

O PLANO DE MARKETING DO REI DOS CABEÇOTES

Uma coisa é discernir as oportunidades atraentes do ambiente; outra é possuir as competências necessárias para aproveitar bem essas oportunidades.

Kotler(1998)

O Plano de Marketing desenvolvido, em sua forma final, está apresentado a seguir, de acordo com a proposta de Kotler (1998, p.100), no seguinte roteiro.

- 5.4.1 – Sumário Executivo
- 5.4.2 – Situação atual de Marketing
- 5.4.3 – Análise das Oportunidades e Assuntos
- 5.4.4 – Objetivos
- 5.4.5 – Estratégias de Marketing
- 5.4.6 – Programas de Ação
- 5.4.7 – Demonstração de Resultado Projetado
- 5.4.8 – Controles

O Plano segue ainda, as orientações bibliográficas já descritas no capítulo 3, respeitando os conceitos básicos de Marketing do capítulo 2, e a filosofia do Marketing de Relacionamento do capítulo 4.

5.4.1 – SUMÁRIO EXECUTIVO

Numa única frase, a Missão e Visão do Rei dos Cabeçotes podem ser definidas como recondicionar cabeçotes com precisão e durabilidade para satisfazer as necessidades básicas do consumidor e tem por objetivo o crescimento e expansão no ramo de peças automotivas.

O plano de Marketing de 2001 do Rei dos Cabeçotes Campinas Ltda visa gerar um aumento significativo das vendas e lucros da empresa em relação aos anos de 1997,1998,1999 e 2000: a meta é aumentar o volume de vendas na ordem de 30% em relação ao ano anterior, mantendo uma margem de lucro acima de 15%.

Este crescimento só será possível, por meio de uma ação e esforço conjuntos de toda a equipe da empresa (marketing integrado), adotando-se algumas estratégias ligadas a: Marketing de Relacionamento, Esforço Promocional, Estratégias do Composto de Produtos e do Ponto de Vendas descritas.

O orçamento de Marketing necessário para a execução do plano foi estipulado em R\$ 20.900,00, cujas ações serão inseridas no Programa de Ação.

5.4.2 – SITUAÇÃO ATUAL DE MARKETING

O Rei dos Cabeçotes Campinas Ltda é micro empresa em processo de transformação para pequena, atuando no recondicionamento de cabeçotes.

No Sistema Mercadológico em que atua, além dos concorrentes, utiliza como apoio às suas vendas, outros atores do Sistema, também denominados praticantes de marketing: são as oficinas mecânicas, as retíficas de motores. As transações também se concretizam no ponto de venda do próprio Rei dos Cabeçotes.

Pela situação geográfica do mercado, os serviços concorrentes têm entrado, por meio das ações dos vendedores, com exceção das máquinas pesadas, isto é, de grande porte, além de trabalhar com qualidade, precisão, garantia e bom atendimento, condições essenciais de venda hoje.

Há uma demanda atendida por muitos concorrentes, além da opção por substituir peças novas e do surgimento de novos motores com garantia de dois anos.

O mercado está aberto para novos investimentos no setor, podendo inclusive ser explorado por diversos canais como: loja de peças originais, mercado interestadual e clientes potenciais, cabeçotes, sedes, guias, etc.,

5.4.2.1 – SITUAÇÃO DO MERCADO

Segmentação de mercado é o ato de dividir um mercado em grupos distintos de compradores com diferentes necessidades expostas

A segmentação do mercado revela as oportunidades de mercado com as quais a empresa se defronta. É preciso avaliar os vários segmentos de mercado e decidir quantos e quais deles atingir (mercado-alvo).

Os mercados consistem de compradores que diferem entre si em um ou mais aspectos. Podem diferir em termos de desejo, poder de compra, localização geográfica, atitudes, práticas de compras ou de taxas de uso.

A empresa tenta variáveis diferentes para analisar qual revela as melhores oportunidades de segmentação.

5.4.2.1.1 – Os SEGMENTOS DO MERCADO DE CABEÇOTES

Dentre as diversas alternativas de segmentação do mercado sugeridas por Boone & Kurtz (1998, p.233-234), as que mais se adaptam à empresa em estudo, são as “baseadas no cliente” e as baseadas na “taxa de uso”, além da segmentação comportamental.

a) Segmentação com base no cliente

Segmentando o mercado com base no cliente, pode-se dizer que o Rei dos Cabeçotes atende a empresas dos seguintes ramos de atividade:

- 1) Transportadoras - (expansão com filiais) cargas em geral.
- 2) Empresas de ônibus
- 3) Distribuidoras
- 4) Construtoras
- 5) Terraplenagem - máquinas pesadas e tratores em geral.

b) Segmentação com base nas taxas de uso

Já segmentando o mercado com base nas taxas de uso, o faturamento pode ser analisado dentro dos segmentos citados, conforme mostra o Quadro 5.

QUADRO 5 - VENDAS DE RECONDICIONAMENTO DE CABEÇOTES POR SEGMENTOS E TIPOS DE CLIENTES ATENDIDOS PELO REI

Segmento	%dasVendas	Tipos de clientes
Diesel	70%	<ul style="list-style-type: none"> - Transportadoras de cargas em geral - Empresas de Ônibus urbanos e interestaduais - Terraplenagem e maquinários rurais - Retíficas de motores em geral
Gasolina	20%	<ul style="list-style-type: none"> - Oficinas mecânicas e autônomos - Clientes particulares
Álcool	7%	<ul style="list-style-type: none"> - Oficinas - Clientes particulares
Gás	3%	<ul style="list-style-type: none"> - Oficinas - Clientes particulares

Fonte: elaborado a partir de relatórios internos de vendas da empresa

As Figuras 8, 9, 10 e 11 permitem visualizar os segmentos trabalhados pela organização.

