



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO - FEAAC
CENTRO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO – CETREDE
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ESTRATÉGIA E GESTÃO EMPRESARIAL**

ELIENE RIBAS LIMA

**PLANO DE MARKETING: ESTUDO E
PROPOSIÇÃO PARA LM TRANSPORTES
INTERESTADUAIS COM. E SER. LTDA.**

**FORTALEZA - CE
2007**

ELIENE RIBAS LIMA

**PLANO DE MARKETING: ESTUDO E
PROPOSIÇÃO PARA LM TRANSPORTES
INTERESTADUAIS COM. E SER. LTDA.**

Monografia apresentada à Coordenação do Curso de Especialização em Estratégia e Gestão Empresarial da Universidade Federal do Ceará, como parte dos requisitos para obtenção de grau de especialista em Estratégia e Gestão Empresarial.

Orientador: **Marcos Antônio Martins Lima, Dr.**

**FORTALEZA – CE
2007**

ELIENE RIBAS LIMA

**PLANO DE MARKETING: LM TRANSPORTES
INTERESTADUAIS COM. E SER. LTDA.**

Esta monografia foi submetida à Coordenação de Curso de Estratégia e Gestão Empresarial, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de especialista em Estratégia e Gestão Empresarial, outorgado pela Universidade Federal do Ceará – UFC e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que feita de acordo com as normas de ética científica.

Data da aprovação ____ \ ____ \ ____

Prof. Marcos Antônio Martins Lima, Dr.
Prof. Orientador

Nota

Eliene Ribas Lima

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais e irmão, que sempre estiveram ao meu lado e me apoiaram em todos os meus passos. Sou eternamente grata, pois em muitos momentos abdicaram de suas vontades e necessidades para me proporcionar o melhor.

Mãe e pai, parabéns por serem anjos da guarda, guerreiros, batalhadores, pacientes, cheios de vida e vitoriosos, vocês sempre serão minha fonte de inspiração.

Agradeço a colaboração das minhas amigas Jane Kelly Oliveira e Elissa Perreira e meu namorado Francisco Nunes Junior pela companhia, apoio e na ajuda em todos os momentos da minha vida.

Ao Professor Dr. Marcos Lima pelo incentivo e sugestões dadas para realização dessa monografia.

Agradeço a companhia, mesmo que discreta de alguns e explícita de outros. Agradeço pela oportunidade de poder aprender e crescer como pessoa. Agradeço a turma pelo tempo que passamos juntos, pelas emoções vividas, que serão lembradas com muito carinho.

E a todos que contribuíram para mais uma realização da minha vida, juntos riram, choraram, sofreram, mas teve sempre nos lábios uma palavra de coragem, que é uma das causas de minha felicidade.

Muito obrigado a todos, não importa quantos nomes vocês tenham.

RESUMO

A necessidade das empresas utilizarem o plano de marketing para melhoria não só do setor de marketing, como também em outros setores é o principal assunto abordado nessa monografia. Mostra-se como implantar o plano de marketing na empresa, dando ênfase nos principais conceitos sobre marketing, plano de marketing e terceirização e através da apresentação de resultado, mostramos o exemplo de plano de marketing implantado na empresa estudada LM Transportes Interestaduais Comércio e Serviços LTDA. Trata-se de um estudo de natureza bibliográfica descritiva, onde a pesquisa realizada mostra fundamentação teórica dos assuntos abordados e o estudo de caso usando exemplo da empresa já citada. Os dados foram coletados através de livros e artigos e também com informações colhidas diretamente na empresa estudada, onde alguns dados foram retirados pela própria vivência de trabalho na empresa, onde verificamos as principais necessidades na implantação do plano. O resultado do estudo foi satisfatório, onde demonstra que o setor de marketing é de extrema importância, pelo menos para empresa estudada, e o plano desenvolvido se implantado na empresa ajudaria no crescimento do setor comercial, conseqüentemente de toda empresa.

ABSTRACT

The necessity of the companies not only to use the plan of marketing for improvement of the marketing sector, as also in other sectors is the main subject aborted in this monograph. One reveals as to implant the plan of marketing in the company, giving emphasis in the main concepts on marketing, marketing plan and out sourcing and through the presentation of result, we immediate show the example of marketing implanted in the studied company LM Transportes Interestaduais Comércio e Serviços LTDA. One is about a study of descriptive bibliographical nature, where the carried through research sample theoretical recital of the boarded subjects and the study of case using example of the cited company already. The data had been collected through books and articles and with information also harvested directly in the company study, where some data had been removed by the proper experience of work in the company, where we verify the main necessities in the implantation of the plan. The result of the study was satisfactory, where it demonstrates consequently that the marketing sector is of extreme importance, at least for studied company, and the plan developed if implanted in the company would help in the growth of the sector deals, of all company.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
2 VISÃO TÉORICA DO MARKETING E PLANEJAMENTO DE MARKETING	11
2.1 Conceitos	11
2.2 O Marketing	13
2.3 As funções básicas do marketing	13
2.4 A importância do marketing	14
2.5 O planejamento estratégico de marketing	15
2.6 Controle	16
2.7 Pesquisa de marketing	16
2.8 Estratégia de marketing	17
2.9 Fatores controláveis de marketing	17
3 TERCEIRIZAÇÃO	19
3.1 Histórico	19
3.2 Vantagens da terceirização	20
3.3 Desvantagens da terceirização	21
3.4 Garantias da terceirização	23
3.5 Conceitos de qualidade na terceirização	23
3.6 Terceirização de serviços de transportes	26
4 METODOLOGIA	27
4.1 Tipo de pesquisa	27
4.2 Perfil da empresas	28
4.3 Levantamento e análise de dados	28
5 DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE MARKETING	29
5.1 Vantagens de um plano de marketing	29
5.2 Fases do plano de marketing	29
5.2.1 Sumário executivo (Diagnostico Mercadológico)	29
5.2.2 Situação Atual de marketing	30
5.2.3 Análise das oportunidades	31

5.2.4	Objetivos	33
5.2.5	Estratégias de marketing	34
5.2.6	Plano de ação	38
5.2.7	Controle de marketing	40
6	APRESENTAÇÃO RESULTADOS: PLANO DE MARKETING	43
6.1	Diagnóstico mercadológico – Análise externa	43
6.1.1	Análise e definição do público comprador/consumidor	43
6.1.2	Análise concorrência	44
6.1.3	Análise dos fornecedores	45
6.1.4	Análise das forças macroambientais	45
6.2	Diagnóstico mercadológico – Análise Interna	46
6.2.1	Análise dos produtos e serviços	46
6.2.2	Análise de preços e da percepção de valor	46
6.2.3	Análise das formas de distribuição	47
6.2.4	análise das formas de comunicação com mercado	48
6.3	Definição do objetivo de marketing	48
6.4	Decisões estratégicas	48
6.4.1	Estratégia produto mercado	48
6.4.2	Análise e definição das estratégias de posicionamento	49
6.5	Decisões táticas	49
6.6	Plano de ação	51
6.7	Definições do controle	53
7	CONCLUSÃO	55
8	REFERÊNCIAS.....	56

1 INTRODUÇÃO

Ao longo do tempo identificamos que algumas empresas têm um certo receio na implantação de um setor de marketing, por ainda terem aquele pensamento ultrapassado que marketing é basicamente propaganda, mas a implantação de um plano de marketing pode ser fundamental para qualquer empresa ou qual quer setor, pois pode se fazer um estudo nas reais necessidades de mudanças ou não na empresa. Após essa constatação nos ocorreu à possibilidade de fazermos um trabalho para desmistifica e servir de “guia” de como se implantar um plano de marketing, utilizando o exemplo da empresa LM Transportes.

Mostraremos através desse trabalho a importância do marketing, seus conceitos, suas fases: Necessidades; Desejos; Demandas; Produtos. Mostramos que o marketing é uma peça valiosa de troca e venda, não só de produtos, como também de serviços. E que é através de planejamento estratégico de marketing que se estuda as reais necessidades da empresa se existe a necessidade de implantar um plano de marketing e com isso mostramos os passos importantes para realização de um plano de marketing, seus conceitos e fundamentações teórica do marketing e do plano em si, ressaltando sua importância, vantagens e desvantagens.

Estudamos também o caso da empresa LM Transportes, uma empresa que atua na área de locação de veículos e terceirização de frota e por isso dedicamos um capítulo para falarmos sobre os conceitos gerais de terceirização, seu histórico, suas vantagens, desvantagens e quando devemos implantá-la nas empresas.

Em seguida mostramos como desenvolver o plano de marketing passo a passo, suas vantagens, fases, todas análises necessárias, objetivos, estratégias, planos de ação e controles. E teremos um capítulo para apresentação de resultados onde mostraremos o exemplo de plano de marketing desenvolvido para empresa estudar (LM Transportes).

O trabalho é dividido em cinco capítulos onde os quatro primeiros estão estudos bibliográficos, No primeiro capítulo buscamos mostrar a visão teórica do marketing e do plano de marketing, dando ênfase aos seus conceitos principais, suas funções e importâncias, falaremos o que é o marketing e seus princípios de acordo com os melhores autores da área.

No segundo capítulo falaremos sobre assunto de importância para o exemplo mostrando do decorrer do trabalho, a Terceirização. Mostraremos onde e quando começou, quais as vantagens e desvantagens de implantar nas empresas.

A metodologia utilizada é mostrada no terceiro capítulo, onde se vê que se trata de uma bibliográfica documental, onde faremos a pesquisa em dois momentos. A primeira parte é a fundamentação teórica através de pesquisas bibliográficas, ou seja, teremos uma visão teórica sobre marketing e terceirização. E no segundo momento aplicação dos estudos bibliográficos utilizando como exemplo o caso da LM Transportes. O levantamento de dados para elaboração do plano foram feitos através de estudos bibliográficos em obras específicas e observação das dificuldades da empresa e também análise documental interna da mesma.

Como o assunto principal dessa monografia trate-se do plano de marketing, no quarto capítulo iremos ver como desenvolvê-lo. Veremos as vantagens da sua implantação, suas fases, como fazer os diagnósticos mercadológicos internos e externos, as análises das oportunidades, objetivos estratégias, planos e controle, ou seja, mostraremos como fase passo-a-passo o plano, para somente no quinto capítulo mostrarmos a análise de resultados tendo como exemplo de um plano real, onde utilizamos a empresa LM Transportes Interestaduais Comércio e Serviços LTDA, colocando em prática exatamente como foi visto no capítulo quatro.

2 VISÃO TÉORICA DO MARKETING E PLANEJAMENTO DE MARKETING

Introduzimos esse capítulo com os conceitos de marketing e de planejamento de marketing de acordo com alguns autores estudados. Mostramos qual a importância do marketing na administração, quais seus principais objetivos e funções. E qual a importância do planejamento de marketing nas empresas e nas vidas dos consumidores.

2.1 Conceitos

O conceito de marketing assume que a chave para atingir as metas organizacionais consiste em ser mais eficaz do que os concorrentes para integrar as atividades de marketing, satisfazendo, assim, as necessidades e desejos dos mercados alvo (KOTLER, 1998).

