

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
COORDENADORIA DE ESTÁGIOS

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA A
REPECON PNEUS

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE ESTÁGIO

LEONARDO NIENKÖTTER

Florianópolis, dezembro de 1999.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
COORDENADORIA DE ESTÁGIOS

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA A
REPECON PNEUS

LEONARDO NIENKÖTTER

Orientador
Prof. Carlos Wolowski Mussi

Área de Concentração
Marketing

Florianópolis, dezembro de 1999

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi apresentado e julgado perante a Banca Examinadora, que atribuiu a nota _____ ao aluno Leonardo Nienkötter na disciplina Estágio Supervisionado Obrigatório - CAD 5401

Banca Examinadora

Prof. Carlos Wolowski Mussi

Presidente

Prof. Pedro da Costa Araújo

Membro

Ed Medeiros

Membro

Agradecimentos

Aos meus pais, agradeço o apoio incessante e incondicional em todos os momentos de dificuldade.

Ao Prof. Carlos Wolowski Mussi, pela brilhante orientação e paciência, a quem tive o enorme prazer de conviver durante a execução deste trabalho.

Foi igualmente importante a colaboração recebida de todos os funcionários da Repecon, os quais sempre me ajudaram na coleta dos dados relativos à empresa.

SUMÁRIO

RELAÇÃO DE TABELAS	06
RELAÇÃO DE QUADROS.....	07
RELAÇÃO DE GRÁFICOS	08
RELAÇÃO DE ANEXOS.....	09
LISTA DE SIGLAS.....	10
RESUMO	11
ABSTRACT.....	12
1 – INTRODUÇÃO	13
2 – OBJETIVOS	15
2.1 - Objetivo Geral.....	15
2.2 - Objetivos específicos	15
3 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
3.1-A influência do ambiente na formulação de estratégias empresariais.....	16
3.2-Análise organizacional.....	16
3.3-O ambiente externo.....	17
3.4- Conceito de venda e de marketing.....	18
3.5-Planejamento estratégico.....	18
4 - METODOLOGIA DO TRABALHO.....	25
4.1 Tipo de estudo.....	25
4.2 Instrumentos de coleta de dados.....	25
5 - DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO	27
5.1 - Diagnóstico situacional.....	27
5.1.1 - Avaliação do ambiente externo.....	27
5.1.1.1 - Situação econômica.....	28
5.1.1.2 - Situação política.....	28
5.1.1.3 - Situação legal.....	29
5.1.1.4 - Situação sócio-cultural.....	29
5.1.1.5 - Situação tecnológica.....	31
5.1.1.6 – Fornecedor.....	32
5.1.1.7 - Considerações sobre o mercado e a concorrência.....	32
5.1.1.7.1- Considerações sobre o mercado e a concorrência.....	32
5.1.1.7.2- Caracterização do setor.....	33
5.1.1.7.3 - Apresentação dos concorrentes.....	33
5.1.1.7.4 - Pontos fortes e fracos dos concorrentes.....	35
5.1.1.7.5 - Pontos fortes e fracos da Repecon.....	41

5.1.1.7.6 -Comparação entre os pontos fortes e fracos da Repecon com os de seus concorrentes.....	41
5.1.1.8 - Análise das oportunidades e ameaças	43
5.1.2 - Análise do ambiente interno	45
5.1.2.1 - Histórico da empresa.....	45
5.1.2.2 - Atual estrutura organizacional	45
5.1.2.3 - Atual missão e objetivos.....	46
5.1.2.4 - Estratégias atuais.....	47
5.1.2.5 - Análise do marketing mix.....	47
5.1.2.5.1- Produto	47
5.1.2.5.2 – Promoção	48
5.1.2.5.3 – Distribuição	48
5.1.2.5.4 – Preço	48
5.1.2.6 - Sistema de compras.....	49
5.1.2.7 - Participação atual no mercado	49
5.1.2.8 - Análise de vendas.....	50
5.1.2.9 - Análise financeira.....	52
5.1.2.10 - Sistema de vendas	54
5.1.2.8 - Análise dos pontos fortes e fracos.....	55
6 – Pesquisa de Marketing.....	56
6.1 - Tabulação dos dados.....	56
6.2 - Conclusões e recomendações da pesquisa.....	92
7 – PROGNÓSTICO.....	94
7.1 - Determinação da missão da empresa e de marketing	94
7.2 - Formulação dos objetivos.....	95
7.3 - Estabelecimento das estratégias de marketing	95
7.4 - Determinação do plano de ações de marketing	96
7.4.1 - Estabelecimento do plano de ações.....	97
7.5 - Elaboração do plano de resultados.....	98
7.6 - Controle e avaliação.....	99
8 - CONSIDERAÇÕES FINAIS	101
9 - REFÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	102
10– ANEXOS	103

RELAÇÃO DE TABELAS

Tabela 1 – Número de recapes feitos no Brasil de 1992 a 1998	28
Tabela 2 – Receita em 1997	50
Tabela 3 – Receita em 1998	51
Tabela 4 – Receita em 1999	51
Tabela 5 – Divisão da receita de acordo com as formas de pagamento.....	52
Tabela 6 – Índices de liquidez	53
Tabela 7 – Classificação das empresas pesquisadas	56
Tabela 8 – Número de veículos das empresas pesquisadas que recapam pneus	58
Tabela 9 – Perfil dos veículos das empresas pesquisadas	60
Tabela 10 – Localização das empresas pesquisadas	62
Tabela 11 - A função do pesquisado na empresa.....	64
Tabela 12 – Quantidade mensal de pneus que as empresas pesquisadas recapam	66
Tabela 13 – Bitola de pneu que as empresas pesquisadas recapam.....	68
Tabela 14 – Fonte de informação que conduziu a empresa pesquisada à Repecon.....	70
Tabela 15 – Fator que fez o cliente se decidir pela Repecon	72
Tabela 16 – Fator preponderante na escolha de uma empresa de recapagem	74
Tabela 17 – Grau de satisfação quanto à borracharia	76
Tabela 18 – Motivo de insatisfação relativo à borracharia	77
Tabela 19 – Grau de satisfação quanto ao atendimento interno de vendas.....	78
Tabela 20 – Motivo de insatisfação quanto ao atendimento interno de vendas.....	79
Tabela 21 – Grau de satisfação quanto ao departamento financeiro.....	80
Tabela 22 – Motivo de insatisfação quanto ao departamento financeiro.....	81
Tabela 23 – Grau de satisfação quanto ao atendimento do vendedor externo.....	82
Tabela 24 – Motivo de insatisfação quanto ao atendimento do vendedor externo.....	83
Tabela 25 – Grau de satisfação quanto à qualidade dos serviços de recapagem.....	86
Tabela 26 – Motivo de insatisfação quanto à qualidade dos serviços de recapagem.....	88
Tabela 27 – Indicação ou não da empresa a um conhecido.....	90

RELAÇÃO DE QUADROS

Quadro 1 - Análise comparativa da Repecon em relação aos seus concorrentes	42
Quadro 2 – D.R.E. de 1998	53
Quadro 3 – Plano de ações da Repecon para o ano 2000.....	95
Quadro 4 – D.R.E. projetada para o ano 2000.....	96
Quadro 5 – Controle do plano de ações	98

RELAÇÃO DOS GRÁFICOS

Gráfico 1 – Quantidade de pneus recauchutados por mês.....	40
Gráfico 2 - Categoria da empresa pesquisada.....	57
Gráfico 3 – Número de veículos que utilizam serviço de recapagem.....	59
Gráfico 4 - Perfil dos veículos.....	61
Gráfico 5 – Sede da empresa.....	63
Gráfico 6 - Função do entrevistado na empresa.....	65
Gráfico 7 – Média mensal de pneus para recapagem.....	67
Gráfico 8 - Bitola do pneu habitualmente recapado.....	69
Gráfico 9 – Fonte de informação que conduziu a empresa pesquisada à Repecon.....	71
Gráfico 10 – Fator que fez o cliente se decidir pela Repecon.....	73
Gráfico 11 – Fator preponderante na escolha de uma empresa de recapagem.....	75
Gráfico 12 – Grau de satisfação quanto aos setores pesquisados.....	84
Gráfico 13 – Motivos de insatisfação quanto aos setores pesquisados.....	85
Gráfico 14 – Grau de satisfação quanto à qualidade dos serviços de recapagem.....	87
Gráfico 15 – Motivos de insatisfação quanto à qualidade dos serviços de recapagem.....	89
Gráfico 16 – Indicação ou não da empresa a um conhecido.....	91

RELAÇÃO DE ANEXOS

Anexo 1 - Questionário inicialmente proposto.....	103
Anexo 2 – Pré-teste.....	105
Anexo 3 – Layout definitivo do instrumento de coleta de dados.....	107
Anexo 4 – Cálculo do tamanho da amostra.....	109
Anexo 5 – Procedimentos para seleção de amostragem aleatória simples.....	109

LISTA DE SIGLAS

ABR.....	Associação Brasileira dos Recauchutadores
CPMF	Contribuição Provisória sobre movimentação Financeira
DRE	Demonstração dos Resultados do Exercício
DETRAN.....	Departamento Estadual de Transito
IGP	Índice Geral de Preços
IOF	Imposto sobre Operações Financeiras
IPI.....	Imposto sobre Produtos Industrializados
IPMF.....	Imposto Provisório sobre movimentação Financeira
PIB.....	Produto Interno Bruto
RS.....	Rio Grande do Sul
RDB.....	Registrador de baixa automática
TEF.....	Transferência eletrônica de fundos
UFSC.....	Universidade Federal de Santa Catarina

SINOPSE

O presente estudo corresponde a um Trabalho de Conclusão de Estágio para a obtenção do grau de Administrador, pela Universidade Federal de Santa Catarina, e tem como principal objetivo a elaboração de um planejamento estratégico de marketing.

A Repecon, empresa onde o estudo empírico foi desenvolvido, é sediada em São José e iniciou suas atividades em 1965. Para alcançar os objetivos determinados o estudo contemplou uma pesquisa de marketing e as duas etapas básicas do diagnóstico estratégico: a análise interna e a análise externa referentes à empresa.

Partindo da análise de todas as informações coletadas, tornou-se possível a elaboração de um prognóstico, definindo-se a missão, objetivos, estratégias e planos de ação, concluindo-se com a demonstração de resultado das ações propostas.

ABSTRACT

The present case study is related to a term paper for the conclusion of an apprenticeship period, which aims at obtaining the degree of Business Administrator from UFSC.

A strategic plan of marketing was elaborated during this aforementioned period. Repecon, the company where this study took place, is located in São José and it began operating in 1965. In order to attain the goals of this project, it was made a marketing research and an inside and an outside analysis concerning to the enterprise.

Analyzing the information, it was possible to reach a prognosis, establish the mission, the goals, the strategies and plans, finishing by demonstrating the results of the proposed plans.

1-INTRODUÇÃO

Com 34 anos de existência, a Repecon pode ser considerada uma empresa tipicamente familiar, composta por aproximadamente 60 funcionários, dos quais dois destes são membros da família.

Especializada no segmento de pneus novos e recapados, e possuindo uma linha de produtos e serviços para automóveis, utilitários, caminhões e tratores, a empresa possui sua sede no município de São José.

A instabilidade e complexidade que caracteriza o atual ambiente, tem influenciado de maneira bastante intensa todas as organizações. Como resposta às dificuldades advindas desta instabilidade, as empresas têm dado mais ênfase na busca de novos modelos de gestão como uma forma de lidar de maneira mais eficiente e eficaz com seus problemas internos e ameaças externas.

Devido a forte e crescente concorrência, a empresa tem sentido a necessidade de rever alguns aspectos internos de sua organização, de modo a estar apta a atuar num ambiente de forte competitividade e suprir as expectativas de seus consumidores potenciais e atuais.

Neste contexto, verifica-se que é condição fundamental para a Repecon o desenvolvimento de um planejamento estratégico de marketing, visando dar à empresa condições de direcionar suas ações para o atingimento de seus objetivos e o atendimento das necessidades de seus clientes.

Desta forma, o principal objetivo deste trabalho será a elaboração de um planejamento estratégico de marketing para o setor de recauchutagem da Repecon para o ano 2000, realizado por meio de um diagnóstico da situação atual da empresa, analisando-se as características de seu ambiente interno e externo para a identificação de seus pontos fortes e fracos, bem como as ameaças e oportunidades que atingem a organização. Através dos dados contidos neste diagnóstico serão colhidas informações para a elaboração de um planejamento das ações a serem tomadas pela empresa a fim de realçar suas virtudes e eliminar suas deficiências. Finalmente, será apresentada uma projeção de resultado das ações previstas a serem realizadas.

Sendo assim, espera-se que este trabalho ofereça um encaminhamento à empresa, a fim de que a mesma tenha condições de implementar as modificações e ajustes necessários que possam lhe conferir maior competitividade e flexibilidade diante das ações dos seus concorrentes e das exigências do mercado.

2-OBJETIVOS

2.1-Objetivo geral

- Elaborar um planejamento estratégico de marketing para a empresa Repecon Pneus Ltda.

2.2-Objetivos específicos

- Realizar um diagnóstico do ambiente externo da empresa para identificar suas oportunidades e ameaças;
- Realizar um diagnóstico do ambiente interno da empresa, identificando seus pontos fortes e fracos.
- Verificar o grau de satisfação dos clientes da Repecon, no que diz respeito à qualidade do atendimento, dos produtos e dos serviços;
- Propor ações que permitam o alcance dos objetivos fixados;
- Avaliar os resultados das ações propostas.

3-FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta etapa do trabalho é de fundamental importância para a compreensão da necessidade de se realizar um planejamento estratégico de marketing. Na fundamentação teórica são explicadas as etapas que compõem o planejamento, bem como a influência do ambiente na formulação de estratégias empresariais.

3.1-A influência do ambiente na formulação de estratégias empresariais

Para CHIAVENATO (1994) “Estratégias são conjuntos de objetivos e de políticas principais capazes de guiar e orientar o comportamento da empresa a longo prazo.” O estudo da administração das empresas, a fim de obter dados mais consistentes, deve considerar tanto as variáveis endógenas como as exógenas para poder formular qualquer estratégia empresarial.

É do ambiente externo que surgem as oportunidades que a empresa precisa aproveitar, as ameaças que precisa enfrentar e é neste ambiente que ela obtém os recursos materiais, financeiros, humanos e mercadológicos e que distribui o resultado de suas operações.

Segundo CHIAVENATO (1994) “A opção estratégica da empresa sempre está voltada para aproveitar as forças ambientais positivas e as forças internas positivas de que a empresa dispõe, principalmente as tecnologias que aprendeu a dominar.”

De acordo com WEICK (1973) “... as empresas constituem organizações inventadas pelo homem para se adaptarem a circunstâncias ambientais a fim de alcançarem objetivos.”

A acelerada mudança e instabilidade ambiental, tendo em vista o universo de fatores interagentes, como as condições políticas, econômicas, legais, sociais, culturais e tecnológicas e a crescente concorrência nos mercados passam a exigir estratégias e respostas empresariais capazes de assegurar a sobrevivência e a eficácia empresarial em situações de difícil diagnóstico e de incerteza.

3.2-Análise organizacional

Para COOPERS & LYBRAND (1996) o diagnóstico empresarial é uma maneira de conhecer a empresa e seus problemas, a fim de facilitar qualquer mudança almejada pela organização. É diagnosticar a empresa para melhorar o conhecimento sobre ela

própria, para a partir daí, indicar soluções adequadas para as questões levantadas. Toda ação estratégica deve ser tomada com base em alguma análise e comparada com outras alternativas até ser efetivada. Uma visão estruturada da empresa poderá ser formada, melhorando o conhecimento sobre a mesma e facilitando a indicação de soluções aos problemas levantados.

A análise pode ser feita de diferentes modos, mas os mais utilizados são a entrevista e o questionário, a observação e a análise de documentos.

3.3-O ambiente externo

Para STONER (1982) o ambiente externo consiste nos elementos de fora de uma organização que são importantes para seu funcionamento. As organizações não são auto-suficientes, nem são isoladas dentro de si mesmas, elas trocam recursos com o ambiente externo e dele dependem para sua sobrevivência.

Elementos de ação direta e de ação indireta atuam sobre o ambiente externo de uma organização. Os principais elementos de ação direta são os fornecedores, os consumidores, os concorrentes, as organizações trabalhistas, instituições financeiras, os acionistas e os órgãos públicos (STONER, 1982).

Os fornecedores são os responsáveis pelo fornecimento das matérias-primas necessárias, os fregueses são os que compram os produtos ou serviços da empresa, os concorrentes são empresas que disputam um mesmo público e que através da concorrência tentam aumentar sua participação no mercado, segundo STONER(1982).

Entre os elementos da ação indireta estão a tecnologia, a política e a economia.

Para CHIAVENATO (1994) “a tecnologia representa um dos aspectos ambientais mais críticos face à profunda influência e ao forte impacto que exerce sobre as empresas, sobre sua administração e suas operações.”

O autor complementa explicando que o grau de influência da tecnologia em uma empresa, seja nos produtos ou processos de produção ou operação dependerá de fatores tecnológicos como o ramo de atividade da mesma, dos seus produtos e serviços produzidos, da amplitude e variedade de suas atividades, pelo mercado abrangido por seus produtos ou serviços e pelas informações utilizadas como insumo pela empresa.

As variáveis políticas decorrem das políticas e critérios de decisão adotados pelo governo ao nível federal, estadual ou municipal, bem como pelos governos estrangeiros,

quando as decisões destes exercem influência relevante sobre as atividades da empresa (CHIAVENATO, 1994).

O contexto econômico também é uma variável importante, uma vez que este pode determinar muitas vezes o volume de operações das empresas, o nível de preços e a lucratividade potencial, a facilidade ou dificuldade na obtenção de dos recursos básicos, bem como os mecanismos de oferta e procura do mercado em geral (CHIAVENATO, 1994).

3.4- Conceito de venda e de marketing

Para KOTLER & ARMSTRONG (1998) o conceito de venda sustenta que os consumidores só compram bastantes produtos de uma empresa quando ela despender um grande esforço em vendas e promoção. Já o conceito de marketing sustenta que para atingir as metas organizacionais é preciso determinar as necessidades e desejos dos mercados-alvos e proporcionar a satisfação desejada de forma mais eficiente que seus concorrentes.

