

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO MBA EM COMUNICAÇÃO E ESTRATÉGIAS DE
MARKETING**

ERICA EUGENIO RONCHI

**PLANO DE MARKETING PARA UMA EMPRESA DE USINAGEM EM
CRICIÚMA - SC**

CRICIÚMA, 2012

ERICA EUGENIO RONCHI

**PLANO DE MARKETING PARA UMA EMPRESA DE USINAGEM EM
CRICIÚMA - SC**

Monografia apresentada para obtenção do
Título de Especialista - MBA em Comunicação
e Estratégias de Marketing da Universidade do
Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientadora: Prof^a. MSc. Gisele Silveira Coelho
Lopes

CRICIÚMA, 2012

Dedico esta monografia aos meus pais José e Adair, que são pessoas que eu posso contar sempre, que estão presentes em tudo o que eu faço na minha vida e que eu amo e admiro muito.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por estar sempre comigo e com a minha família, por nos proporcionar força, fé, saúde e coragem nos momentos mais difíceis;

A minha família, que é à base de tudo;

Aos meus queridos e amados pais que me ensinaram tudo o que eu tenho de bom, que eu tanto amo e admiro;

A minha orientadora, pelo estímulo, colaboração e parceria para a realização deste trabalho;

A empresa estudada, pelo apoio para a realização deste estudo.

RESUMO

A presente monografia tem como **objetivo** definir as estratégias de marketing para alavancar as vendas de uma empresa prestadora de serviços de usinagem localizada em Criciúma - SC. **Justifica-se** que o plano de marketing é utilizado como um instrumento que auxilia no planejamento da empresa, de forma a manter a competitividade dos negócios no mercado em que atua. Um dos fatores mais importantes para a implementação deste plano é a análise minuciosa da empresa. Para tal, como **fundamentação teórica** foram abordados assuntos sobre o marketing, seguidos de conceitos e itens do planejamento estratégico e a forma de montar um plano estratégico de marketing. Os principais autores que embasaram a pesquisa bibliográfica foram Philip Kotler; Sérgio Roberto Dias; Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira; Fernando Serra, Maria Cândida S. Torres e Alexandre Pavan Torres. A **metodologia** utilizada foi a pesquisa bibliográfica, pesquisa descritiva com abordagem quali-quantitativa. A pesquisa de campo contou com sete clientes que compram habitualmente na empresa em estudo. O instrumento de coleta de dados foi por meio da observação sistemática onde utilizou-se a Matriz SWOT e a pesquisa externa que serviu para conhecer o perfil do público-alvo, suas preferências, necessidades e suas satisfações. Após feito o diagnóstico situacional da empresa em estudo, foi possível desenvolver o plano de marketing, em que a pesquisadora pôde propor as estratégias para melhoria dos pontos fracos para tornar a empresa referência no mercado de serviços de usinagem. Este estudo foi de grande valia para a empresa, pois a mesma identificou os pontos fortes e fracos, assim como a satisfação e as necessidades de seus clientes.

Palavras-chave: Plano de marketing. Usinagem. Estratégias de marketing.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Fatores econômicos que influenciam os negócios.....	25
Quadro 2 - Fatores tecnológicos que influenciam os negócios	26
Quadro 3 - Fatores político-legais que influenciam os negócios.	27
Quadro 4 - Fatores socioculturais que influenciam os negócios.	27
Quadro 5 - Exemplos de outros fatores/forças macroambientais.....	28
Quadro 6 - Aspectos a serem considerados na análise SWOT.	32
Quadro 7 - Plano de Marketing Estratégico.	39
Quadro 8 - Avaliação dos clientes quanto ao atendimento: cortesia, eficiência e receptividade.....	57
Quadro 9 - Avaliação dos clientes quanto aos serviços: qualidade, capacidade de produção, prazo, preço, condições de pagamento e assistência técnica.....	59
Quadro 10 - Avaliação dos clientes quanto aos recursos físicos: localização e instalações	62
Quadro 11 - Avaliação dos clientes quanto à imagem: divulgação, prestígio e credibilidade.....	63
Quadro 12 - Avaliação geral das forças.	80
Quadro 13 - Matriz SWOT da Empresa em Estudo.	91
Quadro 14 - Análise comparativa do ambiente interno da empresa em estudo com dois concorrentes.	93
Quadro 15 - Ideias para a construção/definição da vocação, missão, visão e valores da empresa em estudo.....	95
Quadro 16 - Definição da visão, missão, vocação e valores da empresa em estudo.	97
Quadro 17 - Objetivos de Marketing.....	98
Quadro 18 - Estratégias de marketing e plano de ação	100
Quadro 19 – Cronograma de implantação do plano de marketing.	103

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Componentes da visão.	23
Figura 2 - Fatores/forças macroambientais e setoriais que apresentam oportunidades e ameaças para as empresas.....	29
Figura 3 - Representação gráfica, clássica da análise SWOT/FOFA.....	31
Figura 4 - Relação entre os aspectos da análise SWOT e o ambiente.	31
Figura 5 - Plano de Marketing Estratégico apresentado por passos.	41
Figura 6 - Diagrama do Marketing Mix.	47
Figura 7 - Porte da Empresa.	53
Figura 8 - Tempo de atuação no mercado	53
Figura 9 - Tamanho das peças (serviços de usinagem).....	54
Figura 10 - Serviços de usinagem realizados internamente ou terceirizados com fornecedor	54
Figura 11 - Realização de serviços de usinagem internamente e terceirizados com fornecedor.	55
Figura 12 - Gastos mensais (R\$) com serviços de usinagem	55
Figura 13 - Nível de satisfação das empresas que prestam serviços de usinagem ..	56
Figura 14 - Matriz SWOT/FOFA explicada.....	84

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Exportações de produtos metal-mecânicos realizadas por SC e BR, de 2000 a 2011.	83
---	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 PROBLEMA	11
1.2 OBJETIVOS	12
1.2.1 Objetivo Geral	12
1.2.2 Objetivos Específicos	12
1.3 JUSTIFICATIVA	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 MARKETING	14
2.1.1 Composto de marketing	16
2.2 INTRODUÇÃO AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	18
2.2.1 Diferenças entre visão, missão e valores	21
2.2.2 Análise externa e interna da organização	24
2.2.3 Análise SWOT	30
2.3 PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING (PEM)	32
2.3.1 Propósitos de um plano de marketing estratégico.....	36
2.3.2 Características de um bom plano de marketing estratégico.....	37
2.3.3 As partes de um plano de marketing estratégico	38
2.3.4 Passos para a elaboração de um plano de marketing estratégico	41
2.3.5 Estrutura de apresentação de um plano de marketing estratégico	48
3 METODOLOGIA	50
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	52
4.1 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DA EMPRESA NO MERCADO	52
5 PLANO DE MARKETING	77
5.1 ANÁLISE SITUACIONAL	77
5.1.1 Análise do cliente	77
5.1.2 Análise da concorrência	80
5.1.3 Análise do mercado.....	82
5.1.4 Análise Swot.....	84
5.1.4.1 Análise externa (macroambiente).....	85
5.1.4.2 Análise interna (microambiente).....	87
5.1.4.3 Matriz SWOT	90

5.1.4.4 Análise do ambiente interno e elaboração das estratégias da Empresa em estudo	92
5.1.4.5 Elaboração da missão, visão e valores da empresa em estudo.....	94
5.2 PROPOSTAS	98
5.2.1 Objetivos de marketing.....	98
5.2.2 Estratégia de marketing e plano de ação	100
5.2.3 Implantação, controle e reavaliação	103
6 CONCLUSÃO	105
REFERÊNCIAS.....	107
APÊNDICE.....	112
ANEXO	117

1 INTRODUÇÃO

Após a revolução industrial, muitas alterações foram provocadas no mundo, nas organizações produtivas e gerenciais, envolvendo empresas de pequeno e médio porte, tendo em vista a interferência rápida e eficiente das informações tecnológicas, entre outros fatores, no mundo dos negócios. Este cenário trouxe aos donos das organizações uma percepção mais acentuada de seus negócios diante dessa nova perspectiva.

Para todo o negócio, existem fatores críticos de sucesso que devem ser atendidos para que as empresas obtenham o melhor proveito das suas atividades. Esses fatores podem ser identificados analisando as necessidades dos clientes e concorrentes bem sucedidos.

Neste contexto, o Plano de *Marketing* é utilizado como um instrumento que auxilia no planejamento da empresa, de forma a manter a competitividade dos negócios no mercado em que atua. Um dos fatores mais importantes para a implementação deste plano é a análise minuciosa da empresa por meio de uma pesquisa interna e externa, pois o confronto entre os fatores críticos de sucesso e a análise do ambiente externo e interno permite detectar oportunidades de mercado à medida que a empresa procura conhecer e entender o que os clientes querem, o que está sendo oferecido pela concorrência, e o que ela, a empresa, pode oferecer ao cliente de forma a prevalecer sobre a concorrência, da mesma forma que permite identificar ameaças atuais ou futuras que devem ser eliminadas para que o negócio continue a ser viável.

A realização deste trabalho teve como base o estudo do *marketing* e suas variáveis, com enfoque na importância da análise interna e externa da empresa bem como a detecção de oportunidades e ameaças para que se possam usar os pontos fortes como força propulsora da organização, e minimizar o efeito dos pontos fracos que constituem as limitações e forças restritivas à realização dos objetivos da empresa.

Há que realçar a importância da realização deste trabalho sobre o ponto de vista comercial e profissional, que se baseia na interligação entre a pesquisadora, a empresa e a universidade, na medida em que permite o enriquecimento da formação especializada, o apoio as atividades comerciais da empresa, e ao mesmo tempo a consagração e reconhecimento da UNESC - Universidade do Extremo Sul

Catarinense como fonte de ensino, formação e capacitação de pessoas, evidenciando a sua responsabilidade social.

1.1 PROBLEMA

A crise financeira de 2008 afetou bruscamente os negócios da empresa estudada, o mercado que a mesma está inserida já estava demasiadamente competitivo, com a crise, os concorrentes começaram a baixar ainda mais os preços num ato quase que de desespero para não perder clientes, ter alguma demanda de serviços para pagar os custos e se manter no mercado. As empresas desse segmento estavam enfrentando uma grave crise nesse momento. Foi quando a empresa estudada também sentiu os efeitos da crise financeira e começou a perder clientes e pedidos. Os colaboradores começaram a ficar ociosos, o clima começou a ficar tenso. Mas por ser uma empresa sólida, a mesma manteve seu quadro de funcionários ociosos durante três meses, honrando todos os compromissos financeiros, até que chegou um momento em que a demissão da mão de obra ociosa era inevitável, e assim foi feito, mais de 50% dos colaboradores foram demitidos a contra gosto da administração. Era preciso rever as estratégias para tentar se manter no mercado nesse período de crise.

Foi então que a empresa reduziu bastante o quadro de funcionários, contatou todos os fornecedores para renegociar preços de contratos de serviços que a empresa utilizava visando reduzir custos, e também selecionou os seus clientes, visando atender aqueles clientes mais fiéis e que tinham uma margem de lucratividade maior nos serviços.

Com essas medidas a empresa conseguiu enfrentar o período de crise e se manter no mercado, entretanto, é preciso voltar a utilizar toda a capacidade de produção da mesma e avançar ainda mais, crescer e expandir. Mas com tantos concorrentes, diante do exposto, surge a seguinte pergunta: **Quais as estratégias de marketing para alavancar as vendas de uma empresa prestadora de serviços de usinagem localizada em Criciúma - SC?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Definir as estratégias de marketing para alavancar as vendas de uma empresa prestadora de serviços de usinagem localizada em Criciúma - SC.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Conhecer a percepção dos clientes sobre o desempenho da empresa em estudo em relação as empresas concorrentes;
- b) Identificar os pontos fracos e fortes, oportunidades e ameaças utilizando a ferramenta de análise SWOT;
- c) Definir a visão, missão e valores da empresa;
- d) Desenvolver um plano de marketing para a empresa em estudo.

1.3 JUSTIFICATIVA

É **importante** atingir o objetivo geral deste estudo, pois estas estratégias de marketing têm por finalidade redefinir a estrutura, a cultura, o processo do trabalho e vendas, entre outros aspectos da empresa.

Os resultados deste estudo podem mostrar que a falta de conhecimento a respeito das habilidades do marketing é um obstáculo enorme para que se obtenha estratégias eficientes. Embora o empreendedor, costume utilizar intuitivamente ações do marketing, há uma tendência de pensar que "nós sabemos o que o cliente espera", o que é algo difícil de ser mudado e necessita ser trabalhado, mostrando as desvantagens e as vantagens de saber exatamente que a necessidade do cliente está em se perceber o que o cliente deseja.

A **relevância** deste estudo para a pesquisadora é que a mesma faz parte do quadro administrativo da empresa em estudo e isso faz crer que de posse dos resultados obtidos, da análise situacional, da concorrência, e da própria construção do plano de marketing, será mais fácil que a empresa em estudo e seus dirigentes compreendam o quão é importante tais mudanças para o aumento de suas vendas,

bom desempenho no mercado e conseqüentemente a satisfação dos clientes, pois com o marketing, muitas transformações irão acontecer e com isso pontos positivos a organização tende a ganhar. Para a Universidade, este estudo também é importante, pois em posse deste exemplar, outros pesquisadores poderão se beneficiar do mesmo e utilizar como referência para futuros trabalhos de qualquer negócio, tendo em vista que o ramo de usinagem é forte na região.

Este estudo trouxe a **oportunidade** de mostrar o quão é importante para qualquer tipo de negócio o desenvolvimento de um plano de marketing, pois esta ferramenta consegue levantar os pontos fortes e fracos, além de propor estratégias de melhorias em uma estrutura de planejamento, pois tudo que é planejado com cronogramas e orçamentos pode ser realizado de acordo com as necessidades e disponibilidades financeiras da empresa.

Portanto, as estratégias de marketing podem ser aplicáveis às empresas de serviços de usinagem de pequeno porte, desde que exista, por parte da direção, uma decisão consciente sobre sua necessidade e sobre os benefícios por elas proporcionados. A necessidade advém de vários fatores, mas ressalta-se aqui a evolução constante a que são submetidas as empresas no que se refere à negociações com os clientes. O ritmo acelerado das mudanças e a presença de novas tecnologias que aproximam as pessoas e criam relacionamentos, como a Internet, tendem a revolucionar os modelos de negócios no futuro.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta etapa estão sendo abordados assuntos sobre o marketing, seguidos de conceitos e itens do planejamento estratégico e a forma de montar um plano estratégico de marketing a partir da seleção de obras acadêmicas e científicas que sustentaram estes assuntos.

2.1 MARKETING

A cada dia que passa descobrem-se novos produtos, de todos os tipos, cores e formas, para todos os gostos. Os fabricantes através da mídia entram nos lares, abastecendo de informações cada vez mais convincentes para a compra de seus produtos. A forma apelativa pelas quais os revendedores ofertam seus produtos, dando inúmeras opções de pagamento, acabam vendendo principalmente àqueles consumidores que compram por “impulso”.

Ao iniciar o estudo de Administração Mercadológica é necessário primeiramente esclarecer que o conceito de *marketing* é diferente do conceito de vendas.

As vendas surgem quando há produtos em uma empresa que estão dispostos para ser vendidos e a promoção vem para estimular os clientes a comprar estes produtos, aumentando o lucro das vendas. O marketing nasceu após existir estes clientes que são chamados de potenciais, realizando seus desejos e necessidades. A empresa vem de encontro a estes desejos e necessidades planejando um conjunto que atenda estes parâmetros criando satisfações significantes (KOTLER, 1998).

O que difere um conceito do outro é o propósito pelo qual são direcionados os investimentos, um sendo do produto para o consumidor e o outro do consumidor para o produto. Cada um satisfazendo às exigências do outro, porém ambos visam um mesmo objetivo: o lucro (KOTLER, 1998).

Marketing ainda é visto de uma maneira mais ampla ante todo o processo de vendas, ele é o responsável pelo diferencial que uma empresa pode oferecer aos seus clientes, para tanto, sua definição deve ser claramente conhecida por todos em uma empresa (KOTLER, 1998). Na visão de Kotler (1998, p. 27) a melhor definição de *marketing* é: “um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm

o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros”.

A sociedade moderna é influenciada pelo *marketing* no seu cotidiano. Newmann (2009, p. 1) define marketing dizendo que “é uma expressão anglo-saxônica derivada da palavra *mercari*, do latim, que significa comércio ou ato de mercar, comercializar ou transacionar [...]”.

Para muitas pessoas o *marketing* é definido como propaganda e para outras, tem o mesmo significado que pesquisa de mercado ou promoção de vendas (KOTLER, 2006).

O marketing nasceu com objetivo de aumentar as receitas lucrativas das empresas, identificando, avaliando e selecionando as oportunidades de mercado, estabelecendo estratégias para alcançar estes mercados-alvos. O marketing tem pontos fortes e fracos, ou seja, as vezes, tem imagens boas e ruins, precisas e imprecisas para a empresa e seus clientes (KOTLER, 2006).

Marketing é um instrumento que apresenta um conjunto de variáveis, desde o ato de analisar, planejar, segmentar o mercado, descobrir as necessidades dos clientes, implementar programas de transações, e estende-se até às promoções de vendas e serviços ao consumidor, visando satisfazer o cliente e mantê-lo a longo prazo. O *marketing* tem como finalidade construir relacionamentos com os clientes, sejam estes internos ou externos, para o alcance dos objetivos da empresa (KOTLER, 2006).

O marketing é uma ferramenta que adapta produtos e serviços buscando a melhoria da qualidade de vida das pessoas e a satisfação das mesmas (COBRA, 1997). Neste caso, a empresa precisa estar sintonizada com os interesses dos clientes proporcionando-lhes de fato o melhor em produtos e/ou serviços.

O paradigma mudou, produtos/serviços vão e vêm e a unidade de valor hoje é o relacionamento com o cliente, fazendo com que as empresas precisem mudar a forma de fazer negócio para manter sua competitividade em um mercado cada vez mais agressivo (KOTLER, 2006).

As novas necessidades se traduzem em um *marketing* voltado para o relacionamento estreito entre a empresa e os clientes. A ideia por trás disto é tornar a empresa, do ponto de vista do cliente, a mais adequada para satisfazer as suas necessidades. Para alcançar este relacionamento será necessário prestar um atendimento personalizado para os clientes. Os profissionais de *marketing* e as

empresas terão que repensar os processos de se comunicar com seus clientes e fornecedores (KOTLER, 2006).

Baseado nesta premissa, o direcionamento para envolver o consumidor no fechamento de um negócio, terá que superar o concorrente, satisfazendo assim, as necessidades e desejos dos clientes. Torna-se claro que a liderança de mercado somente será alcançada quando uma forte estrutura de marketing permeie tanto a cultura quanto à estrutura da organização (DAY, 2000).

Para estar pronto para enfrentar o futuro é necessário ter visão de trabalhar corretamente com o marketing. Portanto, o marketing é importante para qualquer empresa quando bem entendido e desenvolvido, tornando-se parte diária das atividades de captação de lucros na organização (KOTLER, 2006).

2.1.1 Composto de marketing

Para criar valor para os clientes e alcançar os objetivos da organização são utilizadas algumas ferramentas estratégicas, ou seja, o composto de *marketing* que é utilizado para que as empresas tenham sucesso na identificação das expectativas do mercado. Composto de *marketing* é o conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objetivos de *marketing* no mercado alvo (KOTLER, 1998).

Os fatores são as variáveis internas que podem ser controladas de acordo com os interesses da empresa, entre eles as características e funcionalidades referentes aos produtos, políticas de preço, estratégias de comunicação utilizadas e os meios para colocar os produtos ao alcance dos clientes finais. Também as variáveis externas que agem fora do ambiente da empresa, e são classificadas como competitivas, econômicas, políticas, legais e reguladoras, tecnológicas e socioculturais. Consequentemente, podemos compreender que enquanto as variáveis internas da empresa têm algum tipo de influência e capacidade de mudança, as variáveis externas sofrem apenas na criação de condições para minimizar ou maximizar sua influência de perseguir seus objetivos. Esses fatores são entendidos como os “quatro Ps”, sendo eles: o Produto, o Preço, a Promoção e a Praça (KOTLER, 2000).

Kotler (1998), explica abaixo o que vem a ser os 4 P’s (Produto, Preço, Promoção e Praça):

- a) **Produto:** Representa a oferta tangível da empresa para o mercado, inclui a qualidade, design, característica, marca e embalagem, entre outros, de acordo com uma demanda existente ou gerada. Consiste em disponibilizar algo, por parte da empresa, que possa suprir as carências de seus consumidores, que lhe ofereça benefícios, aquilo que eles buscam para troca.
- b) **Preço:** É a quantidade de dinheiro que os consumidores têm que pagar pelo produto e o esforço que a empresa faz para comunicar a existência de seus produtos/serviços ao mercado. Quase sempre, os clientes acham como sendo um bom preço para os produtos aquele mais barato. Porém, muitas vezes um preço um pouco mais alto pode ter associação sem intenção a maior qualidade agregada. Nesse caso, muitos clientes não se importam em pagar um pouco mais para ter e garantir a qualidade no produto ou serviço e assim poder suprir as suas necessidades e desejos;
- c) **Promoção:** São as várias atividades da empresa responsáveis pela comunicação e promoção de seus produtos ao mercado-alvo. São as propagandas e os outros meios usados para informar sobre a existência do produto, suas características e utilidades, seus diferenciais, para torná-lo conhecido e lembrado;
- d) **Praça (Ponto de Venda):** Envolve as várias atividades da empresa para tornar o produto acessível e disponível aos consumidores-alvo. Envolve, também, toda a estrutura que se relaciona com os canais de distribuição e de logística que viabiliza a entrega ou aquisição do produto ao cliente.

Por esse motivo, precisa-se saber onde estão os possíveis clientes, para poder definir algumas estratégias e assim conseguir identificar qual a melhor localização para a instalação da empresa e ainda qual a melhor maneira de distribuição de seus produtos e/ou serviços. É necessário que o ponto de venda seja definido a partir do estudo das vantagens e desvantagens de acesso e contato (KOTLER, 1998).

2.2 INTRODUÇÃO AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Ao iniciar este estudo, conceituando o que vem a ser planejamento estratégico, é importante conceituar o termo estratégia que vem do grego antigo (*strategia/estrategos*), que significa a habilidade do general organizar e levar até o fim as expedições militares. Está relacionada a situações políticas, guerras ou jogos táticos. Resumindo, a estratégia está ligada a dois ou mais competidores disputando o mesmo objetivo, isto ocorre também no mundo dos negócios e, como na versão militar, a estratégia empresarial sofre forte influência pelos líderes (SERRA; TORRES; TORRES, 2004).

A estratégia pode ser determinada como a resolução das metas e dos objetivos básicos a longo prazo de uma organização, bem como a inclusão de cursos de ação e destino dos recursos necessários à execução dessas metas (CHANDLER JÚNIOR apud SERRA; TORRES; TORRES, 2004).

Serra, Torres e Torres (2004) complementam dizendo que a estratégia em uma organização inicia-se pelo processo de entendimento, de criatividade, que antecede as ações do planejamento. Para que a estratégia seja executada, devem-se cumprir três etapas:

- a) entender evidentemente as características, os problemas e as circunstâncias que envolvem a proposta a ser desenvolvida na organização;
- b) um método de análise de compreensão;
- c) um processo de interpretação que habilita os empreendedores a entender e a atuar nas inspirações e vantagens da abordagem estratégica, de modo a selecionar as opções apresentadas.

De acordo com Hitt; Ireland e Hosrisson (2002) a estratégia empresarial é o caminho traçado, o plano de ação para se chegar aos objetivos da empresa, levando em consideração seus recursos, suas competências essenciais, seu conhecimento do mercado, entre outros fatores que são determinantes na complexidade de uma estrutura organizacional.

A estratégia empresarial é um conjunto de meios que uma organização utiliza para alcançar seus objetivos. Tal processo abrange as decisões que definem os produtos/serviços para determinados clientes, mercados e a posição da organização em relação aos seus concorrentes (SERRA; TORRES; TORRES,

2004).

O planejamento estratégico é um instrumento muito utilizado pelas organizações; foi na década de 60 que ele surgiu e em duas décadas foi se adaptando para competir em mercados globais e recessivos. Poucos anos depois, o planejamento estratégico ressurgiu com toda força devido a duas razões fundamentais: as organizações retomaram o crescimento e a Internet e as possibilidades de *e-commerce* fizeram com que as organizações refletissem sobre o modo de se posicionarem nesse novo ambiente. O planejamento estratégico volta, entretanto, não como um processo periódico, mas como uma parte da tarefa diária do empreendedor (SERRA; TORRES; TORRES, 2004).

“O planejamento estratégico é o instrumento que organiza e ordena o que se pretende que aconteça em determinado momento, e o plano estratégico é o documento que formaliza essa sistematização” (SERRA; TORRES; TORRES, 2004, p. 28).

O planejamento tem como objetivo o desenvolvimento de uma série de processos e projeção do futuro que servirão como suporte para organização, visando à redução das incertezas e aumentando a probabilidade de alcançar as metas e desafios estabelecidos pela empresa (OLIVEIRA, 2002).

Planejamento estratégico é um conjunto de processos administrativos, que visa organizar as idéias das pessoas, de modo que se possa criar uma direção para onde se deve seguir (estratégia). Depois de ordenar as idéias, são ordenadas as ações, que é a implementação do Plano Estratégico (SERRA; TORRES; TORRES, 2004).

O processo de planejar envolve, portanto, um "modo" de pensar, envolve indagações, envolve questionamentos sobre o que será feito, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde será feito. Toda a atividade de planejamento nas empresas, por sua natureza, deverá resultar de decisões presentes, tomadas a partir do exame do impacto das mesmas no futuro, o que lhe proporciona uma dimensão temporal de alto significado (SERRA; TORRES; TORRES, 2004).

O planejamento estratégico somados a itens como: Cliente Insatisfeito + Filosofia do Negócio + Aspirações + Visão Estratégica + Análise Externa e Interna + Postura Estratégica + Cenários + Propósitos + Missão Estratégica + Planos e Projetos + Execução = Resultados = Cliente Satisfeito (HARTMANN, 2005).

Quando bem utilizado e executado o planejamento estratégico é uma

ferramenta útil para a gestão das organizações (OLIVEIRA, 2002). O planejamento estratégico é o mais utilizado pelas organizações, pois visam resultados em um prazo mais longo, ele é considerado como o processo para a determinação dos objetivos de uma organização e para a adoção de ações e alocação de recursos para alcançá-los (SERRA; TORRES; TORRES, 2004).

A elaboração do planejamento estratégico apresenta ferramentas que objetivam um entendimento claro e preciso da implantação e condução importante da administração de empresas. Esta etapa compreende a análise e decomposição da estratégia, em uma série de ações, de diversos níveis, que são necessários para que o curso de ação escolhido no planejamento estratégico seja operacionalizado (OLIVEIRA, 2002).

Esta elaboração não pode ser num plano simples de planejamento, pois o planejamento estratégico requer raciocínio estratégico para ser flexível e poder se ajustar às modificações que possam ocorrer e para orientar as implementações de ações planejadas (SERRA; TORRES; TORRES, 2004).

Segundo Oliveira (2002), o planejamento estratégico é estruturado em cinco fases, que são:

- a) Fase I (Diagnóstico Estratégico), composto por: visão, valores, análise interna, análise dos concorrentes, para esta fase utiliza-se o seguinte questionamento: Como estou e onde estou?
- b) Fase II (Missão), composto por: missão, propósitos, cenários, postura estratégica, macroestratégia e macropolíticas, para esta segunda fase utiliza-se o questionamento: Quem sou?
- c) Fase III (Instrumentos prescritivos e Instrumentos quantitativos), estes dois com seus compostos separados, ou seja, os instrumentos prescritivos (objetivos, desafios e metas; estratégias e políticas funcionais; projetos e planos de ação) e os instrumentos quantitativos (planejamento orçamentários), estes tendo como questionamento: Onde quero chegar e como irei chegar.
- d) Fase IV (Controle e Avaliação), compostos por: análise de indicadores de desempenho, avaliação de desempenho e correção dos desvios, seguido do seguinte questionamento: Qual é a minha situação em direção aos meus objetivos?

A função do planejamento estratégico é apoiar e complementar a

proposição estratégica (SERRA; TORRES; TORRES, 2004).

O planejamento deve advir do raciocínio estratégico, para dar lugar à flexibilidade, ajustando-se às modificações do meio ambiente e orientando a implementação de ações planejadas. Logo, sua elaboração não pode ser feita como simples exercício de planejamento (SERRA; TORRES; TORRES, 2004).

O planejamento deverá ter por base três componentes de reflexão estratégica, que compreendem a análise estratégica, a formulação da estratégia, além da organização e implementação desta. As etapas de um planejamento estratégico de marketing variam conforme as ideias e abordagens dos autores. Alguns autores como Oliveira (2002) colocam a análise do ambiente como sendo a primeira etapa, depois vem a ser a etapa da missão, visão e objetivos. Já para Serra, Torres e Torres (2004) apresentam a missão e a visão como pontos de partida do processo.

A metodologia pode ser estruturada da seguinte forma: 1. Visão e Missão; 2. Análise do ambiente externo; 3. Análise do setor de negócios; 4. Análise interna e fatores críticos de sucesso; 5. Determinação de objetivos e de metas; 6. Avaliação por indicadores de desempenho (*feedback*); 7. Ação; 8. Estratégias para conseguir vantagem competitiva (SERRA; TORRES; TORRES, 2004).

