obter recursos financeiros para gestão e continuidade.

2.1 Surgimento das Emissoras de Rádio em Piracicaba

Em Piracicaba existem oito emissoras de rádio, sendo três que operam em amplitude modulada (AM) e cinco em frequência modulada (FM), as quais são: Rádios Difusora AM e FM, Rádio Educadora AM, Rádio Jovem Pan FM, Rádio Onda Livre AM e FM, Rádio Educativa FM Municipal e Rádio Nova Cidade FM Comunitária.

A primeira emissora de rádio a ser inaugurada na cidade foi a Rádio Clube AM, hoje Rádio Difusora. Inaugurada oficialmente por João Sampaio Góes em 12 de outubro de 1933, até hoje a Difusora é conhecida pelo público mais antigo de PRD6, numa alusão ao seu prefixo PRD6 – Rádio Difusora de Piracicaba. A organização está no ar há 79 anos sob a administração de Maria Conceição Figueiredo e três membros da sua família: Roberta, Daniela e Andréa Soave.

Posteriormente, em 17 de agosto de 1957, surgiu a rádio A Voz Agrícola do Brasil AM (hoje Rádio Onda Livre) por meio do grupo de comunicação Piratininga, de São Paulo.

Em 1º de agosto de 1960 entra no ar a Rádio Educadora AM (1.060 kHz), com concessão outorgada à família Meirelles de Mattos, atual controladora da emissora. Em 1988 foi a vez da Prefeitura de Piracicaba ser beneficiada com um canal de FM em 105,7 MHz, pois entrava no ar a Piracicaba FM Municipal, hoje Educativa, objeto deste estudo. A caçula das emissoras de rádio, em Piracicaba, é a Nova Cidade FM Comunitária, localizada no bairro Cecap, com potência de apenas 25 watts de acordo com norma do Ministério das Comunicações para emissoras de concessões comunitárias.

2.2 Rádio FM Municipal

A história da Piracicaba FM Municipal começou em 20 de setembro de 1986, quando a Câmara de Vereadores de Piracicaba aprovou o Projeto de Lei nº 2800, de autoria do Executivo, criando uma emissora municipal, educativa e sem fins lucrativos. Em 29 de janeiro de 1987, a rádio foi oficialmente implantada por meio de decreto municipal baixado pelo então prefeito, Adilson Maluf, para regulamentar a Lei Municipal nº 2.800. Já no dia 17 de junho de 1987, a Portaria nº 156, assinada pelo então ministro das Comunicações, Antônio Carlos Magalhães, autorizou a instalação e o funcionamento da FM Municipal na frequência de 105,7 MHz, atualmente, 105,9 MHz.

2.3 A Inauguração

As primeiras transmissões, em caráter experimental, ocorreram às 10 horas do dia 7 de maio de 1988, sob o comando do jornalista Jamil José Neto, o primeiro diretor-presidente. Inicialmente a rádio foi implantada em salas adaptadas no terceiro andar do prédio do Serviço Municipal de Água e Esgoto (Sema), no bairro Alto. O sistema irradiante da emissora, também, foi estruturado no mesmo local com a construção da torre de transmissão de 60 metros de altura, além da antena com quatro elementos, que é uma espécie de garfos que possibilitam a irradiação.

De acordo com Tomaziello (1997), a primeira transmissão foi marcada pela formalidade e pelo caráter oficial que acabou sendo a característica do seu primeiro período e da sua atuação durante a gestão do prefeito Adilson Maluf. A programação era composta por música popular brasileira, *flashbacks* e informativos de hora em hora.

Por ser uma emissora pública de comunicação, os cargos de comando são regidos em comissão e substituídos a cada quatro anos, de acordo com o partido político que está no poder. Tomaziello (1997) aponta que um dos motivos do surgimento da emissora em estudo se deu em razão de o prefeito da época não ter mais espaço em emissoras comerciais da cidade para divulgar o trabalho realizado pela sua administração.

2.4. Evolução Histórica da Emissora

2.4.1 Fase 1: de rádio pirata a sede própria

Em 31 de dezembro de 1996 o então prefeito, Antônio Carlos de Mendes Thame, entregou o cargo para o seu sucessor Humberto de Campos, que fora secretário municipal de Educação em seu governo. Em 1º de janeiro de 1997, foi nomeada diretora-presidente da

Rádio FM Municipal – hoje Educativa FM, conforme já citado – a relações públicas e administradora de empresas Maria Lúcia Potascheff.

Quando assumi a FM Municipal, servidores capacitados, com habilitação de radialista e exercendo funções nessa área, estavam registrados como recepcionistas ou escriturários. As instalações estavam deterioradas, sujas, os equipamentos falidos, fora das especificações exigidas por lei. E todos trabalhavam em uma rádio que podia ser considerada ‘pirata’, pois estava com a sua licença vencida há algum tempo. (POTASCHEFF, 2004).

Quando a nova administração assumiu o controle da FM Municipal deparou-se com diversas irregularidades. Além de não ter uma sede própria, pois todos os funcionários, colaboradores e visitantes tinham de percorrer as instalações quase que completas do Sema, a organização estava com a sua outorga, ou seja, a licença, vencida, podendo ser tirada do ar a qualquer momento pelo Ministério das Comunicações, atualmente, Anatel. Neste período, concursos públicos foram realizados para regularizar a situação dos servidores da emissora. Alguns estavam registrados como recepcionistas e exerciam funções de assistente de produção e locutor.

O Sema destinou verba para reformar o prédio que abrigaria a nova sede da FM Municipal, localizado à Rua Marechal Deodoro, 1993, onde funcionava um setor de suprimentos da Secretaria Municipal de Educação.

Em 4 de agosto de 1999, a rádio foi transferida do Sema para a nova sede, com área de 282 metros quadrados. O novo espaço comportou a instalação de três novos estúdios, dois para a realização de gravações, e um ao vivo, além de salas de discoteca, produção, redação, núcleo de apoio administrativo, almoxarifado, cozinha, banheiros e recepção. O sinal da emissora até o transmissor foi possível por meio de um *link*, que são dois transmissores de curto alcance que ligam dois pontos em linha reta. A torre transmissora contendo 70 metros de altura e os equipamentos que formam o sistema irradiante permaneceram na sede antiga, localizada nas dependências do Sema.

2.4.2 Fase 2: FM Municipal é informatizada e muda o nome fantasia para Educativa FM

Em 1º de agosto de 2001, José Machado assumiu a Prefeitura de Piracicaba para iniciar o seu segundo governo – o primeiro ocorreu no período de 1989 a 1992. O jornalista Marcelo Bongagna foi nomeado para o cargo de diretor-presidente da FM Municipal. No

aniversário da emissora, em 7 de maio de 2001, exatamente às 6 horas, a FM Municipal entrou no ar com o nome de Educativa FM e com todos os seus departamentos informatizados, o que possibilitou a geração de programação 24 horas, por dia por meio do software *Infoaudio*. Com a emissora informatizada foi lançada uma série de programas de jornalismo, com dicas culturais e gastronômicas, entrevistas e reportagens ao vivo, além da aquisição de um pacote de vinhetas institucionais.

2.5 A Compra do Novo Transmissor

A Piracicaba FM Municipal, agora Educativa FM, ficou pelo período de 16 anos operando com um transmissor, valvulado, de 1000 watts, da empresa brasileira Telavo. Quando o equipamento sofria avarias pela incidência de raios ou oscilação na rede de energia elétrica e, com isso, acabava danificando a sua válvula, a emissora saía do ar e o técnico de manutenção não tinha alternativa: ligava o cabo da antena no excitador, um aparelho que está acoplado dentro do próprio transmissor, que irradia a potência de 10 watts.

Essa situação ocorreu diversas vezes em algumas ocasiões. Com apenas 10 watts, a FM Municipal irradiava para os bairros mais próximos de sua torre transmissora, pois somente os ouvintes que tinham antena externa conseguiam captar as ondas da rádio.

A potência foi definitivamente resolvida, em 2003, quando a Secretaria de Educação, à qual a rádio está vinculada, liberou uma verba de R\$ 35 mil para a compra do novo transmissor, também, da marca Telavo, mas com uma grande diferença: o equipamento adquirido era 100% transistorizado dispensando o uso de válvulas, possibilitando um melhor manuseio e reposição de peças. A potência irradiada era a mesma, ou seja, 1000 watts, 24 horas por dia. Em 2011 um novo transmissor foi adquirido, o que possibilitou a melhora do sinal para Piracicaba e região.

2.6 Portfólio de Serviços

O histórico da Educativa FM baseia-se, desde o seu surgimento, em programação de música popular brasileira, programas temáticos e documentários, além de informativos de hora em hora e um programa jornalístico pela manhã, das 7h30 às 10 horas. Por ser emissora

pública de comunicação, e vinculada a uma prefeitura municipal, nunca foi o objetivo da emissora em ter um jornalismo investigativo e sensacionalista. Os diretores, que por lá passaram, sempre conscientizaram os jornalistas e locutores sobre a importância de a rádio pública informar, e não emitir opiniões, mantendo sempre a imparcialidade e transferindo para os ouvintes a formação de opinião sobre os mais diversos assuntos.

Conforme descrito neste trabalho, o surgimento da FM Municipal pautou-se por uma programação sóbria como a veiculação de música popular brasileira e módulos informativos. A cada quatro anos muda-se o comando da emissora de acordo com o partido político que assume o poder. Uma das transformações bruscas ocorreu em 1º de janeiro de 1989, após o Partido dos Trabalhadores (PT) ganhar as eleições municipais. No período de 1989 a 1992, devido à grande quantidade de programas que foram ao ar, desde o estilo *rap* a música erudita, a FM Municipal ganhou um formato de AM, conforme o Quadro 1.

Quadro 1 – Programas apresentados no período de 1989 a 1992

Jornalismo	Antena Livre, Sábado Debate, A Prefeitura Presta Contas e Coberturas externas.
Cultura popular	Cururu e Repente Terra da Gente, Cantinho Sertanejo do Nhô Chico, Passarela do Samba, Clube do Samba, Pelos Caminhos da Saudade, Noites de Seresta, <i>Black Music e Rap</i> , Bandas e Coretos e Encontro Bimestral de Bandas.
Programas Educativos e Culturais	Clube dos Escritores, Sala de Visitas, A Toda Flora, Nave Terra, América dos Povos, Ventos da Cidade, Botequim da Vida, Som do Meio Dia, Paranoia Universitária, Momento Saúde, Projeto Rádio Teatro, A Hora do Clássico, Ópera Municipal, 105 Jazz Club, Um Barquinho e um Violão, <i>Rock and Blues</i> , <i>Rockmania</i> , <i>Rock</i> entrevista, Novos Caipiras e Conexão <i>Reggae</i> .

Fonte: Elaboração própria.

Outra mudança de programação ocorreu em 1º de janeiro de 1993, já com o Partido da Social Democracia Brasileira (PSDB) à frente da Prefeitura de Piracicaba por meio do então prefeito Antônio Carlos de Mendes Thame. Nesse cenário político, 90% dos programas veiculados na FM Municipal, na administração anterior, foram suprimidos por decisão da nova administração. Nota-se a exclusão desses programas no Quadro 2.

Quadro 2 – Programas apresentados de 1993 a 1996

Departamento de Jornalismo	Matutino 105 e informativos de hora em hora.
Cultura popular	Gente e Repente (levado ao ar nas noites de sábados das 18 às 20 horas).
Programas educativos e culturais	Coração Sertanejo, Almoço Sonoro, Samba e Pagode.

Fonte: Elaboração própria.

Esse mesmo perfil de programação perdurou até 2001, quando em janeiro desse ano, o PT assumiu novamente o comando político da cidade. Nessa administração, foram realizados investimentos nos departamentos de jornalismo, técnico e artístico, conforme apresenta o Quadro 3.

Quadro 3 – Atrações e programas apresentados no período de 2001 a 2004

Departamento de Jornalismo	<p>Programa Bom Dia Cidade, Chamada Geral, Cidade Aberta e informativos de hora em hora, contendo notícias locais, nacionais, esportivas, econômicas, culturais e internacionais.</p> <p>Convênio com a BBC Brasil, que permitiu a inserção de cinco minutos de notícias internacionais via-satélite, diariamente, por volta das 8 horas, de segunda a sexta-feira.</p> <p>Convênio com a Universidade Metodista de Piracicaba, que garantiu a permanência de estagiários dos cursos de Rádio e TV, Publicidade e Propaganda e Jornalismo nos departamentos da emissora.</p>
Departamento Técnico	<p>Informatização de todos os departamentos da emissora, com enfoque para o departamento técnico que possibilitou o funcionamento da FM Municipal durante 24 horas por dia.</p> <p>Aquisição do novo transmissor digital da marca Telavo, substituindo o anterior que funcionava a válvulas.</p>
Departamento Artístico	Criação dos seguintes programas: Happy Hour e Camja (Clube dos Amigos do Jazz), com enfoque para o estilo <i>jazz</i> e <i>blues</i> ; Mosaico, com destaque para autores musicais de diferentes nacionalidades; Café com Viola, que priorizou o sertanejo de raiz.

Fonte: Elaboração própria.

2.7 Estrutura da Rádio Atual

Em 1º de janeiro de 2005, o comando da emissora é substituído em razão de o PSDB ter assumido a Prefeitura de Piracicaba, com a eleição do prefeito Barjas Negri. Nos últimos sete anos, a programação da Educativa FM não sofreu alterações significativas em seus quadros técnicos e de pessoal. Além disso, continua no ar a maioria dos programas inseridos nos últimos dez anos.

2.7.1 Jornalismo: programa *Chamada Geral* é extinto

A principal baixa da Educativa FM ocorreu no departamento de jornalismo, em 1º de janeiro de 2009, com a extinção do programa *Chamada Geral*, apresentado de segunda a sexta-feira, das 18 horas às 18h30. A programação atual de jornalismo conta com um programa das 7h30 às 10 horas e a inserção de módulos informativos é de hora em hora.

2.8 O Problema da Rádio

Empresas públicas de comunicação, sejam emissoras de rádio ou televisão, podem utilizar-se de um plano de marketing para angariar recursos e estreitar relacionamentos com empresas privadas. É o exemplo da parceria firmada entre Casas Bahia, Perdigão, Brinquedos Estrela, Adams e a Fundação Padre Anchieta, responsável pelo gerenciamento da TV Cultura e das Rádios Cultura AM e FM, empresas públicas de comunicação do Governo do Estado de São Paulo. Segundo Altman (2005), após a implantação de um plano de marketing com seus clientes, a TV Cultura conseguiu sair do vermelho, quitando suas dívidas, ao fechar contratos com anunciantes conhecidos nacionalmente, que investiam somente em empresas comerciais de comunicação. Por mais que recebam verba fixa para o seu custeio, as empresas públicas de comunicação já perceberam que há grandes chances de complementarem a receita orçamentária vendendo apoios culturais por meio de estratégias de marketing entre cliente e empresa.

A Rádio Educativa FM, objeto deste estudo, está estagnada perante a administração pública, pois são poucos os investimentos nos departamentos da organização

devido ao orçamento destinado à emissora ser pequeno. A direção da rádio verificou a importância de se apresentar um plano de marketing como estratégia de sustentabilidade para a emissora, pelo fato de estar preocupada em buscar receita para viabilizar os seguintes projetos:

1. aquisição de equipamentos para o sistema irradiante;
2. atualização da discoteca;
3. compra de materiais de escritório;
4. aquisição de unidade móvel (viatura);
5. reformulação dos Departamentos de Jornalismo, Artístico e Técnico;
6. conserto e manutenção do prédio da emissora;
7. viabilização de uma política de recursos humanos para os funcionários.

No próximo capítulo apresenta-se a importância do plano de marketing com vários modelos de autores nacionais e internacionais, pautando-se na premissa de atender a organização com a elaboração de um plano de marketing.

3 PLANEJAMENTO DE MARKETING: CONCEITOS E MODELOS

Este capítulo aborda o conceito do planejamento estratégico, a importância das principais etapas do processo de marketing e as diversas formas para se constituir esse plano, pautando-se em obras de autores nacionais e internacionais.

3.1 Planejamento Estratégico

Para o sucesso do empreendimento, empresas privadas, públicas e sem fins lucrativos, independentemente do ramo de negócio, necessitam de um planejamento para se atingir os resultados esperados. Um planejamento estratégico eficiente, segundo Castor e Suga (1988), pode permitir às empresas a previsão das modificações importantes no meio ambiente de forma que as organizações possam ser capazes de se antecipar a elas, o que culminará em ganhos estratégicos relevantes.

Castor (2000) argumenta que o planejamento estratégico é fundamentado no conceito do planejamento que apresenta minuciosas análises ambientais, nos cenários interno e externo, um complexo trabalho de informação antes de colocá-lo em prática. Da mesma linha de pensamento compartilha Ferrel et al. (2000), pois para o autor, o processo começa com uma análise de marketing em profundidade dos ambientes interno e externo da organização. O estudo ajuda o planejador a determinar as forças e as fraquezas internas da organização e a identificar as oportunidades e ameaças externas.

Segundo David (2002), a administração estratégica é a arte e a ciência da formulação, implementação e avaliação das decisões interfuncionais que permitem à organização atingir seus objetivos. Esta definição implica que o foco da administração estratégica são a integração da administração, marketing, finanças e contabilidade, produção e operações, pesquisa e desenvolvimento, além de sistemas de informação para atingir o sucesso organizacional.

Para a elaboração de um planejamento estratégico, é necessário primeiramente definir-se os objetivos; em seguida, deve-se procurar estabelecer programas para a sua consecução de maneira sistemática.

Ao elaborar um planejamento estratégico, a construção de um plano de marketing deve preceder ao planejamento estratégico. Quando isso não acontece, as empresas podem fracassar quando se relacionam com o mercado; nesses casos verifica-se a falta de pesquisa, erros de posicionamento, de política de preços, de comunicação, canais de distribuição, de produtos e até volumes de produção.

