

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM MARKETING ESTRATÉGICO**

MÁRCIO LAPCHIK CHANIN

**PLANO DE MARKETING PARA O
PROGRAMA DE RÁDIO HORA ISRAELITA**

**SÃO LEOPOLDO
2017**

Márcio Lapchik Chanin

PLANO DE MARKETING PARA O
PROGRAMA DE RÁDIO HORA ISRAELITA

Plano Estratégico de Marketing apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista, pelo MBA em Marketing Estratégico da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Otávio Gonzatti
Fernandes

São Leopoldo

2017

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Agentes e forças competitivas do setor	35
---	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Receita mensal do ano de 2016.	28
Gráfico 2 - Market share: acessos via internet	40

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Matriz macroambiental	30
Quadro 2 - Matriz de concorrência.....	36
Quadro 3 - Matriz Swot	43
Quadro 4 - Cronograma e orçamento	54
Quadro 5 - Projeção de DRE.....	58
Quadro 6 - Indicadores propostos para o desempenho das ações de marketing	59

SUMÁRIO

1 SUMÁRIO EXECUTIVO	7
2 PLANEJAMENTO - CONCEITOS ESSENCIAIS	9
3 PLANO PARA UMA MELHOR GESTÃO DE MARKETING - ESTRUTURA E INSTRUMENTOS APLICADOS	13
4 ANÁLISE INTERNA	18
4.1 Caracterização da Empresa.....	18
4.2 Norteadores Empresariais.....	19
4.3 Objetivos Empresariais.....	20
4.4 Fatores-chave de Sucesso	20
4.5 Objetivos de Marketing.....	21
4.6 Descrição do Marketing Mix atual.....	22
4.6.1 Serviço	22
4.6.2 Preço	22
4.6.3 Praça	22
4.6.4 Promoção	22
4.6.5 Pessoas.....	23
4.6.6 Processos.....	24
4.6.7 Evidências Físicas e Pontos de Contato	25
4.7 Posicionamento Mercadológico e Segmentos-alvo Atuais	26
4.7.1 Posicionamento Mercadológico.....	26
4.7.2 Segmentos-alvo Atuais.....	27
4.8 Descrição Geral da Atual Cobertura de Mercado	27
4.9 Panorama de Vendas e Satisfação de Clientes	28
4.9.1 Panorama de Vendas.....	28
4.9.2 Satisfação de Clientes.....	29
5 ANÁLISE EXTERNA	30
5.1 Análise Macroambiental Setorial	30
5.2 Agentes e Forças Competitivas do Setor	34
5.3 Análise da Concorrência	35
5.3.1 Matriz de Concorrência	35
5.4 Análise de Mercado (Qualitativa e Quantitativa)	37
5.4.1 Análise Qualitativa de Mercado.....	37

5.4.2 Análise Quantitativa de Mercado.....	40
5.5 Segmentação de Mercado	41
5.6 Posicionamento Mercadológico	42
6 MATRIZ SWOT	43
7 ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS.....	45
7.1 Estratégia Genérica - Foco em Diferenciação	45
7.2 Estratégia de Crescimento – Penetração de Mercado	45
7.3 Estratégia de Competição – Atacar (Avançar e Conquistar).....	45
8 OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS DE MARKETING	47
8.1 Escolha dos Segmentos-alvo e Definição do Posicionamento.....	47
8.1.1 Segmentos-alvo	47
8.1.2 Definição do Posicionamento	48
8.2 Objetivos de Marketing.....	48
8.3 Marketing Mix	48
8.3.1 Serviço	48
8.3.2 Preço	49
8.3.3 Praça	49
8.3.4 Promoção	50
8.3.5 Pessoas.....	52
8.3.6 Processos.....	52
8.3.7 Evidências Físicas e Pontos de Contato	52
8.4 Cronograma e Orçamento	53
9 RESULTADOS.....	58
9.1 Projeções sobre DRE	58
9.2 Controles do Plano.....	59
10 CONSIDERAÇÕES FINAIS	61
REFERÊNCIAS.....	62

1 SUMÁRIO EXECUTIVO

O presente trabalho trata sobre um plano de marketing para o programa de rádio da comunidade judaica de Porto Alegre sem fins lucrativos, o Hora Israelita. O programa de rádio Hora Israelita está presente no rádio há setenta anos no ar de forma ininterrupta e é gerenciado por um grupo de voluntários pertencentes a comunidade judaica de Porto Alegre. O Programa Hora Israelita vem atravessado dificuldades financeiras para permanecer no ar em uma rádio privada. A partir do contexto exposto acima, apresenta-se a seguinte questão de pesquisa: **Como ajustar o planejamento de marketing do programa Hora Israelita para permanecer no ar em uma rádio privada?** Baseando-se nisso, foi traçando como objetivo geral analisar as possibilidades de aperfeiçoamento no planejamento de marketing do programa de rádio em questão. Em seguida, foram propostos os seguintes objetivos específicos:

- a) Levantar literatura com modelos teóricos sobre planejamento de marketing;
- b) Mapear as atuais práticas de planejamento da Hora Israelita;
- c) Identificar as conformidades e inconformidades entre a teoria e a prática de Planejamento de Marketing do Programa Hora Israelita;
- d) Sugerir a adoção de práticas metodológicas de planejamento de marketing para a Hora Israelita.

A coleta dos dados internos do programa ocorreu através da realização de entrevistas semiestruturadas e ao acesso dados do programa junto à direção. Também foram realizadas observações participantes em loco no estúdio e nas reuniões de pauta junto aos integrantes do programa. Esta foi grande importância, pois, foi fundamental para identificar as oportunidades de melhoria. Os dados externos foram pesquisados junto ao censo de 2010 do Instituto brasileiro de geografia e estatística (IBGE), pois foram fundamentais para oportunizar as ações propostas por este plano voltadas para atingir os objetivos de marketing propostos. Os principais autores que embasaram este plano de marketing são Roger Born em função de sua estrutura de planejamento estratégico proposta em sua obra e John Westwood e Michael Porter

em função das ferramentas utilizadas para realização de diagnóstico e análise do programa.

Este trabalho também buscou sugerir soluções para que o programa continue no ar de forma autossustentável financeiramente sem depender de doações. Em um primeiro momento realizou-se um diagnóstico da presente situação do programa sob o aspecto do marketing. Posteriormente, com base neste diagnóstico, foram propostos alguns ajustes e propostas de melhoria com objetivo contribuir para o problema central do programa de rádio que o seu prejuízo financeiro sob o ponto de vista no marketing estratégico.

2 PLANEJAMENTO - CONCEITOS ESSENCIAIS

O planejamento é essencial para se administrar uma organização e obter êxito nas atividades nas quais ela se propõe a realizar. Para Lacombe e Heilborn (2006) planejar é estabelecer com antecedência o que será colocado em prática além da forma como será realizado e alcançando o resultado esperado em um determinado espaço de tempo. Born (2014) afirma que o planejamento é processo constante que se retroalimenta. Esse processo é composto pelas etapas de análise dos ambientes internos e externos, tomada decisões estratégicas ou até mesmo a elaboração das mesmas, implementação do plano além da verificação dos controles e avaliações necessárias. Posteriormente, o processo se reinicia novamente. Ambrósio (2012) afirma que planejamento é a reflexão sobre a realidade de uma determinada organização. Ele tem a finalidade de guiar e ser um ponto de referência para a instituição atingir os seus objetivos. Para Frezatti (2009, p. 14):

Planejar é quase uma necessidade intrínseca, como é alimentar-se para o ser humano. Não se alimentar significa enfraquecimento e o mesmo ocorre com a organização, caso o planejamento não afete o seu dia a dia dentro do seu horizonte mais de longo prazo.

O planejamento tem a finalidade de nortear as ações da organização fazendo com que as decisões tomadas sem as mais corretas possíveis, pois sempre são embasadas por objetivos e fatos. Ele também evita o desperdício dos recursos direcionando orientado a onde investir para obter êxito nos objetivos propostos. Ambrósio (2012) ainda salienta que o planejamento reduz os improvisos e o perigo do esquecimento de pequenos detalhes que podem fazer a diferença entre o êxito e o fracasso e torna as organizações mais competitivas no mercado em que atuam em qualquer ambiente, pois possibilita a análise dos ambientes internos e externos favorecendo a criação de uma visão sobre as oportunidades e ameaças, bem como a percepção pontos fortes e fracos. Cavalcanti (2001, p.75) afirma que “ter um plano hoje não é suficiente, é preciso ter um plano com estratégia”.

Para o Sistema de Apoio as Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2017), o planejamento deve ter a participação das principais lideranças da organização para fortalecer as ideias e intenções de maneira flexível em função de sua abrangência. Vale salientar que, é de suma importância, que o planejamento deve ser desenvolvido de forma interativa e participativa envolvendo todos participantes em

todas as suas etapas. Ambrósio (2012) afirma que todos os departamentos ou setores da organização devem participar da elaboração do planejamento. Os planejamentos são melhores sucedidos quanto são desenvolvidos em equipe onde todos trabalham em conjunto.

Há três tipos de planos: estratégico, tático e operacional. O planejamento estratégico é desenvolvido pela direção da organização que possui uma visão sistêmica sobre todo o negócio além de possuírem melhores condições de realizar uma ampla leitura tanto do ambiente interno como do externo. Este planejamento é mais amplo e abrange a toda a organização. Para Chiavenato (2004) este planejamento é projetado ao longo prazo (5 anos ou mais), onde seus resultados são alcançados a anos a frente. Ele também envolve organização como um todo e abrange todos os recursos e áreas de atividade. Os objetivos e estratégias propostos neste plano abrange a instituição como um todo. Os demais planos estão todos subordinados a este plano. Segundo Maximiano (2009, p.15)

a estratégia empresarial é o curso de ação que uma empresa adota para assegurar seus objetivos de desempenho como sua sobrevivência, o tamanho que pretende alcançar, os concorrentes que deseja enfrentar ou a posição que pretende ter no mercado.

Este plano propicia base para a ação efetiva que resulta na capacidade de prever e preparar-se. O planejamento tático, segundo Oliveira (2009), é desenvolvido pelos níveis intermediários das empresas. Ele possui como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para o alcance de objetivos previamente estabelecidos, segundo uma estratégia predeterminada, bem como as políticas que determinam o processo decisório da empresa. É neste plano que são definidos os norteadores estratégicos (negócio, propósito, visão e valores). Aqui são realizadas as análises interna e externa bem como o desenvolvimento de cenários. O planejamento tático segundo Ambrósio (2012) é voltado para um determinado departamento ou setor da empresa, porém sempre em conexão com os objetivos propostos pelo planejamento estratégico. Um exemplo claro é quanto uma organização quer ampliar a participação de mercado em um determinado produto ou serviço em dez anos. No plano de marketing da organização pode estar como objetivo principal lançar um novo produto ou serviço a cada 18 meses. Já no plano de produção pode ser ampliar a capacidade fabril e no serviço ampliar a capacidade de atendimento de um determinado serviço. O planejamento tático é desenvolvido

no médio prazo, ou seja, possui um prazo de um ano para a realização de seus objetivos. Após este período devem ser revisados e reescritos. Este planejamento é geralmente desenvolvido pelas gerências de cada setor da organização. O planejamento operacional é interligado ao planejamento tático e seus objetivos e metas são projetados no curto prazo que corresponde a período inferior a um ano. Nele são planejados os procedimentos da produção de um determinado produto ou o processo de realização de um determinado serviço prestado. Nas áreas comerciais pode-se observar isso no planejamento promocional de um produto ou serviço. Aqui é que ocorre o planejamento da rotina dos colaboradores visando assegurar que todos executem as tarefas organizacionais determinadas pela instituição. Os responsáveis por desenvolver este planejamento são os coordenadores de cada atividade da organização como por exemplo, gerentes de distritais de vendas e coordenadores ou até mesmo o responsável por coordenar o processo produtivo de um determinado produto.

O planejamento estratégico para Born (2014) é composto por quatro etapas: análise da empresa, análise estratégica, formulação estratégica e análise financeira. A análise da empresa abrange um histórico da empresa seus recursos e resultados. Ela também apresenta os norteadores estratégicos (negócio, missão, visão e valores) além da cadeia de valores e os fatores chaves para o sucesso da organização. A análise estratégica é composta por uma análise macroambiental onde levantadas as oportunidades e ameaças ao negócio como um todo. Nesta etapa também são elaborados cenários baseados nas oportunidades e ameaças voltados para auxiliar os gestores nas tomadas de decisão. Nesta etapa também são analisadas as forças competitivas da organização, os concorrentes são classificados por grupos estratégicos com objetivo de situar a organização no mercado em que atua. Posteriormente, é elaborada a matriz de competitividade que tem objetivo de comparar o desempenho de fatores chave da empresa com os mesmos fatores de seus concorrentes. Em seguida, é realizada uma análise de mercado de forma qualitativa e quantitativa. Por fim, é elaborada a segmentação, a matriz GE que serve como um norte para os investimentos da organização baseando na forma do negocio e a atratividade do mercado além de compiladas as potencialidades e fragilidades, oportunidades e ameaças na matriz Swot. Baseando-se nas duas etapas anteriores, a etapa de formulação estratégica engloba os objetivos estratégicos, as estratégias empresariais, as ações estratégicas com o seu

cronograma e orçamento estimado. Em seguida nesta mesma etapa se encontram os controles estratégicos do planejamento estratégico. Ao final do plano estratégico se encontra a etapa de análise financeira. Aqui são apresentados demonstrativos de resultado em exercício tanto o incremental quanto a projeção baseando-se nas ações propostas. Posteriormente, é apresentada a projeção do balanço patrimonial bem como as análises horizontal e vertical seguidas do cálculo do retorno sobre o investimento (ROI).

O planejamento tático, para Chiavenato (2014), realiza uma tradução e uma interpretação das decisões estratégicas em planos mais detalhados no nível departamental. Por este motivo, o planejamento tático parte dos objetivos empresariais já definidos. Ele possui uma única etapa onde cada setor da organização desenvolve os seus objetivos internos atingem o resultado esperado pela empresa seja satisfatório.