Esta metodologia proposta pelos autores acima promove uma estrutura para o planejamento estratégico que inicie com os aspectos gerais e externos, passe para os aspectos específicos e internos e fundamente-se na elaboração da missão e dos objetivos que orientarão as futuras ações.

2.2.1 Diferenças entre visão, missão e valores

Os administradores fazem uma certa confusão entre os conceitos de visão, missão e valores, porque ambos são conceitos enunciados de forma objetiva e positiva, a partir da alta direção e compartilhados por todos sejam eles, funcionários e clientes, além de terem praticamente a mesma finalidade, ou seja, dar direção e foco à organização (SILVA et al., 2004). Para ficar clara, a diferença entre estes conceitos, é interessante comparar suas características.

A **missão** deve ser elaborada por escrito, sem ambiguidade e não precisa ser extensa. Deve ser estratégica, objetiva, lógica, precisa e estar dentro das oportunidades que o ambiente e os limites psicológicos e físicos que o

empreendimento oferece. É a razão de ser da organização. Podemos definir como a função que ela desenvolve no cenário para tornar-se útil e justificar seus lucros perante seus investidores (SERRA; TORRES; TORRES, 2004).

A missão é definida a partir de fatos e deve ser estimuladora, desde que oriente para o futuro a partir do presente, mas tem que ter a intenção de ser permanente, deve ser o ponto de partida que identificará o negócio, dando rumo à organização (SILVA et al., 2004).

A missão da organização é definida por escrito, em uma declaração que identifica o alcance das operações de uma organização e o que ela pode oferecer. A missão de uma empresa deve se desenvolver a partir do contexto da análise SWOT (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2007). “A missão é a afirmação mais conhecida e utilizada para a apresentação de uma determinada empresa” (SERRA; TORRES; TORRES, 2004). A missão de uma empresa deve se desenvolver a partir do contexto da análise SWOT (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2007).

Segundo Hartmann (2005), há alguns critérios para que o empreendedor possa definir a missão para sua empresa, que são:

- a) Refletir as habilidades e as capacidades da empresa;
- b) Ser realista e compreensível;
- c) Expressar o espírito empreendedor/flexibilidade;
- d) Ser inovadora no sentido de satisfazer as necessidades dos clientes atuais e futuros.

O objetivo de uma missão é disseminar o espírito da empresa, que está ligado a sua visão de mercado e da concorrência, onde a organização deve reunir esforços para o alcance de seus objetivos, ela pode ser definida numa visão ampla permitindo uma finalidade mais abrangente ou restrita que define os propósitos da organização de maneira clara, mas com limites (SERRA, TORRES e TORRES, 2004).

As organizações desenvolvem declarações de missão para compartilhá-las com seus gerentes, colaboradores e até mesmo consumidores. Uma declaração de missão bem ajustada e preparada proporciona aos funcionários da empresa um senso único de propósito, direção e oportunidade (KOTLER, 1998).

Já a **visão**, é a expressão do sonho ou de onde se quer fazer chegar o negócio a longo prazo e para quem. A visão de uma organização pode ser entendida como um cenário, uma intuição, um sonho. É a imagem projetada para o futuro e

deve ser assimilada por todos na empresa. A visão pode ser definida sob a percepção das necessidades do mercado e os métodos pelos quais uma organização pode satisfazê-las. A visão tem a função de auxiliar a organização para que essa possa se unir em torno de valores comuns que possibilitariam direcioná-la para o aproveitamento de uma oportunidade para estabelecer a vantagem competitiva (SERRA; TORRES; TORRES, 2004).

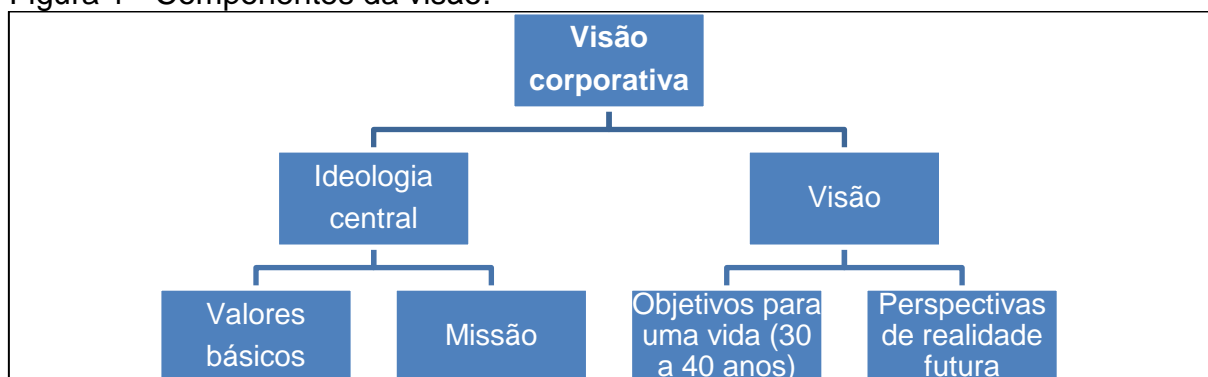
A visão é definida de forma ampla e inspiradora, focaliza o futuro, é inconstante em função dos desafios que se apresentam e traduz onde a empresa deve chegar (SILVA et al, 2004).

É possível entender a visão como os limites que os gestores da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. A visão representa o que a empresa quer ser. Hartmann (2005) traz outras definições para visão que é uma meta subjetiva ou um objetivo gerado na área das emoções, é a ponte principal que leva o empreendimento para o futuro, é a macro motivação dos empreendedores e é o grande sonho do empreendimento.

A visão corporativa é composta primariamente pela ideologia central (*yin* – imutável) e pela visão (*yang* – onde se quer chegar). A ideologia central não depende de produtos, mercados ou quaisquer outras mudanças, mas de ‘quem é’ a empresa. A ideologia central subdivide-se em valores organizacionais e missão (SERRA; TORRES; TORRES, 2004).

Segundo Collins e Porras (1996 apud SERRA; TORRES; TORRES, 2004, p. 43), na Figura 1 há uma adaptação dos componentes da visão:

Figura 1 - Componentes da visão.



Fonte: Collins & Porras (1996 apud SERRA; TORRES; TORRES, 2004, p. 43)

Conforme a Figura 1, Serra, Torres e Torres (2004) dizem que apesar do ambiente que vive em constantes mudanças, a visão corporativa deve ser duradoura, por este motivo deve-se ter em mente que:

- a) os objetivos e as metas devem ser suficientemente flexíveis para possibilitar o alcance da visão corporativa;
- b) a visão corporativa deve incluir todos os indivíduos da organização.

A visão adequada deve ser precisa e adaptá-la determina respostas diretas a perguntas claras (SERRA; TORRES; TORRES, 2004).

Finalmente, a visão deve se constituir no caminho certo que direciona a análise interna e externa, que é a ponte utilizada durante o processo do planejamento estratégico para a construção da visão estratégica do plano estratégico (HARTMANN, 2005).

E por fim, os **valores** são idéias fundamentais em torno das quais a organização foi construída, representam as convicções dominantes, as crenças básicas, aquilo em que a maioria das pessoas da organização acredita. São elementos motivadores que direcionam as ações das pessoas na organização, contribuindo para a unidade e a coerência do trabalho. Sinalizam o que se persegue em termos de padrão de comportamento de toda a equipe na busca da excelência (SERRA; TORRES; TORRES, 2004).

Os valores devem ser definidos numa escala de hierarquia de prioridades em uma organização, assim como serve de base para a definição de regras de conduta de todos os seus componentes (SILVA et al, 2004).

2.2.2 Análise externa e interna da organização

A organização é um sistema aberto, sofre influências externas, compreendendo também, a concorrência, isto é, empresas que atuam no mesmo mercado, disputando os mesmos clientes, consumidores ou recursos, portanto é preciso que se analise o ambiente que o cerca permanentemente para ter uma posição competitiva no mercado (SERRA; TORRES; TORRES, 2004).

O objetivo da análise externa é para analisar a organização e o seu ambiente elencando as oportunidades e ameaças, estudando a posição dos produtos e serviços no mercado atual e visando a posição dos mesmos num mercado futuro (OLIVEIRA, 2004).

O gestor deve identificar os componentes relevantes do ambiente e, em seguida, analisar quanto à situação de oportunidades ou ameaças para a empresa (OLIVEIRA, 2004). A análise externa apresenta os seguintes componentes (SERRA;

TORRES; TORRES, 2004):

- a) **Cenário:** é uma probabilidade abrangente de futuro, organizada segundo uma forma predeterminada do ambiente, para auxiliar uma empresa na tomada de suas decisões estratégicas;
- b) **Ameaças:** são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma;
- c) **Oportunidades:** são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las.

As tendências decorrem de fatores econômicos, político-legais, tecnológicos e socioculturais que compõem o macro-ambiente e causam impactos sobre o funcionamento das organizações (SERRA; TORRES; TORRES, 2004).

Essas forças são bem eficazes e suas mudanças criam inúmeras oportunidades e ameaças/restrições para seus administradores (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2007).

Os autores Wright, Kroll e Parnell (2007) definem que as **forças econômicas** têm um efeito significativo sobre os negócios da organização e essas mudanças representam tanto oportunidades quanto ameaças para os administradores estratégicos. O Quadro 1 traz uma estrutura explicativa dos fatores/forças econômicas:

Quadro 1 - Fatores **econômicos** que influenciam os negócios.

FATORES ECONÔMICOS	
<i>Taxa de juro</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Influência no custo de funcionamento da empresa • Influência no custo de compra dos equipamentos, materiais e bens • Influência no preço de venda dos produtos • Influência nas vendas
<i>Fontes de financiamento</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidade de fontes de financiamento • Adequação das fontes de financiamento • Poder das fontes de financiamento
<i>Política cambial</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Influência no custo de compra dos equipamentos, materiais, bens e serviços • Influência no preço de venda • Influência no custo de financiamento
<i>Inflação</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Influência no preço da venda dos produtos • Impacto no volume das vendas
<i>Sistemas de tributação da atividade da empresa</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Influências das formas de tributação dos lucros e rendimentos • Influência das formas de tributação dos produtos • Influência das formas de tributação de equipamentos, materiais, bens e serviços • Política aduaneira na importação de produtos intermediários para a produção • Política aduaneira na importação de bens finais • Política aduaneira na exportação

Continuação.

Continuação.

FATORES ECONÔMICOS	
<i>Sistemas de tributação do rendimento dos clientes</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Impacto da legislação fiscal, imposto sobre a renda, lei de mecenato, etc.
<i>Política de rendimentos e aspectos sociais</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Influência nos custos de pessoal da empresa • Influência do clima social na atividade empresarial
<i>Incentivos à atividade empresarial</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Impacto dos incentivos disponíveis ao investimento • Impacto dos incentivos disponíveis para a internacionalização • Impacto dos incentivos ao consumo
<i>Política de emprego e formação profissional</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Características da regulamentação trabalhistas • Influência do movimento sindical • Política de formação e ensino (p. ex. falta de pessoal qualificado) • Qualificação dos recursos disponíveis • Impacto da taxa de desemprego no recrutamento da mão-de-obra • Impacto da taxa de desemprego nas vendas
<i>Ambiente econômico genérico</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Influência do investimento privado • Influência do investimento público • Clima de confiança dos empresários • Clima de confiança dos clientes • Previsão do produto interno bruto total • Previsão do produto interno bruto do setor

Fonte: Serra; Torres; Torres (2004, p. 58-59).

Wright, Kroll e Parnell (2007) definem as forças tecnológicas como benfeitorias e inovações científicas que oferecem oportunidades ou ameaças para as empresas. A intensidade de mudança tecnológica varia consideravelmente de um setor para outro. As mudanças na tecnologia afetam as operações de uma empresa, bem como seus produtos e serviços. O Quadro 2 traz explicitamente as forças/fatores tecnológicos:

Quadro 2 - Fatores tecnológicos que influenciam os negócios

FATORES TECNOLÓGICOS	
<i>Influência da tecnologia na produção</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Surgimento de novos materiais • Surgimento de novas fontes energéticas • Surgimento de novas técnicas produtivas diretas • Surgimento de novas técnicas de gestão da produção
<i>Influência da tecnologia no mercado</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Alteração das necessidades dos clientes • Desenvolvimento do produto atual
<i>Influência da tecnologia na comercialização</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Influência no desempenho da embalagem • Influência nos processos de armazenagem • Influência nos meios de transportes e nos custos desses • Influência no grau de satisfação dos clientes

Fonte: Serra; Torres; Torres (2004, p. 59).

Os recentes avanços tecnológicos em computadores, robótica, lasers, redes de satélites, fibras óticas e outras áreas relacionadas proporcionaram importantes oportunidades de melhorias operacionais. As forças político-legais incluem em resultados como: de eleições, legislações e sentenças judiciais, bem

como decisões tomadas por várias comissões e instâncias em cada nível de governo (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2007). O Quadro 3 traz explicitamente os fatores/forças político-legais:

Quadro 3 - Fatores político-legais que influenciam os negócios.

FATORES POLÍTICO-LEGAIS	
<i>Política internacional do governo</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Influência de acordos internacionais no desenvolvimento do mercado interno • Influência dos acordos internacionais no desenvolvimento do mercado externo • Influência dos acordos internacionais na obtenção de matérias-primas e de outros bens e serviços • Influência das restrições ou do impedimento às transações internacionais por fatores de natureza política
<i>Regulamentação comercial</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Restrições ou impedimento à exploração do negócio • Política de regulamentação das relações concorrenciais • Responsabilidade civil • Regulamentação das condições de acesso à distribuição • Regulamentação do preço de venda do produto • Regulamentação dos meios de comunicação e das suas formas
<i>Regulamentação técnica</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Regulamentação dos locais de produção • Regulamentação e normas técnicas de concepção de produtos • Regulamentação e normas técnicas de segurança • Regulamentação e normas técnicas de materiais • Regulamentação e normas técnicas de energia • Regulamentação e normas técnicas de comercialização • Regulamentação e normas técnicas de qualidade • Requisitos de proteção do ambiente

Fonte: Serra; Torres; Torres (2004, p. 60).

O sistema político-legal de uma nação influencia muito suas operações comerciais e o padrão de vida de seus cidadãos. As forças socioculturais incluem tradições, valores, tendências sociais e expectativas que uma sociedade tem em relação às empresas. As tradições, por exemplo, afetam práticas sociais que duram década ou até mesmo séculos (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2007). O Quadro 4 mostra explicitamente estes fatores/forças:

Quadro 4 - Fatores socioculturais que influenciam os negócios.

FATORES SOCIOCULTURAIS	
<i>Fenômenos de opinião/moda</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Movimentos de defesa do consumidor • Grupos de pressão • Fenômenos de moda • Convicções e normas de natureza religiosa • Convicções e normas de natureza política • Convicções e normas de outra natureza • Influência dos meios de comunicação • Influência dos líderes de opinião
<i>Fatores demográficos</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Taxa de crescimento da população • Distribuição da população por regiões • Distribuição da população por sexo • Estrutura etária da população • Taxa de natalidade • Taxa de mortalidade • Fluxos migratórios

Continuação.

FATORES SOCIOCULTURAIS	
<i>Fatores sociais</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Repartição das famílias por classes sociais • Repartição da riqueza por regiões • Composição das famílias • Evolução dos casamentos • Ciclo de vida das famílias
<i>Fatores culturais</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Repartição da população por níveis de habitações • Exposição aos meios de comunicação
<i>Hábitos de consumo</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Propensão à mudança • Motivações genéricas de compra • Atitudes genéricas do consumidor face ao produto • Grau de adesão do consumidor ao produto
<i>Hábitos de compra</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Locais de compra • Quantidades de compra • Frequência de compra

Fonte: Serra; Torres; Torres (2004, p. 60-61).

As tendências sociais apresentam várias oportunidades e ameaças ou restrições para as empresas. (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2007). O Quadro 5 apresenta exemplos de outras forças macroambientais:

Quadro 5 - Exemplos de outros fatores/forças macroambientais

FATORES/FORÇAS POLÍTICO-ECONÔMICAS	FATORES/FORÇAS SOCIAIS	FATORES/FORÇAS ECONÔMICAS	FATORES/FORÇAS TECNOLÓGICAS
Leis tributárias	Atitudes em relação à inovação de produtos, estilos de vida, carreiras e ativismo dos consumidores	Fornecimento de dinheiro	Gastos em pesquisa e desenvolvimento (do governo e do setor)
Regulamentações de comércio internacional	Preocupação com a qualidade de vida	Política monetária	Enfoque em gastos com pesquisa e desenvolvimento
Regulamentação de empréstimos a consumidores	Expectativas de vida	Taxa de desemprego	Taxa de introdução de novos produtos
Leis de proteção ambiental	Expectativas em relação ao local de trabalho	Custos com energia	Automação
Sanção de regulamentações antitruste	Mudança na presença de mulheres na força de trabalho	Renda pessoal disponível	Robótica
Leis de contratação, demissão, promoção e pagamento	Taxas de nascimento	Estágio do ciclo econômico	
Controle de preços/salários	Alterações populacionais		

Fonte: Wright; Kroll; Parnell (2007, p. 58)

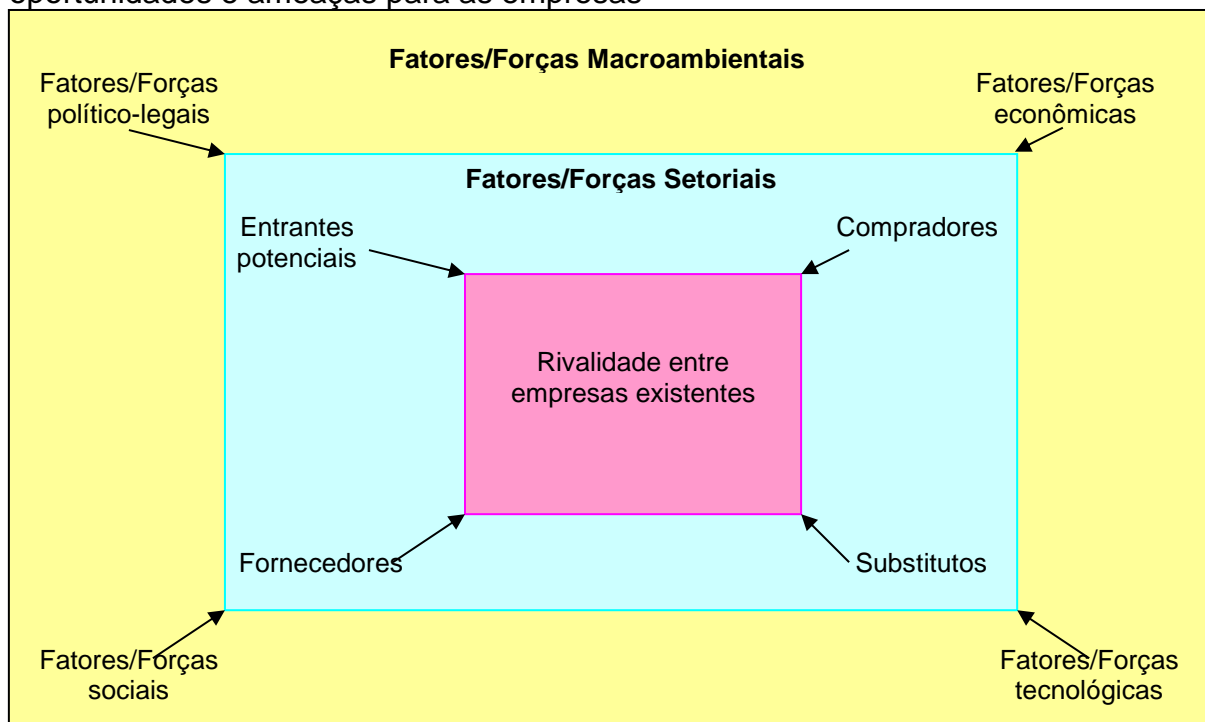
A chave da competição eficaz está em a empresa encontrar uma posição no mercado a partir da qual possa influenciar essas cinco fatores/forças em seu benefício, ou defender-se contra elas. Essa estratégia exige o entendimento de tais forças competitivas (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2007).

Compreende uma análise interna das forças e limitações da empresa, de forma a permitir uma avaliação dos principais pontos fortes e pontos fracos que porventura existam no ambiente da empresa. O objetivo da análise interna é estudar os problemas e as qualidades da empresa analisada, em termos mais claros, quer dizer que são analisados os pontos fortes e fracos entre a empresa e o mercado no qual ela está inserida. Esta análise serve também para dar perspectivas de comparação com as concorrentes da mesma área, podendo ser concorrentes diretos ou potenciais (OLIVEIRA, 2004).

Para Hartmann (2005), a análise interna apresenta os seguintes componentes: os pontos fortes são considerados os pontos positivos ou as qualidades da organização, já os pontos fracos são considerados pontos negativos ou defeituosos, na análise interna tem-se ainda os pontos neutros que são as condições ou situações de difícil mensuração para avaliar o impacto da empresa sobre seus resultados.

A Figura 2 apresenta um diagrama do impacto dos fatores/forças macroambientais e setoriais.

Figura 2 - Fatores/forças macroambientais e setoriais que apresentam oportunidades e ameaças para as empresas



Fonte: Wright; Kroll; Parnell (2007, p. 59)

Porter (1996), explica a Figura acima e 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:

1. A ameaça de novos concorrentes que ingressam no setor;
2. A intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes;
3. A ameaça de produtos ou serviços substitutos;
4. O poder de barganha dos compradores;
5. O poder de barganha dos fornecedores.

A chave da competição eficaz está em a empresa encontrar uma posição no mercado a partir da qual possa influenciar esses cinco fatores/forças em seu benefício, ou defender-se contra eles. Essa estratégia exige o entendimento de tais forças competitivas (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2007).

É muito importante que o desenvolvimento do diagnóstico estratégico consolide as opiniões e pontos de vista dos diversos elementos informantes, gerando uma situação de concretização de idéias comuns e aceitas pela empresa, pois somente dessa forma existirá uma concentração de esforços e recursos para resultados otimizados a serem alcançados pela empresa como um todo. O tratamento adequado dos pontos fortes e fracos, bem como das oportunidades e ameaças ambientais, proporciona uma situação para o executivo ter uma "fotografia" geral da empresa e seu ambiente e começar a estabelecer onde a empresa deverá chegar e como esta nova posição será alcançada (OLIVEIRA, 2004).

2.2.3 Análise SWOT

Os fatores que exercem influência no macroambiente da organização podem apresentar-se como elemento significativo para o reconhecimento de oportunidades e ameaças, para este caso, utiliza-se a matriz de análise SWOT (SERRA; TORRES; TORRES, 2004).

A análise SWOT, é uma sigla em inglês que significa: *Strenght* = força, *Weakness* = fraqueza, *Opportunities* = oportunidades, *Threats* = ameaças, se for traduzida ao idioma português é conhecida por FOFA (forças, oportunidades, fraquezas e ameaças). Este instrumento é imprescindível em uma organização que possui planejamento estratégico, pois por meio de uma representação gráfica (Figura 3), ajuda o administrador a gerenciar as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças que andam rondando a organização e assim melhorar o desempenho da organização (SERRA; TORRES; TORRES, 2004).

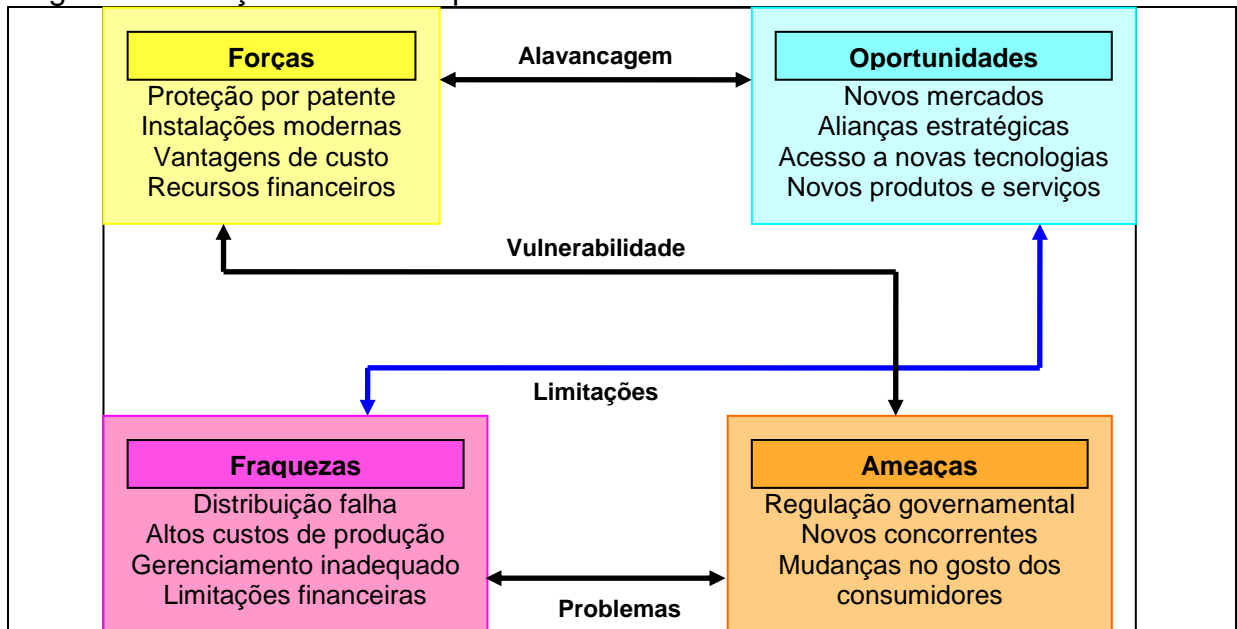
Figura 3 - Representação gráfica, clássica da análise SWOT/FOFA.



Fonte: Serra; Torres; Torres (2004, p. 87)

A Figura 3 que apresentou o gráfico clássico da análise SWOT, ilustra uma estrutura dos pontos fortes, das oportunidades, das fraquezas e das ameaças em quatro quadrantes. A Figura 4 estende a matriz SWOT e explica o significado que cada um dos elementos tem na estratégia: além da lista de pontos fortes e fracos, mostra-se, também, como eles se relacionam com aspectos ambientais ligados a oportunidades e ameaças (SERRA; TORRES; TORRES, 2004).

Figura 4 - Relação entre os aspectos da análise SWOT e o ambiente.



Fonte: Serra; Torres; Torres (2004, p. 87)

A matriz SWOT teve origem no início dos anos 60 e representou um instrumento para o planejamento estratégico, este é utilizado pela maioria das organizações, de qualquer setor, sejam elas micro, médias ou grandes. Tem como objetivo principal possibilitar a escolha de uma estratégia adequada para que seja

possível alcançar os objetivos propostos no planejamento e a partir disso fazer uma avaliação minuciosa dos ambientes internos e externos que a organização atua (SERRA; TORRES; TORRES, 2004).

Por de traz da missão de uma organização há uma análise dos pontos fortes e fracos internos e das oportunidades e ameaças impostas pelo ambiente externo (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2007).

Para que o empreendedor avalie as forças e as fraquezas, é dever considerar cada função empresarial (recursos humanos, finanças, marketing, produção, tecnologia de informação, pesquisa e desenvolvimento, etc) (SERRA; TORRES; TORRES, 2004), conforme mostra o Quadro 6, abaixo:

Quadro 6 - Aspectos a serem considerados na análise SWOT.

FORÇAS	FRAQUEZAS	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Estratégia poderosa	Falta de estratégia	Novos clientes	Novos concorrentes
Forte condição financeira	Instalações obsoletas	Expansão geográfica	Potenciais fortes
Marca (imagem ou reputação) forte	Balanço ruim	Expansão da linha de produtos	Perda de vendas para substitutos
Líder de mercado reconhecido	Custos mais altos que os concorrentes	Transferência de habilidades para novos produtos	Queda de crescimento do mercado
Tecnologia própria	Falta de habilidades importantes	Integração vertical	Mudanças nas taxas de câmbio e políticas de comércio
Vantagens de custo	Lucros reduzidos	Tirar mercado dos concorrentes	Regulação que aumenta os custos
Muita propaganda	Problemas operacionais	Aquisição de rivais	Crescimento do poder dos clientes ou dos fornecedores
Talento para inovação	Atraso em P&D	Alianças ou parcerias para expandir a cobertura	Necessidades reduzidas do produto para os clientes
Bom serviço ao cliente	Linha estrangeira de produtos	Explorar novas tecnologias	Mudanças demográficas
Melhor qualidade de produto	Falta de talento em marketing	Aberturas para extensão da marca	
Alianças ou parcerias			

Fonte: Serra; Torres; Torres (2004, p. 88)

2.3 PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING (PEM)

O plano de marketing é uma ferramenta, extremamente útil para as organizações, elaborada e gerida por um gestor de marketing.

O Planejamento Estratégico de Marketing, Planejamento Estratégico orientado para o mercado, Plano de Marketing, Estratégias Competitivas, Estratégias de Marketing, representam algumas das nomenclaturas que são

consideradas neste estudo como também nos autores e suas obras (HOOLEY; SAUNDRES; PIERCY, 2005; FERREL, 2000; KOTLER 2001; DIAS, 2003).