FIGURA 8 - % DE VENDAS DE RECONDICIONAMENTO DE CABEÇOTES POR SEGMENTOS

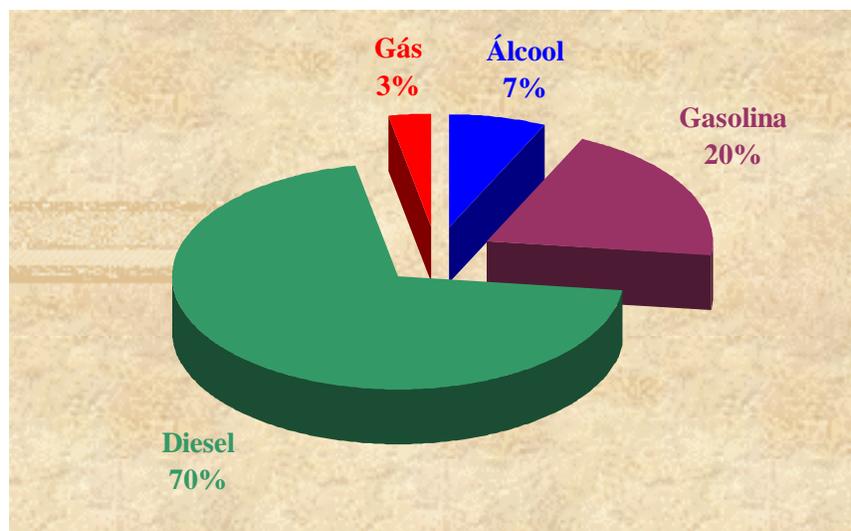
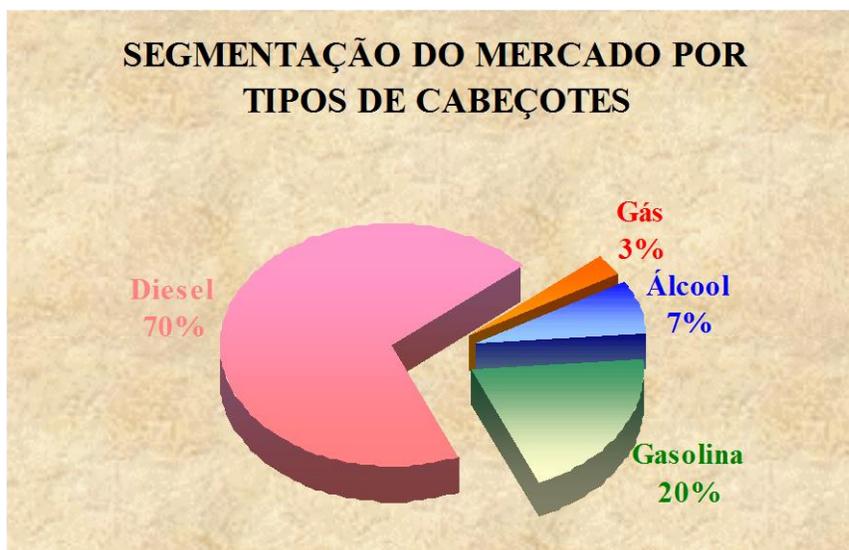


FIGURA 9 – TIPOS DE CONSUMIDORES



Fonte: Organizado a partir do Banco de Dados do Rei dos Cabeçotes

FIGURA 10 - TIPOS DE CABEÇOTES



Fonte: Organizado a partir do Banco de Dados do Rei dos Cabeçotes

A empresa recondiciona 70% de peças a diesel, conforme os dados da Figura abaixo.

FIGURA 11 - CABEÇOTES DIESEL



Fonte: Organizado a partir do Banco de Dados do Rei dos Cabeçotes

c) Segmentação Comportamental

Os clientes de ontem, talvez não tivessem uma referência exata dos parâmetros de preços disputados no mercado de recondicionamento, mas tinham absoluta consciência das dificuldades em repor peças novas e de seus preços abusivos. Talvez a inflação não motivasse a pesquisa de preços como hoje.

O cliente de hoje, além de pesquisar, sabe reivindicar seus direitos e se encontra com muitas ofertas de diversas regiões sobre o mesmo produto. Este estreitamento de distâncias e a facilidade de acesso, associados à dificuldade no poder de compra, levou o consumidor a ser mais rigoroso e detalhista com seus

fornecedores e também permitiu que “os sobreviventes” ainda que consumidores, se dividissem conforme seu potencial de compra.

Independentemente do ramo de atuação (transportadoras, retíficas, oficinas mecânicas, etc...), os clientes do Rei dos Cabeçotes podem ser ainda caracterizados, em termos comportamentais, como de segmentos A, B ou C.

- a) O cliente “Classe A” na sua maioria abandonou o setor de usados optando só pelo novo;
- b) o cliente “Classe B” opta pelo novo e/ou reconicionado, conforme a movimentação de seus negócios;
- c) o cliente “Classe C” com menor poder de compra, é aquele que ainda persiste no reconicionamento.

Ainda podem ser classificados como: usuários, usuários concorrentes e potenciais, cujos perfis estão descritos no Quadro 6, a seguir.

**QUADRO 6 - SEGMENTOS DO REI DOS CABEÇOTES:
BASE COMPORTAMENTAL**

Cientes Usuários	<i>Em grande escala, são os clientes estabelecidos na região há mais de 3 anos, com potencial para crescer nos seus negócios.</i> <i>Em pequena escala, são os clientes de porta, pois usam dos serviços da empresa quando tem necessidade.</i>
Cientes Usuários Concorrentes	<i>São os proprietários de retíficas de motores em geral que usam os serviços do “Rei” de forma terceirizada.</i>
Cientes Potenciais	<i>São os clientes com os negócios em expansão em outros Estados e que estão abrindo suas filiais na nossa região.</i>

Fonte: Entrevistas com os proprietários

Cientes usuários

Representam 60% dos clientes da empresa. De acordo com a pesquisa informal de balcão e de mercado - realizada pelos vendedores que atuam no campo – esses clientes estão satisfeitos em relação ao condicionamento, pois reconhecem a precisão, rapidez e garantia dos serviços prestados pela empresa. Avaliam os preços não só pelo próprio preço de mercado, mas também pela durabilidade da peça, e sabem das ofertas de peças (a base de troca e a pronta entrega) que fazem parte do estoque para eventuais emergências . São considerados clientes fiéis da empresa.

Cientes usuários concorrentes

São 40% de clientes que não necessitam constantemente dos serviços, por possuírem uma frota pequena, mas que indicam o “Rei” com freqüência a outros clientes. Fazem parte desse rol clientes que trabalham com duas ou mais empresas do ramo, distribuindo os serviços conforme suas necessidades ou especificações.

Exemplo: sempre que há necessidade de se usar um motor (recondicionamento completo) o cabeçote vai junto para a Retífica Geral de Motores, mas quando o problema é específico do cabeçote, o “Rei” ganha a preferência. Diferentemente dos usuários, os usuários concorrentes não têm fidelidade, usam a prestação de serviços do “Rei” quando lhes convém financeiramente ou quando a situação é problemática ou emergencial.

Cientes potenciais

Clientes que ainda não compraram na região de Campinas. As empresas de transportes, as oficinas e as distribuidoras, através de um contato direto com o cliente e um marketing bem elaborado e bem empregado, poderão dar como resultado um aumento de 20% a mais a médio prazo.

A longo prazo, com a reestruturação do espaço físico e de pessoal, essa porcentagem poderia se elevar a mais ou menos 30% e ainda há a oportunidade de atingir outras regiões vizinhas. A expectativa desse aumento do cliente em potencial é significativa e bastante esperançosa.

5.4.2.1.2 – EVOLUÇÃO DO COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

Quanto à evolução das vendas, se consideradas as vendas iniciais na época inflacionária, pode-se generalizar que apesar de ilusório, ou não, eram melhores que os últimos cinco anos, porque não havia tanto risco de venda errada ou mal feita, pois na semana seguinte havia compensação pela inflação, além de que, os preços de peças novas elevados estimulavam o mercado de recondicionamento facilitando as negociações. Com a evolução dos tempos, o setor de vendas também precisou de mais atenção já que elas dependem não só do seu vendedor, mas também de estruturas físicas adequadas, máquinas modernas e de alta precisão, informatização, estoque, etc. entre outros fatores considerados primordiais para o seu crescimento.

Assim, verbas que antes facilmente eram aplicadas em outros setores fora da empresa, hoje precisam ser nela totalmente aplicadas para que consiga permanecer no mercado.

Nos períodos de férias e de inverno, as vendas diminuem, o número de carros novos no mercado também retarda as vendas, além dos motores que estão saindo no mercado com dois anos de garantia de fábrica. Nesse período, recondicionam-se peças usadas e aumenta o estoque - para atendimento à base de troca - e reforçam-se as visitas dos vendedores com o objetivo de convencer os consumidores a consertar a peça que muitas vezes foi deixada de lado pela substituição da máquina nova ou da própria peça nova.