Kotler e Keller (2006) conceituam-no como o processo gerencial para desenvolver e manter adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado. Drucker (1962) aborda como um processo contínuo, sistemático, organizado e capaz de prever o futuro, de maneira a tomar decisões que minimizem riscos. Outro conceito interessante é o apresentado por Oliveira (2004), a respeito do processo administrativo para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, com vistas a otimizar o grau de fatores externos não controláveis e atuar de forma inovadora e diferenciada. Para Oliveira (2004), fica claro que o planejamento estratégico é um conjunto de ferramentas que por si só são insuficientes, mas quando seguido de um planejamento de marketing auxilia na implementação do planejamento estratégico da organização.

O próximo item conceituará o planejamento de marketing, objeto principal deste estudo.

3.2 Plano de Marketing

Para analisar o conceito e importância de um plano de marketing, buscou-se primeiramente pautar-se nas obras de autores brasileiros que abordam o tema nesta perspectiva, a saber: Cobra (1989), Giuliani (2009), Campomar (1983), Las Casas (2006) e Rezende (2008).

3.2.1 Plano de marketing proposto por Cobra

Cobra (1989) argumenta que o plano de marketing é um conjunto de ações táticas que devem estar atreladas ao planejamento estratégico da empresa. De acordo com o autor, o planejamento estratégico é o desenvolvimento sistemático de ações programadas para atingir

os objetivos da empresa por meio do processo de análise, avaliação e seleção das melhores oportunidades.

O autor aponta quatro análises e as respectivas previsões indispensáveis para a elaboração de um plano de marketing:

1. **Penetração de mercado** – com o produto e o serviço atual, pode-se explorar melhor e mais intensamente o mercado atual.
2. **Diferenciação** – por meio do desenvolvimento de novos produtos e serviços, pode-se atender melhor e mais diferenciadamente o mercado atual.
3. **Desenvolvimento de mercado** - com o mesmo produto / serviço atual, pode-se obter um crescimento da empresa mediante a conquista de novos mercados.
4. **Diversificação** – por intermédio de novos produtos e serviços em novos mercados, pode-se obter um crescimento dos negócios da empresa.

Partindo dos conceitos do autor, a organização necessita identificar a sua penetração de mercado, diferenciar-se dos concorrentes criando novos produtos, conquistar novos mercados e diversificar segmentos. O modelo de plano de marketing desenvolvido por Cobra (1989) consiste em 12 etapas, que são apresentadas no Quadro 4.

Quadro 4 – Plano de marketing desenvolvido por Cobra

Etapas	Orientações
1ª etapa: Lista de Fatos Básicos	Ao longo do ano é preciso organizar uma lista em que constem os fatos básicos acerca de: produtos e regiões.
2ª etapa: Lista de Problemas e Oportunidades	Não basta ao homem que trabalha em marketing identificar os problemas que o afligem em sua área de ação, é preciso que ele consiga transformar problemas em oportunidades.
3ª etapa: Análise do Cenário Ambiental	O cenário econômico, político, social e cultural interfere no consumo de um produto ou serviço mais do que se possa imaginar.
4ª etapa: Estabelecimento de Objetivos e Metas	Os objetivos precisam ser específicos e mensuráveis no tempo e na quantidade. A quantificação de um objetivo é normalmente chamada de meta.
5ª etapa: Desenvolvimento de Alternativas Estratégicas	Para atingir o mercado-alvo, é preciso estabelecer alternativas estratégicas, ou seja, os possíveis caminhos para se chegar até ele.
6ª etapa: Previsão de Vendas	O exercício da previsão de vendas deve ser amplo, isto é, envolver desde os vendedores, supervisores, gerentes de produção e finanças até os clientes.
7ª etapa: O Orçamento de Vendas	O orçamento de vendas refere-se a quanto, de acordo com a previsão de vendas, se quer vender. Esse valor pode ser igual ou inferior à previsão.
8ª etapa: Alocação de Recursos e de Pessoas	Para a realização das metas orçadas são necessários recursos financeiros, materiais humanos e produtivos. A chave do sucesso está na alocação adequada de pessoas.
9ª etapa: Demonstrativo Financeiro	O resumo final do plano consiste no balanceamento entre os recursos a serem alocados para consecução do plano e os resultados que se espera alcançar.
10ª etapa: Comunicar e Implantar o Plano	Muitas vezes a diretoria da empresa, por considerar o plano um documento sigiloso e, por isso, temer que ele venha a ser de conhecimento da concorrência, acaba por não comunicá-lo às pessoas-chaves.
11ª etapa: O Uso de um Sistema de Controle	As mudanças ambientais externas e internas podem tornar um plano obsoleto.
12ª etapa: Atualizações Periódicas do Plano	O normal é atualizar o plano semestralmente ou até mesmo trimestralmente. Contudo, há casos e circunstâncias que exigem atualização mensal.

Fonte: Adaptado de Cobra (1989, p. 25-28).

Pode-se explicar as 12 etapas do plano de marketing indicadas pelo autor e os resultados esperados da seguinte maneira:

- **Lista de fatos básicos** – nessa parte são definidos e especificados os fatos básicos de produtos e regiões.
- **Lista de problemas e oportunidades** – propõem-se, nessa etapa, que os problemas identificados pelo marketing sejam transformados em oportunidades.
- **Análise do cenário ambiental** – busca-se, nesse estágio, identificar o cenário político, social e cultural, fatores determinantes para o sucesso de um produto.
- **Estabelecimento de objetivos e metas** – observa-se, nessa etapa, os caminhos que devem ser levados em consideração para que seja possível atingir os objetivos e as metas previamente estabelecidos.
- **Desenvolvimento de alternativas estratégicas** – as estratégias, as políticas e os procedimentos são mensurados nessa etapa, para atingir o mercado-alvo.
- **Previsão de vendas** – o autor argumenta que os vendedores, supervisores, gerentes de produção e finanças, e até mesmo clientes, precisam envolver-se para o amplo exercício de previsão das vendas.
- **Orçamento das vendas** – nessa parte busca-se saber o quanto se quer vender, em relação à previsão de vendas.
- **Alocação de recursos e pessoas** – para a concretização das metas orçadas, o autor entende que a alocação de pessoas numa organização é a “chave do sucesso”, além dos recursos financeiros e materiais produtivos.
- **Demonstrativo financeiro** – o balanceamento entre os recursos a serem alocados para a consecução do plano e os resultados que se espera alcançar são inseridos nessa etapa.
- **Comunicação e implantação do plano** – o autor conceitua nessa etapa o temor das empresas sobre o sigilo do plano de marketing em relação à concorrência. Em razão disso, as “pessoas-chave” não são informadas da comunicação e implantação do plano.
- **Uso de um sistema de controle** – nessa etapa é exemplificada a possibilidade de o plano tornar-se obsoleto por causa das transformações ambientais internas e externas.

- **Atualizações periódicas do plano** – segundo o plano de marketing elaborado por Cobra (1989), é importante que o documento seja atualizado a cada seis meses ou, a depender do caso, a cada três meses. O autor não descarta uma atualização mensal.

3.2.2 Plano de marketing proposto por Giuliani

Segundo Giuliani (2003), todo plano de marketing consiste num processo de intenso raciocínio e coordenação de pessoas, recursos financeiros e materiais e, sendo seu foco principal, é a verdadeira satisfação do consumidor. Para o autor, o plano de marketing se distingue de um planejamento em longo-prazo pela necessidade de verificar as características pertinentes a inovações de produto ou serviço, mas também pela consideração de mercados a serem satisfeitos.

Ao se referir a um plano de marketing, é comum confundi-lo com o plano de negócios ou mesmo o planejamento estratégico da empresa, Giuliani (2009) explica que o plano de marketing é mais prático e dirigido à sensatez do mercado, conforme o composto de marketing, o público-alvo e as estratégias de marketing. O autor destaca os principais pontos de um plano de marketing inseridos no Quadro 5.

Quadro 5 – Principais pontos do plano de marketing proposto por Giuliani

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Resumo e sumário executivo - Análise da situação (análise interna e externa) - Mercado - Metas - Objetivos - Estratégia de Marketing |
|---|

Fonte: Giuliani (2009, p. 24-27).

Os itens do plano de marketing sugerido por Giuliani (2009) pode ser explicado da seguinte forma:

- **Resumo e sumário executivo** – o autor entende que um plano de marketing deva ser iniciado com as metas mais importantes. Um breve resumo também deve ser elaborado com a finalidade de nortear o plano com detalhes.
- **Análise da situação (análise interna e externa)** – as análises interna e externa propostas por Giuliani (2009) consistem na identificação de pontos fracos e fortes referentes ao produto, preço, promoção e praça.

Quadro 6 – Análise da situação interna proposta por Giuliani

Produto	Ponto
Histórico e evolução	Canais de distribuição
Ciclo de vida	Relacionamento com os canais
Características	Logística de mercado
Benefícios	Estoques
Marca	Transporte
<i>Design</i>	Armazenagem
Embalagens e rótulos	Previsão de vendas:
Qualidade	- primeiros 12 meses
Serviços e garantias	- primeiros cinco meses
Formas de uso e cuidados	Pesquisas previstas
Necessidades regionais	
Desenvolvimento de produto	
Pesquisas previstas	

Fonte: Giuliani (2009, p. 24).

No Quadro 7, a seguir, Giuliani (2009) aponta os itens importantes para a promoção e preço.

Quadro 7 – Análise de situação externa proposta por Giuliani

Promoção	Preço
Propaganda	Nível do preço e motivos para a escolha desse nível
(público-alvo)	Controle de preços
(<i>copy-strategy</i>)	Comparação com a concorrência
(agência de propaganda)	Margens de comercialização dos canais de venda
(mídia)	Descontos não promocionais
Promoção de vendas	Condições de pagamento
Relações públicas	Financiamento
Venda pessoal e equipe de vendas	Estrutura de preços
Marketing direto	Estrutura de custos
Evento de lançamento	
<i>Endomarketing</i>	
Quadro de orçamento para cada ferramenta	

Fonte: Giuliani (2009, p. 25).

- **Mercado** – a definição dos consumidores do produto é um importante passo para a identificação de mercado. Nesse item, o autor assevera que é de extrema importância o estudo destas forças políticas, econômicas, culturais, ambientais, forças legais, físico-climáticas, forças sociais e tecnológicas.
- **Metas** – Giuliani (2009) propõe nesse tópico decidir a meta que se deseja atingir. Liderança. Fornecer alternativas de baixo custo? Alcançar consumidores da Classe C? O autor aponta exemplos de metas num nível de intenções gerais.
- **Objetivos** – Giuliani (2009) entende que os objetivos devam ser específicos, mensuráveis e desafiadores, e de comum acordo entre a administração e os responsáveis pelo seu alcance, conforme apresenta o Quadro 8.

Quadro 8 – Tipos de objetivos propostos por Giuliani

<p>Os objetivos típicos dizem respeito a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - tornar seu produto disponível para o alcance de um certo número de compradores; - oferecer maior satisfação às necessidades dos clientes; - expandir (ou mudança) a distribuição; - explorar um ponto fraco do principal concorrente.
<p>Os objetivos devem ser específicos no tocante a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - quantidades específicas; - espaço de tempo específico; - produto: mercado ou área geográfica específicos.

Fonte: Giuliani (2009, p. 27).

- **Estratégia de marketing** – a estratégia de marketing, segundo o autor, é um dos fatores primordiais para se alcançar os objetivos e metas propostos.
- **Plano de ação** – o plano de ação, de acordo com o autor, serve para o planejador ter uma visão mais abrangente de todas as ações delineadas, tais como:
 - estrutura (elaboração de folhetos e elaboração e publicação no *site*);
 - período (janeiro, fevereiro a março);
 - responsável (agência X).
- **Projeção financeira** – o autor classifica a projeção financeira como um item importante para a aplicação de recursos aos investimentos programados e o retorno que eles poderão oferecer a curto, médio e longo prazo.
- **Controle** – o controle permite que o planejador altere ou mantenha suas metas e objetivos de acordo com o que foi estabelecido no plano de marketing. A respeito desse item, Giuliani (2008) faz alguns apontamentos, a saber:
 - no caso do *feedback*, que espécie de informações devem ser prestadas periodicamente a cada responsável, a fim de verificar se os resultados reais estão sendo alcançados;
 - com que frequência cada componente das informações de controle será fornecido;
 - como devem ser apresentados os componentes das informações de controle para que possam ser compreendidos facilmente;

- observar, ao mesmo tempo, as informações importantes e as respectivas relações;
- fixar a data em que deve ser feita uma análise geral de resultados para alimentar o Sistema de Informações de Marketing (SIM), o *feedback*.

3.2.3 Plano de marketing proposto por Campomar

Ao pesquisar sobre outro autor brasileiro, verifica-se que Campomar (1983) conceitua que, para uma organização identificar quais são as condições do ambiente externo e interno, é necessário que contenha um SIM que compreenda não só as informações em si, mais as formas de recuperação, apresentação e análise destas informações. O autor argumenta que

A atividade de planejamento de marketing é complexa em decorrência de sua própria natureza, qual seja, de um processo contínuo de pensamento sobre o futuro, desenvolvido mediante a determinação de estados futuros desejados e a avaliação de cursos de ação alternativos a serem seguidos para que tais estados sejam alcançados (CAMPOMAR, 1983, p. 3).

De acordo com o autor, um plano de marketing eficiente fornece condições a uma empresa para que se conheça qual o produto que o mercado quer, conforme as etapas do plano de marketing apresentadas no Quadro 9.

Quadro 9 – Etapas do plano de marketing propostas por Campomar

Análise dos ambientes externo e interno
Objetivos
Programas de ação
Segmentação
Posicionamento
Preço, produto, praça e promoção
Resultados esperados
Cronograma
Controle

Fonte: Adaptado de Campomar (1983, p. 44).

Pode-se esclarecer, na sequência, as etapas do planejamento de marketing propostas por Campomar (1983).

1. **Análise dos ambientes externo e interno** – o autor propõe uma avaliação das condições dos ambientes externo e interno.
2. **Objetivos** – nessa etapa são listados os objetivos financeiros do plano de marketing com foco para volume de vendas, participação de mercado e lucro.
3. **Programas de ação** – as ações a serem desenvolvidas, tais como, o que será feito, quando será feito, quem o fará e quanto custará, entram nessa fase.
4. **Segmentação** – o autor considera de extrema importância a segmentação de produto.
5. **Posicionamento** – a empresa deve escolher cursos de ação que permitam seu posicionamento no mercado-alvo, sendo que esta escolha dependerá de sua atual posição no mercado.
6. **Preço, produto, praça e promoção** – o autor considera obrigatório que esses elementos são obrigatórios em qualquer plano de marketing.
7. **Resultados esperados** – os resultados do plano são esperados nessa etapa.
8. **Cronograma** – um cronograma deve ser elaborado para o acompanhamento das ações elencadas no plano.
9. **Controle** – o monitoramento do plano entra nessa etapa, pois mudanças deverão ser feitas no decorrer do plano por conta de o mesmo se tornar desatualizado.

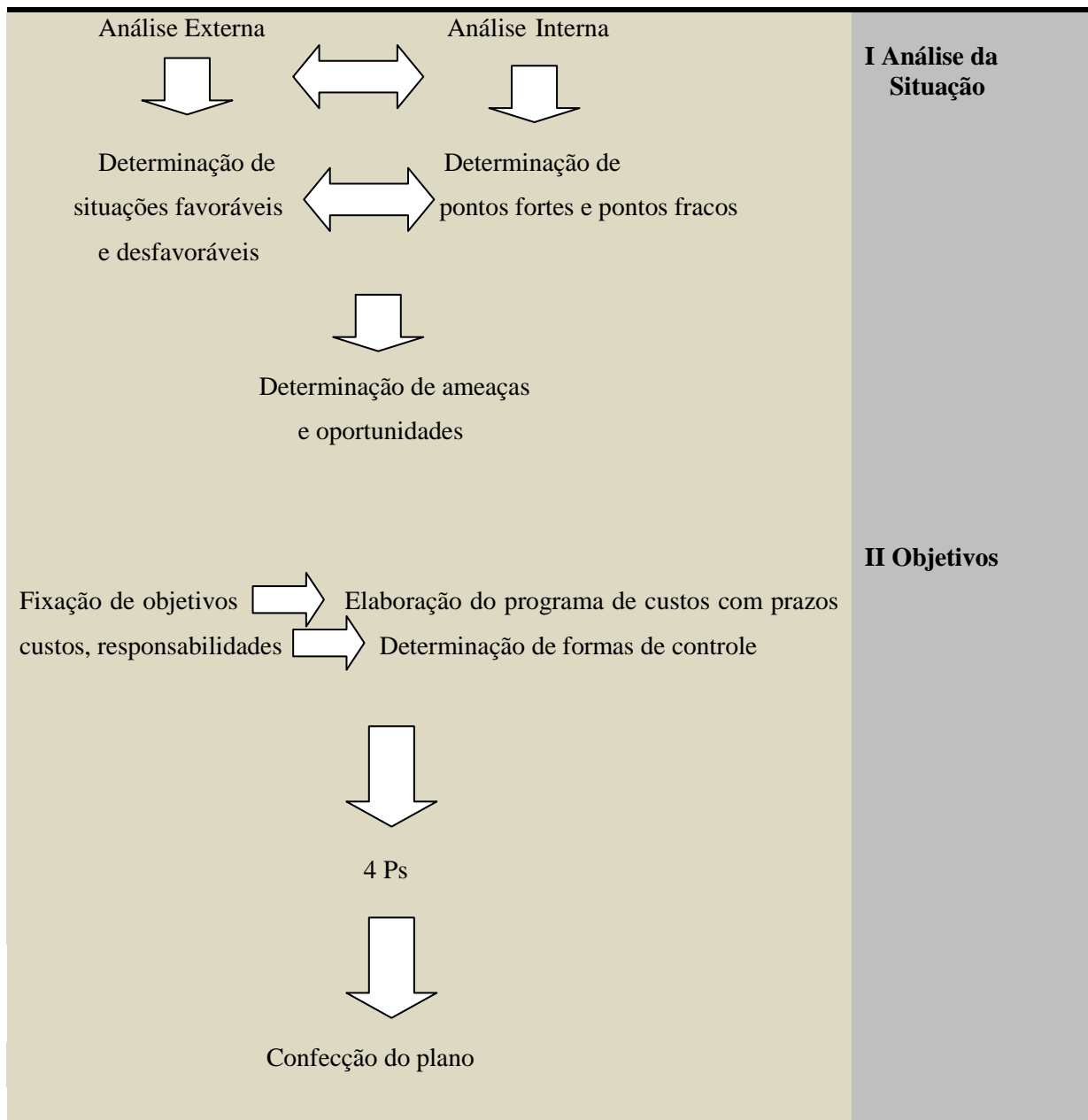
Conforme sugere Campomar (1983), as atividades inerentes a um plano de marketing incluem realizar a análise da situação, elencar os objetivos, inserir as estratégias, decidir por programas de ação para os componentes do composto de marketing e preparar demonstrações financeiras de apoio como orçamentos e projeções de lucros e perdas. O autor argumenta que plano de marketing não tem lugar para o “achismo”, pois não deve conter programas de ações vagos e uso desnecessários de gráficos e de elementos visuais dispersos, sem conexão. Um plano bem formulado é uma comunicação organizada, documentada e formal com as seguintes finalidades:

1. explicar a situação da organização;
2. especificar as oportunidades e os problemas que a organização poderá encontrar;
3. estabelecer objetivos específicos e realísticos a serem atingidos;

4. especificar as estratégias de marketing e os programas de ação para atingir os objetivos;
5. indicar com exatidão os responsáveis pela execução do programa;
6. estabelecer prazos para a execução dos programas e os respectivos controles;
7. apresentar metas e programas devidamente quantificados (previsões e orçamentos).