O Plano de Marketing ou Plano Estratégico de Marketing, conhecido pela sigla PEM, tem como objetivo principal identificar o crescimento dos lucros da organização. Por meio dele, pode-se avaliar e selecionar quais são as oportunidades do mercado atual e assim traçar metas e estratégias para o alcance dos objetivos nos mercados-alvos e também construir um plano de marketing com abordagem estratégica, é caracterizado como uma ferramenta essencial para administrar e empregar os esforços de marketing, este plano é muito recomendado para organizações que desejam aprimorar sua efetividade mercadológica, ajudando-as a desenvolver e implementar seus programas com consistência, garantindo assim a atração de novos clientes e a manutenção dos atuais (KOTLER, 2001).

Quando um PEM é elaborado e pré-definido, a concorrência vai ficando para trás, pois a organização vai alcançando sucesso em suas estratégias e assim conquistando e mantendo seus clientes, e ainda atraindo clientes potenciais a seus negócios, melhorando o reconhecimento no mercado (SILVESTRI, 2012).

Mas para que o planejamento de marketing alcance seus objetivos e tenha sucesso é preciso seguir as medidas corretamente, o empreendedor deve tomar consciência que este plano serve como um mapa que servirá de guia para percorrer todo o trajeto (SANTOS, 2012).

Quando um plano de marketing é elaborado, este envolve diferentes estratégias de diferentes níveis, estas estratégias consistem em ser bem elaboradas, onde é preciso pensar sempre no foco cliente com suas necessidades, desejos, problemas e aspirações, para assim conseguir ter os objetivos alcançados (SILVESTRI, 2012).

A utilidade do PEM é muito perceptível nas ações em que se procura melhorar os resultados em função dos empenhos do marketing, e caracteriza-se pela ênfase no marketing tático e estratégico, pois ressalta as direções estratégicas globais constituídas pela empresa (SANTOS, 2012).

Este plano tem por objetivo encontrar oportunidades atraentes e desenvolver estratégias de marketing rentáveis. O planejamento de marketing compreende: Fixação de objetivos; Avaliação de oportunidades; Planejamento de estratégias de marketing; Desenvolvimento dos planos de marketing; Desenvolvimento do programa de marketing (HOOLEY; SAUNDRES; PIERCY,

2005).

Segundo Ferrel (2000), em sua obra dedicada a administração de marketing estratégico enfatiza que o PEM abrange decidir sobre a estratégia central, criar o posicionamento competitivo da organização e de seus produtos/serviços e implementar essa estratégia. Isso vale tanto para uma organização que possui um único produto como para organizações que possui diferentes negócios.

O plano estratégico de marketing é um guia poderoso que tem por objetivo estruturar procedimentos metodológicos para que o negócio seja um sucesso (SANTOS, 2012).

Para elaboração do plano, em primeiro momento, deve-se definir os objetivos corporativos, em seguida realizar as pesquisas internas e externas por meio da matriz SWOT para então fazer uma análise estratégica. Com os dados devidamente apurados e considerações feitas, deverão ser estabelecidos os objetivos de marketing e estimar seus resultados (DIAS, 2003).

Kotler e Keller (2006) apontam outra estrutura para se realizar um Planejamento Estratégico de Marketing, onde é preciso seguir as seguintes etapas:

a) Missão do negócio: A missão deve ser elaborada por escrito, sem ambiguidade e não precisa ser extensa. Deve ser estratégica, objetiva, lógica, precisa, e estar dentro das oportunidades que o ambiente e os limites psicológicos e físicos que o empreendimento oferece. É a razão de ser da organização. Podemos definir como a função que ela desenvolve no cenário para tornar-se útil e justificar seus lucros perante seus investidores;

b) Análise SWOT - Análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças) e Análise do ambiente interno (forças e fraquezas): a matriz SWOT (sigla oriunda do idioma inglês, que é um acrônimo de Forças [Strengths], Fraquezas [Weaknesses], Oportunidades [Opportunities] e Ameças [Threats]), tem por objetivo analisar de uma forma simples verificando a posição estratégica da empresa em estudo, ela exerce o papel de estruturar a adequação entre o que uma organização pode (forças) e não pode (fraquezas) realmente fazer, e as condições ambientais que atuam a seu favor (oportunidades) e contra (ameaças);

c) Estabelecimento de metas: As metas são as etapas a serem seguidas pelas empresas de forma quantificada e com prazos

estabelecidos, necessários para atingir os objetivos propostos, permitindo melhor controle dos resultados concretos alcançados;

d) Formulação de estratégias: É complexa, uma vez que a própria estratégia está mergulhada em uma multiplicidade de fatores e de componentes internos e externos. Muitos desses fatores estão situados completamente fora do controle e da previsão da empresa. Este cenário implica no cuidadoso modo em projetar um PEM como uma valiosa ferramenta de auxílio à administração; o mesmo norteará as ações gerenciais da empresa dentro de um plano previamente determinado de metas e estratégias diminuindo, com isso, a possibilidade de tomada de decisões equivocadas, num mercado extremamente competitivo sem margem para erro;

e) Elaboração de programas: A elaboração apresenta ferramentas que objetivam um entendimento claro e preciso da implantação e condução importante da administração de empresas. Esta etapa compreende a análise e decomposição da estratégia, em uma série de ações, de diversos níveis, que são necessários para que o curso de ação escolhido no planejamento estratégico seja operacionalizado;

f) Implementação: nesta etapa estão contidos os objetivos, as estratégias e as ações, para que a empresa em estudo possa realizar os desafios que se propõe e que são objetos do PEM. Estas ações contemplam tanto as direcionadas ao público interno quanto ao público externo;

Kotler (2001) acrescenta que a implementação do PEM inclui o desenvolvimento de uma cultura de suporte à estratégia, a criação de uma estrutura organizacional eficaz, o redirecionamento dos esforços de marketing, a preparação de orçamentos, o desenvolvimento e a utilização de sistemas de informação e a ligação do sistema de remuneração dos colaboradores ao desempenho organizacional. No PEM, a implementação eficaz é imprescindível.

g) Feedback e controle: esta etapa é o estágio final do PEM, ele pode ser baseado nos resultados a partir das avaliações de desempenho, como, volume de vendas e o lucro ou no comportamento, como esforço, motivação, trabalho em equipe e solução de problemas, a escolha dependerá do tipo de negócio, do produto, do mercado e das

necessidades dos consumidores. Kotler (2001) complementa que a avaliação e controle de um PEM permitem reduzir a diferença entre o desempenho esperado e o desempenho real, garantindo sua eficácia. Por isso, deve ser realizado antes, durante e após a implementação do PEM. Os controles geralmente utilizados são compostos por ações corretivas e preventivas. O ideal é que a empresa direcione seus esforços para se trabalhar com controles preventivos, pois garantem maior satisfação do cliente e menos investimentos.

Definidos os objetivos e resultados esperados, deverão ser escolhidas as estratégias de marketing (métodos para atingir determinados objetivos) que designam os meios para que se alcance os objetivos numa escala de tempo definida. Segundo Kotler (2001), com base nas estratégias, serão estabelecidos planos de ação, orçamentos e um sistema de avaliação, controle e atualização dos dados.

Dias (2003, p. 476), afirma que “plano de marketing é um documento estratégico corporativo por meio do qual diversos fatores são considerados e sintetizados, alternativas são avaliadas e decisões são tomadas”. Ele é direcionado ao público interno da empresa, porém também pode ser lido por pessoas externas. Internamente serve para direcionar o trabalho das pessoas que atuam no departamento de marketing. Externamente pode ser utilizado para convencer os investidores a fornecerem fundos para a empresa, para incentivar parceiros a participarem de projetos específicos ou ainda para convidar outras empresas a estabelecer relações de parceria (DIAS, 2003).

2.3.1 Propósitos de um plano de marketing estratégico

Um plano de marketing estratégico tem três propósitos básicos, de acordo com Dias (2003). Ele pode servir como roteiro, como relatório ou ainda como ferramenta de persuasão.

O roteiro é imprescindível para que o PEM alcance seus objetivos, pois fornece aos administradores diretrizes e parâmetros que possam ser alcançados. Um plano minucioso apresenta o que se deve fazer e quais recursos usar (DIAS, 2003).

O plano de marketing estratégico que tem como propósito um roteiro,

possui a vantagem de, no caso de transferência de pessoas no departamento de marketing, outra pessoa pode assumir e, rapidamente, desempenhar de maneira satisfatória, as funções do departamento. Caso a equipe de marketing perceba que constantemente está trabalhando fora do plano, é hora de reavaliá-lo juntamente com as premissas em que ele foi baseado ou, ainda, trabalhar com mais disciplina (AMBRÓSIO, 1999).

O plano de marketing estratégico, como um relatório, possui função informativa. Ele é utilizado para coordenar os diversos departamentos da empresa, para informar à gerência sobre as atividades do departamento e para manter um registro histórico (WESTWOOD, 1997).

Já o plano de marketing estratégico, como uma ferramenta de persuasão, funciona como uma importante ferramenta de vendas – ele vende as idéias do departamento de marketing para as pessoas cujos recursos podem auxiliar a atingir os objetivos corporativos. Essas pessoas podem ser tanto internas (como os colaboradores do departamento administrativo ou financeiro) como externas (investidores, *stakeholders*, parceiros) (AMBRÓSIO, 1999).

O plano de marketing estratégico, juntamente com o plano de negócios, é utilizado para atrair investidores para a empresa, para persuadir empresários importantes a se tornarem seus parceiros e para que o departamento de marketing consiga os recursos financeiros e pessoais necessários para alcançar os seus objetivos (DIAS, 2003). Para ser persuasivo, ele precisa fornecer argumentos que justifiquem o funcionamento do plano e evidências que os sustentem. Portanto, há características pré-determinadas para que um plano de marketing estratégico possa suprir os três propósitos que lhe são incumbidos.

2.3.2 Características de um bom plano de marketing estratégico

É importante ressaltar que não existem dois planos de marketing exatamente iguais, mesmo que eles sejam igualmente bons. Por exemplo, uma empresa pequena pode elaborar um plano de marketing estratégico em apenas duas páginas. Um plano de marketing estratégico bom para uma empresa pode ser superficial para outra. Desta forma, o processo de redação do plano e a qualidade das informações que ele contém são mais importantes que o formato utilizado (DIAS, 2003).

Um bom plano de marketing estratégico deve ser: organizado, com informações, propósitos e objetivos claros, fácil de entender, completo, coerente, conciso, honesto, racional, persuasivo, atualizado e revisado (DIAS, 2003).

O plano ainda deve guiar as atividades de marketing de maneira coerente e deve ser revisto com regularidade. Deve ser evocado frequentemente para direcionar o dia-a-dia das atividades de marketing. Também deve ser usado como base para verificações regulares ou avaliação de progresso (AMBRÓSIO, 1999).

Um plano bem estruturado mostra resultados positivos, pois será julgado e comentado por todos os envolvidos. Ele deve ser julgado para poder ser seguido (DIAS, 2003).

Para o sucesso deste plano, é preciso apresentar minuciosamente as partes de um plano de marketing estratégico.

2.3.3 As partes de um plano de marketing estratégico

A redação de um plano de marketing estratégico merece cuidado e atenção. Não se trata de um processo linear, mas recursivo, isto é, mesmo que o gestor já esteja na próxima seção do plano, é sempre importante que o mesmo volte a revisar a seção anterior. Isto porque o desenvolvimento de uma parte do plano de marketing estratégico pode levantar questões que requeiram a revisão de outras seções já feitas, o que pode parecer um retrocesso, mas não o é (AMBRÓSIO, 1999).

Apesar de existir diferenças entre os planos de marketing estratégico, todos devem tratar, ao menos, destes assuntos, segundo Dias (2003):

- a) páginas de apresentação (folha de rosto, índice ou sumário, introdução);
- b) descrição geral da situação atual de mercado (panorama geral da coleta de dados e sua interpretação);
- c) objetivos (exposição em uma única frase de cada estratégia principal e dos resultados esperados);
- d) estratégias (como alcançar os objetivos, mercado-alvo, posicionamento, 4P's);
- e) implementação (recursos e responsabilidades, avaliação, demonstrativos financeiros);
- f) análises (apêndices que mostrem dados e os seus significados) e

- g) resumos (versões sintetizadas do plano como um todo: resumo executivo, resumo final).

Kotler (2000) apresenta um quadro que contém as seções de um plano de marketing, como pode ser conferido a seguir:

Quadro 7 - Plano de Marketing Estratégico.

1 Resumo executivo e sumário	Apresenta uma rápida visão geral do plano proposto.
2 Situação atual do marketing	Apresenta antecedentes relevantes sobre vendas, custos, lucros, mercado, concorrentes, distribuição e macro-ambiente.
3 Análise de oportunidades e questões	Identifica as principais oportunidades/ameaças, forças/fraquezas (SWOT) e questões relacionadas à linha de produtos.
4 Objetivos	Define as metas financeiras e de marketing do plano em relação a volume de vendas, participação de mercado e lucros.
5 Estratégia de marketing	Apresenta a abordagem geral de marketing que será utilizada para alcançar os objetivos do plano (4 ou 8 P's).
6 Programas de ação	Apresenta os programas especiais de marketing projetados para atingir os objetivos do negócio.
7 Demonstrativos de resultados projetados	Projeta os resultados financeiros esperados do plano.
8 Controles	Indica como o plano será monitorado.

Fonte: Kotler (2000, p. 111).

Dias (2003), diz que um plano é feito quase que na ordem inversa de que é apresentado por escrito. Por exemplo, apesar de os apêndices estarem no final, é a partir das informações que eles contêm que se inicia o processo de planejamento de marketing.

O resumo executivo, por exemplo, é o que abre um plano de marketing, porém só pode ser redigido depois que o plano inteiro estiver sido preparado. Desta forma, Dias (2003) sugere que, apesar de um plano seguir a ordem de apresentação citada acima no Quadro 7 por Kotler (2000), deve ser escrito seguindo a ordem apresentada a seguir:

- a) Primeiramente, faz-se a análise que é a seção do plano de marketing que torna úteis as informações disponíveis. Não basta apenas coletar e relatar as informações. É preciso refletir sobre as informações e o que elas significam. Estas análises fazem parte do apêndice, localizado no finalzinho do plano, mas não significa que não sejam importantes, pelo contrário, são elas que dão início ao trabalho de construção do plano;
- b) Feita a análise, o passo seguinte é analisar a situação atual do mercado. Ela é a seção do plano de marketing que traz as questões-chaves de mercado, sendo considerada uma visão resumida da análise de mercado;
- c) Depois da situação atual de mercado, é a hora dos objetivos: definem

de que forma a empresa reagirá ao mercado. Há pelo menos duas abordagens para os objetivos. Em algumas empresas, a equipe de marketing começa com um objetivo geral que desenvolve como atingir a sua própria meta e a que é fornecida a ela pela alta gerência. Desse objetivo geral (por exemplo, um aumento de participação de mercado para 35% ou um aumento de 10% da receita de vendas), a equipe de marketing desenvolve estratégias para alcançar objetivos específicos. Também pode acontecer diferente, por exemplo: a empresa tem uma verba de R\$ 40 mil e a prioridade são os canais de distribuição/marketing. Neste caso, todo objetivo de marketing deve ser mensurável e realizável dentro de um prazo pré-determinado, por exemplo: aumentar a participação de mercado em 35% no próximo ano. Ser a empresa mais lembrada através da pesquisa XYZ no próximo semestre;

- d) Determinados os objetivos, chega a hora de se elaborar as estratégias para atingi-los. Nesta seção do plano, apresenta-se a maneira como a equipe de marketing vai atingir os objetivos do plano. As ferramentas básicas para se elaborar as estratégias de marketing são os 4P's;
- e) Depois de determinadas as estratégias, deve-se partir para a implementação, que é a parte do plano de marketing que traz o roteiro de ação no plano terminado, funcionando como um "teste de realidade" do processo. Esta implementação/roteiro pode ser apresentado em forma de uma tabela que deve trazer informações como: quem, quando e o que será feito para se atingir um determinado objetivo;
- f) Os resumos são os próximos passos. Ele é a seção do plano de marketing estratégico que apresenta uma descrição breve do plano, fornecendo as informações mais importantes, de forma sintética e fácil de ler e entender;
- g) O último passo é a construção das páginas de apresentação, que trazem informações sobre o plano em si, ajudando o leitor a entender o conteúdo do plano e encontrar o que ele deseja;
- h) Ainda faz parte deste último passo a redação da introdução, que tem o objetivo de especificar o que é ou não abordado no plano de marketing estratégico, fornecer o contexto e explicar ao leitor como o relatório está

organizado.

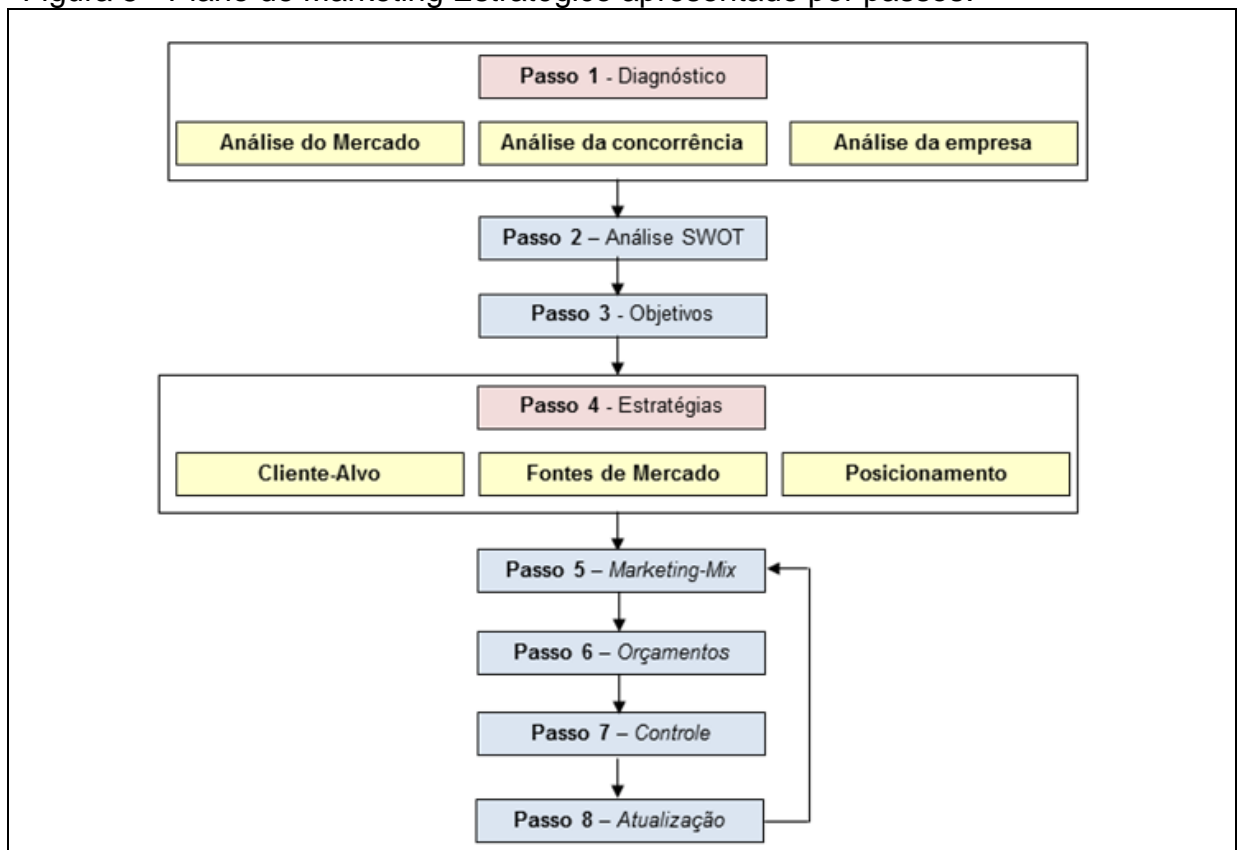
Após conhecer as partes de um plano de marketing estratégico, é importante também apresentar a elaboração do mesmo.

2.3.4 Passos para a elaboração de um plano de marketing estratégico

Como já foi dito anteriormente, o planejamento é fundamental ao nível da estratégia de marketing, pois permite antecipar e articular todas as decisões relativas à gestão de uma determinada marca, diminuindo assim os eventuais erros ao nível da execução. Muitas empresas optam por reagir ao mercado, tomando decisões segundo uma óptica de curto prazo que prejudicam invariavelmente a imagem e a eficácia das suas marcas no mercado. A formalização deste processo de planejamento – que se reduz na criação do plano de marketing estratégico – tem como principal vantagem a responsabilização de toda a organização perante o cumprimento de objetivos claros e precisos (DIAS, 2003).

Dias (2003), apresenta na Figura 5, a elaboração de um plano de marketing estratégico que são apresentados em oito passos:

Figura 5 - Plano de Marketing Estratégico apresentado por passos.



Fonte: Dias (2003, p. 490).

Dias (2003), explica cada passo detalhadamente a seguir:

Passo 1 – Efetuar um diagnóstico da situação: a fase preliminar do diagnóstico da situação, que deve levar em conta as variáveis externas e as internas à empresa, permite avaliar as tendências de evolução do mercado e a posição atual e potencial da marca dentro desse contexto. O diagnóstico deve ser feito a três níveis: mercado, concorrência e empresa.

Análise de mercado: o objetivo desta fase do plano é perceber como funciona o mercado e quais os cenários de desenvolvimento mais prováveis. Para satisfazer implica dar a resposta aos pontos seguintes:

a) Meio envolvente: o meio envolvente de uma empresa pode ser visto a dois níveis:

1) envolvente transacional, que é constituído por todos os agentes que interagem diretamente com a empresa, ou seja: clientes, fornecedores, concorrentes e comunidade em que a empresa se insere;

2) envolvente contextual, que inclui os condicionalismos externos à atividade da empresa, a nível macro-económico, tecnológico, político-legal, sócio-cultural e tecnológico.

b) Dimensão: há que determinar com clareza a dimensão atual e potencial da empresa, bem como a sua evolução histórica.

c) Segmentação de mercado: responder as seguintes questões: Qual parcela do mercado a empresa em estudo visa atingir? Com base em que critérios é feita a divisão do mercado potencial? Como que esses segmentos são quantificados?

d) Comportamento de consumo – definir: Quem são os consumidores? Onde, quando e quanto precisam? Quais as motivações de compra dos mesmos? Qual o valor psicológico/necessidade que eles atribuem o produto/serviço da empresa?

e) Comportamento de compra: Quem, onde e quando é que os clientes potenciais compram? Quem são os verdadeiros influenciadores da compra?

f) Distribuição: Quantos e quais são os canais de distribuição que a empresa em estudo utiliza? Qual é a importância para as vendas de cada canal de distribuição? Que condições – em termos de prazos, quantidades, preços, etc., são praticadas em cada canal?

Análise da concorrência: ganhar um conhecimento profundo das ações da

concorrência é obviamente indispensável para qualquer empresa, sendo útil para prever alguns aspectos do comportamento futuro da mesma. A análise da concorrência deverá centrar-se sobre os pontos seguintes:

a) Identificação dos principais concorrentes: deve-se analisar o mercado e os concorrentes diretos, que têm como alvos os mesmos segmentos de mercado da empresa em estudo.

b) Quotas de mercados atuais e respectiva evolução: deve tratar-se de definir a percentagem de mercado que a empresa em estudo controla. Uma quota de mercado pode ser definida em quantidade – dividindo o número total de unidades que a empresa vendeu pelo total de unidades vendidas na indústria que a empresa em estudo atua, ou em valor, dividindo o valor total de vendas da empresa pelo montante total de vendas da indústria.

c) Notoriedade de cada uma das marcas concorrentes: neste item, o ideal é fazer um estudo de mercado para o gestor verificar até que ponto é que cada uma das marcas no mercado é reconhecida pelos consumidores.

d) Posicionamento estratégico da empresa e da concorrência: em geral, uma empresa opta por quatro tipos de posicionamento, que dependem da dimensão das necessidades satisfeitas dos consumidores e da análise da dimensão temporal da empresa.

e) Penetração: deve consistir na conquista de quota de mercado à concorrência, num mercado cuja dimensão atual é limitada e as necessidades satisfeitas são restritas e específicas.

f) Diversificação: deve tratar-se de alargar os negócios da empresa a novas categorias de produtos/serviços que satisfazem as mesmas necessidades dos clientes (produtos/serviços substitutos) e de criar extensões das marcas atuais da empresa. É um tipo de posicionamento frequente nos mercados atuais amplos.

g) Especialização: é o posicionamento típico das empresas cujo mercado futuro em que atuam é limitado. Centram-se nos produtos/serviços que vendem e tentam melhorá-los, bem como os canais e formas de distribuição.

h) Expansão: sempre que uma empresa prevê que o mercado em que atua tem ainda fortes probabilidades de crescimento futuro, pode optar pela diversificação dos produtos existentes e pela expansão para novos mercados com novos produtos/serviços.

i) Política de marketing-mix: consiste em identificar as políticas praticadas

pelos concorrentes em relação aos designados “4P’s” do marketing: produto (*product*), comunicação (*promotion*), distribuição (*placement*) e preço (*price*).

Análise da empresa: este é o último ponto do diagnóstico de marketing. Trata-se de, na prática, aplicar e desenvolver mais profundamente os conceitos utilizados para a análise da concorrência. Assim, a empresa deve realizar uma análise exaustiva sobre os seguintes pontos:

- a) Volume de vendas e respectiva evolução histórica;
- b) Quota de mercado e respectiva evolução histórica;
- c) Posicionamento transmitido ao consumidor;
- d) Políticas de marketing-mix;
- e) Notoriedade e imagem da marca;
- f) Análise do custo *versus* rentabilidade de cada produto;
- g) Recursos humanos e técnicos disponíveis.

Passo 2 – Fazer a análise SWOT: Após o diagnóstico da situação é extremamente importante sintetizar a informação para facilitar a compreensão e a utilização da mesma. Com esse intuito, surge a análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*), ou seja, pontos fortes, pontos fracos (relativos à empresa), oportunidades e ameaças (relativos ao meio envolvente à empresa).

O objetivo desta análise é relacionar os pontos fortes e fracos internos da empresa com as oportunidades e ameaças externas do mercado e da concorrência (DIAS, 2003).

Dias (2003) continua a explicar os passos detalhadamente:

Passo 3 – Estabelecer os objetivos de marketing: o estabelecimento de objetivos nesta fase é de primordial importância, na medida em que inicia o processo de definição da estratégia e determina a sua direção. É importante que os objetivos sejam definidos de forma correta, para tal, deverão ser:

Objetivos: evitar qualquer tipo de ambiguidade na definição dos objetivos, quantificá-los e assegurá-los de que as pessoas que irão contribuir para o cumprimento os compreendam.

Comparáveis com o desempenho real de forma a possibilitar o controle futuro: é importante que uma empresa estabeleça controles e pontos de comparação de performance para avaliar o desempenho da empresa. Os objetivos deverão ser claros, reais e realistas para poderem ser comparados no futuro com os resultados

efetivamente alcançados.

Expressos em valor ou em quotas de mercado: os objetivos devem ser quantificáveis. Num plano de marketing, o gestor pode, por exemplo, estabelecer objetivos quanto ao volume de vendas a alcançar, quanto ao índice de satisfação dos clientes e quanto à quota de mercado, entre outros.

Ambiciosos, mas alcançáveis: é importante que o gestor ao fazer um plano seja ambicioso, desde que seja realista. Não se pode definir objetivos que não se conseguirá cumprir; se isto ocorrer, só haverá aumento de insatisfação e frustração dos colaboradores. Deve-se criar metas que exijam empenho e esforço, mas que possam ser alcançadas.

Passo 4 – Elaborar uma estratégia de marketing: é neste passo que todas as decisões de carácter estratégico são tomadas. Neste item, define-se o rumo geral que se pretende imprimir à estratégia de marketing da empresa. Para a elaboração de uma estratégia eficaz, o gestor deve definir três pontos chaves:

Cliente-alvo: ao definir os alvos da estratégia de marketing, o plano de especificar quem são e qual o seu papel. Por exemplo, a estratégia de marketing pode estar direccionada para os decisores ou para os influenciadores no processo de compra.

Fontes de mercado: partindo do princípio de que o consumidor tem de renunciar a outros produtos/serviços para adquirir a marca da empresa em estudo, é importante definir que tipos de produtos/serviços serão esses. Por outras palavras, a quem a marca da empresa em estudo irá conquistar (tipo de clientes). Para isso, existem três hipóteses:

a) Produtos/serviços vendidos pela própria empresa: se os consumidores têm que renunciar a alguns produtos/serviços de uma empresa para adquirir outros produtos/serviços da mesma empresa, esta situação designa-se “canibalização”, esta é uma estratégia que as empresas recorrem para garantirem posições no mercado e uma maior quota, distribuída por diversos produtos/serviços.

b) Produtos/serviços vendidos pelas empresas concorrentes: é a guerra pela conquista de quota de mercado e garantia da fidelização dos clientes. Os produtos/serviços da empresa em estudo e das empresas concorrentes satisfazem praticamente as mesmas necessidades e os clientes renunciarão a uns deles para adquirir os de determinada empresa.

c) Produtos/serviços de outras categorias: normalmente são

produtos/serviços substitutos aos que a empresa em estudo coloca no mercado.

Posicionamento: de uma marca é a junção entre a identidade da empresa em estudo e sua diferenciação. Este é diferente do posicionamento estratégico definido anteriormente. Em outras palavras, o posicionamento indica o que a marca representa e a forma como se distingue da concorrência (pela qualidade, pelo preço, etc.). É muito importante que este posicionamento se mantenha coerente, uma vez que representa a imagem que a empresa deseja que o consumidor tenha da sua marca.

