

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO INDUSTRIAL**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA UMA EMPRESA DE
PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE VEÍCULOS AUTOMOTIVOS**

Autor: GILBERTO CANTU

Orientador: RENATO MARCHETTI

**CURITIBA
1998**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA UMA EMPRESA DE
PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE VEÍCULOS AUTOMOTIVOS**

Autor: GILBERTO CANTU

**Projeto Técnico apresentado à
Universidade Federal do Paraná para
obtenção do título de Especialista em
Administração Industrial**

**Orientador:
Prof. Dr. RENATO MARCHETTI**

**CURITIBA
1998**

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu pai Orlando Cantu, Proprietário-Gerente da empresa “MÁGILI Reparadora de Veículos Ltda.,” que possibilitou a realização deste trabalho, dispondo todos os dados e funcionários de sua empresa.

Agradeço ao meu irmão Paulo Henrique Cantu, Gerente Administrativo da referida empresa, o qual dispôs muitas horas de empenho, fornecendo os dados e contribuindo na pesquisa de mercado.

A minha esposa, Lea Fátima Cantu, responsável pela formação e harmonia do meu lar.

Gostaria de mencionar o nome Natália de Souza, mãe de minha esposa, que com sua humildade, simplicidade, e grande fé, sempre deu-me um apoio espiritual para meus estudos através de suas orações a Deus.

Este trabalho não só teve para mim um propósito de consolidar o que foi ensinado pelos professores deste curso, como também a esperança de contribuir aos meus pais Orlando Cantu e Derli Cantu, através do fruto daquilo que eles me proporcionaram, ou seja minha formação escolar.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	vi
LISTA DE GRÁFICOS	vii
LISTA DE TABELAS	viii
INTRODUÇÃO	1
1 BASE TEÓRICA	3
1.1 CONCEITOS ESSENCIAIS DE <i>MARKETING</i>	4
1.2 DEFINIÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE <i>MARKETING</i>	5
1.3 PROCESSO DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA.....	6
1.4 PASSOS DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO.....	7
1.4.1 Levantamento de Informações	8
1.4.2 Determinação de Objetivos	12
1.4.3 Desenvolvimento da Estratégia.....	12
1.4.4 Determinação do Orçamento	20
1.4.5 Projeção de Vendas e Lucro	20
1.4.6 Controle do Plano	21
1.5 CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS.....	23
1.5.1 Os serviços são intangíveis.....	23
1.5.2 Os Serviços são Inseparáveis.....	24
1.5.3 Os Serviços são Heterogêneos.....	26
1.5.4 Os Serviços São Simultâneos,	27

1.6	DISTRIBUIÇÃO DE SERVIÇOS	28
1.7	PROMOÇÃO DE SERVIÇOS	29
1.8	ELABORAÇÃO DO PLANO DE PESQUISA	30
2	PARTE PRÁTICA.....	32
2.1	CARACTERÍSTICAS GERAIS DO MERCADO DE SERVIÇOS AUTOMOTIVOS	32
2.2	ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	33
2.3	MISSÃO DA EMPRESA.....	33
2.4	DIRETRIZES E OBJETIVOS DE <i>MARKETING</i>	34
2.5	LEVANTAMENTO DE DADOS	35
2.5.1	Análise do Macroambiente	35
2.5.2	Análise do Ambiente interno.....	37
2.5.3	Análise da Concorrência	40
2.6	DESENVOLVIMENTO DE ESTRATÉGIA	44
2.6.1	Referente ao ambiente interno	44
2.6.2	Referente ao ambiente externo	49
2.7	DETERMINAÇÃO DO ORÇAMENTO/INVESTIMENTOS	54
2.8	PROJEÇÕES DE VENDAS E LUCROS.....	54
2.9	CONTROLE DO PLANO.....	55
2.9.1	Verificação da Satisfação do Cliente,	55
2.9.2	Verificação da Receita e Lucro.....	58
2.9.3	Verificação do Fortalecimento da Imagem da Empresa.....	59

2.9.1 Verificação do Orçamento / Investimentos	61
3 CONCLUSÃO	62
4 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	63

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - MODELO DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA.....	7
FIGURA 2 - ANÁLISE AMBIENTAL E DIAGNÓSTICO	9
FIGURA 3 - OS QUATRO PS DO COMPOSTO DE <i>MARKETING</i>	13
FIGURA 4 - O PROCESSO DE CONTROLE.....	22

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - ABORDAGEM DE PORTFÓLIO	16
GRÁFICO 2 - CICLO DE VIDA DE UM SERVIÇO	19

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - <i>CHECK-LIST</i>	10
TABELA 2 - IDENTIFICAÇÃO DOS PONTOS FORTES DA CONCORRÊNCIA	11
TABELA 3 - COMO MUDANÇAS NO CICLO DE VIDA AFETAM <i>MARKETING</i>	18
TABELA 4 - TIPO DE CONTROLE DE <i>MARKETING</i>	22
TABELA 5 - CARACTERÍSTICAS DOS ELEMENTOS PROMOCIONAIS.....	29
TABELA 6 - TÉCNICAS DESENVOLVIDAS NA PESQUISA DE <i>MARKETING</i>	30
TABELA 7- ELABORAÇÃO DO PLANO DE PESQUISA.....	31
TABELA 8 MATRIZ PRODUTO/MERCADO	44
TABELA 9 - PLANILHA DE VERIFICAÇÃO DO OBJETIVO SATISFAÇÃO DO CLIENTE	57
TABELA 10 - PLANILHA DE VERIFICAÇÃO DO OBJETIVO RECEITA E LUCRO.....	58
TABELA 11 - PLANILHA DE VERIFICAÇÃO DO OBJETIVO FORTALECIMENTO DA IMAGEM DA EMPRESA	60
TABELA 12 - CRONOGRAMA E ACOMPANHAMENTO DE ORÇAMENTOS/INVESTIMENTOS	61

INTRODUÇÃO

Este trabalho trata de implantação de um Planejamento Estratégico de *Marketing*, para uma empresa de prestação de serviços de veículos automotivos.

Com este desenvolvimento, foi possível ter um domínio maior dos conceitos de *Marketing*. Posso dispor destes em meu trabalho, uma vez que se pode aplicar também em áreas específicas da empresa. Outra aplicação é que me capacita tecnicamente na busca de um negócio próprio.

O tema escolhido é a base para qualquer negócio, permitindo o aproveitamento de boa parte deste estudo para qualquer empresa. Possibilitará também na seqüência deste, aplicar conceitos de finanças, custos, recursos humanos, organização, sistemas e métodos, controle de processos de produção, etc., por ser o *input* para estruturação destes.

Quanto a metodologia, seguiu-se os passos descritos no capítulo 1.4, transcrita adiante, para executar o planejamento estratégico. As informações para alimentar o plano, foi feito pelo gerente da empresa e pelo profissional da área de Venda e *Marketing*, através de questionários que serão apresentados nos passos do planejamento estratégico.

A empresa tratada neste trabalho, está em fase de crescimento em relação ao mercado e encontra-se cercada de ameaças por fortes empresas. Pretende-se com este trabalho que, a mesma consolide o espaço que já conquistado e que possa continuar crescendo.

A seguir tem uma descrição sobre a empresa:

<u>Empresa tratada neste trabalho:</u>	MÁGILI Reparadora de Veículos Ltda.
<u>Origem do capital:</u>	100% privado.
<u>Serviços atuais:</u>	reparos gerais em veículos automotivos - reparos mecânicos, elétricos, lataria e pintura.
<u>Faturamento anual:</u>	R\$1.600.000,00 em 1997.
<u>Capital:</u>	R\$ 400.000,00.
<u>Número de funcionários:</u>	26
<u>Localização:</u>	Avenida Presidente Wenceslau Brás, 2311. Curitiba - Paraná.
<u>Histórico:</u>	<ul style="list-style-type: none">• A empresa iniciou suas atividades em 1978. Eram apenas 2 funcionários contando com o proprietário e sem patrimônio próprio. Suas atividades, desde o início, eram de reparos mecânicos, elétricos, lataria e pintura: atendendo apenas pequenos veículos particulares.• Hoje, a empresa atende veículos particulares, empresas particulares, mas principalmente empresas públicas, via licitações, as quais representam a totalidade de seu faturamento•
<u>Diagnóstico da situação:</u>	<ul style="list-style-type: none">• O que sustenta, hoje, o faturamento e lucro da empresa são as empresas públicas. O serviço entra por via processo licitatório. Cada licitação ganha garante manter o cliente entre 6 a 12 meses. Após vencer este período, há uma nova disputa com o surgimento de novas ameaças dos concorrentes. Daí a grande necessidade de fazer um planejamento estratégico para a empresa.

CAPÍTULO 1 BASE TEÓRICA

TEMA: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING, PARA UMA EMPRESA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE VEÍCULOS AUTOMOTIVOS.

A nova fonte de poder não é o dinheiro nas mãos de poucos, mas informações nas mãos de muitos, afirma John Naisbitt.

De posse da informação, o empresário e o executivo podem planejar as estratégias que conduzam à maximização dos resultados em seus negócios e à minimização dos riscos na tomada de decisões.

Para conduzir o planejamento estratégico, a empresa deve compreender os limites de suas forças e as suas habilidades para se interar com o meio ambiente, de maneira a criar vantagens em relação à sua concorrência, aproveitando todas as oportunidades existentes.

Essa afirmação pode soar como uma teorização simplista. No entanto, o processo que leva à consecução do planejamento estratégico é árduo e trabalhoso.

A verdade, porém, é uma só: a empresa que não planeja é obrigada a improvisar e isso nem sempre traz bons resultados.

Através do planejamento, é possível, a partir da missão de uma corporação, decompor os objetivos que vão traçar a linha de ação. Posto isto, é possível quantificar metas para cada empreendimento, concentrando esforços em conformidade com os recursos e com as prioridades traçadas.

1.1 CONCEITOS ESSENCIAIS DE *MARKETING*

De alguma maneira, as empresas estão orientadas para o mercado. Vejamos a seguir as orientações da empresa em relação ao Mercado:

1.1.1 Conceito de Produção:

O conceito de produção sustenta que os clientes darão preferência aos produtos que forem amplamente encontrados e de baixo custo. Os administradores de organizações orientadas para a produção buscam atingir alta eficiência produtiva e ampla cobertura de distribuição.

1.1.2 Conceito de Produto:

O conceito de produto afirma que os clientes darão preferência aos produtos que oferecerem a melhor qualidade, desempenho e benefícios. Os administradores das organizações orientadas par o produto enfatizam o esforço em produzir bons produtos e melhorá-los ao longo do tempo.