O conceito de venda tem uma perspectiva de dentro para fora, pois começa com a fábrica, concentra-se nos produtos da empresa e enfatiza a venda e a promoção para obter vendas lucrativas. É centrado na conquista do cliente, efetuando vendas sem se preocupar com quem compra e por que compra.

Por outro lado, o conceito de marketing tem uma perspectiva de fora para dentro. Começa com um mercado bem definido, concentra-se nas necessidades do consumidor, coordena todas as atividades de marketing que afetam o consumidor e o lucro é obtido através da satisfação do consumidor.

3.5-Planejamento estratégico

Grande parte das organizações brasileiras passa atualmente por um profundo processo de transformação, no sentido de se adaptarem ao novo cenário sócio-econômico que o país se encontra. A atual complexidade do ambiente, no qual as organizações estão inseridas, influencia diretamente em seus resultados, trazendo reflexos na maneira de gerir seus negócios e nas suas posturas frente ao mercado.

Devido a esse novo quadro há um esforço contínuo de um número significativo de empresas a fim de introduzir em suas rotinas gestões administrativas mais eficientes, através da prática de atividades como o planejamento estratégico.

O entendimento mais profundo do real significado do planejamento estratégico bem como as tarefas que este demanda é de essencial importância para que uma determinada empresa obtenha resultados satisfatórios na sua implementação.

Entende-se por planejamento estratégico, o processo desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa. Além disso, o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado (OLIVEIRA, 1995, p. 33).

Para KOTLER & ARMSTRONG (1998) o planejamento estratégico é a base de uma empresa. Ele é o processo de desenvolvimento de uma estratégia formal para a sobrevivência e o crescimento da empresa a longo prazo. Este processo implica a definição da missão da empresa e a criação dos objetivos e metas apresentados nos planos estratégicos, planos a longo prazo e planos anuais.

Mesmo ao tomar conhecimento do verdadeiro significado do planejamento estratégico, bem como sua representatividade nos dias atuais, muitas empresas brasileiras permanecem céticas quanto a sua aplicabilidade num país que, recentemente, apresentava um quadro político-econômico caracterizado principalmente pela incerteza, instabilidade, altos índices inflacionários e outras adversidades.

Pode-se dizer que a variável que atualmente se apresenta como principal ameaça ao êxito do planejamento estratégico tradicional, isto é, aquele que se caracteriza por previsões de médio e longo prazo, não é mais a inflação, mas sim a alto grau de competitividade a que estão sujeitas as empresas seja qual for o bem ou serviço que estas oferecem.

Para que as organizações estejam adequadamente estruturadas e possam responder com agilidade e flexibilidade a um ambiente de constantes modificações e incertezas, se faz necessário a elaboração de um planejamento estratégico.

Segundo OLIVEIRA (1995) é através do Planejamento Estratégico que a empresa obtém informações que permitem:

- 1- conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes. Ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (variável controlável);

2- conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos. Ponto fraco é uma situação inadequada da empresa que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial (variável controlável);

3- conhecer as oportunidades externas e delas usufruir. Oportunidades são forças ambientais incontroláveis¹ pela empresa, que podem favorecer a sua ação estratégica, desde que conhecidas e aproveitadas satisfatoriamente enquanto perduram;

4- conhecer e evitar as ameaças externas. Ameaças são forças ambientais incontroláveis pela empresa, que criam obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderão ou não ser evitadas desde que conhecidas em tempo hábil.

COBRA (1994) afirma que, ao elaborar um Planejamento Estratégico, a empresa deve avaliar o cenário ambiental e a sua interação com ele, bem como analisar as oportunidades de forma que se possa alocar recursos necessários para aproveitar todas as oportunidades existentes.

Portanto, ao elaborar um Planejamento Estratégico, a empresa obtém uma série de informações pertinentes às variáveis que compõem seu ambiente interno e externo, que auxiliarão na identificação de oportunidades e ameaça que o mercado oferece.

Ao adotar um Planejamento Estratégico formal, a empresa passa a estar mais estruturada para antecipar-se e reagir com rapidez às súbitas e constantes mudanças ambientais. Sem dúvida, a adoção e boa execução de um Planejamento Estratégico pode proporcionar muitos benefícios para a organização pois “Encoraja a empresa a pensar sistematicamente no futuro e a melhorar as interações entre os executivos da empresa; obriga a empresa a definir melhor seus objetivos e políticas; proporciona uma melhor coordenação dos esforços da empresa e proporciona padrões de desempenho mais fáceis de controlar” KOTLER (1993, p.168).

Quando bem executado e controlado, o Planejamento Estratégico não se restringe apenas a previsões quanto ao comportamento futuro do ambiente em que a empresa está inserida, como também alerta as organizações para a necessidade de mudanças e ações em resposta às transformações que estão ocorrendo em tempo real.

De acordo com OLIVEIRA (1995), a implementação de um planejamento estratégico deve seguir as seguintes fases:

1ª Fase- Diagnóstico Estratégico

O planejamento estratégico de marketing e a definição dos objetivos de marketing devem levar em conta o contexto ambiental, pois os aspectos políticos, econômicos,

ecológicos , tecnológicos, demográficos, culturais e legais afetam diariamente o negócio da empresa.

É dentro desta afirmação que reside a importância do diagnóstico estratégico, momento em que é feita uma análise de todos os aspectos inerentes a realidade interna e externa da empresa, procurando, desta forma, identificar as oportunidades e ameaças, e os pontos fortes e fracos da organização.

Uma destas etapas é a análise externa, que tenta verificar as ameaças e as oportunidades que estão inseridas no ambiente da empresa e a melhor postura a adotar no sentido de evitar ou usufruir dessas situações. Para COBRA (1989, p. 04), “a habilidade de sentir o consumismo, os estilos de vida, evoluções tecnológicas, restrições econômicas e políticas, entre outras, pode ser a chave do sucesso em um mercado cada vez mais competitivo.”

Ainda com relação a esta etapa, um outro ponto que consideramos importante destacar é o *benchmarking*. Uma análise do ambiente externo de uma organização pode ser caracterizada como falha, caso não contemple de maneira eficaz seus concorrentes. Para realizar a tarefa de monitoramento da concorrência, muitas empresas têm feito uso de *benchmarking* que, segundo CAMP (1993), consiste numa “constante análise do ambiente externo, procurando sempre investigar as melhores práticas utilizadas pelos concorrentes, de modo a implantá-las na própria empresa, ou simplesmente imitá-las”.

Já a análise interna tenta verificar quais são os pontos fortes, fracos e neutros da empresa. Para COBRA (1994, p 55), “ao desconhecer e não utilizar suas forças a empresa está enfraquecendo seu poder de fogo de gerar recursos e produzir lucros”.

Assim como a análise externa, a análise interna é fundamental para que o planejamento estratégico produza os resultados desejados. É nesta etapa que a empresa faz um levantamento das variáveis internas que propiciam ou não uma condição favorável, em relação a seu ambiente. A idéia de que o sucesso do planejamento estratégico depende em grande parte também do diagnóstico interno é sustentada levando em consideração que parece improvável que uma empresa possa estabelecer qualquer objetivo ou estratégia eficaz, sem que antes esta conheça suficientemente bem a qualificação de seus recursos humanos e sua situação financeira.

2ª Fase- Determinação da Missão

A missão é a razão de ser da empresa e é ela que vai delimitar e orientar todas as ações empresariais. A missão de uma empresa deve tentar responder a questões acerca:

- ⇒ qual é a razão de ser da empresa;
- ⇒ qual é a natureza do (s) negócio (s) da empresa;
- ⇒ quais são os tipos de atividades em que a empresa deve concentrar seus esforços no futuro.

Para melhor responder a essas questões, uma empresa precisa, ao definir sua missão, estabelecer seus propósitos, isto é, os possíveis setores de atuação que ela tem ou poderá ter interesse.

OLIVEIRA (1986, p. 67) afirma que “a definição da missão é o ponto inicial para as macroestratégias e macropolíticas a serem estabelecidas, bem como fornece a direção em que a empresa vai manter-se e determina os limites dentro dos quais será escolhida a postura estratégica relevante”.

Para COBRA (1992), uma vez definida a missão, é preciso compreender os dois elementos básicos que a compõem: a missão econômica e a missão social. A missão econômica procura definir uma linha de conduta em termos de sobrevivência e resultados financeiros, ou seja, lucro. Já a missão social seria um compromisso ou obrigação com a sociedade da qual a organização faz parte.

3ª Fase - Instrumentos Prescritivos e Quantitativos

O tratamento dos instrumentos prescritivos pode ser feito em três etapas. A primeira delas estabelece, tendo como base a missão da empresa, os objetivos, metas e desafios que vão determinar detalhadamente quais são as pretensões da empresa quanto à sua situação no futuro. Já na segunda etapa, os instrumentos prescritivos definem as estratégias, isto é, quais os meios mais apropriados a serem postos em prática para se alcançar os objetivos, metas e desafios, e as políticas funcionais, onde são definidos os níveis de delegação, valores e abrangências das estratégias.

Na terceira etapa são estabelecidos os projetos e planos de ação, que especificam todos os trabalhos a serem executados com seus respectivos responsáveis, áreas de envolvimento, os prazos de execução e resultados financeiros esperados, levando sempre em consideração os limites dos recursos humanos e financeiros da empresa.

4ª Fase- Controle e Avaliação

Nesta última fase é feita uma avaliação de desempenho, comparando-se os resultados obtidos com os objetivos planejados anteriormente, fazendo, se necessário for, as devidas correções. A identificação de problemas e falhas que se transformam em desvios do

planejado, com a finalidade de corrigi-los e de se evitar sua reincidência, constitui-se juntamente com o processo de certificação de que os resultados obtidos com a realização dos planos de ação estejam de acordo com os resultados esperados nas principais funções dessa última etapa do planejamento estratégico (OLIVEIRA, 1995, p. 238).

Pelos vários aspectos acima apresentados, notamos que a função de controle e avaliação encontra-se no mesmo nível de importância das demais etapas, constituindo-se, inclusive, numa atividade básica para a retroalimentação do processo de planejamento estratégico.

O ideal é que o controle e a avaliação sejam realizados diariamente e passo a passo no desenvolvimento do planejamento estratégico, no sentido de que não ocorram desvios em relação aos objetivos planejados.

Fazendo parte de um ambiente de constantes transformações, as organizações devem elaborar um planejamento estratégico que contenha ações mercadológicas que contemplem o Marketing-Mix.

O composto de Marketing compreende as variáveis mercadológicas que a empresa reúne para satisfazer seu mercado-alvo. Essas variáveis são, na realidade, denominadas como sendo os "quatro Ps": produto, preço, ponto de distribuição e promoção.

Para KOTLER & ARMSTRONG(1998) "produto é qualquer coisa que possa ser oferecida a um mercado para atenção, aquisição, uso ou consumo, e que possa satisfazer a um desejo ou necessidade."

Em relação ao produto, constata-se que essa é uma das mais importantes variáveis do composto mercadológico e compreende no conjunto de fatores tangíveis como: *design*, embalagem, estética, cor, sabor aroma e fatores intangíveis como: a imagem do produto, da marca, da empresa, da qualidade dos serviços de pós-venda e dos produtos, da estética, do logotipo e da garantia.

A determinação do preço dos produtos deve considerar aspectos relativos a variáveis internas e externas como: objetivos de marketing, estratégias globais da empresa, mercado e demanda, concorrência e outros fatores influenciadores, como: tecnologia, conjuntura econômica e social e novas legislações.

A determinação de preços deve seguir os seguintes passos:

- 1- determinação dos objetivos;
- 2- análise do segmento;
- 3- análise do preço da concorrência;
- 4- determinação da demanda do produto e custos;

- 5- determinação da política de preços;
- 6- seleção do método de determinação de preços;
- 7- seleção do preço final, com base nas análises anteriores, estabelecendo o nível de desconto.

A fixação de preços pode vir a atender a objetivos diversos que podem ser: orientados para o lucro, orientados para a venda, para a solidificação da atual posição no mercado ou mesmo para aumentar a participação da empresa no segmento a que ela pertence.

Verificando-se a determinação dos preços como fator de extrema importância, as empresas devem buscar estabelecer métodos de fixação de preços que melhor se adequem à sua realidade e equilibrem os interesses da organização com as expectativas dos clientes.

Em relação à distribuição, observa-se que existem dois tipos básicos: direta e indireta.

A) distribuição direta, que é caracterizada pela relação direta entre o consumidor e o fabricante/vendedor e que se pode dar de maneiras diferentes como: venda a domicílio, venda porta a porta, lojas de fabricante, venda automática(realizada através de máquinas), venda por telefone e telemarketing.

B) distribuição indireta, aonde a distribuição dos produtos é feita através de intermediários

A distribuição indireta pode se dar por meio de diferentes sistemas como: fabricante-varejista-consumidor, fabricante-atacadista-consumidor, fabricante-representante, atacado-varejo, atacado de balcão e atacado e auto serviço.

Em relação a variável promoção, esta refere-se a todas as ações que as empresas venham a aplicar objetivando a venda.

“Promoção no sentido amplo significa comunicação do fabricante/comercializador com seu mercado e ocorre através de várias técnicas, como a promoção de mercadorias, programas educacionais, prêmios, concursos, promoções institucionais e outros” LAS CASAS (1992, p. 137).

Fazem parte do composto promocional os seguintes elementos: propaganda, promoção de vendas, *merchandising*, venda pessoal e relações públicas.

As empresas, ao elaborarem um planejamento em termos de promoção, devem tentar conciliar todas essas variáveis, considerando sempre o tipo de mercado no qual elas atuam, os diferentes tipos de distribuição, características dos consumidores e dos produtos ou serviços que elas comercializam.

Todas as variáveis do Marketing-Mix funcionam de modo interdependente e sua perfeita combinação é fundamental e de extrema importância para que as empresas tenham sucesso e alcancem os objetivos planejados.

4-METODOLOGIA DE TRABALHO

A explicação sobre a metodologia utilizada está dividida em duas etapas: o tipo de estudo e os instrumentos de coleta de dados. A primeira descreve como o estudo foi realizado e a segundo abrange, além dos instrumentos utilizados para coletar dados, as técnicas para a análise dos dados na pesquisa de marketing.

4.1 Tipo de estudo

O trabalho caracteriza-se como um estudo de caso, onde foi realizada, inclusive, uma pesquisa descritiva. A atual situação mercadológica da empresa foi descrita, com o objetivo de se propor estratégias e ações que invertam situações desfavoráveis em relação à concorrência, através de estudo exploratório.

Com relação ao estudo exploratório, este não tem como preocupação central a formulação de hipóteses a serem testadas no trabalho. Este tipo de estudo limita-se apenas a definir objetivos e buscar informações sobre o tema de pesquisa. O principal objetivo de um estudo exploratório é a familiarização com um determinado fenômeno, obtendo desta maneira uma nova percepção do assunto estudado.

Para MATTAR (1997), a pesquisa exploratória proporciona ao pesquisador um conhecimento mais aprofundado sobre o tema ou problema de pesquisa.

Já uma pesquisa descritiva não se caracteriza apenas por sua precisão, mas também por sua impessoalidade, pois o pesquisador desenvolve suas atividades de observação, registro, análise, e correlacionamento dos fatos, através de uma conduta de total imparcialidade.

“A pesquisa descritiva procura, com a precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características” (BERVIAN, 1983, p. 55).

4.2-Instrumentos de coleta de dados

Os métodos e técnicas de levantamento e análise dos dados abordaram tanto os aspectos qualitativos quanto os quantitativos.

A coleta dos dados quantitativos foi feita através de entrevistas informais com o gerente da Repecon e com gerentes de empresas concorrentes. Foi aplicado um questionário estruturado, não disfarçado, com perguntas de múltipla escolha direcionadas ao levantamento de dados relativos à satisfação dos clientes de pneus recapados da Repecon. Foram coletados dados de clientes da grande Florianópolis, da região de Blumenau e Itajaí e, da região de Tubarão. Estas regiões encontram-se dentro da área de atuação da empresa em estudo.

Escolheu-se o questionário como instrumento de coleta de dados, contendo perguntas de múltipla escolha, levando-se em consideração o fato de que, esta forma apresenta vantagens tanto para o pesquisado, como para o pesquisador. Para o pesquisado, porque este tipo de questionário é de fácil compreensão. O pesquisador, por sua vez, tem a vantagem de lidar com um instrumento de simples aplicação, fácil preenchimento e análise, além de apresentar pouca possibilidade de erro, MATTAR (1997).

O tratamento dos dados quantitativos foi feito através de tabulações simples das perguntas contidas no questionário. Posteriormente foram elaborados gráficos através do programa MICROTAB. Terminada a etapa de tabulação e de elaboração de gráficos, foi feita então uma análise das informações, a qual resultou em sugestões de ações para o melhoramento da situação na qual a empresa se encontra.

5-DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

Esta etapa do trabalho divide-se basicamente em outras duas: a análise do ambiente externo e a análise do ambiente interno referentes à Repecon. A partir do resultado dessas análises serão obtidos as ameaças e oportunidades para a empresa e os pontos fortes e fracos da mesma.

5.1-Diagnóstico Situacional

O diagnóstico situacional, é uma das etapas previstas do processo de desenvolvimento do planejamento estratégico, e requer, uma profunda análise do ambiente em que a empresa está inserida, para que, deste modo, a organização possa, de modo mais organizado, neutralizar o impacto das incertezas e transformar possíveis problemas e ameaças em oportunidades de negócio.

Para OLIVEIRA (1996, p.84), “o ambiente empresarial não é um conjunto estável, uniforme e disciplinado, mas um conjunto bastante dinâmico em que atua constantemente grande quantidade de forças, de diferentes dimensões e natureza, em direções diferentes, e que muda a cada momento, pelo fato de cada uma dessas forças interferir, influenciar e interagir com as demais forças do ambiente”.

A realização de um diagnóstico situacional, constitui-se num instrumento de extrema valia, para o bom desempenho do plano, pois, levanta vários aspectos sobre variáveis ambientais internas e externas da empresa, e que, posteriormente, poderão servir de subsídios para elaboração do prognóstico.

5.1.1-Análise do ambiente externo

Para COBRA (1991, p. 71), “a análise do ambiente externo permite a organização identificar oportunidades, ameaças e questões estratégicas que poderão afetar seus fatores-chave de sucesso ao lado de outras influências estratégicas”.