Passo 5 – Formular o marketing mix: neste passo, o objetivo é transformar os princípios básicos da estratégia em ações concretas a empreender ao nível do produto, do preço, da distribuição e da comunicação. As hipóteses são imensas, variando de caso para caso. O importante é lembrar que todas as ações da empresa e não só a publicidade, comunica com o cliente. O marketing mix (Figura 6) é constituído por quatro elementos, também designado os quatro “P’s” do marketing:

Produto (*Product*): inclui a definição dos produtos a fabricar e/ou vender e dos serviços a prestar.

Distribuição (*Placement*): define a política de distribuição dos produtos, nomeadamente o tipo de canais a utilizar e o número e tipo de intermédios.

Comunicação (*Promotion*): a política de comunicação é uma das variáveis mais importantes do marketing mix. Inclui as estratégias de publicidade, relações públicas, promoções, entre outras, que visem aumentar a notoriedade dos produtos/serviços e das marcas.

Preço (*Price*): a política de preço ajuda a posicionar os produtos. É aqui que a empresa define as suas margens de lucro.

Figura 6 - Diagrama do Marketing Mix.



Fonte: Dias (2003, p. 98).

Passo 6 – Estabelecer orçamentos: este passo é fundamental para uma utilização eficaz do plano de marketing. Quantificar todas as ações planejadas permite não só obter uma ideia bastante definida de quais serão os gastos de marketing, como também um controle eficaz da execução do plano no dia-a-dia.

Passo 7 – Controlar os resultados: o controle das atividades de marketing é um imperativo para impedir que estas se tornem ineficazes. Exercer esse controle é a única forma de verificar que a estratégia elaborada é implementada corretamente e de perceber quais os aspectos a melhorar.

Passo 8 – Atualizar o plano: um plano de marketing não é um documento sagrado, que, quando concluído, deve ficar inalterado. Com a velocidade a que o mercado muda atualmente, é importante introduzir ajustamentos frequentes, de forma a que o plano continue a ser um documento útil. O plano de marketing é um instrumento de trabalho e não algo imutável. Se a empresa chegar à conclusão que terá que fazer alterações no plano, deverá regredir até ao **passo 5**, das formulações do marketing mix.

2.3.5 Estrutura de apresentação de um plano de marketing estratégico

Este subitem apresentará dois exemplos de estruturas adequadas para elaboração de planos de marketing.

É possível observar que existem diversas sugestões para elaboração de planos de marketing. Cada autor diferencia-se apenas no tamanho e complexidade da estrutura. Para empresas de grande porte, o roteiro sugerido por Kotler (2000) ou Dias (2003) são um dos mais adequados e para as empresas de pequeno porte, o roteiro dos autores Westwood (1996) e Ambrósio (1999) são os adequados.

Em todos os autores pesquisados há consenso em uma ordem, podendo ser mais ou menos amplo: análise de mercado (incluindo a análise SWOT), segmentação, objetivos, estratégias adotadas, implementação e controle de implementação das estratégias. A verba disponível irá determinar a quantidade e a intensidade da implementação destas estratégias.

Para os autores Westwood (1996) e Ambrósio (1999), os planos curtos, menos formais, indicados para empresas de pequeno porte, são geralmente compostos de:

- Folha de rosto;
- Resumo executivo;
- Introdução;
- Situação de mercado atual;
- Objetivos;
- Estratégias;
- Demonstrativos financeiros;
- Plano de ação;
- Controle;
- Apêndices.

Conforme Kotler (2000) e Dias (2003), a maioria dos planos longos ou formais, indicados para empresas de grande porte, conta com:

- Capa;
- Folha de rosto;
- Resumo executivo;
- Sumário;
- Lista de tabelas e quadros;

- Introdução;
- Situação de mercado atual;
- Objetivos gerais;
- Objetivos para um determinado produto/serviço;
- Estratégias para o produto/serviço;
- mercado-alvo para o produto/serviço;
- posicionamento para o produto/serviço;
- definição de produto/serviço;
- definição de preço;
- definição de praça;
- definição de promoção;
- pesquisa para o produto/serviço;
- Objetivos para outro produto/serviço;
- Demonstrativos financeiros gerais;
- Demonstrativos financeiros para cada produto/serviço citado no plano;
- Implementação/plano de ação;
- Implementação específica para cada produto/serviço;
- Avaliação e controle;
- Avaliação e controle para cada produto/serviço ou marca;
- Resumo final;
- Apêndices.

3 METODOLOGIA

A pesquisa é compreendida como um processo investigativo que busca a compreensão de fenômenos ou problemas naturais, econômicos, políticos e sociais, visando sua superação e a produção de novos conhecimentos para o bem estar do homem (GIL, 2002).

Carvalho (1989, p. 147), complementa dizendo que:

[...] na vida acadêmica, o termo pesquisa tem designado uma ampla variedade de atividades, desde a coleta de dados para a realização de seminários à realização de pastas-arquivo com recortes de jornais e revistas sobre um assunto escolhido pelo professor, ou mesmo uma forma de resumo, coleta indiscriminada de trechos de vários autores sobre um determinado tema, resultando numa 'colcha de retalhos'.

A descoberta de qualquer fenômeno passa por uma investigação. Daí a importância da pesquisa científica (GIL, 2002).

Para investigar precisa-se de um conjunto de métodos e técnicas. Pesquisar é investigar de forma profunda um determinado fenômeno, utilizando métodos e técnicas (CARVALHO, 1989).

Gil (2002) complementa dizendo que para qualquer pesquisa, usualmente, utiliza-se uma classificação com base nos objetivos gerais do estudo. Assim é possível classificar esta investigação em: bibliográfica, descritiva e de campo, por meio de entrevista.

Neste estudo será feita uma investigação desta natureza, onde se buscará maiores informações para dar embasamento científico, a partir de referências teóricas publicadas em documentos sobre o tema em estudo. Utilizaram-se livros, artigos de revistas e internet. Segundo Gil (2002, p. 444), "a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído de livros e artigos científicos, entre outros".

Figueiredo e Souza (2005) complementam que a investigação bibliográfica abrange além de livros e artigos cientificamente comprovados, fontes como jornais, revistas, monografias, dissertações, teses, DVD, incluindo também outras fontes como eventos, seminários e internet.

A pesquisa descritiva possui como objetivo prioritário propor possíveis intervenções e procurar ampliar o nível de conhecimento sobre o assunto em questão. Segundo Gil (2002, p. 42):

[...] as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

Busca-se, na presente pesquisa, a inserção da pesquisadora neste contexto, uma vez que também faz parte do grupo pessoas, ou seja, aquelas que apresentam como foco o levantamento de opiniões, atitudes e crenças de uma população sobre determinada situação (GIL, 2002).

A pesquisa deste estudo será quali-quantitativa, pois para Costa e Costa (2001), qualificam os dados colhidos, onde estes são analisados e interpretados e também quantifica por meio de medidas e cálculos os dados do questionário, sempre estabelecendo uma ponte entre o pretendido e o possível de ser realizado.

Segundo Figueiredo e Souza (2005, p. 78-79), “a pesquisa de campo consiste na observação espontânea dos fatos e fenômenos, geralmente no próprio local onde ocorrem tais fenômenos”.

A presente pesquisa será realizada em uma empresa de usinagem na cidade de Criciúma – SC, para analisar a problemática que foi levantada, a pesquisadora pretende utilizar uma pesquisa interna e uma pesquisa externa com aproximadamente 7 clientes.

O instrumento para a coleta de dados será por meio da observação sistemática, onde pretende-se analisar o ambiente interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças) da organização e para isso utilizar-se-á da ferramenta de análise SWOT. Segundo Murara (2008, p. 4), esta ferramenta tem por objetivo analisar “as vantagens e os pontos fracos” da organização:

[...] de maneira mais transparente, bem como sua situação perante o mercado. [...] irá lhe ajudar a estruturar a informação disponível da sua companhia ou um produto no mercado, bem como ter uma boa visão de sua situação atual e do desenvolvimento de seus prospectos. [...] fazer uso dos recursos disponíveis de forma eficiente e eficaz, utilizando as oportunidades apresentadas pelo mercado.

A pesquisa externa que pretende-se realizar serve para conhecer o perfil do público-alvo, suas preferências e necessidades e suas satisfações.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente estudo tem como objetivo realizar um diagnóstico do mercado para identificar a realidade do mesmo, conhecendo as expectativas dos clientes e o seu nível de satisfação, para posteriormente elaborar um plano de marketing para a empresa.

Para atingir o objetivo proposto, foi necessário realizar uma pesquisa de campo, que tinha por finalidade, entrevistar os clientes da empresa sobre suas expectativas com relação às empresas prestadoras de serviços de usinagem, principais problemas nas relações com as mesmas, identificar o perfil dos clientes, obter sugestões de melhoria, identificar o nível de satisfação dos clientes, identificar requisitos, entre outros.

Neste sentido, com o intuito de facilitar a análise dos dados, as informações foram organizadas por categorias de análise, conforme relacionadas abaixo:

- a) **Categoria I:** Perfil das empresas entrevistadas;
- b) **Categoria II:** Avaliação dos clientes;
- c) **Categoria III:** Questões descritivas, identificação das expectativas dos clientes.

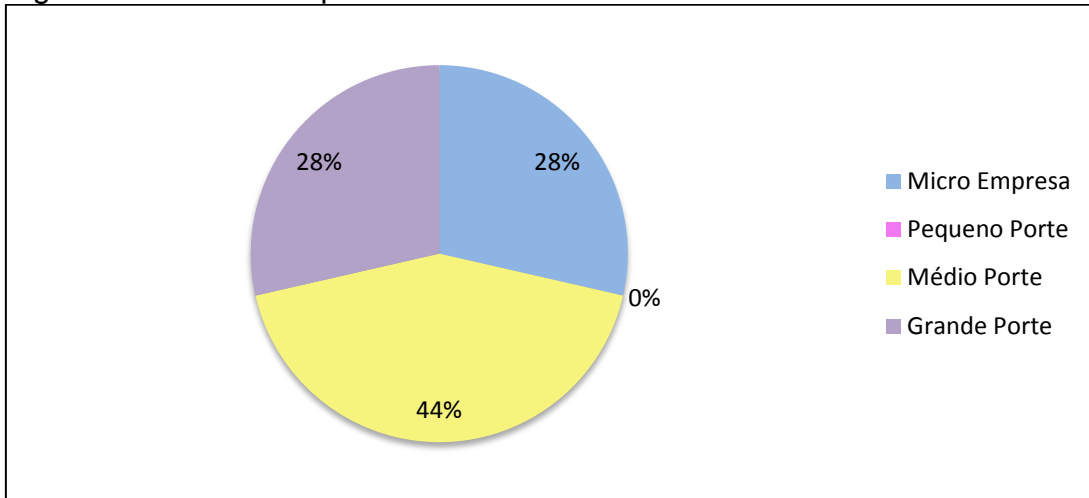
4.1 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DA EMPRESA NO MERCADO

a) **Categoria I: Perfil das empresas entrevistadas**

Esta primeira categoria traz gráficos e análises sobre: o porte da empresa entrevistada; o tempo de atuação no mercado; o tamanho das peças que são usinadas; os serviços de usinagem realizados internamente e os terceirizados, ou seja, quantos % dos serviços são realizados internamente e quantos são terceirizados; os gastos mensais (R\$) com serviços de usinagem; e o nível de satisfação das empresas que prestam serviços de usinagem, ou seja, nível de satisfação da empresa em estudo e de seus concorrentes.

Portanto, a análise da Figura 7 refere-se ao porte da empresa entrevistada:

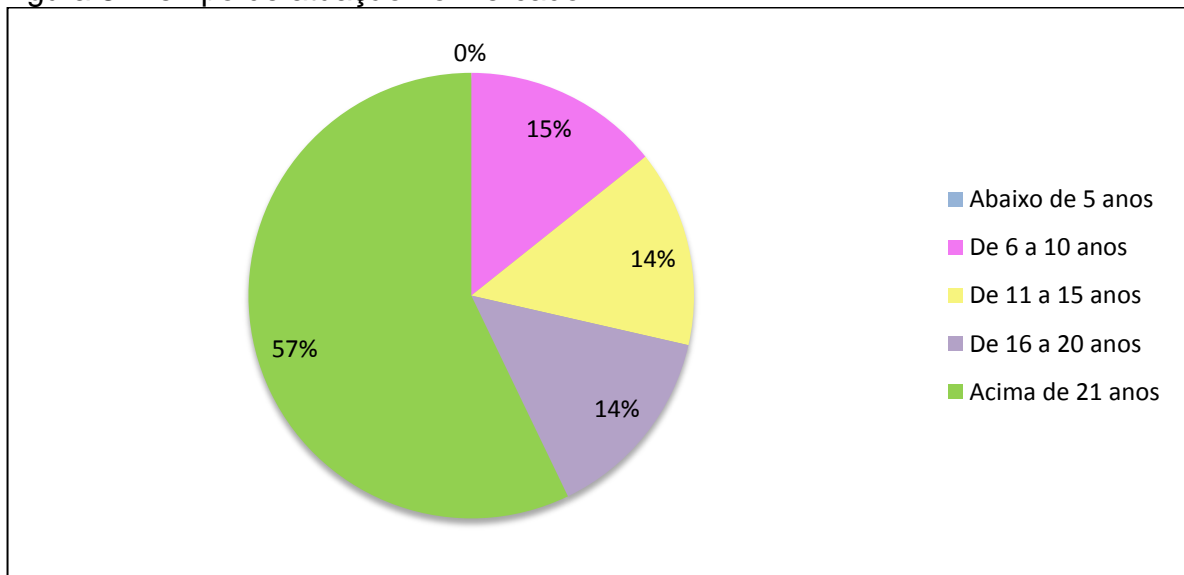
Figura 7- Porte da Empresa.



Fonte: Dados da Pesquisa, 2012.

De acordo com a Figura 7, 44% (3) das empresas entrevistadas são de médio porte, 28% (2) são de grande porte e 28% (2) são micro empresa. Com esta questão foi possível comprovar, que a carteira de clientes da empresa estudada é vasta, ou seja, tanto as micro empresas como as empresas de grande porte utilizam os serviços/produtos de usinagem.

A análise da Figura 8 refere-se ao tempo de atuação da empresa no mercado. Figura 8- Tempo de atuação no mercado

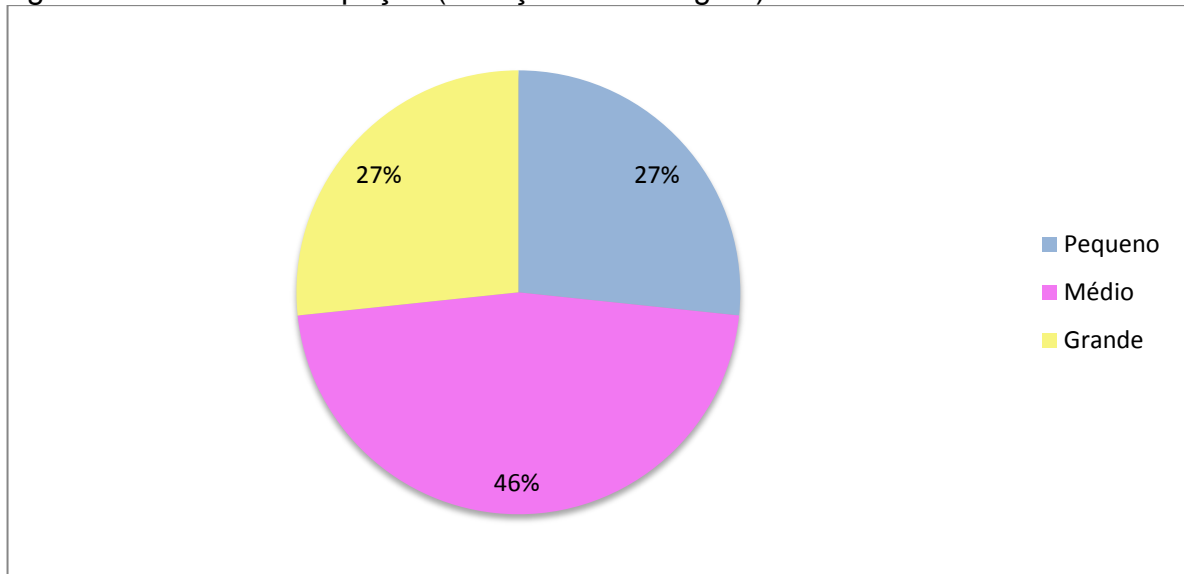


Fonte: Dados da Pesquisa, 2012.

É possível observar na Figura 8, que 57% (4) das empresas entrevistadas estão no mercado acima de 21 anos, 15% (1) de 6 a 10 anos, 14% (1) de 11 a 15 anos e outros 14% (1) de 16 a 20 anos. Verifica-se que são empresas sólidas, conhecidas e que já estão há bastante tempo no mercado que atuam.

A análise da Figura 9 refere-se ao tamanho das peças que os clientes realizam a usinagem.

Figura 9- Tamanho das peças (serviços de usinagem)

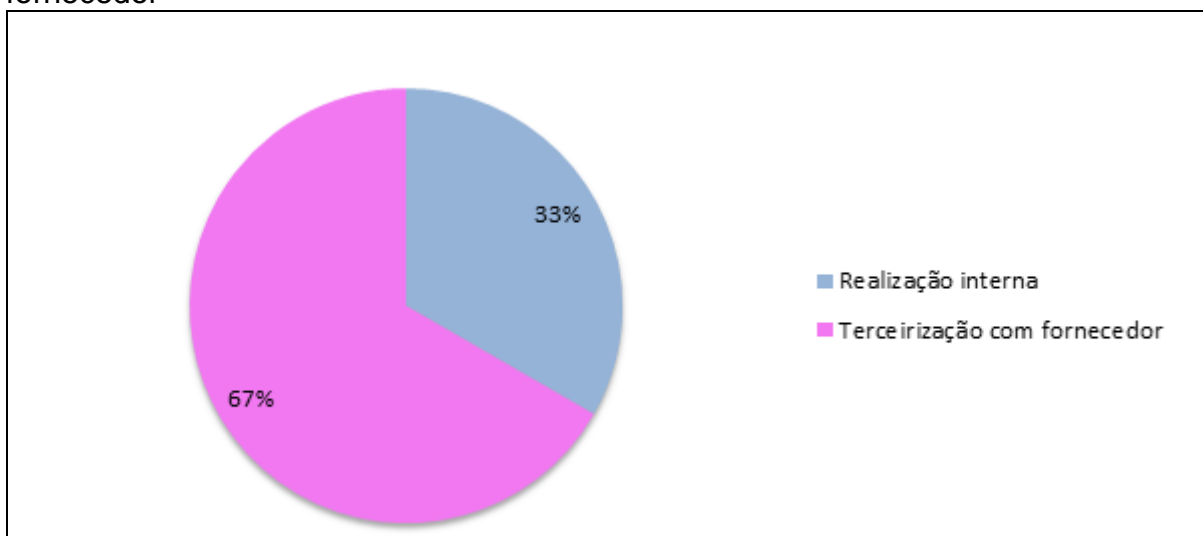


Fonte: Dados da Pesquisa, 2012.

De acordo com a Figura 9, esta questão se tornou de múltipla escolha, pois algumas das empresas pesquisadas utilizam mais do que dois tamanhos de peças, então 46% (7) das empresas utilizam serviços de usinagem para peças de médio porte, 27% (4) utilizam serviços de usinagem para peças de pequeno porte e outras 27% (3) utilizam serviços de usinagem para peças de grande porte.

A análise da Figura 10 refere-se se a empresa realiza os serviços de usinagem internamente ou terceiriza com um fornecedor capacitado.

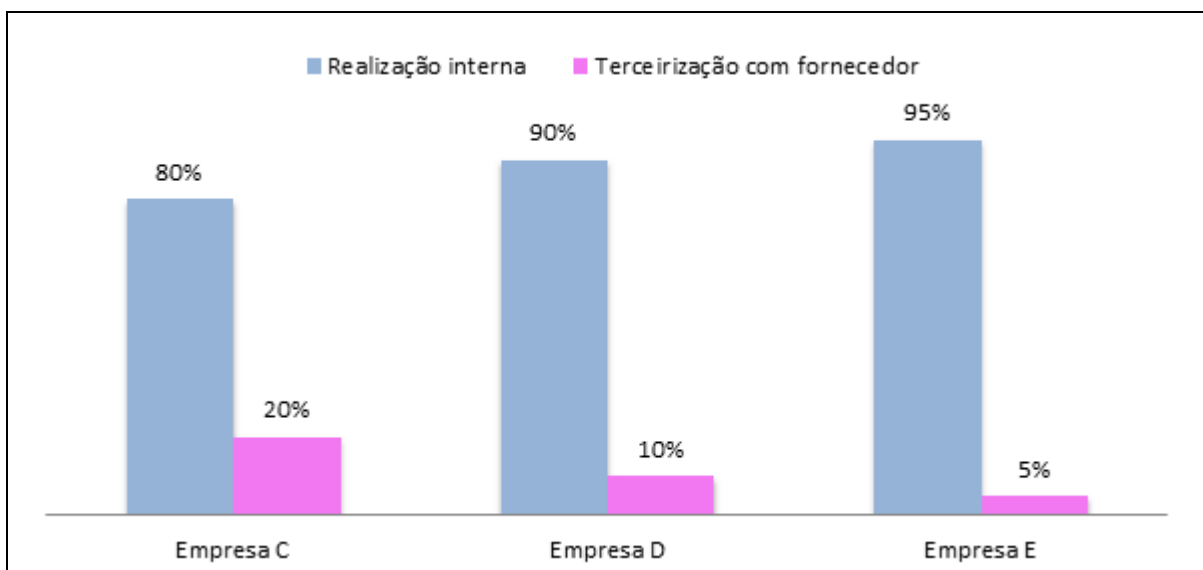
Figura 10- Serviços de usinagem realizados internamente ou terceirizados com fornecedor



Fonte: Dados da Pesquisa, 2012.

De acordo com a Figura 10, 67% (7) das empresas pesquisadas realizam a terceirização dos serviços de usinagem com o fornecedor capacitado e apenas 33% (4) realizam os serviços de usinagem internamente, porém a Empresa C, realiza internamente 80% e terceiriza com fornecedor apenas 20%; já a Empresa D realiza internamente 90% e terceiriza apenas 10%; e a Empresa E realiza internamente 95% e terceiriza apenas 5%. Estes dados são apresentados na Figura 11.

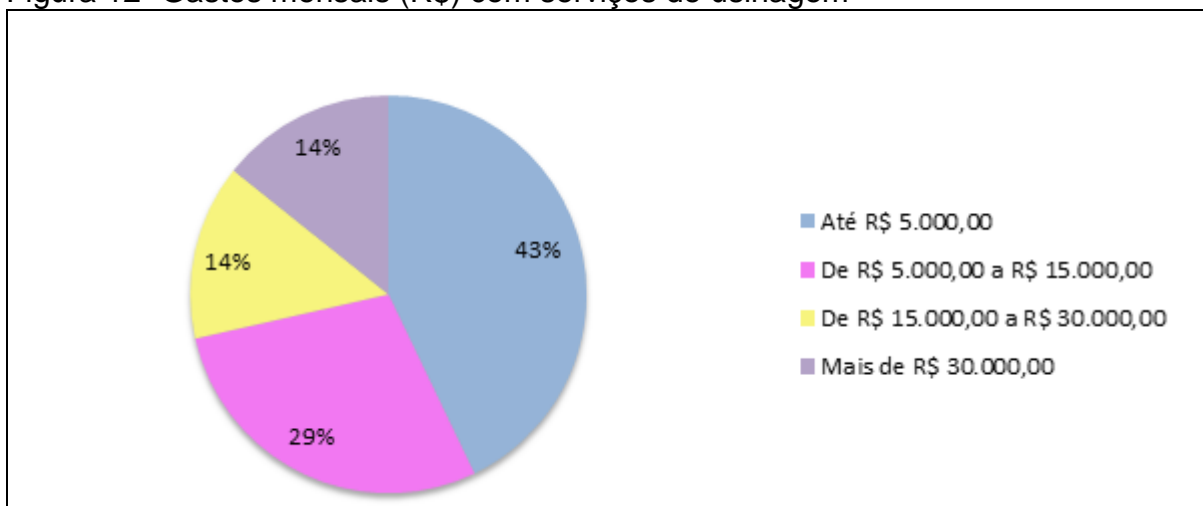
Figura 11 - Realização de serviços de usinagem internamente e terceirizados com fornecedor.



Fonte: Dados da Pesquisa, 2012.

A Figura 11, só é apresentada para mostrar as porcentagens que foram informadas pelas empresas pesquisadas. A análise da Figura 12 refere-se ao valor aproximado que os clientes gastam por mês com serviços de usinagem.

Figura 12- Gastos mensais (R\$) com serviços de usinagem

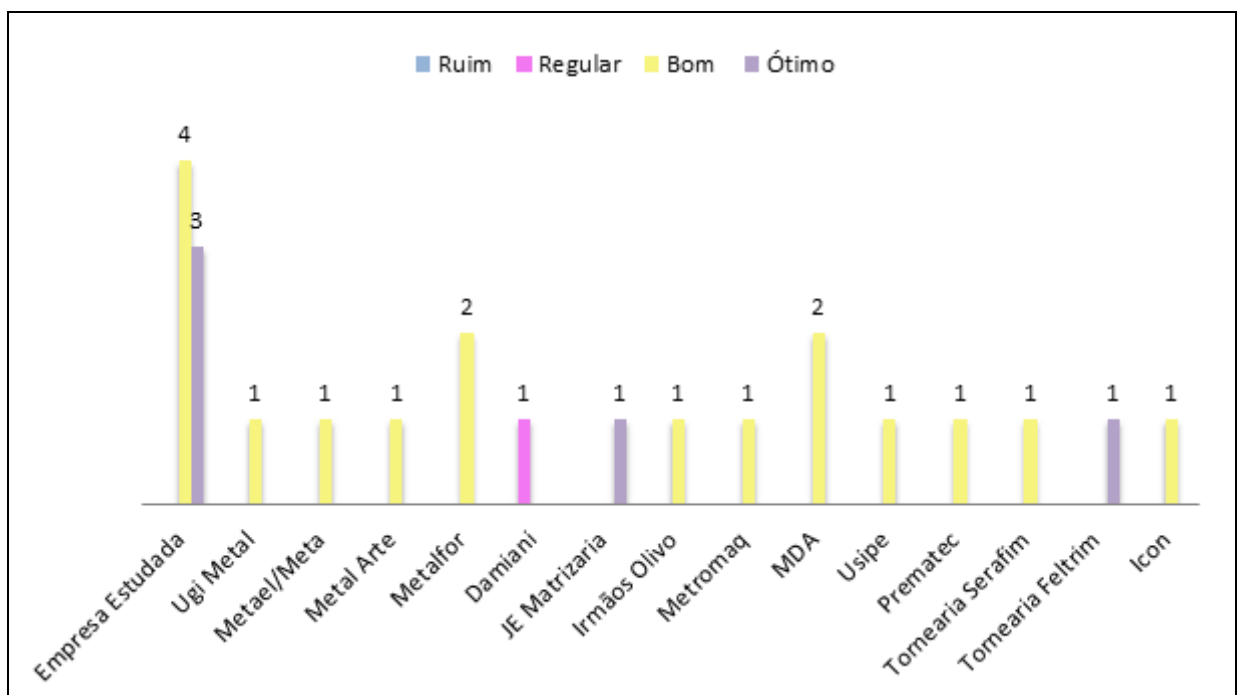


Fonte: Dados da Pesquisa, 2012.

De acordo com a Figura 12, 43% (3) das empresas pesquisadas gastam mensalmente até R\$ 5.000,00 por mês com serviços de usinagem; 29% (2) das empresas gastam de R\$ 5.000,00 a R\$ 15.000,00; 14% (1) gastam de R\$ 15.000,00 a R\$ 30.000,00 e outros 14% (1) gastam mais de R\$ 30.000,00 mensais com serviços de usinagem.

A análise da Figura 13 refere-se às empresas que prestam serviços de usinagem para os clientes da empresa em estudo, e o nível de satisfação do cliente com relação às mesmas.

Figura 13- Nível de satisfação das empresas que prestam serviços de usinagem



Fonte: Dados da Pesquisa, 2012.

Em uma época em que a tecnologia, assim como a qualidade concede grande poder ao cliente, é preciso entender como atender melhor o mercado. Segundo Wellington (1998, p. 54) “existem seis elementos que influenciam na satisfação do cliente, que são: produto, vendas, pós-venda, localização, tempo e cultura”. Estes elementos estão correlacionados às necessidades do cliente durante sua compra, que pode ser uma compra por necessidade, programada ou direcionada, estes elementos apontados pelo autor são individuais e em cada estágio que este se encontra, depende do cliente e do perfil do mesmo.

A Figura 13 apresenta as empresas citadas pelos entrevistados que são as que prestam serviços de usinagem para os mesmos, sendo que 4 clientes apontaram a empresa estudada com um nível de satisfação bom e outros 3 clientes apontaram a mesma com um nível de satisfação ótimo. As concorrentes JE

Matrizaria e Tornearia Feltrim também estão com um nível ótimo de satisfação. É preciso rever alguns pontos e compreender o que as concorrentes possuem de diferencial para então assim aumentar o nível de satisfação dos clientes para a empresa estudada.