5.4.2.2 – SITUAÇÃO DO PRODUTO

Neste item, analisa-se o comportamento das vendas do produto, primeiramente em relação ao número de peças vendidas, depois, quanto à sazonalidade das vendas, com base no Quadro 8 e em seguida, incluindo dados financeiros, com o Quadro 9.

5.4.2.2.1 – ANÁLISE DA EVOLUÇÃO DAS VENDAS

A análise do Quadro 7 mostra que o volume de reconicionados, apesar de ter crescido 8% em 1998 em relação a 1997, começou a cair em 1999 (7% em relação a 1997) e caiu menos em 2000 (4%) em relação ao mesmo ano base.

QUADRO 7 - DEMONSTRATIVO DE PEÇAS RECONDICIONADAS

	Col. 1	Col. 2	Col. 3	Col. 4	Col. 5	Col. 6
Meses	%	1997	1998	1999	%	2000
Janeiro	12	396	270	265	8,5	268
Fevereiro	6	174	230	198	6,5	205
Março	10	316	263	247	8	252
Abril	9	283	256	283	9,5	293
Maio	7,5	246	251	249	8,5	255
Junho	6,5	209	188	193	6,5	197
Julho	6	199	254	214	7	219
Agosto	8,5	277	301	287	9,5	285
Setembro	9	294	486	317	10,5	319
Outubro	8	248	437	339	11,5	353
Novembro	9	282	225	250	8,5	265
Dezembro	8,5	276	205	136	5	152
Total		3200	3466	2978		3063
Índice Vertical	100%				100%	
Índice Horizontal		100%	108%	93%		96%
Variação Vendas/Ano		-----	8%	-7%		-4%

OBS: A análise vertical (colunas 1 e 5) distribui percentualmente as vendas anuais,

nos meses; assim, 396 (janeiro/97) representa 12% das vendas anuais. A análise horizontal baseou-se na técnica dos números índices: vendas de 1997, base 100% e os demais, calculados em relação à base.

As Figuras 12 e 13, representam o comportamento das vendas das peças reconcondicionadas de 1997 a 2000.

FIGURA 12 – DEMONSTRATIVO OPERACIONAL DAS PEÇAS RECONDICIONADAS

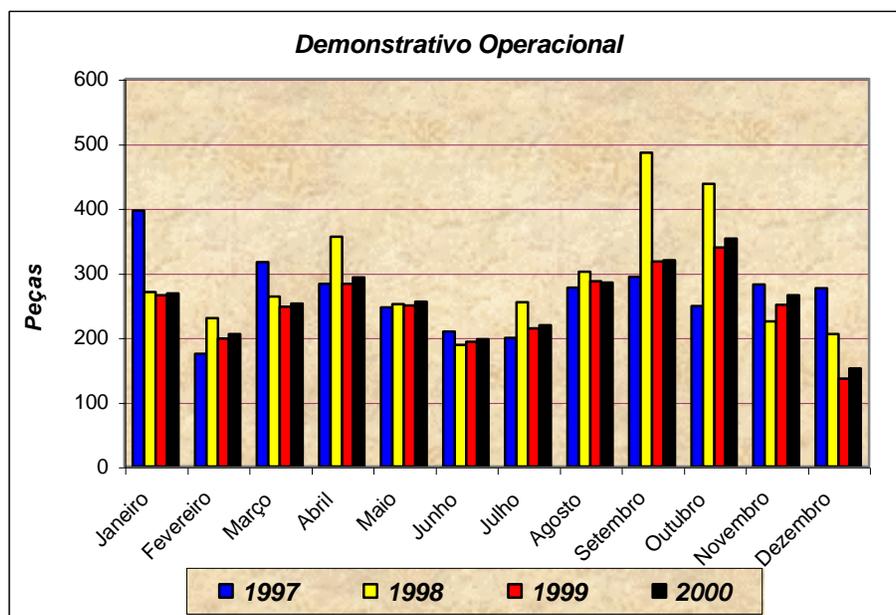
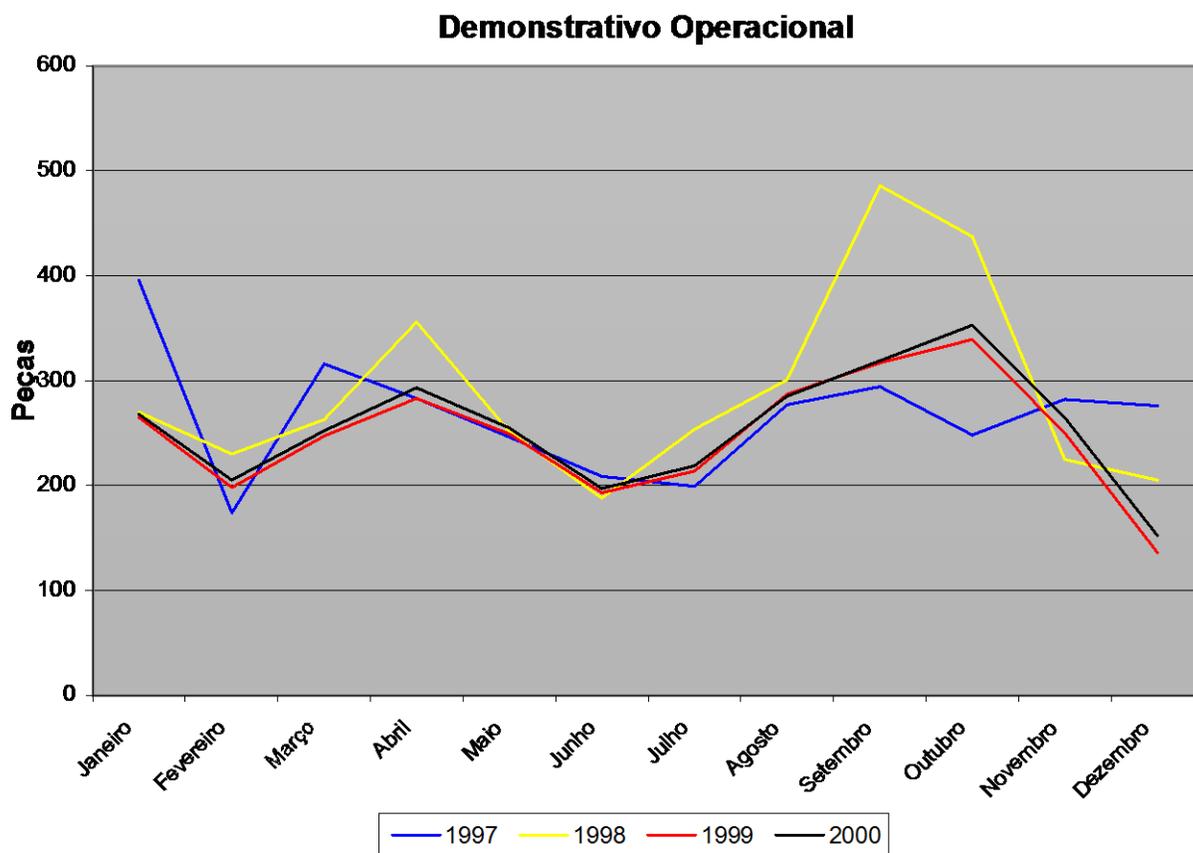


FIGURA 13 – DEMONSTRATIVO OPERACIONAL EM LINHAS



Justifica-se a redução do número de peças vendidas em função da reforma do prédio, no ano de 1999 e 2000, desligamento e deslocamento das máquinas, dificultando a entrega das peças, apesar de se ter conscientizado os clientes da necessidade dessa ampliação, visando à melhoria da qualidade do produto e do atendimento ao cliente.