1.1.3 Conceito de Vendas:

O conceito de vendas afirma que os consumidores, se depender deles, simplesmente não irão comprar o suficiente dos produtos da empresa, a qual deve, portanto, adotar um agressivo esforço de vendas e promoção.

1.1.4 Conceito de *Marketing*:

O conceito de *Marketing* afirma que, a chave para atingir os objetivos da organização consiste em determinar as necessidades e os desejos dos mercados-alvo e satisfazê-los mais eficaz e eficientemente do que os concorrentes.

1.2 DEFINIÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE *MARKETING*

É o foco deste trabalho, ocorre no nível empresarial com o objetivo de obter um direcionamento da empresa em relação ao seu ambiente de atuação. Há outros tipos de planejamento: planejamento tático, o qual tem objetivo de melhorar os resultados de determinada área, ocorrendo em vários níveis organizacionais; e o planejamento operacional, o qual constitui-se nos planos operacionais de ação das empresas, como o plano de vendas.

1.2.1 Planejamento Estratégico - definição:

Planejar estrategicamente é criar condições para que as organizações decidam rapidamente diante de oportunidades e ameaças, otimizando as vantagens competitivas em relação ao ambiente concorrencial em que atuam.

É o direcionamento estratégico que permite às organizações reagirem rapidamente às turbulências do meio ambiente, explorarem melhor as oportunidades de mercado e desenvolverem novas técnicas de administração.

1.2.2 Planejamento estratégico na Área de Serviços:

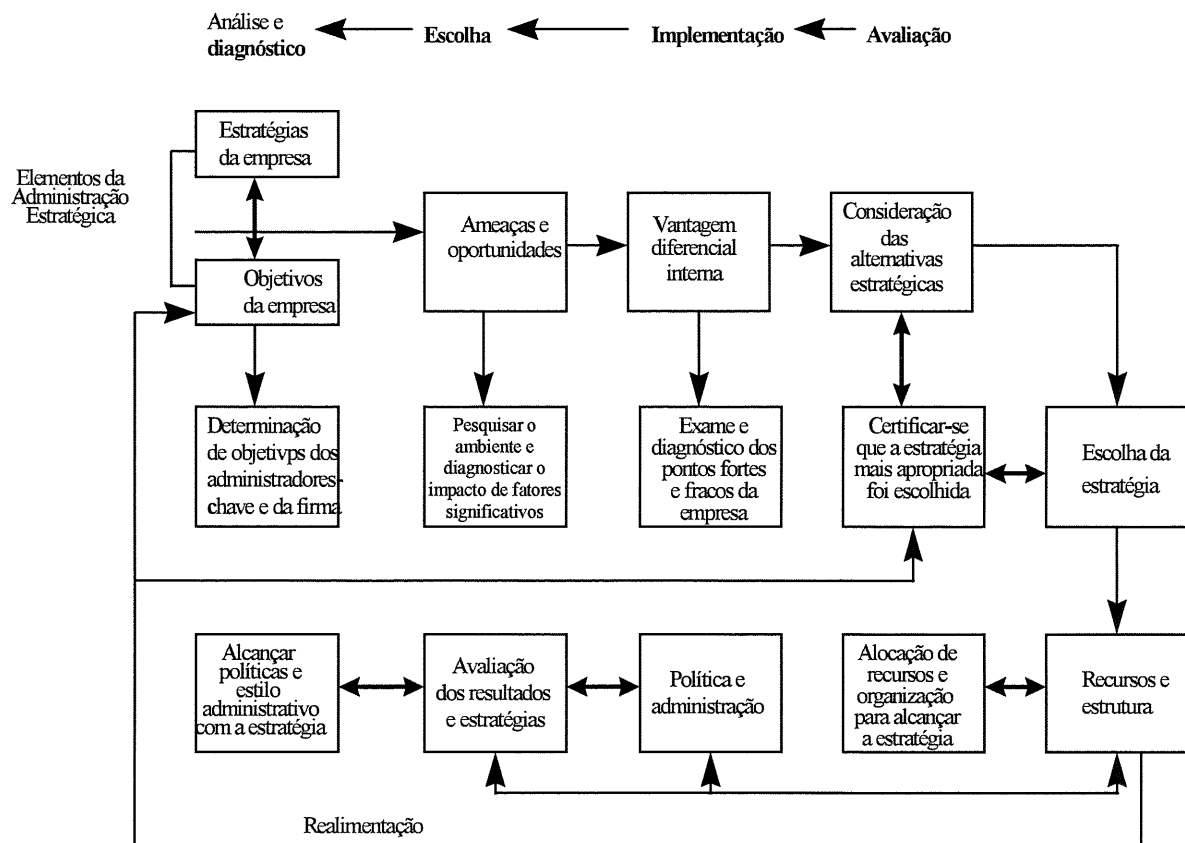
Não há diferença entre o planejamento na área de serviços, como processo, e o planejamento de outras áreas. Portanto, falar em planejamento de serviços é o mesmo que falar de bens de consumo, por exemplo. Quando existem alterações no planejamento, elas ocorrem principalmente na estratégia de desenvolvimento do composto de *Marketing*. Uma empresa prestadora de serviços interage com seu ambiente da mesma forma que as empresas de outros setores.

O desenvolvimento do composto de *Marketing* de serviço será tratado no tópico 1.4.3.

1.3 PROCESSO DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

A fig. 1 apresenta um modelo de processo de administração estratégica, conforme proposto por Glueck & Jauch.

FIGURA 1 - MODELO DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA¹



1.4 PASSOS DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO

Basicamente consiste dos seguintes itens:

- Levantamento de informações ;
- Determinação de objetivos;
- Desenvolvimento de estratégia;
- Determinação de orçamento;
- Projeção de vendas e lucros;
- Controle do Plano

¹ Adaptado de William F. Glueck e JAUCK Lawrence. Business policy and streategic management. New York: McGraw-Hill, 1984.

1.4.1 Levantamento de Informações

Consiste no levantamento de informações do ambiente externo, interno e da concorrência. Este é o passo inicial do planejamento, em que o profissional de serviços, encarregado de elaborar o plano estratégico o fará considerando as informações do meio ambiente. As informações analisadas para o desenvolvimento estratégico apenas terão valor se forem transformadas em vantagem que ajude os profissionais a enfrentar alguma ameaça.

1.4.1.1 Análise do Ambiente Externo:

Uma relação de fatores externos (no centro: auto análise = fatores internos) que afetam as estratégias do composto de *Marketing* estão incluídas na fig. 2.

1.4.1.2 Análise do Ambiente Interno

Em complemento a uma análise externa, devem-se considerar aspectos internos da empresa para verificar se há condições de atender determinado mercado. Muitas vezes a análise ambiental pode mostrar aos administradores os caminhos que devem ser seguidos para obtenção de determinados objetivos, porém é possível que uma análise interna mostre que a empresa não tenha condições de aproveitar tal oportunidade.

Para se desenvolver uma análise completa e abrangente capaz de conduzir a empresa a bons resultados deve-se inicialmente a partir de um *check-list*, para identificar as várias faces de uma negociação. Kotler sugere um modelo, conforme

apresentado na tab. 1, para que o analista identifique os itens pertinentes, considerando-se que os itens necessários são pessoas, dinheiro, instalações, sistemas e reputação de mercado. O administrador deve considerar cada recurso avaliado e identificar se constitui um ponto forte ou fraco, atribuindo os conceitos alto, médio, baixo e neutro.

FIGURA 2 - ANÁLISE AMBIENTAL E DIAGNÓSTICO

AMBIENTE		
ECONOMIA	POLÍTICO/LEGAL	
<ul style="list-style-type: none"> • Características da população • Emprego • Crescimento da indústria • Inflação (Taxa de juros) • Balança de pagamentos • Distribuição de renda • Tendências de consumo 	<ul style="list-style-type: none"> • Efeitos da legislação (áreas trabalhistas, tributárias, setoriais, etc) • Política internacional • Política partidária e seus efeitos • Legislativa • Distribuição de renda • Monetárias 	
DEMOGRÁFICA	AUTO-ANÁLISE	OUTRAS
<ul style="list-style-type: none"> • Características da população • Taxa de crescimento • Distribuição populacional • Migração 	Imagem - Treinamento - Motivação - Conhecimentos de <i>Marketing</i> - Organização	<ul style="list-style-type: none"> • Concorrência - comparações de mercado; parcela, etc. • Tendências do mercado • Filosofia de <i>Marketing</i> • Poluição e legislação • Ecologia
EMPRESA		
SÓCIO-CULTURAL	TECNOLÓGICAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Fatores culturais (religiosos, geográficos e raciais) • Alfabetização • Situação social de cada segmento • Situação política e sindical 	<ul style="list-style-type: none"> • Mudanças tecnológicas • Inovações • Transferências tecnológicas • Marcas e patentes • Nível de pesquisa e desenvolvimento • Incentivos do governo 	
AMBIENTE		

TABELA 1- CHECK-LIST

Resultados	A = alto M = médio B = baixo N = neutro			Forte			Fraco		
	A	M	B	A	M	B			
<i>Pessoas</i>									
1. Adequadas?									
2. Experientes?									
3. Entusiasmadas?									
4. Leais?									
5. Mentalidade orientada para o serviço?									
<i>Dinheiro</i>									
1. Adequado?									
2. Flexível?									
<i>Instalações</i>									
1. Adequadas?									
2. Flexíveis?									
3. Qualidade de localização?									
<i>Sistemas</i>									
1. Qualidade do sistema de informação?									
2. Qualidade do sistema de planejamento?									
3. Qualidade do sistema de controle?									
<i>Reputação de mercado</i>									
1. Base de clientes?									
2. Base de contato?									
3. Reputação geral?									

FONTE: Reproduzido de KOTLER, P. & BLOOM, Paul N. *Marketing para serviços profissionais*. São Paulo: Atlas, 1988. P. 69

1.4.1.3 Análise da Concorrência

Para a análise dos pontos fortes e fracos da concorrência poderão ser usados outros formulários que auxiliarão neste trabalho, como o modelo apresentado na tab. 2 abaixo.

Para o preenchimento deste formulário, inicialmente devem-se determinar os principais aspectos a serem analisados. A análise deve ser feita para que cada um dos concorrentes identificados inclua itens tais como posição de mercado, vendas realizadas e lançamento de novos produtos, etc.

Uma vez determinados: análise, oportunidades, pontos fortes e fracos, o profissional de *Marketing* passa à determinação dos pontos-chaves como objetivos e determinações estratégicas.

