UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
COMISSÃO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Diego Bortolotto

PLANO DE MARKETING PARA A EMPRESA J.C. MECÂNICA DIESEL

Porto Alegre
2006

Diego Bortolotto

PLANO DE MARKETING PARA A EMPRESA J.C. MECÂNICA DIESEL

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Professor Luis Carlos Ritter Lund

Porto Alegre

2006

AGRADECIMENTOS

A toda minha família, especialmente meus pais, pelos esforços na minha educação, e por sempre me apoiarem completamente para a realização dos meus projetos.

A todos aqueles que indiretamente torceram por mim para que eu nunca desistisse deste trabalho.

Aos meus professores Fernando Bins Luce e Luis Carlos Ritter Lund, meu orientador, pela aceitação, sinceridade, e atenção dispensada para a conclusão de meu trabalho.

A toda equipe da J.C. Mecânica Diesel, em especial Júlio César Mello dos Santos, que possibilitou a realização deste trabalho e esteve sempre a minha disposição para a concretização do mesmo.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 7

2 ORGANIZAÇÃO 9

2.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA 10

2.2 JUSTIFICATIVA 11

3 OBJETIVOS DO TRABALHO 13

3.1 OBJETIVO GERAL 13

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 13

4 REVISÃO DE LITERATURA 15

4.1 CONCEITOS DE MARKETING 15

4.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 18

4.2.1 Missão 19

4.2.2 Objetivos 19

4.3 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO DE MARKETING 20

4.4 PLANO DE MARKETING 21

4.5 MACROAMBIENTE 23

4.5.1 Ambiente Demográfico 23

4.5.2 Ambiente Econômico 24

4.5.3 Ambiente Natural 24

4.5.4 Ambiente Tecnológico 26

4.5.5 Ambiente Político 26

4.5.6 Ambiente Cultural 27

4.6 MICROAMBIENTE 27

4.7 ESTRATÉGIAS DE MARKETING 30

4.7.1 Estratégia de Sobrevivência 33

4.7.2 Estratégia de Manutenção 34

4.7.3 Estratégia de Crescimento 35

4.7.4 Estratégia de Desenvolvimento 36

5 METODOLOGIA 38

6 PLANO DE MARKETING PARA A J.C. MECÂNICA DIESEL 40

6.1 ANÁLISE DO MERCADO DE VEÍCULOS DIESEL 40

6.2 ANÁLISE DOS AMBIENTES EXTERNOS E INTERNOS 44

6.2.1 Pontos fortes 44

6.2.2 Pontos fracos 46

6.2.3 Ameaças 47

6.2.4 Oportunidades 48

6.3 MISSÃO, VALORES E POSICIONAMENTO DE MERCADO 50

6.3.1 Missão 50

6.3.2 Valores 51

6.3.3 Posicionamento 51

6.4 LAYOUT FÍSICO DA NOVA SEDE 52

6.5 ELABORAÇÃO DE UMA PROGRAMAÇÃO VISUAL 54

6.5.1 Logotipo 54

6.5.2 Letreiro de entrada da oficina 55

6.5.3 Publicidade na oficina-móvel (caminhão) 56

6.6 CADASTRO DE CLIENTES E FORNECEDORES 57

6.7 CONTROLE DE ESTOQUE 58

6.7.1 Estoque 59

6.7.2 Oficina 59

6.8 FUNCIONÁRIOS 60

6.9 COBRANÇA E SELEÇÃO DE CLIENTES 61

6.10 OFERTA DE SERVIÇOS 62

6.11 PÁGINA NA INTERNET 63

7 CONCLUSÃO 65

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 66

ANEXOS 68

ANEXO A – FROTA DE VEÍCULOS NO BRASIL 69

ANEXO B – PRODUÇÃO DE VEÍCULOS DIESEL NO BRASIL 71

ANEXO C – FROTA DE VEÍCULOS EM PORTO ALEGRE 75

ANEXO D – VISTORIA EPTC 76

1 INTRODUÇÃO

A alta competitividade presenciada em todos setores da sociedade brasileira faz com que empresas passem a conceber suma importância para o planejamento estratégico. Ele representa uma postura cuja essência é organizar de maneira coerente, as maiores tarefas da empresa e encaminhá-las para manter uma eficiência operacional nos seus negócios e guiar a organização para um futuro promissor.

O Brasil é um dos países mais empreendedores do mundo. Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), o nível de empreendorismo no Brasil em 2003 foi de 12,9%, superando a média mundial de 8,8%. Essa é uma característica de países com alta concentração do número de jovens e com mercados informais. De acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), 98% das cerca de 3,5 milhões de empresas instaladas no País são de micro e pequeno porte. A má notícia é que 60% das novas empresas fecham suas portas antes do quinto ano de vida, segundo levantamento do Sebrae. As micros e pequenas empresas são as grandes empregadoras de mão-de-obra do país. Tomando como base a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio (PNAD) do IBGE e a Relação Anual de Informações Sociais do Ministério do trabalho e Emprego (Rais/MTE), são as atividades típicas dessas empresas que garantem o emprego de cerca de 35 milhões de postos de trabalho – nada menos que 59% das pessoas ocupadas no Brasil.

Uma das principais causas deste problema é a falta de planejamento estratégico aliada à incapacidade administrativa. Por isso, nos últimos anos, os principais esforços dos teóricos de marketing concentram-se no enfoque do planejamento. A ciência administrativa engloba diversas teorias. E diferentes teorias se aplicam aos mesmos fins. Cada empresa possui sua particularidade e desta surgem novas práticas de administração.

Um dos mais fortes agentes da economia nacional é o da indústria automotiva. Ela é considerada de suma importância para o desenvolvimento estratégico de um país, principalmente pela cadeia de produtos que mobiliza. Segundo relatório apresentado pelo Ministério do planejamento do governo federal em 1997, os segmentos de ônibus e caminhões representam nichos de competitividade no país, que deverão merecer uma atenção especial, pois representam um mercado potencial no Brasil, que dispões de uma frota bastante envelhecida, que logo necessitará reposição, situando-se em um dos principais itens a serem explorados.

Um dos segmentos oriundos dessa indústria diz respeito aos serviços de manutenção, seu crescimento é observado dia-a-dia. Cursos técnicos nesse nicho nem sempre são os mais ofertados mas sempre os mais procurados. O profissional mecânico de automóveis está presente no imaginário de muitos jovens, principalmente de classes C e D. Muitos deles acabam por consolidar tal desejo e em alguns casos gerenciar sua própria oficina. A capacidade técnica dos mesmos é indiscutível. Um problema percebido nesses profissionais é a falta de experiência administrativa, que, aliada a falta de recursos financeiros, não permite seu crescimento como empresário. Assim, necessário e útil se faz um planejamento estratégico na concretização desse negócio, esclarecendo dúvidas mercadológicas essenciais nesse projeto.

Esse trabalho visa a investigar e estruturar as ações a serem tomadas para o plano de marketing dentro da mecânica J.C. Diesel (automotiva para veículos pesados ou movidos a combustível Diesel). Esse processo terá como foco de estudo, setores direto ou indiretamente ligados a essa indústria, como: exame das mudanças no ambiente industrial e social no país nos últimos anos neste ramo, análise dos agentes (concorrentes) em atuação, análise dos clientes em potencial, desenvolvimento de uma missão sugerida pela estratégia implantada, definição de objetivo e posicionamento no mercado e as principais ameaças e oportunidades deste negócio. È através da análise que se determina a ação. Esse trabalho visa a colocar a teoria na prática.

2 ORGANIZAÇÃO

A J.C. Mecânica Diesel, estudada neste trabalho, é uma empresa de caráter regional que atua no mercado automotivo de veículos com combustível *Diesel.* Localizada na zona leste do município de Porto Alegre, a empresa é resultado de um projeto acalentado durante anos de atuação na manutenção de veículos pesados. Embora preste serviço para cidades vizinhas, seu principal mercado de atuação está na capital. A empresa, ainda caracterizada como microempresa, possui um seleto grupo de profissionais que, aliado a tecnologia utilizada e, experiência de quem atua nesse segmento há longos anos, busca consolidar-se entre os maiores prestadores de serviços automotivos do estado do Rio Grande do Sul.

Inaugurada por dois sócios no início de 2003, então responsáveis pela chefia do departamento de manutenção da Sudeste Transporte Coletivos Ltda., foi adquirida em 2004 por um neles, Júlio César Mello dos Santos da qual recebeu seu atual nome fantasia. A J. C. Mecânica Diesel Peças e Serviços Ltda está localizada em um prédio alugado na Av. João de Oliveira Remião, 5393, no bairro Pinheiro em Porto Alegre.

Nos primeiros meses de funcionamento, a empresa optou por prestar serviços para empresas do ramo (de transporte coletivos, de cargas, turismo...) através de contratos mensais. Com o aumento do número de contratos, a empresa não conseguia atender qualificadamente seus clientes que, muitas vezes arcavam com valores de peças desnecessários.

Assim, para não perder prestígio com seus clientes, os contratos foram rescindidos e a J. C. abriu sua portas no endereço acima. Há três anos e meio operando no mercado, sem nunca precisar investir em publicidade, uma vez que sua propaganda passa de cliente a cliente, a empresa cresce gradativamente, contanto com nove funcionários atualmente.

Os serviços prestados ocorrem da seguinte maneira. O cliente relata a avaria no veículo, faz-se um orçamento e uma ordem de serviço é emitida e assinada pelo mesmo. Alguns tipos de orçamento que requerem mão-de-obra, não aprovados, são cobrados do cliente.

A J.C. Mecânica Diesel possui toda aparelhagem necessária para a realização de serviços de manutenção de veículos Diesel. A oficina ainda conta com um caminhão (conhecido como caminhão-volante) com todas as ferramentas para a realização de socorros mecânicos e reboque em qualquer lugar.

O estoque de peças e acessórios, por não possuir muito espaço físico para sua acomodação é pequeno. Contudo, as principais peças, para os diversos modelos de chassis Mercedes-Bens, Volkswagem, Scania, Volvo, entre outros, são encontradas na empresa. A lista de fornecedores é extensa.

Recentemente a empresa adquiriu um novo terreno nas proximidades de sua atual oficina, que abrigará sua nova sede. Com mais espaço e melhores instalações, a perspectiva de crescimento é ainda maior.

2.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

O mercado em que a empresa atua é altamente competitivo, não há muito espaço para agentes despreparados. Não existe um consenso de que exista uma única e melhor maneira de se criar e desenvolver uma estratégia. Como já foi dito, existem particularidades nas formas de administração. A abertura de qualquer negócio requer estudo e planejamento.

Assim, a problemática estudada será a coesão de um plano de marketing, que, uma vez estruturado, orientará a empresa para a prestação de seus serviços com excelência. A J.C.

Mecânica Diesel opera com valores muito altos de peças e mão-de-obra. A inadimplência dos devedores é observada nessa e em outras empresas do ramo. Existe uma enorme dificuldade em relação aos credores, uma vez que as peças utilizadas na manutenção geralmente possuem pouco prazo para pagamento, onerando a J.C. Mecânica Diesel que compra as peças necessárias ao serviço e depois repassa ao cliente.

Outra dificuldade da organização é a falta de profissionais especializados no ramo. Na grande Porto Alegre o número de profissionais em mecânica Diesel é seleto. Embora sejam oferecidos cursos por unidades profissionalizantes e a procura seja grande, a experiência conta muito neste setor e há carência neste mercado.

A concorrência, o preço dos serviços, a fidelização de clientes, enfim, o mix de marketing será analisado. A necessidade de um plano de marketing para a devida prestação de seus serviços, oferecendo alternativas que elevarão seu respaldo e contribuirão para o crescimento da mesma define a situação problemática que se pretende explorar.

2.2 JUSTIFICATIVA

O plano de marketing, delimitando as metas e as ações, pode concretizar o objetivo de implementação estratégica de uma empresa, mesmo ciente de que empresas fecham suas portas mesmo diante do mais detalhado planejamento.

O presente projeto busca estruturar e planejar a empresa J.C. Mecânica Diesel para o futuro. Detalhando ações desde a prestação de serviços até a fidelização dos clientes, relacionando todos elementos do marketing mix. Como uma microempresa, ela está passando por transformações as quais o projeto pretende estudar. Um terreno já adquirido no qual sediará sua nova loja, próximo ao atual, é sinal de novos tempos. Com mais espaço para se estruturar e atender a seus clientes com mais organização, o plano de marketing surgirá como uma oportunidade única.

O interesse pessoal do autor desse projeto também justifica tal escolha. Trabalhando há anos numa empresa de transportes coletivos, vivencia esse meio desde a infância. O proprietário da organização, juntamente com o autor, que o acompanhou desde o início de sua carreira antes mesmo da fundação da organização, percebem o potencial a ser explorado e propõem a elaborar esse trabalho visando melhorias e a consolidação no mercado de manutenção automotivo.

3 OBJETIVOS DO TRABALHO

3.1 OBJETIVO GERAL

Desenvolver um plano estratégico de marketing para a J.C. Mecânica Diesel.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Definir a atual situação do mercado de manutenção de automóveis Diesel;

Verificar os pontos, fortes, fracos, ameaças e oportunidades da empresa e mercado;

Definir uma missão empresarial, valores e um posicionamento de mercado;

Elaboração de um layout físico com melhorias no processo operacional para a nova sede da empresa;

Desenvolvimento de um sistema de informação com:

- cadastro de clientes e fornecedores;
- controle de estoque;

Estruturação do sistema de cobranças com seleção de clientes

Confecção de página na *internet*.

