

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
CURSO DE COMUNICAÇÃO E ESTRATÉGIAS DE MARKETING**

TIAGO BONGIOLO DA SILVA

**DESENVOLVIMENTO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA
EMPRESA DE TRANSPORTES RODOVIÁRIOS**

Criciúma

2014

TIAGO BONGIOLO DA SILVA

DESENVOLVIMENTO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA EMPRESA DE TRANSPORTES RODOVIÁRIOS

Monografia apresentada ao Setor de Pós Graduação da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, para a obtenção do título de especialista em Comunicação e Estratégias de Marketing.

Orientador: Leopoldo Pedro Rodrigues Filho

Criciúma

2014

RESUMO

O desenvolvimento de um plano estratégico está relacionado à satisfação dos clientes. Suas exigências preocupam as empresas em estar sempre se modernizando e acompanhando as tendências do mercado. Para que haja acordo entre o serviço prestado pela empresa e a satisfação do cliente perante a qualidade, devem ser traçados planos de melhoria que objetivam a elaboração de uma proposta para ampliar o volume de transportes de cargas da empresa através de um plano estratégico de marketing. Através da análise de mercado aplicada pelo autor deste trabalho, concluiu-se que os clientes e motoristas exigem agilidade na entrega de cargas, bons preços e bom atendimento no ato da negociação. Notou-se que a maioria dos fretes destina-se à Região Sudeste do Brasil então se pretende aumentar o volume de cargas nesta Região garantindo a ampliação do mercado e de clientes.

Palavras-Chave: Marketing, Plano de marketing, Planejamento estratégico.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01: Sintonia entre o plano de marketing e o plano estratégico.....	21
Figura 02: Os subplanos do plano de marketing.....	22
Quadro 01: Roteiro do plano de marketing	24
Quadro 02: Destaques internos e externos da empresa.	33

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	3
1.1 Histórico da organização e caracterização do ambiente.....	4
1.2 Tema.....	4
1.3 Problema	4
1.4 OBJETIVOS.....	5
1.4.1 Objetivo Geral.....	5
1.4.2 Objetivos Específicos.....	5
1.5 JUSTIFICATIVA.....	5
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	6
2.1 Planejamentos Estratégico.....	6
2.1.1 Análise do Macroambiente	8
2.1.2 Análise do microambiente	9
2.2 Análises do produto e do negócio	11
2.3 Mercado	11
2.3.1 Mercado-alvo.....	13
2.4 Satisfação dos consumidores.....	13
2.5 Marketing.....	15
2.6 Mix de Marketing	18
2.7 Plano de Marketing	21
2.8 Organização	25
2.9 Análise de mercado.....	26
2.9.1 Análise competitiva	26
2.9.2 Análises do produto e do negócio	27
3 METODOLOGIA DA PESQUISA DE CAMPO	29
3.1 Caracterização da pesquisa	29
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES DA PESQUISA DE CAMPO	29
CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
REFERÊNCIAS.....	38

1 INTRODUÇÃO

Diante das dificuldades encontradas na rotina das empresas de transportes rodoviários de cargas, é necessário que, cada vez mais, elas estejam preparadas para enfrentar a alta competitividade.

O sistema básico das empresas era resumido em produção e venda. Os clientes compravam os produtos ou serviços e, simplesmente, os utilizavam. Este ciclo era automático, sem muitas variações no processo e sem grandes exigências por parte dos clientes.

No século XXI basicamente, a aceitação de um produto ou serviço no mercado depende exclusivamente da satisfação e aceitação do cliente que está cada vez mais exigente. Para isso, as organizações devem estar sempre de acordo com normas e especificações de qualidade. O nível de exigência do cliente torna as organizações mais preocupadas em melhorias e modernização para acompanhar a evolução da vida dos produtos e da prestação dos serviços.

Para que haja o acompanhamento entre as exigências do mercado e as ferramentas existentes, as empresas devem desenvolver planos que proporcionem melhorias constantes que busquem atender essas necessidades.

A Transportes Mares do Sul Ltda trabalha com transporte rodoviário de cargas e tem em seu ambiente uma administração de seus patrimônios, sendo que os principais patrimônios são os caminhões e conseqüentemente as mercadorias que são transportadas por estes caminhões.

O referido estudo tem como foco analisar a atual gestão estratégica da empresa e organizar ações que proporcionem o desenvolvimento da empresa em longo prazo.

1.1 Histórico da organização e caracterização do ambiente

Este estudo foi baseado numa empresa que atua no mercado de Transportes Rodoviários de Cargas desde o ano de 1991, fundada pelos sócios Edio Luiz da Silva e Elizabete Otilia Bongioiolo da Silva, com a razão social Transportes Mares do Sul Ltda. Na época, devido à expansão do mercado sul brasileiro, e o crescimento do polo industrial da região o empresário viu a necessidade de demanda na área dos fornecedores de serviço de transporte.

Após 23 anos a empresa consolidada no mercado transporta principalmente para as regiões Sudeste e Centro Oeste do Brasil, com clientes de grande expressão nacional. Transporta, em sua maioria, produtos cerâmicos, tijolos refratários, matérias primas em geral, dentre outros.

A empresa se localiza na Rodovia Otávio Dassoler, na cidade de Criciúma, Santa Catarina, possui 20 funcionários diretos e aproximadamente 100 funcionários indiretos (motoristas, departamento jurídico, departamento contábil).

Seus valores são o comprometimento com o cliente e o motorista, agilidade e equilíbrio nas tomadas de decisões, disposição para mudanças e profissionalismo.

A Transportes Mares do Sul é uma prestadora de serviços cuja missão é transportar cargas com segurança e agilidade oferecendo a prestação de serviços com qualidade total e com visão de expandir a área de atuação no mercado nacional buscando atrair novos clientes, aumentar a capacidade de carregamento em constante atualização e crescimento, buscar a competitividade e o reconhecimento como sinônimo de qualidade no transporte rodoviário de cargas.

1.2 Tema

Estudo para o desenvolvimento de um planejamento estratégico para uma empresa de transportes rodoviários.

1.3 Problema

Como as empresas de transportes rodoviários podem conquistar novos clientes, devido à alta competitividade?

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo Geral

O objetivo deste estudo é desenvolver um planejamento estratégico para a empresa Transportes Mares do Sul Ltda., visando conquistar novos mercados e um maior faturamento.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Criar uma visão voltada ao planejamento estratégico;
- Conhecer as carências e perspectivas internas da empresa para melhor implementação de um planejamento;
- Propor ações que contribuam para a melhoria da empresa.

1.5 JUSTIFICATIVA

O presente estudo tem seu foco principal no planejamento estratégico, voltado para o marketing de uma empresa de transportes rodoviários.

Sua importância está na busca de uma visão estratégica dentro do mercado de transporte, visando atender uma demanda altamente competitiva, conquistando novos clientes e fazendo com que estes se tornem fiéis através do serviço prestado, de forma satisfatória, eficaz e seguro.

O ramo de cargas pesadas muitas vezes não dá oportunidade para que o nome da empresa esteja presente nos meios de comunicação, pois seu reconhecimento geralmente é feito através do serviço que é prestado.

Este estudo pretende levar ao transporte de cargas uma forma diferenciada de apresentar seu trabalho aos possíveis clientes em potencial, como as grandes indústrias.

A expansão do mercado está intimamente ligada a um planejamento estratégico que, com passos curtos e numerosos, fará com que a empresa alcance seus objetivos de uma forma segura.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico pode trazer muitos benefícios para todos os tipos de empresa, sejam elas grandes ou pequenas. Ele estimula os administradores a aguçarem seus objetivos. Planos concretos auxiliam a empresa na previsão de mudanças no mercado e a reações rápidas a estas mudanças.

É um processo que desenvolve e mantém uma direção estratégica alinhando as metas e os recursos da instituição.

é um conjunto de tomada deliberada e sistemática de decisões envolvendo empreendimentos que afetem toda a empresa por longos períodos de tempo. É um planejamento que envolve prazos mais longos de tempo. Não se preocupa em antecipar decisões a serem tomadas no futuro, mas sim de considerar as implicações futuras de decisões que devem ser tomadas no presente. (CHIAVENATO, 2000, p.148).

O planejamento estratégico é uma sequência de plano iniciados individualmente que em conjunto deliberará num funcionamento e andamento ótimos para a empresa, saber agir no presente almejando um futuro promissor. As atitudes hoje tomadas trarão consequências boas ou não.