Na análise do ambiente externo da empresa, considerar-se-á tanto fatores que influenciam direta quanto indiretamente a empresa, como: fatores tecnológicos, nível de concorrência, características culturais, aspectos legais, situação sócio-econômica e política.

5.1.1.1 Situação econômica

De maneira geral, pode-se dizer que a recauchutagem de pneus tem sido uma boa opção para diversas empresas que possuem frotas de veículos. Esse fato deve-se principalmente à crise que o país vem atravessando e ao aumento de preços dos pneus novos devido a desvalorização cambial. O custo médio de um recape de pneu de caminhão gira em torno de apenas 25% do custo de um pneu novo e pode realizar a mesma quilometragem.

O plano real trouxe a estabilização econômica e a expansão do crédito. Muitas empresas passaram a ter condições de expandir seus negócios a partir de financiamentos a juros baixos, fato que fez a economia se desenvolver muito a partir de 1994 para o setor de recauchutagem.

De acordo com um levantamento feito pela ABR (Associação Brasileira dos Recauchutadores), o mercado de recauchutagem para pneus de carga apresentou, nos anos de 1994, 1995, 1996, 1997 e 1998, um incremento de quantidade de 12%, 18%, 21%, 21% e 28%, respectivamente, comparado com 1993. Isto quer dizer que, para cada recape realizado em 1993, foram realizados 1.28 recapés em 1998.

TABELA 01

Número de recapés feitos no Brasil de 1993 a 1998

ANO	NÚMERO DE RECAPES	VARIAÇÃO EM % **
1993	6.600.000	
1994	7.400.000	12%
1995	7.800.000	18%
1996	8.000.000	21%
1997	8.000.000	21%
1998	8.500.000	28%

Fonte: ABR

** em relação a 1993

5.1.1.2-Situação política

A situação política brasileira, desde o início do governo Fernando Henrique Cardoso, pode ser considerada relativamente estável, não apresentando, em nenhum momento, alguma situação que pudesse levar ao desequilíbrio do quadro interno.

A visível urgência na definição das reformas e a especulação que tem surgido em torno delas criam um certo clima de expectativa, por parte da população em geral.

A recapagem de pneus também é afetada pela situação política local. Em Florianópolis, Blumenau, Itajaí e Tubarão as empresas de transporte coletivo são as que mais recauchutam e as que sempre mantêm uma frequência mensal. O problema que está ocorrendo é que o aumento nas tarifas dessas empresas depende da aprovação das prefeituras, as quais muitas vezes não os aprovam. Como as empresas recapadoras de pneus são fornecedoras dessas empresas e devido à desvalorização do real e ao consecutivo aumento dos custos da borracha para recauchutagem, muitos reajustes de preço neste ano de 1999 têm sido absorvidos pelas recauchutadoras. Isso ocorre porque as empresas que não tiveram seus reajustes autorizados também não aceitam o aumento de preços de seus insumos de consumo.

5.1.1.3-Situação legal

No âmbito legal várias iniciativas vêm sendo tomadas tanto pelo governo, como pela iniciativa privada, sempre objetivando a simplificação do vigente complexo sistema tributário.

Na sua maioria, os empresários têm lutado contra o chamado custo Brasil, isto é, a excessiva carga tributária existente que hoje representa, no Brasil, aproximadamente 31% do PIB. Existem, atualmente, 56 tributos de toda natureza, entre impostos, taxas, encargos e contribuições sociais, que oneram tudo o que se produz ou se consome no país, fazendo com que o governo arrecade da sociedade, por ano, 200 bilhões de reais que usualmente não retornam ao povo na forma de melhores serviços.

Um agravante é o fato de que a tributação no Brasil só vem aumentando. Nos últimos anos cresceu seis pontos percentuais, o que equivale a 36 bilhões de reais entrando a mais nos cofres públicos, e deixando de ser investidos na expansão do comércio e na atividade industrial.

Mas, apesar do consenso em torno da necessidade de se reduzir a carga tributária, o Governo Federal vem conduzindo o processo de forma morosa e algumas vezes contraditória. É o que se percebe no caso da reedição do extinto Imposto Provisório sobre Movimentação Financeira (IPMF), rebatizado de Contribuição Provisória sobre Movimentação Financeira (CPMF), que tem uma alíquota de 0.38% sobre quase todas as operações financeiras.

5.1.1.4-Situação sócio-cultural

Na opinião de Gracioso (1992, p. 77), “nunca a exata compreensão do que está ocorrendo a nossa volta foi tão importante para o empresário preocupado em traçar os rumos do seu negócio. Hoje não é apenas mais necessário o que ocorre fora de seus muros. É também mais difícil, porque as coisas mudam com mais rapidez”. Gracioso (1992) diz ainda

que, para ter êxito, as organizações de hoje precisam ser flexíveis e reagir com rapidez às tendências sociais e conhecerem melhor os hábitos dos consumidores. Portanto, a exata compreensão das tendências sócio-culturais e demográficas, que acontecem atualmente no Brasil, parece ser fundamental para qualquer organização que tenha pretensões de manter-se ou mesmo crescer no mercado. Assim sendo, serão analisados, agora, alguns aspectos relacionados à este tema.

Nos últimos trinta anos, o país viveu sob o efeito de duas situações muito peculiares, as quais, juntas, contribuíram para a formação de um quadro que nos isolou do resto do mundo, ou seja, a inflação e as barreiras protecionistas.

Os elevados índices de inflação, que privilegiaram a especulação financeira em detrimento da produção, mantiveram o Brasil por um longo período fora da realidade internacional. Com um mercado altamente protegido e fechado pela concorrência de outros países, as empresas nacionais, não precisavam ser competitivas; não precisavam sequer aprimorar a qualidade de seus produtos, e nem inovar em sistemas de gestão.

No entanto, todo esse quadro de protecionismo e isolamento foi rompido abruptamente com a abertura da economia para o comércio exterior, especialmente a partir do início do governo Collor, em 1992. Em questão de dois anos, o mercado brasileiro estava aberto para a competição internacional, fazendo com que chegassem ao Brasil, uma infinidade de novos produtos, em alguns casos, de melhor qualidade e mais baratos.

Posteriormente, com o processo de estabilização da economia, os altos índices inflacionários e a especulação financeira, que rendiam às empresas ganhos significativos no mercado financeiro, desapareceram. Desta forma, várias empresas que, enquanto protegidas da competição internacional eram consideradas modelos de excelência, foram, simplesmente, à falência, por não suportarem um ambiente de extrema competitividade como o atual.

A queda da inflação, a abertura ao comércio internacional e o fenômeno da globalização, têm exercido forte pressão sobre todas as empresas brasileiras, e produzido drásticos efeitos nas relações de trabalho. O enxugamento dos quadros é uma tendência cada vez mais nítida no país, produzindo um expressivo contingente de trabalhadores que não encontram novos postos de trabalho. É o chamado desemprego estrutural, advindo da combinação entre a incessante busca da redução de custos dentro das empresas e a inserção de novas tecnologias, fatores que têm fechado vários postos de trabalho, especialmente, em setores onde as empresas foram forçadas a se modernizar, com intuito de tornarem-se mais competitivas.

Sem exceção, todos os segmentos da sociedade têm sofrido com o problema do desemprego, tema que está na ordem do dia em nosso país. A política de juros altos, adotada pelo governo em vários momentos nos últimos dois anos, tem sido um agravante a mais, causando um recorde no número de falências e concordatas, e fazendo com que o desemprego alcance níveis inéditos no país.

5.1.1.5-Situação tecnológica

Economizar em pessoal, tempo, dinheiro, e ainda, oferecer um atendimento melhor ao cliente, já está se tornando uma realidade no setor de recauchutagem, suportado principalmente pela automação comercial. A queda da política de reserva de mercado para o setor de informática, em vigor durante a década de 80, foi, sem dúvida, o fato que mais contribuiu para o avanço tecnológico nos estabelecimentos comerciais. Equipamentos de *hardware* e *software* mais avançados passaram a ser importados a preços muito mais acessíveis dos que os de origem brasileira.

Nos dias atuais, o uso da tecnologia tornou-se condição indispensável para o desenvolvimento de qualquer empreendimento, face aos novos desafios advindos da instabilidade ambiental e de uma concorrência acirrada.

Dentro desse contexto, constata-se que a automação não é uma realidade restrita somente a empresas de grande porte, pois cada vez mais pequenos estabelecimentos comerciais têm se utilizado das tecnologias disponíveis no mercado. Devido ao acirramento da concorrência, estas empresas ao adquirirem novas tecnologias, estão, acima de tudo, buscando proporcionar um atendimento mais ágil ao consumidor, organizar, armazenar e administrar as informações disponíveis de maneira mais eficiente, gerenciar os estoques com maior precisidade e fortalecer sua imagem no mercado com produtos e serviços diferenciados que atendam aos desejos dos clientes.

Dentre os equipamentos e *softwares*, atualmente encontrados no mercado, com aplicabilidade para o comércio varejista pode-se destacar:

- a- impressoras de cheque, que preenchem cheques automaticamente, agilizando o atendimento ao cliente;
- b- impressora com memória, capaz de armazenar dados para efeitos fiscais e fechamento de caixa;
- c- registrador de Baixa Automático (RDB), que funciona na frente do caixa, interligado ao sistema interno da loja, efetuando a baixa de mercadorias do estoque instantaneamente, controle de giro de mercadorias, e armazenando dados fiscais;

f- terminal para Transferência Eletrônica de Fundos (TEF), que funciona em sistema *on line* com o banco. Através do cartão magnético, a transferência de fundos da conta bancária do cliente, é feita instantaneamente a crédito da loja, onde é realizada a compra. O TEF é um sistema que atende somente as compras feitas à vista, e pode trazer vários benefícios para o lojista como: operação mais ágil, simples e segura, eliminação de idas ao banco para depósito e redução de perdas com cheques devolvidos. Suas únicas desvantagens são a necessidade de máquinas específicas, para cada uma das administradoras, e uma linha telefônica, específica para cada terminal;

f- software específico para gestão de estoques por código de barras, que dispõem de informações referentes à movimentação de itens, quantidade e local onde as mercadorias estão estocadas, ponto de equilíbrio etc...

5.1.1.6-Fornecedores

Atualmente, o único fornecedor de borracha para a Repecon é a BORRACHAS VIPAL S.A. Fundada em 1973, essa empresa tem sua sede em Nova Prata, interior do rio Grande do Sul e conta atualmente com 1400 colaboradores. A VIPAL iniciou suas atividades produzindo remendos para pneus, mas logo passou a produzir borracha pré-moldada, que é a utilizada na recapagem de pneus. Ela tem atualmente uma participação de 35% no mercado brasileiro, seu país de origem.

A VIPAL é uma multinacional brasileira, exportando para 45 países. Ela é certificada com o ISO 9000 de qualidade.

5.1.1.7-Análise da concorrência

São abordadas neste item as informações referentes aos concorrentes diretos da Repecon, apresentando-os e destacando seus pontos fortes e fracos.

5.1.1.7.1-Considerações sobre o mercado e a concorrência

O mercado de recauchutagem pode ser caracterizado como bastante competitivo. Através de dados colhidos junto à ABR (Associação Brasileira dos Recauchutadores), a respeito da quantidade de recapagens feitas em Santa Catarina, verificou-se uma demanda anual de aproximadamente 350.000 unidades em 1998, 5% e 6% superior à quantidade de 1997 e 1996, respectivamente, portanto, similar à expansão nacional, que, segundo a ABR foi de 6% para o mesmo período.

Nos aspectos ligados à situação econômica, a diminuição das taxas de juros e a facilidade de se obter financiamentos, principalmente a partir de 1993, são fatores que têm impulsionado as vendas desse segmento, principalmente no que se refere a famílias de caminhoneiros que tiveram oportunidade de expandir seus negócios. Há casos de famílias que ao invés de um caminhão que tinham há 4 anos, chegam a ter três ou quatro atualmente.

5.1.1.7.2- Caracterização do setor

Este setor não teve um significativo aumento no número de concorrentes nos últimos dez anos. Isto se deve principalmente ao mercado já ser bastante disputado, prejudicando a entrada de novos concorrentes. Assim sendo, 12 empresas podem ser identificadas como sendo concorrentes diretos da Repecon.

5.1.1.7.3- Apresentação dos concorrentes

Para a formulação das estratégias e ações de marketing da Repecon, faz-se necessária a análise individual de cada um dos concorrentes.

A) Comércio de Pneus e Combustíveis Stüpp Ltda.

Esta empresa foi criada em 1968, com o objetivo de atuar na venda de combustíveis e prestar os serviços de recauchutagem. A empresa está localizada na avenida Patrício Lima no. 1367, em Tubarão. Sua área de atuação abrange Tubarão, Braço do Norte, São Ludgero e Orleans.

B) Recauchutagem Carreteiro Ltda.

Criada em 1980, com o objetivo de atuar na recapagem de pneus, a empresa está localizada na BR-101, Km 336, em Tubarão. Sua área de atuação abrange Tubarão, Braço do Norte, São Ludgero e Orleans.

C) Recauchutagem Alvorada Ltda.

Fundada em 1965, é a empresa de recauchutagem a mais tempo no mercado em Tubarão. Está localizada na BR-101, Km 341, em Tubarão. Atua somente em Tubarão.

D) Jabur Recapagem de Pneus Ltda.

Este é o concorrente mais arrojado e agressivo em Tubarão. Foi criado em 1994, mas faz parte de uma rede de recauchutagens que atua em todo o sul do país. A empresa é uma das maiores recauchutagens de Santa Catarina e está localizada na Rua Maestro João Martins, no. 53, em Tubarão. Faz parte de um grande grupo empresarial, o qual possui revendas de pneus e automóveis. Sua área de atuação abrange Tubarão, Braço do Norte, São Ludgero e Orleans.

E) SPM Renovadora de Pneus Mendes Ltda.

Fundada em 1973, esta empresa direcionou seus esforços para um segmento do mercado, o de empresas de ônibus. Está localizada na rua Wilson Menezes, no. 404, no bairro de Campinas - São José. Atua somente em Florianópolis e São José.

F) D.V.A Veículos S.A

Esta empresa começou a operar no setor de recauchutagem em 1988, porém já atuava a mais de trinta anos na revenda de caminhões da marca Mercedes. Ela faz parte de um grupo gaúcho que também atua na área da construção de estradas. Está localizada na BR-101, Km 203, em São José. Atua em Florianópolis, São José, Santo Amaro, Palhoça, Tijucas, Canelinha e São João Batista.

G) Borracharia Rocha Ltda.

Fundada em 1972, esta empresa quase não evoluiu. É uma empresa pequena e está localizada na rua Altamiro de Bernardes, sem no., em Campinas – São José. Opera somente com os clientes que vão até a sede da empresa. Não possui serviço de coleta externa.

H) Warmor Renovadora de Pneus Ltda.

Começou suas atividades em 1965 e está localizada na rua João Pinto Amaral, no. 108, Barra do Rio – Itajaí. Atua em Itajaí, Tijucas, Canelinha e São João Batista.

I) Comércio e Transporte Salvelino Ltda.

Começou a atuar na área de recauchutagem em 1990, mas já atuava na área de Transporte a mais de vinte anos. Localiza-se na avenida Estrutural oeste, no. 505, em Itajaí. Suas atividades de recapagem abrangem Itajaí, Tijucas, Canelinha e São João Batista.

J) Recauchutadora Sul Ltda.

Fundada em 1970, a empresa se localiza na Rodovia Jorge Lacerda, Km 0, em Itajaí. Concentra suas atividades em Itajaí.

K) Tyresblu pneus e acessórios automotivos Ltda.

Iniciou suas atividades em 1979. Localizada na rua 02 de Setembro, no. 228, bairro Itapouava norte, em Blumenau. Presta serviços de recapagens para clientes de Blumenau, Brusque, São João Batista, Tijucas e Canelinha.

L) Recap Renovadora Catarinense de pneus Ltda.

Fundada em 1988, a Recap localiza-se na BR-470, km 54, no. 2400, no bairro Itapouava, em Blumenau. Atua em Blumenau e Brusque.

5.1.1.7.4-Pontos fortes e fracos dos concorrentes

Este item apresenta os pontos fortes e fracos dos concorrentes diretos da Repecon, identificando a fonte de informação dos dados.

Concorrente A

As informações a respeito do concorrente A foram obtidas através de conversas informais com um vendedor da empresa.

Pontos Fortes:

- ⇒ atua com a marca de borracha líder no mercado nacional;
- ⇒ oferece preços e prazos competitivos;
- ⇒ boa localização;

⇒ bem conhecida pelo público;

Pontos Fracos:

⇒ instalações antigas e pequenas;

⇒ pouca capacidade produtiva.

Concorrente B

As informações a respeito do concorrente B foram obtidas através de conversas informais com um ex-vendedor da empresa.

Pontos Fortes:

⇒ bem localizada;

⇒ bem conhecida pelo público.

Pontos Fracos:

⇒ departamento de vendas pouco atuante;

⇒ preços altos;

⇒ trabalha com diversos fornecedores, sem conseguir parcerias vantajosas com nenhum.

Concorrente C

Assim como na concorrente A, as informações foram obtidas através de entrevista informal com um funcionário da mesma.

Pontos Fortes:

⇒ tem seu nome bastante sedimentado no mercado devido ao grande tempo de atuação;

⇒ boa localização.

Pontos Fracos:

⇒ instalações antigas e pequenas;

⇒ departamento de vendas pouco atuante.

Concorrente D

Na concorrente D as informações foram obtidas através de um cliente da mesma.

Pontos Fortes:

- ⇒ trabalha com a marca de borracha de maior prestígio no mercado;
- ⇒ infra-estrutura bem dimensionada e moderna;
- ⇒ distribuição eficiente;
- ⇒ departamento de vendas atuante.

Pontos Fracos:

- ⇒ atua a pouco tempo na praça,
- ⇒ preços altos.

Concorrente E

Devido à proximidade desta empresa com a Repecon, não foi muito difícil de se obter informações sobre a mesma, até mesmo porque as empresas possuem clientes em comum.

Pontos Fortes:

- ⇒ contato freqüente do proprietário com seus clientes;
- ⇒ atendimento personalizado.

Pontos Fracos:

- ⇒ dificuldades de acesso e estacionamento;
- ⇒ instalações pequenas;
- ⇒ como especializou-se no atendimento a empresas de ônibus, ficou muito dependente delas.