4 REVISÃO DE LITERATURA

4.1 CONCEITOS DE MARKETING

"Marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtém o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com os outros." (KOTLER, 1994).

O marketing evoluiu de uma simples função de vendas para um complexo grupo de atividades, nem sempre bem integradas entre si ou com outras funções não-marketing da empresa.

De acordo com ROCHA E CHRISTENSEN (1999), o marketing é uma função gerencial que busca ajustar a oferta da organização à demanda específica do mercado, utilizando como ferramenta um conjunto de princípios e técnicas. Podendo também ser visto como um processo social, pelo qual são reguladas a oferta e a demanda de bens e serviços para atender às necessidades sociais. É ainda, uma orientação da administração, uma filosofia, uma visão. Essa orientação reconhece que a tarefa levando em conta seu bem-estar a longo prazo, respeitadas as exigências e limitações impostas pela sociedade e atendidas as necessidades de sobrevivência e continuidade da organização.

Ainda segundo ROCHA E CHRISTENSEN (1999), "no processo competitivo, cada empresa está permanentemente buscando o melhor ajustamento entre o produto específico que ela oferece a algum grupo de consumidores no mercado. Nisto, reside à essência da concorrência entre as empresas e ao marketing cabe a tarefa de realizar esse ajustamento.

Como o mercado é dinâmico, tal ajuste deve se realizar de forma permanente, já que a empresa está constantemente ameaçada de perder sua posição por: mudanças no ambiente, mudanças no comportamento dos consumidores e mudanças na ação dos concorrentes."

Produto é algo que pode servir como alternativa para a satisfação de uma necessidade ou de um desejo, e pode ser composto por bens físicos, serviços e idéias (KOTLER, 1994). MCCARTHY E PERREAULT (1997), definem produto como aquilo que é oferecido para satisfazer uma necessidade, e acrescentam que este tanto pode ser um bem físico quanto um serviço ou ambos combinados. Nesta mesma linha estão as considerações de LEVITT (1995), onde ressaltam que os produtos podem ser tangíveis, intangíveis ou uma mistura dessas características, e que servem para a solução de problemas. Assim sendo, um produto, além de ser um bem material ou um serviço prestado, significa valor ou benefícios para a pessoa que o adquire, não apenas por sua função, utilidade ou destinação, mas também por características agregadas, como *status*, suporte e diferenciações.

Tanto bens quanto serviços são produtos, mas podem ser diferenciados por algumas características. Segundo MCCARTHY E PERREAULT (1997), os serviços são ações prestadas por uma parte para a outra, são perecíveis, intangíveis e não podem ser armazenados. KOTLER (1994), acrescenta a esta idéia o fato de que os bens materiais são, acima de tudo, prestadores de serviços, pois são adquiridos mais em função dos serviços que prestam do que pelo simples fato de possuí-los. LEVITT (1995) revela uma preferência por chamar os bens de produtos tangíveis – que permitem experimentação, teste e o uso dos sentidos – e os serviços, de intangíveis, embora cada um deles possa apresentar graus de tangibilidade e intangibilidade.

Valor, custo e satisfação são fatores levados em consideração pelo consumidor no momento da decisão pelo consumo ou não e por o que consumir. De acordo com as necessidades e desejos do indivíduo, as características de um produto se tornarão mais ou menos valiosas a seus olhos, e seu custo será pesado em relação aos benefícios do consumo e do custo de oportunidade. (KOTLER, 1994). A satisfação é algo muito pessoal, pois varia em função da expectativa criada pelo consumidor em relação ao produto (MCCARTHY E

PERREAULT, 1997). Ou seja, de acordo com a satisfação que o produto e seu custo proporcionam ao seu consumidor ele representará maior ou menor valor.

No que diz respeito a mercados, KOTLER (1994) afirma que são os conjuntos de consumidores que compartilham necessidades ou desejos específicos, ou de fornecedores de produtos, recursos ou valores, aptos e dispostos a realizar trocas a fim de satisfazer suas necessidades ou desejos. O tamanho do mercado depende do número de pessoas que mostram a necessidade ou desejo, têm recursos que interessam a outros e estão dispostas e em condições de oferecer esses recursos em troca do que desejam".

Ainda segundo KOTLER (1994), existem cinco mercados básicos que se conectam através de um fluxo de operação. Os fabricantes procuram os *mercados de recursos* (mercados de matéria-prima, mercados de mão-de-obra, mercados financeiro e outros), compram os recursos e os transformam em bens e serviços, vendendo-os, depois, como produtos acabados aos intermediários, que os vendem aos consumidores. Os consumidores vendem sua força de trabalho pelo qual recebem dinheiro para pagar os bens e os serviços que compram. O governo utiliza as receitas de impostos para comprar bens dos mercados de recursos, de fabricantes e intermediários, usando esses bens e serviços para fornecer serviços públicos. Ou seja, a economia de cada país e do mundo inteiro consiste de complexos conjuntos de mercados inter-relacionados e unidos através de processos de troca.

A troca consiste em um processo, onde algo é obtido através de uma contrapartida, desde que as partes envolvidas estejam aptas e de comum acordo para realizá-la. Se essa condições são seguidas e as partes efetivam um negócio,, a troca de valor entre elas é chamada de transação (KOTLER, 1994).

4.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização. Segundo WRIGHT (2000), a administração estratégica envolve três níveis de análise: o macroambiente da empresa, o setor em que ela opera e a empresa em si.

Ainda segundo WRIGHT (2000), o macroambiente são as forças macroambientais que afetam as empresas: as político-legais (resultado de eleições, legislações e sentenças judiciais, bem como decisões tomadas por várias comissões e instâncias em cada nível de governo), as econômicas (impacto do aumento ou baixa do PIB, elevação e queda da taxa de juros, da inflação e do valor do dólar), as teccnológicas (melhorias e/ou inovações científicas que oferecem oportunidades ou ameaças para as empresas) e as sociais (que incluem tradições, valores, tendências sociais e expectativas que uma sociedade tem em relação às empresas).

Dentro da análise setorial proposta, PORTER (1998) argumenta que o potencial de lucro de um setor (o retorno a longo prazo sobre o capital investido) depende de cinco forças competitivas básicas do setor: a ameaça de novos concorrentes que ingressam no setor, a intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes, a ameaça de produtos ou serviços substitutos, o poder de barganha dos compradores e o poder de barganha dos fornecedores.

WRIGHT (2000) defende que a análise interna da organização estabelecendo sua missão e objetivos exige que a administração determine a orientação que a empresa deve tomar dentro de seu ambiente externo.

4.2.1 Missão

A palavra missão no dicionário *Aurélio (1986)* possui como significado a função ou poder que se confere a alguém para fazer algo, encargo, incumbência. A identidade de uma corporação começa na definição de sua missão, a razão de ser, seu enfoque, meta.

Para AMBROSIO (1999), a missão é a razão de sua existência, a função que ela desempenha de modo a se tornar útil e justificar seus lucros. A missão expressa onde e como a empresa espera obter lucros, por meio da oferta de um produto ou prestação de um serviço útil e desejável.

A missão conduz a empresa a um sentido de comprometimento, tendo uma razão maior para seu funcionamento, servindo de base para que a organização construa o seu futuro.

4.2.2 Objetivos

Segundo WRIGHT (2000), os objetivos gerais representam fins genéricos desejados, para os quais são orientados os esforços da empresa. Os objetivos específico são versões mais restritas e freqüentemente quantificadas dos objetivos gerais.

Há objetivos de curto, médio e longo prazo, mas os objetivos organizacionais são na verdade objetivos das pessoas que trabalham nela. É importante estabelecer responsabilidades pelos objetivos.

4.3 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO DE MARKETING

Para tornar mais fácil a obtenção de informação por parte dos administradores de marketing, ao tomar decisões, foram concebidos os Sistemas de Informação de Marketing (SIM)

Segundo KOTLER (1994) o SIM é constituído de pessoas, equipamentos e procedimentos que reúnem, selecionam, avaliam e distribuem informações necessárias, atuais e precisas para que os profissionais de marketing possam tomar suas decisões.

Com informações de clientes, fornecedores, mercado (pesquisa) diminui-se o grau de incerteza na hora de traçar estratégias. Informações geradas dentro da própria empresa diminuem o risco para as próximas decisões.

Entre os benefícios que as empresas procuram obter através do SIM estão:

- valor agregado aos produtos e serviços;
- melhor serviço;
- menos erros;
- maior precisão;
- produtos/serviços de maior qualidade.

Não existe um modelo padrão para definir as etapa de um sistema de marketing. Neste trabalho adotamos o esquema proposto por KOTLER (1994):

Primeira etapa: Identificação das necessidades das informações – a empresa verifica junto aos gerentes quais as informações que eles gostariam de obter;

Segunda etapa: Desenvolvimento das informações – as informações necessárias poderão ser obtidas através dos Registros Internos da Empresa, Serviço de Inteligência de Marketing e Pesquisa de Marketing;

- Registros internos da empresa: fornecem informações sobre a extensão do esforço de marketing que está sendo empreendido pela organização (dados antigos e dados novos, comunicação recebida sobre satisfação e insatisfação do cliente, número de anúncios propostos, exposições orais).

- Inteligência de Marketing: é o conjunto de fontes e procedimentos pelos quais os tomadores de decisão obtém informações cotidianas sobre desenvolvimento no ambiente externo de marketing

- Pesquisa de Marketing: a pesquisa de marketing projeta, coleta e relata sistematicamente dados descobertos relevantes para a situação específica de marketing ou para o problema com que a organização se defronta. A idéia-chave é que a administração inicia ou encomenda um estudo para desenvolver informações sobre um assunto em uma data determinada. Primeiro, define-se o problema e os objetivos que permite o processo de pesquisa tornar-se muito mais rápido e preciso. Em seguida é realizado o desenvolvimento do plano de pesquisa para coleta de informações que identifica as informações necessárias, e o desenvolvimento de um plano para coletar essas informações. Por fim, interpreta-se os resultados e apresenta-as para o tomador de decisões de marketing.

4.4 PLANO DE MARKETING

O plano de marketing é uma reflexão sobre a realidade. É o ponto alto do processo da decisão de aproveitar uma oportunidade oferecida pelo mercado. Ele estabelece objetivos, metas e estratégias do composto de marketing, o conjunto de instrumentos utilizados pelo

administrador para implementar uma estratégia, todos em sintonias com a estratégia geral da empresa. Sua elaboração deve estar em perfeita sintonia com o que está se pensando atingir a longo prazo. Por isso, nunca deve elaborar seu plano sem considerar as demais partes e funções da empresa. Leva em conta, portanto, o conceito de marketing integrado. Quando se estabelece algum patamar de vendas ou um número de serviços que se deseja prestar, isso significa que praticamente todas as demais partes da empresa estarão envolvidas. O departamento de produção terá de obter mais máquinas, o setor de recursos humanos mais funcionários, e mais uma série de medidas terão de serem tomadas para se adaptarem as condições do plano de marketing.

Em geral, o ponto de partida do plano de marketing é a coleta de informações. Para KOTLER (1994), "o marketing está se tornando mais uma batalha baseada em informações do que uma batalha no poder das vendas". Ou seja, para elaborar um plano que atinja plenamente seus objetivos, o empreendedor deve cuidar para absorver informações de qualidade e de utilidade para seu negócio.

Segundo WESTWOOD (1996), plano de marketing é o mapa que direciona a empresa, mostrando onde ela está indo e como ela vai chegar lá. Identifica as oportunidades de negócio mais promissoras para a empresa e orienta as ações de penetração, conquista e solidificação de posições em mercados.

É fundamental a conceituação dessas definições:

Definição da missão: há três componentes que são indispensáveis para o estabelecimento da missão: os produtos ou serviços da empresa, o mercado básico a ser atingido e a principal tecnologia a ser utilizada na produção ou distribuição do produto ou serviço.

Definição do negócio: a definição do negócio deve ser: abrangente a ponto de não limitar as atividades da empresa, flexível a fim de permitir a adaptação da empresa às mutações ambientais, econômicas, tecnológicas e sociais, dinâmica para prever a transição de

hoje para o futuro, e ainda, específica, identificando a empresa em face de clientes potenciais e atuais, da concorrência e de fornecedores.

Definição de produtos e serviços: é importante que os produtos estejam bem definidos, de forma que as estratégias da empresa se tornem consistentes. A especificação de uma linha de produtos deve levar em conta o seu posicionamento e seu escopo.

Definição de mercado: através do escopo de mercado será possível a identificação do grupo de empresas atendidas e não atendidas e através da segmentação de mercado uma empresa pode definir melhor suas estratégias, respeitando as características de cada segmento.

Direção de crescimento: uma empresa pode definir o escopo de seu negócio para realizar uma penetração de mercado (com os produtos atuais e no mercado atual), realizar uma expansão de mercado (com os produtos atuais em novos mercados), realizar uma expansão do produto (com novos produtos nos mercados atuais), realizar uma diversificação (em novos mercados com novos produtos)

4.5 MACROAMBIENTE

4.5.1 Ambiente Demográfico

Entender o mercado significa compreender a demografia e suas forças, visto que os mercados são constituídos de pessoas. Isso significa compreender a população: sua distribuição geográfica, densidade, distribuição por idade, sexo, taxa de nascimento, raças, grupos étnicos e estrutura religiosa (COBRA, 1990). Porque, segundo KOTLER (1994), todas

as relações de trocas serão influenciadas por fatores geográficos da população, por mudanças nas estruturas etárias das populações, mudanças educacionais e influências raciais.