O Quadro 8 resume as ações executadas de 1997 a 2000

QUADRO 8 - AÇÕES ADMINISTRATIVO/MERCADOLÓGICAS ASSUMIDAS

1997	<i>trabalhou-se com os clientes usuários, mantendo o padrão de qualidade, efetuando visitas constantes dos vendedores.</i>
1998	<i>trabalhou-se com os clientes: usuários e potenciais. Através de uma pesquisa do mercado, estabeleceu-se estratégias de crescimento de vendas, atingindo o mercado-alvo, sobretudo, os clientes potenciais.</i>
1999	<i>iniciou-se a ampliação do prédio com a construção de estacionamento para os clientes, instalação de máquinas novas e ampliação de funcionários especializados.</i>
2000	<i>concluiu-se a reforma e procurou-se expandir as vendas, garantindo a qualidade.</i>

5.4.2.2.2 - ANÁLISE DE SAZONALIDADE, PICOS E VALES DE VENDAS

Ainda com base no Quadro 7, pode-se fazer a análise de sazonalidade: pretende identificar se as vendas comportam-se regularmente com Picos de Vendas (meses de venda máxima) e/ou com Vales de Vendas (meses com vendas mínimas). A análise foi realizada primeiramente através do Quadro 7 que é um demonstrativo da evolução das vendas , mês a mês, de 1997 a 2000, por número de unidades de cabeçotes reconicionados. O estudo foi feito a título de exemplo, nos anos de 1997 e 2000.

O volume de vendas médio, em 1.997, foi de 266 unidades ($3200/12$), o que representa 8,3%, em média, do número de unidades do ano. ($266 \cdot 100/3200$).

A análise vertical realizada (3.200 vendas do ano = 100% e cada mês em relação a elas), mostrou que não há um desvio muito grande em relação ao comportamento médio percentual ; 3,5% do maior índice (12% em janeiro) e – 1,5% do menor índice (6% em fevereiro e julho).

Assim, praticamente não se pode falar em sazonalidade; no máximo, pode-se falar em pico de venda em janeiro 1997.

Efetuada a mesma análise em 2000, pode-se dizer que o volume de vendas médio, em 2000, foi de 255 unidades ($3063/12$), o que representa 8,3%, em média, do número de unidades do ano. ($255 \cdot 100/3063$).

Ainda analisando verticalmente (3.063 vendas do ano = 100% e cada mês em relação a elas), observou-se que também no ano de 2000 não ocorreu um desvio muito grande em relação ao comportamento médio percentual (8,3%) ; o desvio foi de 3,2% do maior índice em relação à média(11,5% em outubro) e – 3,3% do menor índice (5% em dezembro) em relação à média.

Assim, também no ano de 2000, praticamente não se pode falar em sazonalidade; no máximo, pode-se acusar um pico de venda em outubro de 2000.

Resumindo, os picos de vendas, em cada ano, ocorreram em meses diferentes: janeiro em 1997, setembro em 1998, outubro em 1999 e em 2000.

Com isso, deduz-se que o comportamento das vendas é completamente aleatório, dependente do maior esforço de vendas da empresa, da concorrência e do cenário do mercado.

Isso se comprova, se identificados os meses de Vales de Vendas : fevereiro de 1997, junho de 1998, dezembro de 1999 e de 2000.

5.4.2.2.3 - ANÁLISE DE CUSTOS, VOLUME E LUCRO (C,V,L)

O Quadro 9 permite a Análise de Custos, Volume e Lucro do Rei dos Cabeçotes, de 1997 a 2000.

O quadro deixa claro que no decorrer destes quatro anos houve um aumento no preço médio das peças, mas diminuiu de forma significativa a margem de lucro em função do aumento das despesas.

Embora o número de unidades recondicionadas tenha caído em 1999 e em 2000, o faturamento teve comportamento ascendente de 1997 a 2000. Tomando-se por ano-base as vendas de 1997=100%, as de 1998 cresceram 8%; as de 1999, 16%; e as de 2000, 30%. Esse descompasso entre número de unidades decrescentes e receita crescente justifica-se pela elevação do Preço Médio de Vendas : 25% mais elevado em 1999 que em 1997 e 36% mais elevado em 2000 que em 1997.

Resumindo, no ano de 2000, recondicionou-se um número menor de cabeçotes, em relação a 1997 e ganhou-se mais, devido ao aumento do preço médio da peça de R\$ 150,00 (1997 e 1998) para R\$ 204,00 (1999 e 2000). De acordo com a nova política financeira e o aumento da concorrência que abaixou o preço da peça nova o que, conseqüentemente, diminuiu o número de peças recondicionadas, houve também um aumento significativo das despesas diminuindo a margem de lucro.

QUADRO 9 - DEMONSTRATIVO FINANCEIRO (1997 A 2000)

	1997	1998	1999	2000
Receita de Vendas	R\$ 480.000,00	520.000,00	560.000,00	625.000,00
Índice	100%	108%	116%	130%
Varição de %	-----	8%	16%	30%
Despesas	R\$ 240.000,00	264.000,00	380.000,00	454.000,00
Índices	100%	110%	158%	189%
Varição de %	-----	10%	58%	89%
Custos de Produção	R\$ 10.000,00	R\$ 12.000,00	R\$ 16.400,00	R\$ 19.200,00
Índice	100%	120%	164%	192%
Varição de %	-----	20%	64%	92%
Custos Administrativos	R\$ 1.780,00	R\$ 1.780,00	R\$ 1.980,00	R\$ 2.200,00
Índice	100%	100%	111%	123%
Varição de %	-----	-----	11%	23%
Salários	R\$ 7.000,00	R\$ 7.000,00	R\$ 11.000,00	R\$ 14.000,00
Índice	100%	100%	157%	200%
Varição de %	-----	-----	57%	100%
Aluguel e Taxas	R\$ 400,00	R\$ 400,00	R\$ 900,00	R\$ 900,00
Índice	100%	100%	225%	225%
Varição de %	-----	-----	125%	125%
Propaganda e Relações Públicas	R\$ 330,00	R\$ 330,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00
Índice	100%	100%	242%	242%
Varição de %	-----	-----	142%	142%
Outras despesas	R\$ 490,00	R\$ 490,00	R\$ 600,00	R\$ 700,00
Índice	100%	100%	122%	143%
Varição de %	-----	-----	22%	43%
Lucro líquido/Ano	R\$ 240.000,00	R\$ 256.000,00	R\$ 180.000,00	R\$ 172.000,00
Índice	100%	106%	75%	72%
Varição de %	-----	6%	-25%	-28%

OBS: Análise realizada com a técnica dos números índices. Os dados do ano de 1997 foram tomados como ano-base = 100% e os dados dos demais anos foram analisados em relação a ele. O índice do lucro de 2000 foi assim calculado: $(172.000 \times 100)/240.000 = 72\%$, o que significa que houve um decréscimo no lucro, em 2000, em relação a 1997, de 28% (100% - 72%). Ao mesmo tempo, o índice das vendas de 2000 (130) reflete uma elevação no faturamento desse ano, em relação ao de 1997, da ordem de 30%.