Campomar (1983) propõe um modelo de plano de marketing conforme apresenta a Figura 1.

Figura 1 – Plano de marketing sugerido por Campomar



Fonte: Campomar (1983, p. 45-47).

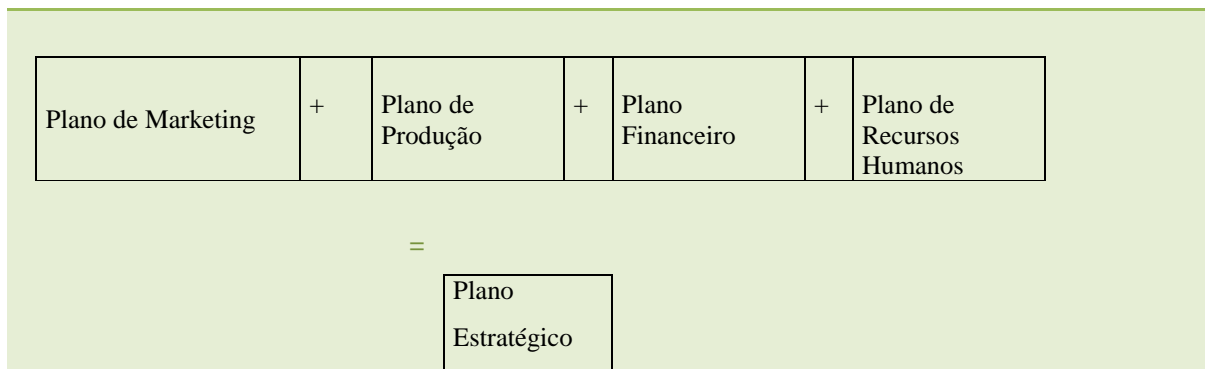
3.2.4 Plano de marketing proposto por Las Casas

Para Las Casas (2006), administrar uma organização significa conhecer os ambientes interno e externo em que a empresa está inserida. Nas projeções do marketing, o gerenciamento do meio ambiente envolve duas situações: as transformações ambientais, e o debate dos caminhos para criar as melhores e possíveis oportunidades para a empresa.

Segundo Las Casas (2006), este ambiente de constantes transformações atinge a todos, sem considerar o tamanho da empresa. Todavia, todos estão sob as mesmas leis, pois as organizações cujos funcionários se mantiverem atualizados para que tenham condições de fazer possíveis adaptações serão mais bem-sucedidas. Para o autor, “O Plano de marketing é, portanto, um plano estratégico abrangente de uma empresa. Sua elaboração deverá estar em perfeita sintonia com os objetivos que forem estabelecidos pela alta administração e com o que a empresa está pensando em atingir a longo-prazo” (LAS CASAS, 2006, p. 16).

O autor conceitua a composição de um plano estratégico de marketing, de acordo com a Figura 2.

Figura 2 – Composição de plano estratégico elaborado por Las Casas



Fonte: Las Casas (2006, p. 43).

De acordo com o plano de marketing proposto pelo autor, uma forma simples e que pode ser absorvida por qualquer empresa está apresentada no Quadro 10.

Quadro 10 – Plano de marketing elaborado por Las Casas

1. Determinação de situações favoráveis com base em dados externos e internos;
2. Análise de pontos fortes e fracos com bases internas e externas comparando a empresa com os concorrentes;
3. Determinação de pressuposições acerca do que poderá ocorrer;
4. Escolha da estratégia de marketing e de orçamento;
5. Projeção de lucros e perdas;
6. Controle.

Fonte: Las Casas (2006, p. 46-55).

Las Casas (2006) afirma que, considerando essa metodologia, pode se destacar nesses elementos essenciais o desenvolvimento dos seguintes pontos: análise ambiental (ameaças e oportunidades), análise de pontos fortes e fracos, objetivos, estratégia de marketing, plano de ação, projeção de lucros e vendas e controle.

➤ **Análise ambiental: ameaças e oportunidades**

É o primeiro passo para o planejador formular um plano de marketing com o objetivo de identificar quais destas variáveis que afetam o negócio: economia, política, concorrência, tecnologia, demografia e legislação. Cada uma dessas variáveis pode ser lançada como um evento, sendo que cada um deste resultará em oportunidade e ameaça para determinado ramo de negócio. Segundo Las Casas (2006, p. 56-57), “O que pode ser considerado uma oportunidade para um ramo de negócio, pode representar ameaça para outro”.

➤ **Análise de pontos fortes e fracos**

Nessa etapa, o ideal é apontar os aspectos a serem apreciados tomando como base a concorrência. O autor argumenta que pontos fortes são todos os fatores que apresentam vantagem competitiva à organização em relação aos seus concorrentes ou ao desempenho de qualquer atividade.

➤ **Objetivos**

Considerado de extrema importância num plano de marketing, os objetivos, se formulados erroneamente, podem representar o fracasso da organização, pois, de acordo com Las Casas (2006), os objetivos representam tudo aquilo que se pretende atingir.

➤ **Estratégia de marketing**

Nessa etapa, após a formulação dos objetivos, vem a estratégia de marketing a ser utilizada com o uso das informações já coletadas mais os objetivos definidos para desenvolver os seguintes passos:

- público-alvo (quem a empresa vai atingir e quem serão seus clientes);
- posicionamento (a posição que se deseja ocupar na mente das pessoas).

➤ **Plano de Ação**

Las Casas (2006) argumenta em seu plano de marketing, que o plano de ação deve incluir todas as etapas determinadas no desenvolvimento da estratégia de marketing que necessitem de uma ação. Segundo o autor, para cada tarefa executada deve ter um profissional de um departamento responsável.

➤ **Projeção de lucro e vendas**

Nessa fase, há a necessidade de se incluir no plano o quanto se espera vender de acordo com a projeção de vendas e lucros.

➤ **Controle**

Por último, a etapa do controle, qual o monitoramento deve ser constante de modo que o plano de marketing possa ser alterado com vistas a atender o mercado e os objetivos.

De certo modo, Las Casas (2006) entende que os planos de marketing elaborados por diversos autores apresentam semelhantes metodologias para desenvolvê-los.

3.2.5 Plano de marketing proposto por Rezende

Rezende (2008), outro autor consultado sobre a elaboração de planos de marketing, argumenta que os planos de marketing devem ser formalizados com as atividades para toda a equipe envolvida. A seguir, o autor aponta as principais etapas para a elaboração de um planejamento estratégico para empresas públicas e privadas, conforme o Quadro 11.

Quadro 11 – Planejamento estratégico proposto por Rezende para empresas públicas e privadas

Fase 0. Organização, divulgação e capacitação;

Fase 1. Diretrizes e objetivos;

Fase 2. Análises organizacionais;

Fase 3. Estratégias e ações organizacionais;

Fase 4. Controles organizacionais e gestão do planejamento.

Fonte: Rezende (2008, p. 32).

Para a elaboração de um planejamento estratégico para empresas públicas e privadas, Rezende (2008) enumera sete fases importantes: organização; divulgação e capacitação; enumeração dos objetivos e das diretrizes; análises organizacionais; estratégias e ações organizacionais; controles organizacionais e gestão do planejamento.

3.2.6 Modelos de planos de marketing apresentados por autores nacionais

Existem algumas diferenças quanto a alguns detalhes de organização, mas a estrutura básica dos planos é muito semelhante entre si, conforme exposto no Quadro 12.

Quadro 12 – Modelos de planos de marketing proposto por autores brasileiros

Etapas do plano de marketing	Autores				
	Cobra (1989)	Giuliani (2009)	Campomar (1983)	Las Casas (2006)	Rezende (2008)
Missão, escopo e metas da empresa	Missão e metas	Planejamento, elaboração de um plano de marketing	Metas		Diretrizes organizacionais
Análise da situação	Análise de cenários	Análise de mercado, concorrência, preço, produto, promoção, público-alvo	Análise interna Análise SWOT	Análise dos ambientes Análise SWOT	Análise SWOT
Objetivos	Definição de objetivos	Objetivos	Objetivos quantitativos e qualitativos	Definição de objetivos	Objetivos organizacionais
Estratégias	Estratégias	Elaboração de estratégias para um planejamento em longo prazo	Programas de ação e 4 Ps	Posicionamento e 4 Ps	Estratégias organizacionais
Implementação	Táticas para implementação	Programas para implementação	Programas de ação	Plano de Ação	
Controle	Controle	Controle	Controle	Controle	Controles organizacionais e gestão de planejamento

Fonte: Elaboração própria.

Ao analisar os autores brasileiros – Cobra (1989), Giuliani (2009), Campomar (1983), Las Casas (2006) e Rezende (2008) –, verificou-se que eles convergem entre si quanto à elaboração de um plano de marketing nos seguintes aspectos:

- missão, escopo e metas da empresa;
- análise da situação;
- objetivos;

- estratégias;
- implementação;
- controle.

3.3 Planos de Marketing Propostos por Autores Internacionais

Na sequência deste trabalho, buscou-se em Westwood (1991), Barry (2011), Kotler e Keller (2006) e McDonald (2004) a referência de um plano de marketing com autores internacionais abordados para que possa ser utilizado em qualquer tipo de organização.

3.3.1 Plano de marketing proposto por Kotler e Keller

Kotler e Keller (2006) salientam que uma administração de marketing bem-sucedida envolve o processo de criar, entregar e comunicar valor para os clientes, o qual requer diversas atividades de marketing. Para que elas sejam selecionadas e implantadas, é essencial a elaboração de um plano de marketing.

Os avanços tecnológicos e a globalização alteraram para sempre a forma de como as organizações são administradas. Nesse contexto, o planejamento de marketing tornou-se fundamental para o sucesso de uma empresa seja de pequeno, médio ou grande porte. Uma vez organizada a empresa, o setor é o principal elo de coordenação das relações entre ela e o cliente.

Segundo Kotler e Keller (2006), um dos objetivos de se estudar o marketing é pelo fato de ele ser responsável por grande parte do crescimento e do desenvolvimento econômico da empresa e da sociedade. O marketing estimula a pesquisa e o desenvolvimento de ideias inovadoras, com o objetivo de ofertar novos bens e serviços.

3.3.1.1 Mercado-alvo e segmentação

Kotler e Keller (2006) definem marketing como um processo social do qual as pessoas e grupos obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com os outros como a arte de vender produtos. O autor parte do pressuposto que não é possível atender a todos os mercados, daí a necessidade de segmentação do produto, pois cada mercado-alvo escolhido, a empresa desenvolve uma oferta de mercado. “A Volvo, por exemplo, desenvolve seus carros para o mercado-alvo de compradores que têm como uma de suas principais preocupações a segurança”, explica Kotler (2000, p. 30).

Para se atingir um mercado-alvo, é importante estabelecer os canais de marketing por meio dos quais acontecerão os contatos com os clientes. Kotler (2000) cita os jornais, revistas, rádio, televisão, correio, telefone, outdoors, pôsteres, folhetos, *CD-ROMs*, fitas de áudio e internet. As empresas estão acrescentando canais de comunicação, como *e-mails* e números telefônicos, para os consumidores fazerem ligações gratuitas, com o objetivo de facilitar a interação e troca de informações entre consumidores e lojistas.

Contudo, a organização precisa desenvolver um plano de marketing utilizando-se de técnicas e ferramentas que permitam construir produtos e serviços com um único objetivo: satisfazer as necessidades dos clientes. Kotler e Keller (2006) apontam que um plano de marketing deve ser iniciado com um breve resumo das principais metas e recomendações, as quais estão expostas no Quadro 13.

Quadro 13 – Metas e recomendações apontadas por Kotler e Keller

Situação atual do marketing:	Essa seção apresenta antecedentes relevantes sobre vendas, custos, lucros, mercado, concorrentes, distribuição e macro ambiente. Os dados são extraídos dos registros mantidos pelo gerente de produto.
Análise de oportunidade e questões:	Depois de resumir a situação atual, o gerente de produto identifica as maiores oportunidades, ameaças, forças, fraquezas e outras questões relacionadas à linha de produtos.
Objetivos:	Depois que as questões forem resumidas pelo gerente de produto, ele deve decidir quanto aos objetivos financeiros e de marketing do plano.
Estratégia de Marketing:	O gerente de produto descreve agora a estratégia geral de marketing, ou o plano de jogo, para alcançar os objetivos. Ao desenvolver a estratégia, ele conversa com o pessoal de compras e de fabricação, a fim de confirmar se são capazes de comprar material suficiente e produzir unidades suficientes para atender aos níveis-alvo de volume de vendas. O gerente de produto também precisa conversar com o gerente de vendas, para obter apoio nas vendas, e com o dirigente financeiro, para conseguir os recursos necessários para propaganda e promoção.
Programas de ação:	<p>O plano deve especificar os programas gerais de marketing para atingir os objetivos dos negócios. Cada elemento de estratégia deve ser elaborado para responder as seguintes perguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • O que será feito? • Quando será feito? • Quem o fará? • Quanto custará? •
Demonstrativos de resultados projetados	Os planos de ação permitem que o gerente de produto desenvolva um orçamento de apoio. Pelo lado da receita, esse orçamento mostra o volume esperado em vendas em unidades e seu preço médio. Pelo lado dos gastos, mostra os custos de produção, de distribuição e de marketing, decompostos em categorias menores. A diferença entre as receitas e os gastos é o lucro projetado. Uma vez aprovado, o orçamento é a base para desenvolver planos e programações de suprimento de materiais, de produção de recrutamento de funcionários e de operações de marketing.

Fonte: Kotler (2000 apud KOTLER; KELLER, 2006, p. 110-130).

Segundo Kotler e Keller (2006), o plano de marketing funciona em dois níveis. O marketing estratégico, que estabelece os objetivos gerais e as estratégias de marketing com base em uma análise da situação e das oportunidades de mercado atuais; O marketing tático, que aponta táticas específicas de marketing para todo o composto mercadológico. As etapas do plano de marketing proposto por Kotler e Keller (2006), apresentadas no Quadro 14, são detalhadas na sequência.

- **Situação atual do marketing:** esse primeiro item do plano de marketing sugerido por Kotler e Keller (2006) corresponde a um panorama geral das vendas, dos custos, do mercado e macroambiente, com informações obtidas pelo gerente do produto.
- **Análise de oportunidade e questões:** a partir de informações relevantes, o administrador deve identificar as maiores fraquezas e oportunidades em relação ao produto em que se está trabalhando.
- **Objetivos:** a organização deve escolher e apontar objetivos que permitam seu posicionamento no mercado-alvo, sendo que essa escolha dependerá de sua atual posição no mercado.
- **Estratégia de marketing:** nessa etapa do plano é necessária uma interatividade com outros setores da empresa, de maneira que haja coordenação entre as atividades requeridas.
- **Programas de ação:** nos programas de ação propostos por Kotler e Keller (2006) devem ser respondidas as seguintes perguntas: o que será feito? Quando será feito? Quem o fará e quanto custará?
- **Demonstrativos de resultados projetados:** devem ser previstos os resultados financeiros do plano, bem como o orçamento de apoio requerido para a sua implantação.

3.3.2 Plano de marketing proposto por McDonald

McDonald (2004) argumenta que o planejamento estratégico de marketing é uma abordagem aos negócios que permite até mesmo ao menor concorrente sobreviver no mercado de forma bem-sucedida. McDonald (2004) conceitua o planejamento estratégico como uma

sequência lógica e uma série de atividades que levam à determinação de objetivos e à formulação de planos para alcançá-los e argumenta que o objetivo de um plano de marketing é a criação e identificação de vantagem competitiva para a organização.

O autor aponta que, apesar de o processo de formulação de plano de marketing parecer simples, algumas questões podem vir à tona e prejudicar o andamento do plano na composição de suas tarefas. O autor sugere a reflexão de alguns questionamentos:

- Quando deve ser feito, com que frequência, por quem e como?
- O processo é diferente para uma empresa de grande e outra de pequeno porte?
- O processo difere entre empresas diversificadas e empresas com baixo ou nenhum grau de diversificação de produtos e de mercados?
- Qual é o papel do executivo principal (CEO) no processo?
- Qual é a função do departamento do planejamento da empresa ou unidade estratégica de negócio?
- Qual é o objetivo 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 é 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?

O processo da criação de um plano de marketing deve ser interpretado como fundamental para o sucesso de uma empresa. O autor divide o planejamento de marketing em quatro etapas que estão expostas no Quadro 14.

Quadro 14 – Etapas do planejamento de marketing proposto por McDonald

Análise	Objetivos	Estratégia	Táticas
A praça de mercado e a posição que ocupa em relação à concorrência devem fazer parte das primeiras análises.	A partir dos resultados das análises iniciais, a organização deverá elaborar um conjunto de objetivos quantitativos financeiros e de marketing.	Nessa etapa, as melhores estratégias precisam ser adotadas e colocadas em práticas, para a concretização dos objetivos mensurados.	O plano de marketing proposto por McDonald deve reunir a análise, os objetivos e a estratégia usando-os como fundamentos para os planos detalhados de ações táticas capazes de implementar a estratégia e alcançar os objetivos aprovados.