Segundo Kotler e Armstrong (2003), o planejamento estratégico se refere ao desenvolvimento de um ajuste estratégico entre os objetivos, habilidades e recursos de uma organização e as oportunidades de marketing em um mercado em contínua mutação.

O planejamento estratégico envolve dois aspectos importantes. Um deles consiste em facilitar o trabalho de traçar o caminho por antecedência; o outro em indicar instrumentos que lhe permitam antecipar ações voltadas para determinado alvo. (RICHERS, 2000, p.30).

Deve-se ter em mente que um plano é necessário para que a empresa não tente alcançar suas metas sem antes traçar um caminho que conquistará confiança e credibilidade junto ao seu público-alvo.

Para Kotler e Armstrong (2003), o planejamento estratégico é a base do planejamento da empresa, pois ele conta com uma clara definição da missão da empresa, estabelecimento dos objetivos dela, o desenvolvimento de um boa carteira (ou portfólio) de negócios e a coordenação de estratégias funcionais.

O planejamento estratégico exige algumas dessas etapas como determina Kotler e Armstrong (2003).

- Determinação de objetivos.
- Análise ambiental externa.
- Análise organizacional interna.
- Formulação das alternativas estratégicas e escolha da estratégia.
- Elaboração do planejamento estratégico.
- Implementação por meio de planos táticos e planos operacionais.

O planejamento compreende tanto a determinação de um futuro almejado quanto às etapas necessárias para realizá-lo. Compreende-se como aquilo que o cliente necessita; suas expectativas e carências. A empresa prestadora de serviços mostra o que tem a oferecer, foco numa área específica e especializada para que os serviços sejam bem prestados e com o mínimo de deficiências.

Entende-se como o processo pelo qual as empresas reconciliam seus recursos com seus objetivos e oportunidades, buscando um meio de atingir seguramente os objetivos da empresa.

É necessário lembrar sempre que o planejamento estratégico é um processo, o mundo dos negócios está sempre se modificando, e estas mudanças muitas vezes podem ser analisadas antecipadamente.

No contexto do marketing, Richers (2000, p.66) afirma que a empresa precisa escolher entre duas maneiras de agir estrategicamente: pela difusão e pela segmentação.

Richers diz que a diferença entre essas duas estratégias explora o tipo de abordagem que é utilizado no mercado. Enquanto a difusão vê o mercado de uma forma generalizada e monta o seu composto de marketing em função desta visão, a segmentação parte do princípio de que o mercado é dividido em parcelas não idênticas entre si, e que mais vale, portanto, investir nas partes que representam uma demanda efetiva e intensa para os seus produtos.

Fazer um planejamento é sempre interessante para uma organização, as características que devem ser tomadas em conta são: oferta e procura, produtos diferenciados, concorrência, mudanças tecnológicas. Assim, planejar faz-se necessário e, portanto cada empresa deve ter consciência da amplitude do seu mercado e de seus objetivos.

A análise de mercado deve ser o primeiro item a ser estudado antes de se começar um plano de marketing. As empresas possuem metas, objetivos que devem ser traçados ao encontro das atuais tendências do mercado. Como se sabe o mercado atual vem crescendo, a economia atinge níveis extraordinários, assim há o crescimento das fábricas, gerando mais empresas, como consequência a concorrência surge e aumenta. Com isso, é extremamente necessário um planejamento de marketing para manter e conquistar clientes com a finalidade de não perder seu mercado para a concorrência.

Para se estudar uma empresa e assim montar um plano de Marketing faz-se necessário a divisão da empresa em três segmentos em que ela está inserida: macroambiente, microambiente e ambiente interno.

2.1.1 Análise do Macroambiente

O macroambiente se refere ao ambiente externo, onde todas as empresas estão inseridas. Portanto, elas devem caminhar conforme caminham as condições externas, sejam elas ameaças ou oportunidades.

Existem vários obstáculos que uma empresa de transportes de cargas rodoviárias, como a Transportes Mares do Sul Ltda., pode enfrentar. Inicia-se pelo setor econômico do país e o do mundo.

Com relação a este setor, as crises econômicas podem ser grandes ameaças para as empresas. A organização que não estiver preparada para enfrentar uma crise financeira está prestes a sair do mercado, situação que a Transportes Mares do Sul enfrentou na crise de 2007 e 2008 e conseguiu evitar a crise deixando a empresa mais preparada financeiramente do que estava antes.

Outra ameaça para a Transportes Mares do Sul Ltda. vem do setor político do país. As privatizações das malhas rodoviárias proporcionam que as estradas fiquem com boas condições de tráfego, porém estrada privatizada contém pedágios que fazem o custo do transporte aumentar.

Além disso, a proibição de caminhões pesados nos centros das cidades dificulta o abastecimento de alguns materiais que precisam ser levados em caminhões de grande porte, acarretando custos, que nem sempre podem ser repassados ao cliente.

Essas proibições não devem ser vistas como obstáculos, mas sim como

oportunidades, uma vez que junto com as ameaças também podem surgir as oportunidades.

Uma boa oportunidade para facilitar a entrada das mercadorias transportadas pela empresa para dentro dos grandes centros das cidades é montar centros de distribuição que se aproximem mais dos clientes para atender sua demanda sendo de pequeno ou grande porte e facilitando a comunicação da empresa com os mesmos.

A transportes Mares do Sul Ltda. sofre outro tipo de ameaça no mercado, que são os roubos de cargas e de caminhões. Como a violência tem crescido consideravelmente no Brasil, os roubos de cargas também aumentaram, fazendo à transportadora se concentrar bastante no quesito segurança e tecnologia.

No ramo da tecnologia, a empresa encontrou uma forma de ter segurança, que é o seguro contra roubos e acidentes e juntou a isso a tecnologia para atender seus clientes mais exigentes com as mercadorias que transporta.

O rastreamento dos caminhões por satélite, por exemplo, implantado pela empresa em seus caminhões, traz benefícios e seguridade à transportadora, ao fornecedor e ao cliente, que podem localizar o caminhão e a mercadoria facilmente via satélite, tendo assim a seguridade e previsão de chegada da mercadoria.

2.1.2 Análise do microambiente

O microambiente está relacionado ao produto e/ou serviço que a empresa oferece ao mercado e a quem irá comprar seus produtos.

A empresa transportadora possui como fornecedores de produtos cerâmicos as fábricas de pisos e tijolos refratários, fazendo também o transporte das matérias primas para a produção destes produtos. Atendendo então lojas de materiais para construção, engenharias, fábricas e até ao governo de alguns estados brasileiros.

A construção civil é o carro chefe para a empresa manter-se no mercado, haja vista que o ramo de transportes de materiais para construção é muito competitivo, com concorrências de grande porte. Sendo assim, para superar a concorrência, a transportes Mares do Sul investe na qualidade do seu serviço junto com a agilidade da entrega dos materiais e também busca sempre manter um preço

competitivo junto aos seus concorrentes.

A empresa procura sempre trabalhar com sua mão-de-obra qualificada, com motoristas experientes que fazem suas reciclagens periodicamente em cursos oferecidos pela cooperativa de transportes que a Mares do Sul está inserida.

Todo esse trabalho com a mão-de-obra agrega valor não só ao motorista, que melhora sua capacidade de atender as necessidades da empresa, mas também à transportadora, que consegue um nível de atendimento alto para seus clientes.

Assim a empresa ganha credibilidade com o cliente, tendo motoristas capacitados entregando suas mercadorias corretamente, sem atrasos ou até mesmo avaria nos produtos. Desta forma, a empresa estará representada de forma fiel e diferenciada.

A empresa está ligada a três cooperativas: de crédito, de seguros e de transportes. Cooperativas essas que estão ganhando cada vez mais espaço no mercado, com os empresários juntando forças e formando esse tipo de organização.

Com as cooperativas, a oportunidade que a transportadora tem de crescer é muito maior, pois o custo de crédito para a compra de novos caminhões ou até mesmo para se estruturar é mais baixo, conseqüentemente a empresa consegue investir em novas tecnologias.

Os clientes estão cada vez mais exigentes, querendo muito mais dos seus fornecedores e com preço baixo. Isso ocasiona uma maior competitividade no mercado e as melhorias nos transportes são inevitáveis para a redução do seu custo.

Outra maneira para conquistar novos clientes é a contratação de representantes próprios para a transportadora, divulgando o trabalho da Transportes Mares do Sul e fazendo que os clientes tenham confiança no seu serviço, conquistando-os ainda mais.