Os fatores que mais contribuíram para elevar os custos foram os Impostos (125% mais elevados em 2000 que em 1997), os Salários (100% de aumento em 2000 em relação a 1997), e os investimentos em Propaganda e Relações Públicas (142% de elevação em 2000 em relação ao ano-base).

5.4.2.2.4 - COMPOSTO DE MARKETING

Levando em consideração os 4Ps e 4Cs, as empresas vencedoras são as que atendem às necessidades do consumidor de forma econômica, conveniente e com comunicação eficaz.

No Planejamento do Produto, conforme pode ser visualizado no Quadro 10, os 4Ps e 4Cs são levados em consideração pelo Rei dos Cabeçotes com exceção da promoção de vendas que não apresenta vantagens nem para quem vende nem para quem compra; respeitando este composto a empresa tem-se comunicado com o mercado-alvo.

QUADRO 10 - Os 4 P's E 4C's DO REI DOS CABEÇOTES

Produtos/ Consumo	<i>Variedade de Produtos (diesel, gasolina, álcool e gás) Qualidade Característica do produto Marca (vários) Tamanhos (leves/pesados) Serviços especializados Garantia (90 dias) Devolução</i>
Preço/Custo	<i>Lista de Preços (tabela) Descontos (10% a vista)Condições de pagamento (30,60,90 dias), borderô de cobrança, ou cheques pré-datados)</i>
Praça/ Conveniência	<i>Localização(R. Pereira Lima, 448 - Vila Industrial – Campinas) Estoque (vários tipos de cabeçotes usados e novos) Transporte (entrega direta p/ cliente)</i>
Promoção de	<i>Propaganda (corpo a corpo) Força de Vendas (cabeçote linha diesel, linha pesada)</i>

vendas/ Comunicação	<i>Relações públicas (proprietários, vendedores) Marketing Direto (no balcão, direto com os proprietários e vendedores)</i>
--------------------------------	---

5.4.2.3 – SITUAÇÃO COMPETITIVA

Kotler & Armstrong (1993, p.348) explicam “a importância do desenvolvimento de estratégias competitivas de marketing que posicionem a empresa contra seus concorrentes e lhe proporcionem a melhor vantagem competitiva possível”.

Para que isso ocorra, a empresa precisa descobrir tudo o que for possível sobre seus concorrentes mais próximos, como comparar seus produtos, preços, canais de distribuição e promoções, bem como saber dos seus concorrentes, quais os objetivos, as estratégias, as forças e fraquezas, seus padrões comportamentais e suas reações a estratégias competitivas.

Desta forma, pode-se encontrar vantagem e desvantagem competitiva em potencial. Com isso, pode-se atacar de forma mais precisa os seus concorrentes, bem como preparar defesas mais eficazes.

Como primeiro passo, define-se concorrente a empresa que oferece produtos e serviços similares, para os mesmos consumidores, além dos preços também similares.

De forma mais ampla, define-se como concorrência todas as empresas que fabricam o mesmo produto ou classe de produto.

O “Rei” identifica seus concorrentes sob o ponto de vista do mercado; neste caso, são as empresas que estão tentando satisfazer uma mesma necessidade, ou atender a mesma faixa de consumidores.

Do ponto de vista do mercado, para o “Rei” o que o consumidor realmente deseja é “colocar a máquina em ação”, por meio de recondicionamento ou troca de peças usadas por novas.

Essas necessidades podem ser satisfeitas pela rapidez no recondicionamento, na pronta entrega de peça nova existente no estoque, ou mesmo a peça recondicionada à base de troca.

Sabe-se que muitos de seus concorrentes se preocupam com esses itens, portanto, é preciso estar um passo à frente da concorrência.

Identificados os principais concorrentes, a gerência de marketing questiona: O que cada concorrente oferece ao mercado? O que orienta o comportamento de cada um deles?

Deve-se identificar as estratégias dos concorrentes, analisar sua forças e fraquezas, estabelecer um programa de ação para superar àqueles que representam ameaças diretas para o “Rei”.

Isto é feito pela análise PFOA (ou SWOT) apresentada a seguir.

5.4.2.3.1 – ANÁLISE DE OPORTUNIDADES E AMEAÇAS (SWOT/PFOA)

A análise PFOA - dos Pontos Fortes e Fracos, Oportunidades e Ameaças - da organização, frente ao meio ambiente foi traduzida da clássica SWOT (Strong, Weakness, Opportunity, Trouble).

Os casos de concorrentes selecionados e o processo de coleta de dados foram descritos no item 5.2 (metodologia).

O Quadro 11 apresenta a análise PFOA (SWOT), e os Quadros 12 e 13 resumem os pontos fortes e fracos do Rei dos Cabeçotes perante a concorrência.

As pesquisas para a elaboração do Quadro 11, mostraram que:

**QUADRO 11 - ANÁLISE PFOA (SWOT): REI DOS CABEÇOTES X
EMPRESAS CONCORRENTES**

Fator de Análise	Empresa X	Empresa Y (retífica)	Empresa Z	Empresa H	Rei dos Cabeçotes
Tamanho	<i>Micro</i>	<i>Média</i>	<i>Micro</i>	<i>Média</i>	<i>Pequena</i>
Sede da empresa	<i>Piracicaba</i>	<i>Campinas</i>	<i>Campinas</i>	<i>Tupã</i>	<i>Campinas</i>
Nºde funcionários	<i>Oito</i>	<i>Não informado</i>	<i>Dois</i>	<i>Sessenta</i>	<i>Dezesseis</i>
Preço Médio	<i>R\$ 153,00</i>	<i>R\$ 204,00</i>	<i>R\$ 164,00</i>	<i>R\$ 153,00</i>	<i>R\$ 204,00</i>
Pontos Fortes	<i>Preço</i>	<i>Serviço sistêmico</i>	<i>Preço</i>	<i>a)agressividade de na venda: 12 caminhonetes ¾ F4000, que percorrem a região, oferecendo serviços b) maquinário de 1ª linha c) preços imbatíveis</i>	<i>Pontualidade, precisão e garantia de 90 dias, integral</i>
Pontos Fracos	<i>Garantia limitada :não para todos os clientes.</i>	<i>Serviço não divulgado: não é o foco do negócio</i>	<i>Não atende segmento diesel; capacidade limitada</i>	<i>Custo da operação (manutenção, combustível, funcionários)</i>	<i>Ponto de venda inadequado: no centro de Campinas</i>
Perfil da Administração	<i>Familiar</i>	<i>S/A</i>	<i>Familiar</i>	<i>Familiar</i>	<i>Familiar</i>
Capacidade de	<i>200 peças/mês</i>	<i>Não informada: serviço</i>	<i>50 a 60 peças/mês</i>	<i>Acima de 750 peças/mês</i>	<i>200 peças/mês</i>

Produção		<i>realizado só p/ satisfazer alguns clientes</i>			
-----------------	--	---	--	--	--

Fonte: Aplicação de questionário por telefone e no balcão da empresa (pseudo-comprador)

A empresa Z, mesmo sendo uma micro organização, atinge toda a região e seu ponto forte é o preço. Entretanto, é uma concorrente de cunho artesanal: são profissionais liberais sem firma aberta, sem estratégia de localização, na maioria das vezes, profissionais da área que perderam o emprego e optaram pelo ramo como forma de sobrevivência. Seus custos operacionais são baixos e as peças recondicionadas acabam tendo um preço diferenciado, conquistando assim uma fatia do mercado que decide com base no preço.