4.5.2 Ambiente Econômico

Os mercados exigem, além de pessoas, poder de compra (KOTLER, 1994). O poder de compra existente nas economias mundiais está intimamente ligado à renda média da população, à economia e poupança interna, empréstimos e disponibilidade de crédito. As atenções das empresas devem voltar-se fortemente para os hábitos de consumo da população bem como o volume de consumo dos bens. Os profissionais de marketing devem ficar muito atentos quando os produtos que a empresa oferta são altamente dependentes do nível de renda e da sensitividade a preço.

4.5.3 Ambiente Natural

Segundo KOTLER (1994), a deterioração do ambiente vem sendo a pauta das preocupações tanto públicas quanto privadas nas mais diversas empresas. Há a necessidade de se estar mais consciente das ameaças e oportunidades associadas a quatro tendências do ambiente:

1. Escassez de Matérias-Primas

Coexistindo recursos naturais finitos, infinitos e não-renováveis, a preocupação imediata do marketing volta-se à escassez de matérias-primas e a necessidade da alocação de

recursos para pesquisar novas fontes de materiais ou ainda produtos substitutos (KOTLER, 1994 ; COBRA, 1990).

2. Custo de Energia

As empresas precisam estar atentas a qualquer mudança importante nos preços do petróleo e energia, uma vez que os custos destes apresentam forte instabilidade e relação à atividade produtiva, podendo acarretar problemas e gastos adicionais à companhia. (KOTLER, 1994). Fontes alternativas de energia vem sendo pesquisadas, além de maneiras mais eficientes para a otimização de seu uso (COBRA, 1990).

3. Níveis Crescentes de Poluição

Como a poluição atmosférica e aquática está atingindo níveis insuportáveis, algumas atividades poluidoras estão sendo obrigadas a usar equipamentos antipoluentes ou até mesmo alterar os seus métodos e processos de fabricação. Isso pode implicar na necessidade de reconfigurar os produtos, embalagens e métodos de fabricação, e até mesmo desenvolver campanhas publicitárias para melhorar a imagem da organização junto à comunidade.

4. Mudança do Papel dos Governos em relação à Proteção Ambiental

Os governos mundiais, tornam-se, cada vez mais rigorosos na exigência de padrões mínimos e aceitáveis de poluição. A perspectiva é que as empresas em todo o mundo assumam maior responsabilidade social, encontrando dispositivos mais baratos para controlar e reduzir a poluição (KOTLER, 1994).

4.5.4 Ambiente Tecnológico

Não há dúvida que este é um dos principais ambientes a ser analisado. Não somente pelas inúmeras alterações que propuseram na vida moderna, como pelas crescentes mudanças que viemos experimentando atualmente. As inovações podem tornar os produtos e/ou processos de fabricação obsoletos. Por outro lado, os recursos tecnológico podem impulsionar organizações e transformarem-se em importantes diferenciais competitivos e poder competir no mercado de forma mais efetiva. Cabem as organizações, estarem constantemente monitorando o desenvolvimento, analisando descobertas inovadoras, adaptando-as às suas operações (COBRA, 1990). As tendências tecnológicas para cada setor certamente redirecionaram as operações empresariais.

4.5.5 Ambiente Político

Em diversos momentos os cenários se vêem alterados, por mudanças em leis, pressões governamentais e de grupos com os mais distintos interesses. As ações e estratégias das empresas podem ser alteradas de forma que toda a atividade da organização passa a ser comprometida e até mesmo inviabilizada. Para COBRA (1990) a cada dia, surgem novas leis que interferem nas atividades de vários setores da economia. São leis que regulam a localização de empresas, que impedem a poluição, que normatizam a propaganda, que controlam preços, que protegem os consumidores, entre outros.

4.5.6 Ambiente Cultural

O ambiente cultural é fortemente influenciado por crenças, valores e normas que dirigem o comportamento dos consumidores e das organizações a uma grande variedade de situações (COBRA, 1990). Os indivíduos absorvem, quase que inconscientemente, uma visão de mundo que define seu relacionamento consigo mesmos, com as outras pessoas e com o universo (KOTLER, 1994).

Este ambiente também sofre constantes mutações. O impacto destas mudanças pode ser crítico ao alterar as preferências dos consumidores ou reajustar as práticas de marketing (COBRA, 1990). Os valores culturais de um povo ou mesmo de uma comunidade tendem a estabelecer uma linha de comportamento e consumo influenciada por tais crenças.

4.6 MICROAMBIENTE

De acordo com os conceitos dos autores KOTLER (1994) e HAMPER e BAUGH (1992), o microambiente pode ser subdividido nos clientes atuais e potenciais da empresa, concorrentes e fornecedores. A seguir, relacionados os principais conceitos referentes a análise de tais aspectos.

1. Clientes

No âmbito do microambiente organizacional, o primeiro passo refere-se ao estudo dos consumidores. A análise dos clientes, de acordo com os conceitos do autor AAKER (1996), devem focar três diferentes aspectos: segmentação de mercado, motivação dos clientes e necessidades não satisfeitas.

- Segmentação de mercado: identificar os grupos de consumo, analisar os principais e mais rentáveis clientes da organização, desenvolver estratégias específicas para cada segmento de mercado previamente identificado.

Segundo o autor KOTLER (1994), a empresa pode segmentar suas atividades em cinco tipos de mercado:

- Mercados consumidores: indivíduos e famílias que compram bens e serviços para consumo pessoal.

- Mercados industriais: organizações que compram bens e serviços para uso em suas atividades e processos de produção.

- Mercados revendedores: organizações que compram bens e serviços para revendê-los com lucro.

- Mercados governamentais: órgãos governamentais que compram bens e serviços para oferecer serviços públicos ou transferir estes bens e serviços para outros que precisam deles.

- Mercados internacionais: compradores estrangeiros, incluindo consumidores, produtores, revendedores e governos.

- Cada tipo de mercado tem características especiais que exigem um estudo cuidadoso por parte do vendedor.

- Motivação dos Clientes: reconhecer as variáveis consideradas importantes pelo consumidor na escolha do bem ou serviço, analisar o porque dos consumidores compararem

determinados produtos. Tais considerações possibilitarão que a empresa se posicione de forma competitiva, fortalecendo seu negócio.

- Necessidades Não-Satisfeitas: identificar as necessidades do consumidor que não estão sendo supridas por seus produtos, tampouco pelos da concorrência. Tal avaliação poderá representar a descoberta de excelentes oportunidades a serem desenvolvidas.

2.Concorrentes

Administrar convenientemente a ação da concorrência é um dos grandes desafios ambientais (COBRA, 1990). Para uma organização ser bem sucedida, esta deve suprir as necessidades e desejos dos consumidores de maneira superior a seus concorrentes. As organizações devem obter vantagens estratégicas, posicionando suas ofertas de maneira incisiva na mente dos consumidores, contrapondo-se à oferta da concorrência (KOTLER, 1994)

Primeiramente, a empresa deve identificar seus concorrentes atuais e potenciais passando então para a avaliação e busca de informações sobre suas estratégias e atividades, dando ênfase aos diferenciais competitivos e fraquezas. Tais informações podem ser obtidas através de pesquisas de mercado ou ainda através de fontes como revistas, congressos, clientes fornecedores, entre outras (AAKER,1996).

3.Fornecedores

Fornecedores são empresas e indivíduos que provêem os recursos de que a empresa necessita para produzir seus bens e serviços. Estes podem afetar seriamente o marketing de uma organização, uma vez que a falta de suprimentos ou demora nas entregas podem comprometer as vendas a curto prazo e prejudicar a imagem da empresa ao longo do tempo. Por isso, deve-se analisar e controlar o nível de influência que os fornecedores possuem sobre a atividade (KOTLER, 1994)

4.7 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

Estratégias são os métodos escolhidos para se atingir os objetivos específicos da empresa. Os meios para se chegar a um objetivo. Existem diversas estratégias de marketing, as quais podem ser selecionadas de acordo com diversas características do mercado ou com objetivos da organização. Algumas delas buscam desenvolvimento quanto ao crescimento, manutenção e penetração no mercado, outras são em relação ao posicionamento e imagem desejados frente ao mercado.

Segundo WESTWOOD (1996), existem três tipos de estratégia de marketing que podem ser adotadas por uma empresa: defensiva, de desenvolvimento ou de ataque. A primeira é ideal para evitar perda de clientes existentes. A estratégia de desenvolvimento deve ser usada para oferecer uma maior variabilidade de produtos ou melhoria de negócios. A estratégia agressiva pode ser exemplificada através da mudança de preços ou o uso de novos canais de distribuição

Segundo Rebouças (1988), o estabelecimento da postura estratégica de uma empresa é limitado por três aspectos, a saber:

- a missão ou a razão de ser da empresa;

- a relação (positiva ou negativa) entre as oportunidades e ameaças ambientais que a empresa enfrenta no momento;

- a relação (positiva ou negativa) entre os pontos fortes e fracos que ela possui para fazer frente às oportunidades e ameaças do ambiente.

Para se fazer uma análise dos pontos fracos, pontos fortes, ameaças e oportunidades existentes, devem ser estabelecidos critérios estruturados para a identificação destes. REBOUÇAS (1988) descreve em seu livro o método GUT (Gravidade/Urgência/Tendência) explicado a seguir.

***Gravidade*:** é tudo aquilo que afeta profundamente a empresa. Sua avaliação decorre do nível de dano ou prejuízo que o fato pode resultar. Para se fazer esta análise, devem ser respondidas as seguintes perguntas:

Tabela 1 – Perguntas para detectar a gravidade da situação

PERGUNTAS	ESCALA
O dano é extremamente grave?	5
O dano é muito grave?	4
O dano é grave?	3
O dano é relativamente grave?	2
O dano é pouco grave?	1

***Urgência*:** é o resultado da pressão do tempo que o sistema sofre ou sente. Da mesma maneira, existem perguntas que auxiliam na percepção do grau de importância dos fatores.

Tabela 2 - Perguntas para detectar a urgência da situação

PERGUNTAS	ESCALA
Tenho de tomar uma ação bastante urgente?	5
Tenho de tomar uma ação urgente?	4
Tenho de tomar uma ação relativamente urgente?	3
Posso aguardar?	2
Não há pressa?	1

***Tendência*:** é o padrão de desenvolvimento da situação, e sua avaliação está relacionada ao estado que a situação apresentará, caso o executivo não aloque esforços e recursos.

Tabela 3 - Perguntas para detectar a tendência da situação

PERGUNTAS	ESCALA
Se não fizer nada, a situação vai piorar (crescer) muito?	5
Se não fizer nada, a situação vai piorar (crescer)?	4
Se não fizer nada, a situação vai permanecer?	3
Se não fizer nada, a situação vai melhorar (desaparecer)	2
Se não fizer nada, a situação vai melhorar (desaparecer completamente)	1

Após verificar cada fator com base nas perguntas acima, deve-se transpor as notas para o Formulário de Avaliação Geral GUT, no qual será possível visualizar os aspectos mais predominantes.

Tabela 4 - Formulário de avaliação geral GUT

FATOR	AVALIAÇÃO DO FATOR	Gravidade	Urgência	Tendência	TOTAL Pontos do Fator
	Ponto Forte				
	Ponto Fraco				
	Ameaça				
	Oportunidade				
PONTOS FORTES PONTOS FRACOS AMEAÇAS OPORTUNIDADES		TOTAL DE PONTOS			

Os resultados obtidos neste formulário, segundo REBOUÇAS (1988), nortearão o tipo de estratégia a ser seguido pela empresa. Pode-se também optar por uma combinação destas estratégias.

4.7.1 Estratégia de Sobrevivência

É utilizada quando houver predominância de pontos fracos internos e ameaças externas.

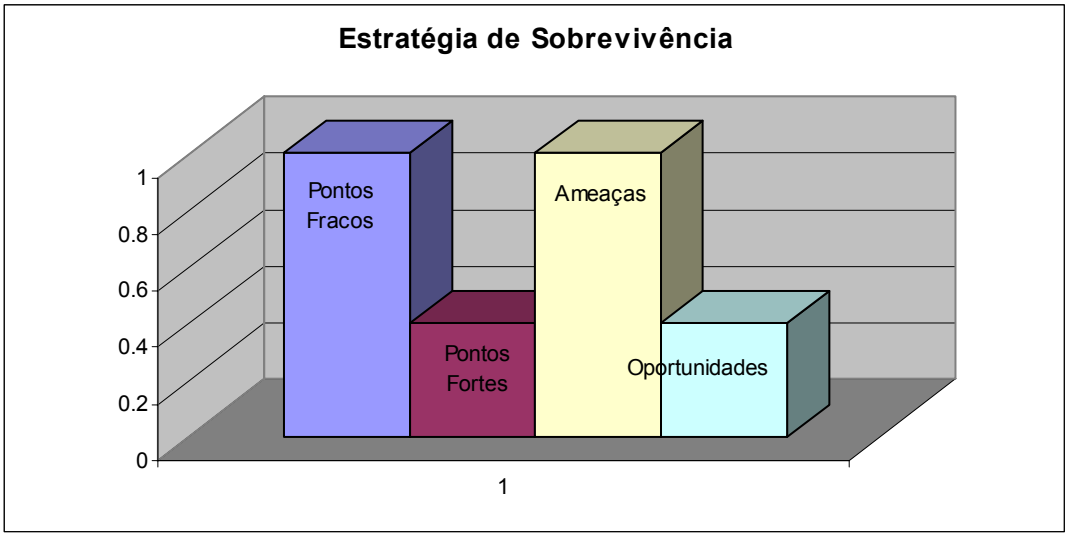

Figura 1 – Estratégia de Sobrevivência

Segundo Rebouças (1988), neste tipo de situação bastante delicada, deve-se parar com os investimentos e reduzir as despesas ao máximo. Esta estratégia deve ser utilizada por um curto período de tempo, pois do contrário, pode correr o risco de encerrar suas atividades. É uma estratégia a ser adotada numa situação de emergência.