Com o trabalho dos representantes aumentando o número de cargas transportadas, a Mares do Sul tem o objetivo de ficar com seus preços de fretes mais baixos e ter uma competitividade maior no mercado em que atua.

Na área de transportes de cargas, o preço é a maior força que uma empresa tem, seguida da segurança e agilidade que a mercadoria deve chegar ao seu destino final.

2.2 Análises do produto e do negócio

O ramo dos revestimentos cerâmicos é um mercado que tende a crescer. Os investimentos feitos hoje no país levam esse ramo a ótimos patamares. O PAC (Programa de Aceleração do Crescimento) esta realizando diversas obras em todo o país, o que aumentou significativamente a demanda na construção civil. Além disso, os eventos que o Brasil receberá também fazem parte desse crescimento, a Copa do Mundo de 2014 e as Olimpíadas 2016 estão fazendo com que centenas de obras pelo País sejam realizadas.

Com o crescimento da construção civil, as fábricas aumentam sua produção, os fornecedores tem mais trabalho, as transportadoras levam mais e assim o País cresce, gerando emprego, renda e desenvolvimento para o Brasil. Está cada vez melhor trafegar pelas rodovias, a privatização da malha rodoviária garante um bom estado das estradas para o tráfego de caminhões pesados o que de certa forma traz também segurança.

A transportadora possui planos para o futuro, pois com esse crescimento é necessário a compra de caminhões para melhor atender a demanda que cresce diariamente. Futuras instalações, próprias, sem a despesa com aluguel, maior espaço físico podendo deixar mais cargas a serem carregadas na própria transportadora facilitando o trabalho.

Todavia, as políticas de proteção ao meio ambiente, estão trazendo novas e melhores formas de se trabalhar para que as agressões à natureza sejam reduzidas.

As especulações de aumentar as ferrovias pelo país que hoje são as menos utilizadas no transporte de cargas podem prejudicar um pouco quem trabalha com o transporte rodoviário. Dessa forma é necessário investimentos na área de proteção ao meio ambiente, reduzindo ao máximo as emissões de dióxido de carbono no meio.

2.3 Mercado

Consumidores, fornecedores e concorrentes só existem quando pessoas ou empresas procuram produtos ou serviços e outras pessoas ou empresas oferecem esses mesmos produtos ou serviços. A relação entre a oferta e a procura de produtos ou serviços é o mercado.

Kotler (2003, p.142) diz que “de início mercado era um lugar físico onde se reuniam vendedores e compradores”.

Mercado nos tempos passados era apenas um espaço físico para se fazer negócios, já nos tempos modernos, mercado significa uma forma imaginária e gigantesca de oportunidades para se adquirir ou se desfazer de qualquer coisa em qualquer lugar do mundo visando lucro e satisfação.

Existe uma diferença entre os mercados que podem variar de acordo com o seu grau de distinção.

Para Kotler e Armstrong, “Os mercados consistem em compradores e os compradores diferem um dos outros de uma ou mais maneiras.”. (2003, p. 172).

Há compradores de vários tipos e estilos, uns mais conservadores outros mais arrojados, mas sempre serão compradores de algo e sempre os produtores e vendedores terão que estar preparados para atender esses compradores.

Sendo assim, há mercados compostos de compradores que são muito semelhantes em seus desejos, exigências e reações. Mas, por outro lado, encontram-se os mercados compostos de compradores que procuram qualidades ou quantidades de produtos ou serviços diferentes.

Segundo Kotler (1996, p. 28), “o mercado consiste em consumidores potenciais que compartilham de uma necessidade ou desejo específico e habilitados para fazer uma troca que atenda essa necessidade ou desejo.”

Isso significa que os consumidores não apenas precisam ter uma necessidade ou um desejo, mas precisam estar de acordo para ter seu desejo atendido em troca de um serviço, algo concreto ou abstrato.

Sobre mercados, assim traz Kotler (2003, p.143):

os mercados mudam mais rápido do que o marketing. Os compradores evoluem em quantidade, necessidade e poder de compra, em resposta às transformações na economia, na tecnologia e na cultura. As empresas muitas vezes não percebem essas mudanças e mantém as velhas práticas de marketing que já não são eficazes. As práticas de marketing de muitas empresas já são obsoletas.

Pode-se concluir então que as empresas devem estar atualizadas e seguir as tendências da economia, tecnologia, cultura e valores para se manterem fortes no mercado.

2.3.1 Mercado-alvo

Conhecer o mercado alvo é importante para tornar o produto mais adequado e mais atraente para quem compra.

Segundo Kotler (2003, p. 144), “a era das empresas que buscavam o mercado de massa está chegando ao fim”. As empresas devem voltar seus esforços para um público específico, um determinado mercado. Àquelas que não se adaptarem a esta realidade, possivelmente serão extintas do mercado.

Kotler diz ainda que “mercados-alvo é a parte do mercado disponível que a empresa decide buscar”. (2000, p.141). O mercado-alvo é importante, pois, se torna difícil satisfazer a todos ao mesmo tempo, já que um segmento de mercado é o resultado da divisão de um mercado em pequenos grupos.

Este processo é derivado do reconhecimento de que o mercado total é freqüentemente feito de grupos com necessidades específicas. Em função das semelhanças dos consumidores que compõem cada segmento, eles tendem a responder de forma similar a uma determinada estratégia de marketing, isto é, tendem a ter sentimentos, percepções e comportamentos semelhantes.

Com relação à participação no mercado, Kotler (2003, p.145) lembra que:

participação no mercado. Muitas empresas almejam acumular tantos clientes quanto possível. Mas a ampliação da fatia de mercado geralmente significa atrair clientes pouco confiáveis. Essas empresas seriam mais inteligentes se cultivassem os clientes fiéis, conhecendo-os melhor e oferecendo-lhes maior variedade de bens e serviços que atendam as suas necessidades ou desejos.

Dessa forma, a empresa que investe na fidelização de seus clientes, oferecendo-lhes novos produtos ou serviços, fortalecer-se-á no mercado e poderá aumentar sua participação no mesmo.

2.4 Satisfação dos consumidores

O elemento do processo de venda é qualificado como “comprador”, mas já foi muito conhecido como “freguês” e mais recentemente passou a ser “cliente”.

Conforme Kotler (2003) as empresas devem estar conscientes que é fato hoje o cliente ser o seu novo chefe.

Os clientes devem ser tratados como chefes pelo fato de que sem eles as empresas não existiriam.

Para Kotler (2003, p. 25):

se os indivíduos na organização não estiverem pensando nos clientes, simplesmente não estarão pensando em nada. Se não estiverem servindo diretamente aos clientes, é melhor que prestem serviços a alguém que esteja na linha de frente com os clientes. Se a organização não cuidar de seus clientes, alguém tomará o seu lugar.

Uma organização que não pensa em seu cliente, não consegue sobreviver em um mercado competitivo. Seu objetivo principal deve ser sempre a satisfação do cliente.

Segundo Kotler e Armstrong (2003, p. 475) “clientes satisfeitos tem maior probabilidade de se tornar clientes fieis, e clientes fieis tem maior probabilidade de dar à empresa uma participação maior em sua preferência.”

Clientes satisfeitos com o atendimento e com a solução de seus problemas dão um ponto positivo para empresa que lhe serviu e voltará para utilizar novamente os serviços e/ou produtos da empresa.

Para Kotler e Armstrong (2003) é importante examinar mais detalhadamente o valor e satisfação para o cliente:

valor para o cliente: os clientes compram da empresa em que acreditam que lhes oferecem maior valor agregado, ou seja, maior confiabilidade, durabilidade, melhor desempenho e melhores serviços complementares, como prazo de entrega, treinamento e manutenção. Sendo assim, acredita que a empresa pode ser mais competente e acessível.

Satisfação do cliente: Está diretamente relacionado com as expectativas do comprador com relação ao desempenho real do produto, se este ficar abaixo de suas expectativas ele fica insatisfeito. Se o desempenho ficar à altura de suas expectativas, fica satisfeito. E se este exceder as suas expectativas, fica extremamente satisfeito ou encantado.

Kotler (2003, p.27) explica que:

qual deve ser nosso objetivo com os clientes? Primeiro, siga a Regra de Ouro do Marketing: trate seus clientes como você gostaria que eles o tratassem. Segundo, reconheça que seu sucesso depende de sua capacidade de contribuir para o sucesso dos clientes. Seu objetivo deve ser melhorar o desempenho e os resultados dos clientes. Conheça as necessidades e supere as expectativas deles.