O planejamento operacional, segundo Chiavenato (2014), parte dos objetivos estabelecidos pelo planejamento tático em um determinado setor. Em seguida, são desenvolvidos os procedimentos detalhados proporcionando as informações para otimizar e maximizar os resultados em um determinado departamento.

Pode-se afirmar que o planejamento norteia e embasa as decisões da organização desde os níveis estratégico tático e operacional. Ele propicia um caminho para se ter êxito no cumprimento do papel da instituição no mercado em que atua. Ele faz com que a instituição aja de maneira organizada e harmônica no mercado que atua. Atualmente, se planejar não é mais um diferencial e sim uma necessidade para se manter atuante no mercado em que atua.

3 PLANO PARA UMA MELHOR GESTÃO DE MARKETING - ESTRUTURA E INSTRUMENTOS APLICADOS

Plano de marketing, para Coelho e Cavique (2008), “é um instrumento de gestão permite pôr a estratégia em ação visando atingir com sucesso, no mercado, os objetivos da organização no meio ambiente próprio do mercado onde se realiza atividade funcional”. Para McDonald e Wilson (2013) este documento é o resultado do planejamento de marketing que, por sua vez, é a aplicação planejada de recursos e marketing para atingir os objetivos de marketing. Para Ambrósio (2012) é o retrato do raciocínio que ocorre na mente do planejador ou da equipe de planejamento. Para Rocha (2012), ele deve responder os questionamentos sobre qual a situação atual da instituição no que se refere a clientes e mercados em que atua, qual a posição que se almeja ocupar no futuro e quais as estratégias e táticas permitirão a organização passar da situação atual à desejada.

O plano de marketing possui em seu roteiro estrutural seguintes etapas: sumário executivo, a análise interna e externa, o diagnóstico da empresa, os objetivos e estratégias de marketing e as projeções de resultados.

O sumário executivo é resumo do plano. Posteriormente é realizada a análise interna da instituição. Aqui é apresentado um breve histórico da empresa e seus norteadores estratégicos e seus objetivos e estratégias empresariais vigentes. Também é apresentado o composto de marketing atual bem como posicionamento mercadológico atual e segmentos alvo atendidos pela organização. Aqui também é apresentado o panorama atual das vendas geradas pela comercialização de produtos ou serviços. Já na análise externa são realizadas as análises macroambiental e setorial bem como a da concorrência e de mercado. Esta etapa termina com a realização da segmentação. Posteriormente ocorre a fase de diagnóstico com base nos ambientes internos e externos onde são resumidas as forças e fraquezas, oportunidade e ameaças. Na sequência, com base no diagnóstico realizado, são ajustados os segmentos alvo e o posicionamento pretendidos pela empresa além dos objetivos e estratégias de marketing pretendidas. O Composto de marketing também é ajustado aqui da mesma forma como os itens anteriores. Aqui também é traçado um cronograma com as ações propostas e seu orçamento. Por fim é apresentada a projeção sobre o

demonstrativo de resultado em exercício (DRE) e os controles de eficiência e eficácia do plano.

A escolha de boas ferramentas e formas de pesquisa para a realização das análises e o diagnóstico são de fundamental importância auxiliar em um plano de marketing mais eficiente.

Uma das formas de organizar pesquisa para elaboração do plano de marketing é separar a pesquisa em duas fases: secundária e primária. A secundária trata de coletas tanto de fontes internas como a própria instituição como de fontes externas como jornais, revistas, *blogs* e pesquisas. A fase primária contempla entrevistas de pessoas e pode ser tanto interna como colaboradores e gestores, como externas como clientes, especialistas de mercado. Recomendam-se para uma melhor investigação iniciar pelas fase secundaria. Para posteriormente explorar melhor as questões pertinentes ligadas aos documentos e periódicos na chamada fase secundária.

Para uma boa análise interna da instituição, Born (2014) recomenda coletar dados que levem os dados históricos para entender a trajetória da empresa; posteriormente identificar os recursos que vão desde pessoas até maquinários e recursos financeiros. Identificar os resultados como receita em vendas e de suma importância também além dos norteadores estratégicos (negócio, missão, visão e valores), pois estes que norteiam o rumo que a organização quer tomar no mercado que atua e quanto utilizados de maneira correta propiciam o desenvolvimento da empresa. Para a elaboração de um plano de marketing este é fundamental. Posteriormente a identificação dos fatores – chave de sucesso para Born (2014) são elementos fundamentais para se competir em um determinado setor.

Em se tratando da análise externa da empresa, para Westwood (2001), uma ferramenta para identificar oportunidades e ameaças é análise macroambiental. Ela busca a compreensão do ambiente de negócios no qual a organização está inserida. Estes ambientes são divididos em: demográfico, econômico, natural tecnológico, político-legal e sociocultural. Nesta tabela são listados eventos relacionados a esses ambientes onde posteriormente são avaliados se pode ser uma oportunidade ou uma ameaça aos negócios da empresa. Outra ferramenta para análise são cinco forças competitivas do setor desenvolvidas por Michael Porter. Porter (1989) defende que uma empresa não é apenas formada por pares que defendem o mesmo mercado, mas sim cinco forças onde se analisa o poder de negociação dos

compradores e fornecedores, ameaça de novos entrantes e bens substitutos além dos concorrentes da empresa.

Para analisar companhia e seus fatores de sucesso em comparação aos seus concorrentes, utiliza-se a Matriz de competitividade. De acordo com Westwood (1997) na matriz em questão são elencados na primeira coluna os fatores de sucesso e são atribuídos pesos de acordo com sua importância na escala 0 a 1. A soma total dos pesos de todos os fatores deve ser igual a 1. Na próxima coluna aloca-se a empresa questão e nas colunas ao lado as empresas concorrentes. Por fim se atribui notas de 1 a 10 companhia e suas concorrentes. A nota final é a multiplicação da nota atribuída pelo peso. Esta é chamada de conceito. Quanto maior a totalização dos conceitos de cada fator se de sucesso, melhor é a colocação da empresa. Aqui se pode identificar potencialidades fragilidades da empresa, pois é possível comparar o desempenho de um mesmo fator de chave de sucesso da empresa em questão com seus concorrentes através do conceito.

Para auxiliar a análise qualitativa de mercado utiliza-se a ferramenta denominada de 7'Os desenvolvida por Philip Kotler. De acordo com Kotler (2000) a ferramenta conta com 7 questionamentos objetivos. As perguntas são as seguintes:

- a) Quem são os ocupantes do mercado?
- b) Quais objetos ou serviços o mercado compra?
- c) Por que o mercado compra?
- d) Quem participa da compra?
- e) Como o mercado compra?
- f) Quando o mercado compra?
- g) Onde o mercado compra?

Esta ferramenta auxilia o mapeamento de comportamento consumidor ou de uma empresa em se tratando de uma compra organizacional por um produto ou serviço.

Para a realização do diagnóstico baseando-se na coleta de informações do ambiente interno da empresa e externo, utiliza-se a Matriz SWOT. Em seus quadrantes superiores, é realizada a análise do ambiente interno onde se encontram as variáveis controladas pela empresa. O primeiro quadrante corresponde as

potencialidades e o segundo as fragilidades. Abaixo se encontra a análise do ambiente externo e suas variáveis controláveis. No terceiro quadrante da SWOT, se encontram as oportunidades pesquisadas na análise macroambiental e no quarto as ameaças ao negócio. Para Kotler (2000) esta ferramenta realiza uma avaliação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do negócio no mercado em que atua.

Para McDonald e Wilson (2013) objetivo é aquilo que se almeja alcançar. Eles ainda afirmam que em se tratando de um plano de marketing, “objetivo é a quantificação do que uma organização vende (produtos ou serviços) e para quem (seus mercados)”. Em se tratando de plano de marketing se refere ao contexto de uma organização como um todo e são projetados para no mínimo 5 anos. Eles estão interligados diretamente diagnóstico realizado pela matriz SWOT e no histórico de resultados atingidos pela organização. Os objetivos são o núcleo de uma ação gerencial e dão uma direção aos planos. O que determina um objetivo, com solidez é onde a corporação deverá estar em alguma data futura bem definida em se tratado de produtos ou serviços e mercados. McDonald e Wilson (2013) ainda afirmam que o “objetivo é composto por três elementos: o atributo particular no qual é escolhido como uma medida de eficiência; o padrão de medição ou escala pelo qual ele é mensurado e o valor particular que a empresa pretende atingir.”

Por sua vez, McDonald e Wilson (2013) afirmam que “a estratégia a maneira que se planeja alcançar os objetivos”. Eles ainda reiteram que um dos principais propósitos da estratégia de marketing é capacidade da organização de escolher seus clientes e por consequência os mercados que deseja atuar. Os principais componentes da estratégia são: a empresa, os clientes, produtos ou serviços e os concorrentes. Para se ter êxito a nível empresarial se utiliza Matriz de Ansoff (1977) para determinar qual a estratégia de crescimento que será adotada pela organização. Trata-se da combinação dos mercados atuais ou novos com os produtos ou serviços atuais ou novos. Os resultados destes cruzamentos são: penetração de mercado, desenvolvimento de produto, desenvolvimento e mercados e diversificação. Já estratégia genérica de Porter (2004) determina o posicionamento da organização relação vantagem estratégica se há exclusividade percebida pelo cliente ou se há uma posição de baixo custo combinado com alvo estratégico atingido todo mercado em que atua ou apenas um determinado segmento. Os resultados destas combinações são: os posicionamentos por diferenciação e liderança por custo baixo os enfoques de cada posicionamento. Westwood (2001)

sugere a estratégia competitiva tendo como base a matriz SWOT aproveitando seus quadrantes e combinando um do ambiente interno com outro do externo. Para facilitar a escolha, atribui-se uma pontuação para todas as variáveis de cada quadrante. Os quadrantes de maior pontuação de cada ambiente são combinados a estratégia é escolhida. Caso a combinação for o quadrante das potencialidades com oportunidades a estratégia de avançar e conquistar deve ser a utilizada pela empresa. A combinação entre potencialidade e ameaça resulta em uma estratégia de fidelizar e blindar para que a empresa não perca clientes em função das ameaças. A associação entre fragilidades e oportunidades leva a empresa competitiva de desenvolver a empresa realizando parcerias, franquias e capacitação. A ligação entre fragilidades e ameaças leva a organização a uma estratégia desinvestimento na atividade que atua.

Após determinar os objetivos e estratégias, as ações são parte fundamental para se atingir êxito no que se propõe a realizar em plano de marketing. Born (2014) salienta para uma boa execução das ações propostas é importante que se detalhe o escopo da ação alocado ela em uma tabela que orçamento e cronograma. Planos estratégicos bem elaborados não contem muitas ações estratégicas, mas sim muitos desdobramentos dela. A ferramenta 5h2h contempla as ações alinhando as responsabilidades, prazo para execução e orçamento previsto. Basta responder apenas as perguntas: O que será executado? Quem ira executar a ação? Onde será executada a ação? Quando a ação será executada? Por que será executada? Como será executada? Quanto custa para executar a ação. Para Fischmann (2010) apesar de ser uma ferramenta antiga ainda é muito eficiente para se organizar cronograma alinhado alinhando o orçamento de cada ação prevista pelo planejamento de marketing.

Para Born (2014) os métodos de controle assistido podem variar, porém deve partir das seguintes premissas: O que será controlado? Quem controlará? Como será realizado o controle? Respondendo a estes questionamentos o plano de marketing estará amplamente assistido pelos seus gestores responsáveis. Recomenda-se um controle mensal para controles ligados e eficiência e a cada três meses os controles ligados a eficácia do plano.

4 ANÁLISE INTERNA

4.1 Caracterização da Empresa

O programa de rádio independente da comunidade judaica porto alegreense Hora Israelita deu início a suas atividades no ano de mil novecentos e quarenta e seis no dia primeiro de setembro na cidade de Porto Alegre, no estado do Rio Grande do Sul, em meio a um cenário geopolítico dominado pela Segunda Guerra Mundial e pelos horrores do regime nazista na Alemanha onde foram assassinados seis milhões de judeus. Foi também neste período que o Império Britânico ainda dominava a região da Palestina na qual fazia parte o território da Terra de Israel onde judeus possuem ligação cultural, religiosa e histórica a mais de três mil anos. Neste mesmo período discutia-se nas Nações Unidas (ONU) a proposta da partilhada região da Palestina criando um Estado judeu e outro árabe. Em meio a este cenário um grupo de jovens judeus compostos por acadêmicos e profissionais liberais pertencentes ativamente na comunidade judaica de Porto Alegre perceberam a necessidade de que seus anseios judaico-sionistas fossem expostos à ampla sociedade visando à conscientização geral da urgência de um reparo histórico de uma injustiça com o povo judeu na qual só poderia ser redimida com a mais breve reinstalação da pátria israelense em sua bíblica e histórica terra.

Atualmente o programa transmite as mensagens da cultura, tradição, história e avisos comunitários relacionados à comunidade judaica gaúcha. Ele também presta um esclarecimento sobre as questões relacionadas ao Estado de Israel para a comunidade judaica e a sociedade como um todo. O programa é transmitido dominicalmente com duas horas de duração das oito às dez horas da manhã pela rádio Bandeirantes de Porto Alegre e seu aplicativo para *smartphones*. O programa também é transmitido pela sua página institucional (HORA ISRAELITA, 2017).

Ameaça: o Hora Israelita é o único programa rádio que ocupa o espaço na programação da rádio Bandeirantes, pois a emissora não comercializa mais seus espaços em sua programação para programas independentes. Caso a rádio resolver pela não renovação de contrato, o programa corre o risco de sair do ar e encerrar suas atividades deixando uma lacuna no mercado radiofônico gaúcho, pois não há outro programa de rádio com a mesma finalidade e representatividade da comunidade judaica gaúcha frente a sociedade maior.