Concorrente F

As informações foram obtidas através de conversas informais com um vendedor da mesma.

Pontos Fortes:

- ⇒ instalações grandes e organizadas;
- ⇒ também atua com o comércio de caminhões novos e por isso mantém estreitas relações com várias empresas de transporte;
- ⇒ trabalha com a marca de borracha de maior prestígio no mercado;
- ⇒ possui um departamento de vendas muito atuante.

Ponto Fraco:

⇒ preço alto.

Concorrente G

As informações foram coletados com o próprio dono do negócio.

Pontos Fortes:

⇒ baixo custo, devido a reduzida estrutura da organização;

⇒ nome conhecido.

Pontos fracos:

⇒ pequena capacidade produtiva;

⇒ não há departamentos de vendas e de marketing;

⇒ dificuldades de acesso e estacionamento.

Concorrente H

As informações sobre esta empresa foram obtidas através de conversas informais com um de seus vendedores externos.

Pontos Fortes:

⇒ grande tempo de atuação no mercado;

⇒ nome conhecido no mercado;

⇒ departamento de vendas atuante.

Pontos fracos:

⇒ trabalha com diversos fornecedores, sem conseguir parcerias vantajosas com nenhum;

⇒ instalações antigas.

Concorrente I

As informações desse concorrente foram obtidas através de um cliente em comum da Repecon e desta empresa.

Pontos fortes:

⇒ trabalha com preços baixos;

- ⇒ é bem localizada;
- ⇒ possui uma estrutura enxuta.

Pontos Fracos:

- ⇒ pequena capacidade produtiva;
- ⇒ instalações precárias.

Concorrente J

Nessa empresa as informações também foram coletadas com um dos seus vendedores externos.

Pontos Fortes:

- ⇒ é bem localizada;
- ⇒ é muito organizada;
- ⇒ possui um quadro enxuto de funcionários.

Pontos Fracos:

- ⇒ pequena capacidade produtiva;
- ⇒ trabalha com diversos fornecedores, sem conseguir parcerias vantajosas com nenhum.

Concorrente K

Um funcionário recém contratado pela Repecon veio dessa empresa. Por isso, as informações foram facilmente adquiridas.

Pontos fortes:

- ⇒ é bem localizada;
- ⇒ Atua com a marca de borracha líder no mercado nacional;
- ⇒ Possui um departamento de vendas atuante;
- ⇒ O proprietário está em freqüente contato com seus clientes.

Ponto fraco:

- ⇒ é desorganizada internamente.

Concorrente L

Como na maioria das outras empresas concorrentes, as informações foram obtidas através de conversas informais com um vendedor externo da mesma.

Pontos Fortes:

- ⇒ trabalha com a marca de borracha de maior prestígio no mercado;
- ⇒ é muito organizada;
- ⇒ possui um departamento de vendas atuante.

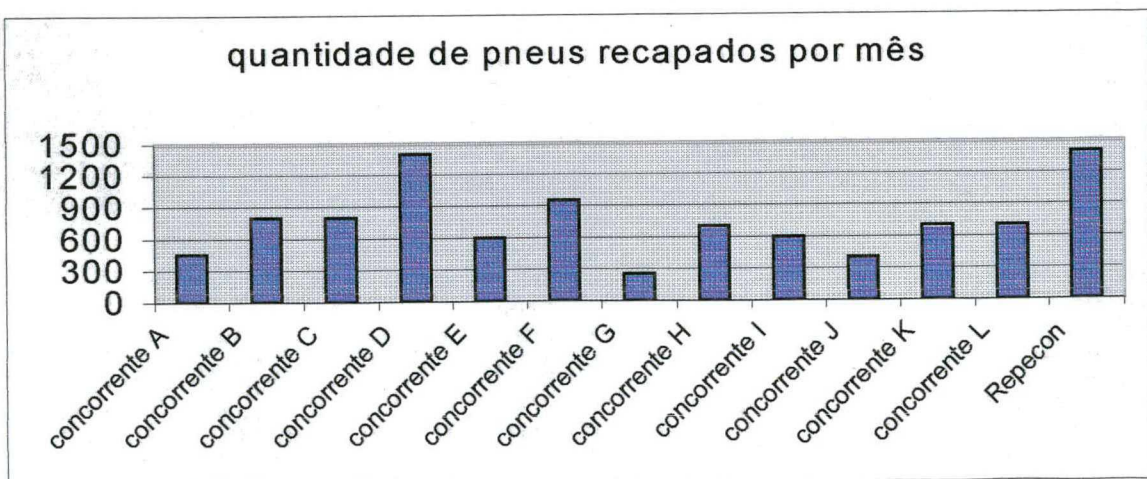
Pontos Fracos:

- ⇒ é mal localizada;
- ⇒ preço alto.

Além dos pontos fortes de cada um dos concorrentes, faz-se importante salientar que os concorrentes que possuem sua sede nas cidades onde a Repecon atua somente com vendedores externos, levam a vantagem de oferecer serviço de montagem e desmontagem de pneus gratuito.

Também segundo as pessoas que forneceram as informações sobre os concorrentes da Repecon, foi elaborado o seguinte gráfico de quantidades mensais recapadas:

GRÁFICO 01



5.1.1.7.5-Pontos Fortes e Fracos da Repecon

Pontos Fortes:

- ⇒ instalações grandes, modernas e organizadas;
- ⇒ atua com a marca de borracha líder no mercado nacional;
- ⇒ oferece preços e prazos competitivos;
- ⇒ boa localização;
- ⇒ bem conhecida pelo público;
- ⇒ tem seu nome bastante sedimentado no mercado devido ao grande tempo de atuação;
- ⇒ sistema de coleta e distribuição de pneus eficiente;
- ⇒ grande capacidade produtiva.

Pontos Fracos:

- ⇒ departamento de vendas pouco atuante;
- ⇒ custos altos para seu funcionamento devido a estrutura muito grande;
- ⇒ capacidade ociosa não aproveitada;
- ⇒ não possui um departamento de marketing organizado formalmente;
- ⇒ não há um sistema de informações de marketing formalmente estruturado.

5.1.1.7.6-Comparação entre os pontos fortes e fracos da Repecon com os de seus concorrentes

Comparando, os pontos fortes e fracos da Repecon com os de seus concorrentes, pode-se observar que os pontos fortes da empresa superam os da concorrência. Isto ocorre porque a Repecon reúne um maior número de pontos fortes. Entre os pontos fortes que dão um maior diferencial à Repecon, os que merecem destaque são a sua grande capacidade produtiva e o seu eficiente sistema de coleta de pneus, pois é a única, comparando com suas concorrentes, que coleta pneus em todas as cidades de atuação de todos os seus concorrentes.

Já nos pontos fracos, deve-se destacar o elevado custo de operação, resultante da grande capacidade ociosa de produção. O departamento de vendas também não funciona adequadamente no que se refere ao suporte aos vendedores externos. O único ponto fraco que

se assemelha à concorrência é a ausência de departamentos de marketing formalizados com seus respectivos sistemas de informação de marketing.

Quadro 01
Análise comparativa da Repecon em relação aos concorrentes

Concorrente	Área de atuação	Tempo de existência	Marca da borracha	Promoção	Distribuição
A	Tubarão, Braço do Norte, São Ludgero e Orleans	31 anos	Vipal	Somente boca-a-boca	Através de caminhonetes próprias
B	Tubarão, Braço do Norte, São Ludgero e Orleans	19 anos	Diversas	Somente boca-a-boca	Através de caminhonetes próprias
C	Tubarão	34 anos	Levorin e Vipal	Somente boca-a-boca	Através de caminhonetes próprias
D	Tubarão, Braço do Norte, São Ludgero e Orleans	5 anos	Bandag	Boca-a-boca e outdoors	Através de caminhonetes próprias
E	Florianópolis e São José	26 anos	Drebor	Boca-a-boca e churrascos c/ clientes	Através de caminhonetes próprias
F	Florianópolis, São José, Santo Amaro, Palhoça, Tijucas, Canelinha e São João Batista	10 anos	Bandag	Boca-a-boca e através de eventos promocionais	Através de caminhonetes próprias
G	São José	27 anos	Tipler	Somente boca-a-boca	Somente venda local
H	Itajaí, Tijucas, Canelinha e São João Batista	34 anos	Diversas	Somente boca-a-boca	Através de caminhonetes próprias
I	Itajaí, Tijucas, Canelinha e São João Batista	9 anos	Diversas	Somente boca-a-boca	Através de caminhonetes próprias
J	Itajaí	29 anos	Diversas	Somente boca-a-boca	Através de caminhonetes próprias

K	Blumenau, Brusque, São João Batista, Tijucas e Canelinha	15 anos	Vipal	Somente boca-a-boca	Através de caminhonetes próprias
L	Blumenau e Brusque	11 anos	Bandag	Boca-a-boca e outdoors	Através de caminhonetes próprias
Repecon	Florianópolis, São José, Santo Amaro, Palhoça, Tijucas, Canelinha São João Batista, Tubarão, Braço do Norte, São Ludgero, Orleans, Itajaí, Blumenau e Brusque	34 anos	Vipal	Outdoors e boca-a-boca	Através de caminhonetes próprias

Das empresas pesquisadas, a Repecon, a concorrente C e a concorrente H são as empresas a mais tempo no mercado.

Pode-se notar que a propaganda, como elemento do composto promocional, é pouco utilizada por todas empresas pesquisadas.

As empresa pesquisadas de maneira geral são bem localizadas e todas, com exceção da concorrente G, possuem serviço de distribuição e coleta de pneus através de caminhonetes próprias.

5.1.1.8-Análise das oportunidades e ameaças

Terminada a análise externa Repecon, será elaborada uma análise das oportunidades e ameaças que atingem a empresa, tomando-se como base todo o diagnóstico externo realizado.

Segundo OLIVEIRA (1992 , p. 65), "oportunidades são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las; e ameaças são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições desfavoráveis para a mesma".

Sendo assim, foram identificados os seguintes fatores como sendo oportunidades a serem consideradas pela Repecon:

- ⇒ estabilidade econômica possibilita as pessoas comprarem à prazo;
- ⇒ facilidade para obter financiamentos para comprar mais caminhonetes a fim de coletar pneus em vários municípios;
- ⇒ utilização da Internet, que é uma nova e potente ferramenta de marketing para as empresas.

Dentre todas as oportunidades levantadas, a facilidade para comprar novas caminhonetes através de financiamentos deveria ser mais explorada. Isso permitiria à Repecon expandir sua área de atuação e diminuir sua capacidade ociosa.

Já no caso da Internet, pode-se dizer que esta rede vem crescendo muito em número de usuários e, seria interessante para a Repecon estar presente com uma página própria.

Na determinação das ameaças também foi tomado como base todo o diagnóstico externo realizado. Entre as ameaças, destacam-se as seguintes:

- ⇒ investimentos altíssimos para obtenção de novos equipamentos de recauchutagem;
- ⇒ altas taxas de juros tornam investimentos muito onerosos para a empresa;
- ⇒ alterações na política econômica do governo, como o aumento do CPMF para 0,38%;
- ⇒ concorrência acirrada e conseqüente diminuição nas margens de lucro.

Apesar do número de concorrentes não ter aumentado muito nos últimos anos, a principal ameaça para a Repecon é a acirrada concorrência. Isto está diminuindo as margens de lucro e fazendo com que as empresas de recauchutagem fiquem sem capacidade financeira para renovar suas máquinas de recapagem.

Outra ameaça que preocupa são as altas taxas de juro, pois oneram excessivamente os investimentos e a captação de recursos para capital de giro.

5.1.2-Análise do ambiente interno

A análise do ambiente interno apresenta o histórico da empresa, sua atual estrutura organizacional, missão, objetivos e estratégias. Analisa-se também o marketing-mix, as vendas e a situação financeira da empresa. Após todas estas considerações, formula-se os pontos fortes e fracos da Repecon.

5.1.2.1-Histórico da empresa

A Repecon iniciou suas atividades em 1965 num galpão de madeira localizado na rua Santos Saraiva, Florianópolis. Posteriormente, em 1972, mudou-se para um imóvel próprio, onde atualmente é a DETRAN de Florianópolis.

Em 1982 a Repecon adquiriu o terreno onde atualmente é sua sede, no trevo de Barreiros, São José. Já no ano seguinte começaram as obras de construção e em 1984 foi aberta uma filial da Repecon neste local. Como o movimento não parava de aumentar e a localização facilitava o acesso de caminhões, foi decidido então mudar toda a estrutura para São José. Em 1988 foram concluídas as obras e inaugurada a atual sede da Repecon.

A empresa possui 60 funcionários, sendo dois, entre estes, membros da família. A pessoa responsável pelas principais decisões é o presidente da empresa, Sr. Ademar Nienkötter. Estas decisões são relativas a todas as áreas da organização e são tomadas de forma centralizada, onde o presidente é o responsável pela escolha do melhor caminho.

No que diz respeito a atual estrutura de marketing pode-se dizer que esta área não está organizada em um departamento, todavia existem ações na área, relacionadas principalmente com promoções e publicidade.

5.1.2.2-Atual estrutura organizacional

A Repecon está estruturada organizacionalmente de maneira formal. Analisando-se sua estrutura de poder, verifica-se a existência de uma gerência geral e de três gerências de departamento, as quais estão subordinadas à gerência geral.

A Presidência da empresa é ocupada pelo proprietário, Sr. Ademar Nienkötter. Ele é o responsável pelas principais decisões.

A gerência geral é ocupada pelo Sr. Ed Medeiros. Esta gerência é responsável pelo planejamento, organização e controle das atividades das gerências subordinadas a ela.

A gerência de vendas de pneus novos é ocupada pelo Sr. José Renato da Silva. Ele é responsável pelo cumprimento das vendas projetadas e pela coordenação dos vendedores, no sentido que se cumpram as metas estabelecidas.

A gerência financeira é ocupada pelo Sr. Cláudio Silva. Esta gerência é um cargo de muita responsabilidade dentro da empresa, devido ao grande volume de recursos movimentados pela responsabilidade de captação de recursos externos.

Finalmente, a gerência de recauchutagem é encarregada da qualidade dos serviços de recauchutagem e das compras de matérias-primas. O responsável por ela é o Sr. Loivi Machado.

Faz-se importante realçar que não há uma gerência responsável pelas vendas de recauchutagem. Esta função fica a cargo da gerência geral, a qual acaba não sendo exercida com a eficiência que poderia ser alcançada devido a uma sobrecarga de atividades sobre esta gerência.

5.1.2.3-Atual missão e objetivos

A Repecon não apresenta uma missão formal definida para que todos os integrantes da organização tenham conhecimento.

Seus atuais objetivos são:

- ⇒ aumentar sua participação no mercado;
- ⇒ atender as expectativas de seus clientes no que tange aos aspectos como: qualidade dos serviços e atendimento, preços e opções de pagamento;
- ⇒ reduzir custos.

Ao analisarmos os objetivos da Repecon, podemos verificar que apesar de serem coerentes e demonstrarem a intenção da empresa em tornar-se mais competitiva frente a seus concorrentes, apresentam algumas deficiências que poderiam ser apontadas como:

- ⇒ são de difícil mensuração, pois não especificam datas limites e resultados a serem alcançados;
- ⇒ foram determinados de maneira empírica, sem que tenha havido um levantamento de dados que servisse de base para sua formulação;
- ⇒ são muito abrangentes;
- ⇒ não determinam quem serão as pessoas responsáveis pela sua execução e controle.

5.1.2.4-Estratégias atuais

Para atingir seus objetivos atuais, a Repecon tem se utilizado de diferentes estratégias. No sentido de alcançar seu objetivo de aumentar sua participação no mercado, a empresa investe em funcionários qualificados que consigam transmitir ao cliente as vantagens oferecidas por seus produtos/serviços em relação aos produtos/serviços dos concorrentes.

Para atender às expectativas de seus clientes, a Repecon procura sempre realizar serviços de qualidade, adaptando-se às exigências feitas pelo mercado.

Com o objetivo de reduzir custos, a estratégia elaborada pela diretoria da Repecon foi a conscientização dos funcionários, pois a eliminação do desperdício, segundo a empresa, é a melhor maneira para reduzir custos operacionais.

5.1.2.5-Análise do Marketing-Mix

Este item aborda os quatro P's da organização: produto, promoção, ponto de distribuição e preço. São explicadas as políticas da Repecon em relação a cada um desses elementos.

5.1.2.5.1-Produto

A Repecon comercializa atualmente pneus novos e realiza recauchutagem de pneus. Neste trabalho nos concentraremos nos aspectos relativos à recapagem de pneus.

Pode-se dizer que o produto que a Repecon comercializa é a prestação de serviços de recauchutagem. Para tal, é utilizada borracha da marca Vipal, único fornecedor da Repecon.

Os principais tamanhos de recauchutagem oferecidos pela Repecon são:

- ⇒ 750 X 16: utilizado por caminhonetes de porte médio;
- ⇒ 900 X 20: utilizado por caminhões de pequeno porte;
- ⇒ 1000 X 20: utilizado por ônibus e por caminhões de porte médio;
- ⇒ 1100 X 22: utilizado por caminhões de porte grande.
- ⇒ 295/80 R 22.5: é um tamanho que apareceu no mercado brasileiro a pouco tempo. É utilizado por ônibus e por caminhões de porte grande. Tem como vantagem a utilização da tecnologia sem câmara.

5.1.2.5.2-Promoção

A Repecon não possui um departamento formal para organizar suas estratégias de marketing. A pessoa que, informalmente, é responsável pela iniciativa de investimentos em propaganda e promoção de vendas é o gerente comercial. Porém, sempre é necessário o aval do presidente da empresa.

No que diz respeito à propaganda, a empresa tem se utilizado com mais frequência da divulgação de seu nome em outdoors e placas espalhadas pela cidade.

Em relação as ações de relações públicas, a empresa realiza churrascos com seus clientes e distribui bonés para os mesmos.

A venda pessoal é realizada pelos próprios coletadores de pneus, pois os mesmos sempre procuram novos clientes.

5.1.2.5.3-Distribuição

A distribuição dos produtos comercializados pela Repecon é realizada através de duas maneiras.

A primeira é através da sua borracharia, que está localizada na sede da empresa. Os veículos se dirigem à empresa, onde são tirados os pneus dos mesmos e depois da recapagem feita, estes são colocados de volta no veículo.