Entretanto, não atendem a todos os segmentos, por exemplo, aos caminhões de linha pesada diesel.

As retíficas, além de concorrentes, são também clientes do Rei, pois repassam-lhe casos mais difíceis, aqueles, que não conseguem atender. A empresa Y é um exemplo de retífica. Seus preços são compatíveis com o do Rei. Atuam no setor, porém não como foco principal do negócio.

Essas retíficas de motores, mesmo investindo no setor de recondicionamento de cabeçotes, sentiram os custos operacionais em níveis de especialização no ramo e já pensam nas vantagens da terceirização – e o “Rei” investe nesse setor, conscientizando os recondicionadores de motor da importância dessa terceirização. A curto prazo, nesse setor, não se espera grande concorrência.

A empresa X tem o preço por diferencial, sendo seu ponto forte. Entretanto, seu ponto fraco é a garantia que é limitada a alguns tipos de clientes, nem a todo tipo de serviço.

Por fim, a empresa H parece ser a mais forte concorrente do Rei dos Cabeçotes, dada a agressividade nas vendas: seus preços competem com a empresa X apesar desta ser micro e a H ser média. Sua maior agressividade está em colocar no mercado doze caminhonetes ¾ F4000, que percorrem a região, oferecendo serviços de recondiçõamentos a empresas de ônibus, retíficas, transportadoras e oficinas mecânicas.

Além disso, tem outro ponto forte: maquinário de primeira linha, que torna seus serviços mais atrativos que os da empresa X além dos preços serem semelhantes.

O ponto de vendas do Rei dos Cabeçotes aparece no Quadro 11 como ponto fraco em função de não haver disponibilidade de espaço para expansão, dado que os imóveis vizinhos são tombados pelo Patrimônio Histórico e Geográfico de Campinas e também pela dificuldade de acesso por estar instalada nas imediações do centro de Campinas. Seu ponto forte é a garantia integral de 90 dias, a pontualidade e a precisão com que o recondiçõamento é efetuado.

Seus preços, apesar de no Quadro 11 estarem mais elevados que os da concorrência, estão dentro da média cobrada na cidade de Campinas. Os preços dos concorrentes refletem a prática de outras regiões. O preço cobrado pela empresa X, por exemplo, reflete custos menores com mão de obra praticados na cidade de origem (Piracicaba) . Além do exposto, a pesquisa constatou a existência de retíficas de motores que estão investindo mais no setor de recondiçõamento de cabeçotes.

Observaram-se também, instalações de novas empresas especializadas em cabeçotes, embora ainda tímidas, usando a fatia de linhas leves (automóveis), não oferecendo a médio prazo risco de concorrência agressiva na linha pesada (setor de maior interesse nos investimentos do Rei dos Cabeçotes).

De todo o exposto, pode-se sintetizar os Pontos Fortes e Fracos do Rei dos Cabeçotes perante a concorrência, na forma apresentada nos Quadros 12 e 13.

QUADRO 12 - PONTOS FORTES DO REI DOS CABEÇOTES

<ul style="list-style-type: none"> - Pioneira em recondicionamento de cabeçotes na região. - Específica em recondicionamento de peças pesadas e leves e venda de cabeçotes novos. - Localização privilegiada (ponto) no mesmo local há 28 anos. - Precisão – Pontualidade - Garantia 	
<p>Quanto a preços no recondicionamento</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Preços compatíveis com o mercado de acordo com a peça ou o tipo de recondicionamento.</i> - <i>Uso de pouca matéria-prima.</i> - <i>Considerando-se o maquinário, a mão-de-obra especializada e média usinagem.</i>
<p>Quanto a qualidade</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Matéria-prima de fácil acesso.</i> - <i>Durabilidade</i> - <i>Produção (recondicionamento) eficiente</i> - <i>Entrada de novas máquinas no mercado</i> - <i>Garantia de 90 dias</i>
<p>Quanto ao prazo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Faturamento: 30/60, 90 dias ou cheques pré-datados. Há essa possibilidade graças à estabilidade da moeda - compra de matéria-prima também a prazo.</i> - <i>Rapidez na recuperação</i> - <i>Pontualidade</i>
<p>Quanto ao atendimento</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Contato direto com o cliente/proprietário</i> - <i>Orçamento e descontos fechados com o cliente/proprietário, cliente/vendedor.</i> - <i>Borderô de cobrança - duplicatas pagas em banco</i> - <i>Cheques pré-datados</i> - <i>Pagamento à vista (opção de escolha e de cliente)</i> - <i>Orçamento via fax, e-mail, no balcão da empresa, por telefone e, pelos vendedores.</i>
<p>Quanto à propaganda</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>No balcão - direto com o cliente</i> - <i>Brindes promocionais (todo final de ano)</i> - <i>Brindes: canetas, bonés, agendas, folhinhas, relógios, chaveiros, etc.</i>

	- Divulgação - páginas amarelas
--	---------------------------------

QUADRO 13 - PONTOS FRACOS DO REI DOS CABEÇOTES

Espaço físico
Prazo <i>Plano dos concorrentes (com prazos maiores) porém com juros abusivos e na maioria das vezes não observado pelo consumidor.</i>
Atendimento <i>Defasagem no quadro de vendedores para intensificar as visitas nas empresas.</i>
Propaganda <i>Necessidade de mais divulgação: rádio, jornal, mala direta</i>

5.4.2.4 – SITUAÇÃO DO MACROAMBIENTE

Esta seção descreve as tendências macroambientais amplas – demográficas, econômicas, políticas, legais e socioculturais que afetarão a linha de produtos do Rei dos Cabeçotes no futuro.

Um dos principais fatores do ambiente é a existência, ainda hoje, de maior procura pelos serviços de condicionamento e reposição de peças.

Acredita-se ser este um mercado promissor, tendo, no contexto da região metropolitana de Campinas, aumentado consideravelmente a demanda, restando apenas canalizar essa demanda para os tipos de peças vendidas e recondiçionadas pelo “Rei”.

Essa situação nem sempre significa lucro certo e situações favoráveis, pois a formação de um eixo monetário forte, traz conseqüências, às vezes, inconvenientes, porque atrai a atenção de empresários de outras regiões que pulverizam o polo comercial com administrações diferentes, nem sempre propícias ao atual sistema, confundindo o consumidor e obrigando as empresas da região a adequar-se rapidamente, sendo necessário investir em tecnologia, em quantias muitas vezes não disponíveis para sobreviver a tais oscilações do mercado.

Passada essa fase, os concorrentes “emergentes” nem sempre sustentam suas posições e entram na realidade da região, ou simplesmente desaparecem. Com isso, muitas empresas tradicionais não suportam essas oscilações e fecham suas portas.

Portanto, é preciso estabelecer normas nesse setor, pois a globalização é importante e abre fronteiras, desde que haja critérios éticos que sejam cobrados e fiscalizados.