O programa realiza o relacionamento com seu ouvinte através sua *fanpage* na rede social Facebook (PROGRAMA HORA ISRAELITA, 2017). Este canal de relacionamento com ouvinte é bem como a página institucional são gerenciados por um profissional de marketing que integra a equipe do programa. Durante as duas horas de programa utiliza-se o número disponibilizado pela rádio Bandeirantes conectado à rede social além do endereço eletrônico onde são recebidas e lidas as mensagens durante a duração do programa. Esta é uma ação de relacionamento com ouvinte que aproxima o ouvinte ao programa e faz com que ele se sinta parte importante do programa. Aqui há espaço para recados, pedidos de música e até contribuições e participações nos debates gerados pelos comunicadores, comentaristas e o correspondente de Israel.

Potencialidade: o programa conta com cinco colaboradores que realizam as atividades do programa de forma voluntária. Eles realizam a tarefa de produtores e apresentadores. As decisões sobre os rumos do programa são tomadas em colegiado. O programa conta com um diretor geral no qual lidera a equipe e gerencia o programa além de um diretor financeiro responsável pela gestão e as movimentações financeiras do programa. A Hora Israelita também consta com dois correspondentes radicalizados em Israel, na cidade de Ramat Gan e nos Estados Unidos, na cidade de Nova York. O programa também possui dois comentaristas que participam do programa de Curitiba e Rio de Janeiro. A Hora Israelita é uma entidade filiada à Federação Israelita do Estado do Rio Grande do Sul (FIRS) e possui direito a voto nesta entidade. Esta é a organização comunitária sem fins lucrativos que representa a comunidade judaica gaúcha perante a comunidade maior e realiza o relacionamento junto com governo do Estado do Rio Grande do Sul, prefeituras, Câmaras de Vereadores e demais entidades estaduais e municipais.

O presente planejamento estratégico possui duração cinco anos e será revisado anualmente.

4.2 Norteadores Empresariais

- a) **Fragilidade:** o programa Hora Israelita não possui norteadores estratégicos. Segue abaixo a proposta elaborada;

- b) **Negócio:** Comunicação e geração de conteúdo sobre Israel, tradição, cultura e religião judaica;
- c) **Propósito:** Transmitir as mensagens da cultura, tradição, religião e história judaica além de prestar um amplo esclarecimento sobre questões relacionadas ao Estado de Israel contribuindo com a formação de opinião da comunidade judaica e a sociedade como um todo sobre judaísmo e Israel;
- d) **Visão:** Ser reconhecido pelas comunidades judaicas de língua portuguesa como referência na geração de conteúdo sobre judaísmo e Israel no prazo de cinco anos;
- e) **Princípios e Valores:** respeito, ética, profissionalismo, trabalho em equipe, voluntariado, judaísmo, convívio comunitário judaico e inovação.

4.3 Objetivos Empresariais

O programa Hora Israelita não possui objetivos empresariais formalizados. Podem-se identificar os seguintes objetivos conversando com seu diretor e demais integrantes.

- a) Realizar um contraponto às mídias tradicionais com relação às informações sobre o Estado de Israel prestado um esclarecimento baseando-se em dados e fatos não divulgados nos meios de comunicação tradicionais;
- b) Divulgar a cultura e a tradição judaica para a comunidade judaica e a sociedade maior.

Ambos os objetivos foram realizados.

4.4 Fatores-chave de Sucesso

Os fatores-chaves de sucesso do programa passam pela qualidade, credibilidade dos conteúdos gerados e o bom relacionamento com os ouvintes. Estes fatores são importantes, refletem diretamente na audiência do programa. Quanto maior for a audiência maior será o número de empresas que irão anunciar seu produto ou serviço no espaço comercial disponibilizado pela Hora Israelita.

Sendo assim, gerando receita para pagar a locação do espaço na grande de programação da rádio Bandeirantes. Os mesmos fatores chaves também são fundamentais para a atratividade de entidades e fundações como apoiadoras do programa, pois um programa com um grande número de ouvintes se torna atrativo para as entidades divulgarem seus trabalhos eventos nos espaços reservados na programação da Hora Israelita. As fundações de grandes empresas percebem uma oportunidade para atrelar sua marca a marca do programa fortalecendo assim a sua imagem perante o mercado e também gerando receita para o programa. A relação com o ouvinte através da fanpage na rede social Facebook e a participação em atividades comunitárias da comunidade judaica é de suma importância para o fortalecimento da marca, pois possibilita maior aproximação da marca com o ouvinte criando uma identificação, fazendo com que as pessoas voltem a escutar o programa novamente contribuindo para geração de audiência o que resulta em receita para o programa atraindo novos anunciantes e o apoio financeiro de novas entidades judaicas.

4.5 Objetivos de Marketing

O programa possui os seguintes objetivos:

- a) Ampliar o leque de entidades judaicas que apoiam o programa financeiramente de 5 para 7;
- b) A comunidade judaica possui 16 entidades judaicas dois clubes. Apenas 5 entidades apoiam o programa. Considera-se este objetivo não realizado;
- c) Ampliar o número empresas anunciantes de seis para oito no ano de 2016;
- d) Não foram ampliadas as empresas anunciantes do programa. Mantiveram-se os mesmos anunciantes. Este objetivo não foi realizado.

4.6 Descrição do Marketing Mix atual

4.6.1 Serviço

O programa Hora Israelita gera uma demanda de ouvintes através de seu conteúdo informativo e cultural judaico e realiza a comercialização de espaço publicitário para empresas além de divulgar notas fúnebres e inaugurações de lápides de acordo com as leis judaicas. O programa também propicia um espaço privilegiado em sua grade de programação para as entidades judaicas apoiadoras incluindo a divulgação permanente de suas atividades.

4.6.2 Preço

Para cada modalidade de serviço prestado há uma estratégia de precificação específica. É ofertada por R\$800,00 mensais a inserção de um anúncio publicitário de duração de 30 segundos em três blocos comerciais para empresas. As notas fúnebres e divulgações de inaugurações de lapides são ofertadas R\$150,00 por inserção durante audição do programa com um mínimo de duas inserções por programa. O valor monetário mínimo estipulado para o apoio das entidades judaicas é quantia de R\$400 reais mensais. Este valor corresponde a um pacote que inclui: divulgação de atividades e participação privilegiada na grade de programação.

4.6.3 Praça

A Hora Israelita realiza a sua prestação de serviço para o Estado do Rio Grande do Sul.

4.6.4 Promoção

O programa realiza dentro de sua *fanpage* na rede social Facebook a repercussão de suas principais entrevistas e comentários incentivando o compartilhamento de seu conteúdo pelos internautas. Também, na *fanpage*, são realizadas duas chamadas semanais divulgando as principais atrações semanais: uma com *clips* musicais mostrado Israel e cerimônias judaicas e outra mostrado as

principais cidades turísticas de Israel. Ambas as estratégias visam ampliar o alcance da marca e a concentração de demanda de ouvintes para o programa.

O programa tem como estratégia promocional entrevistar personalidades do meio judaico com grande prestígio ou fama identificados com o propósito do programa com objetivo de gerar uma maior audiência e maior repercussão positiva na fanpage do programa no Facebook. Desta forma o programa atrai anunciantes através da concentração de ouvintes tornando seu espaço publicitário atrativo para empresas e novos apoiadores.

Fragilidade: Não são realizadas ações promocionais de relacionamento com o ouvinte fora do horário do programa. Isto impacta na valorização da marca pelo ouvinte além de perder a oportunidade estreitar os laços da marca com a comunidade judaica e a sociedade maior. Logo, isto impacta na comercialização dos espaços publicitários do programa, pois dificulta a geração de demanda de ouvintes para o programa fazendo com que os espaços publicitários não sejam comercializados os tornando menos atrativos para os anunciantes.

4.6.5 Pessoas

O programa é produzido e apresentado por membros da comunidade judaica de Porto Alegre que possuam uma forte ligação com Israel. Por questões legais além de visar uma melhor comunicação com os ouvintes, programa solicita que seus participantes tenham o curso básico de radialista.

Fragilidade: o programa não possui um cronograma de treinamentos com profissionais da área da comunicação tanto no Brasil como em Israel. Há jornalistas e organizações não governamentais israelenses que têm como propósito aperfeiçoar as técnicas de comunicação para prestar um melhor esclarecimento das questões ligadas a Israel. Este fato oportunizaria uma boa agenda em Israel de capacitação para os comunicadores do programa

A rádio Bandeirantes disponibiliza um operador de rádio além de sua equipe de operadores de rádio para viabilizar as gravações das inserções comerciais dos anunciantes do programa que não possuem um anuncio voltado para o rádio. Com objetivo de integrar os integrantes de ao mesmo tempo realizar a reunião de pauta, o programa oferece o almoço semanal de reunião de pauta aos seus integrantes. Durante a reunião de pauta é realizado um *feedback* com todos os participantes

sobre último programa visando apontar pontos de melhoria para o próximo o programa.

4.6.6 Processos

Semanalmente ocorre uma reunião almoço de pauta para planejar os temas e assuntos que serão tratados no programa bem como a parte musical. Nesta reunião é dividida entre os participantes e a elaboração dos textos das atrações e da prestação de serviço referentes as notas fúnebres. Alguns ajustes são realizados através do grupo privado na rede social *Whatsapp* onde estão presentes todos os participantes e o diretor do programa. Todos os assuntos devem conter uma ligação com Israel, judaísmo e questões da comunidade judaica gaúcha e brasileira. No caso de uma sugestão de pauta de uma pessoa ou entidade judaica que não apoie o programa, a decisão pela inclusão na pauta do programa ocorre através de discussão e votação aberta sobre o tema. As organizações apoiadoras do programa possuem um espaço reservado no programa no qual é decidido também em reunião. Os convites para entrevista são formalizados pelo responsável pelo relacionamento do programa com os ouvintes e as demais entidades judaicas. Neste convite inclui horário da entrevista, o tempo e o tema a ser tratado.

A produção dos conteúdos e das atrações é realizada pelos participantes do programa. Na véspera do programa ocorre uma checagem dos conteúdos produzidos para evitar contratempos no ar e comunicar de maneira natural e organizada. Os conteúdos são produzidos com base em fontes confiáveis de jornais israelenses. O questionário das entrevistas é elaborado com objetivo de transmitir para o ouvinte de maneira informal os conteúdos abordados com o entrevistado. Da mesma forma ocorre com os demais quadros no programa. Desta forma o programa torna-se mais atraente ao ouvinte fazendo com que ele permaneça mais tempo no sintonizado no programa. Semelhantemente ocorrem com a escolhas das músicas. No primeiro bloco o tema musical é dedicado a faixa etária acima de 60 anos como músicas em *Ydish*. Nos demais blocos as músicas variam entre temas voltados para faixa etária entre 40 a 50 anos incluindo temas clássicos da cena *pop* israelense.

As propagandas dos anunciantes do programa são enviadas por *e-mail* e inseridas na grade comercial. Caso o anunciante não possua uma propaganda desenvolvida por uma agencia de publicidade, com base nos dados da empresa ou

profissional liberal, a equipe da rádio Bandeirantes desenvolve a propaganda conforme as diretrizes repassadas pelo profissional de marketing. Quando o arquivo estiver pronto, ele é enviado para os responsáveis da organização para aprovação. Em caso de aprovação, ele é inserido no espaço comercial do programa. No caso de não haver aprovação o áudio comercial é refeito para que fique de acordo com o desejando pela empresa ou profissional liberal.

A condução do programa no estúdio e o anuncio das atrações é realizada pelo ancora. A apresentação das atrações é dividida entre os participantes de forma harmoniosa para que todos participem do programa. Administração da relação com os ouvintes é realizada pelo responsável de marketing do programa. Ele que é o responsável pelas respostas e pela condução no caso da gestão de crise via redes sociais e pelo endereço eletrônico.

O ouvinte possui um contato com o programa sintonizando a rádio Bandeirantes de Porto Alegre, baixado o aplicativo Band rádios nos celulares e *tablets*. Ele também pode acessar a página institucional do programa e além de escutar os programas anteriores, há também um espaço onde o internauta pode escutar ao vivo o programa além enviar as correspondências eletrônicas por lá que automaticamente entram na caixa de entrada no endereço eletrônico do programa para serem lidas no ar. A comunicação através da entonação da voz transmitida com a emoção faz parte do processo comunicação entre o programa e os ouvinte e é zelada pelos participantes do programa.

A gestão da *fanpage* na rede social Facebook bem como a do *site* instrucional também é de responsabilidade do marketing do programa. Ao termino de cada programa uma copia da audição é salva em um *pendrive* para posteriormente ser acrescentada no site institucional. Posteriormente são programadas as postagens diárias na *fanpage* com as principais entrevistas e comentários dos correspondentes do programa.

4.6.7 Evidências Físicas e Pontos de Contato

Por se tratar de um programa de rádio, o Programa Hora Israelita não possui evidencias físicas apenas pontos de contato entre programa, o ouvinte, os anunciantes e os apoiadores. Os ouvintes possuem um ponto de contato com o programa sintonizado a rádio Bandeirantes de Porto Alegre através das frequências

94,9 da FM e 640AM. Ele também pode escutar o programa pelos aplicativos para *smartphone* da rádio Bandeirantes e pela página institucional do Programa Hora Israelita.

O ouvinte também possui contato com o programa pela *fanpage* na rede social Facebook durante o programa onde ele interage com o programa enviando mensagens para serem lidas no ar pelos comunicadores. De maneira semelhante ocorre com endereço eletrônico e pela rede social *whatsapp* com o número disponível no estúdio pela rádio Bandeirantes. Estas interações propiciam uma melhor experiência por parte do ouvinte pois o valoriza e mostra que de fato ele que é parte importante do programa.

Ameaça: a direção da rádio Bandeirantes foi trocada fato este que pode interferir na renovação do contrato de locação do espaço do programa na grade de programação da rádio. Além deste fato há também em curso uma reformulação da grade de programação. Ambos os fatos podem acarretar na perda deste ponto de entre o programa e o ouvinte.

Os anunciantes e apoiadores, além de sintonizarem na rádio Bandeirantes e baixarem os seus aplicativos para *smartphones*, possuem o contato com o programa através do endereço eletrônico, da página institucional. Ao sintonizar a Bandeirantes, os anunciantes percebem que há pessoas escutando o programa além de atestar que mais empresas anunciam com o programa, fazendo com que se torne atrativo o investimento no programa. O apoiador confere o resultado de seu investimento.