Fonte: Adaptado de McDonald (2004, p. 492).

O plano de marketing proposto por McDonald (2004) é dividido em quatro fases, de acordo com o Quadro 15.

Quadro 15 – Plano de marketing proposto por McDonald

Fase 1 – Determinação da meta	Declaração de missão / resumo financeiro	Teoria de marketing (estruturas, esquemas, modelos)
Fase 2 – Revisão da situação	<p>Visão geral de mercado - estrutura de mercado, tendências de mercado, principais segmentos de mercado e análise de lacuna.</p> <p>Oportunidades e ameaças – por produto ou segmento, geral.</p> <p>Forças e fraquezas – Idem.</p> <p>Questões a abordar – Idem.</p> <p>Resumo do portfólio – Matriz BCG e de política direcional.</p> <p>Premissas – avaliação de risco.</p> <p>A Fase 2 prevê: a auditoria de mercado, pesquisa de mercado, estudos de segmentação de mercado, análise de lacuna, análise de ciclo de vida de produto, difusão da inovação, matriz Ansoff, previsão.</p>	<p>Gerenciamento de questões</p> <p>Matriz de fatores críticos de sucesso</p> <p>Pesquisa de Mercado</p> <p>Estudos de Segmentação de mercado</p>
Fase 3 – Formulação da estratégia	<p>Objetivos de marketing – por produto ou por segmento, geral;</p> <p>Foco estratégico</p> <p>Mix de produtos</p> <p>Desenvolvimento de produto</p> <p>Extinção de produto</p> <p>Extensão de mercado</p> <p>Grupos-alvo de consumidores</p>	
Estratégias de marketing	- 4 Ps (produto, preço, promoção, praça)	<p>Matriz de Porter</p> <p>Matriz Ansoff</p> <p>Matriz de Política Direcional</p> <p>Análise de lacuna</p>
Fase 4 -	Requisito de recursos	Previsão de orçamento
		Medição e revisão

Fonte: Adaptado de McDonald (2004, p. 491).

3.3.2.1 Barreiras e dificuldades para se implantar um plano de marketing

McDonald (2004) enumera algumas barreiras e dificuldades que a organização enfrenta ao implantar e um plano de marketing e seguir seus objetivos:

- fraco apoio do Conselho Diretor;
- falta de um plano para o planejamento;
- confusão sobre os termos de planejamento;
- separação entre o planejamento operacional e o planejamento estratégico;
- não integração do planejamento estratégico de marketing ao planejamento corporativo;
- delegação do planejamento a um planejador.

3.3.3 Plano de marketing proposto por Westwood

O plano de marketing para Westwood (1991) pode ser usado para descrever os métodos de aplicação dos recursos de marketing para se atingir os objetivos deste. O autor parte do princípio de que o conceito de planejamento de marketing inicia com a realização de pesquisas de marketing interna e externa, pois uma vez compreendida a importância da informação para a elaboração desse planejamento, será discutida a gestão de informação como fonte de vantagem competitiva de informações. O autor aponta que a pesquisa pode ser feita com a elaboração de questionários típicos por meio de entrevistas pessoais, telefônicas e postais, descartando perguntas impertinentes.

Segundo Westwood (1991, p. 34-35), os dados da pesquisa de mercado consistem em primários e secundários, pois os “dados primários são os obtidos de fontes primárias, isto é, diretamente do mercado com a contratação de um consultor ou empresa de pesquisa de mercado que execute o trabalho pra você”.

O diferencial do plano de marketing sugerido por Westwood (1991), em relação aos dos demais autores consultados até o momento, é a realização de pesquisa. O autor esclarece que, para dar início a projetos de pesquisa, é necessário definir os objetivos, pois caso contrário, muito tempo, esforço e dinheiro serão desperdiçados.

Westwood (1991) conceitua nas seções seguintes as providências fundamentais que se deve tomar ao realizar a pesquisa de marketing.

3.3.3.1 Estrutura do Plano

Westwood (1991) apresenta os tópicos necessários para estrutura de um plano de marketing, os quais estão presentes no Quadro 16.

Quadro 16 – Estrutura do plano de marketing apresentada por Westwood

1. Definição de objetivos corporativos
2. Realização de pesquisa de marketing externa
3. Realização de pesquisa de marketing interna
4. Suposições
5. Definição de objetivos de marketing com resultados esperados
6. Desenvolvimento de estratégias de marketing/planos de ação
7. Definição de programas que incluam propaganda e plano de promoções
8. Elaboração de orçamentos
9. Plano escrito
10. Comunicar o plano
11. Implantar um sistema de controle
12. Atualização

Fonte: Westwood (1991, p. 36).

Westwood (1991) entende que a elaboração de um plano de marketing deve conter os seguintes elementos: sumário; introdução; síntese; análise da situação; objetivos do marketing; estratégias de marketing; prazos, custos e responsabilidades a serem atribuídas aos gestores do plano; promoção de vendas; demonstrativos de resultados, os quais são explicitados a seguir.

- **Síntese:** o plano de marketing escrito deve ser claro e preciso, com redação simples e de fácil entendimento de ser entendido, evitando detalhes excessivos ou irrelevantes.
- **Análise de situação:** o plano em si tem de se basear num conjunto de suposições claramente entendidas, que se relacionem a fatores tecnológicos, econômicos, externos e competitivos. Segundo Westwood (1991, p. 24), “Se o plano pudesse ser implantado, independentemente de uma suposição, essa suposição não seria necessária e deveria ser removida do plano”.

- **Objetivos de marketing:** os objetivos devem ser claramente definidos, pois são as metas traçadas pela organização que deverão ser atingidas em curto, médio e longo prazo.
- **Estratégias de marketing:** o autor classifica a importância das estratégias de marketing para se atingir os objetivos propostos no plano de marketing. Para Westwood (1991, p. 134),

As estratégias podem vir de diferentes fontes e é aconselhável que as empresas estimulem seus executivos de marketing a pensar em todas as formas possíveis de se gerar estratégias potenciais. Algumas estratégias podem parecer que partem logicamente e obviamente dos objetivos, mas outras podem surgir num lampejo de inspiração.

- **Prazo, custos e responsabilidades:** cabe aos gestores do plano analisar e atingir o prazo, verificar custos e para as responsabilidades que lhes caibam.
- **Promoção de vendas:** o autor menciona a importância da divulgação do produto, por meio de publicidades em rádio, mala-direta, ou seja, elaborar a promoção por intermédio dos meios de comunicação, com o objetivo de atrair o maior número de consumidores.
- **Demonstrativos de resultados:** os resultados devem ser previstos, de modo que o plano não sofra grandes alterações.
- **Controle:** a exemplo de outros planos de marketing apresentados nesta dissertação, o autor aconselha o monitoramento do plano, observando o seu prazo de validade, a atualização e a concretização das metas propostas.

3.3.4 Plano de marketing proposto por Barry

Barry (2011) apresenta seu modelo de plano de marketing e enumera cinco passos para alcançá-los conforme apresenta o Quadro 17.

Quadro 17 – Cinco passos do plano de marketing enumerados por Barry

1º passo	Pense na sua empresa como se fosse uma pessoa com uma personalidade e identidade própria. Com isso em mente, crie listas separadas que identifiquem as forças, fraquezas e os objetivos do seu negócio. Não rejeite nenhuma ideia, escreva tudo. Depois, encontre as prioridades entre os pontos destacados. Se você foi sincero na sua avaliação, você terá mais material do que precisa para começar a pensar no seu plano de marketing.
2º passo	Esse passo também envolve a elaboração de uma lista, só que desta vez uma lista das oportunidades de negócios e ameaças que podem afetar o desempenho da sua empresa. Pense nos fatores externos ao seu negócio, aqueles que você não pode controlar, mas pode tentar preveni-los. Oportunidades podem incluir novos mercados, novos produtos e tendências que possam favorecer sua empresa. Faça uma lista também de possíveis compradores (pessoas ou empresas) e, então, coloque-se no lugar de cada um deles, pensando qual veículo de comunicação seria utilizado para receber a sua mensagem.
3º passo	Agora é hora de comparar as suas listas. Procure por intersecções da personalidade e da identidade da sua empresa com o público-alvo dela. Com relação às ofertas do seu negócio, quais itens podem ser eliminados por não serem estratégicos? Quais itens não estão em sintonia com o seu público-alvo? O resultado desse passo é a sua estratégia. Alinhe o seu foco com aquilo que está em maior sintonia com a identidade da sua empresa e o que é mais atraente para o seu mercado.
4º passo	A partir daqui, planeje ações concretas e mensuráveis com detalhes. A sua estratégia de marketing deve se tornar um plano que prevê uma revisão mensal, estratégia de avaliação, expectativa de vendas, orçamento e processo de monitoramento. Isso inclui tanto estratégias quanto os materiais que serão usados, como telefonemas, apresentações, ações de internet, viagens e propostas de parceria, entre outros.
5º passo	Assim como é preciso fazer com o plano de negócios, seu plano de marketing deve evoluir juntamente com o seu negócio. As suas suposições vão provavelmente mudar, então adapte o seu plano às mudanças do mercado. Algumas partes do plano também vão apresentar resultados melhores que outras. Por isso, revise e reavalie sua estratégia.

Fonte: Barry (2011, p. 27).

O plano de marketing proposto Barry (2011) pode ser explicado desta forma:

- **1º passo:** o autor orienta em seu plano identificar e listar todas as forças, objetivos e fraquezas do negócio, além das oportunidades que possam surgir;
- **2º passo:** nessa etapa, o autor sugere a elaboração de uma lista de negócios e oportunidades que possam afetar a empresa, e as devidas precauções para preveni-los;
- **3º passo:** nessa fase, comparam-se as listas de oportunidades em relação a ofertas de negócios que podem ser eliminados ou não, de acordo com o público-alvo;
- **4º passo:** o quarto passo, de acordo com o autor, consiste no planejamento com detalhes de ações concretas e revisões mensais;
- **5º passo:** o autor conclui afirmando que o plano de marketing deve evoluir junto com o negócio e que mudanças deverão ser feitas de acordo com o mercado.

Os autores internacionais abordam de diferentes maneiras a elaboração de um plano de marketing, conforme consta no Quadro 18.

Quadro 18 – Modelos de plano de marketing proposto por autores internacionais

Etapas do plano de marketing	Westwood (1991)	Barry (2011)	Kotler (2000)	McDonald (2004)
Missão, escopo e metas da empresa	Metas da organização que deverão ser traçadas em curto, médio e longo prazos	Criação de listas com identificação de metas, pontos fortes e fraquezas da empresa.	Identificação de concorrentes, lucros, macro ambientes, vendas e custos	Declaração de missão e determinação de metas.
Análise da situação	Conjunto de suposições claramente entendidas	Planejamento de detalhes com revisões mensais.	Análise de oportunidades e questões	Praça de mercado e a posição que ocupa em relação à concorrência devem fazer parte das primeiras análises.
Objetivos	Definição de objetivos	Objetivos mensurados	Definição de objetivos gerais	Elaboração de um conjunto de objetivos quantitativos financeiros e de marketing.
Estratégias	Estratégias	Definição de estratégias	Definição de estratégias com base em análise de situação	As melhores estratégias precisam ser adotadas para a concretização dos objetivos.
Implementação	Táticas para implementação	Implantação de ações concretas e com detalhes.	Programas de ação	Plano de ação detalhado com ações táticas.
Controle	Monitoramento do plano	Alguns itens do plano mostrarão resultados satisfatórios em relação a outros. Por isso, há a necessidade do controle.	Previsão de resultados	Controle dos resultados esperados

Fonte: Elaboração própria.

Ao analisar os modelos de planos de marketing dos autores nacionais e internacionais, inseridos nesta dissertação, considera-se que os autores brasileiros convergem

com os estrangeiros na criação e definição de metas como um dos primeiros pontos a ser discutidos e analisados, conforme os quadros apresentados.

Outro ponto de entendimento entre Westwood (1991), Barry (2011), Kotler (2000) e McDonald (2004) refere-se ao campo da estratégia: os autores argumentam que a definição das estratégias se dá após uma análise minuciosa da situação para, conseqüentemente, implantá-las.

4 METODOLOGIA

Este capítulo foi reservado à descrição da tipologia de pesquisa, suas etapas, o modelo selecionado para proposição de marketing para a emissora de rádio, objeto do estudo.

4.1 Tipo de Pesquisa

Malhotra (2010) afirma que a pesquisa qualitativa é definida como uma técnica de pesquisa não estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras que proporcionam *insights* e compreensão do contexto do problema.

Para Freitas e Janissek (2000, p. 25), a análise qualitativa se baseia "Na presença ou ausência de uma dada característica, enquanto a análise quantitativa busca identificar a frequência dos temas, palavras, expressões ou símbolos considerados".

Cahill (1998) aponta que existem várias razões para se utilizar a pesquisa qualitativa em marketing, como por exemplo: alcançar a compreensão de determinadas razões, determinar o grau de preferência dos consumidores em relação a marcas concorrentes, descobrir motivações subjacentes, desenvolver uma compreensão inicial de um problema, entre outras.

A pesquisa envolveu duas etapas: a primeira, de caráter exploratório, permitiu através da coleta de dados secundários como artigos, livros, dissertações e dados internos elaborar o referencial teórico e apresentar o problema da Rádio Educativa FM de Piracicaba, como viabilizou a compreensão por parte do pesquisador das abordagens teóricas de autores nacionais e internacionais sobre elaboração do plano de marketing.

Na segunda etapa, com a perspectiva de apresentar soluções para o problema já diagnosticado, pautou-se em apresentar proposta de plano de marketing para auxiliar na captação de recursos financeiros para a organização por parte do pesquisador.

4.2 Modelo de Plano de Marketing para a Emissora em Estudo

Como o estudo concentra-se na proposta de apresentação de um plano de marketing para a rádio tornar-se autossustentável, não dependendo somente de verba pública, adota-se o modelo de plano de marketing proposto por Giuliani (2003) e utilizado por Gómez e Giuliani (2009), ao apresentar planejamento de marketing para a empresa pública de televisão localizada no México. A proposta do plano de marketing seguirá as seguintes etapas, a saber:

1. elaboração do diagnóstico interno e externo para identificar as oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos;
2. definição clara da missão, visão, mercado-alvo e objetivos;
3. definição e seleção de estratégias – após a definição dos objetivos, é necessário decidir como alcançá-los por meio da seleção de estratégias, podendo adotar uma destas: penetração de mercado, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de novos produtos diversificação com novos produtos e/ou clientes;
4. definição do plano de ação e delinear ações;
5. projeção financeira – retorno esperado com o objetivo de tornar-se autossustentável;
6. controle – acompanhar, alterar metas e objetivos.

5 PROPOSTA DE PLANO DE MARKETING PARA A RÁDIO EDUCATIVA FM DE PIRACICABA

Neste capítulo, apresenta-se um plano de marketing para a Rádio Educativa FM, emissora que pertence à Prefeitura do Município de Piracicaba, com a finalidade de conseguir verbas para custear as despesas da emissora por meio da veiculação de apoios culturais na grade de programação.

5.1 Etapas Utilizadas para Elaboração do Plano de Marketing

Para a elaboração do referido plano, as etapas apresentadas foram pautadas no modelo de plano de marketing apresentado por Giuliani (2003) e adotado por Gómez e Giuliani (2009), quando este trabalhou em uma proposta de plano de marketing para uma emissora de TV pública situada no México.

Iniciou-se a proposta do plano tratado neste estudo com a elaboração do diagnóstico situacional da emissora em níveis interno e externo, buscando, nessa fase, analisar a atual situação em que ela se encontrava, com o objetivo de identificar as oportunidades e ameaças a partir dos fatores externos do macroambiente e dos seus pontos fortes e fracos, pautando-se em uma análise interna referente ao composto de marketing. Essa fase, que se denomina SWOT – sigla em inglês que, na língua portuguesa, significa forças, fraquezas, oportunidades e ameaças –, possibilita a compreensão de como se encontra a empresa tanto em seu cenário externo como interno, permitindo encontrar os pontos fortes e combiná-los com as oportunidades do ambiente externo, preferencialmente nas áreas em que os concorrentes não têm a mesma capacidade.

A primeira etapa analisou os fatores macroambientais externos que estão propiciando situações de ameaças e oportunidades nos aspectos econômico, cultural, tecnológico, demográfico e político-social. Os fatores macroambientais externos estão apresentados no Quadro 19.

Quadro 19 – Análise dos fatores macroambientais externos

Situações	Aspectos				
	Econômico	Cultural	Tecnológico	Demográfico	Político-social
Oportunidades	Buscar o aumento de receita para a emissora custear despesas.	O apoio a eventos culturais vem crescendo por parte de empresas que buscam posicionar suas marcas nesses acontecimentos; por isso, é importante incentivar a emissora a se tornar mais conhecida no meio artístico, com a divulgação de peças teatrais, cinemas, eventos em <i>shoppings</i> e centros de lazer.	A Rádio Educativa FM poderá ser comparada às melhores emissoras brasileiras por meio da aquisição de equipamentos que melhorem sua transmissão.	Atingir outros municípios vizinhos e, conseqüentemente, fechar apoios culturais de empresas que não estão localizadas na cidade de origem da emissora.	Elaboração de campanhas institucionais nas áreas de saúde, educação, esporte, segurança, economia e finanças pessoais.
Ameaças	Troca de diretoria a cada quatro anos. Falta de apoio governamental econômico e financeiro para captação de receita. Outro fator consiste no caso de apoiadores deixarem de anunciar em virtude de alguma crise econômico-financeira no mercado.	Outra emissora poderá fazer a mesma ação de marketing cultural.	Não conseguir receita suficiente para a compra de equipamentos digitais de recepção e transmissão. Ou, ainda, não conseguir acompanhar o avanço da tecnologia em sua área.	Outras emissoras com o mesmo perfil da Rádio Educativa FM podem fechar contratos de publicidade.	Não adesão da sociedade às campanhas realizadas.