Se a empresa tratar o cliente com o respeito que ele merece e ao mesmo tempo escutar suas necessidades, a empresa poderá oferecer o produto ou serviço que o cliente procura.

Rocket (1994, p. 95) lembra ainda que, é importante observar que o seu público coletivo não é, em absoluto, uma coleção, mas sim uma pessoa de cada vez e não importa o que a empresa venda ou o serviço que ela presta seu preço ou valor, as pessoas tomam decisões de compra. Seus clientes são uma lista de pessoas individuais.

Os clientes, hoje, estão cada vez mais exigentes e querem ser tratados individualmente, cabendo à empresa estar permanentemente atenta a esta realidade. Os produtos e serviços assim como surgem, desaparecem e os clientes são o ativo mais importante de uma empresa.

2.5 Marketing

O marketing é um elemento fundamental para o sucesso de qualquer empresa.

Sobre a definição de marketing Kotler, (2003, p. 11) traz:

marketing é a função empresarial que identifica necessidades e desejos insatisfeitos, define e mede sua magnitude e seu potencial de rentabilidade, especifica que mercados-alvo serão mais bem atendidos pela empresa, decide sobre produtos, serviços e programas adequados para servir a esses mercados selecionados e convoca a todos na organização para pensar no cliente e atender ao cliente.

Atualmente vê-se que o marketing nada mais é do que o mercado em movimento, onde as pessoas podem conseguir aquilo de que necessitam, seja através da compra ou da venda de produtos e serviços. Fazer marketing é

acompanhar esse movimento, as oscilações, um novo concorrente que aparece, uma alta de preços, uma nova moda.

No entanto, dentro de uma organização, o marketing pode ser entendido também como um processo que envolve a todos, uma ciência muito mais ampla e que inclui tudo que uma empresa precisa fazer para se destacar no mercado e evoluir, a fim de compreender e assegurar a satisfação das necessidades dos clientes.

Sobre satisfação, Cobra (1990, p.35) explica que:

o papel do Marketing é então identificar necessidades não satisfeitas, de forma a colocar no mercado produtos ou serviços que, ao mesmo tempo, proporcionem a satisfação dos consumidores, gerem resultados auspiciosos aos acionistas e ajudem a melhorar a qualidade de vida das pessoas e da comunidade em geral.

Usando informações sobre consumidor, fornecedor, concorrente e sobre o mercado em geral, o marketing serve para identificar as necessidades dos clientes e busca a melhor forma de satisfazê-las.

Penteado (1983) resume o marketing como sendo uma mentalidade, uma forma de considerar o processo econômico a partir do consumo, real ou potencial, sobre uma visão do mercado para o produto e não do produto para o mercado.

Para tanto, é preciso conhecer o mercado e situar-se nele, adequar o produto com base nas necessidades do cliente, dispor da mercadoria certa, na quantidade certa, com qualidade e preços adequados.

Muitos pensam em marketing apenas como venda e propaganda, porém estas são apenas duas funções dentre muitas e, em geral, não são as mais importantes.

Sobre tal sentido assim traz Kotler (2003, p. 10):

marketing não é a arte de descobrir maneiras inteligentes de destacar-se do que foi produzido. Marketing é a arte de criar valor genuíno para os clientes. É a arte de ajudar os clientes a tornarem-se ainda melhores. As palavras chaves dos profissionais de marketing são qualidade, serviços e valor.

Resumidamente, o marketing deve ser entendido como uma forma de satisfazer as necessidades do cliente. Se um profissional desta área fizer um bom trabalho de identificação dessas necessidades, desenvolver produtos de valor

superior, definir bem seus preços, fazer uma boa distribuição e promoção, esses produtos serão vendidos com mais facilidade.

Uma definição mais gerencial de Steves, et al dizem que: “O Marketing direciona as atividades que envolvem a criação e distribuição de produtos em segmentos de mercados identificados”. (2001, p.4)

Desta forma, sintonizado com o mercado, o Marketing representa o somatório de atitudes e de procedimentos que envolvem praticamente todas as áreas da organização, sendo a ponte que liga empresas ao mercado e caracterizando o conjunto de elementos de que as empresas possuem para adequar seus produtos às necessidades do cliente, com vistas ao lucro.

Para completar, de forma mais ampla, Kotler e Armstrong (2003) definem administração de marketing como sendo a análise, o planejamento, a implementação e o controle de programas desenvolvidos para criar, construir e manter trocas benéficas com compradores-alvo para que sejam alcançados os objetivos organizacionais.

Pode-se entender neste conceito que a administração de marketing não foge aos conceitos básicos de análise, planejamento, implementação e controle, desde que conciliando os interesses de ambos, compradores e empresas.

Hoje, pode-se perceber que o surgimento do Marketing 3.0, em vez de tratar as pessoas apenas como consumidores potenciais, os profissionais de marketing as tratam como seres humanos plenos: com mente, coração e espírito. Cada vez mais os consumidores estão em busca de soluções para satisfazer seu anseio de transformar o mundo globalizado num mundo melhor, cujas necessidades e esperanças jamais devem ser negligenciadas, Kotler (2010, p.) explica que:

o Marketing 3.0 também é o marketing do significado incorporado à missão, à visão e aos valores da empresa. Ao definirmos marketing dessa maneira, desejamos elevar ainda mais sua posição tornando-o jogador importante no desenvolvimento do futuro estratégico da empresa.

Por fim, o trabalho do marketing é tornar tanto os clientes quanto os prestadores de serviço satisfeitos com o serviço prestado, pois tende a despertar no consumidor suas necessidades ocultas e como supri-las através dos produtos e

serviços. O marketing deve agora ser considerado a principal esperança de uma empresa para conquistar ou manter a confiança do consumidor.

2.6 Mix de Marketing

O mix de marketing são todas as ações da empresa com a intenção de influenciar a demanda de seu produto. As várias possibilidades são reunidas em quatro grupos de importante aspectos mercadológicos fundamentais, conhecidos como os “4 Ps” (produto, preço, promoção e praça).

Assim são descritos por Crocco et al.(2006):

- **Produto:** são as características de qualquer bem, serviço, idéia, pessoa, instituição, que potencialmente possui valor de troca.
- **Preço:** são as variáveis que refletem o custo do produto para o consumidor, como o preço propriamente dito, condições de pagamento, aceitação ou não de cartão de crédito.
- **Praça:** é tudo o que se relaciona à distribuição, localização física e logística envolvida para fazer um produto chegar as mãos do consumidor.
- **Promoção:** é o processo de comunicação ativa dos atributos e benefícios de um produto para o mercado-alvo pretendido.

Esses “4 P’s” devem ser combinados de maneira coerente a fim de obter-se a máxima eficácia. Em qualquer trabalho de comercialização a empresa deverá realizar um gerenciamento dessas quatro variáveis.

KOTLER , (2003, p. 1549) diz que:

para que o marketing funcione, é preciso gerenciar o mix de marketing de maneira integrada. No entanto, em muitas empresas, a responsabilidade pelos vários elementos do mix de marketing está nas mãos de diferentes indivíduos e departamentos.

Dessa forma, com o crescente mercado torna-se indispensável a uma empresa prestadora de serviço a capacitação e o bom comportamento dos seus funcionários para um melhor funcionamento e andamento da instituição.

Adrede as atividades que esses indivíduos realizam devem ser divididas por setores o que conseqüentemente acarretará no bom desempenho e agilidade do serviço prestado.

Segundo Ceconello e Ajzentel, (2008, p. 163). Além dos “quatro Ps” adicionam-se em empresas prestadoras de serviços, algumas particularidades de um bem tais como:

- Intangibilidade: Diz respeito ao fato de serviços não poderem ser avaliados antes de sua realização, diferentemente dos bens físicos (uma viagem ao tratamento estético não podem ser conhecidos até sua realização);
- Inseparabilidade: Refere-se à característica de produção e consumo simultâneo do serviço (o tratamento dentário está sendo entregue pelo profissional em seu consultório na medida que é realizado);
- Variabilidade ressalta o fato de que os serviços estão mais sujeitos a variabilidade do padrão de entrega se comparados a bens, pois os serviços tem estrita ligação com característica do profissional, local de realização e momento da realização da prestação de serviço;
- Perecibilidade aborda a questão da impossibilidade de os serviços serem estocados (assentos de um avião não comercializado perdem sua validade ou possibilidade de venda quando o vôo se inicia, a agenda livre de um dentista ou médico é uma possibilidade de prestação de serviço perdida se não ocupada, assim como a poltrona de uma seção de cinema não comercializada).