4.7 Posicionamento Mercadológico e Segmentos-alvo Atuais

4.7.1 Posicionamento Mercadológico

O programa Hora Israelita se posiciona no mercado radiofônico gaúcho como referência no esclarecimento sobre temas ligados a Israel, a cultura e a tradição judaica.

4.7.2 Segmentos-alvo Atuais

O programa de rádio Hora Israelita gera demanda de ouvintes membros da comunidade judaica gaúcha e seus simpatizantes identificados com a cultura e as tradições judaicas e com Estado de Israel. Atualmente o programa atende a uma faixa etária de indivíduos de 50 a 60 anos e pessoas com idade a cima de 65 anos pertencentes às classes sociais B e C1 e A que, segundo o novo critério Brasil adotado pelo IBGE, e a Associação Brasileira de empresa de pesquisa (ABEP, 2013) representam a faixa de pessoas com uma renda média família entre R\$2705 a R\$20.888.

No segmento de apoio institucional para o programa são visadas as entidades judaicas da cidade de Porto Alegre desde sinagogas, colégio e até clubes. Esse alvo ocorre em função do programa ser uma entidade judaica pertencente ativa da comunidade judaica da capital gaúcha.

Os segmentos empresariais alvo são todas empresas de médio e grande porte que valorizem a cultura e foquem seus produtos ou serviços na demanda de ouvintes captada pelo programa.

4.8 Descrição Geral da Atual Cobertura de Mercado

Fragilidade: o programa não possui uma estrutura de vendas formalizada e estruturada. Todos os cinco integrantes do programa são responsáveis por prospectar novos anunciantes e apoiadores. Também observa-se uma ausência de estratégia de vendas. Sugere-se aqui formalizar um responsável comercial que padronize as estratégias de comercialização dos serviços prestados pelo programa. Ele também será responsável por gerenciar as ações relacionamento com as empresas em parceria com responsável financeiro.

Sugere-se desenvolver e formalizar as etapas da venda desde prospecção até o pós-venda passando por uma abordagem padronizada e orquestrada na apresentação do programa para responsável de marketing de cada organização.

Também se sugere como estratégia de venda possuir ao menos uma marca forte como anunciante do programa a nível estadual que transmita credibilidade ao mercado quanto ao resultado positivo geração de demanda de ouvintes atraindo assim novos anunciantes para o programa.

4.9 Panorama de Vendas e Satisfação de Clientes

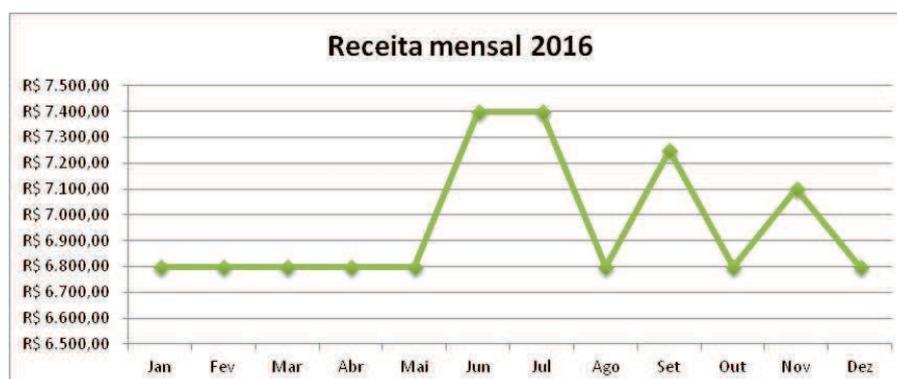
4.9.1 Panorama de Vendas

Fragilidade: o programa Hora Israelita não possui indicadores formalizados ligados à área de vendas.

O programa, no ano de 2016 possuiu uma receita média mensal de R\$6.962,50 o que resultou em um montante atual de R\$ 83.550,00. Este controle é observado mensalmente. Em função da despesa de 7 mil reais referentes ao espaço na rádio Bandeirantes, o programa obteve um prejuízo de R\$37,50 mensal, o qual é retirado de suas reservas existentes de anos anteriores. **Fragilidade:** este panorama ocorre devido carência de estratégias comerciais voltadas para a comercialização dos espaços comerciais e a busca de novas entidades apoiadoras do programa. Percebe-se a necessidade desenvolver e formalizar as fases do processo de venda: prospecção, pré-abordagem, abordagem e argumentação, negociação, fechamento e pós-venda. Outro fator que também influencia diretamente neste panorama é a prospecção e abordagem das empresas e apoiadores. Não há uma abordagem padronizada voltada para mercado B2B apontado o custo benefício de se investir no programa em função de seu público-alvo e seus dados de alcance e capacidade de mobilização de ouvintes na faixa horária em que atua.

Segue abaixo o gráfico da receita anual referente ao ano de 2016.

Gráfico 1 - Receita mensal do ano de 2016.



Fonte: Programa Hora Israelita, 2017.

Sugere-se aqui formalizar como indicador a receita gerada pela comercialização dos espaços publicitários do programa e apoio financeiro e seu percentual de crescimento. Indica-se o desenvolvimento do fluxograma das etapas da venda bem como o desenvolvimento de uma abordagem padronizada voltada para mercado B2B apontado através de dados o custo-benefício de se investir no espaço comercial do programa. Da mesma forma aponta-se esta oportunidade de melhoria para a abordagem de prováveis instituições apoiadoras. Neste caso foca-se nas vantagens de apoiar o programa.

4.9.2 Satisfação de Clientes

Fragilidade: o programa não possui métrica para avaliar a satisfação dos clientes por seus serviços prestados na área referente à comercialização do espaço comercial. Também não existe uma métrica para a avaliação dos ouvintes e apoiadores do programa. Para avaliar a satisfação dos anunciantes e entidades apoiadoras do programa sugerem-se os seguintes indicadores que serão gerados através do método de pesquisa e avaliação serviquil:

- a) Aspectos tangíveis;
- b) Confiabilidade;
- c) Presteza;
- d) Segurança;
- e) Empatia.

Potencialidade: O ouvinte possui apenas a avaliação da *fanpage* da rede social Facebook onde ele atribui uma nota de 0 a 5 e possui um espaço para deixar o seu depoimento. A pontuação média atual está em 4,9. Com base nesta pontuação pode-se afirmar que o programa atende seu ouvinte e passa credibilidade nas informações apresentadas durante a audição.

5 ANÁLISE EXTERNA

5.1 Análise Macroambiental Setorial

Segue abaixo a matriz macroambiental:

Quadro 1 – Matriz macroambiental

(Continua)

Evento	Ambiente	Tendência	Oportunidade	Ameaça
Segundo o censo realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 2010, há 7.805 judeus no Estado do Rio Grande do Sul.	Demográfico	Manter-se instável.	Esta informação aponta que o programa possui mercado no Estado do Rio Grande do Sul.	
População Evangélica é admiradora da religião judaica e Israel. Segundo o censo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2010), há 1959088 de pessoas evangélicas no Rio Grande do Sul.	Demográfico	Crescimento de 2,12% ao ano (JORNAL FOLHA DE SÃO PAULO, 2016)	Ampliar a receita do programa ofertado espaço publicitário a empresas que possuem o seu público-alvo esta parcela da população.	
Expectativa de vida do Brasileiro segundo último censo do Portal Brasil (2016) é de 75,5 anos.	Demográfico	Aumentar cerca de 19% alcançando a das dos 90 anos no ano de 2030.	Oportunidade de ampliar a comercialização dos espaços publicitários focando em empresas para terceira idade.	

(Continuação)

Evento	Ambiente	Tendência	Oportunidade	Ameaça
<p>Segundo, a Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República (SECOM, 2015), nos finais de semana, o número de ouvintes cresce das 8 horas até as 10 horas da manhã mantendo seu auge das 10h até 11h.</p>	Demográfico	Manter-se estável.		<p>Este dado é uma ameaça, pois pode fazer com que as empresas não queiram anunciar no espaço comercial do Programa focando em outro programa em um horário onde há uma maior concentração de ouvintes prejudicando a existência do programa e em uma emissora de rádio privada.</p>
<p>Previsão de leve alta no consumo das famílias brasileiras para o ano de 2017 de 0,2% após a queda de 4,5% em 2017 segundo a Confederação Nacional da Indústria (CNI, 2017)</p>	Econômico	Estimativa aumento de 1% ao ano.	<p>Com a tendência de aumento de consumo das famílias brasileiras, as empresas tendem a investir em Publicidade. Fator este que oportunista a ampliação de receita oriunda de venda do espaço comercial do programa</p>	
<p>Há 168 milhões de <i>Smartphones</i> em uso no Brasil segundo a Fundação Getúlio Vargas de São Paulo (FGV-SP)</p>	Tecnológico	<p>Aumentar em dois anos para 236 milhões de aparelhos. Fonte (FGV-SP)</p>	<p>Ampliar o alcance do programa para demais regiões do Brasil através do Aplicativo da Rádio Bandeirantes de Porto Alegre. Ampliar o espaço publicitário comercializado para empresas de outros Estados do Brasil.</p>	

(Continuação)

Evento	Ambiente	Tendência	Oportunidade	Ameaça
<p>Segundo Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República (SECOM, 2015), 83% dos brasileiros que escutam rádio pelo <i>smartphone</i> estão conectados a rede social Facebook.</p>	Sociocultural	<p>Aumentar este percentual acompanhado o uso dos <i>smartphones</i> no Brasil</p>	<p>Oportunidade de ampliar o relacionamento com os ouvintes do programa bem como ampliar o alcance do programa a nível nacional.</p>	
<p>As emissoras de rádio são obrigadas a veicular 300 minutos de programas educacionais por semana. A determinação está na portaria interministerial e prevê que, em caso de descumprimento, a emissora pode ser multada em até R\$90 mil. (ABERT, 2016).</p>	Político legal	<p>Tendência das rádios solicitarem os espaços de menor audiência para realizar as transmissões voltadas educação para não prejudicar sua programação e perder seus anunciantes</p>		<p>Para evitar a multa, um dos espaços solicitados pela rádio Bandeirantes pode ser o horário das 8h às 9h na qual é considerada uma das menores audiências em comparação aos demais espaços semanais em sua grade de programação. Retirando assim o programa Hora Israelita do ar.</p>
<p>Governo Brasileiro já iniciou o processo de migração das rádios AM para FM. Aguardam a aprovação do Presidente da República 1439 rádios segundo o portal Brasil (2016)</p>	Político legal	<p>Tendência de todas as rádios AM migrarem para FM.</p>		<p>Está é uma ameaça à rádio Bandeirantes e por consequência ao programa Hora Israelita, pois entrarão mais concorrentes no mercado das rádios FM.</p>

(Conclusão)

Evento	Ambiente	Tendência	Oportunidade	Ameaça
Segundo dados da Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL, 2017), a contratação de serviços de Banda Larga fixa aumentou no ano passado 5,06% fonte: Anatel	Econômico	Tendência de crescimento em 2017.	Oportunidade para o programa ampliar seu alcance através do aplicativo da rádio Bandeirantes e de sua página institucional. De esta forma ampliar o número de anunciantes em seus espaços comerciais.	
Produto Interno Bruto (PIB) em 2016 caiu 3,3% em 2016. (BBC BRASIL, 2016)	Econômica	Tendência de crescimento em 2017 0,5% com relação a 2016 fonte: BBC Brasil	Apesar de um crescimento quase nulo, se aponta uma retomada da economia brasileira. Fato que oportuniza os investimentos e publicidade e propagada das empresas em mídias como o rádio.	
Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA) indicador que mede inflação permaneceu em 2016 na casa dos 6,29%.	Econômico	A tendência para 2017 é que reduza para 4,80% segundo o Banco Central.	Oportunista o aumento do consumo da população Brasileira fazendo com que as empresas invistam em publicidade em espaços comerciais.	
Crise política brasileira faz com a as empresas reduzam seus investimentos em publicidade (PORTAL ADMINISTRADORES, 2017).	Político legal	Recessão até 2018		Anunciantes do bloco comercial poderão cancelar seus contratos de anuncio no programa.

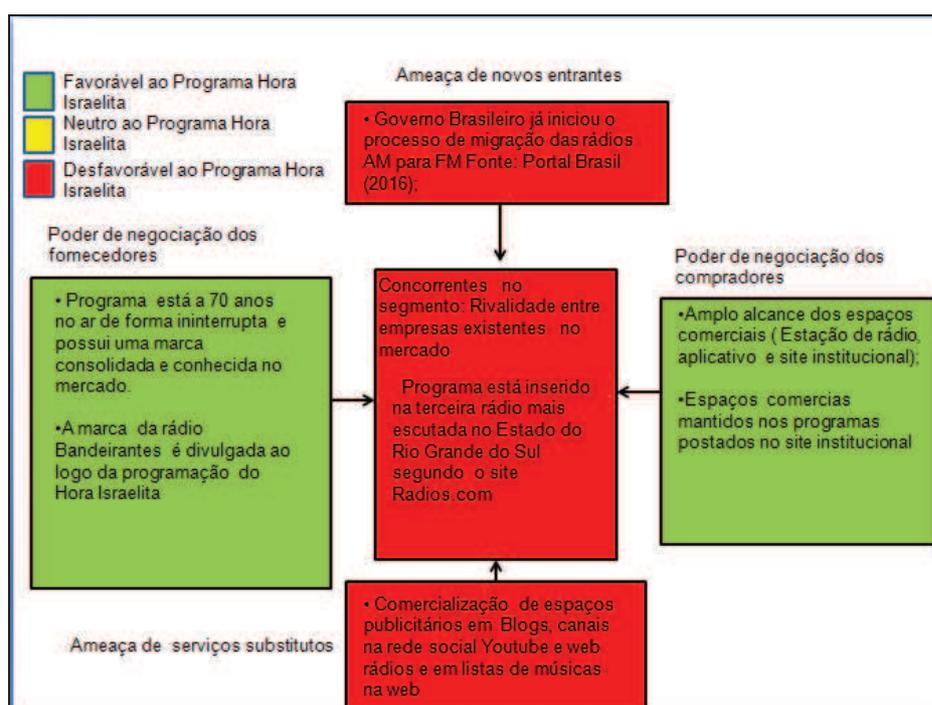
Fonte: elaborado pelo autor (2017).