A segunda é através de suas caminhonetes, as quais coletam os pneus para recapar nas cidades onde há clientes da Repecon, trazem estes pneus até a sede da empresa, onde é feito o serviço de recauchutagem, entregando de volta os pneus já recapados aos clientes, no mesmo local onde eles foram coletados.

5.1.2.5.4-Preço

A formação dos preços de recauchutagem tem que levar em conta não somente a matéria-prima utilizada, pois ela representa pouco na formação do custo, cerca de 40% do preço de venda. A maior parte dos custos é proveniente do pagamento dos salários e da manutenção das máquinas e caminhonetes.

O mercado é o principal formador de preços de recapagem. Normalmente as empresas de recapagem mantém os preços num certo patamar, sem diferenças muito grandes entre um e outro concorrente.

No caso da Repecon, a fim de se atingir as metas mensais, muitas vezes são feitas promoções, destinadas principalmente a grandes clientes. Estas promoções podem ser relativas a redução de preços ou ao aumento do prazo de pagamento.

Vale destacar que os preços oferecidos nas promoções em que a empresa faz, nunca são abaixo do valor necessário para que a empresa atinja, pelo menos, seu ponto de equilíbrio.

5.1.2.6 -Sistema de compras

Toda a borracha que a Repecon utiliza é adquirida da Borrachas Vipal. O gerente da recapagem verifica todos os dias os níveis de estoque de matérias-primas. Conforme a necessidade de compra, ele se encaminha ao gerente geral a fim de pegar a sua aprovação para realizar o pedido. Para isso, o gerente geral verifica junto ao gerente financeiro se é possível comprar à vista ou à prazo. Se for à prazo é comunicado a melhor data para o vencimento segundo o cronograma de pagamentos.

Depois da aprovação da realização do pedido, o gerente da recapagem passa um fax para a filial da Vipal de Curitiba. As mercadorias são entregues a uma transportadora e no máximo em dois dias as mercadorias estarão na Repecon.

Se a filial da Vipal, em Curitiba, não possuir em estoque alguma mercadoria, está será despachada da matriz da empresa, em Nova Prata, interior do Rio Grande do Sul. Isto faria com que a mercadoria demorasse até quatro dias para chegar até a empresa.

5.1.2.7-Participação atual no mercado

A Borrachas Vipal, fornecedora da Repecon, é líder no mercado de bandas pré-moldadas para recauchutagem de pneus, as quais são usadas no sistema a frio. A Vipal produz ainda camelback, que é um tipo de borracha usado no sistema de recapagem a quente.

O sistema a frio de recauchutagem é mais moderno do que o a quente. No a frio o pneu é submetido a uma temperatura inferior a do sistema a quente, fato que faz com a carcaça possa resistir a um número maior de recapes, além de rodar maior quilometragem.

No Brasil, a Vipal detém, entre a venda de bandas pré-moldadas e de camelback, cerca de 35% do mercado.

A Vipal foi escolhida em 1999 a melhor empresa do setor “plásticos e borrachas” pela revista exame. Isto se deveu principalmente à filosofia de investir sempre na empresa e nos funcionários.

Quanto a Repecon, não é fácil mensurar a sua participação no mercado. Isso se deve principalmente à sua grande área de atuação. Como há vários concorrentes e eles também atuam em diversas cidades, não é possível saber, com precisão, quantos pneus cada concorrente coleta em cada um dos municípios que atuam.

Foram apresentadas no item 5.1.1.7.4 as quantidades de pneus recapados por cada um dos concorrentes da Repecon. Porém, vale ressaltar que são quantidades globais, não sendo possível identificar a participação de mercado de cada um dos concorrentes por município.

5.1.2.8-Análise de vendas

Através dos arquivos encontrados na central de processamento de dados da Repecon, foi levantada a quantidade de pneus recapados pela mesma, desde o início de 1997 até setembro de 1999. Esse é o período ainda mantido nos arquivos do computador central da empresa.

Tabela 02
Receita em 1997*

Período	Receita em R\$
Janeiro	256.275,15
fevereiro	257.377,50
março	293.769,32
abril	315.920,46
maio	298.699,00
junho	324.296,88
julho	283.494,17
agosto	218.532,30
setembro	273.374,83
outubro	258.198,22
novembro	256.857,30
dezembro	228.853,32
Total em R\$	3.265.648,45

*Fonte: dados internos

Tabela 03
Receita em 1998*

Período	Receita em R\$
janeiro	269.167,85
fevereiro	349.325,50
março	504.999,40
abril	360.933,47
maio	307.001,88
Junho	275.959,76
Julho	357.844,72
Agosto	277.361,80
Setembro	339.451,82
Outubro	315.622,93
novembro	306.841,70
Dezembro	317.323,04
Total em R\$	3.974.833,87

*Fonte: dados internos

Tabela 04
Receita em 1999*

Período	Receita em R\$
Janeiro	319.269,05
Fevereiro	393.807,60
Março	387.131,50
Abril	570.816,05
Maio	372.891,80
Junho	369.444,50
Julho	371.761,70
Agosto	394.692,20
Setembro	342.241,40
Total em R\$	3.522.055,80

* Fonte: dados internos

Analisando as tabelas, pode-se observar que o único quadrimestre que se destacou em relação aos demais foi o primeiro quadrimestre de 1999, superando em 12,57% o mesmo período de 1998, que foi o de segundo melhor desempenho da empresa no período analisado.

Uma outra conclusão que podemos destacar é a sazonalidade do segmento. Em alguns meses verifica-se uma diferença mais acentuada de desempenho. Isso se deve principalmente ao aumento do desgaste de pneus nos meses mais quentes e às concorrências públicas que de maneira geral ocorrem no início do ano.

Quanto à receita total, proveniente da recauchutagem de pneus, esta se encontra disposta da seguinte maneira :

Tabela 05
Divisão da receita de acordo com as formas de pagamento

Formas de pagamento	Receita em %
à prazo	85%
à vista	15%

Fonte: dados internos

A tabela mostra que a empresa tem expressiva parcela de suas vendas concentradas nas vendas à prazo. Isso pode ser considerado um fator de risco, pois esta é uma modalidade pouco segura para a empresa, já que é feita através de bloqueto bancário e por isso, a empresa pode perder liquidez devido a uma onda de inadimplência. As vendas à vista, 15% do total, são as representadas por pagamento em cheque ou dinheiro. Quando é em cheque geralmente o “à vista” transforma-se em uma parte na hora e o restante em um cheque pré-datado que, em alguns casos, retorna por falta de fundos.

5.1.2.9-Análise financeira

Para se analisar mais detalhadamente a situação financeira da empresa foi realizado um estudo com base na Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) do ano de 1998.

Quadro 02 - D.R.E de 1998*

RECEITA DE VENDAS	3.957.256,92
(+) Mercadorias / Serviços	3.957.256,92
DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA	171.574,26
(-) impostos sobre vendas	171.574,26
RECEITA LÍQUIDA	3.785.682,66
(-) CUSTO DAS VENDAS	2.443.079,53
(=) LUCRO BRUTO	1.342.603,13
DESPESAS GERAIS / ADMINISTRATIVAS	1.294.308,67
Despesas gerais	408.306,15
Despesas administrativas	886.002,52
(=) LUCRO OPERACIONAL	48.294,46
(-) RESULTADO FINANCEIRO LÍQUIDO	168.930,07
(-) despesas financeiras	196.500,14
(+) receitas financeiras	27.570,07
(+) OUTRAS RECEITAS OPERACIONAIS	337.531,72
(+) RESULTADO NÃO OPERACIONAL	7.909,24
(=) RESULTADO ANTES DO IMPOSTO DE RENDA	224.865,35
(-) PROVISÃO PARA IMPOSTO DE RENDA	42.473,06
(=) RESULTADO ANTES DA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	182.392,29
(-) PROVISÃO CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	14.591,38
RESULTADO DO EXERCÍCIO	167.800,91

* Fonte: dados internos

As demonstrações contábeis e financeiras da empresa também permitem o cálculo de determinados índices, com vistas à uma análise mais apurada da atual posição financeira da empresa. Inicialmente, calcularemos os índices de liquidez e, logo em seguida, o índice de rentabilidade.

Tabela 06**Índices de liquidez**

Índices	31/12/98
índice de liquidez corrente	1,1276
índice de liquidez seco	0,5486
capital de giro líquido	R\$ 294.013,90

O índice de liquidez corrente é obtido pelo quociente entre o ativo circulante e o passivo circulante, e é utilizado para avaliar a capacidade da empresa em saldar seus compromissos em dia.

A formulação do índice de liquidez seco é feita através da divisão do ativo circulante, menos o estoque, pelo passivo circulante.

A diminuição do ativo circulante pelo passivo circulante nos fornece o terceiro índice de liquidez, o capital de giro líquido, que indica a proporção de ativos transformáveis em dinheiro para saldar os compromissos a curto prazo.

Em relação a rentabilidade, este índice é obtido entre o quociente do lucro líquido e o patrimônio líquido, e representa o êxito da empresa em obter preços de venda superiores aos custos necessários, para se colocar os produtos junto aos clientes. a rentabilidade da empresa em 1998 foi de 7,5245%. De acordo com MYER (1972), ao analisar a contabilidade de uma empresa, é preciso levar em conta além dos aspectos internos, dados suplementares, que fazem parte do ambiente externo, de modo que não se tenha uma imagem totalmente distorcida da situação financeira.

Ao realizar uma análise financeira, o administrador deve empregar informações relativas as condições gerais da economia e de informações do ramo de atividade da empresa.

5.1.2.10-Sistema de vendas

A Repecon efetua a venda de seus serviços de recauchutagem através de duas maneiras. A mais requerida pelos clientes é o atendimento externo, o qual coleta pneus através de caminhonetes e depois do serviço realizado, na sede da Repecon, os pneus são devolvidos aos clientes no local onde foram coletados. A outra maneira é quando o cliente se dirige até a empresa. Lá, ele é atendido na borracharia da mesma, onde são retirados os seus pneus para que o serviço de recapagem seja realizado neles. Há uma pessoa encarregada de atender o cliente, oferecer condições de pagamento até a emissão da nota fiscal.

Quanto às condições de pagamento, a empresa dispõe das seguintes opções:

À vista com desconto sobre a tabela vigente, inclusive quando a venda é feita através de cheque com alguns dias de prazo.

A prazo, geralmente com menos desconto do que nas vendas à vista. Essa forma de pagamento é feita através de bloqueto bancário. A grande maioria das vendas dos serviços de recauchutagem é feita através deste tipo de opção.

5.1.2.11 - Análise dos pontos fortes e fracos

Somente após terminada toda a fase de diagnóstico interno é que se tem condições de apontar quais são os pontos fortes e fracos das organização. Sendo assim, foram identificados, na Repecon, os seguintes pontos fortes:

- ⇒ instalações grandes, modernas e organizadas;
- ⇒ atua com a marca de borracha líder no mercado nacional;
- ⇒ oferece preços e prazos competitivos em relação à concorrência;
- ⇒ boa localização;
- ⇒ bem conhecida pelo público;
- ⇒ tem seu nome bastante sedimentado no mercado devido ao grande tempo de atuação;
- ⇒ sistema de coleta e distribuição de pneus eficiente;
- ⇒ grande área de atuação;
- ⇒ grande capacidade produtiva.

Na análise comparativa entre os pontos fortes e fracos da empresa, e de seus concorrentes, feita no quadro 01, o item área de atuação já havia se destacado como sendo uma das principais vantagens da Repecon sobre a concorrência.

Entre os pontos fracos das Repecon, destacam-se os seguintes:

- ⇒ departamento de vendas pouco atuante;
- ⇒ custos altos para seu funcionamento devido a estrutura muito grande;
- ⇒ capacidade ociosa não aproveitada;
- ⇒ não possui um departamento de marketing organizado formalmente;
- ⇒ não há um sistema de informações de marketing formalmente estruturado;
- ⇒ ausência de planos de ação na área de marketing;
- ⇒ inexistência de uma missão definida.

Após realizado todo o diagnóstico interno e externo, pode-se destacar como principais pontos fracos da empresa a ausência de planos de ação na área de marketing e a capacidade de produção ociosa que faz com que os custos operacionais sejam elevados.

6 – PESQUISA DE MARKETING

Foi realizada uma pesquisa de marketing para caracterizar o perfil dos clientes da Repecon, para conhecer a fonte de informação que os levou a ser clientes da empresa e o que os motiva a escolher uma recapadora e, finalmente, para saber o grau de satisfação destes clientes em relação ao atendimento e à qualidade dos serviços oferecidos pela empresa.

No caso dos clientes que não estão satisfeitos, foi perguntado o motivo da insatisfação.

6.1 Tabulação dos dados

TABELA 07

A EMPRESA QUE VOCE TRABALHA É:

	=====
	TOTAL

TOTAL	100.0%
RESPONDENTES	100.0%
	160
COMERCIAL	52.9%
	100.0%
	84
PRESTADORA DE SERVIÇO	38.6%
	100.0%
	62
INDUSTRIAL	8.6%
	100.0%
	14

Pode-se notar que a maioria das empresas clientes da Repecon são comerciais, representando 52,9% do total.

GRÁFICO 02 - Categoria da Empresa:

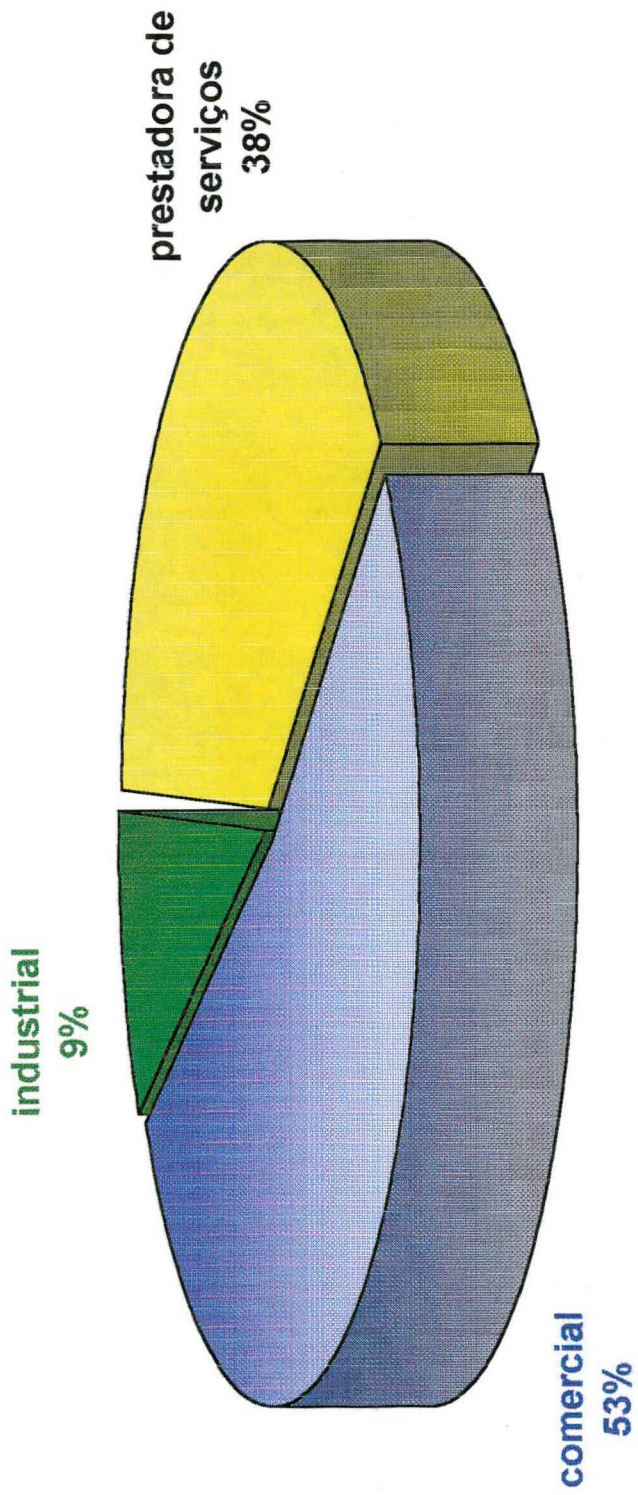


TABELA 08

O NÚMERO DE VEÍCULOS DE SUA EMPRESA QUE REALIZAM SERVIÇOS DE RECAPAGEM É:

	=====
	TOTAL

TOTAL	100.0%
RESPONDENTES	100.0%
	160
ATÉ 2	30.0%
	100.0%
	48
3 A 10	41.4%
	100.0%
	66
11 A 20	12.9%
	100.0%
	20
20 A 50	8.6%
	100.0%
	13
MAIS DE 50	7.1%
	100.0%
	11

Percebe-se que a maioria das empresas clientes da Repecon possui de 3 a 10 caminhões, representando 41,4% do total. As empresas com mais de 50 veículos representam 7,1% do total.