Utilizando-se dessas características a prestação de serviços torna-se cada vez mais eficiente, satisfazendo o cliente que levava consigo o nome da empresa, sendo esta criando uma credibilidade com os clientes atendidos e por consequência os novos que virão neste decorrer de tempo.

o posicionamento começa com um produto, uma mercadoria, um serviço, uma instituição, ou até mesmo uma pessoa... Mas o posicionamento não é o que você faz com o produto. O posicionamento é o que você faz na mente do cliente potencial, ou seja, você posiciona o produto na mente do cliente potencial. (AL RIES e TROUT, 1982 apud CECCONELLO E AJZENTAL, 2008,p.165).

A conquista de um cliente potencial é a afirmação da empresa em relação à qualidade do serviço prestado, pois seu atendimento é satisfatório e inovador, faz com que o cliente acredite no seu serviço. Sendo assim, este não cogita a ideia de procurar outra prestadora de serviço.

As várias atividades de marketing foram classificadas em várias ferramentas de mix de marketing, os quais são denominados os 4P's do marketing conforme já descritos nesta sessão. Ocorre que, em virtude da abrangência, complexidade e riqueza do marketing, claramente esses 4PS já não mais representam o cenário atual em que se encontra o marketing.

Em decorrência disso, se atualizados os 4PS para que reflitam o conceito de marketing holístico, obter-se-á um conjunto mais representativo que envolve as realidades do marketing moderno: pessoas, processos, programas e performance.

Dessa nova atualização do marketing traz Kotler (2012, p.24):

as *pessoas* refletem, em parte, o marketing interno e o fato de que os funcionários são fundamentais para o sucesso do marketing. Este será tão bom quanto as pessoas dentro da organização. Também refletem o fato de que as empresas devem ser os consumidores como pessoas e compreender suas vidas em toda sua complexidade, e não apenas como alguém que compra e consome produtos.

Os *processos* refletem toda a criatividade, a disciplina e a estrutura incorporados à administração de marketing. As empresas devem evitar planejamento e tomada de decisão *ad hoc* e assegurar que ideias e conceitos de marketing desempenham o devido papel em tudo o que fazem. Somente com a instauração do conjunto certo de processos a orientar atividades e programas uma empresa pode se envolver em relacionamentos de longo prazo, mutuamente benéficos. Outro importante conjunto de processos leva a empresa a gerar de forma criativa insights e inovações em bens e atividades de marketing.

Os *programas* refletem todas as atividades da empresa direcionadas aos consumidores. Eles englobam os antigos 4Ps e também uma gama de outras atividades de marketing que podem não se encaixar perfeitamente à antiga visão de marketing. Independentemente de serem *on-line* ou *off-line*, tradicionais ou não, essas atividades devem ser integradas de tal forma que seu todo seja maior do que a soma de suas partes e que realizem múltiplos objetivos para a empresa.

Definimos que *performance*, assim como o desempenho do marketing holístico, captura o leque de possíveis indicadores de resultado que tenham implicações financeiras e não financeiras (lucratividade, bem como *brand equity* e **customer equity**) e implicações que transcendem a própria empresa (responsabilidade social, no contexto jurídico, ético e comunitário).

Por fim, fala Kotler (2012, p. 24) que esses novos 4 PS se aplicam a todos os setores dentro da empresa, e, pensando assim, os gerentes ficam mais intimamente alinhados com o restante da companhia. Assim, pode-se perceber que atualmente o marketing de uma empresa já não mais se encontra apenas atrelado ao setor de marketing, mas sim, a todos os setores dentro dela.

2.7 Plano de Marketing

O plano de marketing é o resultado final de uma série de etapas desde o estabelecimento de metas até a escolha das estratégias da organização.

Kotler diz que “o plano de marketing é o instrumento central para direcionar e coordenar o esforço de marketing”. (2000, p. 86)

Para que o marketing de uma empresa seja bem direcionado e sucedido é necessário ter um plano, ou seja, um plano de marketing.

Las Casas (2001) lembra ainda que o plano de marketing deva estar em sintonia com o plano estratégico geral da empresa. Como mostra a Figura 01:

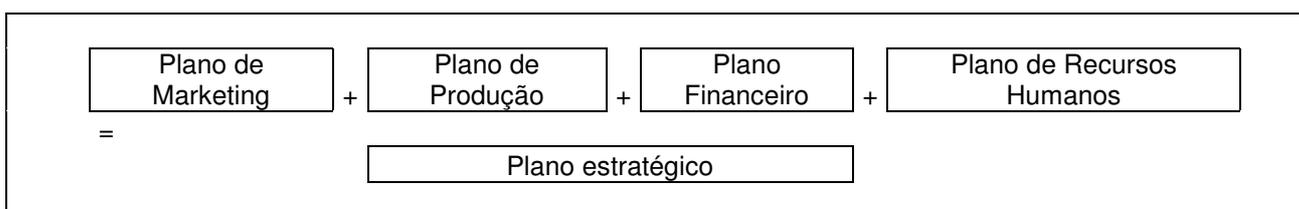


Figura 01: Sintonia entre o plano de marketing e o plano estratégico. (LAS CASAS, 2001, p.18)

Como podemos observar, o plano estratégico exige a mobilização de todos os departamentos da empresa. Sendo assim, o conjunto de todos esses planos forma o plano estratégico.

Segundo Kotler e Armstrong (2003), as empresas costumam preparar planos anuais, estratégicos e de longo prazo.

Explica que os planos anuais e de longo prazo se referem a negócios atuais da empresa e elaboram formas para mantê-los em andamento. Enquanto que o plano estratégico consiste em adaptar a empresa para que ela possa aproveitar as oportunidades do ambiente em constante mudança.

Para Las Casas (2001) o plano deve ser escrito formal, com o intuito de alcançar os objetivos da organização. Portanto, o plano formal de marketing é o documento escrito que contém todas as informações e estratégias planejadas.

Um plano escrito concretiza mais os objetivos da empresa, ajudando aquela organização a chegar mais rápido e com mais eficiência a seus objetivos.

O plano de marketing também evita que o empresário tome atitudes importantes para a empresa baseada na sua intuição, no improviso.

Las Casas (2001) diz ainda que quando a empresa envolve seus funcionários na elaboração do plano de marketing, há um senso de participação nos resultados e cada um deles poderá se sentir mais responsável na sua implantação.

A idéia gera um saldo positivo na organização, uma vez que o envolvimento dos funcionários na elaboração do plano de marketing, faz com que todos participem e que estejam diretamente envolvidos com os resultados da empresa.

Segundo Las Casas (2001) o plano de marketing é composto de vários subplanos, como mostra a Figura 02.



Figura 02: Os subplanos do plano de marketing. (LAS CASAS, 2001, p.19)

O plano de marketing é composto pelo somatório dos planos de cada função do marketing, ou seja, todos eles devem trabalhar em sintonia para a realização do plano de marketing.

Para Stevens et al (2001) os planos de marketing de uma empresa devem apresentar três tipos de objetivos: vendas, lucros e consumo.

Os objetivos de vendas definem uma medida comum do grau de atividade para uma empresa, estabelecendo em números ou em porcentagem a previsão de vendas que irá ter a organização.

Os objetivos de lucros representam os recursos necessários para atingir os objetivos da companhia em termos de custos e vendas.

Por fim, os objetivos de consumo relacionam-se ao comportamento e/ou atitude que a organização espera do consumidor quando lança seus produtos.

Kotler (2003, p. 174) destaca que “o plano de marketing é composto de seis passos:”

1. **Análise Situacional.** Nessa fase, a empresa examina as forças macro (econômicas, políticas, legais, socioculturais e tecnológicas) e os “atores” (empresa, concorrentes, distribuidores e fornecedores) em seu ambiente. A empresa realiza a chamada análise *SWOT*, abrangendo pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças. (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*).[...].