Kotler (1998), diz ainda que, o conceito de marketing tem sido expresso de muitas maneiras sugestivas:

Atender às necessidades de forma rentável;
Encontrar desejos e satisfazê-los;
Amar o consumidor, não o produto;
Faça ao gosto do consumidor (Burger King);
Você é o chefe (United Airlines);
As pessoas em primeiro lugar (British Airways);
Parceiros no lucro (Milliken Company)
(KOTLER, 1998).

Marketing é o processo de criar distribuir, promover e apreçar bens, serviços e idéias para facilitar relações de trocas satisfatórias com clientes em um ambiente dinâmico (PRIDE, 2001).

Definimos marketing como o processo social e geralmente através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo de que necessitam e desejam por meio da criação e troca de produtos e valores (KOTLER et al., 1993).

Diz ainda que, o sistema de marketing está dividido nas seguintes fases: (1) Necessidades; (2) Desejos; (3) Demandas; (4) Produtos.

(1) Necessidades: uma necessidade humana é um estado em que se percebe alguma privação. Quando uma necessidade não é satisfeita, uma pessoa procurará um objeto que satisfaça ou tentará reduzi-la. Os indivíduos que pertencem às necessidades

industriais podem tentar encontrar ou desenvolver objetivos que satisfarão seus desejos. As pessoas das sociedades menos desenvolvidas possivelmente tentarão reduzir ou satisfazer seus desejos com o que estiver disponível.

(2) Desejos: são as necessidades humanas moldadas pela cultura e pelas características individuais, um produto físico é apenas uma ferramenta para resolver um problema de determinado consumidor.

(3) Demandas: as pessoas escolhem os produtos cujos benefícios proporcionam o máximo de satisfação, de acordo com seus desejos e seus recursos financeiros.

(4) Produtos: um produto é qualquer coisa que possa ser oferecida a um mercado para satisfazer uma necessidade ou desejo. O conceito de produto não está limitado a objetos físicos. Qualquer coisa capaz de satisfazer uma necessidade pode ser denominada produto. Além de bens e serviços, produtos incluem pessoas, lugares, organizações, atividades e idéias.

O conceito de marketing postula que para se alcançar os objetivos organizacionais, é necessário determinar as necessidades e desejos dos mercados-alvo e proporcionar as satisfações desejadas de maneira mais efetiva e eficiente do que seus concorrentes (KOTLER et al., 1993).

Conceito de marketing: a idéia é a de que a organização deve empenhar-se para satisfazer as necessidades dos consumidores ao mesmo tempo em que tenta alcançar as metas organizacionais (MARKETING VOLUME 1, 2003).

O marketing envolve estímulo e geração de trocas, em que duas ou mais partes, agindo de modo deliberado e espontâneo, dão e recebem algo de valor, buscando mutuamente satisfazer necessidades. Esta definição é completamente por dois significados: marketing como filosofia organizacional e processo. No sentido da filosofia, marketing é um princípio básico da empresa que enfatiza o foco nas necessidades do cliente, o trabalho integrado de todas as áreas em função do mercado e a geração de lucro como conseqüência da satisfação dos clientes. Processo significa que

o trabalho de marketing segue um conjunto de atividades logicamente encadeadas e executadas para alcançar resultados (URDAN et al., 2006).

2.2 O Marketing

O marketing, na administração preocupa-se não apenas em descobrir e ampliar a demanda, mas também em mudá-la ou mesmo reduzi-la. De maneira mais simples, a administração de marketing é a administração da demanda (KOTLER et al., 1993).

Diz ainda que, definimos administração de marketing como a análise, planejamento, implementação e controle de programas destinados a criar, desenvolver e manter trocas com o mercado-alvo, com o propósito de atingir os objetivos da organização.

O sistema de marketing consiste nas atividades coletivas de marketing de milhares de organizações com fins lucrativos e não lucrativos. O sistema de marketing afeta todo mundo - compradores, vendedores e muitos grupos com características comuns. Os compradores querem produtos de boa qualidade a preço razoável disponíveis em locais conveniente. Eles querem uma grande variedade de marcas e características ou produtos; vendedores atenciosos e honestos; e fortes garantias apoiadas pela manutenção de bons serviços, diz ainda que, os vendedores têm de encarar muitas decisões importantes quando estão preparando uma oferta para o mercado. (KOTLER et al., 1993).

2.3 As Funções Básicas do Marketing

No marketing temos como as principais funções básicas: a função de troca; de distribuição físicas e função de facilitação.

Primeiro, para criar trocas valiosas, um vendedor precisa de algo de valor, assim, a função de compra é importante: a procura e a compra de produtos que se mostrem atraentes aos futuros clientes. Para consumir essas trocas, os futuros clientes devem ser informados sobre esses produtos e persuadidos a comprá-los, então, a função de venda é importante. Essas duas funções (compra e venda) são chamadas de funções de troca (SANDHUSEN, 2003).

Uma vez que tenham sido comprados produtos para venda ou revenda, eles devem ser transportados dos produtos ao comprador e, talvez, mantidos em estoque até que sejam comprados. Essas duas funções de transporte e de armazenagem são chamadas de funções de distribuição física (SANDHUSEN, 2003).

E finalmente, o gerente de marketing se defronta com quatro funções de facilitação ao estabelecer trocas satisfatórias (SANDHUSEN, 2003):

Sortimento – produtos para revenda são dispostos em categorias de quantidades diferentes para armazenagem e exposição mais eficientes;

Financiamento – são feitos acordos para a empresa pagar aos fornecedores e para os clientes pagarem a empresa pela aquisição de produtos e serviços;

Riscos – a empresa assume vários riscos associados á compra, á venda, á armazenagem e ao financiamento de produtos. Esses riscos incluem a possibilidade de os consumidores não comprarem ou não pagarem os produtos e a possibilidade de esses produtos ficarem obsoletos por causa de novos produtos lançados no mercado.

Desenvolvimento de informações de marketing - subjacente a todas as outras, essa função extremamente importante que ajuda a reduzir o risco ao proporcionar ao gerente de marketing a dúvida necessária para tomar as melhores decisões.

2.4 A Importância do Marketing

Como campo de estudo, o marketing é importante para as pessoas, para as empresas e para a sociedade em geral (SANDHUSEN, 2003).

As pessoas reagem ao marketing toda vez que compra um produto. O fato de esse produto satisfazer as necessidades dessa pessoa, ser efetivamente promovido e pode ser encontrado no momento e lugares convenientes atestam a efetividade do sistema de marketing (SANDHUSEN, 2003).

Como único sistema de produção de receita da empresa (os dois outros sistemas principais – contabilidade /Finanças e produção – aplicam receita as operações), o marketing gera renda que é administrada pelos profissionais do setor financeiro para produzir lucros (SANDHUSEN, 2003).

Nas economias de livre iniciativas, voltadas ao mercado, o processo de marketing, como principal força de criação de mercados de massa, produção em massa e distribuição em massa, também ajuda a criar altos níveis de atividade empresarial, maiores oportunidades de investimento e de emprego (SANDHUSEN, 2003).

2.5 O Planejamento Estratégico de Marketing

De acordo com Ambrosio (1999), o planejamento de marketing deve levar em conta o conceito de marketing integrado: todos setores da empresa devem trabalhar em conjunto para satisfazer desejos e necessidades dos consumidores e, em consequência, da empresa e da sociedade. Assim classifica-se o planejamento em três níveis: estratégico, tático e operacional.

O planejamento estratégico de marketing é o processo administrativo de desenvolver e manter um ajuste estratégico entre os recursos e objetivos da empresa e suas oportunidades variáveis de mercado. Ele se baseia numa missão explícita da empresa, apoiando objetivos e metas, uma saudável carteira de negócio, estratégias funcionais coordenadas e controles eficazes (SANDHUSEN, 2003).

O planejamento estratégico define a missão e os objetivos gerais da empresa. Cada unidade de negócio deve preparar seus planos funcionais, incluindo planos de marketing. Se a unidade de negócio consiste em muitas linhas de produtos, marcas e mercados, devem-se desenvolver planos para cada um deles. Os planos de marketing podem incluir planos de produto, de marca, ou de mercado (KOTLER et al, 1993).

2.6 Controle

Controle, definindo de forma ampla, significa fazer algo ocorrer da maneira como foi planejado. Ele requer a compreensão clara dos resultados esperados de uma ação específica (por exemplo, uma mudança de preço projetada para aumentar as vendas em 10%), uma forma de medir até que ponto os resultados esperados se concretizam, e alternativas para uma ação corretiva. Um sistema de controle efetivo acompanha o espectro total de variáveis ambientais, incluindo clientes, concorrentes, canais participantes, e tanto as variáveis controláveis (preço, produtos e promoções) como as incontroláveis, (forças políticas e econômicas). Essas variáveis são acompanhadas em curto prazo (um ano ou menos) e em longo prazo (mais de um ano) (SANDHUSEN, 2003).

Diz ainda que, o controle operacional envolve funções como o controle da produção, de qualidade e de estoque. O controle estratégico está voltado ao acompanhamento e avaliação das etapas do processo de PEM, desde a análise ambiental até a implementação da estratégia.

2.7 Pesquisa de Marketing

Pesquisa de marketing é o processo de definição de um problema e de uma oportunidade de marketing, em que se coletam e analisam informações sistematicamente, recomendando-se ações para melhorar as atividades de marketing da organização (URDAN et al, 2006).

Sem dúvida, a pesquisa de marketing e os sistemas de informações são aspectos vitais para a tomada de decisão em marketing. Os pesquisadores de marketing consultam clientes para determinar seus hábitos, preferências e aspirações. As informações sobre compradores e sobre as forças ambientais providas pela pesquisa e pelos sistemas de informações melhoram a capacidade do profissional de marketing para entender a dinâmica do mercado e tomar decisões eficazes (PRIDE, 2001).

Diz ainda que, as empresas de pesquisa de marketing são normalmente contratadas por uma organização cliente, como provedores de bens ou serviços, organizações sem fins lucrativos, empresas de consultoria de pesquisa ou agências de

propaganda. As atividades desempenhadas incluem teste de conceito, teste de produto, teste de embalagens, teste de propaganda, pesquisa de mercado de teste e pesquisa de novo produto.

Os pesquisadores de marketing coletam e analisam dos dados relacionados a problemas específicos. Um pesquisador pode se envolver com um ou com diversos estágios da pesquisa, dependendo do tamanho do projeto, da organização da unidade de pesquisa e da experiência dos pesquisadores (PRIDE, 2001).

2.8 Estratégias de Marketing

Uma estratégia de marketing é a lógica pela qual a unidade de negócio, espera atingir seus objetivos de marketing. Ela consiste em estratégias específicas para mercados-alvo, mix de marketing e nível de gastos com marketing. A estratégia de marketing deve detalhar os segmentos de mercado nos quais a empresa deseja se concentrar. Estes segmentos diferem em suas necessidades e desejos, a resposta ao marketing e lucratividade.