GRÁFICO 03 - Número de Veículos entre as empresas pesquisadas que Utilizam Serviço de Recapagem:

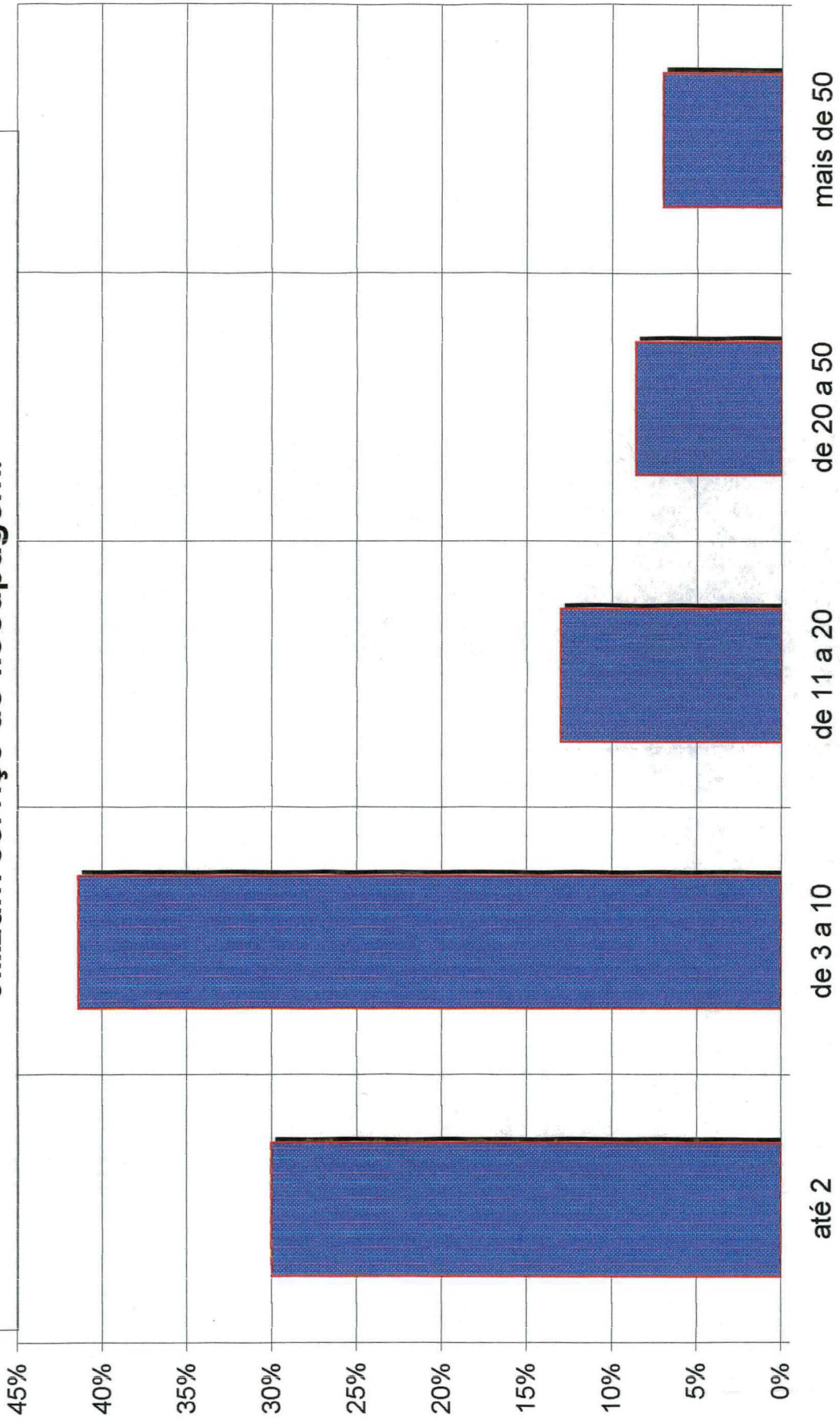


TABELA 09

O PERFIL DOS VEICULOS DE SUA EMPRESA É:

	=====
	TOTAL

TOTAL	100.0%
RESPONDENTES	100.0%
	160
ENTREGA DE	30.0%
PEQUENAS CARGAS	100.0%
	48
ENTREGA DE	51.4%
GRANDES CARGAS	100.0%
	82
VEÍCULOS DE	12.9%
PASSAGEIROS	100.0%
	21
OUTROS	5.7%
	100.0%
	9

A maioria das empresas clientes da Repecon possui veículos para entrega de grandes cargas, representando 51,4% do total. As empresas com veículos de passageiros representam apenas 12,9% do total.

GRÁFICO 04 - Perfil dos Veículos:

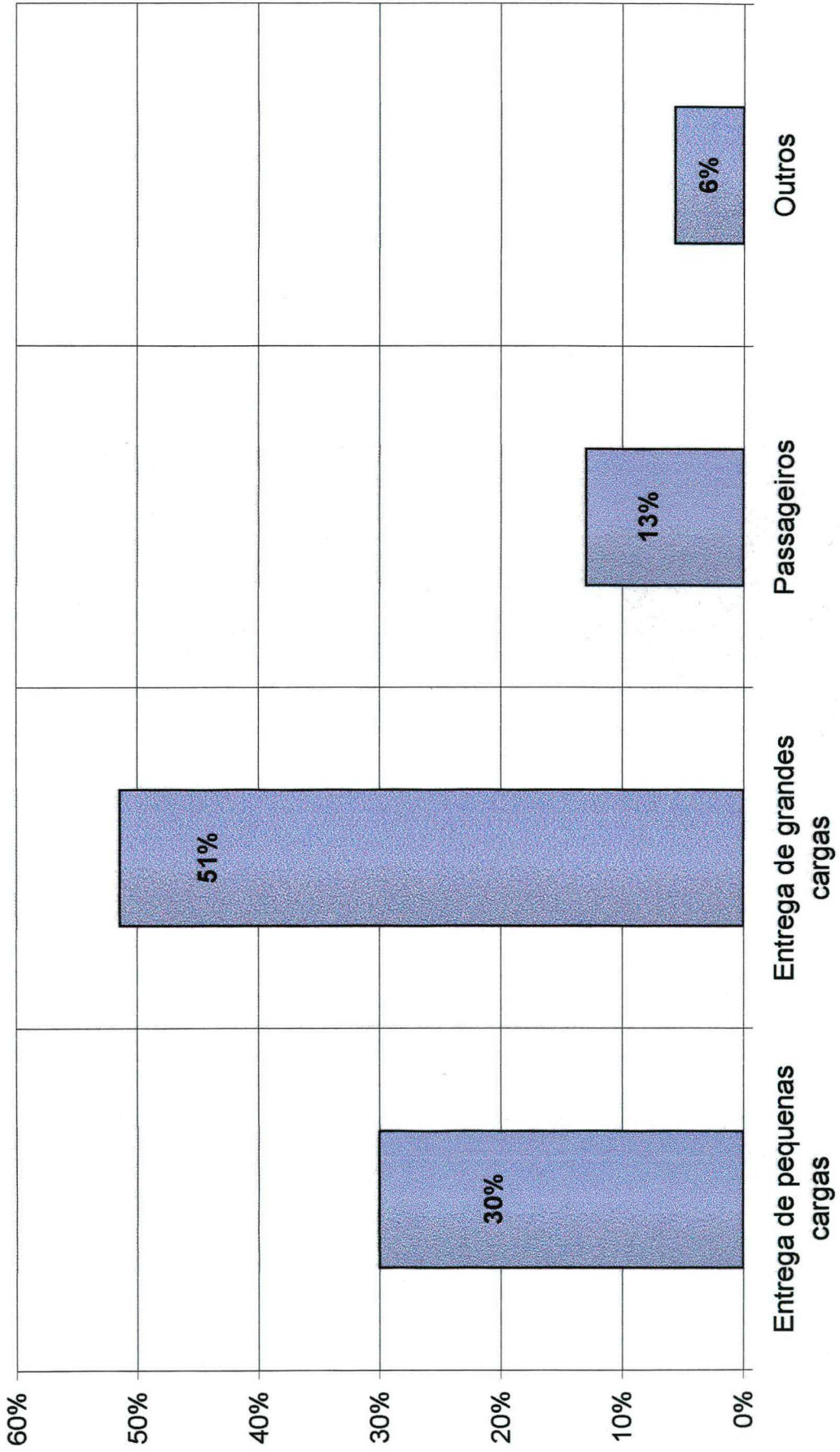


TABELA 10

A REGIÃO NA QUAL A SUA EMPRESA SE LOCALIZA É:

	=====
	TOTAL

TOTAL	100.0%
RESPONDENTES	100.0%
	160
GRANDE	52.9%
FLORIANÓPOLIS	100.0%
	85
TIJUCAS, CANELINHA	18.6%
NOVA TRENTO, SÃO	100.0%
JOAO BATISTA	30
BRUSQUE, GASPAR	11.4%
BLUMENAU	100.0%
	18
ITAJAÍ	5.7%
	100.0%
	9
TUBARÃO, GRAVATAL,	5.7%
BRACO DO NORTE,	100.0%
ORLEANS, SÃO LUDGERO	9
OUTRAS	5.7%
	100.0%
	9

A região da grande Florianópolis abriga a maioria dos clientes da Repecon, 52,9%.

Na região de Itajaí estão apenas 5,7% dos clientes da empresa.

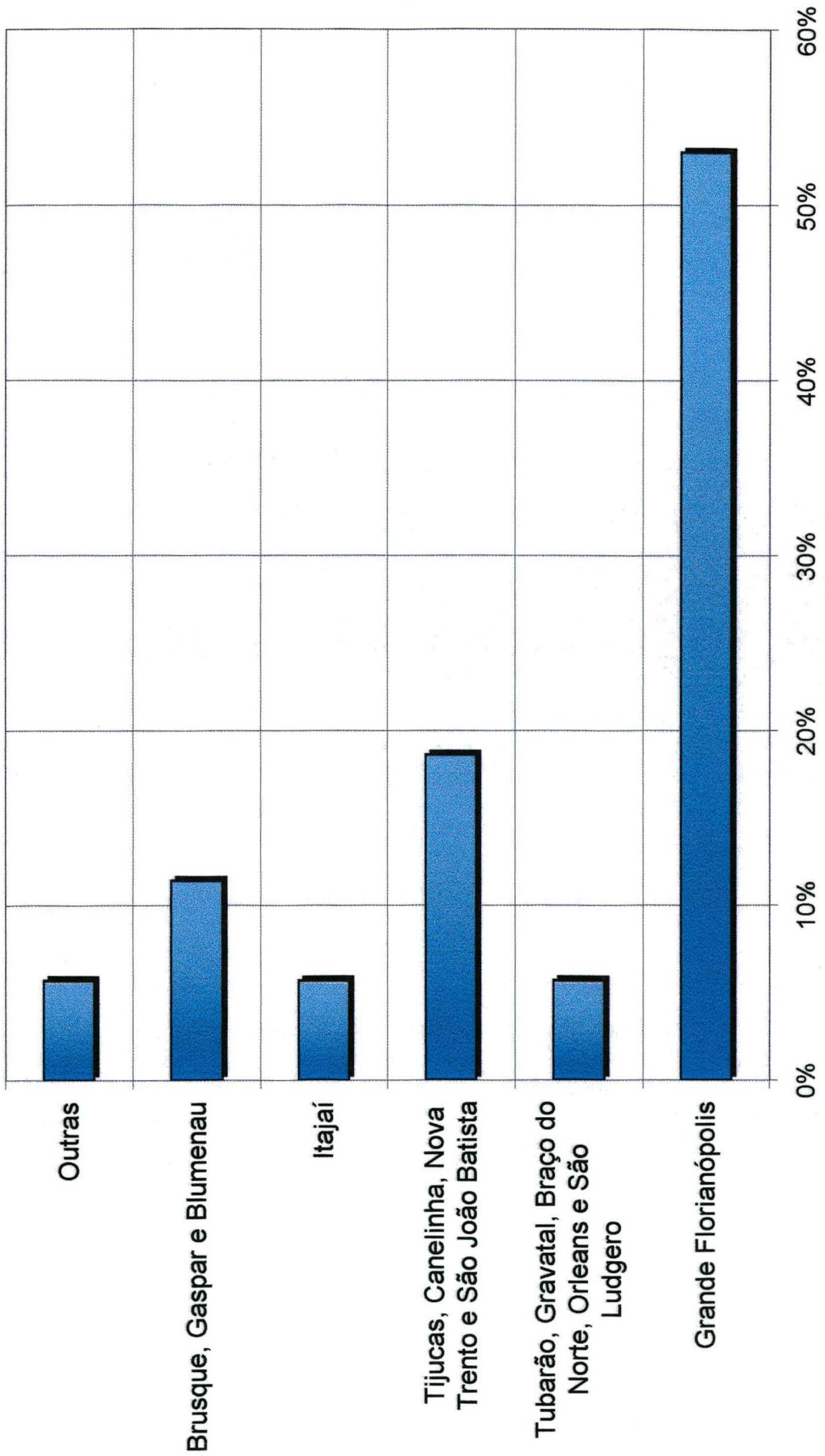
GRÁFICO 05 - Sede da Empresa:

TABELA 11

A SUA FUNÇÃO NA EMPRESA É:

	=====
	TOTAL

TOTAL	100.0%
RESPONDENTES	100.0%
	160
PROPRIETÁRIO	47.1%
	100.0%
	75
MOTORISTA	24.3%
	100.0%
	39
RESPONSÁVEL	17.1%
SETOR DE	100.0%
TRANSPORTE	27
RESPONSÁVEL	5.7%
PELA MANUTENCAO	100.0%
DA FROTA	9
OUTROS	5.7%
	100.0%
	9

Percebe-se que 47% dos entrevistados são proprietários das empresas, fato que dá credibilidade aos dados colhidos. Outros 23% ou são responsáveis pelo setor de transporte ou são responsáveis pela manutenção da frota, sendo pessoas que têm acesso direto aos dados de recapagem das empresas e importantes fontes de referência quanto ao nível de satisfação das empresas pesquisadas.

GRÁFICO 06 - Função do Entrevistado na Empresa:

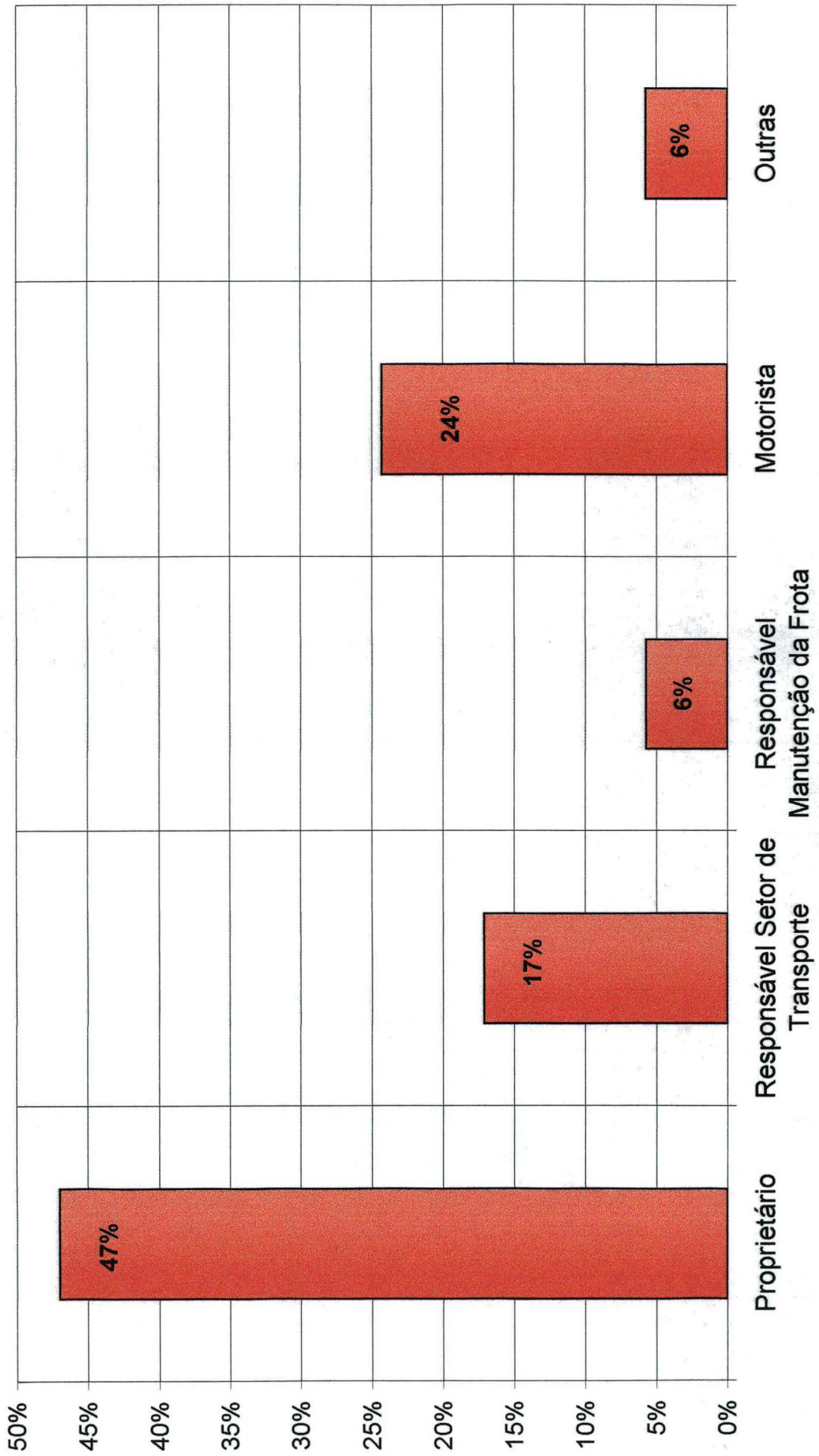


TABELA 12

A QUANTIDADE MÉDIA MENSAL DE PNEUS QUE SUA EMPRESA ENVIA PARA RECAPAGEM É:

	=====
	TOTAL

TOTAL	100.0%
RESPONDENTES	100.0%
	160
ATÉ 5	37.1%
	100.0%
	59
6 A 10	21.4%
	100.0%
	34
11 A 20	20.0%
	100.0%
	32
21 A 30	12.9%
	100.0%
	20
MAIS DE 30	8.6%
	100.0%
	13

As empresas que enviam até 10 pneus por mês para recapagem representam 58,5% do total, enquanto que as empresas que enviam mais de 21 pneus mensalmente representam apenas 21,5% do total.