Fonte: Elaboração própria.

A análise dos fatores internos de uma organização é fundamental para o seu sucesso. Giuliani (2008) argumenta que nenhuma empresa está livre das transformações do

ambiente. Portanto, aponta o autor, o diagnóstico dos fatores ambientais externo e interno deve ser realizado com precisão, para que o resultado do plano de marketing não seja prejudicado. A segunda etapa do diagnóstico, que prevê a análise dos fatores internos, como produto, promoção, preço e praça, está inserida no Quadro 20.

Quadro 20 – Análise dos fatores internos – microambiente

Rádio Educativa FM	Produto	Preço	Promoção	Praça
Pontos fortes	Programação qualificada com a veiculação de música popular brasileira, <i>flashbacks</i> e módulos informativos de hora em hora.	A Rádio leva vantagem, em relação à concorrência, porque não existe uma tabela de preços para a veiculação de apoios culturais. Por esse motivo, a organização pode tornar o valor mais acessível para as empresas que nela anunciarem.	Mesmo sendo uma emissora pública, nada a impede de fazer promoções culturais e artísticas de eventos a serem realizados nos teatros municipais da cidade.	A emissora, mesmo com a grande quantidade de edifícios na cidade e a topografia irregular desta, consegue abranger a cidade de Piracicaba em sua totalidade, apresentando um excelente sinal.
Pontos fracos	A programação poderá não agradar o mercado, ou, então, outra emissora poderá elaborar um formato semelhante.	Emissoras comerciais costumam bonificar as empresas que mantêm publicidades em rádios comerciais.	Organizações comerciais têm respaldo da legislação para fazer qualquer tipo de promoção, bônus e outras estratégias de marketing.	Surgimento da Rádio Ônix FM, na cidade de Rio das Pedras (SP), emissora que está veiculando programação semelhante à da Rádio Educativa FM para o público de Piracicaba.

Fonte: Elaboração própria.

Após a elaboração do diagnóstico situacional dos macroambientes externo e interno, observou-se que a Rádio Educativa FM, objeto de estudo desta dissertação, apresenta

vantagens e desvantagens em comparação a outras emissoras tanto de rádio do mesmo perfil quanto comerciais:

1. **Preço menor dos apoios culturais** – em razão de a legislação que rege as emissoras públicas e educativas não permitir publicidades e comercialização de propagandas de quaisquer espécies, a emissora em estudo apresenta vantagem porque pode cobrar um preço menor em relação aos praticados no mercado publicitário de rádio.
2. **Programação qualificada** – a emissora prima pela execução de música popular brasileira e de canções internacionais (americanas, francesas e italianas).
3. **Notícias de hora em hora** – a Rádio Educativa FM, de hora em hora, fornece aos seus ouvintes informativos com destaques nacionais e internacionais da política, economia, cultura e do cotidiano, o que representa uma vantagem competitiva para ela, pois a maioria das emissoras não utiliza esse procedimento.
4. **Sinal excelente em todo o município** – Piracicaba, cidade onde está localizada a Rádio Educativa FM, é um município com muitas deformidades topográficas em seu território, além de possuir grande quantidade de edifícios, o que prejudica a propagação do sinal. A rádio, mesmo com as desvantagens topográficas, consegue abranger o município em sua totalidade.
5. **Troca de governo a cada quatro anos** – a organização objeto deste estudo pertence à Prefeitura de Piracicaba, razão pela qual a sua diretoria é trocada a cada quatro anos, ou seja, ao término de uma administração municipal para o início da outra. Quando um novo prefeito assume a Prefeitura, um novo diretor-presidente é nomeado para a Rádio Educativa e, dependendo do perfil do novo gestor da emissora, a programação poderá ser alterada parcialmente ou completamente, tornando o plano de marketing elaborado pelo autor desta dissertação inútil e com poucas chances de ser implantado. Nas emissoras comerciais, isso pode acontecer com menos frequência.
6. **Surgimento da Rádio Ônix** – até 2011, a Rádio Educativa FM operava sozinha em seu segmento, pois não havia concorrência de outra rádio com o mesmo perfil dela. Essa situação perdurou até o lançamento de outra FM de

uma cidade vizinha, Rio das Pedras, em meados de 2011. A partir de então, a recém-criada Ônix FM leva ao ar o mesmo estilo de programação da Rádio Educativa FM, com execução de *flashbacks* durante suas 24 horas de programação, transformando-se em uma concorrente em potencial para disputar o mesmo mercado da Educativa FM.

7. Desinteresse dos apoiadores – pode haver uma recessão no mercado, o que poderá afastar, por alguns meses, as empresas no sentido de fazerem anúncios em veículos de comunicação.

8. Alteração na legislação – o Governo Federal poderá decretar limite para o número de apoiadores culturais no caso de emissoras públicas de comunicação.

Por meio da análise SWOT, verificou-se que a Rádio Educativa FM é a emissora que tem a maior possibilidade de oportunidades, pelo fato de oferecer um preço mais acessível de anúncios para as empresas e, ao mesmo tempo, responder às ameaças quando ocorre a troca de direção a cada quatro anos. Entretanto, essa troca poderá levar à descontinuidade do plano de marketing, motivada por questões políticas, gerando corte de investimento em todos os setores. Observa-se, de acordo com a exposição das ameaças e oportunidades, que a organização é refém de si própria, e não do mercado publicitário.

A análise do diagnóstico situacional permitirá elaborar a estratégia principal que auxiliará na obtenção dos resultados esperados e no cumprimento do objetivo principal deste plano de marketing. A rádio encontra-se em uma posição de vantagem referente às oportunidades decorrentes dos fatores econômicos, tecnológicos, demográficos e políticos. Ao verificar sua análise interna, observa-se um equilíbrio entre pontos fortes e fracos.

As novas oportunidades de crescimento para a rádio estão pautadas na matriz proposta por Ansoff (1957), apresentada na Figura 3.

Figura 3 – Matriz proposta por Ansoff

	Produtos atuais	Novos produtos
Mercados atuais	1. Estratégia de penetração de mercado	2. Desenvolvimento de mercado
Novos Mercados	3. Desenvolvimento de novos produtos	4. Diversificação

Fonte: Adaptado de Ansoff (1957, p. 45).

Diante do exposto, pode-se afirmar que a Rádio Educativa FM pautará sua principal estratégia na **penetração de mercado**, pois, desse modo, ela terá maior participação de mercado com seu portfólio atual de produtos, segundo a matriz proposta por Ansoff (1957). Em médio prazo, após obter resultados, a emissora poderá, com essa estratégia, redirecionar as ações de marketing, procurando por meio do mercado atual e do oferecimento de novos produtos optar por uma estratégia de desenvolvimento de produtos.

5.2 Análise da Concorrência

Além da Rádio Educativa FM, existem mais cinco concessões de FMs públicas ligadas a prefeituras ou fundações, outorgadas pelo Ministério das Comunicações em municípios do Estado de São Paulo próximos de Piracicaba (Quadro 21). A programação musical dessas emissoras é composta de 70% de músicas nacionais e os outros 30% restantes de canções internacionais de acordo com regulamentação da Anatel.

Quadro 21 – Análise de emissoras públicas da região de Piracicaba

Rádio	Cidade de origem	Propriedade	Programação	Frequência	Potência	Receita
Cultura	Santa Bárbara d'Oeste	Prefeitura de Santa Bárbara d'Oeste	Popular/variada (sertanejo, pagode, <i>flashbacks</i> , jornalismo)	95,9 MHz	1.000 watts	Inserida no orçamento da Secretaria Municipal de Cultura
Cultura	Amparo	Prefeitura da Estância Turística de Amparo	MPB, <i>flashbacks</i> , jornalismo	102,9 MHz	1.000 watts	Inserida no orçamento da Secretaria Municipal de Cultura
Educativa	Piracicaba	Prefeitura de Piracicaba	MPB, <i>flashbacks</i> , jornalismo	105,9 MHz	1.000 watts	Inserida no orçamento da Secretaria Municipal de Educação
Educativa	Campinas	Prefeitura de Campinas	MPB, <i>flashbacks</i> , jornalismo	101,9 MHz	5.000 watts	Inserida no orçamento da Secretaria Municipal de Cultura
Estrela	Jaguariúna	Prefeitura da Estância Turística de Amparo	Popular/variada (sertanejo, pagode, <i>flashbacks</i> , jornalismo)	94,5 MHz	1.000 watts	Inserida no orçamento da Secretaria Municipal de Cultura
Limeira FM	Limeira	Sistema Jornal de Rádio	<i>flashbacks</i> e MPB	106,9 MHz	300 watts	Emissora do Sistema Jornal de Rádio Ltda.

Fonte: Elaboração própria.

Conforme as informações apresentadas no Quadro 21, as emissoras municipais de Santa Bárbara d'Oeste e Jaguariúna seguem a legislação de radiodifusão educativa executando músicas nacionais em boa parte da programação. Já as demais rádios pesquisadas também seguem a lei optando por outro estilo de programação: a música popular brasileira. A Anatel prevê a inserção de 70% de músicas nacionais, independentemente do estilo musical, e os 30% restantes de músicas internacionais. Isso significa que, a cada três músicas nacionais executadas, a emissora poderá inserir uma internacional. A legislação determina esse modelo de programação para que as emissoras públicas não concorram de forma desleal com rádios

de concessões comerciais, já que as empresas públicas não dependem exclusivamente de receitas de publicidades. Além disso, rádios comerciais pagam mais impostos em comparação às emissoras públicas e, por conta disso, exploram publicidades durante as suas respectivas programações.

Outro fator apontado nas características das emissoras públicas informadas no Quadro 21 é a potência autorizada para essas organizações. A Rádio Educativa FM de Campinas opera com 5.000 watts, potência relativamente maior em relação às demais emissoras pesquisadas. O motivo é o número de habitantes dessa cidade, que ultrapassa um milhão, sendo necessário um transmissor mais potente para abranger aquele município. O mesmo já não ocorre com as outras emissoras analisadas, que trabalham com a potência de 1.000 watts e, a Limeira FM, com 300 watts, por conta de estarem instaladas em municípios menores. A Anatel analisa, em primeiro lugar, o número de habitantes de uma cidade e sua extensão territorial, para determinar a potência adequada.

A Rádio Educativa FM de Piracicaba poderia compor a sua programação de músicas populares, a exemplo de outras emissoras comerciais da cidade. O problema é que a organização não teria uma vantagem competitiva, pois se igualaria às demais, e não conseguiria uma projeção no mercado, já que as rádios FMs comerciais possuem uma estrutura melhor. O fato de apresentar música popular brasileira na maior parte de seu quadro musical garante-lhe uma diferenciação de público, atingindo os ouvintes das classes sociais A e B, o que as outras não fazem.

5.3 Missão

Ao definir uma missão, a administração da rádio deverá verificar a necessidade de fornecer uma direção a ser seguida pela organização, procurando refletir sobre a verdadeira razão de existência da rádio, respondendo as seguintes perguntas básicas: por que a rádio existe? Qual o seu propósito? Quais são os seus objetivos em curto, médio e longo prazos?

A crucial diferença entre uma emissora educativa e outra de perfil comercial é que a primeira não tem compromisso com anunciantes e pode desenvolver um trabalho social e educativo, além de apresentar programação e jornalismo qualificados. As organizações comerciais trabalham pelo lucro, pois predomina para a direção dessas emissoras o que for mais vantajoso financeiramente.

A missão da Rádio Educativa FM de Piracicaba, enquanto emissora pública e de caráter educativo, é proporcionar a seus ouvintes uma programação de qualidade com 70% de música popular brasileira e o restante de *flashbacks*, além de informações atualizadas de hora em hora. Esse é o caminho da organização, pois não poderia ser diferente por causa de a Educativa não ser de concessão comercial.

5.4 Mercado-Alvo

Esta seção apresenta os consumidores potenciais que possuem características e necessidades comuns, para as quais a rádio se dispõe a oferecer sua programação (música popular brasileira e *flashbacks*). Com uma programação diferenciada, em comparação com as demais emissoras de Piracicaba, a Rádio Educativa FM não encontrará dificuldades para atingir o público adulto contemporâneo com faixa etária acima dos 30 anos das classes sociais A e B, tendo como foco principal moradores da área central e bairros de classe média e classe média alta.

O Quadro 22 representa o mercado potencial, ou seja, o grupo de consumidores que demonstra algum nível de interesse por determinado produto.

Quadro 22 – Mercado potencial

<ul style="list-style-type: none"> • Bancos • Faculdades/universidades • Escola de idiomas • Clínicas de estética e odontológica • Consultórios médicos • Planos de saúde • Conveniências • Financeiras • Empresas torrefadeiras de café • Multinacionais • Hipermercados • Concessionárias • Montadoras de automóveis e tratores
--

Fonte: Elaboração própria.

5.5 Objetivo Principal: Comercialização de Apoios Culturais

O objetivo do plano de marketing proposto à Rádio Educativa FM consiste em conseguir recursos para a obtenção de apoios culturais. A legislação permite a inserção de pequenos textos durante a programação da emissora de forma não explícita, ou seja, somente é possível mencionar o nome da empresa, endereço, *slogan* e telefone, diferenciando-se de uma publicidade tradicional. Em emissoras de rádio e TVs públicas e educativas, não existem tabelas de preços de apoios culturais para não caracterizar publicidades, por causa de as concessões não serem de caráter comercial. Segundo Moraes (2010), atualmente a publicidade convencional é proibida em emissoras estatais e de perfil educativo, como é o caso da Rádio Educativa FM de Piracicaba. Nas TVs comerciais, a legislação permite a veiculação de 25% da programação em publicidade. Já para as emissoras de FM, de concessões comunitárias, além da limitação de potência de 0,25 (25 watts) e torre transmissora de, no máximo, 30 metros, a Lei Federal nº 9.612/98, em seu artigo 18, proíbe a inserção e negociação de apoios culturais de prefeituras, câmaras municipais, autarquias e fundações, sob a alegação de que as

rádios comunitárias devem negociar inserções culturais somente no raio de abrangência da emissora.

Para Barbosa Filho (2005), a obtenção de apoios culturais, além da legislação de incentivo à cultura, são formas de sustentação de apoios operacionais, que se somam, muitas vezes, a subsídios oferecidos pelo poder público. Holley, Saunders e Piercy (2001) apontam que uma das decisões mais fundamentais colocadas perante uma empresa pública ou privada é a sua escolha do mercado, ou dos mercados, a que ela deve atender.

5.6 Estratégias e Ações Propostas

Para atingir a estratégia principal de penetração de mercado com o oferecimento de produtos atuais, as ações voltadas aos apoios culturais deverão fomentar a programação da Rádio Educativa FM, de modo que possam garantir recursos financeiros para a organização. Para atingir essa meta, elencou-se 16 etapas, as quais são apresentadas no Quadro 23.

Quadro 23 – Etapas do plano de marketing para a Rádio Educativa FM

<p>1. Elaboração de programação mista, com a execução de músicas nacionais e internacionais durante as 24 horas de execução, garantindo uma porcentagem maior para <i>flashbacks</i>.</p>	<p>Atualmente, a emissora veicula música popular brasileira das 9h às 16h. A nova proposta prevê a inserção de músicas internacionais a cada duas nacionais;</p>
<p>2. Contratação de mais três locutores e gravação de horários vagos, como é o caso da madrugada e dos fins de semana.</p>	<p>A emissora conta com apenas um locutor, aprovado em concurso público. Os demais são voluntários. Com a vinda de mais três profissionais, todos os espaços vazios na programação poderão ser preenchidos com o anúncio das músicas e hora certa no início e fim do bloco musical. A direção da rádio poderá contratar os atuais voluntários por meio de cargos comissionados, ou seja, indicados pelo diretor da emissora.</p>
<p>3. Eliminação de programas de produção independente.</p>	<p>Por ser uma emissora pública, alguns programas estão no ar por indicação do próprio prefeito e de secretários municipais. A nova proposta consiste em eliminar essas programações alternativas, para que a emissora possa adquirir uma padronização.</p>

<p>4. Aquisição de <i>jingles</i> e vinhetas, com anúncios da nova programação.</p>	<p>O foco nesse item é a plástica da emissora. Sugerimos o contato com empresas especializadas em <i>jingles</i> e vinhetas a serem utilizados para anunciar a nova programação;</p>
<p>5. Criar blocos musicais com, ao menos, quatro músicas em cada um deles.</p>	<p>Os blocos musicais da Rádio Educativa atualmente são compostos por três músicas. Ao passar para quatro canções, a emissora garantirá um tempo maior de músicas com intervalos de até três minutos.</p>
<p>6. Criar uma campanha de marketing para a Rádio Educativa FM e um <i>slogan</i> de fácil assimilação.</p>	<p>A campanha de marketing é necessária para promover a emissora e sua nova programação nos jornais impressos e emissoras de TV locais.</p>
<p>7. Inserir de hora em hora módulos informativos de, no máximo, três minutos, com notícias de economia, cotidiano e cultura local.</p>	<p>Hoje já existem os módulos informativos de hora em hora, mas o objetivo é padronizar os textos enfocando as editorias de economia, de política, cotidiano e cultura local.</p>
<p>8. Criar documentários sobre fatos históricos de Piracicaba que possam ter apoio cultural de empresas do município.</p>	<p>Sugestão de criação de documentários de, no máximo, dois minutos, a ser veiculado em alguns intervalos sobre a importância de certos fatos históricos, como a história de Prudente de Moraes, primeiro presidente civil da República, que foi vereador por Piracicaba e está sepultado no município.</p>
<p>9. Definir o período das 7h30 às 9h, de segunda a sexta, como horário de jornalismo, com a veiculação de notícias internacionais, nacionais e locais.</p>	<p>Atualmente, a Rádio Educativa FM leva ao ar, das 7h30 às 9h30, o programa jornalístico Bom Dia Cidade. Conforme a nova proposta, o programa se encerraria às 9h para o reinício da programação musical.</p>
<p>10. Cobertura de peças teatrais apresentadas em Piracicaba, já que a prefeitura, responsável pela emissora, possui dois teatros.</p>	<p>Um repórter falará ao vivo de um dos teatros municipais, três horas antes do evento, por meio de um celular, com o objetivo de promover a peça teatral e chamar o público. Em todas as apresentações teatrais, o locutor, ao fazer a abertura, falará do apoio da Rádio Educativa FM.</p>
<p>11. Cortesia e sorteio de ingressos, durante a programação, de peças teatrais e de filmes em exibição nos cinemas do principal <i>shopping</i> da cidade.</p>	<p>Durante a programação da emissora, os locutores, no estúdio, anunciarão ou sortearão convites de <i>shows</i> e peças teatrais.</p>

<p>12. Iluminação da torre de transmissão</p>	<p>Essa etapa compreende iluminar a torre e antena de transmissão, ambas localizadas em um dos pontos mais altos da cidade. A proposta tem o objetivo de tornar a torre como um ponto de referência no bairro Alto;</p>
<p>13. Durante a programação, inserir textos informativos sobre responsabilidade social e ambiental.</p>	<p>Os temas ambientais merecem a atenção dos gestores da emissora. As grandes, médias e pequenas empresas apoiam projetos ambientais.</p>
<p>14. Encaminhar correspondência à Anatel, solicitando aumento de potência nos transmissores.</p>	<p>O aumento de potência se faz necessária devido ao crescimento do município. A potência de 1 kW (1.000 watts) é a mesma de quando a Rádio Educativa FM foi implantada, em maio de 1988. De lá para cá, muitos edifícios foram construídos, o que compromete a qualidade da recepção do sinal da rádio em alguns bairros mais distantes da torre transmissora.</p>
<p>15. Verificar possibilidade de mudança de sede para o segundo andar da Pinacoteca Municipal, de modo que o ouvinte possa conhecer a emissora e, ao mesmo tempo, visitar as exposições do local.</p>	<p>Essa etapa depende da disponibilidade do segundo andar da Pinacoteca Municipal Miguel Dutra. O objetivo é adaptar os estúdios naquele espaço, com vistas para a orla do Rio Piracicaba e, ao mesmo tempo, incentivar os ouvintes a conhecer as novas instalações e visitar as exposições da Pinacoteca no primeiro andar.</p>
<p>16. Interação com as entidades assistenciais</p>	<p>Este item consiste em divulgar o trabalho das entidades assistenciais do município.</p>

Fonte: Elaboração própria.