TABELA 2 - IDENTIFICAÇÃO DOS PONTOS FORTES DA CONCORRÊNCIA

FATORES	CONCORRENTE		CONCORRENTE		CONCORRENTE		GERAL	
	1		2		3			
CONSIDERADOS	Ponto Forte	Ponto Fraco	Ponto Forte	Ponto Fraco	Ponto Forte	Ponto Fraco	Ponto Forte	Ponto Fraco

FONTE: Adaptado de OLIVEIRA, Djalma de Pinto Rebouças. Planejamento estratégico. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1989. p. 90.

1.4.2 Determinação de Objetivos:

As informações coletadas no ambiente interno e externo servirão para determinar as ameaças e oportunidades que existem no mercado. Uma situação favorável no mercado com possibilidade de aproveitamento, combinado com um ponto forte da empresa é uma oportunidade de mercado. Uma situação desfavorável no mercado, com uma situação da empresa que não pode ser corrigida na atual estrutura, é uma ameaça. A empresa deve, portanto, aproveitar as oportunidades que surgem e precaver-se das ameaças, buscando soluções alternativas para os problemas que eventualmente encontrar. “*Através desta análise é que se determinam os objetivos de uma empresa*”.

Devido às rápidas mudanças no ambiente de *Marketing*, cada empresa necessita reavaliar periodicamente sua eficácia de *Marketing*.

1.4.3 Desenvolvimento da Estratégia

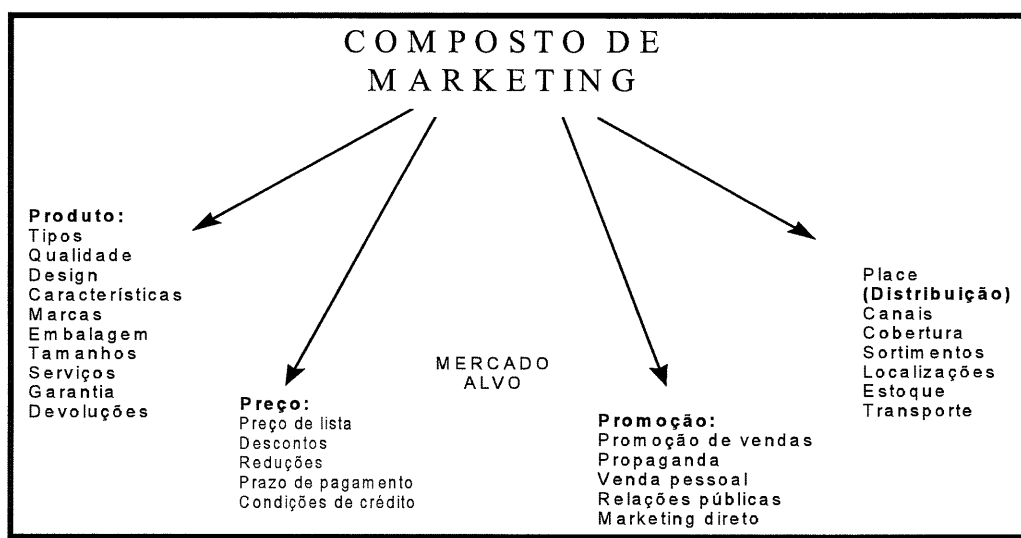
Desenvolvimento da estratégia é a parte do planejamento em que o administrador do *Marketing* de serviços determina “*como*” atingir as metas e objetivos estabelecidos. Conforme Kotler, a formulação de estratégias envolve escolha das principais direções para alcançar metas e alocação de recursos.

Para desenvolvimento de estratégias, em primeiro lugar deve-se pensar na forma que um mercado será abordado. Um administrador de serviços poderá

crescer através de uma reformulação do composto de *Marketing* para o mesmo mercado abordado. Neste caso, o administrador resolve crescer respaldando-se apenas na reformulação das estratégias mercadológicas, visando ao mesmo mercado-alvo. No entanto, o administrador pode procurar o crescimento através de novos consumidores. O esforço em localizar um novo nicho de mercado caracterizará esta outra estratégia, quando um mesmo produto se destina a novos segmentos.

A fig. 3 a seguir mostra o composto de *Marketing* (conjunto dos instrumentos de *Marketing*).

FIGURA 3 - OS QUATRO PS DO COMPOSTO DE *MARKETING*



FONTE ²

² McCARTHY, E. Jerome. *Basic Marketing: a managerial approach*. 9. Ed. Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1981. Duas classificações alternativas são dignas de nota. Frey propôs que todas as variáveis de decisão de *Marketing* poderiam ser categorizadas em dois fatores: a oferta (produto, embalagem, marca, preço e serviço) e *métodos e ferramentas* (canais de distribuição, venda pessoal, propaganda, promoção de vendas e publicidade). Veja FREY, Albert W. *Advertising*. 3. Ed. New York: Ronald Press, 1961. p. 30. Lazer e Kelly propuseram uma classificação de três fatores: o *composto de bens e serviços*, o *composto de distribuição* e o *composto de comunicação*. Veja LAZER, William. KELLY, Eugene J. *Managerial Marketing: perspectives and viewpoints*, edição revisada. Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1962. p. 413

Muitas vezes, porém, os administradores preferem lançar um novo serviço para um mesmo mercado. Isso ocorre quando um prestador de serviços de consultoria de administração de produção desenvolver uma consultoria de vendas, para seus clientes atuais, ampliando assim a oferta de serviços disponíveis.

Alternativamente, o administrador pode dirigir um novo serviço para um mercado totalmente novo, caracterizando uma estratégia de diversificação. Seria o caso de um consultor de empresas estabelecer um novo negócio, como uma agência de propaganda para diferentes tipos de clientes.

É evidente que nem sempre a empresa deverá buscar a alternativa de crescimento. Há dados de muitas empresas buscarem a lucratividade e não o crescimento no faturamento.

A identificação de quais serviços devem ser mantidos na comercialização é um dos passos que acompanham as decisões estratégicas. Deve-se examinar quais são aqueles que podem trazer maior retorno ou maior expectativa de crescimento para a empresa. Para isso são utilizados vários métodos que facilitam a escolha. Entre as abordagens existentes, a de *portfólio do Boston Consulting Group* é uma das mais usadas.

A referida abordagem foi desenvolvida por uma empresa de consultoria em administração nos Estados Unidos. Segundo este método, avalia-se o crescimento e a participação do produto no mercado, a fim de selecionar os itens que estão mais enquadrados às expectativas dos clientes. O crescimento do mercado é o

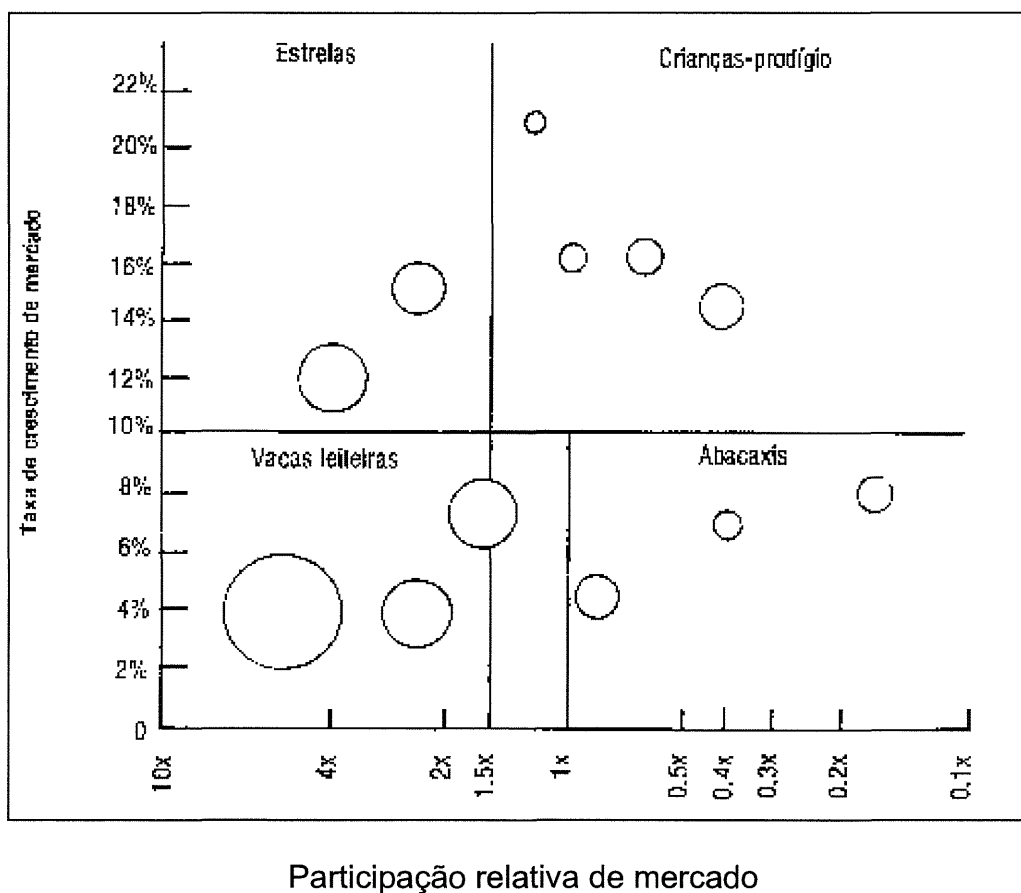
Índice de mercado relevante, enquanto a participação é a comparação de crescimento com a maior empresa concorrente no ramo.

Dentro destes parâmetros, os serviços são divididos em Estrelas, Crianças-Prodígio, Vacas Leiteiras e Abacaxis.

- As estrelas são os serviços que têm alta participação em mercado que está crescendo rapidamente. Neste ponto, deve-se utilizar a estratégia de manter a posição;
- As vacas leiteiras são os serviços que têm alta participação em mercado que está crescendo muito lentamente;
- As crianças-prodígio são serviços que representam pequena participação em mercado de rápido crescimento;
- Os abacaxis são os mercados de pequeno crescimento ou declínio e que têm baixa participação na empresa. A posição das empresa prestadoras de serviços é geralmente tentar descartar tais serviços.

A abordagem de portfólio do Boston Consulting Group está reproduzida No gráf. 1 seguinte:

GRÁFICO 1- ABORDAGEM DE PORTFÓLIO



Fonte: Citado em KOTLER, P. & BLOOM, Paul N, *Marketing para serviços profissionais*. São Paulo: Atlas, 1988. p. 75.³

³ Reproduzido com a permissão de *Long-Range Planning*, Feb. 1977, B. Hedley. *Strategy and Business Portfolio*. p. 2. Direitos autorais de 1977, Pergamon Press Ltd

A seguir, cabe à empresa fixar o objetivo, a estratégia e o orçamento de cada unidade. Há quatro objetivos a alcançar:

- Crescer: Aumentar a participação de mercado da unidade a todo custo, inclusive perdendo dinheiro a curto prazo. Esse objetivo é adequado aos negócios oportunidades, cuja participação de mercado é crescente, na direção de estrelas;
- Manter: Preservar a participação de mercado da unidade. Isso é adequado a geradores de caixa sólidos e altamente positivos;
- Aproveitar o máximo: Aumentar o resultado a curto prazo dos geradores de caixa, em detrimento: de resultado a longo prazo. Esse objetivo é útil para geradores de caixa fracos, de futuro incerto e de resultados imediato. Pode também ser usado para negócios oportunidades e abacaxis;
- Abandonar: Vender ou encerrar o negócio e usar os recursos em outra atividade mais rentável. É útil para os abacaxis que estão minando os lucros da empresa.