A empresa deve ter cuidado de direcionar seus esforços e energia para aqueles segmentos que pode atender melhor, de um ponto de vista competitivo. Ela deve desenvolver uma estratégia de marketing para cada segmento alvo (KOTLER et al, 1993).

2.9 Fatores Controláveis de Marketing

Tendo os consumidores alvo, a empresa precisa seguir algumas etapas para satisfazer as necessidades deles. Alguém no departamento de marketing da organização, geralmente o gerente precisa tomar iniciativa e desenvolver um programa de marketing completo a fim de atingir os consumidores.

Definição dos quatro Ps (Marketing volume,2003): Produto: um bem, serviço ou idéias para satisfazer as necessidades dos consumidores; Preço: o que é trocado pelo produto; Promoção: uma forma de comunicação entre o vendedor e o comprador; Praça: uma forma de colocar o produto nas mãos dos consumidores.

Cada um dos Ps, porém, é importante lembrar que são os elementos do mix de marketing ou marketing mix. Os elementos do mix de marketing são chamados de fatores controláveis porque estão sob o controle do departamento de marketing de uma organização (MARKETING VOLUME 1, 2003).

Definição do quatro Ps, segundo Urdan et al (2006): Produto: é o objeto oferecido ao consumidor que satisfaz necessidades a atende desejos. Praça: ou distribuição são os arranjos de agentes interdependentes que disponibilizam os produtos da empresa aos clientes; Preço: representa a contrapartida cobrada dos consumidores por aquilo que a empresa lhes oferece; Promoção: envolve as comunicações entre a empresa e seus públicos, incluindo mercado-alvo, comunidade e intermediários no canal, com o objetivo de informar, persuadir e influenciar. A seguir mostra-se um quadro para melhor visualização das muitas variáveis de cada um dos quatro Ps.

P de produto	P de ponto
<ul style="list-style-type: none"> - marca - qualidade - design - serviços - embalagens - garantias 	<ul style="list-style-type: none"> - canais - previsão - logística
P de Promoção	P de preço
<ul style="list-style-type: none"> - público-alvo - venda pessoal - propaganda - promoção de vendas - marketing direto - relações públicas 	<ul style="list-style-type: none"> - nível de preço - descontos - margens - financiamento

Quadro 1.1 – Algumas variáveis componentes do modelo dos 4 Os.

Fonte: Ambrosio (1999).

3 TERCERIZAÇÃO

Não existem grandes divergências entre os diversos autores no que tange a conceituação de terceirização, como prática empresarial. Para os diversos autores, prevalece o conceito básico da terceirização como uma solução escolhida pelas empresas com o objetivo de alcançar maior produtividade, qualidade e redução de custos, em repassar atividades a empresas prestadoras de serviço.

Ao optar pela terceirização, a empresa transfere suas atividades secundárias às prestadoras de serviços, empresas especialistas na atividade transferida, passando a concentrar todos os seus esforços na sua atividade-fim (*core business*).

3.1 Histórico

Apesar de apresentada como sendo uma técnica moderna de administração, a prática de terceirizar não é novidade no mundo dos negócios. O *outsourcing*, expressão em inglês para o termo terceirização, surgiu nos Estados Unidos, antes da segunda guerra mundial, e consolidou-se como técnica de administração empresarial a partir da década de 50, com o desenvolvimento acelerado da indústria (GIOSA, 2003, p.13).

No Brasil, a terceirização foi gradativamente implantada, no Brasil, com a vinda das primeiras empresas multinacionais, principalmente as automobilísticas.

Dessa época até aproximadamente 1989, a terceirização era conhecida como contratação de serviços de terceiros. Vinha sendo aplicada apenas para reduzir os custos de mão-de-obra. As empresas utilizavam-se desse recurso simplesmente para obter alguma economia em atividades pouco significativas e ainda não se preocupavam em gerar ganhos de qualidade, eficiência, especialização, eficácia e produtividade (QUEIROZ, 1998, p. 63).

Ainda segundo Giosa (2003, p. 12), na última década, o aumento da concorrência fez do cliente o centro das atenções e as empresas passaram a depender das proximidades de seus mercados e da capacidade de responderem rapidamente às

suas necessidades. Assim, as grandes empresas, acostumadas a impor os seus produtos e serviços, foram superadas por pequenas e médias empresas, mais ágeis e que, percebendo o momento de mutação, aproveitaram-se da situação para conquistar fatias significativas de mercado.

Para se manterem no mercado, as grandes organizações foram obrigadas a repensarem em suas formas de atuação. Utilizando-se de novas técnicas de administração, como por exemplo, o *downsizing*, essas empresas reexaminaram suas funções, estabeleceram os seus *core business* e buscando agilidade e a excelência, transferiram para terceiros a incumbência pela execução das atividades secundárias (GIOSA, 2003, p. 13).

Nesse sentido, a empresa procura especializar-se em um número cada vez mais limitado de atividades, reduzindo o número de processos e conseqüentemente sua estrutura administrativa, delegando a uma rede de outras empresas as funções consideradas complementares. Ao optar pela terceirização, a empresa deve identificar as atividades que podem ser entregues a prestadora de serviços. A principal característica da terceirização nas empresas está na identificação efetiva do seu *core business* (GIOSA, 2003, p. 12).

Embora esse cenário também possa ser aplicado no Brasil, a alavancagem da terceirização deve ser examinada por um outro prisma, o da recessão. Tendo a recessão como pano de fundo, também as empresas nacionais foram obrigadas a refletirem sobre suas atuações e num mercado cada vez mais restrito, a diminuição das oportunidades acabou possibilitando que novas abordagens fossem aplicadas na tentativa de minimizar perdas, assim a exemplo do acontecido em outros países, ela também rapidamente foi acolhida pelas nossas empresas (GIOSA, 2003, p. 13).

3.2 Vantagens da Terceirização

Historicamente as empresas tenderam a um processo de integração vertical, preocupadas com as incertezas no fornecimento de suas matérias primas, bem como da inexistência de fornecedores dos mais diversos tipos de serviços e produtos. Isto gerou uma realidade de cooperações gigantescas e departamentalizadas e um enraizamento burocrático incompatível com a realidade atual, com mercados abertos e concorrência globalizada. A preocupação com custos e qualidade, força a reestruturação das empresas, e neste vácuo a terceirização surge como alternativa na gestão empresarial.

Giosa (2003, p. 82) apresenta as seguintes vantagens com a implantação da terceirização: (1) O desenvolvimento econômico que é refletido através da criação de novas empresas, como uma oferta de mão-de-obra de diferentes níveis de qualificação, e, por conseguinte, levando a um aumento do nível de emprego e de receita para o Estado; (2) A terceirização provoca a especialização por natureza de serviço a ser prestado; (3) A especialização por segmento acaba se abrindo oportunidades variadas em cada campo de atuação das empresas; (4) A mais importante delas, a busca constante pela qualidade dos serviços, deve ser o grande ensinamento que a terceirização estabelece como instrumento de gestão; (5) Para as empresas tomadoras dos serviços caberá a responsabilidade de estabelecer controles adequados da qualidade, através de critérios e sistemas de avaliação junto aos prestadores destes serviços, de modo que se tenha claro a responsabilidade da execução desta tarefa; (6) O aprimoramento do sistema de custeio é inevitável com a terceirização; (7) Podendo constar como uma das cláusulas do contrato entre as partes, um maior esforço de treinamento e desenvolvimento profissional para os empregados das empresas prestadoras de serviço e, também, como um processo de transferência de tecnologia para os funcionários das empresas contratantes. (8) A diminuição do desperdício, com a otimização de recursos é ponto fundamental proporcionado pela terceirização; (9) A valorização dos talentos humanos; (10) A agilidade das decisões se reforça na terceirização, pois, com a revisão estrutural, aprimoram-se as relações interdepartamentais, os sistemas de comunicação se aperfeiçoam e os processos fluem com mais adequação; (11) A contratação de serviços de terceiros levará a empresa a obter vantagens com um menor custo da operação, em relação aos custos praticados quando os serviços eram internos; (12) Haverá maior lucratividade e crescimento para as empresas, com o reforço das suas atividades no negócio principal da empresa, que será estimulada a cumprir a sua missão.

3.3 Desvantagens da Terceirização

Como toda atividade empresarial, terceirizar também inclui uma parcela de risco, por isto a empresa deve procurar identificar todos os riscos, econômicos e jurídicos, quantificá-los e só então partir para sua administração. (GIOSA, 2003, p. 84).

Embora muitas sejam as vantagens e benefícios decorrentes da terceirização nas organizações, a literatura nos apresenta diversos riscos envolvidos nesse processo, dentre os quais podemos ressaltar: (1) Dificuldades em encontrar o parceiro ideal – Algumas vezes podem ser grandes a dificuldade de encontrar fornecedor com técnica e gerenciamento qualificado. Quando esse fornecedor não está disponível no mercado é necessário desenvolvê-lo e qualificá-lo, o que exige grandes investimentos de tempo e de recursos, sem, no entanto, se ter à garantia de não perder o fornecedor já capacitado; (2) A especificidade de um contrato de parceria – O contrato entre as empresas pode ter cláusulas que o tornem diferente de um contrato tradicional de fornecedor / cliente. Entretanto, na parceria, independentemente do contrato, o que deve existir é uma relação de confiança e o comprometimento de ambas as partes para o sucesso do relacionamento; (3) Resistência do quadro funcional – Como em qualquer processo de reestruturação, existe insegurança dos funcionários associados à terceirização. As empresas que terceirizam levando em consideração o moral dos funcionários têm condições de minimizar essa insegurança, mas nunca eliminá-la; (4) Desconhecimento da legislação trabalhista – Em muitas situações as empresas não têm um conhecimento prévio sobre as leis trabalhistas relativas ao processo de terceirização, por conta desse desconhecimento, podem incorrer sérios problemas legais/ trabalhistas; (5) Dificuldade de controle do custo interno com a parceria – Algumas empresas comparam apenas o custo da atividade interna com o preço cobrado pelo fornecedor, esquecendo de muitos custos indiretos que podem incorrer, como por exemplo, o re-trabalho, inspeções e maiores necessidades administrativas; (6) Problemas de atraso – Quando não houver uma sincronização das ações entre a empresa contratante e a contratada, podem ocorrer problemas de atrasos na entrega dos serviços, por parte da contratada, prejudicando por decorrência a programação da produção da empresa contratante com alguns reflexos negativos a sua imagem junto ao seu mercado consumidor; (7) Perda de credibilidade – A terceirização deve ser acompanhada por uma exigência da “qualidade assegurada” nos produtos e serviços oferecidos pela empresa contratada. Caso contrário podem ocorrer sérios riscos para a própria empresa contratante na relação com seus clientes, sendo a mais grave a perda de credibilidade no mercado.

Na verdade, segundo vários autores, não se pode nunca ter certeza se a terceirização resultará em efetiva economia ou efetiva melhoria de eficiência. Será bem sucedida somente se houver um contínuo acompanhamento / avaliação.