Enfim, a empresa deve observar os seus concorrentes e descobrir o que eles estão fazendo para agregar valor ao serviço prestado. Se eles estiverem fazendo algo a mais, aperfeiçoe a ideia e adapte-a para a empresa em estudo (CARBONERA, 2004).

b) Avaliação dos clientes: Principal Fornecedor de Serviços de Usinagem (PFS) *versus* Empresa Estudada (EE)

1) Atendimento:

É importante um atendimento com qualidade, pois de nada adianta a empresa vender seus produtos/serviços e após isso, abandonar seus clientes. É necessário que após a venda, o atendimento continue sendo feito, como por exemplo, a realização de visitas aos compradores, verificando assim o nível de satisfação dos mesmos. Caso haja algum problema deve ser solucionado imediatamente, visando buscar a satisfação e a retenção do cliente, pois com um atendimento qualificado, o mesmo obtém segurança e comprará novamente os produtos/serviços da empresa (KOTLER, 2001).

Neste item, a pesquisa demonstra a satisfação dos clientes entrevistados em relação a cortesia, a eficiência e a receptividade, onde PFS (principal fornecedor de usinagem) e EE (empresa estudada).

Quadro 8 - Avaliação dos clientes quanto ao atendimento: cortesia, eficiência e receptividade.

Atendimento		Ruim		Regular		Bom		Ótimo		Total PFS	Total EE
		PFS	EE	PFS	EE	PFS	EE	PFS	EE		
Cortesia: demonstra educação e cordialidade	Freq.					4		2	7	6	7
	%	0%	0%	0%	0%	67%	0%	33%	100%	100%	100%
Eficiência: resolve os problemas na primeiro momento	Freq.					5	3	1	4	6	7
	%	0%	0%	0%	0%	83%	43%	17%	57%	100%	100%
Receptividade: responde as solicitações, reclamações e sugestões	Freq.					5	2	1	5	6	7
	%	0%	0%	0%	0%	83%	29%	17%	71%	100%	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

Em relação ao Quadro 8, o item cortesia no atendimento significa que a empresa demonstra educação e cordialidade ao atender os clientes, presta esclarecimentos de dúvidas e informações aos mesmos. Quanto à avaliação dos clientes no item **cortesia** no atendimento, a empresa estudada obteve o nível de **satisfação ótimo** (100%), sendo considerado um **ponto forte** da mesma.

Segundo Ribeiro e Miguel (1999), cortesia é o grau de atenção e profissionalismo dos funcionários para com seus clientes. Dentro da cortesia encontram-se os seguintes qualificadores: boa comunicação, simpatia, educação, atenção dispensada ao cliente, dedicação, receptividade, presteza, segurança, grau de atenção dispensado ao cliente e interesse ao se relacionar com o mesmo.

Ainda no Quadro 8, o item eficiência no atendimento significa que a empresa que presta serviços e/ou produtos deve pautar a satisfação na execução dos pedidos feitos pelos clientes. Quanto à avaliação dos clientes no item **eficiência** no atendimento, a empresa estudada obteve o nível de **satisfação ótimo** (57%), sendo considerado outro **ponto forte** da mesma.

Meirelles (1998, p. 125 apud VALDEZ, 2003) definiram que o item eficiência tem atribuições como presteza, perfeição e rendimento funcional no atendimento e deve ser de qualidade o atendimento das necessidades e expectativas dos clientes. Ainda segundo os autores citados (2003, p. 29), “[...] o dever de eficiência corresponde ao dever de boa administração”. É importante a atuação do administrador com seu quadro de funcionários para que ocorra a eficiência no atendimento.

E o último item do Quadro 8 que destaca a receptividade que significa a disposição e prontidão da empresa em auxiliar seus clientes. Quanto à avaliação dos clientes no item **receptividade** no atendimento, a empresa estudada obteve um nível de **satisfação ótimo** (71%), sendo considerado mais um **ponto forte** da empresa.

Segundo Ribeiro e Miguel (1999), receptividade significa a prontidão no atendimento das reclamações e sugestões propostas pelos clientes e tem como qualificadores a resposta e a solução dos problemas. Shaughnessy (1987 apud VERGUEIRO; CARVALHO, 2001) citam que os fundamentais requisitos para a qualidade de um serviço/produto estão em perceber as necessidades, expectativas dos clientes e a segurança, incluindo a confiança, a cortesia, a eficiência, a receptividade e a comunicação diante de dúvidas e esclarecimentos.

É possível perceber que o posicionamento de grande parte das empresas entrevistadas quanto aos aspectos do atendimento foi positivo, pois para que a empresa no ramo de terceirização se destaque neste mercado competitivo é necessário ter um atendimento diferenciado e de qualidade, o cliente necessita de ajuda para tomar suas decisões e esta deve ser proporcionada com: cortesia, eficiência, receptividade e pós-venda.

2) Serviços

Para Kotler (2000), os serviços podem ser caracterizados como intangíveis, intransferíveis, não-estocáveis e apresentam contato direto entre produtores e consumidores.

Neste item, a pesquisa demonstra a satisfação dos clientes entrevistados em relação aos serviços, sejam eles no quesito qualidade, capacidade de produção, prazo, preço, condições de pagamento e assistência técnica.

Quadro 9 - Avaliação dos clientes quanto aos serviços: qualidade, capacidade de produção, prazo, preço, condições de pagamento e assistência técnica

Serviços		Ruim		Regular		Bom		Ótimo		Total PFS	Total EE
		PFS	EE	PFS	EE	PFS	EE	PFS	EE		
Qualidade: presta serviços de usinagem em conformidade com o desenho ou projeto	Freq.					4	2	2	5	6	7
	%	0%	0%	0%	0%	67%	29%	33%	71%	100%	100%
Capacidade de produção: capacidade para entender grandes demandas de serviços	Freq.			1		5	3		4	6	7
	%	0%	0%	17%	0%	83%	43%	0%	57%	100%	100%
Prazo: o serviço é realizado nas datas combinadas	Freq.			2		3	4	1	3	6	7
	%	0%	0%	33%	0%	50%	57%	17%	43%	100%	100%
Preço: tem preço aceitável pelo mercado	Freq.			1	1	5	5		1	6	7
	%	0%	0%	17%	14%	83%	71%	0%	14%	100%	100%
Condições de pagamento: propicia condições satisfatórias e flexibilidade para negociação	Freq.					4	4	2	3	6	7
	%	0%	0%	0%	0%	67%	57%	33%	43%	100%	100%
Assistência técnica: acompanha e avalia periodicamente o resultado dos serviços	Freq.	1		2	2	2	1	1	4	6	7
	%	17%	0%	33%	29%	33%	14%	17%	57%	100%	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

Em relação ao Quadro 9, o item qualidade nos serviços significa atender continuamente os requisitos e as expectativas dos clientes. Quanto à avaliação dos clientes no item **qualidade** dos serviços, a empresa estudada obteve o nível de **satisfação ótimo (71%)**, sendo este considerado um **ponto forte** da mesma.

Kotler e Armstrong (2000) colocam que a qualidade em serviços significa muito mais do que meramente ter uma seção de reclamações, oferecer muitos sorrisos e atenção aos clientes. Victorino (1999, p. 21) define qualidade em serviços como “[...] a totalidade de aspectos e características de um produto/serviço que influencia sua capacidade de satisfazer as necessidades explícitas ou implícitas do cliente”. As organizações que se distinguem pela qualidade dos seus serviços estabelecem elevados padrões e desenvolvem esforços às vezes considerados absurdos para atingi-los. Tomam o máximo de cuidado para empregar as pessoas certas e então treiná-las (LOBOS, 1993). Nessas empresas, um serviço excepcional deixa de ser apenas um conjunto de políticas ou procedimentos para se tornar uma atitude que abrange toda a Organização, incorporando-se à cultura geral da instituição (KOTLER; ARMSTRONG, 2000).

Ainda no Quadro 9, o item capacidade de produção significa que a empresa tem capacidades para atender uma grande demanda de pedidos. Quanto à avaliação dos clientes no item **capacidade de produção** em serviços, a empresa estudada obteve o nível de **satisfação ótimo** (57%), sendo considerado mais um **ponto forte** da mesma.

Toda a empresa de terceirização necessita ter uma vasta capacidade de produção, pois nunca se tornará um obstáculo para a expansão, tornando-se diferencial diante dos concorrentes (RUNDQUIST, 2003 apud CONCEIÇÃO, 2010). Importante ressaltar que a organização que possui grande capacidade de produção está ao mesmo tempo produzindo e vendendo mais.

O item prazo de entrega dos serviços significa que os serviços encomendados devem ser entregues nos prazos estabelecidos para os clientes. Quanto à avaliação dos clientes no item **prazo** de entrega nos serviços prestados, a empresa estudada obteve o nível de **satisfação bom** (57%), sendo considerado um ponto que pode ser melhorado, pois há probabilidade de se tornar um ponto fraco se a empresa não ficar atenta.

Wellington (1998), diz que o tempo/prazo deve proporcionar segurança e rapidez para o cliente que utiliza os serviços de terceirizadas focando em ganhos para seu negócio.

O item preço no serviço significa que devem estar coerentes e aceitáveis de acordo com o mercado. Quanto à avaliação dos clientes no item **preço** nos serviços prestados, a empresa estudada obteve o nível de **satisfação bom** (71%),

sendo considerado um ponto que a empresa precisa ficar atenta para melhorar, evitando que a falta de cuidado com relação ao mesmo se torne um ponto fraco da mesma.

As organizações estabelecem estratégias competitivas ao planejarem ofertas que satisfaçam mais as necessidades do cliente-alvo do que os seus concorrentes. As empresas podem adaptar maior valor para o cliente ofertando preços mais baixos por serviços similares, ou até mesmo, oferecendo benfeitorias que justifiquem os altos preços destes serviços (KOTLER, 2001).

O item condições de pagamento significa que a empresa pode propiciar condições que sejam viáveis, dando flexibilidade à negociação. Quanto à avaliação dos clientes no item **condições de pagamento** nos serviços, a empresa estudada obteve o nível de **satisfação bom** (57%), sendo considerado um ponto que precisa ser monitorado para evitar que se torne um ponto fraco da mesma.

Segundo Aguiar (2006), o preço é o único que gera receita, os demais geram custos. É importante que os preços estipulados pela empresa sejam justos e que também sejam volúveis para descontos que estimulem o cliente. No caso dos clientes fiéis/especiais os descontos e as formas de pagamentos devem ser bem trabalhados de acordo com cada perfil.

O último item do Quadro 9, fala sobre a assistência técnica dos serviços que significa que a empresa terceirizada acompanha e avalia periodicamente o resultado do serviço prestado. Quanto à avaliação dos clientes no item **assistência técnica** nos serviços, a empresa estudada obteve um nível de **satisfação ótimo** (57%), sendo considerado mais um **ponto forte** da mesma.

Um dos fatores importantes para poder se diferenciar da concorrência é identificar o seu cliente de forma única, pois conhecendo-o, poderá oferecer o que ele realmente quer, superando suas expectativas e deixando-o encantado. Cada cliente tem uma forma de ver a qualidade agregada no serviço/produto. Alguns vão em busca de preço baixo, outros vão pela apresentação (durabilidade, acabamento), outros pelo *status* e existem aqueles que querem exclusividade no serviço não levando em consideração o preço. A qualidade, o prazo de entrega, as condições de pagamento e a assistência técnica prestada podem trazer algumas satisfações, pois apesar de serem fáceis de implantar dentro da empresa, alguns concorrentes não têm condições de executar (AGUIAR, 2006).

3) Recursos Físicos

Para Oliveira (2002), os recursos físicos compreendem ao espaço físico, ou seja, as instalações de uma organização, assim como sua localização demográfica numa determinada cidade.

Neste item, a pesquisa demonstra a satisfação dos clientes entrevistados em relação aos recursos físicos, sejam eles no quesito localização ou instalações.

Quadro 10 - Avaliação dos clientes quanto aos recursos físicos: localização e instalações

Recursos Físicos		Ruim		Regular		Bom		Ótimo		Total PFS	Total EE
		PFS	EE	PFS	EE	PFS	EE	PFS	EE		
Localização: o acesso é fácil	Freq.			3		2	3	1	4	6	7
	%	0%	0%	50%	0%	33%	43%	17%	57%	100%	100%
Instalações: são funcionais e causam boa impressão	Freq.			2		2	3	1	4	5	7
	%	0%	0%	40%	0%	40%	43%	20%	57%	100%	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

Em relação ao Quadro 10, o item localização da empresa significa que a mesma encontra-se em um local de fácil acesso para seus clientes. Quanto à avaliação dos clientes no item **localização**, a empresa estudada obteve o nível de satisfação **ótimo** (57%), entretanto deve ser considerado os (43%) que avaliaram a localização da empresa com o nível de satisfação bom, mas em análise geral entre bom e ótimo, pode se considerar a localização da empresa como um **ponto forte** da mesma.

A localização, segundo Welington (1998), é ponto-chave e primordial. A empresa precisa ser de fácil acesso, transmitir tranquilidade, segurança e conforto ao cliente; precisa atender às necessidades onde está inserida.

O item instalações físicas do Quadro 10, refere-se a estrutura da empresa, ou seja, seu ambiente físico, a imagem da mesma perante seus clientes e até mesmo concorrentes. Quanto à avaliação dos clientes no item **instalações**, a empresa estudada obteve um nível de satisfação **ótimo** (57%), entretanto, (43%) considerou bom. Em análise, entre bom e ótimo, é possível considerar as instalações da empresa, como um **ponto forte** da mesma.

Segundo Lobos (1993), as pessoas conhecem a organização por meio de suas instalações físicas/recursos físicos e de seu contato com os colaboradores dessa organização. É importante que a empresa tenha um ambiente agradável e que encante o cliente com atendimento qualificado. A localização é primordial, pois

se a mesma atende clientes de outras cidades, é preciso que a empresa esteja localizada em local estratégico, como por exemplo, nas proximidades do centro ou na entrada principal da cidade, evitando assim que os clientes fiquem chateados por não encontrar à empresa.

4) Imagem

Para Cano (2007) a imagem de uma empresa perante seus clientes significa que esta possui responsabilidade social e ambiental, aceitação no mercado e qualidade de seus produtos/serviços, eficiência e agilidade nas reclamações e dúvidas com o atendimento pelo SAC – Serviço de Atendimento ao Cliente, site da empresa com histórico, apresentação da própria empresa e de seus produtos/serviços, assim como a missão, visão, valores e objetivos da mesma, agilidade nos prazos de entrega e facilidade nas compras, assim como preços compatíveis e condições de pagamentos acessíveis, cumprimento dos prazos, e posição perante a mídia e o mercado. Cano (2007, p. 1) termina com uma frase simples, mas importante “[...] O importante é ser, e não, parecer ser”.

Neste item, a pesquisa demonstra a satisfação dos clientes entrevistados em relação a Imagem da empresa, nos quesitos divulgação, prestígio e credibilidade.

Quadro 11 - Avaliação dos clientes quanto à imagem: divulgação, prestígio e credibilidade

Imagem		Ruim		Regular		Bom		Ótimo		Total PFS	Total EE
		PFS	EE	PFS	EE	PFS	EE	PFS	EE		
Divulgação: o nome da empresa e seus produtos/serviços são bem conhecidos	Freq.			3	1	2	2		4	5	7
	%	0%	0%	60%	14%	40%	29%	0%	57%	100%	100%
Prestígio: tem ótimo conceito na praça	Freq.			1		3	1	1	6	5	7
	%	0%	0%	20%	0%	60%	14%	20%	86%	100%	100%
Credibilidade: cumpre o prometido	Freq.			2		1	2	2	5	5	7
	%	0%	0%	40%	0%	20%	29%	40%	71%	100%	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

Em relação ao Quadro 11 no item divulgação da imagem da empresa, refere-se a forma de como está exposto o nome da empresa e de seus serviços/produtos, tanto um quanto o outro devem ficar bem conhecidos perante o mercado, seus clientes e concorrência. Quanto à avaliação dos clientes no item

divulgação, a empresa estudada obteve um nível de satisfação ótimo (57%), sendo considerado um **ponto forte** da mesma.

Kotler (2000) expõe que deve ser bem desenvolvida a imagem da empresa para que esta ocupe um lugar de destaque no mercado e na mente dos clientes-alvo. Para Jacobsen (2008), a imagem transmitida pela organização influencia tanto nas expectativas quanto nas percepções de seu público-alvo. Como há um velho ditado, a propaganda é a alma do negócio, nota-se que a propaganda e outras formas de comunicação suscitam expectativas de um serviço/produto que a organização realmente tem condições de proporcionar, pois assim, estará mantendo seus clientes informados sobre suas ações e a que eles estão submetidos, garantindo assim uma boa percepção e satisfação da empresa.

Victorino (1999) apresenta os itens necessários para que a imagem da empresa fique sempre em destaque: a) Nome: este deve ser de decisão estratégica, pois é a principal arma para uma boa posição no mercado; b) Logomarca: é o desenho que identifica a empresa ou o próprio nome dela; c) Cores: estas ajudam a identificar a empresa, quando se escolhe uma determinada cor ou cores, é preciso que esta/as sejam utilizadas em toda a papelaria (cartões de visita, pastas, envelopes, identificação de veículos, fachada da empresa, etc.); d) Pessoas: é um componente muito forte na venda dos serviços e na identificação da empresa, pois as empresas prestadoras de serviços possuem uma imagem muito forte marcada pelas pessoas que as representam.

De acordo com estes itens apresentados por Victorino (1999) se a empresa se adequar a eles, terá uma imagem bem reconhecida diante de seus clientes e até mesmo concorrentes.

Em relação ao quesito prestígio que significa a reputação da empresa, quanto à avaliação dos clientes no item **prestígio**, a empresa estudada obteve o nível de **satisfação ótimo** (86%), sendo considerado um **ponto forte** da mesma.

Ashforth e Mael (1989 apud FERNANDES et al, 2009) o prestígio atrela-se às expectativas e satisfação dos clientes para com a organização.

Em relação ao item credibilidade, este refere-se ao cumprimento das promessas feitas aos clientes, ter credibilidade é fundamental para empresa, para que esta possa ser influente, ser relevante. Outra definição que pode ser dada é que credibilidade vem de crédito, receber crédito por algo, ou melhor, fazer com que os clientes acreditem na empresa, nos seus serviços/produtos, na sua qualidade, no

seus preços e prazos, entre outros, atributos. Quanto à avaliação dos clientes no item **credibilidade**, a empresa estudada obteve o nível de **satisfação ótimo** (71%), sendo considerado um **ponto forte** da mesma.

Primeiramente é preciso definir o que é credibilidade, e isso não é uma tarefa fácil já que a credibilidade é um conceito psicológico objetivo e tem que vir da maior parte da percepção do usuário (NAJA, 2002). Segundo o dicionário Aurélio (FERREIRA, 1999), credibilidade é a qualidade do que se pode crer, acreditável. Ela é responsável pela adequação da empresa às políticas legais e internas. “Na prática, as relações públicas buscam criar e assegurar relações confiantes ou formas de credibilidade entre as organizações e os públicos com os quais elas se relacionam” (KUNSCH, 2003, p. 102). Essa relação de confiança entre a empresa e seus diferentes clientes é construída por meio das estratégias de comunicação, que vendem a imagem da empresa e de seus produtos/serviços.

Neste quesito da imagem, a divulgação e comunicação devem ser bem feitas para que a empresa possa conquistar a credibilidade de seus clientes tornando-os clientes satisfeitos e fiéis.

Concluindo esta segunda parte da pesquisa, cita-se Victorino (1999) que pontua alguns aspectos que podem ser definidos como serviços de qualidade para os clientes: a) Atendimento exemplar e notável; b) Serviços pontuais, impecáveis e excepcionais; c) Informações precisas, rápidas e úteis; d) Facilidade e rapidez nas entregas dos produtos/serviços; e) Fazer sempre o que é mais econômico para o cliente e não o que é mais fácil para a empresa.

Ainda como cita Victorino (1999) os pontos de grande importância para a qualidade dos serviços/produtos prestados são: a) Encantar o cliente e fazê-lo feliz, muito feliz; b) Manter melhorias permanentes e contínuas dentro da empresa; c) Avaliar a qualidade da informação e valorizar a informação gerada ao cliente; d) A empresa prestadora de serviços deve ser sempre pontual com seus clientes; e) A empresa deve gerar informações confiáveis e com credibilidade; f) A empresa deve mostrar segurança e qualidade nos serviços prestados; g) A informação dada pela empresa tem que ter tempestividade.

A seguir, encontram-se descritas a terceira parte da pesquisa onde são identificadas as expectativas dos clientes.

c) Questões descritivas: identificação das expectativas dos clientes

As questões descritivas, segundo Gil (2002), têm como objetivo primordial à descrição das respostas das expectativas dos clientes em relação aos produtos/serviços prestados pela empresa em estudo.

A satisfação do cliente após a realização da compra depende do desempenho da oferta em relação às suas expectativas (AGUIAR, 2006).

Segundo Kotler (2001, p. 65):

A satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do resultado percebido de um produto em relação às expectativas do cliente. Se o desempenho alcançar as expectativas, o cliente ficará satisfeito se o desempenho for além das expectativas, o cliente ficará altamente satisfeito ou encantado.

Algumas empresas preocupadas com a satisfação do cliente estão elevando expectativas e encontrando formas de garantir seu desempenho nos negócios, por exemplo: muitas empresas garantem a satisfação “total” e se comprometem a substituir o produto que não satisfaz as expectativas do cliente. Uma empresa não poderá estar totalmente satisfeita, sem que seus clientes também estejam satisfeitos (AGUIAR, 2006).

As questões descritivas estão distribuídas por categorias, que são:

- a) **Categoria I:** Tipos de peças e/ou serviços que são terceirizados pelos clientes da empresa em estudo.
- b) **Categoria II:** Principais problemas que os clientes já tiveram ou tem com as empresas prestadoras de serviços de usinagem.
- c) **Categoria III:** Razões que levam os clientes a escolher os atuais fornecedores para prestação de serviços de usinagem.
- d) **Categoria IV:** Expectativas com relação as empresas prestadoras de serviços de usinagem.
- e) **Categoria V:** Principais pontos fortes da empresa em estudo.
- f) **Categoria VI:** Principais pontos fracos da empresa em estudo.

Portanto, nos tópicos a seguir apresentam-se os resultados da análise da pesquisa realizada, conforme os aspectos metodológicos anteriormente descritos.

a) **Categoria I:** Tipos de peças e/ou serviços que são terceirizados pelos clientes da empresa em estudo.

A prática de terceirização no Brasil são prestações de serviços especializadas em atividades específicas, que não cabem ser desenvolvidas no ambiente interno de uma organização, ou melhor, é uma tendência de transferir, para terceiros, atividades que não fazem parte do negócio principal da empresa (GIOSA, 1995). Alvarez (1996) complementa a citação acima dizendo que a prática da terceirização no Brasil foi difundida a partir da década de 1990, mas fora do Brasil sua origem se dá na década de 1940. Costa et al (1992), definem em termos mais práticos o que é terceirização. A terceirização é a tendência de comprar fora tudo o que não fizer parte do negócio principal da empresa. É a passagem de atividades e tarefas a terceiros. A empresa concentra-se em atividades-fim, aquelas para as quais foi criada e que justifica sua presença no mercado e passa para terceiros (pessoas físicas ou jurídicas, ou somente jurídicas) atividades-meio (DAVIS, 1992).

Conforme estes conceitos pode-se concluir que a terceirização é um modelo administrativo que tem como objetivo a concentração de esforços na razão de ser da empresa (atividade-fim), podendo transferir para terceiros, tudo aquilo que não fizer parte do negócio principal da mesma.

Vários são os motivos que levam as empresas a terceirizarem seus serviços/produtos: porque é saudável, porque é mais lucrativo, porque agiliza e porque é estratégico, todas estas respostas dão “[...] ao empresário condições efetivas de entender os processos de mudanças decorrentes do aperfeiçoamento da gestão que a introdução da terceirização irá deflagrar [...]” nas organizações que utilizarem uma abordagem estratégica (GIOSA, 1995, p. 20).

Várias são as vantagens que levam as organizações a adotarem posturas modernas e estratégicas, pois o mercado e a concorrência são o grande desafio para as terceirizadas, porém se as mesmas não fizerem, ficarão na contramão. Entretanto, qualquer tecnologia que as empresas terceirizadas adotem terão seus pontos positivos ou negativos (COSTA et al, 1992).

É possível concluir com Giosa (1995, p. 32), que:

A terceirização não tem limites, desde que a empresa se dedique mais à sua vocação, à sua missão, seus esforços tendem a se concentrar menos na execução e mais na gestão, exigindo qualidade, preço, prazo e inovações.

Assim, a prática da terceirização deve ser vista dentro de uma postura empresarial, no relacionamento com fornecedores exigindo deles não só o preço, mas principalmente qualidade, prazo e inovação tecnológica (ALVAREZ, 1996).

É importante ressaltar que as informações destacadas em negrito no decorrer do estudo, são serviços que a empresa em estudo tem condições de fazer, que fazem parte da usinagem, pois alguns serviços citados não fazem parte de usinagem, mas sim de outros segmentos correlacionados. Com referência a análise dos dados sobre o tipo de **peças e/ou serviços que os clientes terceirizam**, ficam abaixo relacionadas às informações obtidas das sete empresas entrevistadas (E1, E2, E3, E4, E5, E6 e E7):

Caldeiraria, fundição de peças, usinagem e montagem de painéis (força e comando) (E1).

Eixos, matrizes e cilindros (E2).

Troca de peças, solda e montagem em geral (E3).

Tornearia, fresagem, fabricação de peças novas (E4).

Usinagem de dentes de engrenagens, encanelado interno e externo, abertura de rasgos de chaveta em eixos e fabricação de navalhas para corte de chapas de aço (E5).

Peças usinadas de pequeno porte e caldeiraria leve (E6).

Fabricação de eixos, polias, sapatas, **rasgos de chavetas**, sextavados, balanceamento de eixos, ventiladores, hélices, buchas para tampas, solda de alumínio, ferro fundido e fios, corte de disco (E7).

As empresas prestadoras de serviços de usinagem são aquelas que produzem peças em aço carbono, alumínio, latão, aço inox, etc., de acordo com desenhos e amostras fornecidas por seus clientes (RONCHI, 2012).

A terceirização da usinagem em uma empresa pode ser dada de diversas formas. Pode ser terceirizada a gestão das ferramentas de corte, a manutenção das máquinas ferramentas, pode até se terceirizar uma linha de produção inteira com um fornecedor (CONCEIÇÃO, 2010, p. 43).

Então, a terceirização de usinagem é uma empresa que presta serviços de processo mecânico em que a peça é a matéria-prima de um processo de remoção de material (RONCHI, 2012).

Na Categoria II serão apresentadas as respostas dos clientes entrevistados referentes aos principais problemas encontrados ao contratar serviços de usinagem das empresas prestadoras.

b) **Categoria II:** Principais problemas que os clientes já tiveram ou tem com as empresas prestadoras de serviços de usinagem.

Com referência a análise dos dados sobre os **principais problemas que os clientes já tiveram ou tem com as empresas prestadoras de serviços de usinagem**, ficam abaixo relacionadas às informações obtidas:

Prazo de entrega (E2, E3, E4).

Não estamos tendo nenhum problema grave com os fornecedores de serviços de usinagem, mas já tivemos problemas como **atraso na entrega** do produto e **valores elevados** cobrado pelos prestadores desses serviços (E5, E7).

Atraso de entrega dos materiais contratados, **rejeição devido à qualidade dos materiais** e **demora na entrega dos orçamentos** (E6).

Em análise as informações obtidas, é possível resumir que os principais problemas que os clientes têm ou já tiveram com as empresas prestadoras de serviços de usinagem foram: **não cumprimento dos prazos de entrega e atrasos, valores elevados cobrados pelos serviços, rejeição de materiais por falta de qualidade e demora na entrega dos orçamentos.**

Verifica-se, através dos valores da empresa em estudo, que a mesma trabalha de forma comprometida para que não ocorram os problemas acima apontados pelos clientes.

Segundo Giosa (1995), as estratégias da qualidade na prestação dos serviços, visando a satisfação dos clientes são: a) conhecer as preferências, expectativas, necessidades e os interesses de cada cliente; b) conquistar a confiança do cliente; c) mostrar segurança; d) conquistar a reputação da empresa; e) ter credibilidade; f) fornecer referências; g) não criar armadilhas para o cliente com mentiras e produtos/serviços de má qualidade; h) despertar o interesse do cliente; i) oferecer apenas o serviço que poder ser prestado com datas/prazos corretos; j) ter parceiros em outras áreas.

Seguindo estas estratégias a empresa não terá problemas com seus clientes. Pois de acordo com Conceição (2010, p. 44), "Clientes e fornecedores devem estabelecer uma relação que seja mutuamente benéfica e devem se ajudar, melhorando os pontos frágeis de cada parte". Ainda na concepção de Conceição (2010), é importante que uma empresa de prestação de serviços de usinagem tenha certas competências como: um bom gerenciamento de suas ferramentas usinadas, planejamento para usinagem econômica, processos de usinagem corretos de acordo

com o ambiente, entre outros, pois muitas dessas competências são extremamente vitais para que o fornecedor tenha um processo eficiente, de qualidade e de custo baixo, para que possa estabelecer uma relação de prestação de longo prazo com seu cliente.

Na Categoria III, a seguir serão apresentadas as respostas dos clientes entrevistados em relação às razões que o fizeram a escolher os atuais fornecedores de prestação de serviços de usinagem.

c) **Categoria III:** Razões que levam os clientes a escolher os atuais fornecedores para prestação de serviços de usinagem.