GRÁFICO 07 - Média Mensal de Pneus para Recapagem:

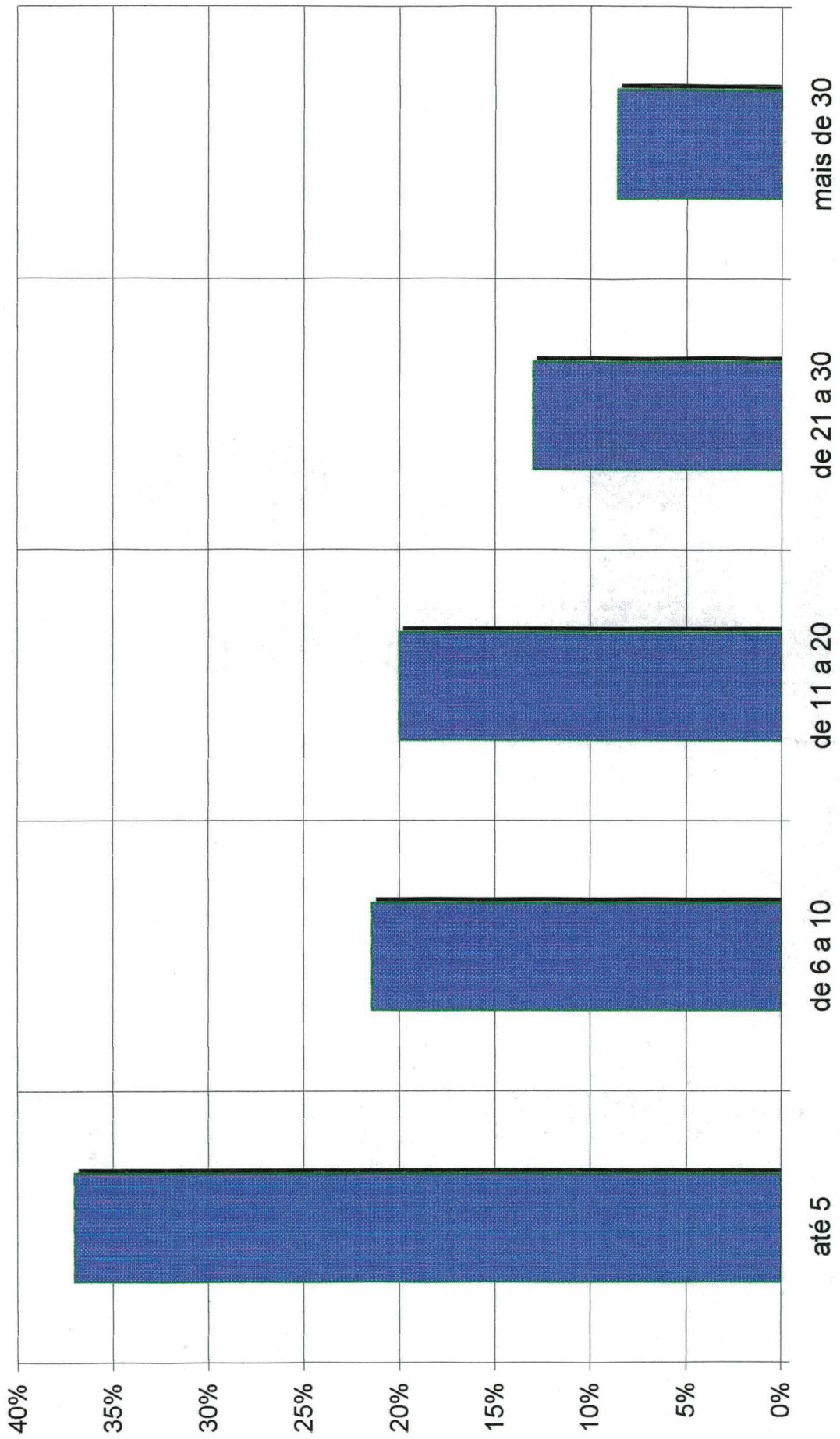


TABELA 13

A BITOLA DE PNEU QUE A SUA EMPRESA RECAPA HABITUALMENTE É:

	=====
	TOTAL

TOTAL	100.0%
RESPONDENTES	100.0%
	160
750 X 16	14.3%
	100.0%
	23
900 X 20	12.9%
	100.0%
	20
1000 X 20	21.4%
	100.0%
	34
1100 X 22	35.7%
	100.0%
	57
295/80 R 22.5	12.9%
	100.0%
	20
OUTROS	4.3%
	100.0%
	7

Percebe-se que a bitola 1100X22, utilizada por caminhões para carga pesada representa 35,7% do total. A bitola 1000X20 representa 21,4% do total. Essa bitola é utilizada por caminhões de médio porte e por veículos de transporte coletivo. Já a bitola 750X16, utilizada por veículos para pequenas cargas, representa apenas 14,3% do total.

GRÁFICO 08 - Bitola do Pneu Habitualmente Recapado:

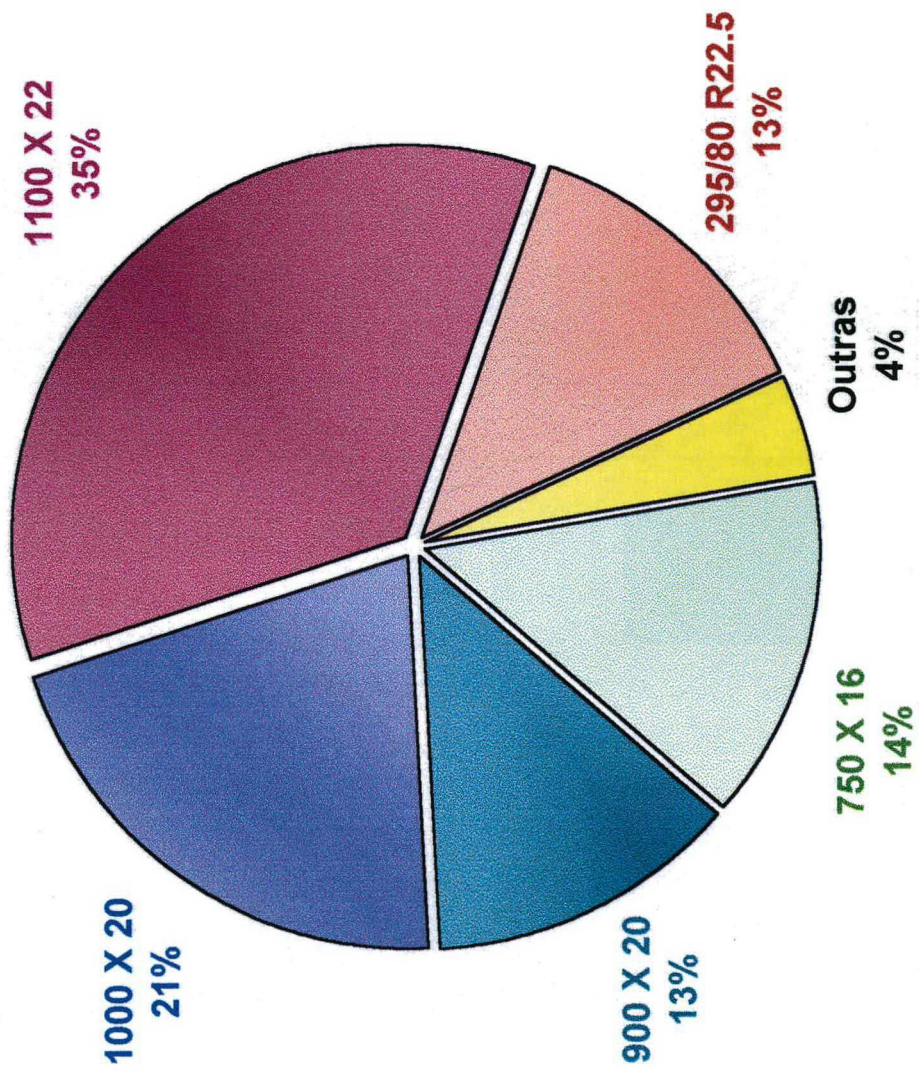


TABELA 14

QUAL FOI A FONTE DE INFORMAÇÃO QUE O LEVOU A SER CLIENTE DA REPECON?

	=====
	TOTAL

TOTAL	100.0%
RESPONDENTES	100.0%
	160
CONTATO COM	57.1%
VENDEDOR	100.0%
EXTERNO	91
AMIGOS	25.7%
	100.0%
	41
BORRACHEIRO	7.1%
	100.0%
	11
OUTDOOR	5.7%
	100.0%
	9
OUTROS	4.3%
	100.0%
	7
RÁDIO OU JORNAL	-

O contato com o vendedor externo da Repecon foi citado por 57,1% dos entrevistados como a fonte de informação que o levou a ser cliente da empresa. A recomendação de amigos é a segunda principal fonte de informação com 25,7% das respostas. Nota-se que a opção rádio ou jornal não foi citada por nenhum entrevistado.

GRÁFICO 09 - Fonte de Informação que Levou o Entrevistado a Ser Cliente Repecon:

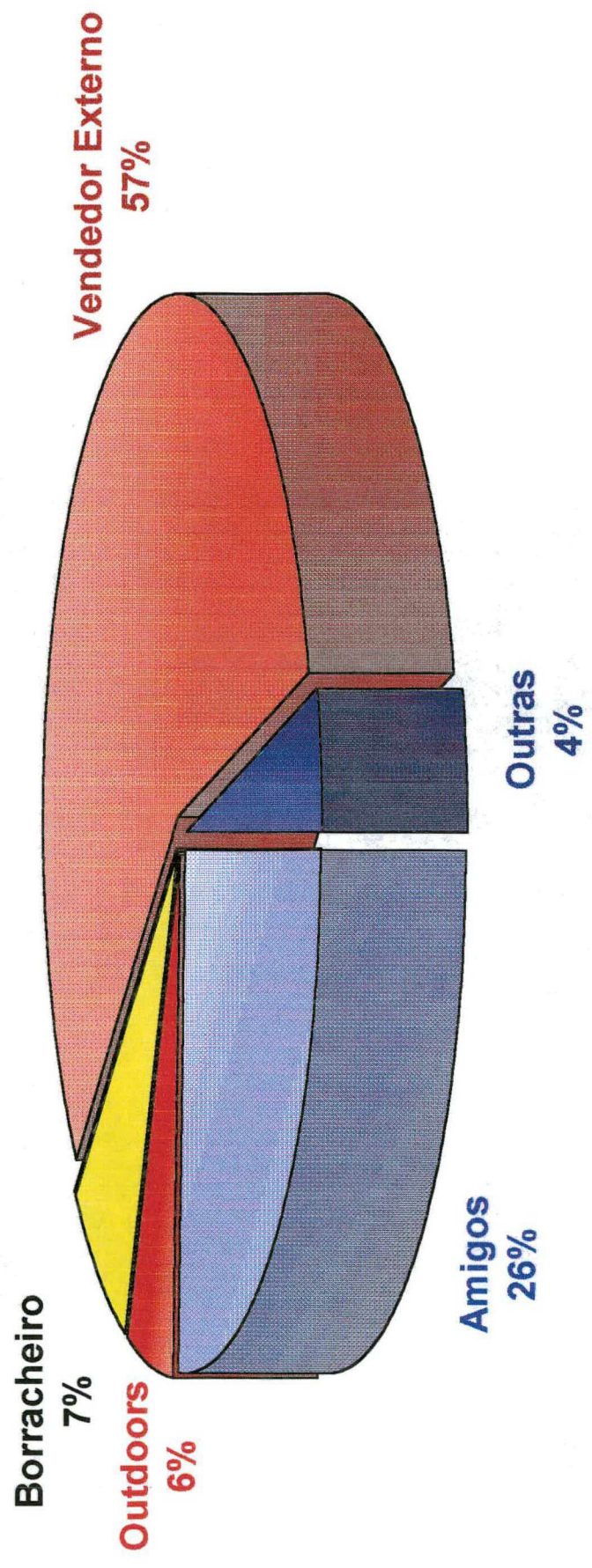


TABELA 15

QUAL FOI O FATOR QUE O FEZ DECIDIR PELA REPECON?

	=====
	TOTAL

TOTAL	100.0%
RESPONDENTES	100.0%
	160
PREÇO E CONDI- ÇÕES DE PAGA- MENTO	38.6%
	100.0%
	62
ATENDIMENTO DO VENDEDOR	28.6%
	100.0%
	46
BOM NOME DA EMPRESA NO MERCADO	14.3%
	100.0%
	23
RECOMENDAÇÃO DE AMIGOS	10.0%
	100.0%
	16
RECOMENDAÇÃO DE UM BORRACHEIRO	7.1%
	100.0%
	11
OUTROS	1.4%
	100.0%
	3

Nota-se que o preço e as condições de pagamento (38,6% do total) são os fatores que mais influíram os clientes na decisão pela Repecon. O atendimento do vendedor também é muito considerado, representando 28,6% do total.

GRÁFICO 10 - Fator Que Levou o Entrevistado a Decidir pela Repecon:

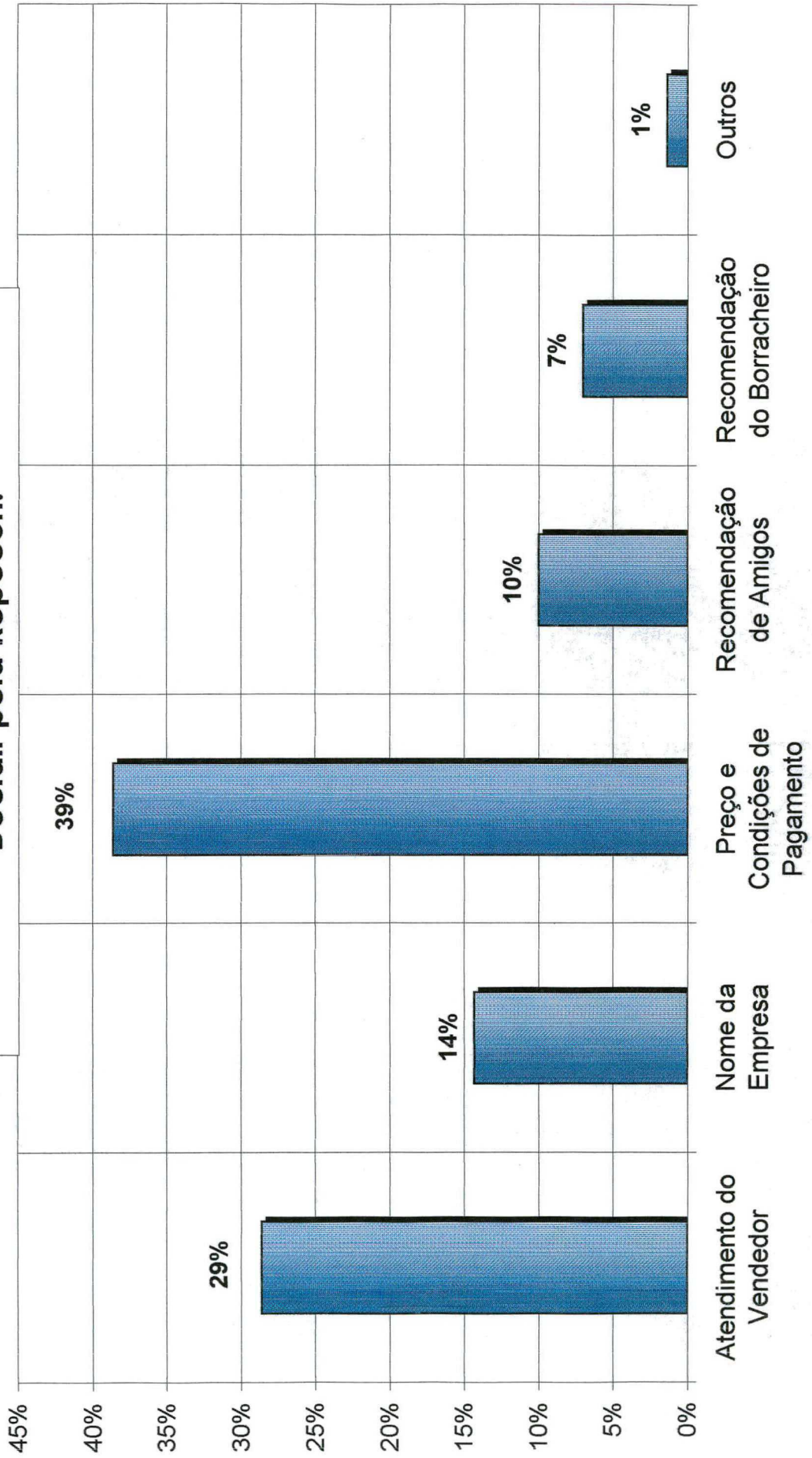


TABELA 16

QUAL O FATOR MAIS CONSIDERADO POR VOCÊ NA ESCOLHA DE UMA EMPRESA DE RECAPAGEM?

	=====
	TOTAL

TOTAL	100.0%
RESPONDENTES	100.0%
	160
PREÇO E	44.3%
CONDIÇÕES DE	100.0%
PAGAMENTO	70
QUILOMETRAGEM	30.0%
RODADA PELO	100.0%
RECAPE	48
RAPIDEZ NA	12.9%
REALIZAÇÃO DO	100.0%
SERVIÇO	20
ATENDIMENTO DO	10.0%
VENDEDOR	100.0%
	16
ACABAMENTO DA	5.7%
RECAPAGEM	100.0%
	9
CONFIANÇA NA	4.3%
MARCA DA	100.0%
BORRACHA	7
OUTROS	1.4%
	100.0%
	3

Entre os fatores que mais influem na escolha de uma empresa de recapagem destacaram-se o preço e condições de pagamento com 44,3% do total e a quilometragem rodada pelo recape com 30% do total. Itens como confiança na marca da borracha ou o acabamento do recape são pouco considerados, representado apenas 10% do total.