Pode-se começar reduzindo os custos, reduzindo pessoal e os níveis de estoque, diminuir compras, melhorar a produtividade e diminuir os custos de promoção. Após esta fase, pode-se partir para os desinvestimentos, parando de produzir ou comercializar um produto ou linha de produtos que não é mais interessante no momento ou que não proporciona uma lucratividade considerável.

Em último caso, utiliza-se a liquidação do negócio, que é o encerramento das atividades da empresa.

4.7.2 Estratégia de Manutenção

Quando existe um alto nível de ameaças, mas a empresa possui pontos fortes, que a mantém na posição conquistada até o momento.

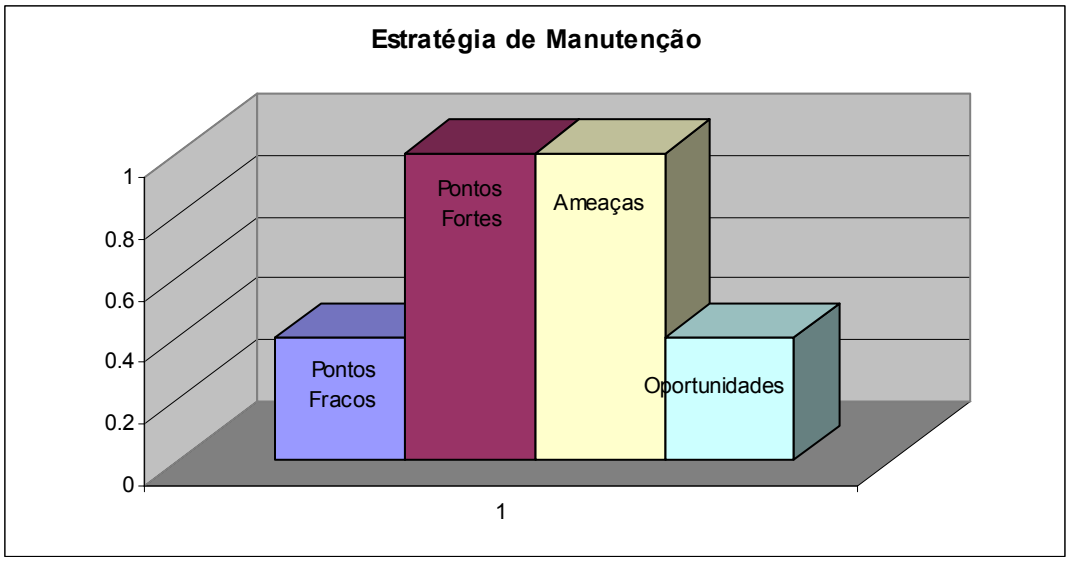

Figura 2 – Estratégia de Manutenção

Diante deste panorama, a empresa deve continuar investindo, embora de maneira moderada. É uma estratégia defensiva, quando a empresa está enfrentando ou espera enfrentar dificuldades.

Conforme Rebouças (1988), utiliza-se a estratégia de estabilidade para procurar equilibrar as receitas e despesas, para atingir os alvos desejados de lucro e de participação no mercado. Na estratégia de nicho, a empresa opta por permanecer no seu segmento de mercado, no seu tipo de produto, sem expandir seu alcance geográfico, porém atendendo as necessidades de seus clientes. Na estratégia de especialização a empresa procura conquistar ou manter liderança no mercado através da concentração de esforços de expansão em uma ou em poucas atividades.

4.7.3 Estratégia de Crescimento

Existem pontos fracos, porém as oportunidades estão esperando para serem utilizadas.

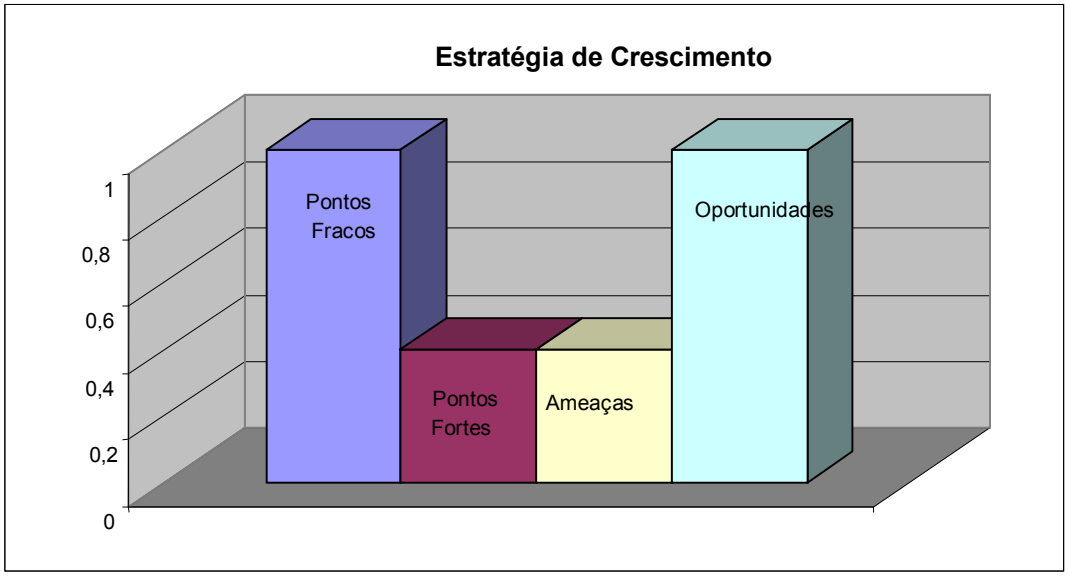

Figura 3 – Estratégia de Crescimento

Geralmente é nesse caso que a empresa investe no lançamento de novos produtos, ou tenta aumentar suas vendas.

Rebouças (1988) sugere que a empresa foque seus esforços na inovação, sempre procurando se antecipar aos concorrentes através do desenvolvimento e lançamento de novos produtos e serviços, através de novas tecnologias ou produtos inéditos.

Quando existe a possibilidade de expandir as atividades para fora do país, utiliza-se a estratégia da internacionalização, que apesar de ser um processo lento e arriscado, pode ser bastante interessante para empresas de maior porte.

No “joint venture” existe a associação de duas empresas para produzir um determinado produto. Na fusão, não são apenas os esforços que são associados, mas há uma junção das duas empresas numa só.

Na estratégia de expansão, que aproveita uma situação de sinergia potencial muito forte, a empresa deve ter um bom planejamento, caso contrário pode fazer reverter a situação, tornando as coisas mais difíceis devido aos altos investimentos.

4.7.4 Estratégia de Desenvolvimento

Quando existe predominância de pontos fortes e oportunidades, ou seja, o cenário é extremamente favorável.

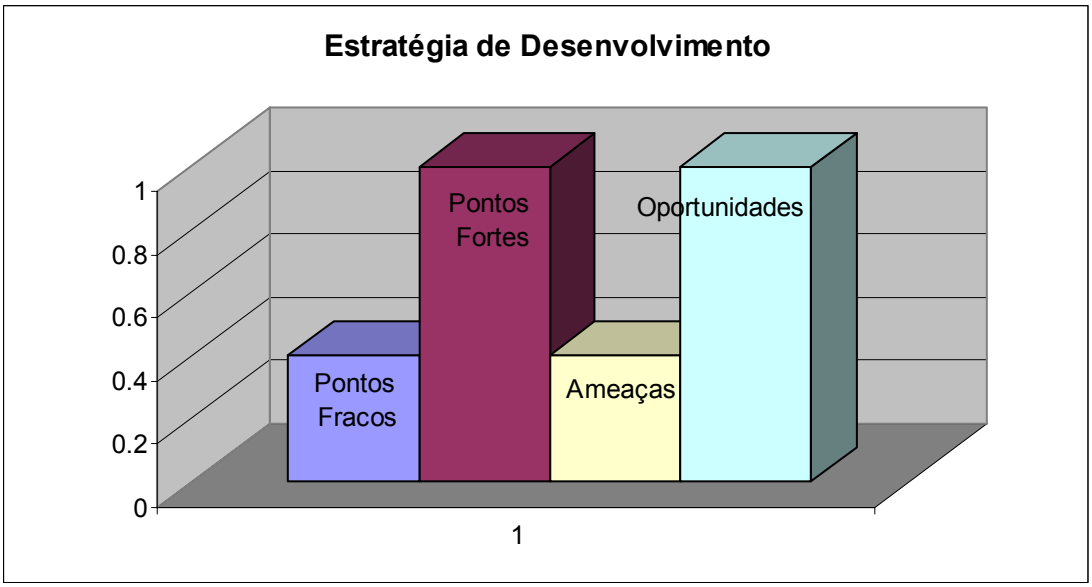

Figura 4 – Estratégia de Desenvolvimento

Pode-se desenvolver a empresa tanto na busca de novos mercados e clientes, como procurar novas tecnologias para seus produtos.

Quando se aplica uma estratégia de marketing, deve-se ter bem claro qual o objetivo principal da empresa, ou seja, se ela busca uma maior penetração de mercado, uma expansão em novos mercados, se quer expandir seus produtos nos mercados, atuais ou ainda, se quer diversificar em termos gerais, partindo para novos produtos e novos mercados. Quando a situação apresentar dificuldades, é mais indicado fortalecer as atividades existentes, ao invés de buscar um crescimento imediato, optando pela consolidação, para que a empresa se torne forte o suficiente para poder reagir às ameaças do mercado.

"A guerra no mercado exige capacidade e criatividade acima de tudo" (Cobra, 1991, p. 105). E para se defender das ameaças, a empresa deve saber lidar com o meio ambiente onde está inserida, a economia, o mercado, o governo, a tecnologia, entre outros fatores, mas, sobretudo, deve dar atenção especial à ação da concorrência.

Preocupando-se com todos esses aspectos, e tendo uma administração competente, a empresa terá maiores chances de ser bem sucedida.

5 METODOLOGIA

A metodologia utilizada neste trabalho segue as principais etapas de um plano de marketing: definição dos objetivos, análise do ambiente, determinação estratégica e formulação do plano de ação.

Segundo KOTLER (1994) "exploratório pode ser entendido como a reunião de informações preliminares que ajudem a definir o problema e sugerir hipóteses". O mesmo autor, diz que a *web* tornou-se uma ferramenta-chave para profissionais de marketing obterem informações da concorrência ou realizarem pesquisas setoriais, de clientes ou demográficas.

Para analisar o ambiente interno e externo da organização, foi feito um estudo exploratório, consistido em entrevistas com o proprietário chefe da J. C. Mecânica Diesel, funcionários, colaboradores da empresa e clientes. Essas pesquisas ajudaram a definir as potencialidades, fragilidades e identificaram problemas percebidos pelos mesmos.

Com as entrevistas não-padronizadas, procurou-se observar os preços praticados neste mercado, as formas de pagamento e negociação, o horário de funcionamento dos concorrentes, o composto de produtos oferecidos, além de outros elementos consideráveis dentro da indústria de reparação automobilística como tecnologia, satisfação e mão-de-obra disponível. Foram avaliadas as ações dos concorrentes consideradas empresas-modelos pela excelência com que prestam seus serviços.

A análise de cenários propiciou um entendimento de todos aspectos relevantes à organização, e constituiu em elemento-chave para a definição atual do mercado de

manutenção de automóveis Diesel. As pesquisas em *web* definiram as tendências tecnológicas do setor, seu crescimento nos últimos anos e outros fatores constituintes deste cenário.

Além disso, foram consultados documentos da empresa que analisassem sua performance nos últimos anos, bem como artigos e bibliografia que enfoquem o ramo de manutenção automotiva.

O estudo foi elaborado desde o início de 2006 e as etapas não tiveram período definido. Com a análise de todas as informações coletadas combinado às pesquisas, foi elaborado o plano de marketing para a organização, delimitando estratégias de expansão e continuidade para a J.C. Mecânica Diesel.

6 PLANO DE MARKETING PARA A J.C. MECÂNICA DIESEL

6.1 ANÁLISE DO MERCADO DE VEÍCULOS DIESEL

O setor de serviços na economia nacional vem crescendo muito nos últimos anos. O mercado automotivo cresce na medida que cresce a população. O automóvel perpetua a mente das pessoas e pode ser considerado hoje como o principal sonho de consumo do brasileiro. A economia do país cresce paulatinamente e cada vez mais montadoras escolhem o Brasil como sede.