Com referência a análise dos dados sobre as **razões que levam os clientes a escolher os atuais fornecedores para prestação de serviços de usinagem** ficam abaixo relacionadas às informações obtidas pelos entrevistados (E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7):

A escolha deu-se após critérios internos de avaliação, tais como: **atendimento** (retorno imediato quando solicitado); **preços** (compatíveis com o praticado no mercado); **prazo de entrega** (sempre próximo dos prazos combinados) e **profissionalismo** (trato correto referente ao trabalho) (E1).

Qualidade no serviço, preço e prazo de entrega (E2).

Qualidade e tempo de entrega (E3).

Devido a fatores de **confiança**, o fornecedor está prestando serviços há bastante tempo e sempre cumpre com o que é acertado (E4).

As principais razões são a **qualidade do serviço** sendo que as peças são usinadas com precisão, conforme especificado as tolerâncias do projeto e desenhos, **prazo de entrega** mesmo que seja acertado verbalmente as peças são entregues conforme a data combinada, **local** onde se encontra a empresa, pois o trajeto a ser percorrido para levar e buscar o material a ser realizado o serviço deve ser levado em conta, **credibilidade** que se trata de **confiança** que o produto será **entregue na data combinada** e que o produto seja fabricado de acordo com especificação e **valores cobrados** pelos serviços, pois é um item que pode levar qualquer empresa a reduzir seus lucros podendo levá-la até a falência (E5).

Localização da empresa para facilitar o transporte, **visitas técnicas**, **qualidade dos serviços/materiais** fornecidos, empresas que tem como clientes várias empresas de grande porte da região. (E6)

Qualidade e rapidez na entrega (E7).

Essas respostas identificam os requisitos dos clientes, ou seja, o que a empresa prestadora de serviços de usinagem precisa oferecer para estar inserida no mercado e atingir a satisfação dos clientes. Observando os valores organizacionais

da empresa estudada, é possível observar que a mesma está alinhada aos requisitos dos clientes, que resumidamente são: **qualidade no atendimento, preços compatíveis com o mercado, cumprimento dos prazos de entrega, profissionalismo, qualidade nos serviços, localização, visitas técnicas, credibilidade e confiança.**

Todas as organizações, principalmente as prestadoras de serviços que se distinguem pela qualidade de seus produtos/serviços estabelecem elevados padrões e desenvolvem esforços às vezes considerados absurdos para atingi-los. Nessas empresas, um serviço excepcional deixa de ser apenas um conjunto de políticas ou procedimentos para se tornar uma atitude que abrange toda a empresa, incorporando-se à cultura geral da organização (KOTLER; ARMSTRONG, 2000).

Giosa (1995) aponta outras definições de qualidade em serviços, que são: a) satisfação dos clientes; b) garantia, credibilidade e confiança nos serviços prestados; c) características do serviço com comunicação clara; d) eficiência e produtividade; e) entrega pontual dos serviços; f) excelência nos serviços; g) melhorias contínuas e aperfeiçoamentos; h) manutenção dos serviços; i) setor de ouvidoria e SAC – Serviço de Atendimento ao Cliente.

Segundo Lobos (1993), as dimensões da qualidade em serviços é composta por sete itens, que são: a) Validade: supõe-se que o serviço seja aquilo que prometeu ser, e efetivamente tem que ser; b) Disponibilidade: é a condição de o serviço estar disponível quando o cliente precisa dele; c) Precisão: é a mais técnica das dimensões, pois é preciso ter exatidão no cumprimento de horários; d) Rapidez: característica de o serviço ser cumprido dentro da expectativa do cliente quanto a prazo, de acordo com suas experiências; e) Respeito às normas: cumprimento das leis estabelecidas e respeito a Ética; f) Solução de problemas: é a eficácia, ou seja, a efetiva resolução do problema apresentado pelo cliente; g) Confiabilidade: é o cliente não duvidar de que o que foi prometido será cumprido. Esta é uma das dimensões mais importantes na prestação de serviços.

É importante ressaltar que a qualidade na prestação de serviços não é salva por um bom atendimento, mas contudo, o fator atendimento pode diferenciar e recuperar um serviço.

Quando Lobos (1993) trata sobre custo, também o chama de preço, ele considera que em se tratando de prestação de serviços, os custos não são

transparentes ou matematicamente demonstráveis como em qualquer outra organização.

Importante ressaltar, de acordo com Lobos (1993), um problema que afeta muito os clientes é quando ele contrata uma prestadora de serviços e é enganado com a promessa de preços baixos, mas sem qualidade; são empresas terceirizadas que utilizam deste método apenas para sobreviverem no mercado não preocupando-se com a qualidade e muito menos com o cliente.

Com isso, fica claro que toda reclamação ou qualquer outra forma de manifestação dos clientes deverão ser bem recebidas e vista como uma **oportunidade** de aperfeiçoamento dos produtos, serviços, recursos humanos, processos, sistemas e equipamentos.

A seguir apresenta-se a Categoria IV que trata das expectativas dos clientes com relação às empresas prestadoras de serviços de usinagem.

d) **Categoria IV:** Expectativas com relação as empresas prestadoras de serviços de usinagem.

Quando se fala em qualidade de um serviço prestado associa-se à satisfação do cliente, pois só ele poderá dizer se o serviço tem qualidade e se este superou suas expectativas. Serviço de qualidade significa lucros. As empresas prestadoras de serviços devem alcançar ao máximo a melhor qualidade na prestação de seus serviços para alcançar melhores resultados perante as empresas que não fazem (GALE, 1996).

Com referência a análise dos dados sobre as **expectativas com relação as empresas prestadoras de serviços de usinagem**, ficam abaixo relacionadas às informações obtidas:

O fornecedor (terceiro) deveria retirar o material no cliente e depois da fabricação e do controle de qualidade das peças, deveria efetuar a entrega do mesmo para o cliente, ou seja, ser responsável pelo transporte das peças, tipo um **sistema leva e traz** (E1, E7).

Qualidade no serviço, preço justo e prazo curto (E2).

Atendimento 24 horas (E3).

Elas devem **cumprir o prazo** em que é estipulado para o serviço mantendo **qualidade e confiança** mútua (E4).

Sentimos muito a falta de um **serviço de coleta** de peças a serem usinadas, apenas um dos prestadores de serviços de usinagem oferece este serviço (E5).

Seria interessante que as empresas obtivessem a **qualificação na norma ISO 9001 e ISO 14001**, pois a cada dia mais cresce as empresas que buscam parceiros com qualificação (E6).

Analisando as informações obtidas, verifica-se que os clientes querem que as empresas prestadoras de serviços de usinagem se responsabilizem pelo transporte das peças, ou seja, vá coletar a matéria prima no cliente, prestar o serviço, e após isso fazer a entrega da peça para o mesmo, o chamado **sistema leva e traz**. Esse foi o item mais apontado, além de **qualidade no serviço, preço justo, cumprimento do prazo de entrega, atendimento 24 horas, confiança, e certificação ISO 9001 e 14001**.

Dentre os itens mencionados, a empresa estudada não possui um sistema leva e traz de peças, atendimento 24 horas e certificação 14001 por não ser conveniente para a mesma, entretanto possui licença ambiental conforme legislação.

É importante ressaltar que se algo não sai de acordo com as expectativas do cliente dificilmente ocorrerá a venda, pois no mínimo ele espera ser bem atendido e ter suas necessidades e desejos superados.

Na Categoria V, apresentam os principais pontos fortes da empresa estudada, na visão dos clientes entrevistados.

e) **Categoria V:** Principais pontos fortes da empresa.

Os pontos fortes constituem as forças propulsoras da organização que facilitam o alcance dos objetivos organizacionais, que devem ser reforçados, segundo Oliveira (2004), estes pontos são considerados as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa em relação ao seu ambiente.

Segundo Grimaldi (1996, p. 3), diz que “este **conjunto de forças interage** de forma a **facilitar** que a organização alcance a **situação futura desejada**”. (grifo do autor).

Os exemplos de pontos fortes possíveis de citar são: a) regras e processos adequados e definidos disponíveis às pessoas; b) tecnologia compatível com a qualidade que os clientes desejam; c) posição estratégica no mercado que seja superior aos dos concorrentes; d) serviços/produtos/atendimento de qualidade que superam as expectativas dos clientes.

A empresa que consegue relacionar uma quantidade grande de pontos fortes, com certeza está contribuindo para o sucesso (GRIMALDI, 1996).

Com referência a análise dos dados sobre os **principais pontos fortes da empresa** ficam abaixo relacionadas às informações obtidas:

Trata-se de uma empresa **estruturada e preparada para atender bem** seus clientes, sendo este um dos motivos que nos levaram a tê-los como parceiro (E1).

Qualidade no serviço prestado (E2, E3).

Esta empresa tem um ótimo **atendimento** para seus clientes e cumpre corretamente o que é estipulado em seus serviços (E4).

Rapidez na execução dos serviços prestados, um vasto **conhecimento técnico** dos serviços a serem realizados e a **localização** é de fácil acesso (E5).

Agilidade nos orçamentos; baixa rejeição de materiais; **cumprimento dos prazos de entrega** acordados (E6).

Serviço de prensa de grande porte e máquina para serviço de precisão (E7).

Analisando as informações obtidas, verifica-se que os clientes apontaram como pontos fortes: **empresa estruturada, preparo dos profissionais para atendimento de qualidade, qualidade no serviço, rapidez na execução dos serviços prestados, conhecimento técnico dos serviços a serem realizados, localização de fácil acesso, agilidade nos orçamentos e cumprimento dos prazos de entrega.**

A empresa entrevistada E7 apontou como ponto forte os equipamentos da empresa estudada, conforme diz: “**Serviço de prensa de grande porte** e máquina para serviço de precisão”.

De acordo com a pesquisa, foi possível perceber que a empresa em estudo possui vários pontos fortes em termos de qualidade, rapidez, localização, agilidade, entre outros. São pontos importantes para que uma empresa de prestação de serviços de usinagem se mantenha no mercado.

Na última categoria, são apresentados os principais pontos fracos da empresa estudada na ótica dos clientes entrevistados.

f) **Categoria VI:** Principais pontos fracos da empresa.

Os pontos fracos constituem as limitações e forças restritivas que dificultam ou impedem o seu alcance, os quais devem ser superados, segundo

Oliveira (2004) estes pontos são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa em relação ao seu ambiente.

Segundo Grimaldi (1996, p. 3), diz que “este **conjunto de forças interage** de forma a **dificultar que** a organização atinja a **situação futura desejada**”. (grifo do autor).

Segundo Aguiar (2006), os exemplos de pontos fracos que podemos citar são: a) baixa especialização das pessoas que trabalham na organização; b) instalações inadequadas ou insatisfatórias, segundo a visão dos clientes; c) falta de padronização dos processos organizacionais; d) erros, desperdícios, serviços que não ficaram nas conformidades tratadas, desvios, etc..

Na verdade são várias as causas que somadas a tantas outras podem vir a dificultar para que a organização alcance o fator de qualidade e satisfação dos seus clientes, estas citadas acima são algumas delas.

Com referência a análise dos dados sobre os **principais pontos fracos da empresa** ficam abaixo relacionadas às informações obtidas:

Nada de grave pode se declarar como ponto fraco, pois trata-se de um fornecedor já qualificado pela ISO 9001, e portanto, enquadrado em todos os critérios necessários para o bom atendimento (E1).

Nenhum (E2, E3, E4).

Primeiro é o fato de **não oferecerem um serviço de leva e traz**, pois às vezes por algum motivo não temos transporte próprio disponível no momento e o segundo ponto é o fato de que alguns **orçamentos dão valores fora da realidade** chegando a dar uma diferença de 100% a mais que o valor orçado pela concorrência (E5).

Não diria que é um ponto fraco, porém seria bom que a empresa pudesse ter condição de **obter o software AutoCad**, para a leitura dos desenhos e DWG (E6).

De acordo com a pesquisa, foi possível perceber que a empresa estudada possui poucos pontos fracos na ótica dos clientes entrevistados, que apenas dois itens foram citados por dois clientes entrevistados: **serviços de leva e traz e orçamentos com valores fora da realidade**. Outro cliente apontou para a obtenção de um **software** AutoCad para leitura de desenhos propostos pela contratante, entretanto, a empresa já tem esse programa instalado, talvez seja necessário um treinamento ao colaborador responsável pelo recebimento dos desenhos com relação a melhor utilização do programa. Na verdade, as questões apontadas não podem ser consideradas como um ponto fraco, mas sim, sugestões para futura obtenção na empresa em questão.

Após a apresentação de todos os dados da pesquisa que foram distribuídos em três partes e também por categorias, todos eles analisados a luz de teóricos ou estudiosos que abordavam o assunto em questão, elabora-se o plano de marketing.

5 PLANO DE MARKETING

O plano de *marketing* é um documento escrito que estabelece os objetivos da empresa referentes às atividades e define programas de ação necessários para o alcance desses objetivos. Ele fornece detalhes do pensamento estratégico, análise da empresa com seus pontos fortes e fracos, delinea os objetivos e especifica as atividades a serem implementadas (LAS CASAS, 2011).

Ainda segundo Las Casas (2011), o plano deve ser elaborado periodicamente, pois auxilia e beneficia a empresa, trazendo vantagens como: a) coordena as atividades; b) identifica o desenvolvimento; c) prepara para enfrentar mudanças quando ocorrem; d) minimiza problemas tanto na produção quanto na gerência; e) melhora a comunicação entre empresa x clientes e empresa x colaboradores; f) minimiza os conflitos entre os indivíduos; g) fornece um mapa que orienta as atividades de marketing para os próximos meses; h) assegura que as atividades de marketing estejam de acordo com o plano estratégico; i) força os gerentes a reverem e a pensarem, objetivamente em todas as etapas do processo de marketing; j) auxilia o processo de orçamento para adaptar os recursos aos objetivos de marketing; k) cria um processo de acompanhamento dos resultados obtidos com os esperados.

Abaixo serão apresentadas a análise situacional do cliente, da concorrência, do mercado, e a análise SWOT.

5.1 ANÁLISE SITUACIONAL

Consiste na identificação, classificação e análise das variáveis ou forças ambientais que interferem ou possam interferir de forma positiva ou negativa no desempenho da organização. Quando positivas, relacionam-se às oportunidades, e, quando negativas, às ameaças a sua atuação (TAVARES, 2005).

5.1.1 Análise do cliente

Segundo Bee (2000), é necessário compreender o perfil do cliente, seu comportamento e características para a qualidade no atendimento e conseqüentemente o sucesso nas vendas. Quando o cliente se torna conhecido pela

empresa em estudo, é importante então escolher a forma de tratamento para assim poder oferecer serviços e atender suas necessidades. O cliente geralmente procura por algo de qualidade, que atenda o que ele está necessitando, e hoje, o mercado é muito variado, são muitas as ofertas é preciso estar atento ao perfil do cliente e atender suas peculiaridades.

Para isso, realizou-se uma pesquisa de campo para descobrir o perfil de cada cliente da empresa em estudo, onde ficou comprovado que os resultados foram positivos, pois os entrevistados são considerados clientes habituais, pois dão prioridade na compra dos serviços da empresa em estudo e apenas não realizam esta compra quando a mesma não possui o serviço solicitado ou há diferença de preço sem possível negociação.

Bee (2000) ressalta que é imprescindível antever e compreender as necessidades futuras dos clientes, e isso acontece quando há uma relação direta, e por meio dos dados obtidos em uma pesquisa de campo sobre o perfil de seus clientes, a empresa consegue identificar individualmente o que cada cliente deseja.

A empresa em estudo possui vários clientes, mas para tal pesquisa foram entrevistados sete, pois estes clientes são aqueles que compram habitualmente os serviços, destes é possível observar por meio da pesquisa que a maioria são clientes com empresas de médio porte, mas também as microempresas e as de grande porte fazem parte da carteira de clientes, a maioria destes estão atuando no mercado há mais de 21 anos e gastam mensalmente com serviços uma base em real (R\$) entre cinco mil a trinta mil reais.

Kotler (2000) afirma que a definição do perfil do cliente é importante, pois as empresas agem melhor quando definem os limites de seus mercados com cuidado e preparam um plano de marketing específico para cada mercado-alvo.

Portanto é interessante manter um trabalho constante de pesquisa, tanto sobre as necessidades do cliente, quanto às tendências futuras de seus desejos, acredita Kotler (2000), que nem sempre o cliente está consciente de um desejo que está sendo explicitado pelas novidades do mercado, podendo ser surpreendido por um serviço novo.

Quanto aos serviços de usinagem, a maioria destes clientes realiza a terceirização destes serviços somente com a empresa em estudo, sendo que prezam pelo fornecedor que possui capacitação para tal pedido, porém uma pequena parcela também realiza estes serviços internamente, ou seja, produz certos

serviços, como por exemplo, a Empresa C da pesquisa realiza (20%), a Empresa D (10%) e a Empresa E (5%). As peças produzidas conforme os pedidos são peças de pequeno, médio e grande porte.

Não é mais novidade o exercício da terceirização no mundo dos negócios, e esta está relacionada com a qualidade, a competitividade e a produtividade. Serviços terceirizados fazem com que a empresa se concentre num serviço/produto estratégico, que seja capaz de fazer melhor com competitividade e maior produtividade (FARIA, 1994 apud VALENÇA; BARBOSA, 2002).

Segundo Sá et al. (1997 apud VALENÇA; BARBOSA, 2002), a prestação de serviços terceirizados ganhou importância quando as empresas precisaram organizar economicamente seus recursos e trabalhar com estruturas mais enxutas e flexíveis, este tipo de serviços auxilia na organização da empresa tendo um aumento da produtividade e da competitividade e à procura da imagem e empenho com a capacidade da empresa.

Ainda de acordo com o resultado da pesquisa, o nível de satisfação dos entrevistados é ótimo, pois colocam a empresa em estudo neste patamar de satisfação em relação à prestação de serviços de usinagem.

Para Kotler (2000, p.55), os consumidores são “maximizadores de valor, limitados pelos custos, conhecimento, mobilidade e renda. Formam uma expectativa de valor e agem sobre ela. Sua satisfação e probabilidade de recompra depende dessa expectativa de valor ser ou não superada”.

A satisfação do cliente é o resultado de um processo consciente da empresa em relação às expectativas e necessidades do mesmo por meio da ampliação de serviços e melhorias da qualidade. Para Borba (2004), a qualidade é um meio de criação de satisfação ao consumidor que depende de como o serviço é apresentado e entregue ao cliente, se este foi feito com rapidez, precisão e cuidados. Portanto, a melhoria da qualidade e a ampliação de serviços é um ponto essencial para fornecer alta satisfação aos clientes e auxiliar a empresa a manter-se no tão competitivo mercado.

Ainda diante da satisfação dos clientes entrevistados é importante ressaltar o atendimento da empresa estudada, onde estes indicam que é ótimo no quesito cortesia, eficiência e receptividade.

Em termos de recursos físicos, ou seja, a localização e as instalações da empresa em estudo são muito satisfatórias para os entrevistados. Assim como

também a imagem, seja em termos de divulgação, prestígio e credibilidade.

5.1.2 Análise da concorrência

A análise da concorrência consiste na avaliação das forças concorrentes/competitivas que afetam a atuação da organização e na análise do nível e qualidade das relações estabelecidas para que a empresa possa estar competitivamente no mercado (TAVARES, 2005).

Em seu livro “Plano de marketing para micro e pequenas empresas, Las Casas (2011), cita que o autor Michael Porter e organizadores da Folha Sebrae montaram um questionário (Anexo I) que facilita a análise dos concorrentes. Este questionário avalia as seguintes forças competitivas:

- Força 1: dificuldades à entrada de concorrentes;
- Força 2: rivalidade entre empresas do ramo;
- Força 3: poder de negociação do cliente;
- Força 4: poder de negociação do fornecedor;
- Força 5: ameaça dos produtos substitutos.

A seguir, apresenta-se a avaliação geral das forças (Quadro 12):

Quadro 12 - Avaliação geral das forças.

AVALIAÇÃO GERAL			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Somar os pontos obtidos em cada teste e anotar na tabela a seguir. ▪ Comparar os resultados com os pontos mínimos possíveis de se obter no teste. ▪ Quanto menor a diferença, menor risco apresentará o negócio. 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Totalizar os dados e avaliar os riscos segundo os critérios: - De 38 a 88 pontos: Baixo Risco - De 89 a 140 pontos: Médio Risco - De 141 a 190 pontos: Alto Risco 	
Forças	Pontos Mínimos	Pontos Obtidos	Diferença
1 - Dificuldades à entrada de concorrentes	12	18	06
2 - Rivalidade entre empresas do ramo	8	36	28
3 - Poder de negociação do cliente	7	30	23
4 - Poder de negociação do fornecedor	7	20	13
5 - Ameaça de produtos substitutos	4	08	04
TOTAL	38	112	74

Fonte: Sebrae (1994, apud LAS CASAS, 2011, p. 69).

Explica-se o que seriam estas forças que apresentam-se no Quadro 12, e para tal explicação, cita-se Las Casas (2011) que explica as 5 forças competitivas:

- Força 1: dificuldades à entrada de concorrentes: necessidade de produção/comercialização em larga escala que exige altos investimentos para ter preços competitivos, a saída é a sofisticação ou personalização produtos/serviços; produtos/serviços diferenciados oferecidos pela concorrência podem exigir

investimento para reverter a lealdade dos clientes cativos; necessidade de grande capital para investimentos em instalações e equipamentos; altos custos para o cliente mudar de fornecedor e a saída é agregar um valor significativo ao produto/serviço; difícil acesso aos canais de distribuição, onde atacadistas e varejistas comprometidos com outras empresas se tornam obstáculos e a saída é investir em publicidade; e onde existem outras barreiras como a aquisição de matéria-prima, a localização da empresa em relação à concorrência e a pouca experiência no setor.

Em análise, verifica-se que o segmento de prestação de serviços de usinagem não impõe barreiras a novos entrantes, é muito fácil entrar no segmento, por isso existem tantos concorrentes instalados na região da empresa estudada.

- Força 2: rivalidade entre empresas do ramo: disputa de mercados no setor escolhido é essencial, pois o empreendedor deve observar como ocorre a concorrência de acordo com os preços, a publicidade, a introdução de produtos/serviços diferenciados, etc. É preciso entender que a concorrência não pode se transformar em rivalidade, pois na guerra de mercado, retaliações prejudicam a rentabilidade do setor.

Em análise, verifica-se que existe bastante rivalidade e disputa de mercado no segmento de prestação de serviços de usinagem da empresa estudada.

- Força 3: poder de negociação do cliente: eles estão atrás de suas necessidades e expectativas, mas procuram fornecedores que lhes ofereçam menores preços e melhores serviços, eles são a razão de ser da empresa.

Em análise, verifica-se que o cliente tem grande poder de negociação com o fornecedor (empresas prestadoras de serviços de usinagem) devido a grande concorrência do mercado.

- Força 4: poder de negociação do fornecedor: eles interferem na rentabilidade do empreendimento quando aumentam os preços ou reduzem a qualidade dos produtos ofertados. Se eles forem fornecedores poderosos, podem dominar o mercado. O empreendedor precisa estudar uma forma de minimizar essa influência para que ela não saia de seu controle.

Em análise, verifica-se que há um equilíbrio no poder de negociação dos fornecedores das empresas prestadoras de serviços de usinagem, pois também existe uma grande concorrência para eles, e as empresas têm várias opções e muitos outros fornecedores, o que acaba tornando-se uma negociação equilibrada.

- Força 5: ameaça dos produtos substitutos: a competição abrange qualquer setor da empresa, nenhum está restrito. Abrange as que fabricam ou possam vir a fabricar produtos substitutos aos tradicionais. Eles atuam no sentido de estabelecer um preço máximo para os tradicionais. Se o preço sobe acima de certo limite, a tendência do consumidor é substituir por outro mais barato. Quanto mais atraentes os substitutos, maior pressão sobre a margem de lucro dos produtos tradicionais ou até mesmo sua retirada de mercado. Para evitar surpresas é importante que o empreendedor pesquise e/ou imagine substitutos para seu produto/serviço. Empresas que adotam geralmente estratégias para a consolidação de sua posição no setor frente aos seus concorrentes. As campanhas publicitárias auxiliam muito para evitar os produtos/serviços substitutos.

Em análise, verifica-se que não há ameaça de produtos substitutos, pois as empresas prestadoras de serviços de usinagem trabalham de acordo com o desenho e/ou projeto do cliente. A empresa só precisa ter competência para prestar o serviço, pois toda a parte de pesquisa de novos produtos para serem fabricados, fica por conta do cliente. Ele só encaminha o projeto para a usinagem executar.

5.1.3 Análise do mercado

A análise de mercado constitui na definição da situação atual da empresa, estabelecendo uma estratégia em sintonia com as tendências atuais e futuras. Esta análise é importante, pois traz informações atualizadas sobre o negócio e sua economia. Estas informações podem ser retiradas de fontes como notícias de jornais, revistas, boletins, sites da internet, palestras, enfim, tudo que traga informações atualizadas e que possam ser citadas (LAS CASAS, 2011).

A indústria metal-mecânica de Santa Catarina é composta por empresas de metalurgia, de produtos de metal e de máquinas e equipamentos, conforme dados do site FIESC (2012); em 2011 empregou 97,3 mil trabalhadores em seus 5.045 estabelecimentos e em 2010 teve uma participação de 16,38% com as indústrias de Santa Catarina levando em consideração o valor da transformação industrial. Ainda segundo a FIESC (2012, p. 1), no ano passado, ou seja, em 2011:

[...] as exportações totalizaram US\$ 1.780 milhões, sendo 19,7% das exportações totais catarinenses e 5,4% das nacionais, nesse segmento. Santa Catarina é o maior exportador de motocompressores herméticos do Brasil, com uma participação de 77% no volume total.

Ainda de acordo com o site da FIESC (2012), Santa Catarina é o estado brasileiro que mais exporta refrigeradores, no estado também está localizada a maior fundição independente da América Latina, onde fabrica-se produtos fundidos para a indústria automotiva e conexões em ferro para redes hidráulicas e gás. Santa Catarina também é líder nacional em eletroferragens galvanizadas a fogo para distribuição de energia elétrica, telefonia e TV a cabo, além de elementos de fixação: parafusos e porcas e produtos para jardinagem.

O site da FIESC (2012) apresenta uma tabela com as exportações de produtos metal-mecânicos realizados por Santa Catarina e Brasil, no período de 2000 a 2011.

Tabela 1 - Exportações de produtos metal-mecânicos realizadas por SC e BR, de 2000 a 2011.

ANO	SC US\$ milhões	BR US\$ milhões	% SC/BR
2000	518	10.462	5
2001	481	9.543	5
2002	548	10.364	5
2003	668	13.350	5
2004	883	18.543	5
2005	916	22.966	4
2006	1.123	26.257	4
2007	1.320	28.319	5
2008	1.474	32.907	4
2009	1.044	20.321	5
2010	1.423	25.496	6
2011	1.780	33.025	5

Fonte: MDIC apud FIESC (2012, p. 1).

A indústria metalúrgica contribui expressivamente no aumento da balança comercial brasileira, sendo que em 2010, o saldo da balança foi de 23,2%, 8,2% do PIB industrial e 2,2% do PIB nacional, o faturamento deste período no setor foi de US\$ 73,1 bilhões (MME, 2012).

Ainda segundo o site MME (2012, p. 1), este setor é considerado básico para:

[...] várias atividades econômicas essenciais no Brasil. Após os impactos da crise financeira mundial, o setor tem demonstrado sua capacidade de

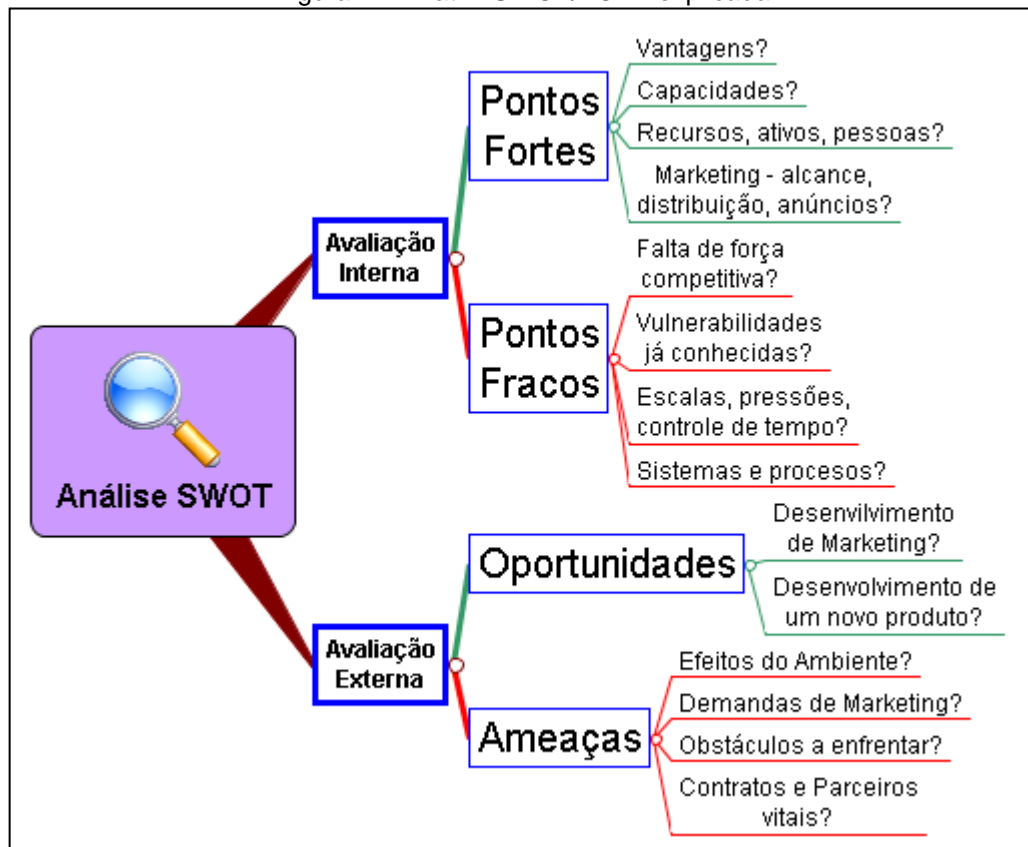
recuperação e retomada de crescimento com oportunidades que também indicam a continuidade do dinamismo econômico e o seu fortalecimento.