1.4.3.1 Ciclo de vida:

Outro conceito útil para o planejamento é o do ciclo de vida do serviço. De acordo com este conceito, os serviços passam por várias fases e em cada uma delas é necessário ter uma estratégia diferenciada. De acordo com as várias etapas por qual um serviço passa, comparando-se com o faturamento total, os estágios são: introdução, crescimento, maturidade, e declínio. As estratégias que

devem ser utilizadas para o composto de *Marketing* em cada uma dos estágios estão relacionadas na tabela 3, a seguir:

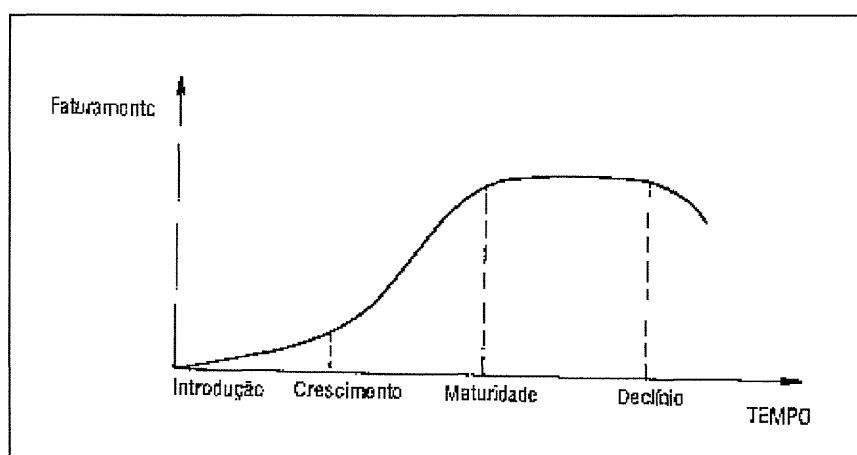
TABELA 3 - COMO MUDANÇAS NO CICLO DE VIDA AFETAM *MARKETING*

Características	Introdução	Crescimento	Maturidade	Declínio
Produto e tecnologia	Ênfase em pesquisa e desenvolvimento. Experiência com vários modelos. Produto não é sofisticado.	Continuidade de desenvolvimento tecnológico, Concorrência aumenta produção em massa. Grande variedade de produtos.	Sem maiores inovações. Produção em larga escala.	Pesquisa e desenvolvimento cessam. Tecnologia é desenvolvida para outros produtos. Produto começa a declinar.
Concorrência e indústria	Somente uma ou outra firma entram no mercado. Pouca concorrência. Investimento financeiro moderado.	Maior aceitação de produto. Muitos concorrentes. Maiores recursos financeiros são necessários.	Aceitação estabilizada do produto. Número de firmas começa a diminuir. Competição é acirrada.	Diminui aceitação do mercado. Poucas firmas ainda estão produzindo.
Promoção	Investimento considerável para desenvolver aceitação do produto. Diversificação das técnicas de vendas e propaganda usada por empresas concorrentes.	Grande ênfase em promoção. Novas abordagens promocionais em virtude da concorrência.	Líderes da indústria continuam a investir maciçamente em promoção para manter a fatia de mercado. Muita semelhança em apelos promocionais.	Diminuem esforços promocionais. Pouco ou nenhum esforço para obter novos clientes.

Características	Introdução	Crescimento	Maturidade	Declínio
Preço	Preço tende a ser em caráter experimental, apresentando-se bem variados.	Diferenças de preços nos produtos concorrentes são significativas - mas aparece tendência de seguir o líder.	Diferenças de preços diminuem.	Competição de preços mais acirrada, uma vez que as firmas remanescentes lutam pela sobrevivência.
Distribuição	Diffícil de conseguir intermediários para comprar, ou expor produtos. Intermediários querem trabalhar com margens maiores.	Grande interesse dos intermediários no produto. Membros do canal podem querer exclusividade e podem concordar com margens mais moderadas.	Produtos tornam-se rotina para os intermediários. Pouco esforço adicional é feito para vender mais do que aquilo que estão acostumados.	Interesse do intermediário diminui. Espaço disponível é alocado para outros produtos. Vendedores tornam-se do tipo "tomador de pedidos".
Lucros	Primeiras empresas normalmente têm prejuízos por motivo de demanda baixa, muitos gastos com desenvolvimento e propaganda.	Inovadores obtém lucros substanciais. Lucro no patamar mais elevado para maioria das firmas.	Lucros começam a diminuir.	Lucros baixos ou inexistentes com algumas firmas começando a perder dinheiro.

FONTE: Adaptado de David J. Schwartz, p. 356-357.

GRÁFICO 2- CICLO DE VIDA DE UM SERVIÇO



1.4.3.2 Curva do Ciclo de Vida

Como no ramo de bens, no ramo de serviços podemos utilizar a clássica curva do ciclo de vida que auxilia na determinação de estratégias. O ciclo de vida obedece a curva padrão conforme o gráf. 2.

1.4.4 Determinação do Orçamento

O orçamento é o plano traduzido em números. Todo planejamento deve ser convertido em termos financeiros. Quanto custa para executar as tarefas, passo a passo? Qual a reserva que deve ser alocada para desenvolvimento de produtos, para distribuição ou para promoção? As variações de verbas em cada um dos componentes determinam variações de retornos. As justificativas para seu uso devem ser também incluídas no plano.

1.4.5 Projeção de Vendas e Lucros

Na parte final do plano deve ser incluída completa projeção de vendas, lucro e custos. Estas informações são importantes para avaliação do retorno que o programa de *Marketing* proposto e suas respectivas despesas podem proporcionar. Para que um plano seja convincente, ele deve apresentar possibilidades de retorno de forma satisfatória e em consonância com os objetivos inicialmente estabelecidos.

Depois de devidamente elaborado, o plano de *Marketing* deve ser comunicado para todos os principais executivos envolvidos com a sua execução. Aqui nesta etapa também é importante que os responsáveis entendam bem o que se está esperando deles para que não haja problemas operacionais. Uma pessoa só pode executar alguma tarefa se entender e assimilar perfeitamente deveres e responsabilidades.

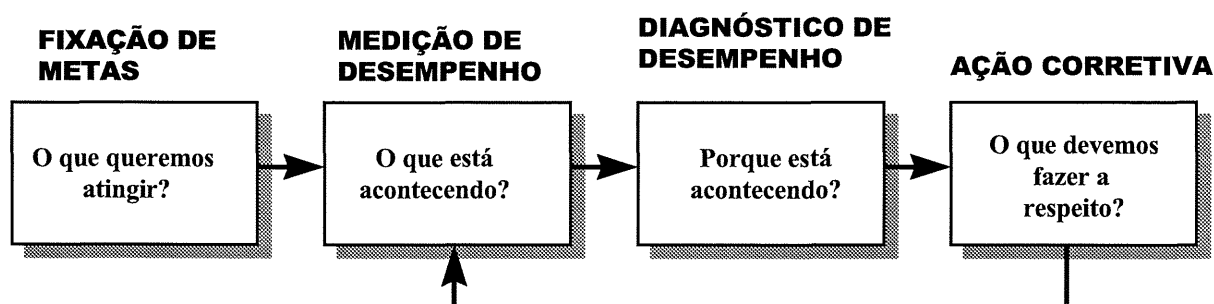
1.4.6 Controle do Plano

O objetivo do controle do plano anual é garantir que a empresa realize as vendas, os lucros e outras metas nele fixadas. A essência do controle do plano anual é a administração por objetivos, que possui quatro etapas: 1) A empresa deve estabelecer objetivos mensais ou trimestrais; 2) A empresa deve monitorar seu desempenho de mercado; 3) A empresa deve determinar as causas de qualquer desvio sério de desempenho; e 4) A empresa deve tomar ação corretiva para eliminar os hiatos entre suas metas e desempenho. Tudo isso pode exigir a mudança dos programas de ação ou até mudar as metas.

Os gerentes empregam cinco ferramentas para checar o desempenho do plano anual: análise de vendas, análise de participação de mercado, relação vendas/despesas, análise financeira e rastreamento da atitude do consumidor.

O modelo de controle a seguir se aplica a todos os níveis da organização.

FIGURA 4 - O PROCESSO DE CONTROLE



Existem 4 tipos de controle de *Marketing*. Estão descritos na tabela abaixo:

TABELA 4 - TIPO DE CONTROLE DE *MARKETING*

Tipo de controle	Responsabilidade e principal	Propósito do controle	Enfoques
1. Plano anual	Alta e média administração	Examinar se os resultados planejados estão sendo atingidos	Análise de vendas, análise de participação de mercado, relação vendas/despesas, análise financeira e rastreamento da atitude do cliente.
2. Rentabilidade	<i>Controller</i> de <i>Marketing</i>	Examinar onde a empresa está ganhando e perdendo dinheiro.	Rentabilidade por: . produto; . território; . cliente; . canal; . tamanho de pedido.
3. Eficiência	Administração de linha e de staff <i>controller</i> de <i>Marketing</i>	Avaliar e melhorar a eficiência de gastos e o impacto de <i>Marketing</i> .	Eficiência de: . força de vendas; . propaganda; . promoção de vendas; . distribuição.
4. Estratégico	Alta administração Auditor de <i>Marketing</i>	Examinar se a empresa está buscando suas melhores oportunidades com respeito a mercados, produtos e canais.	Instrumento de avaliação da eficácia de <i>Marketing</i> . Auditoria de <i>Marketing</i> .

1.5 CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS

Os serviços profissionais exigem tratamento diferenciado porque eles são intangíveis, heterogêneos e simultâneos.

1.5.1 Os serviços são intangíveis

Os serviços são intangíveis, ou seja, neles não se pode tocar. Antes de uma venda efetiva, o que ocorre só promessas, muitas vezes impossíveis de constatação prévia. Por isso, para fechar um negócio é preciso ter confiança nos vendedores. Ao se desenvolver um plano ou estratégia, deve-se ficar atento para alguns detalhes que serão abordados a seguir.