5.2 Agentes e Forças Competitivas do Setor

Tratando-se da ameaça de novos entrantes o processo de migração de rádios AM para FM trará novos programas ao mercado radiofônico gaúcho ampliando a gama de programas que podem vir a concorrer com o Programa Hora Israelita. O principal fornecedor do programa é a rádio Bandeirantes de Porto Alegre que comercializa o espaço na grade de programação e toda a logística para que o programa vá ao ar como três linhas de telefonia fixa, internet e um número de *whatsapp* para a interação com os ouvintes. Ela também grava os comerciais para o espaço publicitário do programa para as empresas que não possuem nenhuma chamada comercial. A negociação com rádio é favorável a ao programa, pois a marca da Hora Israelita é forte dentro do Estado do Rio Grande do Sul além de estar a mais de 70 anos no ar. Observou-se em loco que o programa recebe mensagens de diversas cidades do Estado do Rio Grande do Sul. Dentro do programa marca da rádio é amplamente divulgada. A Hora Israelita leva uma programação repleta de conteúdo aos domingos pela manhã o que agrega valor à marca da rádio Bandeirantes de Porto Alegre. Logo pode-se concluir que há indícios de um forte poder negociação por parte da Hora Israelita com seu principal fornecedor. Quanto ao poder de negociação e prestação de serviço a questão do programa ir ao ar também pelo aplicativo da rádio Bandeirantes e pela página institucional privilegia o programa na negociação com seus compradores Soma-se a isto a permanência dos espaços comerciais nos programas gravados publicados no site institucional tornando o programa competitivo, pois pelo mesmo preço o anunciante está presente em todas as plataformas nas quais o programa vai ar e é disponibilizada a audição dos programas gravados aos ouvintes. Em se tratando de bens substitutivos, os serviços de comercialização dos espaços publicitários de *web* rádios, *blogs* e até na rede social voltada para vídeos Youtube são alternativas de grande alcance para empresas e com um preço competitivo melhor do que investimento nos espaços comerciais ofertados pelas emissoras de rádio. A rádio Bandeirantes, emissora de Porto Alegre, segundo o *site* Radios.com, é a terceira emissora mais acessada. Em função de estar nesta posição e com participação no mercado próxima as demais emissoras a baixo dela, como pode-se ver item 3.4.2 do presente trabalho, há uma clara rivalidades entre ela e as demais o que acirra a concorrência entre as rádios em questão tornado a concorrência acirrada entre ela

as demais emissoras que estão abaixo dela fazendo com que esse item seja desfavorável à rádio Bandeirantes e ao Programa Hora Israelita que acompanha esta tendência por estar na grade de programação. A Emissora líder é a Gaúcha com 25,98% segundo o *site* Radios.com e como consta em maiores detalhes no item 3.4.2 do trabalho em questão.

Figura 1 – Agentes e forças competitivas do setor



Fonte: desenvolvido pelo autor com base em Porter (2004).

5.3 Análise da Concorrência

5.3.1 Matriz de Concorrência

O programa de rádio Hora Israelita não possui concorrentes diretos no Estado do Rio Grande do Sul, pois ele é o único que trata da temática judaica. Porém, ele compete por espaço com a programação das rádios mais escutadas no Estado que concorrem diretamente com a Rádio Bandeirantes. Segundo os dados de acesso levantados pelo *site* Rádios.com, no mês de fevereiro do ano vigente, às emissoras gaúchas mais ouvidas que se semelha a rádio Bandeirantes foram: Em primeiro lugar a Rádio Gaúcha com 299.933 acessos e em terceiro lugar a Rádio Guaíba com 54.646 acessos. A rádio Bandeirantes de Porto Alegre ocupa a segunda colocação

com 78.782 acessos. Ambas as rádios concorrentes possuem dois programas que ocupam o mesmo horário e período de duração do Programa Hora Israelita. O quadro a seguir mostrará a matriz de competitividade entre o programa e os concorrentes por emissora de rádio realizando uma comparação entre a dupla de programas concorrentes por emissora. Foram distribuídos pesos de acordo com a importância do atributo elencado. As notas foram atribuídas na escala de 0 a 10.

Quadro 2 – Matriz de Concorrência

Atributos	Peso	Rádio Bandeirantes - Programa Hora Israelita		Radio Gaúcha - Destaque Econômico / Domingo Esport Show		Radio Guaíba - Classe Especial (variedades) / Concentração (esporte: Futebol)	
		Nota	Conceito	Nota	Conceito	Nota	Conceito
Comercialização de espaços publicitários	0,26	7	1,82	10	2,60	10	2,60
Serviço: Estrutura da emissora de Rádio para realização do programa	0,19	8	1,52	9	1,71	8	1,52
Promoção: Boa comunicação com ouvinte	0,28	8	2,24	10	2,80	10	2,80
Promoção: Relacionamento com ouvinte	0,27	10	2,70	10	2,70	8	2,16
	1,00						
Total:			8,3		9,8		9,1

Fonte: desenvolvida pelo autor (2017).

Nota-se que o programa Hora Israelita possui uma diferença de 0,8 com relação aos programas da emissora que ocupa a terceira colocação. O programa se iguala aos programas da rádio líder de mercado no atributo relacionamento com ouvinte, pois utiliza sua página na rede social Facebook para repercutir os destaques do programa bem como fotos de bastidor gerando conteúdo e interação dentro e fora do espaço na rádio onde todas as mensagens de ouvintes são respondidas. O mesmo ocorre pelo endereço eletrônico do programa onde todas as cartas eletrônicas são respondidas fora do ar e lidas ao vivo mantendo o êxito na aceitação por parte dos ouvintes com relação as respostas.

Fragilidade: dentre os demais atributos elencados o comercial é considerado o mais frágil com relação aos concorrentes, pois são comercializados para empresas apenas os blocos comerciais enquanto os programas concorrentes se destacam

criando espaços publicitários como oferecimento a uma atração específica. Eles também proporcionam espaços entre uma atração e outra para os parceiros comerciais realizarem suas ações promocionais com um determinado produto ou serviço. Esta diferença ocorre devido à ausência de um braço de marketing para desenvolver as estratégias de vendas.

5.4 Análise de Mercado (Qualitativa e Quantitativa)

5.4.1 Análise Qualitativa de Mercado

Este mercado é composto por três tipos de consumidores: os ouvintes, entidades apoiadoras, empresas e profissionais liberais além de familiares de membros da comunidade judaica que perderam seu ente querido e buscam divulgar uma nota de falecimento e posteriormente a inauguração da lápide. O mercado consumidor constituído pelos ouvintes busca informação e entretenimento.

As entidades que contribuem com o programa compram o serviço de divulgação de seus eventos e o espaço do programa para ampliar o seu relacionamento com os ouvintes agregando valor a sua marca. Já as empresas e profissionais liberais compram um determinado espaço no bloco comercial do programa para divulgar sua marca e seus produtos ou serviços aos ouvintes do programa. Os membros da comunidade judaica que utilizam o programa para veicular notas fúnebres e de inauguração de lápides adquirem o serviço de divulgação de notas fúnebres com objetivo de comunicar para o maior número de membros da comunidade judaica de ambos os avisos. Os ouvintes buscam informação e entretenimento sobre Israel e a cultura judaica. Eles também buscam se inteirar dos principais fatos e curiosidades sobre o estado judeu bem como escutar o ponto de vista dos comentaristas sobre um determinado tema sobre Israel que foi destaque nos jornais, revistas, telejornais e portais de notícias.

Os ouvintes escutam o programa em função de sua identificação com Israel e pelo sentimento de pertencimento a comunidade judaica. As entidades apoiadoras entendem que os valores transmitidos pelo programa contribuem para sua imagem no mercado no qual elas atuam. As empresas anunciantes compram uma parcela do espaço publicitário porque entendem que o Programa Hora Israelita possui uma grande penetração no mercado radiofônico gaúcho em seu horário,

atraído assim possíveis consumidores de seus produtos ou serviços. Para elas, quanto maior o número de ouvintes do programa, melhor é resultado em vendas. Os membros da comunidade judaica buscam as notas fúnebres para divulgar o falecimento e posteriormente a inauguração de lápide de seu familiar buscam este serviço, pois entendem que o programa atinge a comunidade judaica gaúcha percebendo relação de custo benefício em relação as demais emissoras de rádio.

Quem participa da compra dos serviços prestados pelo programa são os membros do programa e representantes das entidades apoiadoras, empresas e profissionais liberais sinagogas proprietárias dos cemitérios judaicos e os membros da comunidade judaica e os ouvintes que possuem um papel de consumidores dos conteúdos gerados pelo programa. Os membros do programa realizam a venda dos espaços comerciais as empresas e profissionais liberais bem como a captação de entidades para apoiar o programa. Com relação à comercialização de inserções de notas fúnebres e inauguração de lápides (Descoberta de Mazevá), há uma parceria estratégica com cemitérios judaicos gaúchos na indicação do programa aos familiares dos falecidos como veículo de comunicação no momento em que entram em contato com a entidade para tratar do enterro e também da inauguração de lápides. Aqui os cemitérios exercem um forte papel de influenciador na compra dos serviços de divulgação de notas fúnebres junto aos membros da comunidade judaica no momento em que a família está adquirindo o espaço para a realização do enterro do ente familiar. Os membros da comunidade judaica gaúcha buscam o do programa para adquirir o serviço de divulgação de nota fúnebre. As entidades apoiadoras, através de seus membros, exercem um papel de investidores do programa. As empresas, através de seus responsáveis de marketing, são exercem o papel de compra dos serviços prestados pelo programa. Em ambos os casos há uma oportunidade melhoria em se tratado da abordagem por parte dos membros do programa os responsáveis pelas organizações. O programa não possui uma apresentação institucional com seus dados estatísticos de alcance de mercado. Este ponto é fundamental quando se atua no mercado *Bussines to Bussines* (B2B) onde o cliente busca custo benefício de um determinado produto ou serviço.

Os membros do programa prospectam as empresas e profissionais liberais para lhes oferecer os espaços comerciais do programa. É marcada uma reunião formal para apresentar o programa e seus espaços comerciais destinados a estas organizações e profissionais liberais. Posteriormente são negociadas as prováveis

objeções e por fim ocorre uma etapa de fechamento onde é firmando o contrato de prestação de serviços. De forma semelhante ocorre com as entidades judaicas apoiadoras. São marcadas reuniões entre os membros do programa e as dirigentes para uma apresentação formal do programa e posteriormente ocorre uma etapa de fechamento onde é firmado o contrato formalizado o apoio da entidade ao programa. Quanto às notas fúnebres os interessados entram em contato com os membros do programa buscado este serviço após acertarem os tramites do enterro junto ao cemitério judaico. Os ouvintes sintonizam o programa através dos pontos de contanto e da divulgação via rede social da programação.

As empresas compram os serviços prestados em grande quantidade quando o cenário econômico brasileiro está propício ao consumo de bens e serviços. Os profissionais liberais estão permanentemente divulgando seus serviços prestados. Os apoiadores matem seu investimento anualmente e de forma constate. A comunidade judaica consome o serviço de notas fúnebres no momento em que seus entes familiares falecem e os tramites com cemitério já estão acertados. Os ouvintes desfrutam do programa aos domingos, ao vivo, e também pelo *site* institucional escutado a audição gravada que fica disponível entre segunda e terça-feira.

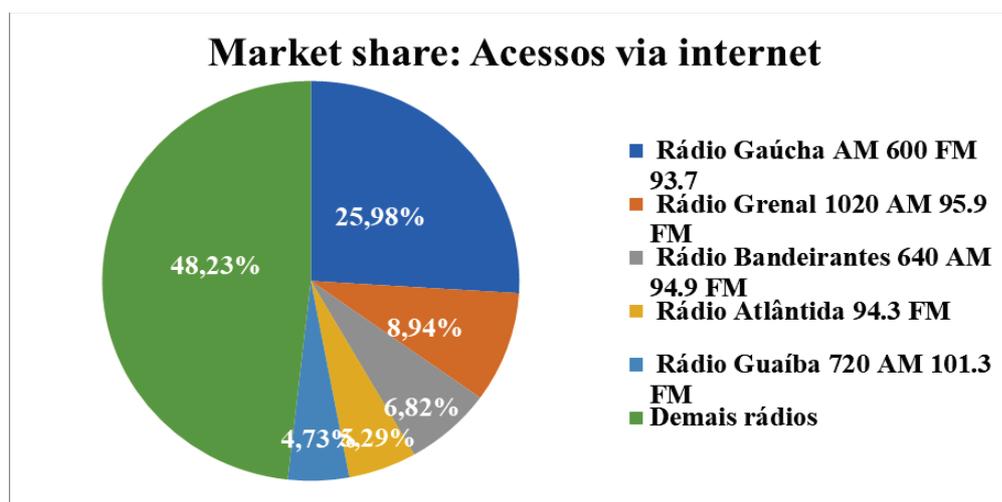
As empresas, os profissionais liberais possuem o *site* institucional como ponto de contato com o programa. Lá está disponível o endereço eletrônico além de um campo específico votado para apoiadores e anunciantes. No momento em que o anunciante preenche os campos disponíveis o site automaticamente envia as informações para o endereço eletrônico do programa. As entidades apoiadoras possuem o site institucional e a *fanpage* do programa na rede social Facebook como contato através da mensagem privada. As entrevistas de seus membros são postadas lá com as devidas marcações para que elas possam realizar o compartilhamento de forma automática e divulgar sua participação no programa. Os cemitérios disponibilizam aos membros da comunidade judaica os números de telefone celular dos integrantes do programa para que entrem em contato para contratar o serviço divulgação de notas fúnebres. Os ouvintes podem ter contato direto com a audição em dois momentos: todos os domingos das 8h às 10h ao vivo sintonizado a rádio Bandeirantes de Porto Alegre ou através do aplicativo para telefones celulares da rádio e através da página do programa. Eles também podem escutar todos os programas gravados na integra incluindo os espaços comerciais no site institucional. Eles também têm a possibilidade de interação com o programa

através de sua fanpage na rede social Facebook. Os anunciantes possuem um local específico no site do programa onde podem entrar em contato direto o responsável sobre o programa para adquirir o serviço de anúncio de sua empresa no espaço publicitário do programa. Da mesma forma procede-se com as entidades apoiadoras do programa.