Entende-se que quanto mais industrializada e madura for à economia de uma nação, maiores serão os materiais disponíveis para reaproveitamento (MME, 2012).

5.1.4 Análise Swot

A análise SWOT, sigla inglesa que significa (*Strengths* – forças; *Weaknesses* – fraquezas; *Opportunities* – oportunidades e *Threats* – ameaças), que na língua portuguesa possui a sigla de FOFA, porém em ordens diferentes, tem por objetivo avaliar/analisar as condições externas e internas do ambiente em que a organização atua (SERRA; TORRES; TORRES, 2004), como pode ser apresentada na Figura 14 a matriz SWOT/FOFA.

Figura 14 - Matriz SWOT/FOFA explicada



Fonte: Intelimap (2012).

Vários autores apresentam exemplos de matriz SWOT, mas todas tem o mesmo objetivo, algumas são mais simples e outras com mais especificações. A Figura 14 demonstra quais seriam realmente os pontos fortes e fracos, além das

oportunidades e ameaças por meio de perguntas, trazendo assim uma melhor visibilidade para o empreendedor que necessita fazer uma análise de seu ambiente, pois esta matriz é fundamental para que se possa fazer um plano de marketing positivo.

Neste item, a partir dos resultados da pesquisa feita com os clientes da empresa em estudo, estrutura-se por meio da análise SWOT/FOFA, a análise externa ou macroambiente e a análise interna ou microambiente.

5.1.4.1 Análise externa (macroambiente)

A análise externa corresponde às expectativas sobre a evolução do ambiente que podem de alguma forma, vir a influenciar no desempenho da organização em estudo. As forças macroambientais são: econômicas, tecnológicas, sociais, legais e outras que afetam positiva (oportunidades) e negativamente (ameaças) as atividades de uma organização (VERGARA, 2005).

Para esta análise deve-se avaliar, por exemplo, a mudança de hábitos do consumidor, surgimentos de novos mercados, diversificação, entrada de novos concorrentes, produtos substitutos (CHIAVENATO e SAPIRO, 2003).

a) Oportunidades (*Opportunities*): são situações, tendências ou fenômenos externos, atuais ou potenciais, que podem contribuir para a concretização dos objetivos estratégicos (CALLAES, BÔAS, GONZALES, 2006), na presente pesquisa foram levantadas as seguintes oportunidades:

- **Necessidades não satisfeitas do consumidor:** o processo de compra dos clientes consumidores se finaliza na satisfação de suas necessidades, se estas não forem supridas, as necessidades se tornam não satisfeitas. Confiança e empatia movem-se juntas em torno das queixas e necessidades não satisfeitas e podem atribuir mais ou menos significado aos comportamentos/manifestações por parte dos clientes de que algo não está bem. Mesmo não tendo sido identificado na pesquisa de campo necessidades não satisfeitas do consumidor, ainda assim elas podem existir, pois o mercado é dinâmico e por isso é preciso sempre fazer pesquisas buscando identificar os requisitos dos clientes para satisfazê-los;

- **Aumento do poder de compra:** o poder de compra é a capacidade que os clientes têm de adquirir/comprar produtos e/ou serviços por determinado preço, esse aumento ocorre devido ao crescimento da economia e da população. O

brasileiro está vivendo mais tempo e trabalhando mesmo depois de se aposentar, a renda mensal está aumentando e todos esses fatores influenciam no aumento do poder de compra e na economia;

- **Novas tecnologias se tornando viáveis:** vem a ser as tecnologias tanto de informação como de comunicação, exemplo, internet via rádio, cabo, satélite, máquinas de cartões, computadores *wireless*, *notebooks*, *ipods*, que se tornaram mais baratos e acessíveis, tornando-se de fácil acesso para qualquer porte de empresa;

- **Mudanças nos interesses do cliente:** mudanças e transformações que vem ocorrendo no planeta que acabam influenciando nos hábitos, interesses e necessidades dos clientes, por causa da moda e da interferência dos meios de comunicação e tecnologias;

- **Mercado amplo para atuação:** vários segmentos da economia utilizam produtos e serviços de usinagem como na avicultura, mineração, celulose e papel, cerâmica, colorífico e artefatos, fundição, implementos agrícolas, ferroviários e rodoviários, entre outros.

b) Ameaças: são aspectos mais negativos do produto/serviço da empresa em relação ao mercado que ela está inserida. São fatores que não podem ser controlados pela empresa e são relevantes para o planejamento estratégico (MARTINS, 2007), diante dos resultados da pesquisa, tem-se:

- **Abertura de um novo concorrente, com poder econômico e meios de marketing:** é aquele que produz o mesmo produto/serviço e que faz concorrência desleal, conquistando os clientes por meio dos meios de marketing ou por ter um poder econômico maior. Na região da empresa estudada existem muitos concorrentes do mesmo segmento de atuação;

- **Elevado número de concorrentes já instalados:** número elevado de concorrentes que prestam os mesmos serviços e disputam cada cliente, muitas vezes praticando preços inviáveis e tornando a concorrência bastante acirrada;

- **Concorrência desleal:** é aquela concorrência que utiliza de meios ilícitos para conquistar clientes, como por exemplo, praticar um preço mais baixo com base na redução de seus custos devido as seguintes práticas: compra de ferramentas, pastilhas e insumos roubados, sonegação de impostos, funcionários sem registro, ou com registro parcial do salário na carteira de trabalho, utilização de material não conforme e mais barato para a fabricação das peças entre outros;

- **Mudança dos padrões de consumo:** significa a exigência de estratégias multifacetada centrada na demanda e no atendimento das necessidades dos clientes. Essas mudanças ocorrem por meio das tecnologias e das propagandas que fazem os clientes adquirirem sempre mais e mais produtos/serviços. Estas mudanças estão relacionadas à época, a localização geográfica, as tecnologias, a cultura dos povos, os costumes, a religião e a economia dos indivíduos;

- **Alto custo dos investimentos em ferramentas e maquinário:** a empresa precisa estar sempre na frente de seus concorrentes e para isso deve estar sempre investindo em novas ferramentas, tecnologias e maquinários, porém quando o custo é alto, estes investimentos acabam ficando sempre em segundo plano. Este alto custo impede a rápida adaptação para a fabricação de novos produtos/serviços.

5.1.4.2 Análise interna (microambiente)

A análise interna corresponde aos aspectos internos e diretamente gerenciáveis pela organização e que a diferenciam dos seus concorrentes. Por meio dessa análise a empresa consegue verificar quais são suas forças (pontos fortes) e fraquezas (pontos fracos), podendo obter vantagem competitiva utilizando e potencializando suas forças para aumentar participação no mercado, elaborando estratégias para minimizar ou até mesmo eliminar suas fraquezas (VERGARA, 2005).

Para Chiavenato e Sapiro (2003), os critérios a serem avaliados no ambiente interno são: recursos financeiros, liderança e imagem de mercado, condicionamento competitivo que gera barreiras à entrada de novos competidores, tecnologia, vantagens de custo, propaganda, competência e inovação de produtos.

a) Pontos fortes (forças): estas correspondem aos recursos, as habilidades, a posição de mercado, as patentes, o capital humano, além de outras competências distintivas. De acordo com Rezende (2008), as forças ou pontos fortes da organização são as variáveis internas e controláveis que propiciam condições favoráveis para a empresa em relação ao seu ambiente. São características ou qualidades da organização, que podem influenciar positivamente o desempenho da mesma. Os pontos fortes devem ser amplamente explorados pela empresa. De acordo com a pesquisa, foram levantados os seguintes pontos fortes:

- **Comprometimento com os objetivos:** significa que a empresa

trabalha comprometida e de acordo com os seus objetivos definidos;

- **Conhecimento sobre a missão, visão e políticas da empresa:** a empresa tem missão, visão e políticas definidas e bem divulgadas, e todos os colaboradores conhecem e trabalham de acordo com as mesmas;

- **Trabalho em equipe:** os colaboradores da empresa trabalham em grupo para resolver os problemas e fazer com que a empresa cumpra seus objetivos e honre os seus negócios;

- **Reputação da empresa (imagem):** a empresa tem uma boa reputação, ou seja, valor de imagem no mercado;

- **Preço compatível:** a empresa tem um preço compatível com o praticado no mercado. Preço é a quantidade de dinheiro que os clientes pagam pelos produtos/serviços. A empresa precisa perceber que as melhores empresas não têm necessariamente os menores preços, mas sabe-se que o preço compatível conquista o cliente oferecendo-lhe vantagens e benefícios;

- **Boa comunicação:** a empresa possui boa comunicação verbal e visual. Os colaboradores utilizam uma comunicação flexível, integrada as expectativas do cliente, com resolução de problemas e realização de projetos. Além disso, toda a forma de comunicação, seja através do atendimento ao telefone, atendimento pessoal, encaminhamento de e-mails e consultas no site da empresa, são classificadas como satisfatórias pelos clientes;

- **Localização acessível:** a empresa está localizada em um local de fácil acesso, com boa visualização;

- **Condições de pagamento:** a empresa é flexível quanto a negociação das condições de pagamento;

- **Empresa bem estruturada:** significa que a empresa possui uma estrutura gerencial e operacional eficiente, tem um layout organizado de todo o seu espaço e possui produtos/serviços bem apresentados seja em catálogos, sites ou *showroom*;

- **Boas instalações:** a empresa possui instalações adequadas para receber os clientes para que estes sintam-se confortáveis e bem assessorados, como também prima pela qualidade de vida no trabalho dos funcionários, visando sempre a segurança e o benefício dos mesmos;

- **Facilidade de negociação:** significa que a empresa tem habilidade e conhecimento sobre os produtos/serviços, e visa conquistar o cliente conforme seu

perfil e nível de necessidade, cabendo ao vendedor usar suas habilidades técnicas e pessoais para traçar e definir qual a melhor forma para realizar a venda;

- **Qualidade no atendimento:** é avaliada pelo cliente quando suas expectativas são superadas. Ser gentil, cordial, educado, resolver o problema do cliente, responder as suas solicitações com rapidez, e tratar as pessoas com respeito, isso é qualidade no atendimento. E nesse quesito a empresa estudada, na avaliação dos seus clientes, obteve o nível de satisfação ótimo;

- **Qualidade nos serviços:** a empresa possui qualidade nos serviços que é serviços prestados de acordo com o conjunto de propriedades e características do produto, processo ou serviço, que forneçam a capacidade de satisfazer as necessidades explícitas e implícitas obtendo a conformidade dos serviços prestados;

- **Capacidade de produção:** a empresa tem uma quantidade de máquinas e funcionários adequados para poder entregar os produtos/serviços dentro do prazo negociado e acertado com o cliente;

- **Rapidez na prestação dos serviços:** significa que a empresa estabelece objetivos e metas para a entrega do produto/serviço dentro do prazo estipulado, não atrasando a entrega e prezando sempre pela qualidade;

- **Agilidade nos orçamentos:** significa que a empresa elabora e encaminha os orçamentos aos clientes com rapidez;

- **Cumprimento dos prazos de entrega:** significa que a empresa sempre cumpre os prazos de entregas acertados com os clientes;

- **Honestidade:** a empresa é verdadeira em seus atos e declarações, não está propensa a enganar, mentir ou fraudar.

b) Pontos fracos (fraquezas): conforme Martins (2007), são aspectos mais negativos da empresa em relação aos seus processos gerenciais e seus produto/serviço. São fatores que podem ser controlados pela própria empresa e relevantes para o planejamento estratégico. As fraquezas podem levar a empresa a um fraco desempenho, como por exemplo, métodos de produção obsoletos, carência de recursos tecnológicos, política de incentivos inadequada, entre outros fatores que podem comprometer no desempenho da empresa. A presente pesquisa apontou os seguintes pontos fracos:

- **Participação de mercado:** a empresa possui pouca participação no mercado, ou seja, tem poucos clientes;

- **Comercial/Marketing:** a empresa não tem um setor comercial

implantado, ou seja, os clientes chegam à empresa através do marketing boca a boca, não é feito nenhum trabalho de prospecção de clientes e nenhum trabalho de marketing para alavancar as vendas e aumentar a participação no mercado;

- **Não tem profissional capacitado para o uso do *auto-cad*:** a empresa não possui um profissional com habilidade para manusear o programa *auto-cad* em questões que necessitam de maior conhecimento;

- **Não tem profissional responsável pelo setor de produção:** toda a programação e distribuição dos serviços ficam concentradas nas mãos do dono da empresa;

- **Conhecimento técnico e poder de decisão concentrados nas mãos do proprietário:** todas as atividades e responsabilidades do setor de produção ficam sobre responsabilidade do proprietário da empresa;

- **Não tem planejamento estratégico:** a empresa não tem um planejamento a médio e longo prazo;

- **Não tem um produto próprio para produção em série:** os serviços são realizados sob encomenda, o que demanda profissionais mais qualificados, com custo alto e muitas vezes as peças não cobrem o custo de produção por demorar mais tempo para executar do que foi planejado;

5.1.4.3 Matriz SWOT

A noção de competitividade tem sido abordada de várias maneiras em graus variados. Ela submete as empresas aos seguintes postulados: vender mais do que os concorrentes, vender produtos/serviços tentando através da diferenciação, guardar posições de monopólio ou obter maior lucratividade independente da quantidade vendida.

Para ser competitiva a empresa precisa dominar e fazer uso do conhecimento necessário para ofertar ao mercado produtos/serviços que atendam às expectativas e necessidades dos clientes. Uma empresa é um processador de informações, seja a respeito de tecnologia do produto e processo, estratégias de atuação em mercados, modos de gestão, uso de recursos para a aquisição de materiais e serviços, distribuição e divulgação dos produtos no mercado, sempre visando a satisfação do cliente consumidor.

A realização deste trabalho foi uma valiosa oportunidade que trouxe inquestionável aprendizado teórico necessário para a consolidação na prática.

Apresenta-se a Matriz SWOT com os itens para a realização do plano de marketing.

A Matriz SWOT tem por objetivo analisar de uma forma simples verificando a posição estratégica da empresa em estudo para então ser possível a implantação do plano de marketing. Esta matriz exerce o papel de estruturar a adequação entre o que uma organização pode (forças) e não pode (fraquezas) realmente fazer, e as condições ambientais que atuam a seu favor (oportunidades) e contra (ameaças).

Quadro 13 - Matriz SWOT da empresa em estudo.

Forças (Forte)	Fraquezas (Fracos)
<ul style="list-style-type: none"> - Comprometimento com os objetivos; - Conhecimento sobre a missão, visão e políticas da empresa; - Trabalho em equipe; - Reputação da empresa (imagem); - Preço compatível; - Boa comunicação; - Localização acessível; - Condições de pagamento; - Empresa bem estruturada; - Boas instalações; - Facilidade de negociação; - Qualidade no atendimento; - Qualidade nos serviços; - Capacidade de produção; - Rapidez na prestação dos serviços; - Agilidade nos orçamentos; - Cumprimento dos prazos de entrega; - Honestidade 	<ul style="list-style-type: none"> - Participação de mercado; - Comercial/Marketing; - Não tem profissional capacitado para o uso do auto-cad; - Não tem profissional responsável pelo setor de produção, ou seja, toda a programação e distribuição dos serviços ficam concentradas nas mãos do dono da empresa; - Conhecimento técnico e poder de decisão concentrados nas mãos do proprietário, o que o torna indispensável para o funcionamento do negócio; - Não tem planejamento estratégico; - Não tem um produto próprio para produção em série. Os serviços são realizados sob encomenda, o que demanda profissionais mais qualificados, com custo alto e muitas vezes as peças não cobrem o custo de produção por demorar mais tempo para fazer do que foi planejado;
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> - Necessidades não satisfeitas do consumidor; - Aumento do poder de compra; - Novas tecnologias se tornando viáveis; - Mudanças nos interesses do cliente; - Mercado amplo para atuação, ou seja, vários segmentos da economia utilizam produtos e serviços de usinagem; 	<ul style="list-style-type: none"> - Abertura de um novo concorrente, com poder econômico e meios de marketing; - Elevado número de concorrentes já instalados; - Concorrência desleal; - Mudança dos padrões de consumo; - Alto custo dos investimentos em ferramentas e maquinário;

Fonte: Dados da pesquisa, 2012

Os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças foram

identificados através da análise da pesquisa de campo realizada com os clientes da empresa, e através de uma análise conjunta feita pelo Administrador e pelo Diretor da empresa estudada.

5.1.4.4 Análise do ambiente interno e elaboração das estratégias da Empresa em estudo

Antes de aplicar a pesquisa com os clientes e os gestores para poder analisar o ambiente interno e externo da empresa em estudo, a pesquisadora no decorrer do trabalho explicou aos entrevistados as atividades que seriam desenvolvidas após as respostas da pesquisa.

Dos quatorze concorrentes apontados na análise de dados, foram comparados os dois mais fortes, pois para Almeida (2001), a comparação da empresa com a concorrência é importante para se descobrir os pontos fortes e fracos da empresa em estudo.

Foram levantados fatores críticos de sucesso das empresas concorrentes que são: atendimento, capacidade de produção, comercial, condições de pagamento, conhecimento do negócio, estacionamento, estrutura administrativa, estrutura física, funcionários (qualificação), localização, máquinas, marketing, prazo de entrega, qualidade dos serviços e o sistema de informatização.

Os itens acima citados serão apresentados no quadro 14, onde o diretor da empresa estudada, ao ser entrevistado comparou a empresa em estudo com outras duas concorrentes. Neste quadro as empresas foram comparadas utilizando os fatores pior, igual ou melhor.

Após a comparação destes fatores no quadro 14 foram elencadas também resumidamente os pontos fortes e fracos da empresa em estudo apontados pelo entrevistado.

Com a análise dos dados e o apontamento dos fatores críticos de sucesso da empresa em estudo foi possível levantar as possíveis estratégias de marketing.

A seguir apresenta-se o quadro 14 com a análise do ambiente interno, proposto por Almeida (2001).

Quadro 14 - Análise comparativa do ambiente interno da empresa em estudo com dois concorrentes.

Identificação das Empresas Comparadas			
Empresa A			
Empresa B			
Empresa C			
Fatores Críticos de Sucessos da Empresa	Comparação com as Empresas		
	<i>Empresa A</i>	<i>Empresa B</i>	<i>Empresa C</i>
<i>Atendimento</i>	Igual	Igual	Igual
<i>Capacidade de Produção</i>	Igual	Igual	Melhor
<i>Comercial</i>	Igual	Melhor	Pior
<i>Condições de Pagamento</i>	Igual	Igual	Igual
<i>Conhecimento do Negócio</i>	Igual	Igual	Melhor
<i>Estacionamento</i>	Melhor	Pior	Melhor
<i>Estrutura Administrativa</i>	Igual	Igual	Melhor
<i>Estrutura Física</i>	Igual	Igual	Melhor
<i>Funcionários (Qualificação)</i>	Igual	Igual	Igual
<i>Localização</i>	Igual	Igual	Igual
<i>Máquinas</i>	Pior	Igual	Igual
<i>Marketing</i>	Igual	Melhor	Pior
<i>Prazo de Entrega</i>	Igual	Igual	Igual
<i>Qualidade dos Serviços</i>	Igual	Igual	Melhor
<i>Sistema de Informatização</i>	Igual	Igual	Igual
Resumo dos Pontos Fortes e Fracos			
Pontos Fortes: A Empresa em estudo visa sempre atender as necessidades dos clientes, preocupando-se com a capacidade de produção dos serviços, para isso possui conhecimento do negócio, tendo uma estrutura física adequada com um estacionamento amplo para a comodidade de seus clientes, além de possuir uma estrutura administrativa organizada, onde os administradores estão sempre fazendo o melhor para a qualidade dos serviços.			
Pontos Fracos: A Empresa em estudo precisa urgentemente rever a parte comercial de seus serviços atualizando-se sempre, para isso é preciso contratar um consultor de marketing para melhorar os pontos fracos apontados.			
Possíveis estratégias para reduzir os pontos fracos e aproveitar os pontos fortes			
Para os pontos fracos, a estratégia é implementar uma área comercial atualizada e contratar um consultor de marketing.			

Fonte: Almeida (2001 apud DADOS DA PESQUISA, 2012).

Conforme o quadro 14, a empresa em estudo diante de seus dois concorrentes, se destacou no fator “melhor” na capacidade de produção, no conhecimento do negócio, no estacionamento, na estrutura administrativa e física, e na qualidade de seus serviços.

A Empresa A se destacou somente pelo seu estacionamento e a Empresa B pelo seu comercial e pelo seu marketing.

Os pontos para serem melhorados na empresa em estudo, de acordo com o quadro 14, são o comercial e o marketing, onde a pesquisadora apontará as estratégias no decorrer deste trabalho.

5.1.4.5 Elaboração da missão, visão e valores da empresa em estudo

De acordo com o referencial teórico, os autores Serra, Serra e Torres (2004) dizem que a missão, a visão e os valores são os pontos de partida para um negócio de sucesso.

Abaixo os autores citados acima explicam cada uma:

- **Missão:** deve ser elaborada por escrito, sem ambiguidade e não precisa ser extensa. Deve ser estratégica, objetiva, lógica, precisa e estar dentro das oportunidades que o ambiente e os limites psicológicos e físicos que o empreendimento oferece. É a razão de ser da organização. Pode ser definida como a função que ela desenvolve no cenário para tornar-se útil e justificar seus lucros perante seus investidores.

- **Visão:** é a expressão do sonho ou de onde se quer fazer chegar o negócio a longo prazo e para quem. A visão de uma organização pode ser entendida como um cenário, uma intuição, um sonho. É a imagem projetada para o futuro e deve ser assimilada por todos na empresa. A visão pode ser definida sob a percepção das necessidades do mercado e os métodos pelos quais uma organização pode satisfazê-las. A visão tem a função de auxiliar a organização para que essa possa se unir em torno de valores comuns que possibilitariam direcioná-la para o aproveitamento de uma oportunidade para estabelecer a vantagem competitiva.

- **Valores:** são ideias fundamentais em torno das quais a organização foi construída, representam as convicções dominantes, as crenças básicas, aquilo em que a maioria das pessoas da organização acredita. São elementos motivadores que direcionam as ações das pessoas na organização, contribuindo para a unidade e a coerência do trabalho. Sinalizam o que se persegue em termos de padrão de comportamento de toda a equipe na busca da excelência.

Portanto, para a elaboração da missão, vocação, visão e valores da empresa em estudo, a pesquisadora fez um questionamento aos gestores da empresa, facilitando assim o desenvolvimento destes, que são:

- 1- Quais são as principais competências da empresa em estudo?
- 2- Qual é o sonho que a empresa em estudo tem para o futuro?
- 3- O que a empresa pretende fazer para alcançar este sonho?
- 4- Quais são os valores que a empresa em estudo possui?

O primeiro questionamento veio com a intenção de descobrir quais são as principais competências que a empresa em estudo tem e o que ela faz de bom, qual é a sua vocação. O segundo e terceiro questionamentos sobre o sonho para o futuro e como alcançá-lo veio com a intenção de identificar com facilidade a visão da empresa em estudo. O quarto questionamento sobre os valores, foi possível identificá-los de acordo com a pesquisa realizada com fundador da empresa estudada.

A seguir o Quadro 15 apresenta as respostas obtidas do fundador e dos gestores entrevistados.

Quadro 15 - Ideias para a construção/definição da vocação, missão, visão e valores da empresa em estudo.

Principais competências (vocação)	Sonho da empresa para o futuro	Ações da empresa para realizar o sonho	Valores da empresa
Prestar serviços com qualidade.	Ser referência nacional na prestação de serviços de usinagem.	Conquistar mais clientes a nível nacional que utilizam serviços de usinagem.	Comprometimento: assumir as responsabilidades do negócio realizado.
Prestar um bom atendimento e manter um bom relacionamento com o cliente.	Ser reconhecida pela qualidade e confiabilidade na prestação de serviços de usinagem.	Realizar ações de marketing para tornar a empresa mais conhecida.	Cumprimento dos prazos: entrega nas datas combinadas.
Possuir bom conhecimento técnico.	Que nossos clientes sintam-se satisfeitos e realizados ao negociarem com nossa empresa.	Trabalhar sempre honrando os valores da empresa.	Ética: conduzir os negócios com integridade e transparência, considerando os interesses da sociedade e preservando a imagem da empresa.
		Atender os requisitos dos clientes, buscando a satisfação dos mesmos.	Idoneidade: honrar os compromissos estabelecidos com os envolvidos no negócio.
		Investir em tecnologia.	Profissionalismo: comprometer-se com as tarefas e ações desempenhadas, trabalhando com pontualidade e postura adequada.

Continuação.

Continuação.

Principais competências (vocação)	Sonho da empresa para o futuro	Ações da empresa para realizar o sonho	Valores da empresa
		Aperfeiçoar os métodos de trabalho (operacional e administrativo).	Qualidade nos serviços: prestar serviços de acordo com o conjunto de propriedades e características do produto, processo ou serviço, que forneçam a capacidade de satisfazer as necessidades explícitas ou implícitas obtendo a conformidade dos serviços prestados.
		Qualificar os colaboradores.	Bom Relacionamento: relacionar-se com os envolvidos no negócio com habilidade, promovendo o trabalho em equipe e a sinergia entre as pessoas.
		Investir em infraestrutura.	Respeito ao meio ambiente.
			Seriedade: honestidade com as pessoas envolvidas com a organização e nos negócios assumidos pela mesma.
			Valorização do ser humano.

Fonte: Dados da Pesquisadora, 2012.

De acordo com o Quadro 15, as vocações apontadas foram que a empresa preste sempre serviços de qualidade e um bom atendimento e relacionamento com o cliente, além de possuir um bom conhecimento técnico do serviço prestado ao cliente. De acordo com a pesquisa feita neste estudo, a empresa estudada tem pontos fortes nestes quesitos, porém é importante que mantenha esta qualidade em todos os itens.

Conforme os dados da pesquisa, a vocação definida é *“Prestar serviços de usinagem”*.

Em relação ao sonho da empresa para o futuro, foi apontado que a empresa em estudo quer ser referência nacional na prestação de serviços de usinagem, além de ter o reconhecimento dos clientes pela qualidade e confiabilidade destes serviços.

De acordo com estas ideias apresentadas nasce a **missão** da empresa em estudo que é *“Prestar serviços de usinagem com alta qualidade e confiabilidade, investindo em infraestrutura física, humana e tecnológica, aprimorando de forma contínua os métodos de trabalho para melhorar o ambiente de vida dos nossos clientes internos e externos”*.

Para que essa missão se complete e que as ações propostas para realizar o sonho se concretizem são necessários que a empresa em estudo conquiste cada vez mais clientes, principalmente a nível nacional. Para que esta conquista seja realizada é preciso que se estruture e execute o plano de marketing. É importante também que a empresa trabalhe sempre honrando os valores propostos, atendendo os requisitos e necessidades dos clientes buscando a satisfação dos mesmos. Além da implantação do marketing é necessário que a empresa invista em tecnologia e também aperfeiçoe seus métodos de trabalho, tanto na parte gerencial como no operacional, qualificando os colaboradores sempre que possível, não deixando de investir também na melhoria da estrutura física.

A visão definida após a análise dos dados foi *“ser referência na prestação de serviços de usinagem até 2020, com qualidade e confiabilidade, garantindo a satisfação dos nossos clientes”*.

Em relação aos valores propostos pelos entrevistados, a pesquisadora utilizou todos os valores apontados, que são o comprometimento, o cumprimento dos prazos, a ética, a idoneidade, o profissionalismo, a qualidade nos serviços, o bom relacionamento com o cliente, a responsabilidade ambiental, a seriedade e a valorização do ser humano para todos os envolvidos no negócio.

Após os itens elencados, o quadro 16 apresenta a visão, a missão, a vocação e os valores que ficaram definidos, além de um breve histórico da empresa estudada, conforme proposto por Almeida (2001).

Quadro 16 - Definição da visão, missão, vocação e valores da empresa em estudo.

Nome da Unidade	Empresa Estudada
Breve Histórico	
Fundada em 03 de abril de 1995 na cidade de Criciúma/SC, a empresa estudada é uma empresa prestadora de serviços de usinagem que atua com foco na usinagem e fabricação de peças sob encomenda, de acordo com a especificação (desenhos e amostras) do cliente. Atua nos mais diversos segmentos como: avicultura, carbonífera e mineração, celulose e papel, cerâmica, colorífico e artefatos, comércio de equipamentos e peças industriais, fundição e metalurgia, implementos agrícolas e rodoviários, entre outros. Tem capacidade para produzir peças de pequeno, médio e grande porte. Possui sede própria com uma área total de 4403m ² . Os maiores investimentos da empresa desde a sua fundação foram na ampliação e melhoria da infraestrutura e maquinário. Em 2005 implantou um Sistema de Gestão da Qualidade e obteve a certificação ISO 9001.	
Visão (futuro)	
Ser referência na prestação de serviços de usinagem até 2020, com qualidade e confiabilidade, garantindo a satisfação dos nossos clientes.	
Missão	
Prestar serviços de usinagem com alta qualidade e confiabilidade, investindo em infraestrutura física, humana e tecnológica, aprimorando de forma contínua os métodos de trabalho para melhorar o ambiente de vida dos nossos clientes internos e externos.	