3.4 Garantias da Terceirização

Para garantir que a terceirização não traga mais problemas do que soluções são necessárias que as corporações tenham certa cautela ao firmar acordos, definir responsabilidades e ao determinar quais funções serão desempenhadas pelos seus contratados.

Apesar de que, os contratos de terceirização poder apresentar algumas questões complexas de segurança, os controles incluídos neste código de prática podem servir como um ponto de partida para um acordo quanto à sua estrutura e i conteúdo do plano de gestão da segurança.

3.5 Conceito de Qualidade na Terceirização

O termo Qualidade é cada vez mais freqüente no nosso vocabulário: falam-se hoje muito em Qualidade de um Produto, Qualidade de um Serviço, Qualidade de Ensino, Qualidade de Vida etc. Com o aparecimento em todos os domínios de produtos cada vez com melhor qualidade, as pessoas adquiriram uma nova cultura e tornaram-se mais exigentes e sensíveis para pormenores anteriormente desprezados.

Para melhor definir qualidade pode-se dizer que é induzir as pessoas a fazer o melhor tudo àquilo que devem fazer (CROSBY, 1999, p. 17).

Incluem-se tanto a alta administração, como as camadas inferiores da organização a garantia de que todas as funções administrativas tenham a chance de cumprir suas responsabilidades.

No ambiente competitivo, surge o cliente mais exigente com relação à qualidade do produto e dos serviços em que irá consumir. Em resumo, a qualidade passou a ser o principal diferencial não só dos produtos em si, mas, sobretudo, dos serviços oferecidos pelas empresas.

Pode-se dizer que qualidade de um produto ou de um serviço é medida pelo conjunto de características capazes de atender às necessidades implícitas e explícitas do cliente (SENAC.DN, 2001, p. 12).

As necessidades implícitas dizem respeito ao que o cliente espera ou deseja, portanto, não estão especificados em nenhum documento. Elas se relacionam a aspectos subjetivos ligados ao modo de pensar e ao modo de ser de cada cliente, ao seu senso de observação e senso crítico, ao seu gosto e à sua realidade. Enfim, as necessidades implícitas têm a ver com aspectos pessoais, próprios de cada indivíduo ou de um grupo que reúna características comuns.

As necessidades explícitas são expressas formalmente. Estão relacionadas aos aspectos objetivos, a compromissos que o fornecedor assume com o cliente.

A qualidade na prestação de serviços depende de uma boa infra-estrutura da empresa e também do desempenho de cada integrante da equipe, consciente do papel que tem a cumprir e comprometido com o sucesso dos negócios.

Quanto à qualidade na terceirização, diz-se que os índices estão diretamente ligados à especialidade dos parceiros, pois, quanto melhor estes conhecem os seus trabalho, no seu ramo de atividades, mais apurada será a sua eficiência e eficácia nos seus serviços. (QUEIROZ, 1998, p. 165).

O objetivo das empresas, com aplicação dos projetos de terceirização, é a satisfação dos seus clientes, mantendo-os e conquistando novos consumidores. A qualidade é a principal preocupação, considerando-se que é dela que vai depender a continuidade da parceria.

Segundo Queiroz (1998, p. 166), a efetividade da qualidade está diretamente ligada: Ao pleno conhecimento de todas as metas a serem atingidas; Ao conhecimento de todas as fases do processo; Ao aprimoramento constante da mão-de-obra; À modernização contínua das máquinas, equipamentos e instrumentos; À atualização dos materiais de consumo; À consciência do empreendedor; Ao cumprimento e ciência de

que é importante o serviço bem prestado e com qualidade, nos resultados mútuos da parceria, que são os produtos finais respectivos.

A importância da qualidade está intimamente ligada à ação da empresa em seu meio ambiente. Ela tanto define uma forma de atuação da empresa no mercado quanto determina a prioridade que a questão deve receber no desenvolvimento das atividades de prestação de serviços da empresa. Cabe observar, entretanto, que a implantação da qualidade não deve se processar de qualquer forma. Existem princípios a observar em sua implantação, há modelos específicos a utilizar e, enfim, elementos variados a considerar. É fundamental atentar adequadamente a estes aspectos para garantir o alcance dos benefícios que a qualidade traz para as organizações.

É missão básica de qualquer organização o atendimento à sociedade na qual ela se insere, seja qual forem às características deste grupo social, seu tamanho ou seu nível de exigência. Na verdade, a existência de uma empresa de transporte justifica-se pelo serviço fornecido à comunidade. O que se pretende, então, é desenvolver um conjunto determinado de ações de forma a satisfazer necessidades específicas de consumidores deste tipo de serviço, tendo em vista necessidades, perfil e as conveniências de cada consumidor.

A experiência tem mostrado que da correta estruturação do planejamento depende o sucesso de todo o processo de implantação da qualidade. O grande benefício que traz a arte e a ciência de planejar é a tranquilidade de poder decidir sobre quais atividades deve ser desenvolvido e como fazê-lo sem que haja pressão pela urgência em implantá-las. Além disso, dispõe-se de tempo para melhor pensar sobre o direcionamento das ações a tomar.

O planejamento está intimamente relacionado com a meta de prevenção da ocorrência de erros e defeitos. E esta característica é essencial para a qualidade. E o interessante é que viabilizá-la é uma ação que depende, fundamentalmente, de planejamento. Ele envolve ações articuladas, cuja meta primordial é evitar iniciativas isoladas, intuitivas, desprovidas de análise crítica - enfim, improvisadas.

Esta posição fica bem caracterizada nas operações da empresa. Na verdade, trabalha-se com o objetivo de eliminar quaisquer falhas ou erros. Desta forma, parece que não há o que planejar.

3.6 Terceirização de Serviços de Transportes

Feito um levantamento informal em algumas locadoras de veículos conclui-se que as principais vantagens para terceirização de frotas são: Manutenção preventiva com substituição, se necessária, por veículo similar, eliminando a possibilidade de gastos adicionais; Uso de motoristas, quando contratado, sem nenhum custo trabalhista para sua empresa; Renovação constante de frota assegurada em no máximo dois anos; O contrato poderá ser dimensionado de acordo com as necessidades dos clientes, no que diz respeito a tempo de utilização e quantidade de veículos, evitando prejuízos com a venda e ociosidade.

4. METODOLOGIA

Esta pesquisa é classificada como bibliográfica documental e objetiva mostrar as vantagens e desvantagens de um plano de marketing, demonstrando isso, com a elaboração de um projeto para empresa de terceirização de frota, LM Transportes Interestaduais LTDA., assim descrevemos em detalhes o padrão de ocorrência dos eventos observados.

Será realizada uma pesquisa em dois momentos, onde no primeiro mostramos conceitos, vantagens, desvantagens do marketing, da terceirização e do plano do marketing em si, isso mostrando fundamentação teórica de acordo com vários autores.

No segundo momento, a pesquisa mostrará o plano de marketing, com alguns dados colhidos na empresa LM Transportes, mas a grande maioria das informações proposta por nós no plano para melhoria do setor de comercialização da empresa juntamente com todos outros setores que são citados no decorrer do projeto. Também foi captados a percepção, motivação e os processos de interação dos usuários, para concluir quais as necessidades de se fazer um planejamento de marketing.

4.1 Tipo de Pesquisa

Segundo Koche (2002), a pesquisa bibliográfica se desenvolve tentando explicar um problema, utilizando o conhecimento disponível a partir das teorias publicadas em livros ou obras congêneres.

Na pesquisa bibliográfica o investigador irá levantar o conhecimento disponível na área, identificando as teorias produzidas, analisando-as e avaliando sua contribuição para auxiliar a compreender ou explicar o problema objeto da investigação.

O principal objetivo da pesquisa bibliográfica, portanto, é o de conhecer e analisar as principais contribuições teóricas existentes sobre um determinado tema ou

problema, tornando-se um instrumento indispensável para qualquer tipo de pesquisa (KOCHE, 2002).

4.2 Perfil da Empresa

A empresa analisada é LM Transportes Interestaduais Ser e Com LTDA, é uma empresa que trabalha no ramo de locação de veículos e terceirização de frota, com matriz situada na cidade de Salvador, BA, e filiais nas cidades de Brasília, Goiânia, Belo Horizonte, Teresina e Fortaleza, nessa última filial é onde foram feitos os estudos e pesquisas para concretização da ideia inicial que seria fazer um estudo para implantar um plano de marketing somente na filial de Fortaleza.

4.3 Levantamento e Análise de Dados

O levantamento de dados do trabalho foram feitos através da leitura de livros sobre assunto, observação direta nas dificuldades e necessidades da empresa e análise de documentos internos da mesma.

Depois de feito o levantamento de todos os dados possíveis foi feita uma organização para retirada do material somente relevante a pesquisa a ser elaborada e sobre essa matéria foi feita a análise desses dados relevantes. Através desse estudo dos dados tivemos como saber qual os principais problemas enfrentados pela empresa estudada e assim saber exatamente qual setor da empresa que estava precisando a implantação de um plano de marketing.

5 DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE MARKETING

O Marketing tem como princípio fundamental à satisfação das necessidades dos clientes atuais e potenciais e em todas as relações inerentes e complementares. Para obter sucesso nas ações de marketing o planejamento é fundamental. Neste sentido o Plano de Marketing tem por finalidade orientar as estratégias das empresas e das instituições interessadas em obter maior eficiência, eficácia e efetividade nas atividades orientadas para o marketing. A seguir mostraremos o porque implantar um plano de marketing e um modelo sugerido por Kotler (1998).

5.1 Vantagens de um Plano de Marketing

O Plano de Marketing permite detectar as oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos, permite promover a gestão por objetivos, basear a tomada de decisão em elementos concretos e identificáveis, fixação de objetivos, identifica o que medir para se atingir o proposto, quantifica desvios e a sua correlação com o processo, quantificação de resultados, menor possibilidade de ocorrência de insucesso, mecanismos de controle e otimização de recursos e de resultados.

5.2 Fases do Plano de Marketing

As fases do plano de marketing são: Sumário executivo (Diagnóstico mercadológico), Situação atual de marketing, Análise das oportunidades, Objetivos, Estratégias de marketing, Programas de Ação, Controle de marketing. A seguir mostraremos conceitos e necessidades de cada uma das fases para fazer um plano de marketing em qualquer empresa, seja ela de produto ou serviço.

5.2.1 Sumário Executivo (Diagnóstico Mercadológico)

Numa grande empresa todos os projetos devem ser submetidos à aprovação da administração, logo o sumário executivo consiste num breve resumo do plano proposto, com as principais metas e recomendações, direcionando a administração da empresa com o propósito de uma rápida avaliação, de modo a que haja um conhecimento prévio

do objetivo pré-estabelecido, das metas a serem seguidas e da forma mais viável para uma realização objetiva e acima de tudo satisfatória.