Os motores Diesel são muito recentes no Brasil, sendo o primeiro bloco fundido no país em 1956. Desde então, motor *Diesel* vem sofrendo constante evolução e sua principal diferença com motores comuns é o fato de possuir elevado torque em baixas rotações, sendo adequado para veículos de carga pesada como caminhões, ônibus e tratores. Também por isso, no Brasil, apenas carros utilitários com mais de uma tonelada possuem esse motor. Segundo a Petrobrás, o consumo do diesel no Brasil pode ser dividido em três grandes setores: o de transportes, representando mais de 75% do total consumido; o agropecuário, representado cerca de 16% do consumo; e o de transformação, que utiliza o produto na geração de energia elétrica e corresponde à cerca de 5% do consumo total de diesel. O óleo Diesel é subsidiado pelo governo federal chegando ao consumidor mais barato que a gasolina. Embora 35% da petróleo refinado pela Petrobrás seja transformado em Diesel, o país ainda assim não é auto-suficiente, tendo que importar o restante. Boa parte da indústria nacional é movida a *Diesel* e toda uma linha de produtos é desenvolvida para suprir tais especificações desse óleo.

O modal rodoviário no Brasil corresponde a 60% do total movimentado na economia nacional. Em São Paulo a participação do modal supera 90%. No Brasil, segundo o Ministério

de Planejamento , o setor de transportes fatura algo em torno de R$ 30 bilhões, representando 3,5 % do PIB brasileiro. Estima-se que cerca de 3,5 milhões de pessoas estejam empregadas no setor. Segundo o DENATRAN (Departamento Nacional de Trânsito) a frota de automóveis duplicou no período de 1990 a 2003 passando a circular 36.658.501 veículos pelo Brasil (anexo A).

Os principais fabricantes de veículos Diesel no país em 2005, segundo a ANFAVEA (Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores) foram Daimler Chrysler, Ford Motor e General motor (anexo B). No mercado de ônibus, a grande líder é a Daimler Chrysler, responsável pela marca Mercedez-Bens, produziu em 2005, 58% da produção nacional de ônibus. Já com relação à produção de caminhões, a multinacional corresponde a 27,4% da produção nacional, ficando atrás da Volkswagen com 27,7%. É importante ressaltar que existem ao todo, no país 10 montadoras fabricantes de caminhões e 6 fabricantes de ônibus. Segundo a OICA (Organisation Internationale dês Constucteurs d'Automobile) o país é o maior fabricante de ônibus no mundo e o quinto maior na produção de caminhões. Em Porto Alegre, segundo a NUTEP (Núcleo de Estudos e Tecnologias e Gestão Pública) caminhões, ônibus e microônibus representam um total de 26.347 unidades (anexo C).

O sistema de transporte de Porto alegre é considerado modelo entre as grandes metrópoles do país. Em 1998 a prefeitura da cidade criou um órgão municipal responsável por toda fiscalização nas ruas da cidade: a EPTC (Empresa Pública de Transporte e Circulação). Ela está atrelada ao Ministério dos Transportes e tem a característica de aplicar com rigor as leis decretadas no Código de Trânsito Brasileiro. Sua missão é gerir a mobilidade urbana.

Qualificando o transporte em Porto Alegre, ela periodicamente realiza vistorias no transporte. Em 2001 o índice de reprovação para o transporte coletivo chegou a 42,43% (anexo D).

Sobre o transporte coletivo, 15 empresas trafegam pela capital gaúcha, totalizando uma frota de 1583 ônibus segundo a EPTC. Apenas uma delas é pública, administrada pelo governo municipal. Segundo a secretaria dos Transportes de Porto Alegre, a média da frota é

de cinco anos e meio, sendo dez anos o limite máximo para a circulação. A cidade também opera com um transporte alternativo de 403 microônibus, conhecidos como Táxi-Lotação. A maior empresa nesse tipo de transporte trafega com 34 microônibus, sendo que muitos proprietários possuem apenas um veículo.

O órgão responsável pela fiscalização nas estradas do estado e por esse registro é o DAER (Departamento autônomo de Estradas e Rodovias) do Rio Grande do Sul. No estado, 276 empresas estão credenciadas para operarem em linhas intermunicipais totalizando 3788 veículos.

Com relação ao mercado de autopeças e acessórios, a região sudeste do Brasil concentra o maior número de fabricantes. No Rio Grande do Sul, os dois maiores atacadistas para peças de automotores Diesel, ambos com sede única em Porto Alegre, são as empresas Savar e Sulbra. Outros grandes agentes do mercado de acessórios são Pacaembu Auto-Peças, Orbid e Sama, todas com atuação em diversas metrópoles brasileiras. Todas comercializam tanto peças originais quanto paralelas e possuem serviço rápido de tele-entrega.

O ambiente competitivo em manutenção de automóveis é grande, mas no mercado sempre há espaço para novos agentes qualificados. A mecânica (funcionamento) de um veículo movido a *Diesel*, gasolina, álcool embora diferentes, possuem o mesmo princípio. Portanto, é possível que qualquer mecânico não especializado em carros a *Diesel* venha a atuar nessa área. Nesse estudo, contudo, preferimos analisar apenas empresas que trabalham especificamente nessa área.

No município de Porto Alegre, não existem muitas empresas que atuam com mecânica pesada. Duas empresas que podemos relacionar possuem curiosamente formas muito semelhantes de gestão e são parâmetros nessa área. Savar e Sulbra dois dos maiores atacadistas de peças e acessórios do estado. Localizadas mais ao norte da cidade de Porto Alegre, ambas empresas atuam nesse mercado há longos anos e são referência em serviços de mecânica pesada. Na zona leste de Porto Alegre (local de atuação da J.C. Mecânica Diesel) identificamos apenas uma oficina, numa travessa da Av. Bento Gonçalves.

Analisando o mercado de profissionais que atuam nessa área. Observamos que os cursos preparatórios de mecânicos figuram sempre entre os mais procurados de qualquer instituição de ensino profissionalizante, inflando este cenário de profissionais da área de mecânica de automóveis. O que mostra que a mão-de-obra existe, está cada vez mais qualificada e também especializada. E essa é uma tendência atual no mercado: a especialização ou segmentação. Agentes que atuam profissionalmente para determinado componente automotivo como: especialistas na parte elétrica, em freio, em motor, etc.

Porém, a mecânica de veículos Diesel também possuí especialização própria, pois difere da mecânica de automóveis em muitos aspectos. A manutenção desses veículos é, por sua vez, mais complexa do que automóveis leves. Embora com princípios semelhantes quanto ao funcionamento, eles diferem em vários componentes. No Rio Grande do sul existem poucos cursos de aprendizagem nesta especialização, sendo o SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial) o principal responsável pela formação de profissionais. Outra forma de aprendizagem é diretamente com grandes montadoras multinacionais, o que limita o acesso aos interessados. Em Porto Alegre há carências de profissionais especializados em manutenção de veículos Diesel.

Outra análise feita foi em relação às novas tecnologias dos automotores Diesel, que surgem à todo momento. Os novos veículos pesados desenvolvidos dia-a-dia pelas grandes fábricas possuem acionamento eletrônico em quase todos seus componentes. A mecânica passa a tornar-se eletrônica. A parte elétrica responde por todo o funcionamento do veículo. Módulos eletrônicos gerenciam todo o funcionamento do motor, aumentando o desempenho do mesmo. As fábricas brasileiras possuem tecnologia de ponta. É comum encontrar estagiários estrangeiros em montadoras brasileiras. Um dos maiores investimentos tecnológicos em pesquisa e desenvolvimento no país está concentrado nesta área. Novos combustíveis, o biodiesel, o carro movido a hidrogênio, maior controle na emissão de gases, maior potência, tudo está redefinindo os conceitos básicos de mecânica. Portanto, o ambiente tecnológico e sua variação é de suprema relevância, uma vez que delimitará as ações e o rumo em que se encontrará a mecânica Diesel nos próximos anos.

6.2 ANÁLISE DOS AMBIENTES EXTERNOS E INTERNOS

Neste item do trabalho, pretende-se analisar os pontos fortes e fracos (análise interna), assim como identificar oportunidades e ameaças (análise externa) pertinentes à mesma. Essa análise nos permite tomar conclusões de definição de estratégia, observando algumas vantagens e minimizando algumas ameaças.

6.2.1 Pontos fortes

São os fatores ou características positivas de destaque, presentes na organização, que favorecem o cumprimento sua missão, e compilam para a construção de suas estratégias.

Para a J.C. Mecânica Diesel relacionamos os seguintes pontos fortes:

Qualidade dos produtos e serviços: os serviços oferecidos pela empresa tornaram a mesma uma referência para alguns segmentos do mercado como para as empresas de microônibus Táxi-Lotação operantes em Porto Alegre. Satisfazendo os clientes quanto a serviços e quanto a peças utilizadas para a manutenção. É uma das principais forças da empresa.

Competência Profissional: A J.C. Mecânica Diesel possui profissionais altamente capacitados e especializados na área Diesel que desenvolvem com qualidade os serviços oferecidos e garantem a qualidade supracitada.

Horário de atendimento: os funcionários da mecânica são escalonados em 3 turnos, em horários que variam das 6 da manhã às 24 horas da noite, facilitando o atendimento para

empresas que trabalham em determinados horários como durante o dia e só podem fazer manutenção no período da noite. Durante os finais de semana ela também opera, ou seja, nos dias em que muitos caminhões, ônibus, camionetes não trabalham a empresa abre e presta seu serviço.

Indicação dos clientes: os clientes satisfeitos acabam indicando a oficina mecânica para amigos conhecidos ou para outras empresas que operam com veículos Diesel. Confirmando o bom serviço prestado pela mecânica.

Flexibilidade de negociação e de preços: por ser um serviço caro, é comum o pedido de prazo para os clientes facilitando o pagamento. A J.C. Mecânica Diesel ouve o cliente. Serviços prestados em outras cidades ou estados, assim como serviços fora de turno podem ser negociados, o alto poder de barganha de preços, muito comum nesse ramo, é possível dentro da mecânica. O preço praticado dentro da oficina é compatível com o mercado e repassado a seus clientes justamente.

Caminhão-oficina: A J.C. possui uma oficina – móvel. Com exceção de estoque, ele armazena todas ferramentas para a realização de serviços completos de manutenção em qualquer parte do país. Consertos de caixa de câmbio, motor, embreagem, entre outros, podem ser executados no lugar em que se encontra o veículo avariado

Bom atendimento: a informalidade com que realiza seus serviços promove e ajuda na interação do cliente com o serviço solicitado. Buscando a melhor solução para o cliente e interando-o muitas vezes sobre o mercado de peças de manutenção e auxiliando-o nas suas escolhas. A empresa é ciente da situação de seus clientes que muitas vezes não pode arcar com a troca de peças velhas por novas originais (remetendo o ponto forte de flexibilidade da empresa). Uma estrutura descentralizada, portanto não burocrática, promove esse tipo de relação com os profissionais. A transparência com que executa suas tarefas, o bom entendimento da real necessidade do cliente é, talvez, o ponto mais forte da empresa que trabalha junto com ele.

6.2.2 Pontos fracos

São fatores ou características negativas de destaque, presentes na organização, que a prejudicam o cumprimento da sua missão, merecendo programas específicos para minorá-los ou eliminá-los.

Deficiência de recursos financeiros: como se trata de uma microempresa e o maquinário possui um valor muito alto, a empresa muitas vezes não possui capital de giro para a compra de peças. Essa deficiência acaba por gerar outras fraquezas:

- Falta de estoque: a empresa possui um estoque muito pequeno, trabalhando com pouca quantidade de peças. A busca por uma determinada peça pode demorar um tempo e gerar a insatisfação pelo cliente.

- Instalações precárias: o terreno onde a mecânica opera não possui espaço suficiente para comportar veículos e peças. O estado de conservação do local não favorece o serviço A rampa onde se realiza os serviços também é precária e única, muitas vezes dificultando o trabalho dos funcionários.

.

Falta de organização: muitas vezes o cliente não tem um prazo para a entrega do serviço, falta organização na ordem de serviços e no prazo para realização e entrega dos mesmos.

6.2.3 Ameaças

São fatores externos futuros, tanto tendências como descontinuidades, que podem causar impactos negativos à organização.

Carência de profissionais qualificados no mercado: a primeira ameaça é uma preocupação com a falta de profissionais qualificados especificamente na área Diesel. Embora muitos cursos formem novos técnicos em suas salas de aula, o que realmente define a competência de um bom mecânico é a experiência. Como no município de Porto alegre não existem muitas mecânicas especializadas, não há locais para a prática. O mercado deve estar atento a essa ameaça. Aliada a isso, os poucos e qualificados profissionais são "disputados" por empresas. É comum o deslocamento de profissionais de uma empresa para a outra e cada vez mais autônomos surgem nesse cenário.

Surgimento de novas tecnologias: embora com profissionais qualificados, a J.C. não pode alocar recursos para o treinamento de seus funcionários. A indústria automotiva está em constante desenvolvimento e novos produtos vêm sendo lançados.

Tecnologia da concorrência: a tecnologia da concorrência passa uma idéia de melhor estrutura e competência. Isso pode deslocar clientes da empresa, que embora possuindo toda indumentária necessária para todos os seus serviços entende a alta aparelhagem tecnológica dos concorrentes como sendo uma ameaça.

Fiscalização Ambiental: as multas referentes a vazamento de óleo são altíssimas. Uma mecânica trabalha diretamente com derivados do petróleo entre outras substâncias poluente. Peças velhas, peças com alto teor de enxofre, pistolas de tinta, todos possuem local adequado de armazenamento e sucateamento. A fiscalização ambiental é cada vez mais forte nesse sentido e embora tenha gerado dúvidas quanto ao fato de ser ou não uma ameaça. A

presente análise entende que sim. A fiscalização ambiental representa uma ameaça na análise situacional externa.