2. **Objetivos.** Priorizam-se as oportunidades identificadas por meio da análise situacional, fixam-se metas e elaboram-se cronogramas para a sua consecução. A empresa também estabelece objetivos quanto a reputação, tecnologia e outros assuntos relevantes.
3. **Estratégia.** Qualquer meta pode ser perseguida de várias maneiras. Compete aos estrategistas escolherem o curso de ação mais eficaz para a consecução dos objetivos.
4. **Táticas.** A estratégia deve ser descrita minuciosamente quanto aos 4 Ps e quanto às ações, prazos e responsáveis, com vistas à execução do plano.
5. **Orçamento.** As ações e atividades planejadas pela empresa envolvem custos, que se traduzem sob a forma de verbas necessárias à realização das metas.
6. **Controles.** A empresa deve programar revisões periódicas e definir indicadores que possibilitem a avaliação do progresso. Se o desempenho não for satisfatório, a empresa deve analisar seus objetivos, estratégias e iniciativas para corrigir a situação.

Uma organização deve ter muito bem definida o que fazer e como fazer para entrar ou manter-se no mercado.

Para isso uma análise situacional do mercado em que a empresa está localizada é fundamental para que a empresa saiba exatamente o que os concorrentes estão oferecendo, como estão oferecendo e o que os clientes querem. Conhecendo também a economia, a política e a sociedade daquele local, a empresa tem melhores chances de concretizar seus produtos ou serviços.

Juntando-se a este aspecto, uma empresa precisa também ter objetivos para seguir uma direção e saber aonde quer chegar e quando chegar. Também precisa ter estratégias para alcançar os objetivos impostos pela organização, junto com uma tática descrevendo informações de como será desenvolvida a ação para alcançar os objetivos traçados pela estratégia, por exemplo, quem será o responsável pela execução do plano.

Precisa-se fazer evidentemente um orçamento para a realização do plano de marketing.

E por fim a organização precisa controlar todas essas ações para que, caso qualquer uma dessas venha a ter um resultado negativo, a empresa consiga refazer corrigindo apenas as falhas ocorridas.

Las Casas (2001, p. 47) elaborou um roteiro simplificado para um plano de marketing, conforme o Quadro 01.

Quadro 01: Roteiro do plano de marketing

PLANO DE MARKETING						
1. Análise ambiental						
1.a. Ameaças e oportunidades						
Eventos	Ameaças	Oportunidades	Sugestões			
1.b. Pontos Fortes e Fracos						
Aspectos analisados	Concorrente 1		Concorrente 2		Empresa X	
Pessoal						
Quantidade						
Qualificação						
Equipamentos						
Capacidade Instalada						
Tecnologia						
Finanças						
Recursos Financeiros						
Possibilidade de obtenção						
empréstimo						
Marketing						
Produto						
Preço						
Distribuição						
Propaganda						
Equipe de vendas						
Promoção						
2. Objetivos						
a. Quantitativos:						
b. Qualitativos:						
3. Estratégias de marketing						
3.a. Público-alvo:						
3.b. Posicionamento:						
3.c. Estratégia do composto:						
Produto:						
Preço:						
Distribuição:						
Promoção:						
4. Plano de ação						
Atividades	Encarregado	Período	Orçamento			
5. Projeção de vendas e lucros						
Período	Vendas	Lucros	Observações			

No roteiro apresentado no quadro elaborado por Las Casas é um modelo simplificado de um plano de marketing que propõe alguns assuntos a serem estudados pela empresa. Entre eles, a análise ambiental, objetivos da empresa, plano de ação e projeção de vendas e lucros.

Portanto, o empresário poderá utilizar este roteiro simplificado apresentado por Las Casas, como também agregar outras ferramentas, tornando-o mais sofisticado e complexo.

A proposta deste modelo foi elaborar um plano em que exista uma série de informações e mostrar as descrições do que as empresas estão fazendo. Porém, existe várias outras possibilidades para se fazer um plano de marketing, isto depende do porte da empresa e dos objetivos a serem alcançados.

2.8 Organização

É o momento em que administrar é acima de tudo planejar e organizar a estrutura dos órgãos e dos cargos que compõe a empresa, dirigir e controlar as atividades.

Fica evidente que a eficiência da empresa é muito mais do que a eficiência de seus trabalhadores, que ela deve ser alcançada por meio da adequação dos cargos e órgãos visando o objetivo que se deseja alcançar.

Segundo Chiavenato (2000, p.12), para Henri Fayol (1841/1925) diz que toda empresa possui seis funções básicas:

- Funções técnicas: relacionadas com a produção de bens ou serviços.
- Funções comerciais: relacionadas com compra, venda e permutação.
- Funções financeiras: relacionadas a procura e gerência de capitais.
- Funções de segurança: relacionadas pela proteção e preservação de bens e das pessoas.
- Funções contábeis: relacionadas com os inventários, registros, balanços, custos e estatísticas.
- Funções administrativas: relacionadas com a integração de cúpula das outras funções citadas. As funções administrativas coordenam e sincronizam as demais funções da empresa, pairando sempre acima dela.

Definidas as funções e estratégias da empresa e depois de estabelecido os objetivos finais, a empresa estará pronta para construir uma organização eficaz e eficiente e assim atingir seus objetivos.

2.9 Análise de mercado

A análise de mercado deve ser o primeiro item a ser estudado antes de se começar um plano de marketing. As empresas possuem metas, objetivos que devem ser traçados ao encontro das atuais tendências do mercado. Como se sabe o mercado atual vem crescendo, a economia atinge níveis extraordinários, assim há o crescimento das fábricas, gerando mais empresas a cada dia, como consequência a concorrência surge e aumenta. Com isso, é extremamente necessário um planejamento de marketing para manter e conquistar clientes com a finalidade de não perder seu mercado para a concorrência.

Para se estudar uma empresa e assim montar um plano de Marketing faz-se necessário a divisão da empresa em três segmentos em que ela está inserida: macroambiente, microambiente e ambiente interno.

2.9.1 Análise competitiva

A Mares do Sul, como toda empresa, possui concorrentes tanto direto como indireto. De início, é necessário que a empresa analise seus concorrentes, compare os pontos fortes, como também os fracos para verificar o que a empresa necessita mudar para melhorar.

O porte da empresa precisa ser levado em conta, uma empresa pequena não deve se comparar a uma de grande porte, mas sim manter sua clientela e conquistar novos clientes.

A Mares do Sul tem capacidade para competir com alguns de seus concorrentes que são de médio e grande porte, em todos os sentidos, de preço até agilidade e atendimento, porém ainda precisa conseguir melhorar seu preço para poder competir com alguns outros concorrentes que tem maior força econômica no mercado e que fazer preços mais baixos que a transportes Mares do Sul.

O diferencial de cada empresa esta na qualidade do atendimento, na condição de receber as cargas e repassá-las ao consumidor final, mas o maior diferencial no ramo de transportes é o preço, quem tem o preço mais baixo presta o serviço.

A Transportes Mares do Sul tem o diferencial que os concorrentes ainda não estão muito acostumados a colocar em prática junto aos seus clientes, que são informações de pagamentos e recebimentos de forma clara e transparente. Isso garante para a empresa uma fidelidade maior do cliente.

Além disso, os clientes analisam a tecnologia que a empresa aplica. Não basta apenas a qualidade, mas também a segurança no transporte que surge do rastreamento das cargas via satélite por todo país. É necessário investimentos em todas as áreas para estar sempre à frente.

Alguns dos concorrentes da empresa, apesar de possuírem sistemas para controle de mercadorias embarcadas, ainda não possuem sistema de rastreamento via satélite, isso é um ponto positivo para que a empresa transportes Mares do Sul conquiste clientes dos concorrentes que não inseriram sistemas de rastreamento.

2.9.2 Análises do produto e do negócio

O ramo dos revestimentos cerâmicos é um mercado que tende a crescer. Os investimentos feitos hoje no país levam esse ramo a ótimos patamares. O PAC (Programa de Aceleração do Crescimento) esta realizando diversas obras em todo o país, o que aumentou significativamente a demanda na construção civil. Além disso, os eventos que o Brasil receberá também fazem parte desse crescimento, a Copa do Mundo de 2014 e as Olimpíadas 2016 estão fazendo com que centenas de obras pelo País sejam realizadas.

Com o crescimento da construção civil, as fábricas aumentam sua produção, os fornecedores tem mais trabalho, as transportadoras levam mais e assim o País cresce, gerando emprego, renda e desenvolvimento para o Brasil. Está cada vez melhor trafegar pelas rodovias, a privatização da malha rodoviária garante um bom estado das estradas para o tráfego de caminhões pesados o que de certa forma traz também segurança.

A transportadora possui planos para o futuro, pois com esse crescimento é necessário a compra de caminhões para melhor atender a demanda que cresce diariamente. Futuras instalações, próprias, sem a despesa com aluguel, maior espaço físico podendo deixar mais cargas a serem carregadas na própria transportadora facilitando o trabalho.