O Sumário Executivo deve conter de forma clara os dados respeitantes à situação da empresa, produtos / serviços e todos os pontos que serão à base de trabalho para o objetivo esperado, tais como: Para cada meta de lucro de tal valor, seria necessária uma meta de vendas em relação ao ano anterior e por conseqüente uma maior participação no mercado respectivo. Sendo que para essa finalidade será preciso determinadas melhorias como preço, propaganda e distribuição; levando em consideração o orçamento de marketing exigido e qual a margem de aumento ou contenção em relação ao plano anterior.

5.2.2 Situação Atual de Marketing

A empresa deve determinar não apenas quais as necessidades a servirem, mas também as necessidades de quem servir.

A maior parte dos mercados é grande demais para que uma empresa possa fornecer todos os produtos e serviços necessários a todos os compradores naquele mercado. Precisa-se de alguma delimitação de recursos, sendo assim é necessário selecionar os mercados-alvo. Os mercados variam no seu grau de heterogeneidade. No extremo, há mercados compostos de compradores que são muito semelhantes nos seus desejos, exigências e reações às influências do marketing. No outro extremo encontram-se os mercados compostos de compradores que procuram qualidades e/ou quantidades substanciais de produtos diferentes.

Ao querer entrar no mercado a empresa deve tomar algumas decisões, tais como: Determinar aqueles atributos por meio dos quais identificará a possível existência de segmentos de mercados distintos, ou seja, um processo de se identificar grupos de compradores com diferentes desejos ou necessidades de compra; Determinar o tamanho e o valor dos vários segmentos de mercado; Determinar como as marcas existentes estão posicionadas no mercado, que seriam identificados e descritos em termos de tamanho, metas, participação de mercado, qualidade dos seus produtos, as suas estratégias de marketing e outras características necessárias para compreender as suas intenções e

comportamento; Observar os segmentos de mercado que estão disponíveis ou que estão a serem trabalhados inadequadamente pelas marcas existentes, apresentando dados sobre a dimensão e a importância de cada canal de distribuição; Determinar as características correlacionadas de segmentos atraentes, tais como: (1) Características geográficas; (2) Características demográficas; (3) Características psicográficas.

(1) Características Geográficas - tais como nações, estados, municípios, cidades e outros, reconhecendo os potenciais de mercado e os custos pertinentes a cada região, determinando mercados que poderiam servir melhor.

(2) Características Demográficas - tais como idade, o sexo, a renda, a profissão, entre outros. É uma variável de bases mais populares para se distinguirem os agrupamentos mais significativos de mercado, sendo que uma das razões seriam as necessidades dos consumidores ou taxas de uso que são geralmente muito associadas com estas variáveis, outra razão é que são mais fáceis de se medir do que os outros tipos de variáveis.

(3) Características Psicográficas - estas se referem ao indivíduo e aos seus aspectos tais como, o seu estilo de vida, personalidade, motivos de compra, conhecimento e utilização do produto, devido aos indivíduos dentro do mesmo grupo exibirem traços amplamente diferentes.

5.2.3 Análise das Oportunidades (Análise SWOT)

A oportunidade de marketing da empresa é uma área de importante ação de mercado em que a mesma desfruta de uma vantagem diferencial. A chave da oportunidade de marketing da empresa repousa sobre a questão de ela poder fazer mais por essa oportunidade ambiental que os seus concorrentes.

Consideremos as seguintes hipóteses: Toda a oportunidade ambiental tem alguns requisitos para o sucesso; A empresa tem características especiais, isto é, ações que pode fazer especialmente bem; A empresa provavelmente aproveitará uma vantagem diferencial na área de uma oportunidade ambiental se as suas características

particulares satisfazerem aos requisitos para o sucesso da oportunidade ambiental de forma mais eficaz que a sua concorrência potencial.

Oportunidades ambientais - há inúmeras oportunidades ambientais disponíveis em qualquer economia, desde que haja necessidades insatisfeitas. A empresa deve analisar as várias oportunidades que o ambiente oferece, tomando cuidado com as ameaças que podem interferir nos seus projetos, por exemplo: (1) Oportunidades: O mercado mostra interesse num determinado tipo de produto que a empresa ainda não produz, mas tem capacidade para desenvolvimento com qualidade e preço; Existem parceiros no mercado dispostos a lançar e distribuir o produto; Existe um cliente disposto a comprar uma grande quantidade do produto. (2) Ameaças: A concorrência lança um produto similar com mesma qualidade e preço mais baixo; Os consumidores estão a comprar em lojas, a empresa tem pouca participação; A concorrência antecipou-se com uma forte campanha promocional.

Análise de Forças / Franquezas: a empresa precisa conhecer os seus pontos fortes e fracos, exemplos: (1) Forças: A empresa possui uma marca forte e imagem de qualidade; Revendedores bem preparados e treinados para vendas; Excelente rede de assistência técnica. (2) Franquezas: O produto da concorrência tem qualidade ligeiramente superior ao da empresa; A concorrência está a investir o dobro em promoções; O produto da empresa não está bem situado no mercado como os demais da concorrência. Segue abaixo a chamada matriz SWOT que é um termo em inglês “*strengths, weaknesses, opportunities, threats*” e significa, respectivamente: força, fraquezas, oportunidades e ameaças que vimos anteriormente (POLIZEI, 2005).

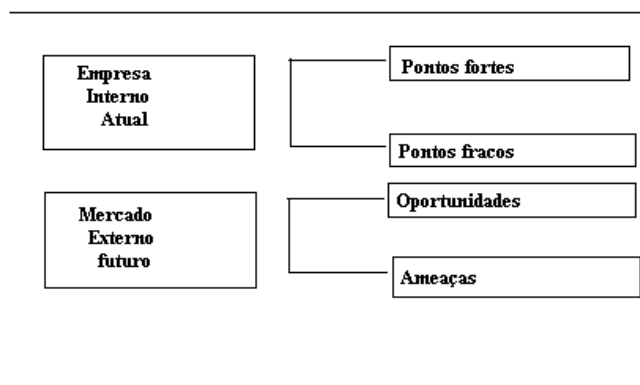


Figura 4.1 Matriz SWOT.
Fonte: Polizei (2005).

5.2.4 Objetivos

Os objetivos como planos permanentes e dinâmicos significam a razão de ser da empresa e para onde devem convergir todos os esforços. E as metas dentro dos objetivos são os alvos específicos a serem alcançados. Todos os outros planos têm como condição de premissa fundamental o objetivo. Objetivos vagos ou mal anunciados podem ser entendidos de forma errada e podem ser fatais na definição de política, de estruturas e de estratégias. E a avaliação do desempenho da empresa mede-se através da consecução dos seus objetivos e propósitos.

O objetivo tem-se tornado instrumento de medição da eficácia da aplicação de recursos humanos, físicos e financeiros na empresa. O objetivo compõe-se de três elementos: (1) O atributo específico escolhido como medida de eficiência. Exemplo: lucro; (2) O padrão de escala em que o atributo é medido. Exemplo: lucro bruto; (3) A meta é o valor específico na escala que a empresa procura atingir. Exemplo: 40% de lucro bruto.

Kotler (1998) divide os objetivos em dois: Financeiros - que determina objetivos financeiros como taxa de retorno sobre o investimento, volume de receita, fluxo de caixa, lucro líquido; Marketing - os objetivos financeiros devem ser convertidos em objetivos de marketing.

A partir dos objetivos financeiros a empresa vai estabelecer os seus objetivos de vendas por unidade do produto, preço por unidade, a sua participação no mercado por faturamento e venda por unidade. Não basta, todavia definir objetivos e fixar metas se as políticas da empresa não são convenientes traçadas; pois é através das políticas que se visa à canalização das decisões para os objetivos. Assim é concretizando, se o objetivo é o lucro e a meta é um lucro líquido de, por exemplo, 15%, as políticas de vendas e de preços devem ser formuladas de forma a que levem a empresa a tal resultado. Se a empresa não gostar do rumo que a situação está a tomar, terá que redefinir seus objetivos. Os objetivos, no contexto de um plano, têm o sentido mais específico de seleção de mercado específica para a ação empresarial e estabelecimento de metas de vendas específicas.

Os primeiros podem ser chamados de objetivos de mercado genérico, que tenta relatar a visão que a administração tem da empresa como produtora de certos produtos para uma visão da empresa como instrumento para a satisfação das necessidades de certos mercados e os segundos objetivos são de meta de vendas que deverão ser estabelecidos de maneira realista, em termos de programas plausíveis.

As metas de vendas deverão ser estabelecidas somente após a consideração dos diversos programas possíveis, conjugados com as condições ambientais que deverão predominar no futuro. O programa que parece mais plausível sugerirá então as metas de vendas para o período.

5.2.5 Estratégia de Marketing

A estratégia de marketing apresenta a abordagem ampla de marketing que será usada para atingir os objetivos do plano, ela é fundamental no processo. Uma estratégia de marketing pode ser elaborada para o estágio de introdução de um produto ou serviço novo, no estágio de crescimento, no estágio de maturidade e no estágio de declínio do produto ou serviço.

Estratégia de marketing no estágio de introdução: Ao lançar um produto ou um serviço novo, a administração de marketing pode estabelecer um nível alto ou baixo para cada variável de marketing como: preço, promoção, distribuição e qualidade do produto. Considerando apenas preço e promoção, a administração da empresa pode seguir uma das quatro estratégias descritas a seguir: - A estratégia de desatamento rápido consiste em lançar o novo produto a um preço alto e com elevados gastos em promoção. Objetivos: maior lucro unitário possível e acelerada penetração no mercado; - A estratégia de desatamento lento consiste em lançar o novo produto a um preço alto e com pouca promoção. Objetivos: maior lucro possível e baixo custo promocional, aplica-se quando mercado e concorrência são limitados; - A estratégia de penetração rápida consiste em lançar o novo produto a um preço baixo e com elevados gastos em promoção. Objetivos: acelerada penetração e conquista de maior participação no mercado; - A estratégia de penetração lenta consiste em lançar o novo produto a preço baixo e com pouca promoção. Objetivos: maior aceitação no mercado e maior lucro líquido devido aos baixos custos.

A estratégia de marketing no estágio de crescimento: Nesta fase a empresa utiliza diversas estratégias para sustentar o crescimento rápido do mercado, enquanto possível: - Ela melhora a qualidade do produto e acrescenta novas características e estilos; - Acrescenta novos modelos e produtos de flanco; - Entra em novos segmentos do mercado; - Aumenta a cobertura de mercado e entra em novos canais de distribuição; - Muda o apelo de propaganda de conscientização sobre o produto para preferência do produto; - Baixa os preços para atrair faixa de compradores sensíveis ao preço.

A estratégia de marketing no estágio de maturidade: Neste estágio algumas empresas abandonam os seus produtos mais fracos, pois preferem concentrar os seus recursos nos produtos mais rentáveis e em novos produtos, mas podem estar a ignorar o alto potencial que muitos produtos antigos ainda possuem.

As empresas devem sistematicamente considerar as estratégias a seguir: (1) Modificação de mercado; (2) Modificação do produto; (3) Estratégia de marketing no estágio de declínio.