5.6.1 Campanhas sobre responsabilidade social e ambiental

A estratégia de número 13 das etapas do plano de marketing (vide Quadro 23) prevê a criação de campanhas institucionais sobre temas sociais e ambientais. Para Cobra (1989, p. 20-21),

A missão social seria o compromisso ou a obrigação da empresa ou corporação com a sociedade da qual ela faz parte [...] e isto implica o respeito às condições ambientais e ajuda ao desenvolvimento comunitário sem nenhuma preocupação com o retorno econômico, mas apenas com o compromisso social.

Guedes (2000) entende que a adoção de práticas de ações sociais das empresas também deve, de alguma forma, envolver seus funcionários; assim, os resultados proporcionados serão maiores e melhores, uma vez que a prática de ações sociais pode aumentar o desempenho dos colaboradores e tornar o ambiente de trabalho mais agradável. Um estudo realizado por Ashley (2002) mostra que 90% das empresas afirmam que passaram a investir em ações de responsabilidade social apostando na melhoria da imagem institucional. A maior parte das organizações de pequeno, médio e grandes portes tem um projeto social em andamento que prevê a realização e concretização de projetos sociais. A medida também se estende para veículos de comunicação com abrangência em rede nacional.

A Rede Record de Televisão S.A. possui os projetos Ressoar e Nova Canaã, ambos são responsáveis pela construção de casas próprias para famílias de baixa renda, além de oferecerem escolas e professores para comunidades localizadas em lugares distantes, muitas vezes fazendo o papel do poder público. Em novembro de 2009, fortes chuvas arrasaram a cidade catarinense Blumenau, deixando milhares de desabrigados e desalojados. De lá para cá, muitos moradores receberam moradias novas de madeira, construídas pelo projeto Ressoar. É importante salientar que nem todas as vítimas foram beneficiadas, mas uma boa parte delas recebeu apoio dos governos municipal e estadual e do projeto da emissora. Segundo Lourenço (2009), o Instituto Ressoar apoia projetos que oferecem cultura e entretenimento a comunidades distantes, quase sempre esquecidos pelas esferas governamentais.

A Rede Globo de Televisão conta com a Fundação Roberto Marinho, que ficou conhecida por oferecer, na década de 1980, aos telespectadores da emissora o Telecurso primeiro e segundo grau. Criada em 1977, e presente em todas as regiões do País, a fundação atua nas áreas de educação, meio ambiente, patrimônio e televisão. Em 2008, com a produção de novas disciplinas, foram incorporadas ao Telecurso as produções científicas e os avanços tecnológicos. O Ministério da Educação reconheceu as metodologias apresentadas pelo programa e as adotou nas redes públicas de ensino e outras instituições.

A TV Cultura (canal 02 São Paulo), emissora pública e educativa pertencente ao governo do Estado de São Paulo, também contribui com a responsabilidade social e ambiental apresentando aos domingos, às 18h, o “Repórter Eco”. O programa apresenta reportagens sobre como reciclar os alimentos, preservação do meio ambiente e dicas práticas para uma qualidade de vida melhor.

Em Piracicaba (SP), está em vigor, desde 2002, a Lei Municipal nº 9.711, que autoriza empresas comerciais e públicas, além de autarquias municipais, a afixar placas de

publicidades em locais preestabelecidos, desde que elas se tornem responsáveis em cuidar e preservar uma determinada área realizando serviços de corte de mato e pintura de guias e calçadas. Em virtude dessa ação, denominada de “Adote uma Área”, é comum visualizarmos nas ruas e avenidas da cidade, principalmente em canteiros, praças públicas e áreas de lazer, publicidades com os seguintes dizeres: “A empresa X adota esta área” (PERAZOLLI, 2012).

Os gestores da Rádio Educativa FM poderão adotar as propostas apresentadas no Quadro 24, para a concretização dos projetos ambientais e sociais.

Quadro 24 – Propostas apresentadas para projetos ambientais e sociais

Projetos ambientais	Projetos sociais
Criação de vinhetas e <i>jingles</i> institucionais enfocando a preservação do meio ambiente. Por exemplo: conscientizar a população para que ela evite colocar fogo em terrenos baldios e entenda a importância de cortar o mato e usar racionalmente a água.	Divulgação do trabalho das entidades assistenciais do município por meio de reportagens pelo menos uma vez na semana.
Elaboração de informativos jornalísticos, de no máximo 30 segundos a serem veiculados durante a programação.	Gravação de textos informativos sobre a Campanha de Doação de Sangue do Hemonúcleo local, Campanha do Agasalho, Campanha de Descarte Correto de Medicamentos, entre outras.
	Campanha de Segurança no Trânsito – gravação com os técnicos da Secretaria Municipal de Trânsito e Transportes (Semuttran) sobre dicas de direção defensiva.

Fonte: elaboração própria.

5.7 Projeção de Vendas e Lucros

Segundo Giuliani (2008, p. 42), “Não existe uma receita ideal, pois o planejamento de verbas é feito de várias formas”. A emissora poderá obter uma quantia mensal de até R\$ 6.750,00 com a vinda de, no máximo, 20 apoiadores, divididos em preços que variam de R\$ 250,00 para o tempo de 15 segundos e R\$ 300,00 para 25 segundos, conforme as propostas apresentadas no Quadro 25.

Quadro 25 – Previsão de vendas e lucros

Apoiadores	Inserções diárias	Horários	Tempo	Total de inserções no mês	Preço unitário	Receita mensal
10	10	Manhã: quatro vezes Tarde: três vezes Noite: três vezes	25 segundos	200	R\$ 300,00	R\$ 3.000,00
10	05	Manhã: duas vezes Tarde: duas vezes Noite: duas vezes	15 segundos	200	R\$ 250,00	R\$ 3.750,00

Fonte: Elaboração própria.

Observa-se, nas propostas apresentadas no Quadro 25, que os apoiadores culturais que investirem a quantia de R\$ 250,00 ou R\$ 300,00 mensais terão direito a 10 inserções diárias num tempo de 15 segundos, ou 25 segundos, perfazendo um total de 200 inserções mensais, de segunda a sexta-feira, nos períodos da manhã, tarde e noite. O valor mensal de R\$ 6.750,00, arrecadado por meio de contratos de apoios culturais, será suficiente para pagar despesas pequenas da Rádio Educativa FM, por exemplo, a compra de materiais para escritório, produtos de limpeza e higiene pessoal, atualização da discoteca, como a aquisição de CDs e *softwares*, compra de peças para os equipamentos do sistema irradiante, além da compra de mobiliários e gastos com a conservação do prédio onde está instalada a emissora, serviços de pintura e gesso, por exemplo.

5.7.1 Horários previstos para a inserção de apoios culturais

As inserções serão distribuídas nos intervalos a cada quatro músicas. Pressupondo-se que um bloco com quatro canções demore 15 minutos, o que equivale ao tempo de três minutos e meio para cada música executada, o intervalo para a inserção dos apoios culturais se dará a cada 15 minutos, aproximadamente, totalizando quatro horários por hora para os apoiadores culturais, conforme apresenta o Quadro 26.

Quadro 26 – Horários disponíveis para inserções de apoios culturais

A cada uma hora	A cada seis horas	A cada 12 horas	A cada 17 horas	Total de horários das 6h às 24h
Quatro horários para inserções.	Vinte e quatro horários para inserções.	Quarenta e oito horários para inserções.	Sessenta e oito horários para inserções.	Sessenta e oito horários para inserção de apoiadores culturais.

Fonte: Elaboração própria.

Observa-se que o mapa de publicidade apresentado contém 17 horas disponíveis para a irradiação de apoios culturais, tomando como referência o período das 6h às 24h, com exceção das 19h às 24h, quando os meios de comunicação radiofônicos são obrigados a retransmitir o horário da Radiobrás – A Voz do Brasil –, e da zero hora às 6h, quando há uma queda considerável nos índices de audiência. O Quadro 26 considera apenas os horários disponíveis de segunda a sexta-feira.

5.8 Receita Extra

A etapa de número sete (vide Quadro 23) prevê a inserção de módulos informativos durante a programação da emissora. Ao estabelecer os blocos noticiários das 10h às 24h, de segunda a sexta-feira, a organização poderá fechar contrato com mais três apoiadores culturais pelo preço de R\$ 300,00 mensais para cada um, conforme as propostas apresentadas no Quadro 27.

Quadro 27 – Receita Extra

Apoiadores	Inserções diárias	Horários	Tempo	Modelo de texto	Total de inserções mensais	Preço unitário	Receita Mensal
Três	14	Edições informativas das 10,11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 22, 23 e 24 horas.	Três segundos	Módulo informativo Educativa. Apoio Cultural: Bradesco, Grupo Votorantin e West Motors.	280	R\$ 300,00	RS 900,00

Fonte: Elaboração própria.

Como está previsto a inserção de módulos informativos de hora em hora no plano de marketing para a organização, a direção da emissora terá a possibilidade de angariar uma receita extra ao comercializar a abertura dos informativos, conforme os exemplos apresentados na sequência.

- Esta edição de notícias tem o apoio cultural de...
- Café Morro Grande – O prazer de beber o melhor café.
- Senac – o seu futuro começa aqui.
- Studio de Beleza Paulo César – o endereço da moda.

Para não sobrecarregar a programação da rádio com apoiadores culturais, o plano de marketing sugere o critério de disponibilizar o tempo de dois minutos, por intervalo, para veiculação das empresas apoiadoras e um minuto para a divulgação de chamadas institucionais de programas da emissora, ou de campanhas sociais e ambientais, perfazendo o tempo de dois minutos e meio para apoiadores e vinhetas. O tempo total de execução de músicas e apoios culturais por bloco musical (15 minutos) ficaria distribuído da seguinte forma:

- doze minutos para a inserção de músicas;
- dois minutos para apoios culturais;
- um minuto para chamadas institucionais.

5.8.1 Modelo de texto de apoio cultural sugerido para a Rádio Educativa FM

Apoios culturais em emissoras públicas de caráter educativo e cultural são pequenos textos informativos com o nome, endereço, telefone, *site* e *slogan* da empresa, conforme os exemplos apresentados no Quadro 28.

Quadro 28 – Modelos de inserção de apoios culturais para a Rádio Educativa FM

Modelo	Cliente	Texto informativo
1	Studio de Beleza Paulo César	A Educativa FM tem o apoio cultural do Studio de Beleza Paulo César (cabeleireiros). Rua Alferes José Caetano, 1630. Fone: 3422-0014. Conheça nosso <i>site</i> : www.studiopaulocesar.com.br .
2	Café Morro Grande	O Café Morro Grande apoia a programação da Educativa FM. O prazer de beber o melhor café há 75 anos!
3	Brasink	A programação da Educativa tem o apoio cultural da Brasink – cartuchos para impressão. Avenida Barão de Valença, 228, Vila Rezende. Fone: 3403-3888. “Brasink: Esta marca causa boa impressão!”
4	Senac	A Educativa FM tem o apoio cultural do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac) de Piracicaba, que oferece cursos técnicos e profissionalizantes. Avenida Monsenhor Rosa, 700, Centro. Fone: 2105-0199.
5	Acipi	A Associação Comercial e Industrial de Piracicaba (Acipi) apoia a programação da Educativa FM. Acipi: Rua do Rosário, 700, Centro. Outras informações no <i>site</i> www.acipi.com.br .
6	Caffé Caffé	A Educativa FM tem o apoio cultural de Caffé Caffé – conveniência e café. Praça da Catedral, 1023, Centro. Fone: 3402-2000.

Fonte: Elaboração própria.

5.9 Plano de Ação

As primeiras ações do plano de ação terão início a partir janeiro de 2013, de acordo como cronograma apresentado no Quadro 29.

Quadro 29 – Etapas do plano de ação

Estrutura	Período	Responsável
Elaboração de vinhetas anunciando a nova programação.	janeiro a abril	Departamento de produção
Reformulação do <i>site</i> .	janeiro a abril	Departamento de produção
Anúncios em jornais.	abril	Departamento de jornalismo
Contato com os apoiadores culturais.	janeiro a abril	Direção da emissora
Criação de campanhas institucionais.	janeiro a abril	Departamento de produção
Contratação de locutores/ eliminação de programas independentes.	janeiro a abril	Direção da emissora
Criação da campanha de marketing.	janeiro a abril	Departamento de produção
Mudança de sede.	2013 a 2016	Direção da emissora

Fonte: Adaptado de Giuliani (2008, p. 28).

5.10 Controle

Juntamente com a entrega do plano para a direção da rádio, apontar-se-á a importância de o responsável pelo plano verificar, periodicamente, se os resultados reais estão sendo alcançados de acordo com a proposta apresentada, além de determinar a frequência das informações sobre o controle fornecidas, com apresentação de relatórios.

5.11 Plano para a Rádio Educativa FM

Nas seções anteriores, detalhou-lhe cada fase da elaboração do plano de marketing. Já nesta seção, apresenta-se, de forma sintética, o plano que se pretende entregar à direção da referida rádio, sem a preocupação de explicar cada etapa dele.

Plano de marketing para a Rádio Educativa de Piracicaba

Apresentação

A Rádio Educativa FM, objeto de estudo desta dissertação, tem necessidade de conseguir recursos para subsidiar o planejamento administrativo e financeiro, sem depender somente de verbas oriundas da Secretaria Municipal de Educação, à qual está vinculada. Este plano tem por objetivo a elaboração e apresentação de um planejamento de marketing para a direção da emissora, pautado no apoio cultural. A proposta do plano justifica-se pela importância de a organização suprir as suas despesas pequenas com outras fontes de recursos por meio de contratos de apoios culturais firmados com a iniciativa privada. São apresentadas, na sequência, as fases de análise e propostas de ações estratégicas para a empresa:

I – Real situação da emissora

Após diagnóstico externo e interno por meio de análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), verificou-se a real situação da emissora, a qual apresenta os seguintes fatores que podem nortear as ações:

1. **Preço menor dos apoios culturais** – em razão de a legislação que rege as emissoras públicas e educativas não permitir publicidades e comercialização de propagandas de quaisquer espécies, a emissora em estudo apresenta vantagem porque pode cobrar um preço menor em relação aos praticados no mercado publicitário de rádio.
2. **Programação qualificada** – a emissora prima pela execução de música popular brasileira e de canções internacionais (americanas, francesas e italianas).
3. **Notícias de hora em hora** – a Rádio Educativa FM, de hora em hora, fornece aos seus ouvintes informativos com destaques nacionais e internacionais da política, economia, cultura e do cotidiano, o que representa uma vantagem competitiva para ela, pois a maioria das emissoras não utiliza esse procedimento.

4. **Sinal excelente em todo o município** – Piracicaba, cidade onde está localizada a Rádio Educativa FM, é um município com muitas deformidades topográficas em seu território, além de possuir grande quantidade de edifícios, o que prejudica a propagação do sinal. A rádio, mesmo com as desvantagens topográficas, consegue abranger o município em sua totalidade.
5. **Troca de governo a cada quatro anos** – a organização objeto deste estudo pertence à Prefeitura de Piracicaba, razão pela qual a sua diretoria é trocada a cada quatro anos, ou seja, ao término de uma administração municipal para o início da outra. Quando um novo prefeito assume a Prefeitura, um novo diretor-presidente é nomeado para a Rádio Educativa e, dependendo do perfil do novo gestor da emissora, a programação poderá ser alterada parcialmente ou completamente, tornando o plano de marketing elaborado pelo autor desta dissertação inútil e com poucas chances de ser implantado. Nas emissoras comerciais, isso pode acontecer com menos frequência.
6. **Surgimento da Rádio Ônix** – até 2011, a Rádio Educativa FM operava sozinha em seu segmento, pois não havia concorrência de outra rádio com o mesmo perfil dela. Essa situação perdurou até o lançamento de outra FM de uma cidade vizinha, Rio das Pedras, em meados de 2011. A partir de então, a recém-criada Ônix FM leva ao ar o mesmo estilo de programação da Rádio Educativa FM, com execução de *flashbacks* durante suas 24 horas de programação, transformando-se em uma concorrente em potencial para disputar o mesmo mercado da Educativa FM.
7. **Desinteresse dos apoiadores** – pode haver uma recessão no mercado, o que poderá afastar, por alguns meses, as empresas no sentido de fazerem anúncios em veículos de comunicação.
8. **Alteração na legislação** – o Governo Federal poderá decretar limite para o número de apoiadores culturais no caso de emissoras públicas de comunicação.