Continuação.

Continuação.

Vocação
Prestar serviços de usinagem.
Valores
Comprometimento; Cumprimento dos prazos; Ética; Idoneidade; Profissionalismo; Qualidade nos serviços; Bom relacionamento; Responsabilidade ambiental; Seriiedade; Valorização do ser humano.

Fonte: Almeida (2001 apud DADOS DA PESQUISA, 2012).

O estabelecimento destas definições que se encontram no quadro 16 foram montados de acordo com a pesquisa realizada com os clientes, com os gestores e com o fundador da empresa estudada.

5.2 PROPOSTAS

Com base na análise da pesquisa, visando solucionar os itens que aparecem como pontos fracos na matriz SWOT, fortalecendo os pontos fortes, levando em consideração as ameaças, e aproveitando as oportunidades do mercado, delineamos os objetivos de marketing.

5.2.1 Objetivos de marketing

Quadro 17 - Objetivos de Marketing.

Objetivos	Fraquezas (Fracos)
1 - Aumentar a participação no mercado.	- Participação de mercado; - Comercial/Marketing;
2 - Conferir se os preços praticados pela empresa estão coerentes com a realidade do mercado, com a complexidade da execução, com os custos inerentes ao processo e com a rentabilidade esperada pela empresa.	
3 - Fortalecer a imagem da empresa no mercado.	
4 - Dividir as atividades/responsabilidades da empresa por funcionários para que a presença do proprietário não seja indispensável para o funcionamento do negócio.	- Não tem profissional capacitado para o uso do auto-cad; - Não tem profissional responsável pelo setor de produção, ou seja, toda a programação e distribuição dos serviços ficam concentradas nas mãos do dono da empresa; - Conhecimento técnico e poder de decisão concentrados nas mãos do proprietário, o que o torna indispensável para o funcionamento do negócio;

Continuação.

Continuação.

Objetivos	Fraquezas (Fracos)
5 - Elaborar o planejamento estratégico da empresa.	<ul style="list-style-type: none"> - Não tem planejamento estratégico; - Não tem um produto próprio para produção em série. Os serviços são realizados sob encomenda, o que demanda profissionais mais qualificados, com custo alto e muitas vezes as peças não cobrem o custo de produção por demorar mais tempo para fazer do que foi planejado;

Fonte: Dados da Pesquisa, 2012.

5.2.2 Estratégia de marketing e plano de ação

Quadro 18 - Estratégias de marketing e plano de ação**Objetivo: 1 - Aumentar a participação no mercado.**

Estratégia	Tipo de Ação	Responsáveis	Prazos	Custos Estimados
1.1 Implantar um setor comercial/marketing na empresa.	Contratar um profissional para do setor comercial/marketing da empresa.	Administradora da empresa	29/11/2012	R\$ 2.500,00/mês
	Adquirir as ferramentas de trabalho necessárias para o setor comercial/marketing (cadeira, mesa, computador, etc.)	Administradora da empresa	20/11/2012	R\$ 3.910,00
	Treinar o novo colaborador com relação às políticas e valores da empresa e sobre as expectativas da mesma com relação ao trabalho;	Administradora da empresa	15/12/2012	R\$ 0,00
1.2 Mapear os possíveis clientes e mercados para visualizar oportunidades de negócios.	Levantar possíveis clientes para a empresa participar de cotações em grandes empresas.	Setor Comercial	20/12/2012	R\$ 0,00
	Conhecer os requisitos necessários impostos pelas grandes empresas para participar das cotações.	Setor Comercial	10/01/2013	R\$ 0,00
	Cadastrar a empresa no portal e/ou contatar as grandes empresas para apresentação do portfólio de serviços oferecidos.	Setor Comercial	15/01/2013	R\$ 0,00
1.3 Criar indicadores para medir o desempenho comercial da empresa.	Estabelecer metas mensais como: a) Novos clientes, b) Faturamento, etc.	Administradora da empresa	15/01/2013	R\$ 0,00

Continuação.

Continuação.

Objetivo: 2 - Conferir se os preços praticados pela empresa estão coerentes com a realidade do mercado, com a complexidade da execução, com os custos inerentes ao processo e com a rentabilidade esperada pela empresa.				
Estratégia	Tipo de Ação	Responsáveis	Prazos	Custos Estimados
2.1 Atualizar o valor hora dos serviços cobrados pela empresa.	Contratar um profissional consultor de empresas na área de custos para rever o preço de venda dos serviços visando ter um preço competitivo e compatível com o mercado.	Administradora da empresa.	30/01/2013	R\$ 5.000,00
	Levantar o tempo padrão das operações em cada serviço.	Administradora da empresa e Consultor.	30/01/2013	
	Levantar todos os custos diretos e indiretos.	Administradora da empresa e Consultor.	30/01/2013	
	Conferir se a metodologia de definição dos preços dos serviços está correta. Caso exista discrepância, elaborar uma nova metodologia.	Administradora da empresa e Consultor.	15/02/2013	
2.2 Definir o ponto de equilíbrio.	Identificar o volume de horas necessárias para atingir o ponto de equilíbrio.	Administradora da empresa e Consultor.	15/02/2013	
2.3 Definir a capacidade produtiva da empresa.	Levantar o tempo padrão disponível por hora/máquina.	Administradora da empresa e Consultor.	15/02/2013	
	Levantar o tempo padrão disponível por hora/operador.	Administradora da empresa e Consultor.	15/02/2013	
	Definir o volume total disponível de horas/máquinas/operadores.	Administradora da empresa e Consultor.	15/02/2013	
	Monitorar o desempenho produtivo por colaborador com base no tempo padrão estabelecido.	Administradora da empresa e Consultor.	28/02/2013	

Continuação.

Continuação.

Objetivo: 3 - Fortalecer a imagem da empresa no mercado.				
Estratégia	Tipo de Ação	Responsáveis	Prazos	Custos Estimados
3.1 Estabelecer ferramentas para o posicionamento da empresa no mercado.	Atualizar a página da empresa na internet.	Administradora da empresa.	15/03/2013	R\$ 600,00/mês
	Selecionar mídias específicas para divulgar os serviços da empresa.	Administradora da empresa.	15/03/2013	
	Atualizar o material gráfico da empresa.	Administradora da empresa.	30/03/2013	
	Medir o retorno sobre o investimento relacionado a divulgação da empresa.	Administradora da empresa.	15/06/2013	
Objetivo: 4 - Dividir as atividades/responsabilidades da empresa por funcionários para que a presença do proprietário não seja indispensável para o funcionamento do negócio.				
Estratégia	Tipo de Ação	Responsáveis	Prazos	Custos Estimados
4.1 Definir a estrutura organizacional da empresa.	Contratar um profissional consultor de empresas.	Administradora da empresa.	20/11/2012	R\$ 3.000,00
	Mapear todas as atividades diárias realizadas na empresa.	Administradora da empresa e Consultor.	15/02/2013	
	Avaliar se a carga de trabalho existente é compatível com o número atual de colaboradores da empresa.	Administradora da empresa e Consultor.	15/02/2013	
	Identificar a necessidade de contratação de novos colaboradores.	Administradora da empresa e Consultor.	28/02/2013	
Objetivo: 5 - Elaborar o planejamento estratégico da empresa.				
Estratégia	Tipo de Ação	Responsáveis	Prazos	Custos Estimados
5.1 Estabelecer os objetivos de curto, médio e longo prazo.	Elaborar o plano estratégico comercial, financeiro, produção e recursos humanos.	Administradora da empresa e Consultor.	30/03/2013	R\$ 3.200,00

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

6 CONCLUSÃO

O mercado brasileiro é dinâmico com fatores ambientais que influenciam nas decisões e exigem adequações frequentes das atividades de marketing. A procura por novos mercados de atuação necessita de informação do mercado que se almeja abranger e tempo para se planejar de maneira adequada. Grande parte das organizações de pequeno porte não costumam ter em sua rotina a elaboração de planos de marketing, e quando estes são realizados/planejados, os empreendedores encontram dificuldades para apresentar as informações corretas e ignoram os procedimentos apropriados para a formação de um plano adequado.

Esta monografia teve como objetivo geral definir as estratégias de marketing para alavancar as vendas de uma empresa prestadora de serviços de usinagem localizada em Criciúma - SC. Neste estudo, foram delineadas as ações apropriadas para a implementação das metas estabelecidas para o prazo de 08 meses, com cronograma de conclusão para junho de 2013.

Os objetivos específicos também foram alcançados, a pesquisadora assim como a empresa em estudo, conseguiram conhecer a partir da percepção dos clientes que compram habitualmente os serviços da empresa, o nível de satisfação que os mesmos tem com o desempenho da mesma em relação à seus concorrentes, onde se pôde reconhecer quais são os concorrentes mais fortes e os diferenciais dos mesmos.

Com a pesquisa descritiva e de campo realizada neste estudo, utilizou-se da matriz SWOT para identificar os pontos fracos e fortes, oportunidades e ameaças da empresa, pôde-se apontar alguns pontos fracos como a participação de mercado; a área inexistência da área comercial/marketing, bem como a falta de um profissional responsável pelo setor de produção, ou seja, toda a programação e distribuição dos serviços ficam concentradas nas mãos do dono da empresa; conhecimento técnico e poder de decisão concentrados nas mãos do proprietário, o que o torna indispensável para o funcionamento do negócio; não se tem planejamento estratégico; não se tem um produto próprio para produção em série. Os serviços são realizados sob encomenda, o que demanda profissionais mais qualificados, com custo alto e muitas vezes as peças não cobrem o custo de produção por demorar mais tempo para fazer do que foi planejado.

Diante destes pontos levantados, estes foram organizados e planejados

estrategicamente para a elaboração do plano de marketing. Após este levantamento, foram definidos a visão, missão, vocação e valores da empresa em estudo. Por fim, o desenvolvimento do plano de marketing. Este plano apresenta-se completo com a inserção de todos os itens necessários. Com a simplicidade do conteúdo apresentado, torna-se fácil o seu entendimento e implantação criando grande expectativa para o alcance dos objetivos propostos.

A construção deste plano serviu como alicerce e conhecimento para necessidades futuras. A importância de executá-los estrategicamente levará a organização a desenvolver uma cultura de tomada de decisão a partir do planejamento estratégico.

Portanto, além de elaborar o plano de marketing para alcançar os objetivos, pretende-se dar prosseguimento, não apenas para ampliação das áreas de atuação no mercado, mas para o crescimento e posicionamento da organização nos mercados em si. Após as avaliações e controles do presente plano, será possível medir sua eficiência, realizar ajustes necessários e aprimorá-lo para futuras aplicações.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Elton Patrício. **Satisfação do cliente como forma de manter sua fidelidade junto à empresa de materiais para móveis, Madeiras Aguiar Ltda.** Trabalho de Conclusão de Curso (Administração de Empresas). Tubarão: UNISUL, 2006.
- AMBRÓSIO, Vicente. **Plano de marketing: passo a passo.** Rio de Janeiro: Reichmann & Afonso, 1999.
- ALVAREZ, Manuel S. B. **Terceirização: parceria e qualidade.** Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- BEE, Roland. **Fidelizar o cliente.** São Paulo: Nobel, 2000.
- BORBA, Valdir. **Marketing de relacionamento, para organizações de saúde.** São Paulo: Atlas, 2004.
- CALAES, Gilberto Dias; VILLAS BÔAS, Roberto C; GONZALES, Arsenio. **Planejamento estratégico, competitividade e sustentabilidade na indústria mineral: dois casos de não metálicos no Rio de Janeiro.** 1.ed. Rio de Janeiro: Cytel, 2006.
- CANO, Ismael Soares. **A imagem da empresa.** O Portal da Administração, março de 2007. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-imagem-da-empresa/13382/>>. Acesso em: 18 de agosto de 2012.
- CARBONERA, Euclides. **Excelência no atendimento: 101 dicas para conquistar clientes e mantê-los fieis a você e a sua empresa.** Caxias do Sul: Euclides Carbonera, 2004.
- CARVALHO, Maria Cecília M. de (org.). **Metodologia científica: fundamentos e técnicas.** 2.ed. Campinas, SP: Papirus, 1989.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações.** 1.ed. 13° tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CNI, Confederação Nacional da Indústria. CNI aponta retomada industrial e PIB baixo das expectativas. **O Mundo da Usinagem.** Outubro, 2012. Disponível em: <<http://www.omundodausinagem.com.br/index.php/cni-aponta-retomada-industrial-e-pib-abaixo-das-expectativas/>>. Acesso em: 08 de outubro de 2012.
- COBRA, Marcos. **Marketing básico: uma perspectiva brasileira.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CONCEIÇÃO, Marcio Kaiala Alves Cardoso. **Proposta de um método para a seleção de fornecedor de serviços de usinagem**: um estudo de caso na indústria de autopeças. Dissertação (Pós-Graduação em Engenharia Mecânica). Florianópolis: UFSC, 2010. Disponível em: <<http://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/8592>>. Acesso em: 23 de agosto de 2012.

CORDEIRO, Priscila Tosta; MIGUEL, Paulo Augusto C. **Qualidade em serviços no atendimento ao cliente**: avaliação baseada nas dimensões da qualidade. Núcleo de Gestão da Qualidade e Metrologia da Faculdade de Eng^a Mecânica e de Produção, 1999. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1999_A0166.PDF>. Acesso em: 18 de agosto de 2012.

COSTA, Márcia S. et al. Terceirização/Parceria e suas implicações no âmbito jurídico sindical. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, n.34, v.1, jan./fev., 1992, p. 6-11.

COSTA, Marco Antônio F. da; COSTA, Maria de Fátima B. da. **Metodologia da pesquisa**: conceitos e técnicas. Rio de Janeiro: Interciência, 2001.

DAVIS, Frank S. **Terceirização e multifuncionalidade**: ideias práticas para a melhoria da produtividade e competitividade da empresa. São Paulo: STS, 1992.

DAY, George. **A empresa orientada para o mercado**. Porto Alegre: 2000.

DIAS, Sérgio Roberto. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

FERNANDES, Maria Elizabeth Rezende et al. Identidade organizacional e os componentes do processo de identificação: uma proposta de integração. **Cadernos EBAPE**, v.7, n.4, artigo 11, Rio de Janeiro, Dez., 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cebape/v7n4/11.pdf>>. Acesso em: 18 de agosto de 2012.

FERREIRA, Aurélio B. Holanda. **O Dicionário da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FERRELL, Owen C. **Estratégia de marketing**. Tradução Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2000.

FIESC, Federação de Indústrias do Estado de Santa Catarina. **Indústria metal-mecânica de Santa Catarina**. 24/09/2012. Disponível em: <<http://www.fiesc.com.br/>>. Acesso em: 16 de outubro de 2012.

FIGUEIREDO, Antônio Macena de; SOUZA, Soraia Riva Goudinho. **Como elaborar projetos, monografias, dissertações e teses**: da redação científica à apresentação do texto final. Rio de Janeiro: Lúmen Juris, 2005.

GALE, Bradley T. **Gerenciando o valor do cliente**: criando qualidade e serviços que os clientes podem ver. São Paulo: Pioneira, 1996.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIOSA, Lívio A. **Terceirização: uma abordagem estratégica**. 4.ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

GOBE, Antônio Carlos et al. **Administração de vendas**. São Paulo: Saraiva, 2001.

GRIMALDI, Roberto. **Plano de ações estratégicas**. Phoenix Consultores, 1996. Disponível em: <www.phoenixconsultores.com.br/Plano.DOC>. Acesso em: 22 de agosto de 2012.

HARTMANN, Luiz Fernando Piazzeta. **Planejamento estratégico**. 9.ed. São Leopoldo: Rotermond, 2005.

HITT, Michael A.; IRELAND, Duane R.; HOSRISSEON, Robert E. **Administração estratégica**. São Paulo: Thomson, 2002.

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 3.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

JACOBSEN, Roberta de Souza. **Satisfação nos serviços prestados ao cliente – um estudo de caso da Katy Calçados, de Novo Hamburgo**. Monografia (Pós-Graduação em Gestão de Marketing). Novo Hamburgo: FEEVALE, 2008. Disponível em: <<http://ged.feevale.br/bibvirtual/Monografia/MonografiaRobertaJacobsen-2.pdf>>. Acesso em: 19 de agosto de 2012.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. 16.ed. São Paulo, SP: Futura, 2006.

_____. **Administração de Marketing**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2001

_____. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____. **Princípios de marketing**. 7.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

_____; ARMSTRONG, Gary. **Introdução ao Marketing**. 4.ed. São Paulo: LTC, 2000.

_____; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de marketing para micro e pequena empresa**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LOBOS, Júlio. **Encantando o cliente externo e interno**. 9.ed. São Paulo: J. Lobos, 1993.

MARTINS, Marcos Amâncio P. **Gestão educacional: planejamento estratégico e marketing**. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégias**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MME, Ministério de Minas e Energia. **SGM divulga estudos do setor metalúrgico**. 03/04/2012. Disponível em:
<http://www.mme.gov.br/mme/noticias/lista_destaque/destaque_688.html>. Acesso em: 16 de outubro de 2012.

MURARA, Marco Antonio. **Análise Swot**. 2008. Disponível em:
<<http://professormurara.files.wordpress.com/2008/07/swot31.pdf>>. Acesso em: 28 novembro 2011.

NAJA, Welter. **Credibilidad em la web**: Estúdio internacional comparativo sobre la credibilidad de la información en Internet para los consumidores. Disponível em:
<www.consumersinternational.org>. Acesso em: 10 de outubro de 2012.

NEWMANN, Marcel. **Apostila de administração de recursos materiais e patrimoniais**. Outubro, 2009. Disponível em:
<d.yimg.com/.../aA_Apostila+2_Administração+de+Recursos+Materiais_O+Conceito+de+Distribuição+Ampliado_Outubro+09.doc>. Acesso em: 28 novembro 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 20.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico para organizações: públicas e privadas**. 1.ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

RONCHI, Usinagem. **Empresa**. Disponível em:
<<http://www.usinagemronchi.com.br/>>. Acesso em: 22 de agosto de 2012.

SANTOS, Leonardo Hoff dos. **O plano estratégico de marketing**. Disponível em:
<http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=vf6igg_tx>. Acesso em: 14 de março de 2012.

SERRA, Fernando; TORRES, Maria Cândida S.; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático, casos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2004.

SILVA, Helton Haddad Silva et al. **Planejamento estratégico de marketing**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

SILVESTRI, Anderson. **Planejamento estratégico de marketing**. Disponível em:
<<http://ganhemais.biz/blog/maketing-multinivel/marketing-maketing-multinivel/planejamento-estrategico-de-marketing>>. Acesso em: 12 de março de 2012.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

VALDEZ, Maria Raquel K. **Análise dos fatores motivacionais no trabalho segundo Herzberg e da eficiência do atendimento ao cidadão**. Dissertação (Pós-Graduação em Engenharia Civil). Florianópolis: UFSC, 2003. Disponível em: <<http://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/17221/222467.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 19 de agosto de 2012.

VALENCA, Myrian Constantino de Almeida; BARBOSA, Allan Claudius Queiroz. A terceirização e seus impactos: um estudo em grandes organizações de Minas Gerais. *Rev. adm. contemp.* [online]. 2002, vol.6, n.1, pp. 163-185. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v6n1/v6n1a10.pdf>>. Acesso em: 05 de outubro de 2012.

VERGUEIRO, Waldomiro; CARVALHO, Telma de. Definição de indicadores de qualidade: a visão dos administradores e clientes de bibliotecas universitárias. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.6, n.1, jan./jun, 2001, p. 27-40. Disponível em: <<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/435/245>>. Acesso em: 19 de agosto de 2012.

VICTORINO, Carlos Roberto. **Qualidade na organização e nos serviços contábeis**: marketing em serviços. Blumenau: FURB, 1999.

WELLINGTON, Patrícia. **Estratégias Kaizen para atendimento ao cliente**. Porto Alegre: Ortiz, 1998.

WESTWOOD, John. **O plano de marketing**: guia plástico. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. Celso A. Rimoli e Lenita R. Esteves (trad.). **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2007.

APÉNDICE

APÊNDICE I - INSTRUMENTO DE PESQUISA



UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
QUESTIONÁRIO REFERENTE A MONOGRAFIA DE PÓS-GRADUAÇÃO
MBA EM COMUNICAÇÃO E ESTRATÉGIAS DE MARKETING

ERICA EUGENIO RONCHI

Este questionário trata-se de uma pesquisa que busca conhecer o nível de satisfação dos clientes da empresa objeto deste estudo.

Prezado cliente, pedimos que você seja sincero em suas colocações, já que sua colaboração será muito importante para os resultados desta pesquisa.

Data:	
Empresa:	
Segmento:	Cidade:
Responsável pelo preenchimento:	
Cargo:	
Telefone:	E-mail:

01) Sua empresa é:

() Micro Empresa () Pequeno Porte () Médio Porte () Grande Porte

02) Quanto tempo sua empresa está no mercado?

() Abaixo de 5 anos () De 6 a 10 anos () De 11 a 15 anos () De 16 a 20 anos
() Acima de 21 anos

03) Você utiliza serviços de usinagem para peças de pequeno, médio ou grande porte? (tamanho das peças)

() Pequeno () Médio () Grande

04) Sua empresa realiza os serviços internamente, ou terceiriza com um fornecedor capacitado?

() Realiza Internamente _____% () Terceiriza com fornecedor _____%

05) Que tipo de peças e/ou serviços de usinagem sua empresa terceiriza?

06) Que tipo de peças e/ou serviços de usinagem a empresa faz internamente?

07) Qual o valor aproximado que sua empresa gasta por mês com serviços de usinagem?

12) Na sua opinião, quais os principais pontos fortes da empresa objeto deste estudo?

13) Na sua opinião, quais os principais pontos fracos da empresa objeto deste estudo?

14) Avalie seu principal fornecedor de serviços (PFS) de usinagem e a empresa estudada (EE) com relação aos seguintes quesitos:

Atendimento	Ruim		Regular		Bom		Ótimo	
	PFS	EE	PFS	EE	PFS	EE	PFS	EE
Cortesia: demonstra educação e cordialidade;								
Eficiência: resolve os problemas no primeiro contato;								
Receptividade: responde as solicitações, reclamações e sugestões.								
Serviços	Ruim		Regular		Bom		Ótimo	
	PFS	EE	PFS	EE	PFS	EE	PFS	EE
Qualidade: presta serviços de usinagem em conformidade com o desenho ou projeto;								
Capacidade de produção: capacidade para atender grandes demandas de serviços;								

Continuação.

Continuação.

Serviços	Ruim		Regular		Bom		Ótimo	
	PFS	EE	PFS	EE	PFS	EE	PFS	EE
Prazo: o serviço é realizado nas datas combinadas;								
Preço: tem preço aceitável pelo mercado;								
Condições de Pagamento: propicia condições satisfatórias e flexibilidade para negociação;								
Assistência Técnica: acompanha e avalia periodicamente o resultado dos serviços.								
Recursos Físicos	Ruim		Regular		Bom		Ótimo	
	PFS	EE	PFS	EE	PFS	EE	PFS	EE
Localização: o acesso é fácil;								
Instalações: são funcionais e causam boa impressão.								
Imagem	Ruim		Regular		Bom		Ótimo	
	PFS	EE	PFS	EE	PFS	EE	PFS	EE
Divulgação: o nome da empresa e seus produtos/serviços são bem conhecidos;								
Prestígio: tem ótimo conceito na praça;								
Credibilidade: cumpre o prometido.								

Obrigada pela colaboração!

Atenciosamente,

Erica Eugenio Ronchi

Criciúma (SC), 20 de junho de 2012.

ANEXO

ANEXO I – QUESTIONÁRIO DE ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

FORÇA 1: DIFICULDADES À ENTRADA DE CONCORRENTES					
A. É necessário produzir em larga escala para entrar no negócio.	1	2	3	4	5
B. Empresas concorrentes têm marcas conhecidas e clientes fiéis.	1	2	3	4	5
C. Alto investimento em infraestrutura, crédito a clientes e produtos.	1	2	3	4	5
D. Os clientes terão altos custos para trocarem seus atuais fornecedores.	1	2	3	4	5
E. Dificuldade em conseguir canais de distribuição para os produtos.	1	2	3	4	5
F. Tecnologia dos concorrentes é patenteada. Exige custos para pesquisa.	1	2	3	4	5
G. Empresas estabelecidas controlam fontes de matérias-primas.	1	2	3	4	5
H. O ponto, compatível com a concorrência, exigirá grande investimento.	1	2	3	4	5
I. As empresas estabelecidas gozam de incentivos governamentais.	1	2	3	4	5
J. Empresas estabelecidas têm experiências no negócio e custos baixos.	1	2	3	4	5
K. Exigências feitas pelo governo limitam a entrada de novas empresas.	1	2	3	4	5
L. É previsível uma guerra com os novos concorrentes.	1	2	3	4	5
TOTAL DE PONTOS					
FORÇA 2: RIVALIDADE ENTRE EMPRESAS DO RAMO					
A. Existe grande número de concorrentes, com relativo equilíbrio em termos de tamanho e recursos.	1	2	3	4	5
B. O setor onde se situa o negócio mostra lento crescimento. Uns prosperam em detrimento de outros.	1	2	3	4	5
C. Custos fixos altos e pressão no sentido do aproveitamento de toda a capacidade de produção.	1	2	3	4	5
D. São altos os custos de estocagem de produtos.	1	2	3	4	5
E. Acirrada disputa de preços entre os concorrentes.	1	2	3	4	5
F. Não há diferenciação entre os produtos comercializados pelos concorrentes.	1	2	3	4	5
G. Concorrentes têm formas diferentes de conduzir os negócios e há constantes choques entre eles.	1	2	3	4	5
H. É muito dispendioso para as empresas já estabelecidas saírem do negócio.	1	2	3	4	5
TOTAL DE PONTOS					
FORÇA 3: PODER DE NEGOCIAÇÃO DO CLIENTE					
A. Clientes compram em grandes quantidades e sempre fazem forte pressão por preços menores.	1	2	3	4	5
B. Produto/serviço vendido pela empresa representa muito nos custos dos clientes ou de suas compras.	1	2	3	4	5
C. Produtos que os clientes compram são padronizados.	1	2	3	4	5
D. Clientes não têm custos adicionais significativos se mudarem de fornecedor.	1	2	3	4	5
E. Há sempre uma ameaça de os clientes virem a produzir os produtos/serviços adquiridos no setor.	1	2	3	4	5
F. Produto vendido pela empresa existente não é essencial para melhorar produto/serviço do comprador.	1	2	3	4	5
G. Clientes são muito bem informados sobre preços, custos de produção e de matérias-primas, etc.	1	2	3	4	5
TOTAL DE PONTOS					

FORÇA 4: PODER DE NEGOCIAÇÃO DO FORNECEDOR					
A. O fornecimento de produtos e insumos necessários é concentrado em poucas empresas fornecedoras.	1	2	3	4	5
B. Produtos adquiridos pelas empresas existentes não são facilmente substituídos por outros.	1	2	3	4	5
C. Empresas existentes no negócio não são clientes importantes para os fornecedores.	1	2	3	4	5
D. Materiais adquiridos dos fornecedores são importantes para o sucesso dos negócios no setor.	1	2	3	4	5
E. Os produtos comprados dos fornecedores são diferenciados.	1	2	3	4	5
F. Existem custos significativos para se mudar de fornecedor.	1	2	3	4	5
G. Ameaça permanente de os fornecedores produzirem eles próprios o que o setor fabrica.	1	2	3	4	5
TOTAL DE PONTOS					
FORÇA 5: AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS					
A. Verifica-se uma enorme quantidade de produtos substitutos.	1	2	3	4	5
B. Produtos substitutos têm custos mais baixos que os vendidos pelas empresas existentes no negócio.	1	2	3	4	5
C. Empresas existentes não costumam utilizar publicidade para promover sua imagem e a dos produtos/serviços.	1	2	3	4	5
D. Setores de atuação dos produtos substitutos estão em expansão, aumentando a concorrência.	1	2	3	4	5
TOTAL DE PONTOS					
AValiação GERAL					
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Somar os pontos obtidos em cada teste e anotar na tabela a seguir. ▪ Comparar os resultados com os pontos mínimos possíveis de se obter no teste. ▪ Quanto menor a diferença, menor risco apresentará o negócio. 			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Totalizar os dados e avaliar os riscos segundo os critérios: - De 38 a 88 pontos: Baixo Risco - De 89 a 140 pontos: Médio Risco - De 141 a 190 pontos: Alto Risco 		
Forças	Pontos Mínimos	Pontos Obtidos	Diferença		
1 - Dificuldades à entrada de concorrentes	12				
2 - Rivalidade entre empresas do ramo	8				
3 - Poder de negociação do cliente	7				
4 - Poder de negociação do fornecedor	7				
5 - Ameaça de produtos substitutos	4				
TOTAL	38				

Fonte: Sebrae (1994, apud LAS CASAS, 2011, p. 64-69).