(1) Modificação de mercado: a empresa deve tentar expandir o mercado para a sua marca madura de algumas formas: entrar em novos segmentos de mercado, conquistar os consumidores dos concorrentes. O volume pode também ser aumentado convencendo os consumidores atuais da marca a aumentar sua taxa anual de uso.

(2) Modificação do produto: Os administradores também podem tentar estimular as vendas modificando as características do produto: Melhoria da qualidade: aumentando o desempenho funcional do produto - durabilidade, confiabilidade, velocidade, sabor, etc; Melhoria das características: acréscimo de novas características - tamanho, peso, materiais, aditivos, acessórios, etc; Melhoria de estilo: aumentando o apelo estético do produto, o seu design.

(3) Estratégia de marketing no estágio de declínio: Uma empresa enfrenta algumas tarefas e decisões ao lidar com os seus produtos antigos. A estratégia de declínio apropriada depende da atividade e da força competitiva da empresa. Se a empresa escolher aproveitar o máximo, isso exige a redução gradual de custos do produto ou negócio e, ao mesmo tempo, a tentativa de manutenção de vendas. Se a

empresa decidir abandonar a marca, pode tentar vendê-la a uma empresa menor, se não encontrar comprador, deve decidir se liquida a marca rápida ou lentamente. Deve também decidir sobre o nível de estoque de componentes e sobre os serviços a manter aos consumidores. Numa estratégia de marketing devemos levar em consideração vários fatores, a fim de obtermos o máximo de sucesso:

Mercado-alvo: Através da escolha e do estudo do mercado-alvo a empresa definirá qual o perfil e segmentos de clientes a serem atingidos, eles pode ser definido por desejos, poder e atitudes de compra, classe social, sexo, idade, profissão, geografia, religião, etc, ou ainda pela combinação entre os segmentos. Estudando o mercado-alvo podemos também distinguir as necessidades dos clientes: Necessidades declaradas: o consumidor deseja um produto barato; Necessidades reais: o consumidor está interessado num produto de manutenção barata, não no seu preço inicial; Necessidades não declaradas: O consumidor espera bons serviços do revendedor; Necessidades de prazer: O consumidor compra o produto e recebe um premio ou brinde; Necessidades secretas: O consumidor deseja ser visto pelos amigos como alguém de bom senso orientado para o valor do produto.

Posicionamento: A empresa deve desenvolver a sua imagem, de modo que o mercado alvo compreenda e aprecie o que ela oferece em relação aos seus concorrentes. O posicionamento da empresa deve ser fundamentado no conhecimento de como o mercado-alvo define valor e faz escolhas entre as empresas concorrentes. As tarefas de posicionamento consistem em três etapas: A empresa tem que identificar as possíveis diferenças de produto, serviços, recursos humanos e imagem que podem ser estabelecidos em relação à concorrência; A empresa tem de aplicar critérios para selecionar as diferenças de seus concorrentes; A empresa tem que sinalizar eficazmente ao mercado-alvo como ela se diferencia dos seus concorrentes.

Produtos: A empresa deve reconhecer a necessidade e as vantagens do desenvolvimento de produtos e serviços. Os produtos mais maduros e em declínio devem ser substituídos por produtos mais novos. Entretanto, os novos produtos podem fracassar, os riscos da inovação podem ser tanto elevados quanto recompensadores. A chave para a inovação bem sucedida reside no desenvolvimento de pesquisas e procedimentos de decisão bem elaborados em cada estágio do processo de

desenvolvimento do novo produto. O processo de desenvolvimento de um novo produto consiste em oito estágios: geração de idéias, seleção de idéias, desenvolvimento e teste de conceito, desenvolvimento da estratégia de marketing, análise comercial, desenvolvimento do produto, teste de mercado e comercialização. O propósito de cada estágio é decidir se a idéia deve ser desenvolvida ou abandonada posteriormente. A empresa deseja minimizar a hipótese de as idéias fracas singrarem e as boas serem rejeitadas.

Preço: Primeiro a empresa tem que decidir sobre o que deseja realizar com um produto específico. Por exemplo, se uma empresa fabricante deseja produzir um produto de luxo para consumidores ricos, isto implica um preço alto. Assim, a estratégia de preço é largamente determinada pela decisão anterior de posicionamento de mercado, quanto mais claros forem os objetivos de uma empresa, mais facilmente se estabelecerão os seus preços.

Distribuição: A empresa deve decidir sobre a melhor maneira de movimentar os seus bens e serviços nos seus mercados de destino. A natureza da distribuição envolve planejamento, implementação e controle dos fluxos físicos de materiais e bens finais dos pontos de origem aos pontos de uso, para atender às exigências do consumidor e com o objetivo do lucro. A empresa sabe que a eficácia da distribuição terá grande impacto sobre a satisfação do consumidor e sobre os seus custos. A distribuição será eficaz quando a empresa processar os pedidos com agilidade, possuir boa rede de armazenagem, níveis de estoques compatíveis com a procura e em sintonia com a rede de lojas, lojas especializadas, revistas e/ou grandes distribuidores, escolher o meio de transporte adequado e ágil aliados ao controle de custos.

Força de vendas: É a equipa responsável pelas vendas da empresa, é formada por vendedores internos, externos e coordenadas a nível territorial, geográfico, por setor industrial ou por produto. Desenvolve as estratégias de abordagem junto ao marketing e se faz valer das promoções de vendas para atingir os seus objetivos.

Serviços: A empresa precisa ter consciência da intangibilidade dos serviços e montar uma estratégia composta de serviços que inclua serviços pré-venda, como

orientação técnica e confiabilidade de entrega, bem como de serviços pós-vendas, como resposta imediata e formação.

Publicidade: A tomada de decisão de publicidade envolve um processo de cinco etapas: Fixação de objetivos: os anunciantes precisam estabelecer metas claras e se a propaganda destina-se a informar, persuadir ou lembrar os compradores; Decisão de orçamento: pode ser estabelecida com base na disponibilidade de recursos, porcentagem sobre as vendas, paridade competitiva e em objetiva-tarefa; Decisão de mensagem: inclui a sua geração, avaliação, seleção e sua execução eficaz; Decisão de meios: envolve a definição de cobertura, frequência e as metas de impacto, escolha entre os principais tipos de meios, seleção de veículos específicos e previsão de meios; Avaliação e eficácia do anúncio: inclui a avaliação da comunicação e os efeitos da propaganda sobre as vendas, antes, durante e após sua execução.

A Promoção de vendas: A empresa deve escolher entre as várias ferramentas de incentivo que dispõe, em sua maioria em curto prazo, que visa estimular a compra mais rápida e/ou em maior volume de um produto específico por consumidores ou comerciante. Enquanto a propaganda oferece uma razão para a compra a promoção de vendas oferece um incentivo à compra.

5.2.6 Plano de Ação

A estratégia representa as forças amplas de marketing para atingir os objetivos do negócio. Para cada item da estratégia mostrado no tópico anterior deve ser elaborado um plano de ação respondendo as seguintes perguntas, vamos considerar como exemplo um plano de ação para promoção de vendas: O que será feito? Descrever detalhadamente quais as tarefas e ações serão executadas, por exemplo, promoções junto a revendedores ou consumidores, concursos, stands de vendas, sorteios, etc. Quando será feito? Definir datas, ou seja, estabelecer período da promoção, justificar por que a escolha daquele período. Quem fará? Definir os responsáveis pela ação/tarefa, por exemplo, a forças de vendas de uma determinada região que será coordenada pelo gerente regional em conjunto com a equipa de marketing. Quanto custará? Detalhar os custos previstos com a ação/tarefa e justificativos. Qual o resultado projetado? Projetar

vendas em volume financeiro, unitário por produto, abater custos e projetar o resultado.

A seguir um exemplo de plano de ação:

		2006												Total
		Abr.	Mai	Jun	Jul	Ago.	Set	Out.	Nov.	Dez.				
Ação 1		R\$7.000											R\$7.000	
Ação 2			R\$12.000										R\$12.000	
Ação 3		R\$10.000											R\$10.000	
Ação 4		R\$8.000		R\$8.000		R\$8.000		R\$8.000		R\$8.000			R\$40.000	
Ação 5		R\$4.000	R\$4.000	R\$4.000	R\$4.000	R\$4.000	R\$4.000	R\$4.000	R\$4.000	R\$4.000			R\$36.000	
Ação 6		R\$5.000	R\$5.000	R\$5.000	R\$5.000	R\$5.000	R\$5.000	R\$5.000	R\$5.000	R\$5.000			R\$45.000	
Ação 7										R\$25.000			R\$25.000	
TOTAL													R\$175.000	
<p>Quadro 5.1 Plano de ação Fonte: Kotler (1998)</p>														

5.2.7 Controle de Marketing

A última seção do plano delinea os controles para monitorar o desenvolvimento do plano. O acompanhamento é feito periodicamente (pode ser mês a mês, a cada trimestre), assim a empresa pode analisar o andamento do projeto, monitorando os fatos positivos e negativos e fazendo ajustes no percurso quando necessário. É importante existirem planos de contingência prontos para servirem como antídotos em acontecimentos imprevistos como greves, guerra de preços, lançamentos de novos produtos pela concorrência, assim a empresa e sua equipe estarão prontas para enfrentar possíveis dificuldades. O controle de marketing é a seqüência natural do planejamento de marketing. Kotler (1998), sugere quatro tipos básicos de controle de marketing (ver Quadro 5.2).

Tipo de controle	Propósito do controle
Controle anual de plano	Examinar se os resultado planejados estão sendo atingidos
Controle de rentabilidade	Verificar onde a empresa está ganhando e perdendo dinheiro
Controle de eficiência	Avaliar e melhorar a eficiência de gastos e o impacto dos gastos de marketing
Controle estratégico	Verificar se a empresa está buscando suas melhores oportunidades com respeito a mercados, produtos e canais

Quadro 5.2 – Controles de marketing
Fonte: Kotler (1998)

Controle estratégico é tentado, por meio de um instrumento conhecido como auditoria de marketing, que é uns exames periódicos, abrangentes, sistemático e independente do ambiente de marketing da empresa, do sistema interno e das atividades específicas de marketing. O propósito da auditoria é determinar as áreas de problemas de marketing e recomendar um plano de ação corretiva para aprimorar a eficácia global do marketing da empresa.

Controle do plano anual é a tarefa de administrar os esforços e resultados atuais de marketing, a fim de certificar que as vendas anuais e os objetivos de lucros serão alcançados. Os instrumentos principais são a análise de vendas, as análises de

participação no mercado, as proporções de despesas em relação às vendas, outras proporções e determinação de atitudes (KOTLER, 1998).