Uma das tendências futuras do mercado é a implantação de peças e motores “descartáveis”, o que tornará inviável o recondiçionamento se levado em conta o custo/benefício de uma peça nova e de uma peça usada. Esta já é uma realidade no mercado atual, embora em pequena escala, a venda de peças novas faz diminuir o recondiçionamento tomando como base: preço, garantia e agilidade no processo de troca. Este fator inibe a expansão do ramo de recondiçionamento, mas acaba também atraindo poucos concorrentes credenciados.

Apesar dessas ameaças ambientais, acredita-se que por um bom período, a disponibilidade de peças a base de troca, a qualidade, precisão, garantia, know-how das pessoas envolvidas e, principalmente, a flexibilidade para as tendências do mercado, dão ao “Rei” certas vantagens – distinguindo-o como fonte confiável de orientação, análise e teste da peça que chega à empresa para ser recondicionada.

Há riscos também, se os cabeçotes forem suplantados por uma tecnologia totalmente nova.

A empresa deve avaliar o impacto sobre a rentabilidade a médio prazo: do atendimento de concorrentes do setor industrial, novos concorrentes potenciais, compradores e fornecedores.

Por fim, há um projeto de instalação de um “anel viário” na cidade o que leva a pressupor que, conseqüentemente, haja o aumento do fluxo de transportes nas imediações.

5.4.3 – ANÁLISE DE OPORTUNIDADES, AMEAÇAS E QUESTIONAMENTOS

A verba atual para propaganda e relações públicas é ainda considerada pequena para que se possa alavancar as vendas, e o capital de giro para compra de peças novas ainda não é o ideal.

Um levantamento realizado por vendedores constatou que nos dias atuais, apenas 50% sabem da existência da empresa. Dentre essas pessoas, 39% manifestam interesse pelos produtos oferecidos apesar das inúmeras ofertas (boca-a-boca, nas visitas) atentar às tendências demográficas que confirmam a visão de que a demanda continuará aumentando.

5.4.3.1 - OPORTUNIDADES

As oportunidades podem ser alcançadas e classificadas conforme sua atratividade e probabilidade de sucesso.

A possibilidade de sucesso depende da força do negócio, não apenas das exigências básicas do sucesso para atuar no mercado-alvo, mas deve também superar os concorrentes; a simples competência não constitui uma vantagem competitiva.

Para a empresa recondicionadora de cabeçotes, o melhor desempenho será aquele que pode gerar maior valor para o consumidor e mantê-lo ao longo do tempo.

Assim, com o anel viário a ser instalado futuramente, também deverá ser instalado na região o chamado “Porto Seco” (estação de distribuição da alfândega), de forma que em Campinas o fluxo de veículos deverá crescer.

As retíficas como concorrentes que sentiram o peso do custo da tecnologia do recondicionamento podem ser focadas como segmento-alvo, transmutando-se de concorrentes para clientes.

5.4.3.2 - AMEAÇAS

Pode-se considerar ameaça uma tendência ou desenvolvimento desfavorável que levaria, na ausência de ação de Marketing defensiva, à deteriorização das vendas e, conseqüentemente dos lucros.

As ameaças devem ser classificadas conforme sua relevância e probabilidade de ocorrência.

Identificam-se diversas ameaças enfrentadas pela empresa de recondicionamento de cabeçotes, entre elas a concorrência, alto índice de impostos, instabilidade econômica, recessão, mão de obra deficitária, saturamento do mercado, falta de postura ética, etc.

A maior ameaça ambiental para o futuro é a entrada do motor com kits descartáveis para cabeçotes, blocos, etc. que levarão a obsolescência dos serviços de recondiçõamentos e retíficas.

Não há como ignorar a elevação dos encargos tributários, nem a força da concorrência que consegue oferecer preços mais baixos e agressividade na venda pessoal, procurando o cliente diretamente, enquanto o Rei dos Cabeçotes, ainda age timidamente nesse sentido com apenas quatro vendedores motorizados no mercado contra quatorze do concorrente mais forte (empresa H).

5.4.3.3 - QUESTIONAMENTOS

- a) Deve o Rei dos Cabeçotes investir no segmento de retíficas na região, como parceria ?
- b) Deve diversificar suas atividades , dada a ameaça ambiental e tecnológica das fábricas lançarem os cabeçotes em “kits” de reposição?
- c) Serão esses “kits”,tão acessíveis em termos de custos, que tornarão antieconômica a opção pelo recondiçõamento ?
- d) Que esforço promocional deve fazer para fidelizar os atuais clientes e divulgar a organização para os novos clientes que passarão a circular pelo anel viário e em direção ao Porto Seco ?
- e) Deve investir em outro ponto de venda, de mais fácil acesso aos clientes?

5.4.4 – OBJETIVOS

Definem as metas que o plano deseja atingir em termos de volume de vendas, participação de mercado e lucro.

Para o ano 2001, os proprietários desejam expandir a empresa, segmentando o mercado na área de solda de cabeçotes e, possivelmente, num futuro próximo soldar também blocos de motores, aproveitando a oportunidade de atender aos clientes finais e às expectativas dos clientes potenciais.

Dada a demanda pelo produto, espera-se dentro de três anos a mudança da empresa para fora do centro urbano, estabelecendo-se na região, frente à Rodovia Anhanguera, com o objetivo de ampliar o espaço físico, melhorar a distribuição do produto e facilitar o acesso para os vendedores.

Sendo as vendas impulsionadas em 30%, superiores ao ano de 1997, espera-se uma compensação nos custos de operações adicionais. Estes custos consistem em um aumento de R\$ 10.000,00 por mês, referentes à mão de obra e matéria prima (não incluindo prédio e maquinários adicionais) perfazendo um total de R\$ 120.000,00 por ano a mais de despesas, em relação a 2000.

Aumentando as vendas em 30% nos três próximos anos em relação a 2001, pretende-se chegar em 2003 com faturamento bruto de R\$ 800.000,00 sem aumentar os demais custos operacionais não relatados no parágrafo anterior, fazendo com que a nova estrutura desenvolva força máxima com o mínimo custo atual, permitindo que o lucro líquido da empresa, retorne aos seus parâmetros normais.

A definição dos objetivos financeiros precede aos objetivos de marketing. É o que se apresenta a seguir:

5.4.4.1 - OBJETIVOS FINANCEIROS

A administração do Rei dos Cabeçotes Campinas Ltda. deseja que cada segmento em que atua tenha um bom desempenho financeiro.

O gerente de vendas estabelece como um dos objetivos financeiros para a linha D/G/A/G (diesel, gasolina, álcool e gás – Quadro 6), a obtenção de uma taxa de retorno de 15% no ano de 2001.

Pretende-se atingir uma receita de vendas de R\$ 718.636,00 no ano de 2001 que representa 15% de crescimento sobre o ano de 2000, ou 49% a mais em relação ao ano-base de 1997.

1997 – 3200 cabeçotes PU. R\$ 150,00 = R\$ 480.000,00
1998 – 3466 cabeçotes PU. R\$ 150,00 = R\$ 520.000,00
1999 – 2978 cabeçotes PU. R\$ 188,00 = R\$ 560.000,00
2000 – 3063 cabeçotes PU. R\$ 204,00 = R\$ 625.000,00
2001 – 3523 cabeçotes PU. R\$ 204,00 = R\$ 718.636,00

5.4.4.2 - OBJETIVOS DE MARKETING

Os objetivos de marketing devem refletir a opção por um ou mais dos questionamentos. Por exemplo: 1) elevar de x para y o número de retíficas atingidas na região; 2) canalizar para o “Rei” o aumento da demanda esperada em consequência do maior fluxo em função do novo anel viário; 3) ampliar o número de segmentos com peças originais.