5.4.2 Análise Quantitativa de Mercado

O mercado radiofônico gaúcho no qual o programa Hora Israelita está inserido em função das audições serem transmitidas pela Rádio Bandeirantes de Porto Alegre, é composto por 578 rádios. Segundo o relatório de acessos do site Radio.com do mês de fevereiro do ano vigente, há cinco rádios possuem a maior fatia de mercado. São elas: Rádio Gaúcha com 299933 acessos; Rádio Grenal com 103271 acessos; Rádio Bandeirantes com 78782 acessos; Rádio Atlântida com 61085 acessos e a Rádio Guaíba com 54646 acessos. As demais representam o montante de 556804 acessos. Segue o gráfico á baixo com representação do *Market share* quanto o número de acessos via internet.

Gráfico 2 – Market share: acessos via internet



Fonte: elaborado pelo autor (2017).

Oportunidade: segundo os dados de acesso da empresa Triton Digital compilados em agosto de 2016, apresentados pelo site Pagina Brasil – a Noticia em um clic, apresentados em outubro de 2016, o mercado radiofônico cresceu 23% ao mês devido ao alcance da internet móvel, há uma projeção de crescimento de 28%

ao mês para o ano vigente. Baseando-se estas informações, projeta-se um crescimento para 2,18% na participação de mercado da rádio Bandeirantes para o próximo ano chegando ao percentual próximo aos 9% assumindo o segundo lugar no número de acessos com 127805 acessos. O programa, por estar inserido na grade de programação da Rádio Bandeirantes se beneficia desta projeção, pois seus espaços comerciais se tornarão mais competitivos no mercado radiofônico tornando-se mais atraentes as empresas e profissionais liberais.

5.5 Segmentação de Mercado

O programa Hora Israelita é voltado para os ouvintes de rádio pertencentes à comunidade judaica gaúcha, simpatizantes e admiradores do Estado de Israel além de apreciadores de cultura e da tradição judaica. As faixas etárias visadas pelo programa é de indivíduos de 40 a 50 anos, de 50 a 60 anos e a cima de 65 anos residentes no Estado do Rio Grande do Sul e pertencentes às classes sociais C1, B e A com uma renda média domiciliar de R\$2705,00 a R\$20888,00 segundo o critério Brasil de classificação de Econômica atualizado em 2016 pela Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa (ABEP). Os ouvintes judeus valorizam as marcas e atividades que representam a sua cultura religião judaica e Israel frente a sociedade maior que defendem a sua causa frente a sociedade maior. Conseqüentemente isto gera uma relação de pertencimento junto a marca.

Os serviços de divulgação de nota fúnebre e inauguração de lápide (descoberta de matzevá) são direcionados exclusivamente para famílias judaicas e para pessoas que possuem um familiar pertence à religião judaica. A região demográfica atendida pelo programa é o Estado do Rio Grande do Sul com foco da cidade de Porto Alegre.

O apoio institucional é voltado para entidades judaicas a nível nacional e estadual que queiram ampliar o seu relacionamento com a comunidade judaica e a sociedade como um todo. Ele também tem seu foco em fundações culturais de empresas que atuam no Brasil e localmente no Estado do Rio Grande do Sul.

A comercialização do espaço publicitário é destinada a empresas que atuam no estado do Rio Grande do Sul prestadoras de serviço e de comercialização de produtos voltada para o mercado *Business to Consumer* (B2C). O programa visa

atender as empresas de pequeno, médio e grande porte que possuam em seu público alvo dentro da segmentação de ouvintes captados pelo programa.

5.6 Posicionamento Mercadológico

O Programa Hora Israelita posiciona-se no mercado radiofônico gaúcho como referência na comunicação, divulgação e esclarecimento sobre os fatos que envolvem o Estado de Israel e a cultura judaica.

Esta também já é a percepção que os ouvintes possuem do programa, pois quanto há um fato na mídia relacionado a Israel e a cultura judaica observa-se que os ouvintes interagem mais através do endereço eletrônico perguntado sobre a opinião e a postura que o programa. O mesmo ocorre através dos telefones da rádio Bandeirantes durante o programa. Já houveram casos de ouvintes solicitado o áudio dos comentaristas do programa para ilustrar apresentações a nível acadêmico tratando-se sobre a geopolítica do Estado de Israel. Na *fanpage* da rede social Facebook, durante a semana os ouvintes também mandam mensagens com suas dúvidas com relação ao Estado de Israel.

6 MATRIZ SWOT

Quadro 3 – Matriz Swot

Potencialidades	Fragilidades
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Fanpage</i> em rede social Facebook; • Página institucional; • Equipe: Cinco colaboradores voluntários. Dentre eles um profissional na área de marketing; • Equipe: Um correspondente de Israel e três comentaristas; • Parceiro Estratégico: O programa é uma entidade filiada a Federação Israelita do Estado do Rio Grande do Sul (FIRS) • Indicador de Satisfação de ouvinte na <i>fanpage</i> na rede social Facebook; 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de norteadores estratégicos; • Ausência: métrica para mensurar a satisfação da prestação de serviço da comercialização de espaços publicitários; • Vendas: ausência de abordagem padronizada para prospects B2B e apoiadores • Relacionamento com o ouvinte: ausência ações promocionais fora do horário do programa; • Ausência de estratégias de marketing voltadas para a venda de espaços publicitários e desenvolvimento de novos espaços no programa; • Pessoas: ausência de uma agenda de treinamentos para os comunicadores.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Segundo o censo realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 2010, há 7.805 judeus no Estado do Rio Grande do Sul; • População Evangélica é admiradora da religião judaica e Israel. Segundo o censo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2010), há 1959088 de pessoas evangélicas no Rio Grande do Sul; • Expectativa de vida do Brasileiro segundo último censo do Portal Brasil (2016) é de 75,5 anos; • Previsão de leve alta no consumo das famílias brasileiras para o ano de 2017 de 0,2% após a queda de 4,5% em 2017 segundo a Confederação Nacional da Indústria (CNI) (2017); • Há 168 milhões de <i>Smartphones</i> em uso no Brasil segundo a Fundação Getúlio Vargas de São Paulo (FGV-SP); • Segundo Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República (SECOM, 2015), 83% dos brasileiros que escutam rádio pelo <i>smartphone</i> estão conectados à rede social Facebook; 	<ul style="list-style-type: none"> • Segundo, a secretaria de comunicação social da presidência da república (SECOM, 2015), nos final de semana, o número de ouvintes cresce das 8 horas até as 10 horas da manhã mantendo eu auge das 10h até 11h; • As emissoras de rádio são obrigadas a veicular 300 minutos de programas educacionais por semana. A determinação está na portaria interministerial e prevê que, em caso de descumprimento, a emissora pode ser multada em até R\$90 mil. (ABERT, 2016); • Governo Brasileiro já iniciou o processo de migração das rádios AM para FM. Aguarda a aprovação do Presidente da república 1439 rádios segundo o portal Brasil (2016); • Emissora de rádio não loca mais espaços em sua programação para programas independentes. O único programa de rádio que se mantém locado é a Hora Israelita; • Emissora de rádio que loca o espaço para o programa está reformulado a grade de programação e pode optar por não renovar o contrato com a Hora Israelita podendo retirar o programa do ar. • Crise política brasileira faz com a as empresas reduzam seus investimentos em publicidade (PORTAL ADMINISTRADORES, 2017)

Fonte: elaborado pelo autor (2017).

No quadrante das potencialidades observa-se a capacidade de geração de conteúdos através dos cinco colaboradores e dos comentaristas e o correspondente em Israel. Isto contribui para qualidade do programa o que consequentemente atrai novos ouvintes, tornando os espaços publicitários atraentes as organizações e profissionais liberais. A presença de um de seus colaboradores atuar profissionalmente na área de marketing faz com que o programa tenha a capacidade desenvolver ações para atuar no mercado de forma agressiva e estratégica na busca por novos anunciantes além de contribuir para ampliar o alcance do programa o deixando cada vez mais consolidado no mercado em que atua. A página institucional, além de ser um ponto de contato entre o programa e seus clientes, ele também contribui para credibilidade junto ao mercado em que o programa atua. No mesmo sentido está a filiação como entidade judaica junto a Federação Israelita do Estado do Rio Grande do Sul, pois é o órgão de representatividade oficial da comunidade judaica gaúcha frente à sociedade maior. Além disso, este é um parceiro estratégico, pois a entidade é uma das apoiadoras do programa. A fanpage na rede social Facebook propicia a relação entre o programa seus ouvintes. Ela também contribui para a ampliação do fortalecimento da marca e do alcance do programa. A fanpage também fornece dados estratégicos com relação aos ouvintes do programa contribuindo com a melhoria continua da programação e a comercialização dos espaços publicitários. As fragilidades apresentadas apontam oportunidades melhoria para que as potencialidades do programa sejam aproveitadas da melhor maneira possível. Dentre as oportunidades observa-se no senso do IBGE (2010) uma forte oportunidade ampliar o número de ouvintes que possuem interesse pelos temas abordados pelo programa contribuído positivamente para a valorização dos espaços publicitários por parte dos anunciantes. A relação utilização dos *smartphones* por parte dos brasileiros para escutar rádio também contribui para a valorização dos espaços publicitários do programa, pois amplia o seu alcance tornando assim atraente para o anunciante o investimento no programa. Estes fatores fazem com que o quadrante das as ameaças percam força frente aos demais quadrantes. O programa Hora Israelita possui todas as condições para ser competitivo no mercado em que atua.

7 ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

7.1 Estratégia Genérica - Foco em Diferenciação

O programa Hora Israelita possui seu alvo estratégico focado apenas no segmento do mercado radiofônico voltado para informação cultural, notícias e entrevistas. O programa possui uma exclusividade percebida por seus ouvintes e anunciantes, pois, em todo mercado de rádio brasileiro, é o único programa que trata sobre a cultura, tradição e costumes judaicos e Israel. Portanto, segundo Porter (2004) pode-se afirmar que o programa se posiciona no mercado em que atua com a estratégia genérica de foco em diferenciação.

7.2 Estratégia de Crescimento – Penetração de Mercado

O programa de rádio Hora Israelita está inserido em um mercado radiofônico gaúcho já existente. O serviço de comercializar espaços publicitários também já ofertado atualmente por outras estações de rádios ou programas independentes. Pode-se afirmar que a estratégia de crescimento indicada para o programa segundo Ansoff (1990) é a de penetração de mercado.

7.3 Estratégia de Competição – Atacar (Avançar e Conquistar)

Foram atribuídas notas de 1 a 10 nos itens dispostos em cada quadrante da matriz SWOT presente neste trabalho no capítulo quatro. Aqui o objetivo é identificar os quadrantes que correspondem ao ambiente interno e externo do programa de maior pontuação. Em seguida utilizando-se a métrica proposta por Westwood (1996) que combina os quadrantes de maior nota apontando a estratégia de competição mais adequada. Identificou-se com 51 pontos o quadrante Potencialidades correspondente ao ambiente interno do programa com a maior pontuação com relação ao quadrante Fragilidades com 48 pontos. Já no ambiente externo o quadrante Oportunidades possui a maior pontuação com relação ao quadrante Ameaças com 43 pontos. Portanto, segundo Westwood (1996) quando se observa que as Potencialidades se destacam com relação as Fragilidades e as Oportunidades se sobressaem com relação as Ameaças, no ambiente externo, a

estratégia de competição mais adequada é atacar o mercado para conquistar novos clientes para os serviços ofertados pelo programa.

8 OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS DE MARKETING

8.1 Escolha dos Segmentos-alvo e Definição do Posicionamento

8.1.1 Segmentos-alvo

Propõe-se como segmento-alvo de ouvintes os indivíduos entre 40 a 50 e 50 a 60 anos pertencentes à comunidade judaica além dos admiradores da cultura judaica e Israel pertencente às classes sociais B e C1 e A que, segundo o novo critério Brasil adotado pelo IBGE e a Associação Brasileira de empresa de pesquisa (ABEP) representam a faixa de pessoas com uma renda média família entre R\$2705 a R\$20.888. O foco nestes segmentos alvo visa atingir aos indivíduos ativos na comunidade judaica além de renovar os ouvintes para que o programa possa se manter no ar de forma sustentável com seu espaço comercial permanecendo atrativo as empresas. Em matéria escrita para revista IstoÉ sobre comportamento, no dia 21 janeiro de 2016, a jornalista Camila Brandalise entrevistado a psicóloga Mônica Yassuda, afirma que os indivíduos com a idade entre 40 a 50 anos de idade estão mais joviais e ativos além de buscar novos desafios para provar para si mesmos que são capazes de reinventar. Para pesquisadora Marília Alencar (2015), em matéria para a revista Vida e Saúde, afirmou que os indivíduos acima de 60 anos são pessoas mais independentes e ativas e utilizam a internet porém de forma mais moderada.

Quanto às organizações apoiadoras os segmentos alvo são as instituições judaicas ligadas à cultura além da religião e as fundações empresariais.

A comercialização dos espaços publicitários é voltada para empresas que possuem a seu público voltado para o grupo de ouvintes atingidos pelo programa e que valorizem a cultura. As organizações nas quais o programa visa entender são as empresas classificadas de médio e grande porte e profissionais de liberais como médios, advogados e engenheiros. Os espaços publicitários nos blocos comerciais do programa serão voltados para a empresas de médio e pequeno porte e profissionais liberais. O *merchandising* e o oferecimento das atrações são voltados para empresas de médio e grande porte. Os espaços publicitários na rádio que será criada no *TuneIn* serão voltados para empresas de médio porte. Ambos os serviços serão amplamente detalhados no item 8.3 do presente trabalho.

8.1.2 Definição do Posicionamento

O programa Hora Israelita se manterá se posicionando como referência na transmissão da cultura e da religião judaica além de prestar o amplo esclarecimento sobre Israel para comunidade judaica e a sociedade maior. Este posicionamento vai ao encontro do propósito proposto no item 4.2 neste plano.