Controle de rentabilidade é a tarefa de determinar a lucratividade real das diferentes entidades de marketing, tais como o produto da empresa, as zonas, os segmentos de mercado e os canais de comercialização. O instrumento principal é a análise dos custos de marketing

Responsabilidades e Controle Estratégico:
Responsabilidade principal: Alta administração. Propósito do controle; Examinar se a empresa está procurando suas melhores oportunidades em relação a mercados, produtos e canais; Instrumento: Auditoria de marketing Controle de plano anual;
Responsabilidade principal: Alta administração, média administração; Propósito do controle: Examinar se os resultados planejados estão sendo alcançados; Instrumentos: Análise de vendas; Análise de participação no mercado; proporção de vendas sobre as despesas; Determinação de atitudes.

Controle de lucratividade: Responsabilidade principal: *Controller* de Marketing; Propósito de controle: Examinar onde a empresa está ganhando e perdendo dinheiro; Instrumentos: Lucratividade por: produto, zona, segmentos de mercado, canais de comercialização, tamanho de pedido.

Algumas empresas estão começando a pensar nas possíveis vantagens de se criar a posição do *controller* de marketing, com um ocupante que compreenda o pensamento de marketing e que, no entanto, consiga fazer que uma análise financeira profunda incida sobre a lucratividade de ações esperadas e passadas de marketing. Estudos feitos em artigos do ramo mostram que empresas grandes e sofisticadas, instituíram posições de controle financeiro que, diretamente, supervisionam a propaganda, e, em alguns casos selecionados, as políticas de *Merchandising*. As principais funções desses indivíduos são verificar as faturas de propaganda, assegurar a otimização de taxas, negociar contratos de agências e desempenhar funções de auditorias, em relação à agência do cliente e algumas de fornecedores. Baseando nas discussões de suas idéias com os vários executivos, Goodman destaca os deveres primordiais para o *controller* de marketing, tais como: Manter um registro de adesão a planos de lucro; Manter um controle perfeito das despesas de mídia; Preparar orçamentos dos gerentes de marca; Avisar sobre o planejamento de tempo ótimo das

estratégias; Medir a eficácia das propagandas; Analisar os custos de produção de mídia; Avaliar a lucratividade geográfica do cliente; Apresentar relatórios financeiros orientados para as vendas; Assistir os clientes diretos na otimização das políticas de compra e estoque; Educar a marca de marketing quanto a implicações financeiras das decisões.

O conceito de *controller* de marketing é interessante, especialmente em organizações em que o marketing ainda é praticado mais em sentido de vendas de que de lucros. À medida que futuros gerentes de marketing aparecem em cena, e com maior treinamento em conceitos financeiros, pode-se esperar que façam mais esse tipo de trabalho, com a possível assistência de especialistas financeiros do Staff de marketing, a fim de ajudá-los na coleta e análise de dados.

Vimos todos os passos que devem ser tomados para se elaborar um plano de marketing, este plano envolve todas as áreas da organização e é preciso que todas estejam em sintonia com os objetivos da empresa e com as necessidades do mercado-alvo. Além desta sintonia as empresas precisam estar atentas à velocidade das mudanças pelas quais o mundo está passando, elas serão cada vez mais velozes, os hábitos, necessidades e desejos dos mercados-alvo mudam conforme a evolução dos produtos e serviços e são cada vez mais exigentes.

6 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS: PLANO DE MARKETING

LM Transportes Interestaduais Comercio e Serviços LTDA - localizada no bairro Castelão em Fortaleza, empresa de terceirização de frota e locação de veículos.

O principal diferencial da empresa é a qualidade dos serviços prestados, com qualidade e agilidade no prazo de entrega dos veículos. Também temos preços compatíveis com o de mercado o que pode facilitar a entrada da empresa no segmento das empresas privadas da empresa. Segue abaixo plano de marketing para investimento inicial de aproximadamente R\$ 6.707.950, na área comercial para contratação de pessoas capacitada para coloca o plano em ação e também implantando uma área de prospecção de clientes do setor privado.

A Missão da empresa estudada é prestar serviços de terceirização de frota e locação de veículos com qualidade assegurada, superando as expectativas dos clientes de modo a liderar e crescer continuamente em seu mercado, sempre atuando com ética e respeito das relações humanas.

E sua visão é liderança e crescimento contínuos em atividades de transportes com qualidade, valorizando as parcerias com clientes, fornecedores e colaboradores.

6.1. Diagnóstico Mercadológico – Análise Externa

6.1.1 Análise e Definição do Publico Comprador / Consumidor.

A) Que mercado é atualmente atendido?

Empresas Governamentais e Privadas que necessitam terceirizar sua frota de veículos.

B) Que mercado se pretende atender?

Pretende-se estender os serviços de administração e locação de frotas de veículos para as empresas privadas, pois é um mercado que cada vez mais terceiriza sua

frota a fim de centralizar seus esforços no seu negócio principal. A LM Transportes, atualmente, só trabalha com uma empresa privada em Fortaleza.

C) Segmentação de Mercado

O público-alvo da LM Transportes são as pessoas jurídicas públicas ou da iniciativa privada, com grande porte e que tenham a necessidade de frotas de veículos.

C.1) Bases da Segmentação

Fatores como porte da empresa, tempo de funcionamento, histórico, nível de inadimplência e o risco do setor. A classificação dos clientes é feita por: tipo de cliente (governo ou empresa privada), tipo de frota utilizada (carros, caminhões, caminhonetas, motos, mistas).

6.1.1 Análise da Concorrência

A) Quem são os concorrentes e onde estão localizados?

Locadoras de veículos e empresas de terceirização de frotas, que visam ao mercado corporativo.

B) Quais suas forças e fraquezas?

Forças: Preços abaixo do mercado; facilidade na compra dos veículos com descontos para locadoras; parcerias entre locadoras pequenas para conseguir baixar mais o preço em licitações de grande porte.

Fraquezas: Os preços abaixo do mercado fazem com que não agüentem sustentar os contratos e acabem abrindo mão, o que dá a chance de ter outras licitações; Não possuem o poder de compras de veículos diretamente nas montadoras.

6.1.3 Análise dos Fornecedores

A) Quem são e onde estão os fornecedores?

Montadoras e concessionárias de veículos, lojas de peças, produtos e serviços para automóveis.

B) Como melhorar o relacionamento com os fornecedores?

Fixar uma política de pagamentos em dia e um relacionamento comercial cordial que resulte em benefícios para todas as partes. Para isso questões como: descontos, prazos para pagamentos e para entrega da mercadoria precisam ser bastante discutidos para dessa forma buscar uma relação comercial duradoura.

6.1.4 Análise das Forças Macroambientais

Legislação: As leis de licitação às vezes dão vantagens aos concorrentes, por não permitirem que a decisão de compra do serviço seja pela análise do valor, mas somente pela análise do preço. Além disso, fazem com que os processos sejam muito demorados.

Cultura: Muitas empresas ainda não têm a cultura de utilizar serviços de locação de veículos. Geralmente optam por adquirir seus próprios carros o que acarreta despesas maiores, já que para a manutenção dos mesmos são necessários investimentos e pessoas capacitadas para este fim.

Tecnologia: A informatização dos sistemas da empresa, que precisa de um trabalho logístico de alta qualidade, a aquisição de veículos mais modernos e com maior tecnologia e a necessidade de desenvolver soluções rápidas para a manutenção e conserto da frota exigem das empresas que atuam neste tipo de atividade muitos investimentos em tecnologia.

6.2. Diagnóstico Mercadológica – Análise Interna

6.2.1. Análise dos Produtos e Serviços

O serviço prestado pela LM Transportes visa atender uma necessidade básica da maioria das grandes empresas: locomoção. Com a expansão da área de atuação destas corporações o transporte de matéria-prima, de produtos acabados, de equipamentos e o deslocamento de funcionários tornam-se imprescindíveis ao sucesso nos negócios.

Ciente da importância do deslocamento a proposta da LM Transportes é que as empresas terceirizem sua frota de veículos e dessa forma canalizem suas energias para o seu negócio principal.

A) Quais desses aspectos são positivos e devem ser mantidos?

A qualidade dos serviços e a garantia da prestação dos mesmos são aspectos positivos e devem ser foco de contínua melhoria.

B) Que Serviços devem ser mantidos?

A locação de veículos sem motorista para empresas governamentais é um grande negócio para a empresa que além de mantido deve ser cada vez mais explorado.

C) Que Serviços devem ser criados?

A locação de veículos com ou sem motoristas para empresas privadas além da introdução de motos em suas frotas.

6.2.2 Análise de Preço e da Percepção de Valor

Preços: O trabalho com licitações tem o fator preço como determinante para a decisão de compra. Então, torna-se difícil agregar valor aos serviços, pois qualquer

alteração de preço pode implicar a perda do contrato. Já para as empresas privadas a qualidade do serviço será um fator fundamental para a penetração neste novo mercado.

A) Como aumentar a percepção de valor?

Oferecendo serviços de qualidade, personalizando o atendimento aos clientes e cumprindo rigorosamente os prazos estabelecidos para entrega e manutenção da frota.

6.2.3 Análise das Formas de Distribuição

A) Canal de distribuição: Serviço prestado direto ao consumidor final através de visitas para a apresentação da proposta da empresa.

B) Localização: A localização não interfere na realização dos serviços, pois os veículos só retornam a empresa quando necessitam de manutenção. Além disso, as parcerias com oficinas de diversas cidades permitem que os eventuais consertos na frota sejam realizados fora da empresa.

C) Apresentação da empresa: Empresa com grande pátio para os veículos, os escritórios grandes e bem localizados. Tem uma boa apresentação.

D) Logística: A logística desempenha um papel fundamental dentro da empresa, pois dependendo da necessidade e da localização dos clientes os veículos precisam ser transportados em tempo hábil para atender a solicitação dos mesmos.

E) Força de Trabalho: Front Office que é responsável pelo atendimento dos atuais e futuros clientes.

F) Que formas de distribuição são atualmente utilizadas?

Contato direto com os clientes através do envio de representantes da empresa a todas as licitações.

6.2.4 Análise das Formas de Comunicação com Mercado

A) Atualmente a comunicação não é realizada através da mídia de massa, pois o mercado governamental não faz a compra dos serviços por meio de propagandas. Será necessária alguma nova forma de interagir com o cliente para atingir um mercado bem mais competitivo que é o setor privado.

B) Venda Pessoal – Atualmente, as vendas são realizadas através da presença da empresa nos processos de licitação. A empresa precisará ir direto ao possível cliente para conseguir fechar negócios neste novo segmento.

C) Relações Públicas – É uma política da empresa a busca por sempre manter um bom relacionamento com todos os seus parceiros.

6.3. Definição do Objetivo de Marketing

Elevar lucro da empresa em 15% até 2008.

Aumenta a participação mercado privado de Fortaleza, atingindo a liderança das empresas de locação de veículos e terceirização de frotas.

6.4. Decisões Estratégicas

6.4.1 Estratégia Produto Mercado

ATUAL - A empresa continuará atuando com locação de veículos no mercado governamental, buscando preços mais competitivos e a melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados, melhorando, assim, o relacionamento com os clientes, que darão preferência à empresa na hora de convidar para uma licitação.