O aspecto da intangibilidade exige, em primeiro lugar, a comprovação. Deve-se dar evidências para o cliente. Leonardo Berry chama de “manuseio da evidência” as seguintes atitudes mercadológicas:

Na evidência física, a empresa deve procurar demonstrar toda a parte concreta e material da melhor maneira possível, visando projetar a imagem desejada. Uma construção bonita, bem estruturada, organizada, limpa, muito influencia para conquistar um cliente. Outro aspecto importante é a aparência do profissional, bem como seus modos, estejam adequados as expectativas do mercado-alvo visado. Também que a longo prazo, preços mais altos aliados a prestações de serviços de alta qualidade são importantes formadores de imagem, o que é um facilitador para vendas de intangíveis.

Devido a característica da intangibilidade, o profissional de *Marketing* tem maior flexibilidade para determinar preços uma vez que os parâmetros de comparação não são tão rígidos. O nível do profissional pode ser diferenciado. Por isso conforme o caso, o preço pode até passar como um benefício insignificante.

Os prestadores de serviços devem tangibilizar o máximo possível suas promessas. A tangibilização do intangível deve fazer parte e acompanhar as apresentações de venda. Neste caso pode ser usado um folheto, um catálogo, uma descrição do produto ou de apresentação da empresa e que contenha uma relação dos clientes atendidos ou qualquer outra comprovação da idoneidade profissional.

Para promoção destaca-se a propaganda indireta. Neste caso o profissional procura participar de eventos, convenções, escrever artigos, dar aulas etc. A idéia é formar uma imagem positiva junto ao mercado-alvo. Estas formas de contato são mais eficientes e dão maior retorno. Em alguns casos, conforme o tipo de serviço, há propaganda em revistas especializadas, com enfoque institucional que também dá resultados positivos.

1.5.2 Os Serviços são Inseparáveis

Produção e consumo ocorrem simultaneamente. No momento em que o funcionário da empresa prestadora de serviços está a frente com o consumidor é que ocorre a ação. Por isso o preparo do profissional é o objeto de comercialização.

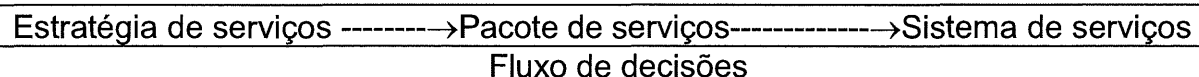
Quanto melhor for o preparo do profissional, melhor será o nível da prestação e conseqüentemente a imagem da empresa. Por esta razão fala-se da importância do treinamento na área. Melhorar o conhecimento e a habilidade do indivíduo é como melhorar a qualidade dos produtos comercializados por um fabricante.

Outro aspecto a considerar é que a inseparabilidade dificulta a exportação de serviços. Caso uma empresa seja conceituada devido ao desempenho de seu titular, a abertura de escritórios em outros locais poderá ser prejudicada pela ausência de seu principal. Em alguns casos a estrutura da empresa é considerada.

Por isso, o mais indicado é que desde o início seja mantido e treinado um pessoal para que a empresa possa ter sobrevivência própria. Mesmo porque quando o titular atinge idade de aposentadoria ou tenha que se afastar por qualquer outra razão, a empresa pode encontrar dificuldades para a continuação do trabalho. Por este motivo, criar um método é o mais recomendado.

A questão de criar um método ou sistema de serviços foi levantada por Karl Albrecht. Segundo o autor, o que compões um sistema de serviços são as facilidades físicas que o cercam, como os cenários, atrações, serviços complementares etc., além das partes menos visíveis, como a compra dos produtos, os estoques, as subcontratações e os transportes.

Albrecht diferencia três componentes decisórios para desenvolver serviços: estratégia, pacote e sistema de serviços. Estratégia de serviços é a definição dos próprios serviços. Pacote de serviços é a definição da oferta e sistema de serviços, a entrega de serviços. Um item conduz ao outro, conforme o esquema abaixo:



Portanto, quanto à definição de que serviços prestar, deve ser feito um esforço de padronização, para que possam ser continuados.

Outra definição proposta por Albrecht é a de pacto de serviços primários e secundários. Como primários, entende-se a parte central dos serviços que será oferecida para os clientes. Secundária é a parte adicional que se pode oferecer. Exemplo de uma prestação de serviços primários de um consultor de empresas é ao orientação aos negócios do cliente. Secundários seriam a entrega dos relatórios, informações de mudanças em leis, telefonemas, entre outras atividades complementares. Muitos consultores hoje em dia estão procurando mudar e diferenciar o pacote de serviços secundários, uma vez que o principal, em muitos casos, é comum aos concorrentes.

1.5.3 Os Serviços são Heterogêneos

Os serviços muitas vezes ligados a pessoa do vendedor, como vimos. Por esta razão, os serviços da mesma empresa poderão variar muito. Um funcionário poderá assimilar bem os objetivos da empresa e sempre prestar a mesma qualidade de serviços aos clientes. Outro funcionário poderá ter diferente percepção, prestando um serviço de qualidade completamente diferente, apesar de ambos

pertencerem à mesma firma. Os clientes também diferem muito e os níveis de exigência de qualidade são variáveis. Outro aspecto a ser considerado é que o nível de disposição do ser humano nem sempre é o mesmo, e isto também pode refletir na heterogeneidade dos serviços. Apesar disto, esta característica de heterogeneidade apresenta a vantagem de assemelhar-se à venda sob medida, que permite ao vendedor uma melhor adequação às necessidades do consumidor.

Para eliminar este problema, os administradores devem proporcionar treinamento para os funcionários, pois desta forma conseguem uma qualidade mais uniforme. Proporcionar reuniões para motivação também auxilia a resolver o problema de heterogeneidade, como também aprofundar os técnicos do serviço e a psicologia do comprador.

1.5.4 Os Serviços São Simultâneos

Simultaneidade dos serviços significa que o processo de prestação de serviços e o consumo ocorrem ao mesmo tempo. Portanto a oportunidade que um prestador de serviços tem de mostrar o quanto ele é eficiente ou especialista em sua atividade, ocorre somente quando ele está frente a frente com o cliente. Toda a oportunidade surge neste momento, e se não for aproveitada, em muitos casos, não haverá volta. É importante perceber que o que for investido será recompensado.

1.6 DISTRIBUIÇÃO DE SERVIÇOS

Uma das diferenças na distribuição de serviços, como vimos, é que os canais são geralmente mais curtos. Não existem estruturas tradicionais como aquelas para distribuição de bens. Na área de serviços as funções mercadológicas são mercadológicas são praticamente oferecidas em conjunto, uma vez que produção e consumo ocorrem ao mesmo tempo. Um intermediário ou fornecedor, ao exercer a função-venda, está ao mesmo tempo exercendo a função-produção, pois, nestes casos, “fabricação” e venda são inseparáveis.

Freqüentemente, a ênfase recai sobre o relacionamento humano, pois as ofertas em certos setores são basicamente as mesmas e o nível de profissionalismo compatível. Por conseguinte, muitas vezes a preferência na escolha dos intermediários é por pessoas que gozem de relacionamento ou por aqueles fornecedores mais flexíveis.

O sistema de distribuição proporciona vantagens que merecem ser citadas. A diversidade de ofertas do lado do fornecedor, e os desejos e necessidades do lado do cliente exigem, para maior eficiência, um elemento central para coordenar o processo e equilibrar ofertas e demandas heterogêneas.

Torna-se importante uma determinação do nível de poder e tolerância no relacionamento entre intermediário e fornecedor.

1.7 PROMOÇÃO DE SERVIÇOS

De modo geral, para promoção, deve-se obter um diferencial importante em relação às várias ofertas de mercado e comunicar as diferenças.

As características principais das formas promocionais estão mencionadas na tabela a seguir:

TABELA 5 - CARACTERÍSTICAS DOS ELEMENTOS PROMOCIONAIS

	Venda Pessoal	Propaganda	Relações públicas	Prom. Vendas
Flexibilidade	Adaptado às necessidades de cada consumidor.	Uniforme e sem variação (não personalizada).	Fora do controle da firma.	Uniforme e sem variação (não personalizada)
<i>Feedback</i> direto	Sim	Não	Não	Não
Controle da mensagem	Sim	Sim	Não	Sim
Custo por contato	O mais alto	Geralmente o mais baixo	Frequentemente nenhum custo	Variável
Identificação do patrocinador	Sim	Sim	Não	Sim
Continuidade da mensagem	Alto/baixo dependendo da situação	Alto/baixo dependendo dos recursos disponíveis	Fora do controle da firma	Geralmente baixo

FONTE: Adaptado de LISTMAN, Robert J. *Marketing Accounting Services*. Homewood, Ill.: Dow Jones-Irwin, 1988. p. 129.

1.8 ELABORAÇÃO DO PLANO DE PESQUISA

A Tab. 6 mostra que planejar um plano de pesquisa exige conhecimento sobre as fontes de dados, as abordagens de pesquisa, os instrumentos de pesquisa, o plano de amostragem e os métodos de contato.

TABELA 6 - TÉCNICAS DESENVOLVIDAS NA PESQUISA DE *MARKETING*

DÉCADA	TÉCNICA
Antes de 1910	Observação direta (em primeira mão) Levantamentos preliminares.
1910-1920	Análise de Vendas Análises de custos operacionais
1920-1930	Elaboração de questionário Técnicas de levantamento
1930-1940	Amostragem por cotas Análises de correlação simples Análises de distribuição de custos Técnicas de verificação de estoque
1940-1950	Amostragem por probabilidade Métodos de regressão Inferência estatística avançada Painéis de consumidores e de lojas
1950-1960	Pesquisa de motivação Pesquisas operacionais Regressão múltipla e correlação múltipla Esquema experimental Aparelhos para medir atitudes Análise de variância (ANDEV)
1960-1970	Análise fatorial e análise discriminante Modelos matemáticos Análise de Bayes e Teoria de decisão Teoria de escolanamento Processamento e análise de dados por computador Simulação de <i>Marketing</i> Armazenagem e recuperação de informação
1970-1980	Escolonamento multidimensional Modelos econométricos Modelos de planejamento amplo de <i>Marketing</i> Modelos multiatributivos de atitudes
1980 em diante	Análise conjunta e análise de permuta Análise causal Entrevista controlada por computador Código de produto uniforme e exploradores óticos Correlação canônica

A Tab. 7 mostra que planejar um plano de pesquisa exige conhecimento sobre as fontes de dados, as abordagens de pesquisa, os instrumentos de pesquisa, o plano de amostragem e os métodos de contato.