8.2 Objetivos de Marketing

Os seguintes objetivos de marketing devem ser realizados ao médio prazo:

- a) Ampliar a receita mensal em serviços prestados em 75%;
- b) Ampliar o portfólio de serviços prestados pelo programa totalizando em seis;
- c) Ampliar a praça de atuação atendendo os estados do Paraná e Minas Gerais firmando três contratos de anúncio e dois na Bahia. Ambos os estados possuem uma comunidade judaica atuante, organizada e economicamente ativa, porém não possuem um programa de rádio comunitário que também atenda suas necessidades comunitárias como a divulgação notas fúnebres além da agenda comunitária das entidades judaicas.

8.3 Marketing Mix

8.3.1 Serviço

O serviço oferecido pelo programa é a comercialização dos espaços publicitários do programa para empresas. Os espaços comerciais são: três blocos comerciais durante o programa com um anúncio de 30 segundos, o oferecimento de uma atração fixa durante o programa, realização de *merchandising* ao logo da programação, espaços *banners* de anuncio no *site* institucional do programa e o anuncio de notas fúnebres (falecimento e inauguração de túmulos). Todos os espaços são ofertados durante o programa ao vivo na rádio são mantidos gravação postada no site institucional. As instituições apoiadoras do programa terão o espaço no quadro Notas Sociais para a divulgação de eventos comunitários. Estas

organizações também poderão solicitar entrevistas com as atrações de seus eventos com a publicidade garantida ao término da participação do bate-papo. Também serão comercializados espaços comerciais com trinta segundos de duração na rádio voltada para cena musical israelense que será criada no aplicativo *TuneIn*

8.3.2 Preço

O espaço no bloco comercial será comercializado com valor R\$ 800,00 referente a três blocos durante o programa. A inserção comercial de 30 minutos na rádio no aplicativo *TuneIn* também será comercializada pelo valor de 800 reais mensais para ser transmitida ao logo da programação 24 horas por dia 7 dias na semana. O espaço para *Banners* no *site* será comercializado no valor de 200 reais por página. As notas fúnebres serão comercializadas através de um pacote de 340 reais contendo três inserções ao logo do programa e 150 a inserção extra. O apoio a uma atração do programa custará 1000 reais mensais, pois trata-se do período onde há o maior número de ouvintes escutando programa de maneira receptiva ao escutar o anúncio em função de já estarem desfrutando a atração em questão. O merchandising realizado pelos apresentadores será ofertado através de um pacote de três inserções no valor de 1200 reais e 400 reais a inserção extra. O apoio institucional é ofertado por 900 reais por mês. Os preços propostos acima serão reajustados anualmente segundo valor acumulado do Índice Geral de preços do Mercado (IGPM). Desta forma os preços dos serviços prestados não se tornarão defasados.

8.3.3 Praça

O programa será transmitido para Brasil através do aplicativo da rádio Bandeirantes e da página institucional. Os serviços prestados também serão ampliados para todo Brasil desde a comercialização dos espaços publicitários para empresas e profissionais liberais como as notas fúnebres para as comunidades judaicas do Brasil inteiro. Para alcançar as demais localidades de fora do Estado do Rio Grande do Sul, propõe-se a realização de parcerias estratégicas com a Confederação Israelita do Brasil (CONIB) para posteriormente a ação estratégica para as demais federações Israelitas do Brasil para que divulguem o Programa Hora

Israelita e sua prestação de serviço em seus canais de distribuição de conteúdo. O Aplicativo *TuneIn* também é parte estratégica para ampliar o alcance do programa, pois a audição dominical, ao vivo, será transmitida também por este novo canal.

8.3.4 Promoção

Propõe-se aqui a criação da política de descontos voltada para dentro da comunidade judaica na comercialização da inserção publicitária nos blocos comerciais e no apoio institucional. Os profissionais liberais que comprovarem o perecimento a comunidade judaica brasileira terão um desconto de 15% da mensalidade referente à inserção nos três blocos comerciais. O desconto se amplia para 20% se for comprovada a contribuição financeira para organizações judaicas apoiadoras do programa com histórico de 3 anos de contribuição contínuos. Vale salientar que os descontos não são acumulativos. As entidades judaicas terão um desconto de 50% valor referente ao apoio institucional ao programa.

Para atrair receita, de segunda-feira a sábado, a rádio no aplicativo *TuneIn* transmitida uma lista de músicas atuais da cena musical israelense bem como versões modernas dos temas musicais ligados ao judaísmo. Para atrair anunciantes para este espaço e ampliar o relacionamento com os atuais, as inserções destes clientes também serão divulgadas neste espaço. Aqui não haverá blocos comerciais. Os anúncios estarão espalhados dentro da lista de músicas. Desta forma, a rádio se tornará atraente ao ouvinte e ao anunciante que terá seu anúncio com uma melhor receptividade propiciando uma um melhor retorno. Desta maneira o alcance do programa, com relação aos ouvintes irá ampliar e abrirá oportunidades para novos anunciantes e apoiadores em todo Brasil. Em seu *síte* institucional consta que o aplicativo é utilizado por 60 milhões de usuários e está presente em 230 países.

Propõe-se organizar uma agenda anual de eventos próprios como palestras relacionadas à Israel. Além de manter o bom relacionamento com o ouvinte, a comunidade judaica e a sociedade maior, esta ação faz com que o programa se torne mais atrativo para os anunciantes transmitindo para o mercado a percepção de um canal forte entre as organizações e a sociedade, fazendo com se amplie a receita oriunda dos espaços comerciais ofertados para empresas e profissionais liberais. Esta ação também faz com que o programa se torne atrativo para que fundações e entidades judaicas invistam no apoio institucional ao programa e agrega

valor à marca. Buscando ampliar o relacionamento com os anunciantes e entidades apoiadoras, propor-se o desenvolvimento da gestão de carteira de clientes segundo a lógica *Customer Relationship Management* (CRM) com objetivo de fazer com que estes clientes renovem seus contratos com o programa. Segundo Santos (2015), o CRM é fundamental para dar vida às informações no banco de dados da empresa possibilitando a segmentação, a entrega de valor. Aqui ele será dividido em categorias de acordo com uma pontuação determinada para com objetivo investir as melhores ações de relacionamento para os melhores clientes segundo os as variações a serem estudadas e propostas pelo responsável de marketing. Desta forma os melhores clientes terão uma atenção diferenciada dos demais, direcionado os recursos do programa nos clientes que trazem o melhor retorno para o programa. Assim se reduzirá a não renovação de contratos por parte dos anunciantes e apoiadores do programa.

Propõe-se a criação de uma *brand persona* para cada público-alvo. Assim, a comunicação dos apresentadores e as ações de relacionamento através da *fanpage* da rede social Facebook do programa, atingirão os respectivos indivíduos. Desta forma, o alcance do programa será ampliado tornando os espaços publicitários mais atrativos as organizações. Para Pulizzi (2016) a *persona* mantém todos envolvidos pensando da mesma maneira sobre quem e para quem se está realizado a comunicação.

Visando atingir o mercado B2B e as fundações empresariais, propõe-se padronizar a abordagem com as empresas prospectadas desenvolvendo o *mail marketing* com um texto base padronizado. Também se propõe criar uma apresentação formal padronizada para que os responsáveis das organizações tomem conhecimento da capacidade de alcance do programa e seu propósito com total credibilidade. Aqui se sugere uma parceria com uma agencia de publicidade para prospectar novos anunciantes para o programa. Para cada anúncio fechado a agência receberá um percentual de 20% por cento de cada contrato firmado após o faturamento da primeira mensalidade. Também se sugere a adequação do programa a lei de incentivo a cultura. Desta forma a Hora Israelita se tornará mais atraente às empresas e fundações como investimento em cultura, pois poderão deduzir seus impostos de acordo com lei vigente.

8.3.5 Pessoas

Propõe-se aqui desenvolver uma agenda semestral, treinamentos com profissionais da área da comunicação que sejam membros da comunidade judaica ou que possuam uma ligação forte com ela através de parcerias estratégicas. Propõe-se a permuta de espaço comercial por serviço prestado. Também se recomenda o desenvolvimento de um planejamento de uma vigem para Israel para reavaliar junto com as organizações não governamentais israelenses focadas no esclarecimento dos fatos na mídia, desenvolver um cronograma de treinamentos ligados a este tema bem como a interação e a troca de experiência os radialistas israelenses com objetivo inovar na comunicação. Assim o programa permanecerá mais atrativo para o ouvinte atraindo novos anunciantes para os espaços comerciais oferecidos. Com objetivo de motivar os comunicadores, sugere manter os almoços pauta oferecidos pelo programa e ainda incluir um encontro de início e de final de ano de confraternização. Assim a integração e a motivação dos integrantes do programa irão sempre se manter alta, propiciando um bom ambiente de trabalho. Para a realização destes encontros, visa buscar um parceiro estratégico para que não aumente as despesas do programa.

8.3.6 Processos

Em se tratando das atrações do programa se propõe formalizar a responsabilidade entre os integrantes da confecção das atrações do programa. Desta forma, todas as atrações do programa que foram anunciadas na abertura sempre serão apresentadas propiciando uma melhor experiência para o ouvinte. As demais colocações citadas no item 4.6.6 devem permanecer como estão.

8.3.7 Evidências Físicas e Pontos de Contato

Propõe-se manter os pontos de contato do programa, já citados no item 2.14, com relação aos ouvintes, anunciantes e apoiadores. Eles serão ampliados com a criação da radio na rede social *TuneIn*. Aqui a experiência do ouvinte com o programa será ampliada, pois, além da lista de músicas propostas que tocarão

durante a semana, estará disponível a reprise das audições no modo de *podcast*. Aos domingos as audições ao vivo também serão transmitidas por aqui.

Para melhorar a experiência no ponto de contato entre o programa e o ouvinte propõe-se criar chamadas sonoras para as principais atrações como comentaristas, correspondentes, bloco de notícias e os demais quadros. Desta forma se trabalhará a emoção do ouvinte através dos sons estimulando o cérebro através do sistema auditivo.

8.4 Cronograma e Orçamento

Segue abaixo o cronograma de realização das atividades propostas neste plano. Vale salientar que as ações aqui propostas estão pautadas, em sua grande maioria, em parcerias estratégicas visando à redução de despesas e parcerias e de interesse mútuo entre as organizações sem fins lucrativos de representatividade da comunidade judaica gaúcha e brasileira e o programa.

Quadro 4 – Cronograma e orçamento

(Continua)

Atividade	Quem realizará	Por que será realizada	Como será realizada	Onde será realizado	Quando	Custo (R\$)
Ampliação de parcerias estratégicas com a CONIB e demais órgãos judaicos	Diretor, responsável pelo Marketing e financeiro	Ampliar o alcance e a receita do programa	Através de vídeo conferencias entre os responsáveis	Em local com internet, silencioso	Segundo semestre de 2017	Sem custo
Busca de apoio logístico junto com Federação Israelita o Rio Grande do Sul	Responsável pelo Marketing e Diretor	Para realizar as videoconferências no local da entidade judaica na qual o programa é filiado	Através de reuniões e pedidos formais.	Sede da Federação Israelita do Rio Grande do Sul.	Segundo semestre de 2017	R\$ 140,00
Desenvolver Parcerias com a CONIB e demais federações	Responsável pelo Marketing	Ampliar o alcance e as parcerias do programa com as demais federações israelitas do Brasil e atrair receita para o programa.	Serão realizadas reuniões para formalização da parceria.	Local adequado para realização de uma videoconferência acertado entre o Marketing e o diretor	Segundo semestre 2017 e primeiro semestre de 2018	Sem custo
Criação da rádio no aplicativo <i>TuneIn</i>	Responsável Financeiro e Marketing	Ampliar o alcance do programa e a receita com publicidade	Marketing e financeiro irão realizar contratação do serviço pago pela internet	Local adequado para realização de uma vídeo conferencia acertado entre o Marketing e o Diretor	Segundo semestre 2017 e primeiro semestre de 2018	Sem custo

(Continuação)

Atividade	Quem realizará	Por que será realizada	Como será realizada	Onde será realizado	Quando	Custo (R\$)
Desenvolver a lista das músicas e gerenciar a inserção publicitária	Marketing e integrantes do programa	Ampliar o alcance do programa e gerar receita	Em reunião serão definidos os papéis de cada integrante do programa neste novo projeto	Em local a ser combinado pelos integrantes do programa	Setembro 2017 a janeiro de 2018	Sem custo
Logística junto a rádio Bandeirantes para transmissão via internet.	Marketing Diretor	Seguir com a logística de estúdio	Marketing e Diretor irão realizar uma reunião junto a rádio Bandeirantes	Rádio Bandeirantes de Porto Alegre	Segundo semestre 2017 e primeiro semestre de 2018	R\$ 7 mil (Locação do espaço já pago)
Relacionamento com o ouvinte: Desenvolver a Agenda anual de eventos	Toda equipe o programa	Aproximar o ouvinte a marca e mostrar o poder de mobilização de ouvintes para os anunciantes e apoiadores	Reuniões periódicas a cada início de ano.	Local a definir pelos membros do programa	Início de 2018	Sem custos
Relacionamento com o cliente: Desenvolver a gestão da carteira de clientes	Responsável financeiro e marketing	Importante para evitar cancelamento de contratos com os anunciantes e apoiadores	Reuniões periódicas para definir as métricas e detalhes	Escritório do responsável financeiro	Setembro 2017	Sem custo
Relacionamento com o cliente: Busca de parceiro estratégico que possa desenvolver o CRM	Marketing e Financeiro	Importante para por em prática a gestão da carteira de clientes	Busca por empresas desenvolvedoras de programas de computador	Local de trabalho do responsável do marketing	Setembro 2017 a janeiro 2018	R\$2 mil

(Continuação)