NOVO - Pretende-se entrar com força total no mercado das empresas privadas, buscando novos clientes frotistas, os que já alugam veículos, e os que possuem frota

própria. Intensificando as ações de marketing e capacitando as pessoas para atender esse novo mercado, mostraremos aos atuais e potenciais clientes as vantagens de alugar uma frota, em vez de adquirir todos os veículos. Deseja-se atender nesse novo mercado, também as empresas que necessitam de poucos veículos, mostrando através de visitas, propaganda e contato direto que para empresa é mais vantagem terceirizar a frota de veículos.

6.4.2 Análise e Definição das Estratégias de Posicionamento.

A) Qual o posicionamento do produto hoje e qual posicionamento é almejado?

Este serviço é mais utilizado por empresas governamentais. Busca-se entrar no mercado privado, mostrando as vantagens de utilizar serviços da locadora de veículos. A empresa disponibiliza troca dos veículos em até um ano de uso, melhorando assim a qualidade dos serviços prestados, pois, assim, as avarias e os eventuais consertos diminuem em 60%.

B) Qual posicionamento da empresa e qual é o almejado?

A empresa hoje esta entre as dez maiores locadoras de veículos do país, querendo estar em umas das três maiores em cinco anos. Como a participação da empresa ainda é muito modesta no mercado regional pretende-se buscar uma maior atuação no estado do Ceará. Para isso, a LM Transportes busca uma diferenciação em sua equipe de trabalho, procurando os melhores profissionais de oficina e de administradores de frota do mercado. Além disso, a empresa entende que para atender o novo segmento um trabalho árduo de propaganda deve ser feito para que a imagem da empresa seja divulgada em maior escala para os possíveis clientes.

6.5 Decisões Táticas

Produtos:

Locação de frota de veículos para empresas governamentais e empresas privadas. Criar melhorias no serviço, buscando qualidade desde do atendimento até o fim do serviço, ou seja, a entrega do veículo para a empresa cliente.

Preço:

Quanto mais veículos solicitados para locação, mas a locadora tem desconto na compra dos veículos, isso possibilita que sejam concedidos descontos nos preços da locação.

Buscamos criar maior valor da empresa para nossos clientes procurando dar descontos em locações de carros de luxos para presidentes e diretos das empresas clientes.

Distribuição:

Melhorar o atendimento na nossa base de serviço, com maior tecnologia nos nossos sistemas para agilizar entrega e recebimento dos veículos.

Melhorar nossa base com ampliação da nossa sala de espera, e melhores serviços de atendimento aos motoristas e chefes de transportes.

Cumprir prazos de entrega dos veículos, tanto os novos como os que estão em manutenção.

Representantes nos interiores do estado para captação de novos clientes e para um contato mais direto com nossos fornecedores.

Comunicação:

Aumentar participação em feiras de automóveis para maior divulgação da marca entre fornecedores.

Base sempre disposta a um bom atendimento ao possível cliente.

Treinamento de representantes das nossas empresas para buscar novos clientes, realizando visitas a novas empresas, ou seja, nossos futuros cliente, pois esse representante estará apto a mostrar as vantagens da locação de frota.

Realizar patrocínio em eventos que utilizam veículos, como rallys, arrancadas e etc.

6.6. Plano de ação:

PLANO DE AÇÃO	
Ação	Responsável
1. Criar uma equipe de promotores para selecionar empresas privadas de grande porte que precisem de frota.	Deptº Comercial
2. Disponibilizar uma consultoria financeira para mostrar ao cliente privado o benefício com redução de custos ao aderirem nossos serviços.	Detº Fianceiro
3. Entrar no mercado de locação de motos, disponibilizando uma frota de motos para locação em empresas privadas.	Deptº Logística
4. Desenhar a logística, a fim de cumprir os prazos de entrega estabelecidos pelo cliente.	Deptº Logística
5. Patrocinar esportes radicais regionais. Reunir-se com participantes do Rally CeráPio e Rally dos Sertões.	Deptº Marketing
6. Agendar treinamentos para os promotores de venda.	Deptº Pessoal
7. Dividir a área comercial em Governamental e Privado.	Deptº Pessoal e Comercial
8. Conseguir o aluguel de 150 carros de pequeno porte através de contratos com pelo menos três empresas privadas.	Deptº Comercial

Quadro 6.1 Plano de ação

Kotler (1998)

Projeção com base na empresa estudada

	2007									Total
	Abr.	Mai	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.	
Ação 1	R\$4.500	R\$4.500	R\$4.500							R\$ 3.500
Ação 2	R\$6.000									R\$6.000
Ação 3	R\$18.000	R\$18.000	R\$18.000	R\$ 8.000	R\$18.000	R\$18.000	R\$18.000	R\$18.000	R\$18.000	R\$102.000
Ação 4	R\$4.750									R\$4.750
Ação 5	R\$2.000	R\$2.000	R\$2.000	R\$2.000	R\$2.000					R\$ 0.000
Ação 6	R\$3.300	R\$3.300	R\$3.300	R\$3.300	R\$3.300	R\$3.300	R\$3.300	R\$3.300	R\$3.300	R\$29.700
Ação 7	R\$2.000									R\$2.000
Ação 8	R\$720.000	R\$720.000	R\$720.000	R\$720.000	R\$720.000	R\$720.000	R\$720.000	R\$720.000	R\$720.000	R\$6.480.000
TOTAL										R\$6.707.950

Quadro 6.1 Plano de ação
Kotler (1998)
Projeção com base na empresa estudada

6.7 Definição do Controle

Para acompanhamento das ações supra citadas serão agendadas reuniões com a Diretoria, interdepartamental e por equipes. Algumas informações obrigatoriamente deverão ser apresentadas durante as reuniões.

Reunião de Equipes:

Quinzenalmente as equipes / departamentos deverão se reunir para exporem os resultados alcançados. Nestes encontros deverão ser apresentados:

As etapas do plano sob sua responsabilidade cujo prazo para execução tenha terminado ou acabe até cinco dias após a reunião.

Valores utilizados para a realização das tarefas.

Possíveis gargalos ou não-conformidades na execução do plano. Ao final da reunião a equipe deverá apresentar pelo menos duas opções para os problemas citados.

Sugestões de melhorias nos processos ou no próprio plano a serem apresentadas na reunião interdepartamental.

É de responsabilidade do gerente da área o acompanhamento das tarefas delegadas ao seu departamento no plano de ação.

Reuniões Interdepartamentais:

Trimestralmente os departamentos deverão apresentar o resultados de seus esforços para alcançar os objetivos determinados. Todos os departamentos da empresa, inclusive aqueles que não ficaram responsáveis, diretamente, por nenhuma tarefa determinada no plano de ação deverão enviar seu gerente e um membro da equipe (que deverá ser escolhido por sorteio). Os seguintes dados serão apresentados:

Atividades já concluídas pelos setores e aquelas cujos prazos já terminaram e não foram concluídas. Para o segundo caso, apresentar os motivos do não cumprimento da data estabelecida para que ao final da reunião seja estabelecida uma nova data para apresentação daquela tarefa ou etapa pendente.

Percentual dos valores orçados para a realização das tarefas que já foi utilizado.

Pendências geradas por outros departamentos. Falta de informações, gargalos, atrasos nas tarefas etc.

Sugestões para melhoria dos processos e do plano de ação.

Reuniões com a Diretoria:

Semestralmente os setores envolvidos no plano de ação devem apresentar os resultados de seus esforços a Diretoria da empresa. A apresentação deverá conter:

Os resultados gerados pela conclusão das tarefas estabelecidas no plano para cada semestre.

Demonstrativos financeiros. Valores investidos na realização das ações propostas no plano, gastos adicionais ou redução dos mesmos gerados pelas ações implementadas.

Sugestões para otimização das etapas a serem realizadas no próximo semestre e alterações para o plano de marketing.

Os resultados deverão ser fixados em locais de grande visibilidade dentro da empresa contendo as seguintes variáveis: atividade, prazo, orçamento. Adotar uma legenda com as cores verde e vermelha para as variáveis que atenderam as expectativas previstas no plano e para as que não atenderam, respectivamente.

7 Conclusão

Procuramos mostrar nessa monografia a importância e como implantar um plano de marketing em uma empresa, fizemos esse estudo através da fundamentação teórica dos assuntos envolvidos diretamente com a implantação desse serviço de marketing e também com utilização do exemplo de plano proposto à empresa Lm Transportes que ficou de fazer análise das informações e fazer apresentação do projeto aos setores responsáveis para autorização de projetos.

A grande dificuldade desse projeto foi por existir poucas publicações sobre a implantação do plano de marketing no setor de serviços, onde tivemos que adaptar as publicações estudadas para a realidade da prestação de serviços. Outra dificuldade foi também a falta de publicações sobre a terceirização do setor de transportes, um assunto tão comum, mas não foi encontrado nada significativo em livros ou artigos sobre o assunto, como isso tivemos uma dificuldade de abordar o assunto no trabalho, o que foi pesquisado na Internet.

A grande facilidade do trabalho foi a aplicação de resultados na empresa LM Transportes, um empresa já conhecida por nós a quatro anos o que facilitou na obtenção de informações indispensável para realização desse trabalho.

No geral todos os objetivos foram atingidos, mostrando nos capítulos dois, três e quatro a fundamentação teórica do marketing, planos de marketing e da terceirização e no quinto capítulo a implantação do que foi estudado com apresentação dos resultados, tento como exemplo a implantação do plano de marketing na empresa estudada.

É com satisfação que vejo que conseguimos terminar o trabalho com os objetivos atingidos e como foi imaginado em seu começo, e as poucas mudanças que foram feitas somente para melhoria do mesmo.

8. Referências

ALVAREZ, Manuel S.B. **Terceirização parceria e qualidade**. São Paulo: Campos, 1996.

AMBROSIO, Vicente; **Plano de marketing – Passo a passo**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 1999.

BROCKA, Bruce. **Gerenciamento da qualidade**. São Paulo: Makron Books, 1994.

CROSBY, Philip B. **Qualidade é investimento**. 7. ed. Rio de Janeiro: José Olympo, 1999.

GIOSA, Lívio Antonio. **Terceirização: uma abordagem estratégica**, 5. ed. rev. e ampliada. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

KÖCHE, José Carlos; **Fundamentos de metodologia científica: Teoria da ciência e iniciação á pesquisa**. Rio de Janeiro: Vozes, 1997.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gay. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Editora Prentice – Hall do Brasil Ltda, 1993.

MARKETING VOLUME 1. 6 ed. São Paulo: Editora L.T.C. Livros Técnicos e Científicos S.A. 2003.

POLIZEI, Eder; **Plano de Marketing**. São Paulo: Thomson, 2005.

PRIDE, William M. **Marketing: conceito e estratégias**. 11^a ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2001.

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares de. **Manual de terceirização**. São Paulo: STS Publicações e Serviços, 1998.

SANDHUSEN, Richard L. **Marketing básico**. 2^a ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2003.

URDAN, Flávio Torres; URDAN, André Torres. **Gestão do composto de marketing**. São Paulo: Atlas, 2006.