6.2.4 Oportunidades

São fatores externos futuros, tanto tendências como descontinuidades, que podem provocar impactos positivos à organização. Kotler define oportunidade de marketing uma área de necessidade do comprador e consumidor, onde a empresa pode atuar obtendo rentabilidade superior.

Crescimento do setor (mercado): o mercado é o conjunto de compradores potenciais e reais de determinado produto/serviço. O mercado em questão é o de veículos pesados. È possível perceber que ele encontra-se em forte expansão. Junto com ele, cresce o mercado para as oficinas mecânicas. Há compradores interessados nesse serviço. Muitas empresas em Porto Alegre possuem poucos veículos e não podem com mecânicos particulares para a manutenção.

Posição Geográfica: existem na capital gaúcha estabelecimentos que prestam o serviço de mecânica com excelência. Contudo, os dois grandes concorrentes são localizados em terrenos extremos da cidade. Uma mecânica que preste os mesmos serviços dos grandes, com qualidade, localizada em uma área mais central da cidade, tem em sua posição geográfica uma grande oportunidade. A J.C. Mecânica Diesel está localizada na região leste da cidade, sem concorrentes nas proximidades.

Leis e Regulamentações: As leis de trânsito no Brasil estão cada vez mais severas e constantemente são atualizadas. A tendência nas ruas e rodovias é que, só terão espaço veículos em perfeitas condições de tráfego. Ou seja, que não represente perigo para as pessoas e que não gerem danos à sociedade. Assim, vislumbramos todo esse contexto de leis e

regulamentações como uma oportunidade para oficinas em geral. A inspeção técnica veicular está prevista no Código Brasileiro de Trânsito. O objetivo desta medida é avaliar as condições técnicas de segurança e controlar as emissões de gases poluentes, bem como regular os níveis de ruído dos automóveis em circulação nas cidades e estradas federais. De acordo com o Código de Trânsito Brasileiro, a inspeção é obrigatória e deve ser feita todo ano por ocasião do licenciamento do veículo. Para a frota de veículos de uso intensivo e público, como ônibus e caminhões, o governo pode estabelecer períodos menores. A inspeção deverá verificar todos os itens que compõem o carro, desde a parte elétrica, freios, ruídos, suspensão, pneus entre outros.

Utilizando o Formulário de Avaliação Geral GUT, através das perguntas subscritas na revisão de literatura, pode se fazer um levantamento da gravidade, urgência e tendência de cada um desses fatores identificados como sendo pontos forte, fracos, ameaças e oportunidades. Assim, podemos verificar quais os aspectos que são mais relevantes para a organização.

Tabela 5 – Formulário de avaliação geral GUT

FATOR	AVALIAÇÃO DO FATOR	Gravidade	Urgência	Tendência	TOTAL Pontos do fator
Qualidade dos produtos e serviços	Ponto Forte	5	4	4	13
Competência profissional	Ponto Forte	5	5	3	13
Horário de funcionamento	Ponto Forte	5	4	4	13
Indicação dos clientes	Ponto Forte	3	3	4	10
Flexibilidade de negociação e de preços	Ponto Forte	3	3	2	8
Bom atendimento	Ponto Forte	3	4	3	10
Falta de estoque	Ponto Fraco	3	3	3	9
Instalações precárias	Ponto Fraco	5	5	4	14
Deficiência de recursos financeiros	Ponto Fraco	4	4	4	12
Falta de organização	Ponto Fraco	5	5	5	15
Pequeno número de funcionários	Ponto Fraco	4	5	5	14
Carência de profissionais qualificados	Ameaça	5	3	5	13
Surgimento de novos concorrentes	Ameaça	3	1	4	8
Tecnologia da concorrência	Ameaça	2	2	2	6
Fiscalização ambiental	Ameaça	2	3	3	8
Crescimento do setor	Oportunidade	4	4	4	12
Posição geográfica	Oportunidade	3	3	3	9
Leis e regulamentações	Oportunidade	3	2	4	9
PONTOS FORTES	67				
PONTOS FRACOS	64	TOTAL DE PONTOS			204
AMEAÇAS	35				
OPORTUNIDADES	38				

Observa-se que a empresa possui uma maior predominância, embora com pouca diferença significativa, de pontos fortes em relação aos pontos fracos e uma maior ocorrência de oportunidades que de ameaças.

Segundo a revisão de literatura, este cenário é favorável e possibilita a execução de uma estratégia de desenvolvimento para a empresa, com a busca de novos mercados e clientes, tudo aliado à procura de novas tecnologias.

Entretanto, ameaças e pontos fracos quase se igualam a oportunidades e pontos fracos, sugerindo que a empresa desenvolva juntamente uma estratégia de desenvolvimento e esteja preparada para enfrentar as próximas ameaças.

Com esta análise pode-se perceber que J.C. Mecânica Diesel é uma empresa com potencial a ser explorado. As estratégias serão elaboradas visando ao aumento da receita com à captação de novos clientes e expansão de mercado e empresa.

6.3 MISSÃO, VALORES E POSICIONAMENTO DE MERCADO

6.3.1 Missão

A J.C. Mecânica Diesel é uma empresa de manutenção automotiva, cuja missão é atender clientes e fornecedores com o comprometimento de qualidade, propiciando a satisfação total com nossos serviços.

6.3.2 Valores

Responsabilidade e Integridade: Em nossos serviços, a total responsabilidade com os clientes, desenvolvendo-os com transparência e idoneidade.

Desenvolvimento Profissional: A J.C. Mecânica busca constante aprimoramento de todos profissionais envolvidos com a empresa e a plena satisfação pessoal de todos colaboradores.

Melhoria Contínua: Através da seriedade no trabalho, atingindo metas e ultrapassando-as.

Ética: A informação verdadeira ao cliente à todo momento em qualquer situação

Satisfação Total: Compromisso de satisfação total para nossos clientes.

6.3.3 Posicionamento

A J.C. Mecânica Diesel pretende-se posicionar no mercado com sendo uma mecânica de qualidade, confiança e preço justo. É assim que ela quer ser percebida pelos clientes e pelos profissionais que atuam nessa área, inclusive pelos concorrentes. A forma encontrada para atingir tal conceito é combinar valores fundamentais que conquistem clientes e mercados. Valores de respeito mútuo com todos que atuam nesse cenário.

6.4 LAYOUT FÍSICO DA NOVA SEDE

Como foi dito anteriormente, a empresa adquiriu um novo terreno o qual abrigará suas novas instalações. O novo terreno é localizado na rua Dona Odila R. Chica (parada 16 da Lomba do Pinheiro). Com maior espaço físico e mais qualidade em suas instalações, a empresa pretende melhorar o atendimento a seus clientes.

A idéia do novo layout é conciliar agilidade no atendimento com melhoria em alguns processos. Como a mecânica trabalha com componentes muito pesados, seus deslocamentos devem ser o mínimo possível (um motor ou uma caixa de câmbio, por exemplo). Assim o local de montagem ficará próximo à rampa onde está o veículo. O chão deverá ser de concreto liso (Idêntico ao utilizado em postos de gasolina) para que se possa deslocar de um local para o outro.

A SMAM (Secretaria Municipal do meio Ambiente) possui uma regularização para empresas que utilizam derivados do petróleo. Para seu escoamento, ela exige a construção de uma caixa separadora embaixo do solo, que é responsável pelo separo do óleo da água. O modelo do projeto foi conseguido na sede da SMAM em Porto Alegre. A idéia é escoar o óleo de dentro das rampas diretamente para a caixa separadora localizada ao lado de fora da oficina. Assim evitaria riscos de derramamento na oficina e de contaminação do meio ambiente com a remoção de óleo de um lugar para o outro, como ocorre na sede atual onde a caixa separadora não possui conexão com a rampa.

A sugestão apresentada foi desenvolvida juntamente com o proprietário e já está em andamento:

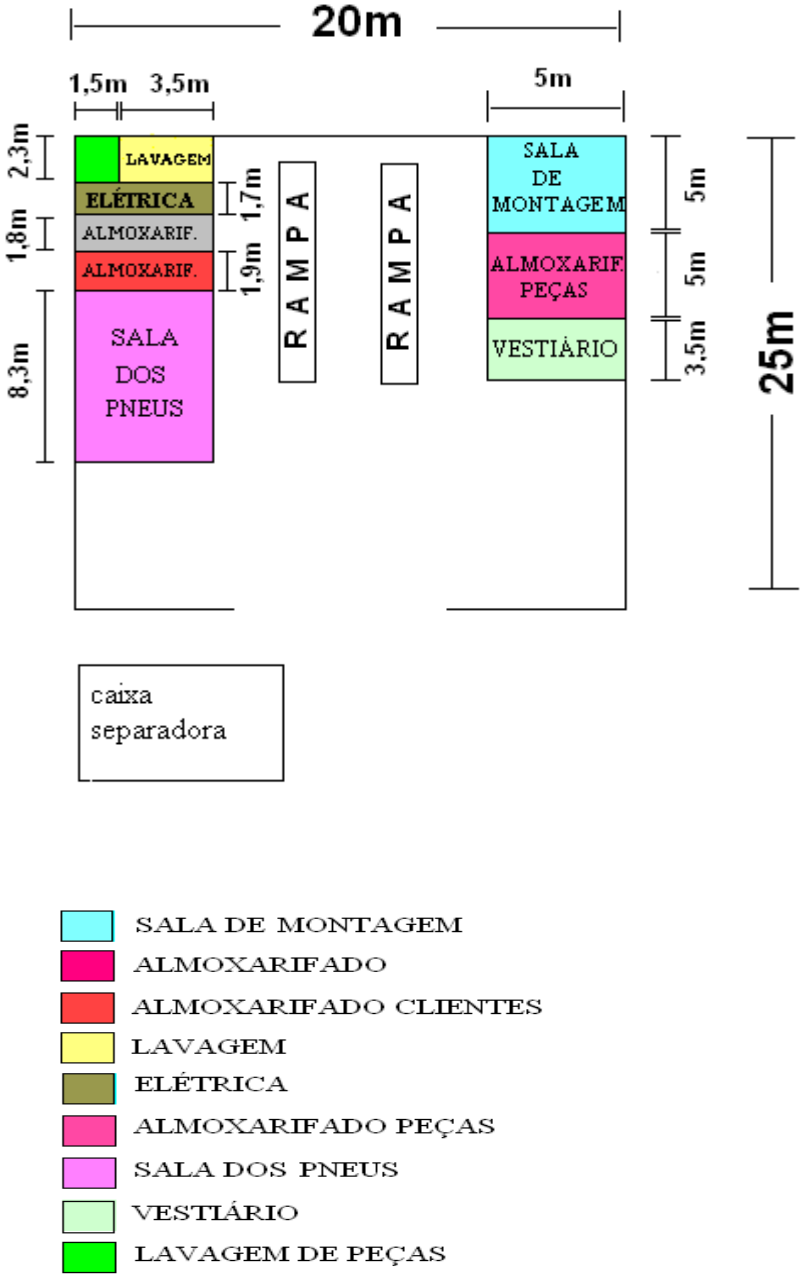

Figura 5 – Layout físico da nova sede

6.5 ELABORAÇÃO DE UMA PROGRAMAÇÃO VISUAL

6.5.1 Logotipo

A sugestão para o logotipo da empresa teve como principal influenciador o perfil dos clientes da oficina. Os principais usuários desse tipo de serviços geralmente pessoas simples e a grande maioria proveniente do interior. A idéia foi colocar as iniciais J. C. em letras garrafais e logo a abaixo a descrição Mecânica Diesel, sem muitos efeitos visuais. Como os principais proprietários de automotores Diesel são homens, o logotipo sugere um serviço forte com seriedade, sem muitos adornos.

J.C.
MECÂNICA DIESEL

Simples e de fácil visualização, adesivos exatamente neste formado seriam confeccionados nas mais diversas cores e distribuídos a clientes e amigos com o único objetivo de fidelização do cliente, também divulgando indiretamente a mecânica. A proposta é que o cliente que realiza o serviço na oficina coloque o adesivo em um algum lugar de seu veículo. Foi sugerida a colocação do telefone ou endereço, mas isso tornaria o adesivo menos discreto.

Plano de Ação: A empresa contactada para a confecção está situada nas proximidades da empresa. O custo por adesivo varia conforme a quantidade. 200 adesivos, divididos em 4 cores: branco, preto, azul e vermelho tem um custo de R$ 200,00. O responsável é o proprietário-chefe da oficina e o período de realização é no início de agosto de 2006.

6.5.2 Letreiro de entrada da oficina

Seguindo a mesma linha do logotipo elaborado, o letreiro de entrada da oficina ficará sobre um poste, ao lado do portão de entrada. O letreiro é do tipo luminoso, para facilitar a identificação no período da noite.

O modelo do luminoso é o que segue.

A placa possui lâmpadas internas que são acesas em dias com pouca visibilidade e à noite.

Como a oficina está localizada em uma rua paralela e pouco iluminada, transversal à rua principal do bairro Pinheiro, um *banner* exatamente com os mesmos dizeres indicaria a direção da oficina.

Plano de Ação: O orçamento do painel conforme o proposto foi de R$ 500,00. A implementação ocorre no início de utilização da nova sede, prevista para o fim de 2006. O responsável é o proprietário-chefe da oficina.