II – Missão

A missão da Rádio Educativa FM de Piracicaba, enquanto emissora pública e de caráter educativo, é proporcionar a seus ouvintes uma programação de qualidade com 70% de música popular brasileira e o restante de *flashbacks*, além de informações atualizadas de hora em hora. Esse é o caminho da organização, o que não poderia ser diferente por causa de a Educativa não ser de concessão comercial.

III – Público-alvo

Público adulto com faixa etária acima dos 30 anos, pertencente às classes sociais A e B, moradores da área central e bairros das classes média e média alta.

IV – Posicionamento

Como ação de posicionamento de mercado, o plano deve pautar-se na penetração de mercado, com oferecimento de portfólio atual de produtos ao mercado-alvo (futuros apoiadores), para obter resultados com as estratégias de marketing, procurando em médio prazo optar por estratégia de desenvolvimento de produtos.

Mercado-alvo: bancos, faculdades e universidades, escolas de idiomas, clínicas de estética e odontológica, consultórios médicos, planos de saúde, conveniências, financeiras, empresas torrefadeiras de café, multinacionais, hipermercados, concessionárias e montadoras de automóveis e tratores.

V – Objetivo do plano

O objetivo do plano de marketing consiste em buscar recursos para a obtenção de apoios culturais.

VI – Estratégias

- a) Elaboração de programação mista, com a execução de músicas nacionais e internacionais durante as 24 horas de programação, garantindo uma porcentagem maior para *flashbacks*.

- b) Contratação de mais três locutores e gravação de horários vagos, como é o caso da madrugada e fins de semana.
- c) Eliminação de programas de produção independente.
- d) Aquisição de *jingles* e vinhetas, com anúncios da nova programação.
- e) Criar blocos musicais com, ao menos, quatro músicas.
- f) Criar uma campanha de marketing para a Rádio Educativa FM e um *slogan* de fácil assimilação.
- g) Inserir de hora em hora módulos informativos de, no máximo, três minutos, com notícias de economia, cotidiano e cultura local.
- h) Criar documentários sobre fatos históricos de Piracicaba que possam ter apoio cultural de empresas do município.
- i) Definir das 7h30 às 9 horas, de segunda a sexta-feira, como horário de jornalismo, com a veiculação de notícias internacionais, nacionais e locais.
- j) Cobertura de peças teatrais que vem a Piracicaba, já que a prefeitura, responsável pela emissora possui dois teatros municipais.
- k) Realização de entrevistas com os apoiadores culturais da rádio no horário de jornalismo que compreende a faixa das 7h30 às 9 horas.
- l) Durante a programação, inserir textos informativos sobre responsabilidade social e ambiental.
- m) Fazer pedido a ser encaminhado à Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL) solicitando aumento de potência nos transmissores.
- n) Possibilidade de mudança de sede para o segundo andar da Pinacoteca Municipal, de modo que o ouvinte possa conhecer a emissora e, ao mesmo tempo, visitar as exposições do local.

VII – Previsão de receita

A emissora poderá alcançar uma receita de até R\$ 6750,00 com a vinda de, no máximo, 20 apoiadores, divididos em cota, cujos preços podem variar entre R\$ 250,00 para o tempo de quinze segundos e R\$ 300,00, vinte e cinco segundos, conforme as propostas apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Previsão de vendas e lucros

Apoiadores	Inserções diárias	Horários	Tempo	Total de inserções no mês	Preço unitário	Receita mensal
10	10	Manhã: quatro vezes Tarde: três vezes Noite: três vezes	25 segundos	200	R\$ 300,00	R\$ 3.000,00
10	05	Manhã: duas vezes Tarde: duas vezes Noite: duas vezes	15 segundos	200	R\$ 250,00	R\$ 3.750,00

Fonte: Elaboração própria.

Observa-se, nas propostas apresentadas no Quadro 1, que os apoiadores culturais que investirem a quantia de R\$ 250,00 ou R\$ 300,00 mensais terão direito a 10 inserções diárias num tempo de 15 segundos, ou 25 segundos, perfazendo um total de 200 inserções mensais, de segunda a sexta-feira, nos períodos da manhã, tarde e noite. O valor mensal de R\$ 6.750,00, arrecadado por meio de contratos de apoios culturais, será suficiente para pagar despesas pequenas da Rádio Educativa FM, por exemplo, a compra de materiais para escritório, produtos de limpeza e higiene pessoal, atualização da discoteca, como a aquisição de CDs e *softwares*, compra de peças para os equipamentos do sistema irradiante, além da compra de mobiliários e gastos com a conservação do prédio onde está instalada a emissora, serviços de pintura e gesso, por exemplo.

VIII – Plano de ação

As primeiras ações do plano de ação terão início a partir janeiro de 2013, de acordo como cronograma apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 – Etapas do plano de ação

Estrutura	Período	Responsável
Elaboração de vinhetas anunciando a nova programação.	janeiro a abril	Departamento de produção
Reformulação do <i>site</i> .	janeiro a abril	Departamento de produção
Anúncios em jornais.	abril	Departamento de jornalismo
Contato com os apoiadores culturais.	janeiro a abril	Direção da emissora
Criação de campanhas institucionais.	janeiro a abril	Departamento de produção
Contratação de locutores/ eliminação de programas independentes.	janeiro a abril	Direção da emissora
Criação da campanha de marketing.	janeiro a abril	Departamento de produção
Mudança de sede.	2013 a 2016	Direção da emissora

Fonte: Adaptado de Giuliani (2008, p. 28).

IX – Controle

Após a apresentação do plano para a direção da rádio Educativa FM, apontar-se-á a importância do responsável pelo plano em analisar periodicamente se os objetivos propostos estão sendo atingidos e com que frequência isso está ocorrendo. O gestor da organização deve apresentar relatórios de fácil compreensão, fixar datas em que devem ser feitas análises gerais dos resultados, para alimentar o sistema de informações de marketing.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um plano de marketing pode ser considerado uma importante ferramenta de gestão, tal como é abordado neste estudo. Sua aplicabilidade pode ser recomendada tanto para as empresas de iniciativa privada quanto para as públicas de comunicação, como é o caso da Rádio Educativa FM de Piracicaba, objeto deste estudo. Um plano bem elaborado permite aos gestores nortear as estratégias de marketing, de modo que a organização consiga atingir os objetivos propostos, ser exequível; além disso, possibilita a realização de controles periódicos cuja finalidade é atingir o foco pretendido com as ações propostas para a organização.

Assim, o plano apresentado neste estudo pautou-se em dois propósitos: O primeiro consistiu em mostrar que as emissoras de rádio públicas podem aumentar e conseguir recursos financeiros por meio de apoios culturais, haja vista que a legislação permite a inserção de apoios culturais durante a programação da emissora de uma forma não explícita, ou seja, somente com o nome da empresa, endereço, *slogan*, e telefone, diferenciando-se de uma publicidade tradicional. Em emissoras de rádio e TVs públicas, não existem tabelas de preços de apoios culturais para não caracterizá-los como publicidades, por conta de as concessões não serem de caráter comercial. Segundo Barbosa Filho (2001), a obtenção de apoios culturais, além da legislação de incentivo à cultura, é uma forma de sustentação de apoios operacionais, que se somam, muitas vezes, a subsídios oferecidos pelo poder público. Já o segundo propósito concentrou-se em provar que não há ilegalidade no caso de as emissoras de rádio de caráter educativo elaborarem um plano de marketing que as diferencie das demais.

Mesmo sendo uma emissora estatal, pertencente à Prefeitura do Município de Piracicaba, observou-se a necessidade de um plano de marketing para que a Rádio Educativa FM possa conseguir recursos extras para o seu próprio custeio de despesas pequenas que não envolvam folha de pagamento. Por essa razão, elaborou-se um plano específico para essa emissora.

Ao trabalhar o referencial teórico relativo a esse plano, pôde-se, em caráter conclusivo do estudo, apontar que as organizações sem fins lucrativos que adotam uma orientação para o marketing devem pautar-se na priorização de seus clientes, guiar-se em pesquisas para nortear o cenário em que se encontram, compreender que a segmentação de mercado é fundamental para concentrar as estratégias em um mercado específico, ao mesmo

tempo em que devem estar atentas aos concorrentes e utilizar-se de todas as ações do composto de marketing, e não se pautando apenas no composto de comunicação.

De acordo com o que se apresenta nesta dissertação, concessões de rádio e TV públicas são proibidas de comercializar publicidades sob a pena de terem suas outorgas cassadas pela Anatel, a qual permite a veiculação de apoios culturais durante a programação com textos curtos, porém sem a leitura de preços e promoções.

No caso da Rádio Educativa FM, a emissora poderá equacionar o problema de falta de recursos para o pagamento de despesas pequenas inserindo apoios culturais em quatro intervalos por hora, no horário que compreende das 6 horas à zero hora. É importante salientar que, para o custeio da folha salarial, a organização já recebe verba da Secretaria Municipal de Educação na qual se insere; os apoios culturais complementarão a receita da rádio para a compra de equipamentos, materiais para escritório, mobiliário e atualização da discoteca.

A principal contribuição deste trabalho, no tocante a um plano de marketing para a referida rádio, é a padronização de sua programação, pois, a partir do momento em que desejar trazer para o seu portfólio de apoiadores empresas nacionais e multinacionais, a organização terá de desenvolver um trabalho sincronizado com os ouvintes e funcionários, de maneira que os apoiadores possam ter retorno ao investir a sua marca numa empresa pública de comunicação. O plano de marketing para a Educativa FM permitiu, também, detectar as suas ameaças e oportunidades, bem como seus pontos fortes e fracos, o que possibilitará aos seus diretores tomar decisões baseadas em elementos concretos e identificáveis, em razão das quais os insucessos poderão diminuir, gerando resultados esperados e satisfatórios.

Este trabalho contribuiu, ainda, para quebrar um paradigma que envolve o setor público de comunicação e outras esferas públicas: de que não há necessidade de fazer parceria com a iniciativa privada. Atualmente, ouvimos notícias cada vez mais frequentes de parcerias entre o setor público e o privado envolvendo prefeituras, governo do Estado e da União. O setor público entendeu que o apoio da iniciativa privada desburocratiza projetos e facilita o início e o andamento de obras nos mais diversos segmentos, favorecendo o governo, a empresa e, principalmente, a população.

Existem muitos planos de marketing que podem ser propostos para emissoras públicas de comunicação, o que, na prática, abre um campo de trabalho para os profissionais de administração e marketing. Entende-se que as ações apresentadas no plano que será entregue à direção da citada rádio atende aos objetivos atuais, entretanto elas devem ser acompanhadas periodicamente procurando readequar alguns tópicos conforme alterações no macroambiente, bem como em reformulações internas da empresa.

REFERÊNCIAS

- ANSOFF, I. Strategies for diversification. **Harvard Business Review**, Boston, p. 113-124, set./out. 1957.
- ASHLEY, P. A. (Coord.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- CAHILL, D. J. When to use Qualitative Methods: how about at the midpoint? **Marketing News**, Chicago, IL, v. 32, n.1, p.15-17, jan. 1998.
- CAMPOMAR, M. C. Revisando um modelo de plano de marketing. **Marketing**, São Paulo, n. 121, p. 44-47, 1983.
- CASTOR, B. V. J.; SUGA, N. Planejamento e ação planejada: o difícil binômio. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 22, p. 104-122, jan./mar.1988.
- COBRA, M. **Plano estratégico de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989. 125 p.
- DAVID, F. R. **Strategic management: concepts and cases**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- DRUKER, P. **Prática de administração de empresas**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1962.
- FREITAS, H. M. R.; JANISSEK, R. **Análise léxica e análise de conteúdo: técnicas complementares, sequenciais e recorrentes para exploração de dados qualitativos**. Porto Alegre: Sphnix-Sagra, 2000.
- GUEDES, R. C. **Responsabilidade social e cidadania empresariais: conceitos estratégicos para as empresas face à globalização**. São Paulo, 2000. 170 f. Dissertação (Mestrado em Administração)–Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC/SP), São Paulo, 2000.
- GIULIANI, A. C. **Gestão de marketing no varejo V**. Itu: Ottoni, 2009.
- GIULIANI, A. C. **Gestão de Marketing no Varejo IV**. Itu: Ottoni, 2008.
- GIULIANI, A. C. **Marketing em um ambiente globalizado**. São Paulo: Cobra editora & Marketing, 2003.

GÓMEZ, E. L.; GIULIANI, A. C. Marketing estratégico y la rentabilidad de la empresa pública. In: GIULIANI, A. C.; MORALES, M. A. P. (Coord.). **Marketing contemporáneo: un enfoque latinoamericano. aplicación de estrategias en Brasil y México.** México: Universidad Madero, 2009. p. 43-67.

HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, A. J.; PIERCY, F. N. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo.** 2. ed. Tradução de Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

KOTLER, P. **Administração de marketing.** 10. ed. Trad. Bazán Tecnologia e Linguística. São Paulo: Prentice Hall, 2000. p. 764 p.

KOTLER, P.; ANDREASEN, A. R. Strategies for introducing marketing into nonprofit organizations. **Journal of Marketing**, New York, v. 43, n. 1, p. 37-44, jan. 1979.

KOTLER, P.; KELLER, L. K. **Administração de marketing.** 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, A. L. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira.** São Paulo: Atlas, 2006.

MCDONALD, M. **Planos de marketing: planejamento e gestão estratégica: como criar e implementar.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MCDONALD, M. H. B. Strategic marketing planning: a state-of-the-art review. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 10, n. 4, p. 4-22, 1992.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** Tradução de Nivaldo Montiguelli Jr. e Alfredo Alves de Farias. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 20. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

POTASCHEFF, L. M. **A falta de investimentos na FM Municipal.** Piracicaba, 3 de fevereiro de 2004. Entrevista concedida a Marcelo Bandeira.

REZENDE, D. A. **Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas: um guia prático para elaboração do projeto de plano de negócios.** Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

TOMAZIELLO, S. P. **FM Municipal de Piracicaba: Radiodifusão Educativa e Cultural – um estudo sobre o período 1989/1992 – Pela gente da terra e pela terra da gente.** 1997. 78 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação)–Faculdade Cásper Líbero, São Paulo, 1997.

WESTWOOD, J. **O plano de marketing.** São Paulo: Makron Books, 1991. 253 p.

WEBGRAFIA

ALTMAN, F. **A roda viva da TV Cultura:** como a emissora pública de São Paulo saiu do vermelho ao abrir seu tempo no ar a anunciantes clássicos dos canais comerciais. 6 abr. 2005. Disponível em: <http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/13120_A+RODAVIVA+DA+TV+CULTURA>. Acesso em: 15 dez. 2011.

BARBOSA FILHO, A. B. As políticas públicas de comunicação para o rádio brasileiro: regulação, digitalização e integração. **Conexão:** Comunicação e Cultura, Caxias do Sul, v. 4, n. 5, p. 135-148, jan./jun. 2005. Disponível em: <<http://www.uces.br/etc/revistas/index.php/conexao/article/viewFile/166/157>>. Acesso em: 25 abr. 2011.

BERRY, T. **Five Steps to Creat a Marketing Plan.** 11 ago. 2011. Disponível em: <<http://www.entrepreneur.com/article/220148>>. Acesso em: 11 set. 2011.

BRASIL. **Lei Federal nº 9.618**, de 19 fevereiro de 1988. Institui o Serviço de Radiodifusão Comunitária e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9612.htm>. Acesso em: 12 set. 2012.

LOURENÇO, I. **Instituto Ressoar.** Disponível em: <http://www.ressoar.org.br/quem_somos_palavra_do_presidente.asp>. Acesso em: 6 ago.2011.

MORAES, G. **Publicidades em emissoras educativas é tema de projetos de discussão na Câmara.** 8 jul. 2010. Disponível em: <<http://www.camara.gov.br/internet/radiocamara/?lnk=1900-PUBLICIDADE-EM-EMISSORAS-EDUCATIVAS-E-TEMA-DE-PROJETOS-EM-DISCUSSAO-NA-CAMARA-207&selecao=MAT&materia=108295&programa=41>>. Acesso em: 12 set. 2012.

PERAZOLLI, R. **Assinadas 24 parcerias do programa “Adote uma Área”.** Disponível em: <<http://www.piracicaba.sp.gov.br/goto/store/texto/1291/faleconosco>>. Acesso em: 26 set. 2012.

REZENDE, A. D. **Planejamento estratégico para empresas privadas.** Disponível em: <<http://www.denisalcidesrezende.com.br/9d-consultoria/planejamento-estrategico-para-empresas-privadas.html>>. Acesso em: 12 maio 2012.

APÊNDICES

Apêndice A – Criação do Conselho Consultivo da FM Municipal

PROJETO DE LEI No. 0036/2001 (Dispõe sobre a criação do Conselho Consultivo da FM Municipal e dá outras providências)

Capítulo I

Da Natureza e da Composição

Art. 1º - Fica criado o Conselho Consultivo da FM Municipal, doravante designado pela sigla CCFM, com a finalidade de assessorar, estudar e propor ao Poder Público Municipal a criação de programas, campanhas e eventos de caráter eminentemente educativo.

Art. 2º - O CCFM é constituído de 13 (treze) membros, nomeados pelo Prefeito Municipal, sendo composto da seguinte forma:

- I – 01 (um) representante da FM Municipal;
- II – 01 (um) representante da Secretaria Municipal de Educação;
- III – 01 (um) representante da Secretaria Municipal da Ação Cultural;
- IV – 01 (um) representante da Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social;
- V – 01 (um) representante do Poder Legislativo;
- VI – 01 (um) representante do Conselho Municipal de Defesa dos Direitos da Criança e do Adolescente;
- VII – 01 (um) representante de órgãos de imprensa do Município de Piracicaba;
- VIII – 01 (um) representante do Conselho de Entidades Sindicais;
- IX – 01 (um) representante das entidades de Ensino Superior;
- X – 01 (um) representante dos Clubes de Serviços;
- XI – 01 (um) representante do Comércio e Indústria;

XII – 01 (um) representante da Polícia Militar;

XIII – 01 (um) representante da Ordem dos Advogados do Brasil.