TABELA 7 - ELABORAÇÃO DO PLANO DE PESQUISA

Fonte de dados	Abordagens de pesquisa	Instrumentos de pesquisa	Plano de amostragem	Métodos de contato
Dados Secundários	Observação Grupo	Questionários Instrumentos mecânicos	Amostra Tamanho da amostra	Pessoal Postal
Dados Primários	Levantamento Experimental		Processo de amostragem	Telefônico

CAPÍTULO 2 - PARTE PRÁTICA

Com base na teoria apresentada será aplicado na parte prática o processo de Planejamento Estratégico de *Marketing*.

TEMA: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE *MARKETING*, PARA UMA EMPRESA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE VEÍCULOS AUTOMOTIVOS.

2.1 CARACTERÍSTICAS GERAIS DO MERCADO DE SERVIÇOS AUTOMOTIVOS

Percebe-se que neste mercado sobrevivem pequenas, médias e grandes empresas. De maneira mais organizada se destacam as oficinas autorizadas, as quais são as únicas conhecidas que trabalham em rede, porém com diferentes nomes e normalmente possuem não mais do que uma oficina nas cidades em que estão instaladas, abrangendo vários estados brasileiros.

O mercado pode ser dividido da seguinte maneira:

- Empresas estatais,
- Empresas particulares.
- Veículos particulares.

As empresas mais fortes, ou seja, as oficinas autorizadas têm maior influência sobre o mercado de veículos particulares. No entanto, mesmo neste segmento percebe-se a possibilidade de penetração através de serviços personalizados.

2.2 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

O grupo de trabalho foi formado de acordo com o seguinte:

- Um responsável pelo *input* para plano (ações de *Marketing*): Paulo Henrique Cantu;
- Representante Comercial / *Marketing*: Pessoa responsável pela pesquisa de mercado: Eloi Kuhun;
- Representante da Produção: José. Funcionário mais antigo e qualificado dos mecânicos de manutenção. E Walney: funcionário mais antigo e qualificado da área de lataria e pintura;
- Dono da empresa: Orlando: pessoa que disponibilizará todos os recursos para o andamento deste trabalho e implantação do mesmo.

2.3 MISSÃO DA EMPRESA

Prestação de serviços na manutenção automotiva, devendo a qualidade e velocidade do serviço, serem percebidas pelos clientes.

2.4 DIRETRIZES E OBJETIVOS DE *MARKETING*

Este plano tem a seguinte diretriz: verificar os riscos e oportunidades sobre o negócio de manutenção de veículos automotivos, planejando-se as devidas ações para reduzir os riscos e aproveitar as oportunidades de crescimento da fatia de mercado.

Os objetivos de *Marketing* são:

- Aumentar o lucro real em 35 % no balanço financeiro de 1999 (em relação ao balanço de 1997);
- Aumentar a receita da empresa em 30 % no balanço financeiro de 1999 (em relação ao balanço de 1997);
- Almejar a satisfação do cliente, abrangendo: atendimento, diagnóstico, solução, prazo e preço;
- Fortalecimento da imagem da empresa.

2.5 LEVANTAMENTO DE DADOS

2.5.1 Análise do Macroambiente

2.5.1.1 Análise Geográfica:

Oportunidades: Sistematizar o negócio com o objetivo de implantar em outras cidades com grande densidade demográfica. A idéia é atuar nas capitais ou regiões com mais de 1 milhão de habitantes. (Justificativa: o mercado está insatisfeito, não há concorrência forte para licitações do Estado).

Ameaças: Como o mercado hoje é atraente, pode haver um despertar de empresas com grande potencial.

2.5.1.2 Análise Econômica:

Oportunidades: Com a instalação de novas indústrias de porte na região metropolitana de Curitiba, prevê-se um mercado em expansão, sendo um bom momento para entrar em novos seguimentos e ampliar as vendas.

Ameaças: Igualmente às ameaças da análise geográfica.

2.5.1.3 Análise Tecnológica:

Oportunidades: Com a entrada de novos modelos de automóveis (tanto nas montadoras já instaladas, nas que estão se instalando e importados), com grande avanço tecnológico, (sistemas de freio, injeção eletrônica, *air bag*, diversos dispositivos elétricos e eletrônicos e

hidráulicos), bem como uma maior diversidade de marcas e tipos de veículos, verifica-se uma necessidade crescente de uma mão-de-obra ainda mais especializada, onde somente concessionárias estão aptas, porém com altos preços e com limitação de atuarem somente nas marcas que representam. Havendo aí um espaço para oficinas de reparos de veículo que estejam com capacidade de mão-de-obra e equipamentos ajustados às recentes tecnologias, com flexibilidade de atuarem em marcas diversas, dando a opção do usuário ter carros de diferentes marcas, porém com um só local de reparo.

Ameaças: Falta de recursos técnicos (mão de obra/equipamentos), para acompanhar mudanças.
Idem as ameaças da análise geográfica.

2.5.1.4 Análise Cultural:

Oportunidades: Hoje as pessoas têm em média um nível melhor de formação. Isto dá oportunidade de uma melhor seleção de funcionários. Há também uma maior facilidade de treinamentos nas grandes cidades, pois há muitas instituições oferecendo este serviço na área automotiva.

Ameaças: Má seletividade e falta de treinamento técnico e comportamental (relacionamento com clientes, flexibilidade à mudanças), pode trazer perda de mercado para concorrentes.

2.5.1.5 Análise da Legislação:

- Oportunidades:
- Abrir outra empresa de porte até R\$ 700.000,00/ano, para concorrer, atendendo o cliente particular.
 - Comércio e serviço de instalação de cintos e encostos do banco traseiro.

Ameaças: Hoje a tributação para pequenas empresas é cerca de 20% da tributação de empresas de faturamento maior do que R\$ 700.000,00/ano. Podendo o mercado se dividir em pequenas empresas devido a vantagem que elas têm nas tributações (só para o mercado particular).

2.5.2 Análise do Ambiente interno:

2.5.2.1 Recursos disponíveis:

A empresa possui recursos financeiros e humanos para inovar, porém está sendo pouco utilizado para este fim.

2.5.2.2 Conhecimento do Mercado:

Para produto atual, há grande conhecimento em relação ao mercado de Curitiba e Região Metropolitana.

2.5.2.3 Capacidade Gerencial:

Há, porém não explorado o seu potencial.

2.5.2.4 Atitudes em relação ao risco:

Divide-se em duas linhas: A gerência de idade média quer correr o risco para o crescimento da empresa. A gerência mais idônea (Dono da empresa) está contente com os resultados já alcançados.

2.5.2.5 Espaço físico já totalmente ocupado pela produção atual:

Observa-se que muito espaço é ocupado por veículos que não estão em manutenção.

2.5.2.6 A produtividade homem/hora:

Ainda pode ser bastante explorada, pois há momentos em que o funcionário fica no aguardo de peças de reposição. Observou-se também muita movimentação que não estão agregando valor: falta de ferramentas na proximidade do local de serviço, bem como ferramentas com desgaste excessivo.

2.5.2.7 Recepção e Atendimento a Clientes:

Observa-se que há poucas pessoas preparadas adequadamente para receber os clientes.

Os clientes tem fácil acesso nas instalações da empresa, podendo ter contato com todas as pessoas, inclusive com as que não receberam treinamento ou que não são capazes de acumular esta função. Isto pode de afetar o grau de satisfação do cliente.

A fácil acesso das pessoas as instalações, traz alguma preocupação quanto a segurança dos clientes, bem como da própria proteção das instalações e dos veículos dos clientes, diminuindo riscos inclusive de roubos.

2.5.2.8 Função de *Marketing*:

Informal, não sistematizado, identificando-se o seguinte:

- Cartões de apresentação especial. Padrão de fotografia, com a imagem da empresa;
- Atendimento cortês e eficaz (com informações sobre orçamento, prazo de serviços;
- Avaliação técnica com rapidez. Sendo ainda mais intenso nos casos de reclamações);
- Representante comercial: Ouve o cliente, busca soluções e orientações, antecipa as oportunidades de negócio;
- A empresa é orientada ao cliente e ao concorrente (o processo atual é licitatório).

2.5.3 Análise da Concorrência

2.5.3.1 Mercado Atual (Manutenção em veículos leves para clientes estatais via processo licitatório).

2.5.3.2 Mercado Novo (Manutenção em veículos leves - clientes são empresas particulares).

A análise a seguir se aplica tanto ao mercado atual quanto ao mercado novo.

Quem são eles:

a) Concessionárias autorizadas de Curitiba e região metropolitana.

As que mais ameaçam hoje são: REVEPAR da Wolkswagen, VEPASA da Fiat, CCV e DIPAVE da GM.

b) Oficinas de grande porte:

Autoparck, Automec, Garagem Moderna, Bill, Berko. Destes a Automec é a maior, participando de licitações: já teve como cliente a Polícia Militar, principal cliente da MÁGILI, e hoje atende COPEL, DETO, SANEPAR (capital misto).

c) Concorrência de outros produtos:

Pode-se dizer que não há. A saber:

- Energia solar: hoje é muito cara para aplicar em veículos;

- Energia elétrica: Há limitações maiores dos veículos com esta tecnologia, e não disponível no Brasil;
- Fornecedores: não há nenhum risco aparente de monopólio. Os fornecedores de peças são os mesmos que fornecem para a indústria automobilística, e têm grande interesse no mercado a varejo;
- Intensidade da concorrência nos últimos meses:

MÁGILI = 80%

Concessionárias autorizadas = 20% (*);

- Poder do Consumidor: No mundo inteiro está sendo terceirizado a prestação de serviço em geral, inclusive serviços de manutenção. No mercado em que a MÁGILI atua, a opinião dos clientes (Polícia Militar, principal cliente) é que a terceirização teve bom êxito, com referência a experiência que tiveram com oficina própria (má qualidade de mão-de-obra e baixa produtividade. Também hoje a tendência é privatizar as empresas estatais, reduzir o tamanho do estado, afim de reduzir a corrupção da incompetência.

Observação: Para as concessionárias as licitações representam muito pouco em relação ao seu faturamento, sendo seu maior interesse na venda de carros novos seguido de manutenção, venda de carros usados, ficando por último as licitações do governo. Contudo haja um representante comercial exclusivo na área de manutenção de veículos por licitação, sendo para esta pessoa algo bastante representativo este mercado, pois recebem por comissão.

2.5.3.3 Pontos Fortes da Concorrência:

2.5.3.3.1 Concessionária:

- Fluxo de caixa bom;
- Estrutura grande: atende qualquer edital de licitação (não é feito vistoria). Não podem ser impedidas de participar de licitação;
- Revisões preventivas: são as periódicas autorizadas pela montadora, exemplo revisão de 10.000 Km, sem que se perca a garantia do veículo;
- Capacidade de produção elevada;
- Notoriedade de Marcas: atraindo a preferência dos consumidores particulares.