6.5.3 Publicidade na oficina-móvel (caminhão)

Oficina – volante é um termo bem conhecido para quem atua no ramo de manutenção de veículos. Diversas montadoras possuem esse serviço e disponibilizam 24h para o cliente. A Oficina – volante, é um caminhão equipado com todas as ferramentas necessárias para a realização de serviços mecânicos, podendo ser realizados os serviços de manutenção em qualquer parte em que se encontra o veículo danificado. Preferimos, entretanto, obtar pelo termo oficina – móvel, que pode ser identificado por qualquer pessoa nas ruas. O caminhão, principal trunfo da J.C. Mecânica Diesel tem os adesivos colocados nos dois lados de sua carroceria conforme o modelo abaixo:

O caminhão possui frente azul. Como a empresa está situada no Rio Grande do Sul e a grande maioria de seus clientes é gaúcho, o baú traria as cores do Estado. A identificação com o Rio Grande do Sul e suas tradições, é comum nos proprietários de carretas. A idéia principal é a percepção do caminhão da J.C. aonde ele se encontrar. Como geralmente o caminhão está em trânsito e não possui muito espaço em seu baú devido às três janelas, quem ultrapassa o veículo observaria as quatro informações principais contidas: oficina-móvel, socorro mecânico, 24h e o telefone.

Parte traseira do caminhão:

Plano de Ação: Os adesivos nas laterais e traseira do baú do caminhão, ficaram orçados em R$ 600,00. A empresa contratada é a mesma empresa de confecção dos adesivos. O responsável pelo contrato é o proprietário-chefe da oficina. O marco-chave é o mês de agosto de 2006.

.

6.6 CADASTRO DE CLIENTES E FORNECEDORES

J.C Mecânica Diesel não possui um sistema de cadastro de clientes. Embora possua a lista de todos serviços realizados por veículo de cada proprietário, ela não possui um sistema com informações dos clientes.

Ocorre que, algumas vezes, serviços são realizados por meio do caminhão-volante no lugar em que se encontra o veículo avariado Também acontecem casos em que o veículo precisa ser liberado rapidamente. Nesses dois exemplos, a ordem de serviço não ocorre e muitas vezes a J.C., que não possui cadastro dos clientes, não encontra meio de contactá-los e assim efetuar a cobrança.

O programa de cadastro de clientes seria adquirido sem custo algum através da internet. O cadastro de fornecedores, também inserido no programa, possibilita uma agilidade de contato para a reposição e aquisição de peças. A lista de informações referente a cada fornecedor/vendedor pode ser consultada. Ele possibilita também visualizar o histórico do fornecedor/vendedor, as vendas, as reservas, os valores.

Plano de Ação: A empresa adquire o programa no mês de julho. A funcionária Simone, responsável pela emissão de ordens de serviço, notas fiscais, consulta de serviços, faria o cadastramento. O treinamento para a realização desta tarefa é mínimo e será realizado pela pessoa que instalar o programa. Não há custos na aquisição deste tipo de programa

6.7 CONTROLE DE ESTOQUE

Outro problema da empresa é o controle das peças e acessórios do estoque. Todo registro de entrada e saída do estoque é feito manualmente, o que dificulta o processo. A funcionária responsável pelo controle muitas vezes não percebe a falta de alguma peça e não solicita sua reposição, atrasando o serviço. Como as peças variam muito conforme o modelo dos chassis dos veículos é complicado ter conhecimento de todo estoque. Muitas vezes os funcionários, com maior experiência, acabam por procurar pessoalmente por peças no almoxarifado, dificultando o controle.

Após busca na internet, foram identificados alguns programas de controle de estoque e de cadastro de clientes desenvolvidos por empresas de computação. Existem, inclusive, programas exclusivos para controle de estoque de oficinas mecânicas que podem ser adquiridas por um valor baixo. Algumas empresas desenvolveram programas específicos para oficinas mecânicas. A J.C. executaria os programas em seu computador. A grande maioria dos programas são fáceis de manusear e operam com cadastro de clientes, controle de estoque, entre outros recursos integrados. Os valores oscilam entre R$ 90,00 e R$ 300,00, alguns são gratuitos. As funções do programa são extensas, abaixo listamos as principais:

6.7.1 Estoque

- Tipos de produtos: Todas as peças seriam cadastradas por tipo (exemplo rolamentos, juntas de motor, lonas...).

- Cadastro de produtos: Os dados referentes a cada produto devem ser gravados: descrição, unidade, localização, estoque máximo, estoque mínimo, observação (qualidade do fabricante), comparação por fabricante, preço de venda, código de origem e marca.

- Movimentação de estoque: Neste item inclui-se e exclui-se itens do almoxarifado. Cada retirada ou entrada de peças deve ser registrado, o sistema informa a quantidade de itens.

6.7.2 Oficina

- Cadastro de veículos: onde são lançados os dados referentes aos veículos dos clientes, com quilometragem, modelo...

- Manutenção preventiva: a idéia é administrar alguns itens de cada veículo em termos de período de troca, data da última troca e quilometragem. Com base no número médio de quilometros percorridos por dia pelo veículo o sistema calcula a próxima data e quilometragem para nova manutenção.

- Orçamento/ordem de serviço: Lugar onde são criados os orçamentos após serem os dados do cliente e do veículo já estarem devidamente cadastrados.

A maioria dos programas pesquisados realizam funções de finanças, como contas a receber e a pagar, emissão de boletos de cobrança (quando necessário), emissão de notas fiscais etc. Eles também imprimem etiquetas personalizadas caso não se queira utilizar os números de fábrica para o estoque.

Plano de Ação: Um programa gratuito é adquirido via internet. Com ele, a funcionária Bete, que é a pessoa responsável pela estocagem das peças, realiza o controle sem treinamento algum, sem deixar de lado o controle manual do estoque. Caso o teste não apresente resultados, é adquirido um programa que acompanhe treinamento por parte da empresa vendedora. O custo desse programa é de R$350,00.

6.8 FUNCIONÁRIOS

A carência de profissionais é uma ameaça de mercado. A J.C. é uma empresa nova no mercado, assim, ela procura não recusar nenhum tipo de serviço. Acontece que muitas vezes seus funcionários são sobrecarregados com muito trabalho. Muitos dos atuais empregados reclamam dessa sobrecarga. Geralmente os serviços possuem um prazo para a entrega, e na maioria das vezes ele é curto.

Embora bem remunerados e com carteira assinada, o trabalho de mecânico é cansativo. A proposta sugerida busca melhorar a satisfação dos profissionais da empresa, melhorando o ambiente interno da empresa. Assim, semanalmente a empresa realizaria jogos de futebol em uma cancha de grama sintética próxima a oficina. Além de ser uma terapia, o futebol torna as pessoas mais unidas, no caso da J.C., reforçaria os ideais de equipe.

O profissional mecânico trabalha com muita sujeira. Outra idéia que vise a melhorar o ambiente de trabalho é fornecer dois uniformes (“macacões ou jardineiras”) semanais para

cada mecânico (a J.C. fornece um uniforme para cada mecânico no seu ingresso na empresa). Empresas de grande porte chegam a fornecer um uniforme por dia para cada mecânico. Eles seriam recolhidos e lavados nos dias de folga de cada funcionário. Juntamente, seria distribuído mensalmente um pote de creme que proteja a pele contra a sujeira e graxa.

Plano de ação: O preço de cada uniforme é R$35,00. É fornecido mais um uniforme para cada mecânico (5 no total). O responsável pela compra é o proprietário da empresa. O creme de proteção à pele custa R$15,00 a unidade. O período de início é julho.

6.9 COBRANÇA E SELEÇÃO DE CLIENTES

Infelizmente, a inadimplência é muito comum no meio em que atua a empresa. Com o cadastro de clientes haveria maior controle dos débitos dos clientes. Como a J.C. não possui porte e também não tem interesse em penhorar os veículos de clientes devedores como grandes oficinas fazem, os inadimplentes não realizariam mais serviços na oficina.

A empresa possui um sistema de cobrança muito simples e muitas vezes verbal. A proposta sugerida é da emissão de docs bancários, se possível a todos clientes, através do sistema Sicredi (Sistema de Crédito Coorporativo). Esse processo possibilitaria um controle mais rigoroso sobre as cobranças e não envolveria diretamente a J.C. Com o Sicredi, todas cobranças não pagas pelos clientes são protestadas em cartório. Todo dinheiro é creditado na conta corrente da empresa. No sistema é possível parcelar o vencimento das cobranças a critério da empresa. As opções de pagamento seriam de 30, 60 e 90 dias, em alguns casos esse tempo poderia ser prorrogado. O Sicredi possui um sistema de fácil instalação e operação.

Não obstante, a flexibilidade de negociação é ponto forte da empresa e alguns clientes não gostam de receber boletos bancários. Assim, a seleção dos mesmos através de seu

cadastro e histórico diferenciaria os bons dos maus pagadores, possibilitando a não emissão dos boletos para os clientes adimplentes.

Plano de ação: A aquisição do sistema é feito em centrais de atendimento e é realizado pelo proprietário. A operação é realizada pela funcionária Simone responsável pelas cobranças. Período: julho de 2006.

6.10 OFERTA DE SERVIÇOS

Por causa de sua vantagem em relação aos horários de funcionamento, a oficina busca explorar empresas que operam durante o dia e apenas disponibilizam a noite para serviços de manutenção em seus veículos.

Assim, o mercado a ser explorado é o de microônibus tipo Táxi-Lotação em Porto Alegre. Como os proprietários destes carros geralmente não possuem garagem e não disponibilizam de mecânicos próprios, eles acabam por realizarem seus serviços em empresas do ramo. A J.C. já possui alguns clientes que atuam nesta área. Conhecidos como bons pagadores uma vez que lidam com capital de giro dos passageiros que transportam todo o dia, é interessante a captação dos mesmos. Muitas destas empresas possuem apenas um carro, sendo que Porto alegre opera com 403 microônibus.

A idéia sugerida é solicitar uma lista junto a ATL (Associação dos Transportadores de Lotação) com todos os seus associados e conseguir um meio de contato com os mesmos. Outra busca será realizada junto a EPTC que possui o cadastro de todos permissionários. A manutenção destes carros é quase sempre realizada a noite ou nos finais de semana quando estão fora de circulação. Através do telefone ou de visitas será oferecido o serviço da empresa com seus horários de funcionamento. Referências de outros microônibus que realizam os serviços dentro da J.C. podem ajudar na captação destes clientes.

Plano de Ação: O proprietário-chefe da oficina solicita os contatos junto as entidades e oferece os serviços. Período: outubro de 2006

6.11 PÁGINA NA INTERNET

A empresa não possui página na internet. Não existe em Porto alegre uma oficina que preste algum de seus serviços pela internet. O *site* da empresa, desenvolvido em parceria com uma firma de *web designer*, não possui muitos recursos gráficos e contém uma página inicial com os principais dados da J.C. Mecânica Diesel (localização, telefone, serviços oferecidos, horário de funcionamento). A página inicial possui os seguintes *links*:

A empresa: o histórico da J.C. Mecânica Diesel desde sua fundação até a mudança para a nova sede. Missão, posicionamento e objetivos. Com fotos do ambiente da oficina.

Clientes: lista dos principais clientes da empresa. Fotos de veículos, empresas de transporte coletivo e de carga que utilizam os serviços da empresa.

Serviços: nesta página a empresa colocou os valores de seus serviços realizados na oficina mecânica como abertura de roda, manutenção preventiva, troca de peças, etc.

Agendamentos e consultas on-line: aqui os clientes podem agendar serviços, e verificar orçamentos.

Consulta on-line: o cadastro de clientes permite que o mesmo consulte o serviço executado no seu veículo e a data em que foi realizado, propiciando um controle de manutenção.

Plano de Ação: Ficou orçado entre R$ 1500,00 e R$2500,00 a página elaborado pela firma de *web design*. A página entra on-line juntamente com os inícios das atividades na nova sede, prevista para o final de 2006.

7 CONCLUSÃO

A dificuldade em implementar um plano de marketing dentro de uma microempresa no Brasil é muito grande. Além de contar poucos recursos financeiros, elas não possuem departamentos ou setores delimitados, diminuindo as opções de estudo e ação. O trabalho apresentado representa a realidade de muitas empresas que almejam ao crescimento no Brasil e não possuem capital para tal investimento.

O plano de marketing sugerido teve como principal preocupação a realidade da empresa. Por isso a simplicidade em algumas que ações foram propostas. Não obstante, a concretização deste projeto pode representar uma repercussão muito maior do que se possa imaginar para a empresa.

A escolha desta empresa para a realização do plano de marketing foi um desafio e um aprendizado. A J.C. Mecânica Diesel tem potencial e está a espera da concretização de um sonho maior. O objetivo está projetado. Muitas vezes a vontade é maior que as próprias forças. O plano de marketing, uma vez bem implementado ocasionará ganhos muito maiores que as perdas. O risco sempre irá existir.

O planejamento administrativo não é comum na maioria das pequenas empresas. O maior entrave, contudo, ainda é a falta de capital. Muitas oportunidades são desperdiçadas. É difícil empreender no Brasil, principalmente pelos impostos praticados. O trabalho apresentado, observou o dia-a-dia dentro de uma microempresa e tentou explorar com seus poucos recursos suas principais potencialidades, organizando algumas tarefas e administrando suas riquezas. O resultado deste plano de marketing poderá ser visto em um futuro recente, com longa vida a empresa e a todos os seus colaboradores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMBRÓSIO, Vicente. **Plano de marketing passo a passo**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 1999

WESTWOOD, John. **O plano de marketing: guia prático**. 2.ed. – São Paulo: Makron Books, 1996

LEVITT, Theodore. **A Imaginação de Marketing.** São Paulo: Atlas 1995

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing.** São Paulo: Prentice Hall, 1994

WRIGHT, Peter L. **Administração Estratégica.** São Paulo: Atlas, 2000

COBRA, Marcos. **Plano Estratégico de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1990

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e prática.** São Paulo: Atlas, 1996

ROCHA e CHRISTENSEN. **Marketing: Teoria e Prática no Brasil**. São Paulo: Atlas,1999

McCARTHY, J. & PERREAULT, W: **Marketing Essencial**. São Paulo: Atlas, 1997.