Art. 3º - O mandato dos Conselheiros será de 01 (um) ano.

Capítulo II

Da Competência

Art. 4º - Compete ao CCFM:

I – assessorar a FM Municipal na elaboração e criação de programas, campanhas e eventos de caráter exclusivamente educativo;

II – apresentar propostas e opinar sobre pedidos de apresentação de programas;

Parágrafo único – Em razão de ser um conselho consultivo, não pertence à sua esfera de competência pautas jornalística, programação musical e decisões administrativas da emissora.

Capítulo III

Da Organização e do Funcionamento

Art. 5º - Os serviços prestados pelos membros do CCFM são considerados da mais alta relevância para o Município e não serão remunerados.

Art. 6º - O Conselho reunir-se-á, ordinariamente, a cada 30 (trinta) dias e, extraordinariamente, quando convocado por seu Presidente ou por 2/3 (dois terços) de seus membros.

§ 1º - O Diretor-Presidente do SETEP é o Presidente nato do Conselho.

§ 2º - O Conselho elegerá, entre seus pares, na sua primeira reunião de cada ano, o vice-presidente e dois secretários, que, reciprocamente, desempenharão suas funções, substituindo-se nos seus impedimentos ou faltas.

§ 3º - O membro do Conselho que faltar a 03 (três) reuniões ordinárias consecutivas, sem justificativa prévia, será substituído, sendo solicitada à entidade que ele representa uma nova indicação.

§ 4º - Todas as decisões do Conselho serão tomadas pela maioria simples de votos dos membros presentes, cabendo o voto de desempate ao Presidente.

Art. 7º - Os trabalhos burocráticos e técnicos do CCFM devem ser executados por servidores municipais, quando necessário, atendendo à solicitação do Conselho, para funcionamento do órgão.

Capítulo IV

Das Disposições Gerais

Art. 8º - As despesas decorrentes da execução da presente Lei, se houver, correrão por conta de dotações orçamentárias próprias, suplementadas, oportunamente, se necessário.

Art. 9º - Dentro de 60 (sessenta) dias após sua publicação, o Poder Executivo deve regulamentar a presente Lei.

Art. 10 – Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

JOSÉ MACHADO
Prefeito Municipal

Apêndice B – Lei Municipal nº 2.800/86 – Autoriza a implantação, no Município de Piracicaba, do Serviço de Tecnologias



Prefeitura do Município de Piracicaba

ESTADO DE SÃO PAULO – BRASIL

SECRETARIA MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO

LEI Nº 2.800, DE 30 DE SETEMBRO DE 1986

(Autoriza a implantação, no município de Piracicaba, do Serviço de Tecnologias Educacionais - SETEP, e dá outras providências).

Adilson Benedito Maluf, Prefeito do Município de Piracicaba, Estado de São Paulo, usando das atribuições que lhe são conferidas por Lei,

Faz saber que a Câmara Municipal aprovou e ele sanciona e promulga a seguinte

L E I N º . 2 8 0 0

Artigo 1º - Fica a Prefeitura do Município de Piracicaba autorizada a obter, junto ao Ministério da Educação, a outorga de permissão e ratificação junto ao Ministério das Comunicações, para executar, no município, Serviço de Tecnologias Educacionais em todas as suas formas, através de meios utilizáveis e dentro das normas e regulamentos atinentes à matéria.

Parágrafo Único - O Serviço de Tecnologias Educacionais de Piracicaba - SETEP tem por objetivo promover o uso de tecnologias educacionais em todo o município, com campanhas sociais beneficentes e institucionais e difundir eventos esportivos, culturais e educacionais, bem como de todos os fatos de interesse coletivo e público.

Artigo 2º - Fica igualmente autorizada a Prefeitura Municipal, (Vetado), a assinar convênios com órgãos federais, estaduais e municipais, necessários à implantação e desenvolvimento do serviço de que trata o artigo anterior.

Artigo 3º - A manutenção e ampliação do Serviço de Tecnologias Educacionais serão feitas diretamente pela Prefeitura Municipal, devendo o Executivo constituir um Conselho Deliberativo composto de 3 (três) membros, de sua livre escolha, demissíveis "ad nutum" e sem qualquer espécie de remuneração, para supervisionar e orientar aquele serviço.

Artigo 4º - As despesas com a execução desta Lei correrão por conta de verbas próprias do orçamento vigente, consignando-se nos orçamentos futuros dotações específicas para a perfeita execução do serviço.

Artigo 5º - A presente lei terá sua regulamentação efetiva dentro do prazo de 90 (noventa) dias, contados da data de sua publicação.

ADMINISTRAÇÃO ADILSON MALUF-ANTONIO FAGANELLO



COMUNIDADE PARTICIPAÇÃO TRABALHO

Apêndice C – Moção de Aplausos nº 280/01 da Câmara de Vereadores de Piracicaba

MOÇÃO Nº 280/01

(De Aplausos à nova diretoria e toda equipe da FM MUNICIPAL que, durante as comemorações da Semana da Consciência Negra, destinou, com brilhantismo e eficiência, programação especial para registrar essa importante data).

A FM MUNICIPAL, agora sob nova Direção, tendo como Presidenta a Sra. Cristiane Sanches, como Diretor artístico, Norberto Augusto Rezende Júnior e Diretor de Jornalismo, Vítor Ribeiro, juntamente com sua equipe técnica, colaboradores e pessoas da sociedade, realizaram um excelente trabalho, durante as comemorações da Semana da Consciência Negra, comemorada de 20 a 27 de novembro de cada ano.

A emissora destinou programação integral para registrar, principalmente o dia 20 de novembro, data da morte de ZUMBI dos Palmares. Pela primeira vez na história da rádio, o tema dos afrodescendentes foi tratado de maneira profunda. Diretores, equipe técnica, colaboradores e pessoas da sociedade se envolveram no levantamento de dados para sustentar a produção constante de informes que foram inseridos na programação.

Líderes negros e políticos ligados à defesa dos afrodescendentes ganharam destaques especiais através de reportagens. A parte artística e cultural da emissora, além do jornalismo esteve voltada a destacar assuntos de interesse do negro.

Aspectos históricos, sociais, culturais, políticos e outras implicações referentes ao povo negro foram levados ao conhecimento do público, de maneira didática, contribuindo para despertar a conscientização da sociedade frente aos afrodescendentes no mundo.

Dados de pesquisas de instituições confiáveis foram revelados, mostrando a condição do negro em países tido como racistas, a exemplo dos EUA e África do Sul. Os levantamentos foram confrontados com a realidade brasileira, revelando que ainda temos que lutar por uma sociedade mais justa e igualitária.

Esta Casa de Leis parabeniza todos os funcionários da emissora pelo excelente trabalho jornalístico.

Submetemos à apreciação do Plenário, na forma regimental, a presente **Moção de Aplausos à nova diretoria e toda equipe da FM MUNICIPAL que, durante às comemorações da Semana da Consciência Negra, destinou, com brilhantismo e eficiência, programação especial para registrar essa importante data.**

Sala das Reuniões, 30 de novembro de 2001.

(a)João Manoel dos Santos

- | | |
|---------------------------|-------------------------------|
| (a)Ademar C. Luciano Jr. | (a)Ivete C. S. Madeira |
| (a)Antonio F. Faganello | (a)José Ap. Longatto |
| (a)Antonio J. Boldrin | (a)José Benedito Lopes |
| (a)Antonio Oswaldo Storel | (a)Tereza Cardoso Neves |
| (a)Antonio S. M. Setten | (a)José P. Leite da Silva |
| (a)Aparecida G. Abe | (a)Laurisa M. J. Cortellazzi |
| (a)Ary C. Pedroso Jr. | (a)Luiz V. Alves da Silva |
| (a)Euclides Buzetto | (a)Márcia G. C. C. D. Pacheco |
| (a)Gustavo R. Herrmann | (a)Moisés Boscolo |

Apêndice D – Moção de Aplausos nº 232/01 da Câmara de Vereadores de Piracicaba

MOÇÃO Nº 232/01

(De Aplausos à Rádio FM Municipal de Piracicaba, pela conquista do Primeiro lugar da 2^A. edição do Prêmio Ministério do Meio Ambiente/Docol - “Destaque na Economia de Água”, na categoria Rádio, com o Programa “O Caminho das Águas”).

“A História do Homem como animal social é a história (...) dessa viagem entre uma natureza que tinha um papel de relativo comando das ações humanas, para chegarmos neste fim de século quando, ao revés, a natureza é subordinada, na sua significação, à História”. Milton Santos, em Conferência ministrada em 30.06.98, no Campus da Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz (ESALQ-USP), Piracicaba, integrando o Ciclo de Debates “Cidadania e Globalização”, promovido pelo Centro de Estudos e Pesquisas do Vale do Piracicaba.

Conforme analisa o professor Milton Santos, a lógica que levou a transformação da natureza em objeto de dominação e exploração predatória pelo Homem é a mesma que tem regido todas as suas relações, seja com ele próprio, com o outro ou com o seu meio e que tem produzido consequências tão preocupantes, as quais são merecedoras de atenção.

Se as condições que o levaram a isso passaram pelo avanço das técnicas e ações, as quais são movidas pelo poder, capital privado e idéias, hoje há a precedência em todo gesto hegemônico da produção da idéia. Isto transforma o nosso espaço cotidiano para além do espaço geográfico, num lugar de transformação e construção. Essa é a possibilidade do cotidiano, que se realiza a partir da nossa existência comum num lugar a que todos nós pertencemos. A maneira como se trabalha essas possibilidades existentes, como a capacidade de saber e interpretar o presente, é que nos assemelhará e/ou diferenciará dos demais. Nesse espaço de realização do Homem onde se dão as diferenças e semelhanças, opostos e confluentes e contradição é que está contida a esperança de mudança, brotando do nosso desejo de enfrentar e mudar o presente.

Num mundo globalizado onde prevalecem as relações transnacionais, de bens de capitais, coloca o Homem cada vez mais distante da relação com o outro e com o seu meio. Essa tendência é fortalecida pela maioria dos meios de comunicação que, na ânsia de informar (já que a posse da informação é vital neste mundo altamente competitivo), acabam descartando as reais possibilidades existentes de intervenções transformadoras.

Por isso, é louvável quando veículos de comunicação conseguem sair desse círculo vicioso e promovem a diferença, extrapolando da simples informação para a produção do presente. Assumindo essa postura pró-ativa contribuem efetivamente para a construção da nossa ainda incipiente democracia.

Assim, considerando que a atuação da FM Municipal tem pautado em sua grade programas do mais alto gabarito, dando grande destaque para a preservação ambiental;

Considerando, ademais, que a adoção de programas educativos ambientais constituem-se em exemplos de respeito ao meio ambiente que devem ser incentivados;

Que a atual equipe da FM Municipal com muita seriedade, tem desenvolvido trabalhos de cunho social ambiental, cultural, político, musical, etc. e com muito respeito, ganhando a audiência dos ouvintes;

Que a FM Municipal, tem mantido sua finalidade educativa e como órgão de imprensa tem cumprido fielmente seu papel, um compromisso com a seriedade e responsabilidade da informação, em vista do crescimento e desenvolvimento da cidadania;

Que a FM Municipal por sua excelência de qualidade é detentora de vários prêmios e em especial este conseguido com o programa “O Caminho das Águas”, produzido pelos jornalistas Marcelo Bongagna e Cristiane Sanches, cuja final ocorreu em 05 de outubro de 2001, no Centro de Treinamento Docol, na cidade de Joinville (SC);

Submetemos à apreciação do Plenário, na forma regimental, a presente *Moção de Aplausos à FM Municipal pela conquista do primeiro lugar da 2ª edição do Prêmio Ministério do Meio Ambiente/Docol - “Destaque na Economia de Água” na categoria Rádio, com o Programa “O Caminho das Águas”*.

Requeremos, outrossim, que do deliberado seja enviada cópias à Sra. Cristiane Sanches, DD. Diretora da FM Municipal, ao Sr. Marcelo Bongagna, ex-diretor da FM Municipal, ao Sr. Leopoldo Belmonte Fernandes, DD. Secretário Municipal de Educação e ao Sr. José Machado, DD. Prefeito do Município de Piracicaba.

Sala das Reuniões, 05 de outubro de 2001.

(a)Luiz Vicente Alves da Silva

- (a)Ademar do Carmo Luciano Júnior
- (a)Antonio Fernandes Faganello
- (a)Antonio José Boldrin
- (a)Antonio Sérgio Mariano Setten
- (a)Aparecida Gregolin Abe
- (a)Ary de Camargo Pedroso Júnior
- (a)Euclides Buzetto
- (a)Gustavo Ranzani Herrmann
- (a)Ivete Cipulla de Souza Madeira
- (a)João Manoel dos Santos
- (a)Jorge Rodrigues Martins
- (a)José Aparecido Longatto

- (a) José Benedito Lopes
- (a) José Otávio Machado Menten
- (a) José Pedro Leite da Silva
- (a) Laurisa Maria Jorge Cortellazzi
- (a) Márcia Gondin C. C. Dias Pacheco
- (a) Moisés Boscolo

Apêndice E – Moção de Aplausos nº 077/02 da Câmara de Vereadores de Piracicaba

MOÇÃO Nº 077/02

(De Aplausos à FM Municipal - Rádio Educativa, pela extensão de sua programação para 24 horas por dia e pelos 14 anos de fundação).

A FM Municipal, a partir do próximo dia 07 de maio, passará a adotar o nome fantasia EDUCATIVA FM.

Essa alteração já foi aprovada pelos órgãos competentes que regulamentam os meios de comunicação do país.

O nome fantasia EDUCATIVA FM, vem de encontro à filosofia de trabalho da Rádio FM Municipal, que sempre se pautou pela prestação de serviços à comunidade, pela educação e formação da cidadania de nosso povo, e agora, está ampliando esse serviço, e passará a veicular sua programação 24 horas por dia, devido à aquisição do software Infoaudio utilizado atualmente pelas mais modernas emissoras de rádio do país.

Nesse mesmo dia, 07 de maio, a FM Municipal estará comemorando 14 anos de fundação.

São 14 anos de trabalho e de prestação de serviço aos munícipes.

Esta Casa de Leis não poderia deixar de se manifestar em tão importante data, parabenizando os dirigentes e todo o pessoal de apoio pelos relevantes serviços prestados ao Município.

Submetemos à apreciação do Plenário, na forma regimental, a presente *Moção de Aplausos* à FM Municipal - Rádio Educativa, pela extensão de sua programação para 24 horas por dia e pelos 14 anos de fundação.

Requeremos, outrossim, que do deliberado seja enviada cópia ao Sr. Prefeito Municipal.

Sala das Reuniões, 06 de maio de 2002.

(a)João Manoel dos Santos

- (a)Ademar do Carmo Luciano Júnior
- (a)Antonio Fernandes Faganello
- (a)Antonio José Boldrin
- (a)Antonio Oswaldo Storel
- (a)Antonio Sérgio Mariano Setten
- (a)Aparecida Gregolin Abe
- (a)Ary de Camargo Pedroso Júnior
- (a)Euclides Buzetto
- (a)Gustavo Ranzani Herrmann
- (a)Ivete Cipulla de Souza Madeira
- (a)Jorge Rodrigues Martins
- (a)José Aparecido Longatto
- (a)José Benedito Lopes
- (a)José Pedro Leite da Silva
- (a)Laurisa Maria Jorge Cortellazzi
- (a)Luiz Vicente Alves da Silva
- (a)Márcia Gondin C. C. Dias Pacheco
- (a)Moisés Boscolo
- (a)Tereza Cardoso Neves

Apêndice F – Projeto de Lei nº 0104/99 da Câmara de Vereadores de Piracicaba

**PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE PIRACICABA
ESTADO DE SÃO PAULO
PROCURADORIA GERAL**

**PROJETO DE LEI NO. 0104/99
(DISPÕE SOBRE A CRIAÇÃO DE 01 EMPREGO DE OPERADOR DE MESA DE SOM, 02 EMPREGOS DE JORNALISTA, 02 EMPREGOS DE LOCUTOR E 01 CARGO EM COMISSÃO DE DIRETOR DE JORNALISMO JUNTO À FM MUNICIPAL – SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO E DÁ OUTRAS PROVIDÊNCIAS)**

Art. 1º - Ficam criados, junto ao Serviço de Tecnologias Educacionais de Piracicaba - FM Municipal - Secretaria Municipal de Educação, os empregos a seguir relacionados, regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho - CLT:

Quantidade	Denominação	Carga Horária Semanal	Referência Salarial	Habilitação
01	Operador de Mesa de Som - FM	30 hs semanais	08 - A	Registro na Delegacia Regional do Trabalho
02	Jornalista	30 hs semanais	13 - A	Curso Superior e Registro no Ministério do Trabalho
02	Locutor	30 hs semanais	10 - A	Registro na Delegacia Regional do Trabalho

Art. 2º - O preenchimento dos empregos e cargo ora criados far-se-á através de concurso público de provas ou de provas e títulos.

Art. 3º - As atribuições dos empregos criados conforme art. 1º, retro, serão definidas em decreto do Executivo.

Art. 4º - Fica extinto o cargo em comissão de Diretor Administrativo, criado pela Lei nº 3.125, de 22 de dezembro de 1989, alterada pela de nº 3.207, de 22 de outubro de 1990.

Art. 5º - Fica criado, junto ao Serviço de Tecnologias Educacionais - FM Municipal - Secretaria Municipal de Educação, 01 cargo em comissão de Diretor de Jornalismo, de livre provimento e exoneração, referência 17-B.

Art. 6º - As despesas decorrentes desta lei correrão por conta das dotações orçamentárias nº 07-07.05 - 08.48.137.2.91 - 3111 - Pessoal Civil - 3113 - Obrigações Patronais, suplementadas, oportunamente, se necessário.

Art. 7º - Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

HUMBERTO DE CAMPOS
Prefeito Municipal