Todavia, as políticas de proteção ao meio ambiente, estão trazendo novas e melhores formas de se trabalhar para que as agressões à natureza sejam reduzidas.

As especulações de aumentar as ferrovias pelo país que hoje são as menos utilizadas no transporte de cargas podem prejudicar um pouco quem trabalha com o transporte rodoviário. Dessa forma é necessário investimentos na área de proteção ao meio ambiente, reduzindo ao máximo as emissões de dióxido de carbono no meio.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA DE CAMPO

3.1 Caracterização da pesquisa

A pesquisa foi realizada na forma bibliográfica, pesquisando assuntos em livros relacionados ao tema planejamento e mais profundamente ao planejamento estratégico para a empresa Transportes Mares do Sul Ltda.

Conforme Guedes (2000, p.93), “a pesquisa bibliográfica constitui um tipo específico de pesquisa e também constitui a primeira parte de qualquer outro tipo de pesquisa”.

Para a formação do trabalho foi entrevistado o proprietário da empresa, ouvindo suas idéias e seus objetivos, concluindo assim, que a empresa deseja ampliar seus negócios, mas ao mesmo tempo não sabe o que fazer para atingir os seus objetivos.

A pesquisa bibliográfica para a elaboração deste trabalho foi realizada no período de outubro de 2013 a fevereiro de 2014. Ao final deste trabalho, o mesmo será entregue ao proprietário da empresa Transportes Mares do Sul para que seja analisado e se possível colocado em ação, visto então que se não mostrar resultado a empresa não adotará o plano.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES DA PESQUISA DE CAMPO

Neste capítulo serão apresentadas as análises das pesquisas literárias através de um planejamento estratégico, onde será apresentado um plano de negócio com informações das perspectivas financeira, dos clientes, dos processos e de aprendizado e crescimento.

4.1 Plano de negócios

O plano de negócios para a Transportes Mares do Sul será baseado em suas principais metas e objetivos, em busca da diferenciação de serviço e estratégica de trabalho.

Para atingir novos clientes é preciso que eles acreditem no potencial da empresa e também na qualidade do seu serviço, fazendo com que comprem e se satisfaçam com o produto ou serviço, tornando-os clientes fiéis.

Para que o transportador alcance seus objetivos da conquista de novos clientes, do crescimento da rentabilidade e também da retenção dos antigos e novos clientes será mostrado a seguir algumas análises que devem conter em um plano de marketing para suprir as necessidades da empresa.

4.1.2 Perspectiva financeira

Esta perspectiva, tem como função mostrar aos administradores como a empresa está desenvolvendo sua estratégia e seu desempenho no negócio. Os objetivos financeiros diferem-se de empresa para empresa, as empresas privadas têm por objetivo aumentar cada vez mais a margem de lucro.

Em tempos atuais de concorrência acirrada e no longo prazo, os valores estão sendo outros, o incremento da satisfação do cliente, a qualidade do produto, a motivação do empregado, entre outros. Os indicadores selecionados na perspectiva dos clientes, processos internos e aprendizado e crescimento devem estar em sintonia com os indicadores financeiros, de modo a explicitar as relações de causa-efeito, as quais resultam em uma melhora no desempenho econômico.

Ao traçar o plano de ação dentro de uma das perspectivas, como diminuir o tempo de entrega dos produtos, nos processos internos, deve-se estudar a rentabilidade que essa ação irá gerar para a empresa. Essa análise procede na medida em que muitas atitudes devem ser tomadas para a empresa estar sempre atendendo melhor seu cliente. No entanto, deve-se chegar a um ponto de equilíbrio entre atender bem o cliente e manter a rentabilidade, para assim manter a posição no mercado sem correr o risco de não poder mais exceder as expectativas no futuro em função da falta de investimentos.

4.1.3 Perspectiva dos clientes

Os clientes são a razão de ser da empresa, portanto, uma vez que esta comece a perder seus clientes será incapaz de gerar receitas, impossibilitando a

continuação dos seus negócios. Assim, é de extrema importância o conhecimento dos seus clientes para que seja possível estar sempre atendendo às suas expectativas, não os perdendo para as outras empresas que também têm por objetivo captar os melhores clientes, aqueles capazes de gerar maior lucratividade.

Para atender às expectativas dos clientes é necessário, de acordo com Kaplan e Norton (1997, pag. 68):

que primeiro deve-se decidir qual o segmento de mercado onde atuar e quem são seus clientes-alvo. Após a definição de quem serão seus clientes, deve-se fazer uma análise para quais são os fatores críticos para com os clientes, ou seja, se entregar com pontualidade é um fator crítico, a empresa deve unir seus esforços de modo que possibilite a entrega o mais pontual possível. O processo de atendimento ao cliente é mensurado pela relação entre as expectativas e o desempenho da organização no cumprimento do que lhe foi combinado previamente.

Dessa forma, a empresa precisa identificar os ramos que prefere atuar, ou seja, seus objetivos específicos para que, realize seu trabalho de forma excelente no ramo determinado garantindo a satisfação dos clientes.

4.1.4 Perspectiva dos processos

Para atingir as expectativas dos clientes e gerar uma rentabilidade aceitável aos acionistas, a empresa precisa desenvolver internamente meios de atingir seus objetivos. Portanto, uma empresa bem desenvolvida em seus processos internos um diferencial frente aos competidores.

Faz-se necessário o desenvolvimento de uma cadeia de valor da empresa, seguindo três pontos importantes: processo de inovação e identificação das necessidades atuais e futuras dos clientes e desenvolvimento de novas soluções para essas necessidades; processo de operações: entrega dos produtos e prestação dos serviços aos clientes existentes.

4.1.5 Perspectiva de aprendizado e crescimento

Esta perspectiva tem a função de desenvolver os objetivos e medidas para orientar o aprendizado e crescimento organizacional, oferecendo possibilidades a realização de objetivos nas perspectivas anteriores.

Sobre este assunto trata Kaplan e Norton (1997, pag. 132):

o *Balanced Scorecard* enfatiza a importância de se investir em áreas que proporcionarão benefícios futuros e não apenas em áreas tradicionais de investimento como, por exemplo, equipamentos e *marketing*. A ênfase é dada também nas bases que sustentarão o desempenho futuro, como, pessoal, sistemas e procedimentos internos.

Para estas, três áreas foram categorizadas por Kaplan e Norton de maneira específica, e são descritas a seguir: 1. Capacidade dos colaboradores; 2. Capacidades dos sistemas de informação; 3. Motivação, *empowerment* e alinhamento.

Dessa forma, a capacidade de alcançar metas para os objetivos financeiros, dos clientes e dos processos internos depende das capacidades organizacionais para o aprendizado e crescimento. Uma empresa que não conhece seus colaboradores, que não os motiva para o trabalho e não mostra sua importância para o crescimento da empresa não terá um crescimento satisfatório. Faz-se necessário que um funcionário sinta-se importante para a evolução da empresa, assim, ele cada vez mais ele irá trabalhar com objetivos também pessoais para o crescimento da empresa e o seu.

5. ANÁLISE SWOT

Para fazer um planejamento estratégico é necessário conhecer as características da empresa, o plano precisa ser compreensível à estrutura da mesma. É preciso fazer uma análise detalhada dos ambientes interno e externo que a empresa esta inserida. Dessa forma segue quadro da análise SWOT da organização:

INTERNAS	Forças	Fraquezas
	<ul style="list-style-type: none"> • Capital de giro • Prazo de entrega • Localização • Eficiência e modernidade no atendimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de veículos próprios • Ausência de Plano Estratégico • Mão de obra capacitada (mororistas)
EXTERNAS	Oportunidades	Ameaças
	<ul style="list-style-type: none"> • Parceira com os clientes • Incentivos do governo • Ampliar seus negócios 	<ul style="list-style-type: none"> • Crise econômica • Concorrentes estruturados • Má condição das estradas • Altos índices de violência

Quadro 02: Destaques internos e externos da empresa.

5.1 Avaliação de Forças

5.1.1 Forças internas

Dentro das forças internas, conforme verificar-se através do estudo feito, tem-se primeiramente uma força muito importante que é o capital de giro; ele possibilita que a empresa trabalhe diariamente com recursos próprios, sem precisar de empréstimos e bancos para trabalhar. Isso se faz, pois os lucros obtidos pela empresa, que apesar de ser familiar não são divididos entre eles, mas cada um possui o seu salário, pois o lucro é da empresa e não das pessoas que nela trabalham.