Pretende-se alcançar uma majoração de 30% nas vendas ao final do ano fiscal de 2001, mantendo uma margem de lucro acima de 15%, aproveitando a ampliação da área física, o potencial dos novos maquinários associados a um acréscimo na produção com força total no treinamento de pessoal, somadas às divulgações que serão feitas com maior intensidade através de mais vendedores, melhor aprofundamento da divulgação através da informática (internet: site, e-mail...) propaganda por jornais, rádios e etc. No mínimo duas vezes mais em relação ao ano 2000.

5.4.5 – ESTRATÉGIAS DE MARKETING

A médio prazo, a estratégia está ligada a investimentos no Ponto de Venda na elevação da produtividade.

Pretende-se agilizar a transferência para as margens da Rodovia Anhangüera a fim de assegurar um espaço físico mais adequado com amplo estacionamento, aquisição de novos maquinários e, conseqüentemente, a contratação de novos funcionários, especializados e treinados, agilizando assim, produção e distribuição do produto.

A estratégia do Marketing de Relacionamento do Rei dos Cabeçotes a curto prazo, visa atingir os clientes usuários com visitas constantes através de vendedores, da mala direta e do trabalho de vendas no balcão da empresa. Com isso, pretende-se estabelecer boas relações com os clientes que são armas vitais para a empresa. Também, utilizar (ou agilizar a implantação) de sistemas informatizados de informações para dar continuidade à análise de vendas por segmento e avaliar o comportamento de cada cliente, fazendo acompanhamento pós-venda, etc.

A longo prazo, pretende-se ampliar o espaço físico, intensificar as visitas nas empresas, visando aos clientes usuários e potenciais. Pretende-se também maior divulgação através de *folders*, jornais específicos, rádio, brindes com o objetivo de cativar o cliente, aumentar a confiabilidade de nosso produto na mente do consumidor.

Com a expansão, será utilizado para agilizar a produção de serviços de solda e também um maior armazenamento de peças novas e usadas a pronta entrega, permitindo melhor controle de distribuição para que as vendas possam alcançar um maior número de clientes. Com a revenda de peças novas o “Rei” passa a competir, embora, timidamente com as grandes distribuidoras e montadoras.

A estratégia básica do Rei é atingir as empresas com a linha Diesel (D) acrescentando-se unidades de preços mais baixos e mais altos.

Para atrair o público-alvo o “Rei” planeja ampliar suas ofertas de peças novas e recondicionadas. O foco estará voltado para peças de qualidade superior a média de mercado com custos também satisfatórios.

O esforço para estocar cabeçotes cuja produção já saiu de linha e também a diversidade de peças nacionais e importadas dos novos modelos lançados, atualmente, no mercado é que reforçarão a imagem da empresa, fidelizando o cliente e atraindo outros novos.

A expansão da linha de produtos é outra estratégia que está sendo vista. Pode-se recorrer à venda de peças diretamente ligadas ao cabeçote como juntas, válvulas, molas e outros acessórios visando atrair novos clientes.

No caso do pós-venda, a empresa reorganizou o seu sistema de atendimento ao cliente após a entrega da mercadoria, propiciando garantia integral da peça recondicionada, prazo maior para os cheques e borderôs de cobrança, além de suporte técnico (socorro e manutenção), estabelecendo com isso um diferencial em relação ao concorrente.

Lançar-se-á forte propaganda para atrair a atenção dos consumidores, e para os clientes em potencial serão feitas visitas constantes de vendedores nas empresas, além do oferecimento de um cabeçote grátis para testar a pontualidade, rapidez, precisão e a garantia dos nossos produtos - essa promoção especial para clientes em potencial tem o objetivo de projetar a qualidade do produto e a confiabilidade na empresa.

5.4.6 – PROGRAMAS DE AÇÃO

É importante lembrar que o aumento das vendas estará ligado ao aumento de negociação a ser feito na região, desencadeado pelo aquecimento financeiro deste polo comercial.

Novas formas de distribuição dos produtos estão sendo estudadas, e caso haja o crescimento da demanda há a possibilidade de também terceirizar parte da produção visando a maior agilidade dos serviços.

Assim, em 2001, será contratado um especialista em marketing (nos padrões da micro e pequena empresa) que trabalhará os objetivos propostos para atingir as metas de vendas e lucros a médio e longo prazos.

Com isso, a empresa garantirá que a sua divulgação seja levada até o cliente de forma intensiva por meio de propaganda e relações públicas e, se atingido o objetivo em 2004, partirá para uma nova investida, reestruturando-se para melhor atender às expectativas do cliente.

Ainda como Estratégia Promocional, pretende-se aplicar, em diversos elementos, como mostra o Quadro 14, abaixo.

QUADRO 14 - PLANEJAMENTO PROMOCIONAL PARA 2001

REI DOS CABEÇOTES

Jornal	R\$ 120,00	1 x por semana	Caderno específico de mecânica
Rádio	R\$ 700,00	2 chamadas diárias	Horário nobre
Mala direta	R\$ 80,00	100 malas mensais selecionadas pelo SIM junto aos clientes fiéis	Xerox, correio e papel

Listel	R\$ 6.000,00	anual	Anúncio médio de 4,5 cm
Brindes	R\$ 4.000,00	anual	Canetas, vinhos, champagne, réguas, folhinhas, bonés
Internet	R\$ 10.000,00		Equipamentos, instalação, desenvolvimento do site e hospedagem

Obs: Rádio - 4 meses (intervalo de 3 meses para analisar os resultados).

Jornal - um mês sim um mês não (análise dos resultado).

Diante disto, a empresa concentra forças em 2001 para reverter o quadro, e retornar de forma mais arrojada ao mercado, e com nova estrutura para expandir em outras regiões.

5.4.7 – CONTROLES

O plano será monitorado por um especialista em marketing num trabalho de parceria com a administração da empresa.

As metas e o orçamento serão fixados por semestre.

A administração avaliará os resultados em cada período por meio de análises C,V,L, que serão comprovadas em Quadros como os de números 7 e 9 e de forma gráfica; se os negócios não atingirem as metas frente aos objetivos propostos as estratégias serão revistas, e elaborados novos programa de ação.

A revisão das ações que serão adotadas para melhorar o desenvolvimento do plano, criando novas estratégias para conquistar o mercado, se necessário for, representará a elaboração de um plano de contingência - estabelecendo etapas que a administração deve adotar em resposta ao desenvolvimento adverso do plano inicial.

QUESTÕES :

- 1- Avalie o processo de diagnóstico utilizado: há algum tipo de pesquisa de que sentiu falta e que você faria, para complementar o processo?
- 2- Analise criticamente a análise e interpretação dos dados : da Análise SWOT, CVL, etc...
- 3- Analise criticamente as estratégias propostas, tanto no tocante à sua seleção quanto na forma de implementação tática e sistema de controle;

Sugira novas estratégias competitivas e de crescimento para a organização.