Atividade	Quem realizará	Por que será realizada	Como será realizada	Onde será realizado	Quando	Custo (R\$)
Relacionamento com o cliente: fechamento de parceria e início dos trabalhos	Marketing e Financeiro	Para concretizar a gestão da carteira de clientes	Reunião de fechamento	Escritório da empresa parceira.	Novembro 2017 a janeiro 2018	Sem custo
Adequação do programa a lei de incentivo a cultura	Responsável jurídico Diretor e Financeiro	Ampliar as vantagens competitivas para empresas e fundações investirem no programa	Reuniões para diretrizes e distribuições de tarefas	Escritório do responsável financeiro	Setembro de 2017 a setembro de 2018	R\$1000,00
Busca por agência de publicidade parceira para comercializar os espaços publicitários	Marketing, Financeiro e Diretor	O objetivo é acelerar o a venda dos espaços comerciais do programa	Busca através da network dos participantes do programa	Não se aplica	Setembro a outubro de 2017	Sem custo
Fechamento com a agência de Publicidade	Financeiro e Marketing	Acelerar a comercialização dos espaços publicitários	Reunião formal	Agência de Publicidade	Outubro de 2017	R\$1000,00 mês
Desenvolvimento de pesquisa de opinião	Marketing	Melhorar a qualidade do programa e torná-lo mais atrativo aos anunciantes	Será elaborado através do <i>Google Docs</i> em um documento eletrônico.	Local de trabalho do responsável pelo Marketing do programa	Outubro de 2017	Sem custo

(Conclusão)

Atividade	Quem realizará	Por que será realizada	Como será realizada	Onde será realizado	Quando	Custo (R\$)
Aplicação da pesquisa de opinião	Marketing e integrantes do programa	Para obter os dados para análise sobre o a qualidade do programa	Os ouvintes do programa responderão a pesquisa através da divulgação do endereço da página eletrônica da pesquisa.	Será divulgada na <i>Fanpage</i> do programa na rede social Facebook	Setembro 2017	Sem custo
Desenvolvimento da agenda semestral de treinamento	Integrantes do programa	Para aprimorar o desempenho dos comunicadores no programa.	Será desenvolvida por todos os integrantes para que as datas e os temas sejam de comum acordo a cada final de ano.	Será realizada na sala de reuniões da Federação Israelita do Rio Grande do Sul	Dezembro de 2017	Sem custo
Organização de treinamento em Israel	Integrantes do programa	Para atualizar as técnicas de comunicação para u melhor esclarecimento das questões de Israel	Será desenvolvida a cada início de ano a programação em Israel bem como a organização de toda a logística	Será realizada na sala de reuniões da Federação Israelita do Rio Grande do Sul.	Janeiro de 2018	Sem custo
Criação das chamadas sonoras	Marketing um integrante que goste de criar músicas	Para tornar mais atraente o programa ao ouvinte	Serão criadas pequenas chamadas que caracterizem as ações que toquem emocionalmente o ouvinte.	Na própria produtora da rádio Bandeirantes.	Janeiro a março de 2018	Sem Custo

Fonte: elaborado pelo autor (2017).

9 RESULTADOS

9.1 Projeções sobre DRE

Segue abaixo a projeção do demonstrativo de resultado em exercício (DRE) baseado nas ações e melhorias propostas para o programa nos itens 8.2 e 8.3 no presente plano. Esta projeção também se baseia no DRE do Programa Hora Israelita (2016) apresentado durante a coleta de dados para o presente trabalho.

Quadro 5 – Projeção de DRE

Projeção de DRE		
	Anual	Mensal
RECEITA BRUTA (R\$)	178.800,00	14.250,00
Comercialização de anúncios de notas fúnebres (R\$)	3.600,00	450,00
Comercialização de espaços no bloco comercial (R\$)	86.400,00	7.200,00
Comercialização de espaços comerciais na rádio na internet (<i>TuneIn</i>) (R\$)	28.800,00	2.400,00
Comercialização de espaços na página eletrônica Institucional (R\$)	4.800,00	400,00
Merchandising ao logo da programação	14.400,00	1.200,00
Comercialização oferecimento das atrações (R\$)	12.000,00	1.000,00
Apoio institucional (R\$)	43.200,00	2.800,00
DESPESAS OPERACIONAIS (R\$)	125.480,00	10.456,67
Despesas do site institucional (R\$)	200,00	16,67
Locação do espaço na programação da rádio Bandeirantes (R\$).	84.000,00	7.000,00
Reuniões de pauta almoço (R\$)	12.000,00	1.000,00
Comissão por vendas dos espaços publicitários (20%) (R\$)	29.280,00	2.440,00
RESULTADO LIQUIDO (R\$)	53.320,00	3.793,33

Fonte: elaborado pelo autor (2017).

Nota-se que com as melhorias propostas o programa se tornará autossustentável e ainda propicia uma reserva financeira.

9.2 Controles do Plano

Segue abaixo o quadro com indicadores propostos para o desempenho das ações propostas plano de Marketing em questão.

Quadro 6 – Indicadores propostos para o desempenho das ações de marketing

Responsável	Frequência	Indicador
Marketing e Financeiro	Mensal	Receita mensal (R\$)
Marketing e Financeiro	Anualmente	Receita anual (R\$)
Marketing e Financeiro	Mensal	Crescimento da receita Mensal (%)
Marketing e Financeiro	Mensal	Crescimento do resultado líquido mensal (%)
Marketing	Semestral	Indicadores pesquisa modelo Serqual com base no item 2.10.2 para anunciantes e entidades que apoiam o programa
Marketing	Semestral	Indicadores pesquisa modelo Serqual com base no item 2.10.2 para ouvintes

Fonte: elaborado pelo autor (2017).

O responsável pelo Marketing será o responsável por monitorar o cronograma completo do plano bem como os objetivos propostos no presente plano. Os indicadores de eficiência são o crescimento de receita e resultado líquido em percentual além da receita mensal e anual. O indicador de eficácia é o número de anunciantes para cada serviço prestado pelo programa. Este indicador será monitorado pelo responsável pelo Marketing do programa.

Propõe-se mensurar a receita mensal do programa para avaliar o impacto das ações propostas voltadas para comercialização dos espaços comerciais do programa. Estes dados serão compilados e controlados mensalmente pelos responsáveis Financeiro e Marketing do programa.

Também sugere-se mensurar os indicadores do modelo Seviqual propostos no item 2.10.2 oriundos da pesquisa de opinião com base no modelo Seviqual. Aqui

se propõe avaliar os serviços prestados pelo programa tanto para os ouvintes quanto para os anunciantes e apoiadores. Os indicadores serão compilados e avaliados pelo responsável de marketing do programa semestralmente.

Propõe-se uma reunião no final do ano para realizar um diagnóstico com relação às metas e objetivos propostos e realizar pequenos ajustes se necessário. A revisão completa o presente plano deverá ocorrer a cada 5 anos.

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho permitiu colocar em prática os conhecimentos adquiridos no MBA em Marketing Estratégico provocando as soluções criativas para que o Hora Israelita seja autossuficiente financeiramente sob o ponto de vista o marketing. Conclui-se também que o presente plano de marketing colaborou para que o programa de rádio comunitário sem fins lucrativos da comunidade judaica porto-alegrense permaneça presente no mercado radiofônico gaúcho e brasileiro. Este plano vem em um momento oportuno para nortear o programa de rádio mais antigo do Estado do Rio Grande do Sul, em seus 70 anos ininterruptos e faz-se necessário para que sua permanência nas ondas do rádio seja garantida cumprindo o seu papel frente comunidade judaica e a sociedade maior.

REFERÊNCIAS

- AGENCIA BRASIL – EBC. **CNI prevê recuperação lenta da economia, com crescimento de 0,5% em 2017**. Brasília, n. 13, dez. 2016. Disponível em: <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2016-12/cni-preve-recuperacao-lenta-da-economia-com-crescimento-de-05-em-2017>>. Acesso em: 01 mar. 2017.
- AGENCIA NACIONAL DE TELECOMUNICAÇÕES - ANATEL. **Brasil registra 84 mil novos acessos em novembro de 2016**. Brasília, n. 25, jan. 2017. Disponível em: <<http://www.anatel.gov.br/institucional/ultimas-noticiass/1498-brasil-registra-84-mil-novos-acessos-em-novembro-de-2016>>. Acesso em: 02 fev. 2017.
- AMBRÓSIO, Vicente. **Plano de marketing: um roteiro para a ação**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- ANSOFF, H Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw Hill, 1977.
- _____. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMISSORAS DE RÁDIO DE TELEVISÃO - ABERT. **É lei: rádio e TV devem veicular programas educacionais**. Brasília, n. 25, nov. 2016. Disponível em: <<http://www.abert.org.br/web/index.php/notmenu/item/25374-e-lei-radio-e-tv-devem-veicular-programas-educacionais>>. Acesso em: 06 jan. 2017.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE PESQUISA - ABEP. **Critério Brasil 2015 e atualização da distribuição de classes para 2016**. São Paulo, 2016.
- _____. **Alterações na aplicação do Critério Brasil, válidas a partir de 01/01/2014**. São Paulo, 2013.
- BBC BRASIL. **Apesar de 'incertezas', FMI prevê retomada do crescimento no Brasil em 2017**. Washington, n. 19, jul. 2016. Disponível em: <<http://www.bbc.com/portuguese/brasil-36831000>>. Acesso em: 10 jan. 2017.
- BORN, Roger. **Construindo o plano estratégico: cases reais e dicas práticas**. Porto Alegre: Sulina, 2014.
- BRASIL. Presidência da República. **Lei nº 8.313, de 23 de dezembro de 1991: Restabelece princípios da Lei nº 7.505, de 2 de julho de 1986, institui o Programa Nacional de Apoio à Cultura (Pronac) e dá outras providências**. Brasília, 1991.
- _____. Presidência da República. **Pesquisa Brasileira de Mídia: Hábitos de consumo de mídia da população brasileira**. Brasília: Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República (SECOM), 2015.
- CAVALCANTI, Marly. **Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração teoria, processo e pratica**. 5. ed. Barueri: Manole, 2014.

COELHO, João; CAVIQUE, Luís. **Plano de marketing: estratégia em ação** – Um instrumento prático para a atividade empresarial. Alfragite: Dom Quixote, 2008.

FISCHMANN, Adalberto. **Ação empreendedora: como desenvolver e administrar o seu negócio**. São Paulo: Gente, 2010.

FREZATTI, Fabio. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GRUPO BANDEIRANTES DE COMUNICAÇÃO. **História**. São Paulo, 2016. Disponível em: <<http://www.band.uol.com.br/grupo/historia.asp>>. Acesso em: 12 jul. 2017.

HORA ISRAELITA. Disponível em: <<http://www.horaisraelita.org.br>>. Acesso em: 03 mar. 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Censo Demográfico 2010: religião**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/estadosat/temas.php?sigla=rs&tema=censodemog2010_relig>. Acesso em: 11 jan. 2017.

JORNAL FOLHA DE SÃO PAULO. **44% dos evangélicos são ex-católicos**. São Paulo, 28 dez. 2016. Disponível em: <<http://datafolha.folha.uol.com.br/opiniaopublica/2016/12/1845231-44-dos-evangelicos-sao-ex-catolicos.shtml>>. Acesso em: 11 jan. 2017.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall-33, 2000.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2006.

MAXIMIANO, Antonio Cesar A. **Introdução à administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MCDONALD, Malcom; WILSON, Hugh. **Planos de marketing – planejamento e gestão estratégica**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 24. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PAGINA BRASIL. **Cresce a cada dia a audiência de rádios pela internet**. Campo Grande, 31 out. 2016. Disponível em: <<http://www.paginabrazil.com/cresce-cada-dia-audiencia-de-radios-pela-internet/>>. Acesso em: 16 mar. 2017.

PORTAL ADMINISTRADORES.COM. **Publicidade em tempos de crise**. São Paulo, 29 maio 2017. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/empreendedorismo/publicidade-em-tempos-de-crise/104866/>>. Acesso em: 11 jul. 2017.

PORTAL BRASIL. **Expectativa de vida no Brasil sobe para 75,5 anos em 2015.** Brasília, 01 dez. 2016. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/governo/2016/12/expectativa-de-vida-no-brasil-sobe-para-75-5-anos-em-2015>>. Acesso em: 03 jan. 2017.

_____. **Rádiodifusores assinam termos de migração do AM para FM.** Brasília, 08 nov. 2016. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/infraestrutura/2016/11/rádiodifusores-assinam-termos-de-migracao-do-am-para-fm>>. Acesso em: 22 mar. 2017.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Estratégia competitiva.** 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PROGRAMA HORA ISRAELITA. Demonstrativo de resultado em exercício (DRE), Porto Alegre, 2016. Documento do programa referente ao ano de 2016, 01 jan. 2017.

_____. Disponível em: <<http://www.facebook.com/programahoraisraelita>>. Acesso em: 15 abr. 2017.

PULIZZI, Joe. **Marketing de conteúdo épico.** São Paulo: DVS Editora, 2016.

RÁDIOS.COM. **Rádios AM e FM mais acessadas por estado.** Disponível em: <<https://www.rádios.com.br/cnt/estatistica>>. Acesso em: 03 fev. 2017.

REVISTA ISTOÉ. **Os novos 50 anos.** São Paulo, 21 jan. 2016. Disponível em: <http://istoe.com.br/351249_OS+NOVOS+50+ANOS/>. Acesso em: 06 jun. 2017.

REVISTA VIDA E SAÚDE. **5 características da nova maturidade.** São Paulo, 28 abr. 2015. Disponível em: <<http://revistavivasau.de.uol.com.br/bem-estar/5-caracteristicas-da-nova-maturidade/4862/#>>. Acesso em: 13 jun. 2017.

ROCHA, Angela da. **Administração de marketing: conceitos, estratégias, aplicações.** São Paulo: Atlas, 2012.

SANTOS, Adriane Schimainski. **Marketing de relacionamento.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015

SISTEMA DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Instrumento de apoio gerencial 110: como elaborar o planejamento estratégico do negócio.** Brasília: Sebrae Nacional, 2017.

TUNEIN. **About tunein.** São Francisco, 2017. Disponível em: <<http://tunein.com/about/>>. Acesso em: 29 maio 2017.

WESTWOOD, John. **O plano de marketing.** 2. ed. São Paulo: Pearson Education, 1996.

_____. **O plano de Marketing: guia prático.** 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1997.