AAKER, David. **Criando e Administrando Marcas de Sucesso**. São Paulo: Futura, 1996.

ANFAVEA (Associação Nacional dos Fabricantes dos Veículos Automotores) Disponível em: <http://anfavea.com.br/tabelas2006/TAB7PRO.doc>.Acesso em 05 mar.2006

SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) Disponível em: <http://sebrae.com.br/aprendasebrae>. Acesso em 15 mai.2006

EPTC (Empresa Pública de Transporte e Circulação) Disponível em http://eptc.com.br/Estatistica_Transporte/Estatistica_Transporte.asp. Acesso em 15 mai.2006

NUTEC (Núcleo de Estudos e Tecnologias e Gestão Pública) Disponível em: http://ea.nutec.ufrgs/frotamunicipal. Acesso em 15 mai.2006

DENATRAN (Departamento Nacional de Trânsito) Disponível em: <http://denatran.gov.br>. Acesso em abr. 2006

DAER (Departamento Autônomo de Estradas e Rodovias) Disponível em: http://daer.rs.gov.br/rel_emp_reg.pdf. Acesso em mai.2006

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO. Disponível em: http://planejamento.gov.br. Acesso em abr.2006

PETROBRÁS (Petróleo Brasileiro S.A.) Disponível em: http://petrobras.com.br. Acesso em abr.2006

OICA (Organisation Internationale dês Constucteurs d'Automobile) Disponível em: http://oica.net. Acesso em abr.2006

ANEXOS

ANEXO A – FROTA DE VEÍCULOS NO BRASIL

ANEXO B – PRODUÇÃO DE VEÍCULOS DIESEL NO BRASIL

ANFAVEA - Associacao Nacional dos Fabricantes de Veiculos Automotores
Assessoria de Planejamento Economico e Estatistico
Industria Automobilistica Brasileira

Referencia : PRODUCAO DIESEL / TIPO / EMPRESA
Setor : Autoveiculos
Ano : 2005 (Jan - Dez)
Tabela n.: 7 Fl.: 1
Emissao : 01/02/06 Hora : 11:46:53

M E S	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
AUTOMOVEIS PARA PASSAGEIROS	500	430	345	335	401	364	507	378	429	373	777	274	5113
FIAT AUTOMOVEIS S.A.	223	265	221	204	183	244	233	200	176	190	245	98	2482
FORD MOTOR COMPANY BRASIL LTDA	51	42	0	0	25	43	22	0	0	52	102	93	430
RENAULT DO BRASIL AUTOMOVEIS S.A.	0	0	0	0	0	2	149	0	0	0	284	0	435
TOYOTA DO BRASIL LTDA.	104	113	109	128	128	60	60	82	88	85	93	82	1132
VOLKSWAGEN DO BRASIL LTDA.	122	10	15	3	65	15	43	96	165	46	53	1	634
AUTOMOVEIS DE USO MISTO	1913	1821	2058	2901	3038	4681	4846	3355	2362	2945	3458	2856	36234
FIAT AUTOMOVEIS S.A.	200	291	370	338	415	383	266	214	155	323	629	216	3800
FORD MOTOR COMPANY BRASIL LTDA	23	24	33	36	32	25	49	35	17	75	22	25	396
GENERAL MOTORS DO BRASIL LTDA.	167	238	269	231	98	117	308	231	112	86	109	40	2006
PEUGEOT CITROEN DO BRASIL S.A.	342	230	253	225	259	321	385	407	451	455	399	624	4351
RENAULT DO BRASIL AUTOMOVEIS S.A.	180	109	93	0	248	1022	1196	0	122	617	952	0	4539
VOLKSWAGEN DO BRASIL LTDA.	1001	929	1040	2071	1986	2813	2642	2468	1505	1389	1347	1951	21142
CAMIONETAS DE USO MISTO	616	924	1363	832	726	1146	1169	1509	1025	1130	834	543	11817
FIAT AUTOMOVEIS S.A.	0	117	425	253	70	218	196	180	126	279	175	56	2095
FORD MOTOR COMPANY BRASIL LTDA	15	90	106	167	145	169	266	283	113	112	107	121	1694
GENERAL MOTORS DO BRASIL LTDA.	86	170	338	123	103	108	100	102	74	65	49	54	1372
NISSAN DO BRASIL AUTOM.LTDA	105	141	151	72	183	97	160	156	164	188	203	108	1728
PEUGEOT CITROEN DO BRASIL S.A.	388	311	162	47	3	285	215	593	417	354	172	160	3107
RENAULT DO BRASIL AUTOMOVEIS S.A.	22	95	181	170	222	269	232	195	131	132	128	44	1821
UTILITARIOS	36	79	81	87	24	73	36	70	54	34	49	0	623
AGRALE S.A.	0	6	9	15	0	1	0	0	0	0	1	0	32
LAND ROVER DO BRASIL LTDA.	36	73	72	72	24	72	36	70	54	34	48	0	591
CAMIONETAS DE CARGA	5227	5866	6629	6444	6956	7518	7676	8320	6438	6578	6655	5989	80296
FIAT AUTOMOVEIS S.A.	1160	786	981	786	1199	1522	1413	1416	1016	1282	1509	969	14039
FORD MOTOR COMPANY BRASIL LTDA	293	412	423	1324	684	561	737	654	746	751	799	652	8036
GENERAL MOTORS DO BRASIL LTDA.	1581	2193	2673	2485	2532	3082	3002	3314	2183	2132	1569	2076	28822
IVECO MERCOSUL LTDA.	29	25	96	30	40	62	91	91	147	78	98	54	841
MMC AUTOMOTORES DO BRASIL S.A.	1351	1257	1274	1243	1219	1276	1211	1370	773	1098	1146	846	14064
NISSAN DO BRASIL AUTOM.LTDA	376	682	711	331	744	473	683	801	909	980	1077	811	8578

ANFAVEA - Associacao Nacional dos Fabricantes de Veiculos Automotores
Assessoria de Planejamento Economico e Estatistico
Industria Automobilistica Brasileira

Referencia : PRODUCAO DIESEL / TIPO / EMPRESA
Setor : Autoveiculos
Ano : 2005 (Jan - Dez)
Tabela n.: 7 Fl.: 2
Emissao : 01/02/06 Hora : 11:46:54

M E S	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
PEUGEOT CITROEN DO BRASIL S.A.	52	10	41	41	256	207	221	451	352	147	194	171	2143
RENAULT DO BRASIL AUTOMOVEIS S.A.	218	240	275	68	187	176	207	59	192	95	120	118	1955
VOLKSWAGEN DO BRASIL LTDA.	167	261	155	136	95	159	111	164	120	15	143	292	1818
CAMINHOES	8344	8541	10641	10219	10466	10909	8791	10111	11456	10272	10419	7723	117892
AGRALE S.A.	17	46	78	66	50	85	51	64	74	78	85	122	816
FIAT AUTOMOVEIS S.A.	48	63	31	107	22	0	0	1	0	0	0	-12	260
FORD MOTOR COMPANY BRASIL LTDA	1553	1534	2003	2223	1859	2168	2167	2095	3168	1955	1937	2283	24945
INTERNATIONAL CAMINHOES DO BRASIL	74	96	90	74	72	92	93	91	86	124	66	58	1016
IVECO MERCOSUL LTDA.	314	198	489	403	331	312	188	216	240	296	315	151	3453
DAIMLERCHRYSLER DO BRASIL LTDA.	2724	2450	2887	2824	2825	2914	2862	2881	2863	2766	2885	1452	32333
PEUGEOT CITROEN DO BRASIL S.A.	25	0	0	0	0	15	0	0	0	0	0	0	40
SCANIA LATIN AMERICA LTDA.	641	835	1123	1046	1097	1248	616	1220	1203	1190	1149	853	12221
VOLVO DO BRASIL VEICULOS LTDA.	670	850	1025	861	1124	1086	639	1030	865	724	699	526	10099
VOLKSWAGEN DO BRASIL LTDA.	2278	2469	2915	2615	3086	2989	2175	2513	2957	3139	3283	2290	32709
ONIBUS	2636	2394	3139	3160	3210	3853	3289	3582	2846	2662	2732	1763	35266
AGRALE S.A.	296	323	454	524	484	529	409	292	218	209	271	334	4343
IVECO MERCOSUL LTDA.	5	1	1	49	40	52	60	29	26	47	17	10	337
DAIMLERCHRYSLER DO BRASIL LTDA.	1828	1482	1730	1612	1745	1885	2026	2274	1817	1619	1723	998	20739
SCANIA LATIN AMERICA LTDA.	119	146	223	238	235	280	138	191	168	161	131	120	2150
VOLVO DO BRASIL VEICULOS LTDA.	41	79	102	142	154	283	182	271	251	226	210	82	2023
VOLKSWAGEN DO BRASIL LTDA.	347	363	629	595	552	824	474	525	366	400	380	219	5674
TOTAL GERAL -->	19272	20055	24256	23978	24821	28544	26314	27325	24610	23994	24924	19148	287241
AGRALE S.A.	313	375	541	605	534	615	460	356	292	287	357	456	5191
FIAT AUTOMOVEIS S.A.	1631	1522	2028	1688	1889	2367	2108	2011	1473	2074	2558	1327	22676
FORD MOTOR COMPANY BRASIL LTDA	1935	2102	2565	3750	2745	2966	3241	3067	4044	2945	2967	3174	35501
GENERAL MOTORS DO BRASIL LTDA.	1834	2601	3280	2839	2733	3307	3410	3647	2369	2283	1727	2170	32200
INTERNATIONAL CAMINHOES DO BRASIL	74	96	90	74	72	92	93	91	86	124	66	58	1016
IVECO MERCOSUL LTDA.	348	224	586	482	411	426	339	336	413	421	430	215	4631
DAIMLERCHRYSLER DO BRASIL LTDA.	4552	3932	4617	4436	4570	4799	4888	5155	4680	4385	4608	2450	53072
MMC AUTOMOTORES DO BRASIL S.A.	1351	1257	1274	1243	1219	1276	1211	1370	773	1098	1146	846	14064
NISSAN DO BRASIL AUTOM.LTDA	481	823	862	403	927	570	843	957	1073	1168	1280	919	10306
PEUGEOT CITROEN DO BRASIL S.A.	807	551	456	313	518	828	821	1451	1220	956	765	955	9641
RENAULT DO BRASIL AUTOMOVEIS S.A.	420	444	549	238	657	1469	1784	254	445	844	1484	162	8750
LAND ROVER DO BRASIL LTDA.	36	73	72	72	24	72	36	70	54	34	48	0	591
SCANIA LATIN AMERICA LTDA.	760	981	1346	1284	1332	1528	754	1411	1371	1351	1280	973	14371

ANFAVEA - Associacao Nacional dos Fabricantes de Veiculos Automotores
Assessoria de Planejamento Economico e Estatistico
Industria Automobilistica Brasileira

Referencia : PRODUCAO DIESEL / TIPO / EMPRESA
Setor : Autoveiculos
Ano : 2005 (Jan - Dez)
Tabela n.: 7 Fl.: 3
Emissao : 01/02/06 Hora : 11:46:54

M E S	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
TOYOTA DO BRASIL LTDA.	104	113	109	128	128	60	60	82	88	85	93	82	1132
VOLVO DO BRASIL VEICULOS LTDA.	711	929	1127	1003	1278	1369	821	1301	1116	950	909	608	12122
VOLKSWAGEN DO BRASIL LTDA.	3915	4032	4754	5420	5784	6800	5445	5766	5113	4989	5206	4753	61977

ANEXO C – FROTA DE VEÍCULOS EM PORTO ALEGRE

Nome do Municipio: **PORTO ALEGRE**

Total de Motos	45.404
Total de Carros	484.410
Total de Camionetes	46.082
Total de Caminhões	20.800
Total de Ônibus	4.056
Total de Microônibus	1.491
Total de Reboques	18.475
Total de Outros Veículos	871
Total de Registros Inválidos	3
Total de Veículos em Dez/1999	621.592

Fonte: NUTEC/UFRGS

ANEXO D – VISTORIA EPTC

Empresa Pública de Transporte e Circulação

Porto Alegre - Rio Grande do Sul - Brasil

Indicadores de Transporte Mapa do Site

MÉDIA MENSAL DO ÍNDICE DE REPROVAÇÃO VISTORIA					
PERÍODO	**2000**	**2001**	**2002**	**2003**	**2004**
CARRIS	16,37%	51,23%	17,87%	16,86%	98,32%
CONORTE	9,50%	40,41%	12,58%	4,45%	95,19%
STS	8,22%	44,72%	31,00%	10,63%	98,44%
UNIBUS	9,28%	33,47%	27,85%	15,94%	96,90%
SISTEMA	**10,44%**	**42,43%**	**22,72%**	**11,70%**	**97,16%**
IRV = Veículos Reprovados / Veículos Vistoriados					