2.5.3.3.2 Automec:

- Estrutura grande adequada a qualquer serviço de manutenção (veículos grandes e pequenos);
- Para a linha GM, podem fazer revisões autorizadas pela montadora (sem perder a garantia do veículo);
- Fluxo de caixa bom;
- Preço bastante competitivo;
- Capacidade de produção elevada;
- Bom poder de barganha junto aos fornecedores de peças;
- Boa reputação no mercado.

2.5.3.4 Pontos Fracos da Concorrência:

2.5.3.4.1 Concessionária:

- Documentação: freqüentemente falham - licitação documentação faltando;
- Preços altos;
- Não priorizam serviços do Estado.

2.5.3.4.2 Automec:

- Está localizada fora do perímetro urbano (isto tem sido impeditivo para entrar em alguns processos licitatórios).

2.5.3.5 Padrões de Reação:

- Concessionária: Reagem a determinados ataques: buscam firmar superioridade de estrutura, solicitando vistorias nas empresas não concessionárias, reagindo por motivos pequenos, porém legais, quando ameaçadas de desclassificação do processo licitatório;
- Automec: Reação arrojada, porém sem um modelo definido: isto ocorreu quando a Polícia Militar acrescentou no critério de licitação, a limitação de distância entre a oficina mecânica e a central da Polícia Militar. A reação foi imediata conseguindo eliminar um processo licitatório, porém por uma questão de necessidades urgentes, o governador liberou a verba para a Polícia Militar executar a manutenção de seus veículos sem o processo licitatório.

2.6 DESENVOLVIMENTO DE ESTRATÉGIA

Abaixo apresenta-se a tabela: Matriz Produto/Mercado. Ela representa o mercado e produtos que a empresa selecionou como estratégia de atuação. Veremos adiante o motivo da escolha de cada mercado ou produto.

TABELA 8 - Matriz Produto/Mercado

		PRODUTOS						
		ATUAL			NOVOS			
ATUAIS	PRODUTO	Manutenção Mecânica	Manutenção Elétrica	Manutenção Lataria Pintura		Geometria Balanceam.		
	MERCADO							
	EMPRESAS PÚBLICAS							
	EMPRESAS PRIVADAS							
	CLIENTE PARTICULAR							

2.6.1 Referente ao ambiente interno:

As informações a seguir se aplicam tanto para:

- Produto atual x mercado atual;
- Produto atual x novo mercado

2.6.1.1 Principais pontos observados:

2.6.1.1.1 Espaço físico totalmente tomado pela produção atual.

A solução para a escassez de espaço físico pode ser buscada através da reestruturação do processo produtivo, sanando-se com isto este problema. As mudanças relevantes a serem tomadas são:

Ação 1 – Logística: Otimização da área de manutenção

Evitar a permanência do veículo pronto dentro da área de manutenção.

Ação 2 – Logística: otimização da área de manutenção:

Evitar a permanência do veículo a espera de manutenção dentro da área de manutenção.

Observação: Para atender os dois itens acima a empresa dispõe de uma área suficiente de estacionamento.

Ação 3 – Logística: peças de reposição

Melhorar a eficácia no fornecimento de peças de reposição.

Com isto reduz-se significativamente o tempo de permanência do veículo na área de manutenção.

Isto pode ser conseguido através da administração da área de estocagem mais adequada, a qual pode ser conseguida por meio de levantamentos estatísticos (extraídos do banco de dados de prestação de serviços, já existente), fazendo-se assim projeções e elaborando listagens

de itens de reposição de maior uso, incrementando esta com controle de estoque mínimo. Isto é viável pois no mercado de licitações as variações de tipos de veículos é pouca.

Nos casos em que, comumente ocorre a utilização não esperada de um item do qual não se faz estocagem, dado a sua utilização esporádica, poder-se-á agilizar a compra do mesmo dando ênfase a necessidade do pronto fornecimento. Isto poderá ser feito via contato telefônico com os fornecedores ou pelo deslocamento de funcionário da empresa até o fornecedor.

Ação 4 – Recursos Humanos: treinamento

Através de treinamento arrojado dos funcionários em cursos externos, bem como um deslocamento dos mesmos em atividades de seu melhor desempenho. Acredita-se também que será necessário uma renovação do quadro de funcionários, devido ao baixo desempenho e progresso que alguns historicamente estão apresentando.

Acredita-se que neste item também há uma grande possibilidade de ganho de produtividade e conseqüentemente de espaço.

Ação 5 – Recursos Humanos: recrutamento

Seleção de mão-de-obra

Está previsto um programa e estruturação de um setor de seleção de mão-de-obra com definições de critérios apropriados para admissão,

incluindo nível escolar, experiência profissional, potencial de desenvolvimento e sociabilidade.

Ação 6 – Materiais: Ferramentas

Tendo em vista o tempo gasto pelo funcionário em busca de ferramentas de trabalho (da manutenção mecânica, elétrica e lataria), proceder-se-á a otimização do uso deste tempo revendo quais as ferramentas que devem ser acrescentadas para o seu uso particular, e que deverão estar contidas em suas caixas individual de ferramentas. Poderá também ser revisado o quadro das ferramentas e ou equipamentos de uso coletivo com a finalidade de substituir aqueles itens com desgaste excessivo e acrescentar as necessárias ainda, não adquiridos de forma a permitir a manutenção com ferramental mais adequado e conseqüentemente dando maior agilidade na manutenção e com isso um melhor aproveitamento de espaço.

Para os eletricitas (2 atualmente), haverá uma composição mais específica de ferramental e equipamentos, de modo a transportá-los não em caixas, mas em armários movidos sobre rodas como já existe para o técnico de injeção eletrônica.

• Avaliação das sugestões apresentadas:

Com a implantação dos itens acima calculou uma melhora de aproveitamento da área de manutenção de 80 % em relação a condição atual. Este valor supre com folga as necessidades para que se atinja as metas.

2.6.1.1.2 Recepção e atendimento de clientes:

Ação 7 – Atendimento ao cliente

Tanto quanto conquistar um novo cliente, quanto para mantê-lo são tarefas igualmente difícil.

Outro ponto levantado na análise interna é a questão de segurança e riscos de roubo das instalações/equipamento/peças.

Analisados estes pontos chegou-se ao consenso de restringir a entrada de clientes e motoristas as instalações. Para isto está se projetando um controle e uma modificação física na empresa de maneira que as pessoas não autorizadas a acessar as instalações de manutenção passem obrigatoriamente pela recepção, onde encontraram pessoas treinadas para atendê-los, ou até mesmos acompanhá-los as instalações de manutenção. Para isto está se prevendo uma sala de espera mais espaçosa e apropriada. Também para viabilizar esta ação é necessário adquirir outro terreno para melhorar a área de estacionamento para os clientes.

Verifica-se aqui a necessidade de se investir em treinamento externo para estes para o pessoal de atendimento no que se refere ao relacionamento humano eficaz. Também verifica-se a necessidade de aperfeiçoamento técnico desse pessoal, afim de poder conversar com os clientes a respeito dos serviços necessários, bem como os serviços feitos nos veículos.

2.6.2 Referente ao ambiente externo:

2.6.2.1 Produto atual x Mercado Atual:

Ação 8 – Produto/ serviço: mercado atual

Observando-se a curva de crescimento:

Apenas três clientes atuais compõem a maior parte do faturamento (cerca de 90 %), a saber: Polícia Militar do Paraná (PMPR), Corpo de Bombeiros e Polícia Civil, todos pertencentes a Secretaria de Segurança da Polícia. O setor público no Paraná, mais especificamente na região de Curitiba, oferece outros mercados em outras secretarias que não possuem o mesmo potencial de consumo, porém cada uma pode contribuir de forma significativa para o faturamento global da empresa.

Há porém, alguns órgão estatais com potencial de consumo superior ao da Secretaria de Segurança, a exemplo da DETO (Departamento Estadual de Transporte Oficial), que administrava a manutenção de várias secretarias agregando ao todo um volume de consumo equivalente a quatro vezes ao da Secretaria de Segurança, ou então a SANEPAR que também compõe uma frota de veículos maior que a PMPR.

O que se pretende fazer é a infiltração dentro destes órgãos públicos com o intuito de ter um incremento de 30 % no faturamento de 1999 em relação ao de 97.

A experiência adquirida com os contratos de manutenção firmados até então, serve de referência para a entrada da empresa nas concorrências, para estas outras fatias de mercado público, salientando aqui a grande dificuldade que outras empresas possuem diferentemente da nossa que se estruturou para suportar o atraso no recebimento do pagamento na continuidade da manutenção e conseqüentemente no faturamento. Este período de até 6 meses é o que se verifica nos maiores atrasos em média para estes pagamentos.

Outro cliente estatal em potencial significativo é Assembléia Legislativa.

A Prefeitura Municipal de Curitiba constitui também um cliente com características similares a do Estado, com grande potencial de serviços.

- Observações deste produto/mercado:
 - Pela abordagem de portfólio do Boston Consulting Group este produto é considerado estrela.
 - Pela curva do ciclo de vida este produto está na fase de crescimento. Acredita-se que até o ano 2000 atinja-se a fase de maturidade.

- Visto isto, hoje é o mercado que a empresa ocupa mais atenção, e as ações tomadas para este mercado, bem como para o mercado de empresas particulares, que veremos a seguir, ajudará a consolidar este mercado.

2.6.2.2 Produto atual x mercado novo - Empresa Privadas

Ação 9 – Produto/serviço: mercado novo

Estabeleceu-se uma meta (10% sobre o faturamento) em novo mercado por segurança deste negócio, ou seja, ter uma alternativa de sobrevivência para a empresa. A preocupação incide no fato de que o cliente atual é muito concentrado e não diversificado, ficando a MÁGILI a mercê de mudanças políticas e à um novo tratamento do governo para com os processos de concorrência pública. Devido a eminente vulnerabilidade de comprometer o seu faturamento com tão grande dependência do Estado.

As empresa privadas que se pretende conquistar são aquelas que possuem frota de veículos leves com uma quantidade não inferior a 5 unidades, e não especializada em transportes. As empresas com esta finalidade tende a administrar mais acirradamente os custos de manutenção veicular, o que dificulta a sua conquista com possibilidade de bons lucros.

A quantidade de 5 unidades foi atribuída com a expectativa de que podesse contrair um número suficiente de empresas com um porte não muito pequeno, o que aumentaria os esforços para se atingir o objetivo.

Uma das formas para contatar estes novos clientes se dará de diversas formas, entre elas a utilização de mala direta com material a ser cuidadosamente elaborado de modo a causar um impacto de atração, buscando superar as expectativas do cliente.

Outra forma para chegar ao cliente é a visita do representante comercial às empresas pretendidas.