O prazo de entrega das mercadorias é cumprido rigorosamente, o que faz com que a empresa ganhe o respeito do cliente, outro fator importante é que essas

entregas no prazo não sobrecarregam os motoristas, eles não rodam durante a noite, há um respeito mútuo.

No que tange sua localização, atualmente inserida num polo industrial permite o acesso dos caminhões pesados e a fácil localização daqueles que não fazem parte da empresa.

Por fim, a eficiência e modernidade no atendimento permitem que os colaboradores estejam informados de todos os passos que das mercadorias, possibilitando um melhor atendimento e andamento do trabalho. Atualmente a empresa possui um perfil em redes sociais que possibilita uma maior expansão do nome da empresa, como também um site estruturado que permite ao cliente rastrear suas mercadorias, conhecer as dependências da empresa e cotar preços de frete.

5.1.2 Fraquezas

Uma fraqueza presente na Transportes Mares do Sul é que ela ainda conta com poucos caminhões, são doze caminhões próprios, isso faz com que a empresa trabalhe com motoristas chamados agregados, apesar de ajudarem do trabalho, às vezes ele não aceita determinadas viagens pois no seu retorno não haverá uma carga de volta, o que ocasiona prejuízos para o mesmo. Um dos motivos de fraqueza, é também a falta de motoristas capacitados, pois não é apenas dirigir um caminhão, é lidar com vidas, estradas e responsabilidades, o que por vezes torna-se difícil.

Até a presente data, a empresa não contava com um planejamento estratégico que colocasse em ação os objetivos e metas a serem traçados, não há um roteiro de informações para o futuro, o trabalho é realizado sempre em perspectivas atuais.

5.2 Avaliação Externa

5.2.1 Oportunidades

A empresa conta com clientes fiéis, que só aceitam que suas mercadorias sejam transportadas através da Transportes Mares do Sul, diante de sua agilidade e zelo com as mercadorias de seus clientes.

O crescimento que o País obteve diante dos incentivos do governo, como a redução de juros e a facilidade para o financiamento de novos instrumentos de trabalho, neste caso os caminhões possibilita um melhor oportunidade de crescimento.

Por consequência disso, haverá a possibilidade de a empresa aumentar a demanda no atendimento conquistando novos clientes e mercados.

5.2.2 Ameaças

Atualmente rondam o País a possibilidade de uma crise financeira, a falta de dinheiro no mercado pode acarretar na compra e venda de produtos que terá um reflexo no transporte.

Os concorrentes que a Mares do Sul possui também são estruturados, possuem competência para conquistar novos clientes, tornando-se uma ameaça à empresa.

Não se podem esquecer as más condições das estradas pelo Brasil, estradas ruins causam danos aos caminhões, às vezes danificam os produtos causando prejuízos à empresa. As estradas que estão sob concessão de pedágios apresentam boas condições de tráfego, apesar de altos custos com o pagamento dos pedágios, ainda é menor do que os danos causados pelas péssimas condições das que não estão sob concessão de pedágios.

Além disso, os altos índices de violência que assolam o Brasil também estão presentes pelas estradas, os assaltos à mão armada assustam os motoristas e proprietários. Os bandidos roubam os caminhões, ameaçam os motoristas, e tudo isso causa medo e preocupação a cada viagem.

Através das informações colhidas e posteriormente analisadas fez-se necessário o desenvolvimento, dentro do planejamento estratégico, um plano de ação que possibilite à empresa estudar os caminhos a serem seguidos para que se entenda o presente e se possam planejar com segurança os passos a serem traçados no futuro.

Uma das maiores mudanças a serem além de tudo aceitas por administradores e proprietários é a era da informação. O impacto na era da informação é ainda mais revolucionário para as empresas de serviços como a transportes Mares do Sul do que para as indústrias. Assim diz Kaplan, Robert S., (pag.3, 1997):

muitas empresas de serviços, principalmente as dos setores de transportes, serviços públicos, comunicação, financeiro e assistência médica, conviveram por muitas décadas com um confortável ambiente não-competitivo.

Diante disso é que a Transportes Mares do Sul tem investido nos últimos tempos nas áreas de comunicação, como a internet, o proprietário reconheceu que as formas antigas de trabalho até mantinham a confiança e fidelidade dos clientes, mas que já não alcançava mais a busca por novos.

O site da Transportes Mares do Sul conta com sistema de rastreamento de cargas, no qual o cliente consegue saber onde se encontra sua mercadoria. Outra novidade é a cotação também através do site, que possibilita orçar valores por tonelada e quilometragem, possibilitando uma dinamização no trabalho e crescimento estruturado nas bases da tecnologia e informação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como pode ser visto o planejamento estratégico objetiva o fortalecimento de bens e serviços junto ao cliente, envolvendo toda a organização. É uma troca entre o desejo do cliente e aquilo que a empresa pode fazer para atingir as necessidades do mesmo. O profissional envolvido deve então estar sempre estudando a satisfação do cliente através de pesquisas onde eles possam expressar sua opinião.

No caso da prestação de serviços, área a que se destina o presente estudo, existe uma preocupação quanto à qualidade no atendimento. Para o serviço ser de boa qualidade o empregado da linha de frente deve estar apto a proporcionar ao cliente um bom tratamento, tanto à distância como pessoalmente. E também toda a organização deve saber lidar diretamente com o cliente, pois o que está em jogo é a prestação de um serviço e não um produto onde sua qualidade pode ser verificada através de testes e análises seguindo normas.

Com o estudo, constatou-se que é de grande importância manter a qualidade no relacionamento entre o cliente e o empregado da linha de frente, ou seja, aquele que negocia os fretes e os preços, bem como entre o cliente e o motorista que transporta sua carga, ou seja, o produto que ele comprou e deseja receber dentro das suas expectativas. Com isso, sugere-se que a empresa invista em treinamentos aos seus funcionários para que eles saibam negociar com inteligência e educação. Para que saibam lidar com as mais variadas situações e oferecer ao cliente o tratamento que ele espera, agilizando o atendimento e facilitando pagamentos.

Acredita-se que isso ocorre devido a essa Região ser o centro comercial do País. Pode ser sugerido, neste caso, que a empresa amplie sua área de atuação visando clientes das demais Regiões do Brasil, abrindo novas oportunidades e assim, aumentar seu volume de transporte de cargas.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**: teoria, processo e prática. São Paulo: Makron, 2000.

KAPLAN, Robert S. A estratégia em ação: balanced scorecard/Robert S. Kaplan, David P. Norton; tradução Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997 – 20ª Reimpressão

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Tradução: Arlete Simille Marques; Sabrina Cairo; revisão técnica: Dílson Gabriel dos Santos; Francisco J. S. M. Alvarez. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, Philip. **Marketing 3.0**: As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano/Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, Iwan Setiawan; tradução Ana Beatriz Rodrigues. – Rio de Janeiro: Elsevier; 2010 – 4ª reimpressão.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: a Edição do Novo Milênio; tradução Brazán Tecnologia e lingüística; revisão técnica Arão Sapiro. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z**: 80 conceitos que todo profissional precisa saber; tradução de Afonso Celso Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003 - 3ª reimpressão.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**/Philip Kotler Lane Keller, tradução Sônia Midori Yamamoto; revisão técnica Edson Crescitelli. -14ª. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de Marketing para Micro e Pequena Empresa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PENTEADO, José Roberto Whitaker. **Marketing de Idéias**: A Promoção da Produtividade no Terceiro Mundo. São Paulo: Pioneira, 1983.

RICHERS, Raimar. **Marketing - Uma Visão Brasileira**. São Paulo: 9. ed. Negócio Editora, 2000.

ROCKET, Ray Jutkins. **O poder do marketing direto**: um método prático de planejar e implementar o marketing para obter resultados; tradução Barbara Theoto Lambert; revisão técnica José Augusto Nascimento. São Paulo: Makron Books, 1994.

SERASA. Disponível em: <http://www.serasaexperian.com.br/guiaidoso/serasa.htm> - Acessado em: 19/10/2010.

STEVENS, Robert E.; WRENN Bruce; LOUDON, David L.; WARREN, Willian E. **Planejamento de Marketing**; tradução: Mônica Rosemberg; revisão técnica: Luciano Sabóia. São Paulo: Makron Books, 2001.

ANEXOS

Organograma