Em ambos os casos pretende-se utilizar promoções que vão desde serviços pequenos a um custo zero, até um serviço adicional grátis como por exemplo: polimento e lavagem geral para casos de um serviço maior, ou então, conhecendo as necessidades e expectativas de cada cliente, oferecer o serviço complementar que melhor lhe servir, caracterizando um atendimento especial e personalizado.

Após 1999 pretende-se atingir este novo mercado de forma a aumentar progressivamente a sua participação relativa e absoluta no faturamento da empresa.

Ação 10 – Produto/serviço: mercado novo

Instalação de Geometria e Balanceamento:

Espera-se com isso um incremento no faturamento com esse tipo de serviço, para este mercado de empresas privadas.

2.6.2.3 Produto Atual x Mercado Novo - Clientes Particulares**Ação 11 – Produto/serviço: mercado novo**

Este mercado novo deve ser atingido a partir do ano 2001 como reforço para a participação de novos mercados no faturamento da MÁGILI com o intuito de diminuir a sua vulnerabilidade face as políticas do cliente atual não diversificado.

É um mercado extremamente grande, possibilitando a idealização de um incremento bastante elevado no faturamento da empresa. Porém é mais difícil de ser administrado e conquistado.

As metas de participação relativa ao faturamento da empresa, bem como os meios para conquistar estes clientes serão desenvolvidos de acordo com as experiências a partir das empresas privadas.

2.6.2.4 Aspectos Gerais para Mercados Atuais e Novos Mercados:**Ação 12 – Produto/serviço**

Com a observância da legislação recente quanto ao controle de emissão de gases poluentes, a indústria automobilística vem se adaptando

com novas tecnologia, no desenvolvimento de novos sistemas de alimentação de combustível. A partir de 1997 ficou proibida a fabricação de motores sem o sistema de injeção eletrônica *multipointer*, isto sugere uma qualificação técnica cada vez mais apurada para a manutenção destes veículos. As oficinas que apresentarem maior rapidez em resposta a estas mudanças as quais ocorrem rítmico acelerado, poderão contar com mais esta vantagem competitiva. Em contrapartida deverão apresentar investimentos mais constantes tanto em equipamentos como em treinamento de mão-de-obra.

Já em 1999 os proprietários de veículos deverão apresentar comprovação de inspeção anual de avaliação da emissão de gases poluentes que só pode ser realizado por equipamentos que custam de R\$ 9.000,00 a R\$ 45.000,00. As oficinas que possuírem este equipamento contarão com um atrativo a mais para a conquista de novos clientes.

2.7 DETERMINAÇÃO DO ORÇAMENTO/INVESTIMENTO

2.8 PROJEÇÕES DE VENDAS E LUCROS

Para atingir os objetivos pretendidos, ou seja, o aumento do lucro absoluto e receita, buscar-se-ão alterações no ambiente interno e na tratativa do ambiente

externo, cujas ações estão descritas no item 2.6 “Desenvolvimento da estratégia”. Para cada ação planejada, haverá um investimento, baseado no orçamento das mesmas. Este investimento foi distribuído ao longo dos meses (ver item 2.9.4 planilha de verificação do orçamento/investimento), de acordo com a possibilidade de execução das ações no que se refere ao tempo e ao dinheiro disponível para executá-las, num prazo que atenda aos objetivos pretendidos.

A projeção das vendas e lucros foram baseadas com base nos objetivos e nos resultados esperados das ações, dispostas ao longo dos meses (Ver item 2.9.2 a Planilha de Verificação do Objetivo Receita e Lucro).

2.9 CONTROLE DO PLANO

2.9.1 Verificação da Satisfação do Cliente

5 aspectos serão avaliados quanto a percepção do cliente. Algumas questões serão verificadas, sempre com uma visão comparativa em relação aos concorrentes e a sua expectativa:

2.9.1.1 Atendimento:

- O grau de conforto do cliente enquanto espera diagnóstico ou entrega de seu carro;
- A rapidez que é atendido;

- A maneira como é atendido;
- A impressão que teve da empresa como um todo ou de algum aspecto específico: segurança, qualidade, limpeza e percepção de confiança.

2.9.1.2 Diagnóstico:

- Rapidez no diagnóstico: identificação ou confirmação dos problemas e orçamento em um período de tempo satisfatório e no prazo combinado;
- Confiança no diagnóstico;
- Atendimento a solicitação do cliente.

2.9.1.3 Solução:

- Qualidade do serviço: mostrar a origem das peças;
- Confiança/Honestidade: observadas quando mostradas as peças trocadas, o serviço feito, quando permitido o cliente acompanhar o serviço;
- Índice de retorno de serviço.

2.9.1.4 Prazo:

- Atendimento no prazo combinado para manutenção;
- Avaliação da satisfação quanto ao tempo de serviço previsto e realizado.

2.9.2 Verificação da receita e lucro

A verificação será feita através da planilha abaixo, a qual será preenchida na empresa. O acompanhamento é mensal, verificando-se a progressão das receitas, e pela diferença do lucro. Ao final de 1999, será verificado se atende o objetivo de 30% a mais em relação a receita de 1997, bem como o lucro de 35% a mais.

A progressão das receitas mês a mês apresentada na tab.10 foi baseada no cronograma de ações e investimentos (planilha do item 2.7).

TABELA 10 -PLANILHA DE VERIFICAÇÃO DO OBJETIVO RECEITA E LUCRO

	Jun/98	Jul/98	Ago/98	Set/98	Out/98	Nov/98	Dez/98	Jan/99	Fev/99	Mar/99	Abr/99	Mai/99	JUN/99	DEZ/99	BALANÇO 99
Receita Prevista	133330	133330	133330	133330	140000	145000	150000	155000	160000	165000	170000	175000			2080000
Receita Real															
Custo Previsto															
Custo Real															
Lucro Previsto															
Lucro Real															

Restrições: O não preenchimento total desta planilha foi devido a não liberação destes dados pela empresa.

2.9.3 Verificação do Fortalecimento da Imagem da Empresa

Este objetivo será verificado fazendo uma pesquisa junto aos clientes. Esta deve ser feita sem que a empresa seja identificada junto ao entrevistado para que não haja nenhuma influência sobre sua resposta.

- Os critérios iniciais para a escolha dos entrevistados do mercado atual (cliente via licitação) foi definido:
 - Entrevistados que são clientes atuais: mínimo 3;
 - Entrevistados que já foram clientes e hoje já não são mais e a empresa almeja que seja novamente: mínimo 1 se houver;
 - Entrevistados que nunca foram clientes, porém a empresa almeja que seja: mínimo .
- Os critérios iniciais para a escolha dos entrevistados do mercado novo (empresas privadas) foi definido:
 - Entrevistados que são clientes atuais: mínimo 3;
 - Entrevistados que já foram clientes e hoje já não são mais e a empresa almeja que seja novamente: mínimo 1 se houver;
 - Entrevistados que nunca foram clientes, porém a empresa almeja que seja: mín.3.

2.9.3.1 A pesquisa resume-se nas questões:

- a- Cite os nomes (ou endereços) de oficinas mecânicas que lembrar (anotar a ordem citada);

2.9.4 Verificação do Orçamento/Investimentos

Projetou-se as ações estratégicas da empresa para atender os objetivos propostos, e para garantir que sejam implantadas nos prazos definidos, estabeleceu-se uma planilha de acompanhamento. Esta tem o objetivo de gerenciar as ações bem como administrar os desvios, ajustando-se o cronograma de modo que não prejudique os objetivos.

TABELA 12
CRONOGRAMA E ACOMPANHAMENTO DE ORÇAMENTOS/INVESTIMENTOS

AÇÕES	Jun/98		Jul/98		Ago/98		Set/98		Out/98		Nov/98		Dez/98		Jan/99		Fev/99		Mar/99		Abr/99		Mai/99		06/99 a 02/2000			
	prev.	real	prev.	real	prev.	real	prev.	real	prev.	real	prev.	real	prev.	real	prev.	real	prev.	real	prev.	real	prev.	real	prev.	real	prev.	real		
1	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
2	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
3	0	0	0	0	500	500	500	500	500	500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
4	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	0	0	0	0	500	500	500	500	500	500	500	500	1000	
5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	1000	
6	0	500	500	500	0	0	0	0	0	0	0	0	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	0	
7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5000	5000	5000	5000	5000	5000	1000	
8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
9	0	0	0	0	0	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	4000	
10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	50000		
11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
13s	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	40000
14																												
15																												
16																												
17																												
18																												
T (R\$)	1200	1500	1500	2000	3000	3000	3000	3000	3000	2000	33500	4500	8000	11500	97000													

Total de investimentos necessários no período de um ano: junho/98 a maio/99 = R\$ 75.700,00.

3 CONCLUSÃO

Este projeto de implantação retrata o Processo de Planejamento Estratégico de *Marketing*, pelo qual estão sendo tomadas as decisões a respeito do futuro da empresa MÁGILI Reparadora de Veículos Ltda. Foram neste, especificadas as condições necessárias para resolver problemas e levantar necessidades do mercado, tendo em mente articular todos os elementos envolvidos.

Através dos levantamentos observados na análise de ambiente interno e externo a empresa mostra-se apta a continuar crescendo e atingir seus objetivos.

O Planejamento Estratégico realizado neste projeto é considerado viável economicamente, exeqüível e tangível, tanto os planos a curto como a médio prazo. As informações contidas neste projeto dão as orientações suficientes para o direcionamento da empresa afim de que atinja seus objetivos e mantenha-se no mercado.

4 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 COBRA, Marcos. **Plano Estratégico de *Marketing***. São Paulo: Editora Atlas, 1986, 125 p.
- 2 COBRA, Marcos Henrique Nogueira. ***Marketing Básico*: Uma Perspectiva Brasileira**. São Paulo: Editora Atlas, 1996, 762 p.
- 3 GRUENWALD, George. Tradução: BARTOLOTTI, Célia Camargo. **Como Desenvolver e Lançar um Produto Novo no Mercado**. São Paulo: Editora Atlas, 1993, 553 p.
- 4 KOTLER, Philip. **Administração de *Marketing***, Análise, Planejamento, Administração e Controle. São Paulo: Editora Atlas, 1993, 848 p.
- 5 LAS CASAS, Alexandre Luzzi. ***Marketing de Serviços***. São Paulo: Editora Atlas, 1991, 163 p.
- 6 OLIVEIRA, Djalma Pinto Rebouças de. Tradução: **Planejamento Estratégico, Conceitos, Metodologia e Prática**. São Paulo: Editora Atlas, 1995, 294 p.
- 7 SAMARA, Beatriz Santos. BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de *Marketing***. São Paulo: Editora Makron Books, 1994.