GRÁFICO 11 - Fator Preponderante na Escolha de uma Empresa de Recapagem:

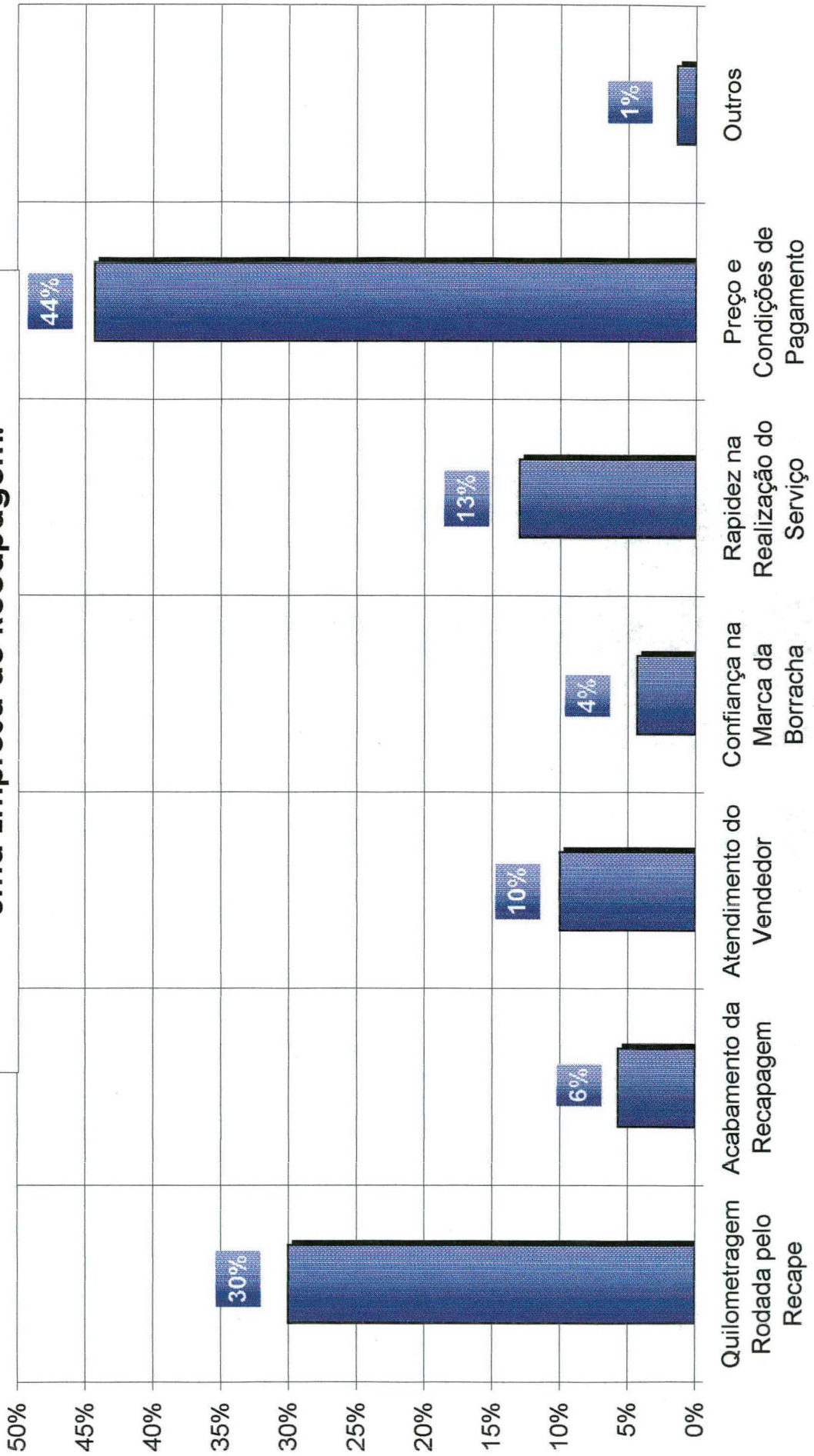


TABELA 17

QUAL A SUA SATISFAÇÃO QUANTO AO ATENDIMENTO DA BORRACHARIA?

	=====
	TOTAL

TOTAL	100.0%
RESPONDENTES	100.0%
	160
MUITO	14.3%
SATISFEITO	100.0%
	23
SATISFEITO	25.7%
	100.0%
	41
RAZOAVELMENTE	10.0%
SATISFEITO	100.0%
	16
POUCO	1.4%
SATISFEITO	100.0%
	3
INSATISFEITO	1.4%
	100.0%
	3
NAO SABE/ NAO RESPONDEU	47.1%
	100.0%
	75

Percebe-se que os clientes muito satisfeitos ou satisfeitos representam 40% do total das empresas pesquisadas. Contudo, 47,1% das empresas não emitiram opinião sobre a borracharia da Repecon porque são empresas localizadas em outras cidades, ou seja, recebem apenas o atendimento dos vendedores externos da empresa, não sendo clientes da borracharia da. Considerando-se esse fato e visto que apenas 2,8% do total considera-se pouco satisfeito ou insatisfeito, pode-se classificar como bom o grau de satisfação dos clientes da empresa referente à borracharia.

TABELA 18

QUAL O MOTIVO DE SUA INSATISFAÇÃO QUANTO AO ATENDIMENTO DA BORRACHARIA?

	=====
	TOTAL

TOTAL	100.0%
RESPONDENTES	100.0%
	22
DEMORA NO	88.9%
ATENDIMENTO	100.0%
	18
OUTROS	11.1%
	100.0%
	4
NAO FORAM OFERECIDAS	-
TODAS AS INFORMAÇÕES	
SOBRE PRODUTOS/SERVIÇOS	
DESCONHECIMENTO	-
DOS PRODUTOS DA	
EMPRESA	
FALTA DE	-
CORDIALIDADE	

A demora no atendimento foi o principal motivo de insatisfação dentre os clientes que não se consideraram satisfeitos ou muito satisfeitos quanto à borracharia.

TABELA 19

QUAL A SUA SATISFAÇÃO QUANTO AO ATENDIMENTO INTERNO DO DEPARTAMENTO DE VENDAS?

	=====
	TOTAL

TOTAL	100.0%
RESPONDENTES	100.0%
	160
MUITO	18.6%
SATISFEITO	100.0%
	30
SATISFEITO	34.3%
	100.0%
	54
RAZOAVELMENTE	4.3%
SATISFEITO	100.0%
	7
POUCO	1.4%
SATISFEITO	100.0%
	3
INSATISFEITO	-
NAO SABE/	41.4%
NAO RESPONDEU	100.0%
	66

Percebe-se que 52,9% do total considera-se satisfeito ou muito satisfeito, número considerado muito bom, visto que apenas 58,6% do total dos entrevistados emitiram opinião sobre o atendimento interno do departamento de vendas. O restante, 41,4% dentre os entrevistados, são clientes atendidos pelos vendedores externos e por isso não emitiram opinião sobre o atendimento da loja. Apenas 1,4% considerou-se pouco satisfeito e não houve clientes insatisfeitos.

TABELA 20

QUAL O MOTIVO DE SUA INSATISFAÇÃO QUANTO AO ATENDIMENTO INTERNO DO SETOR DE VENDAS?

	=====
	TOTAL

TOTAL	100.0%
RESPONDENTES	100.0%
	10
NAO FORAM OFERECIDAS TODAS AS INFORMAÇÕES SOBRE PRODUTOS/SERVIÇOS	50.0%
	100.0%
	6
DEMORA NO ATENDIMENTO	25.0%
	100.0%
	2
OUTROS	25.0%
	100.0%
	2
DESCONHECIMENTO DOS PRODUTOS DA EMPRESA	-
FALTA DE CORDIALIDADE	-

Dentre os clientes que não se consideraram satisfeitos ou muito satisfeitos quanto ao atendimento da loja, o não fornecimento de todas as informações sobre os produtos ou serviços da empresa foi apontado por 50,0% dos entrevistados como o motivo da insatisfação.

TABELA 21

QUAL A SUA SATISFAÇÃO QUANTO AO ATENDIMENTO DO DEPARTAMENTO
FINANCEIRO?

	=====
	TOTAL

TOTAL	100.0%
RESPONDENTES	100.0%
	160
MUITO	15.7%
SATISFEITO	100.0%
	25
SATISFEITO	58.6%
	100.0%
	94
RAZOAVELMENTE	15.7%
SATISFEITO	100.0%
	25
POUCO	2.9%
SATISFEITO	100.0%
	5
INSATISFEITO	1.4%
	100.0%
	2
NAO SABE/	5.7%
NAO RESPONDEU	100.0%
	9

Percebe-se que 74,3% do total considera-se satisfeito ou muito satisfeito, número considerado muito bom, visto que apenas 4,4% dos entrevistados considerou-se pouco satisfeito ou insatisfeito.

TABELA 22

QUAL O MOTIVO DE SUA INSATISFAÇÃO QUANTO AO ATENDIMENTO DO SETOR FINANCEIRO?

	=====
	TOTAL

TOTAL	100.0%
RESPONDENTES	100.0%
	32
FALTA DE CORDIALIDADE	64.3%
	100.0%
	21
OUTROS	21.4%
	100.0%
	7
DEMORA NO ATENDIMENTO	7.1%
	100.0%
	2
NAO SABE/ NAO RESPONDEU	7.1%
	100.0%
	2
NAO FORAM OFERECIDAS TODAS AS INFORMACOES SOBRE PRODUTOS/SERVICOS	-
DESCONHECIMENTO DOS PRODUTOS DA EMPRESA	-

Dentre os clientes que não se consideraram satisfeitos ou muito satisfeitos quanto ao atendimento do setor financeiro, a falta de cordialidade foi apontada por 64,3% do total dos entrevistados como o motivo da insatisfação.

TABELA 23

QUAL A SUA SATISFAÇÃO QUANTO AO ATENDIMENTO DO VENDEDOR EXTERNO?

	=====
	TOTAL

TOTAL	100.0%
RESPONDENTES	100.0%
	160
MUITO	25.7%
SATISFEITO	100.0%
	41
SATISFEITO	35.7%
	100.0%
	57
RAZOAVELMENTE	10.0%
SATISFEITO	100.0%
	16
POUCO	-
SATISFEITO	
INSATISFEITO	-
NAO SABE/	28.6%
NAO RESPONDEU	100.0%
	46

Percebe-se que 61,4% do total considera-se satisfeito ou muito satisfeito, número considerado muito bom, visto que apenas 71,4% do total dos entrevistados emitiram opinião sobre o atendimento do vendedor externo. O restante, 28,6% dentre os entrevistados, são clientes atendidos diretamente na loja e por isso não emitiram opinião sobre o atendimento dos vendedores externos. Apenas 10,0% considerou-se razoavelmente satisfeito e não houve registro de respostas pouco satisfeito ou insatisfeito.

TABELA 24

QUAL O MOTIVO DE SUA INSATISFAÇÃO QUANTO AO ATENDIMENTO DO VENDEDOR EXTERNO?

	=====
	TOTAL

TOTAL	100.0%
RESPONDENTES	100.0%
	16
DEMORA NO	71.4%
ATENDIMENTO	100.0%
	12
NAO FORAM OFERECIDAS	28.6%
TODAS AS INFORMACOES	100.0%
SOBRE PRODUTOS/SERVICOS	4
FALTA DE	-
CORDIALIDADE	
DESCONHECIMENTO	-
DOS PRODUTOS DA	
EMPRESA	
OUTROS	-

Dentre os clientes que não se consideraram satisfeitos ou muito satisfeitos quanto ao atendimento do vendedor externo, a demora no atendimento foi responsável por 71,4% da insatisfação.

GRÁFICO 12 - Grau de Satisfação Quanto aos Itens:

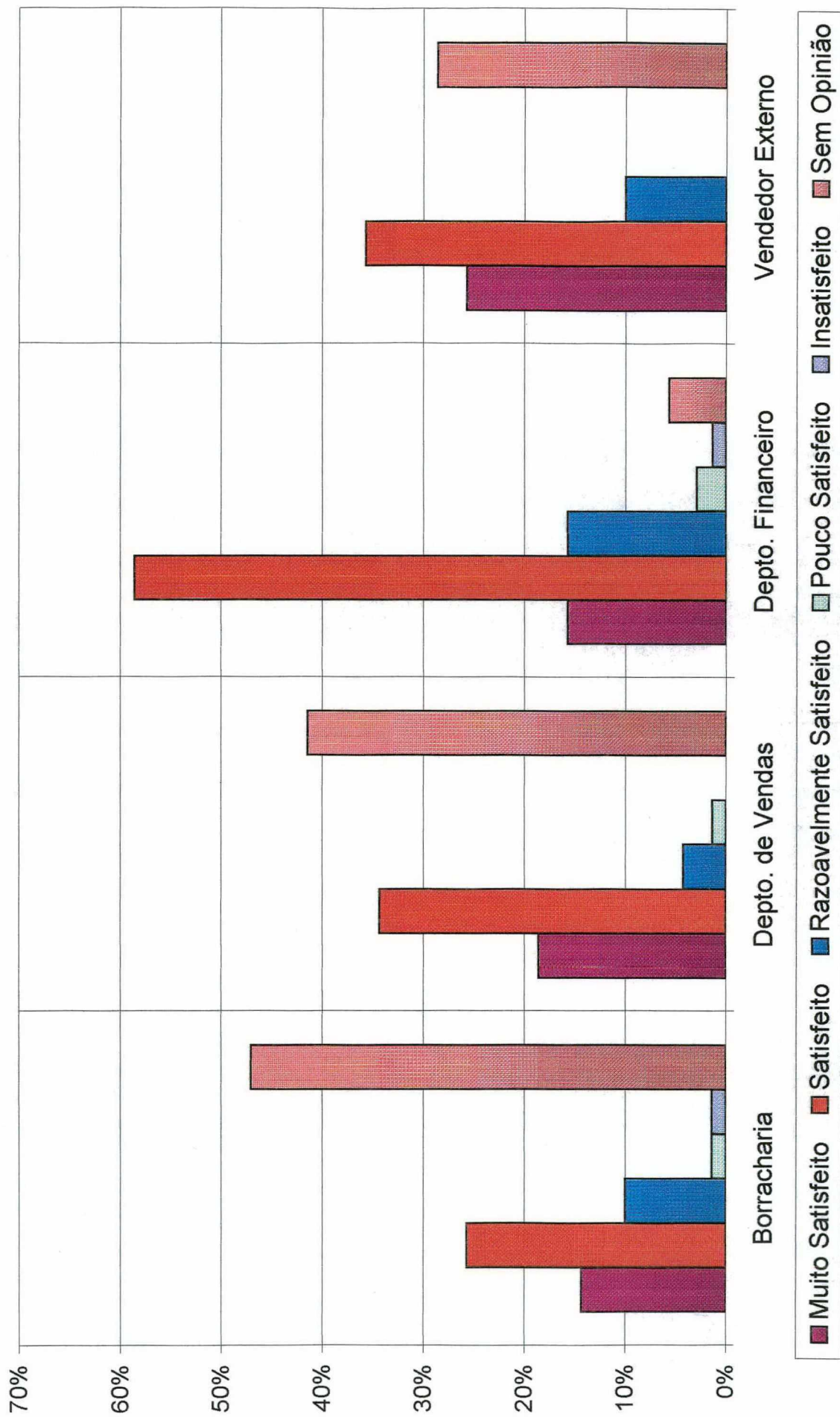


GRÁFICO 13 - Motivos da Insatisfação Quanto aos Itens:

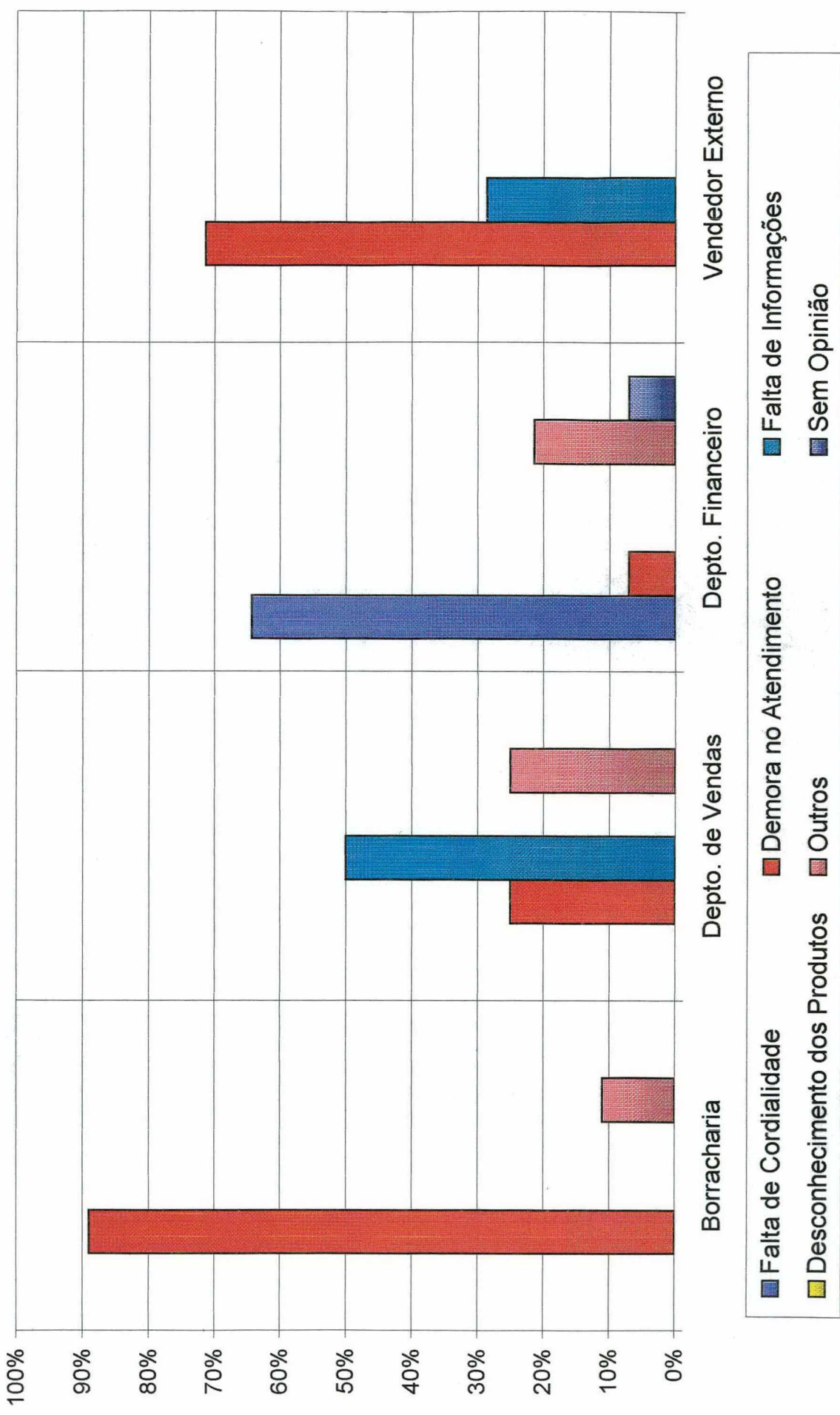


TABELA 25

QUAL A SUA SATISFAÇÃO EM RELACAO À QUALIDADE DOS SERVIÇOS DE RECAPAGEM?

	=====
	TOTAL

TOTAL	100.0%
RESPONDENTES	100.0%
	160
MUITO	22.9%
SATISFEITO	100.0%
	37
SATISFEITO	52.9%
	100.0%
	85
RAZOAVELMENTE	20.0%
SATISFEITO	100.0%
	32
POUCO	2.9%
SATISFEITO	100.0%
	5
INSATISFEITO	1.4%
	100.0%
	2

Percebe-se que 75,8% do total dos entrevistados estão satisfeitos ou muito satisfeitos com a qualidade dos serviços de recapagem. Este índice é considerado muito bom, visto que apenas 4,3% dos entrevistados consideraram-se pouco satisfeitos ou insatisfeitos.

GRÁFICO 14 - Grau de Satisfação Quanto à Qualidade dos Serviços de Recapagem:

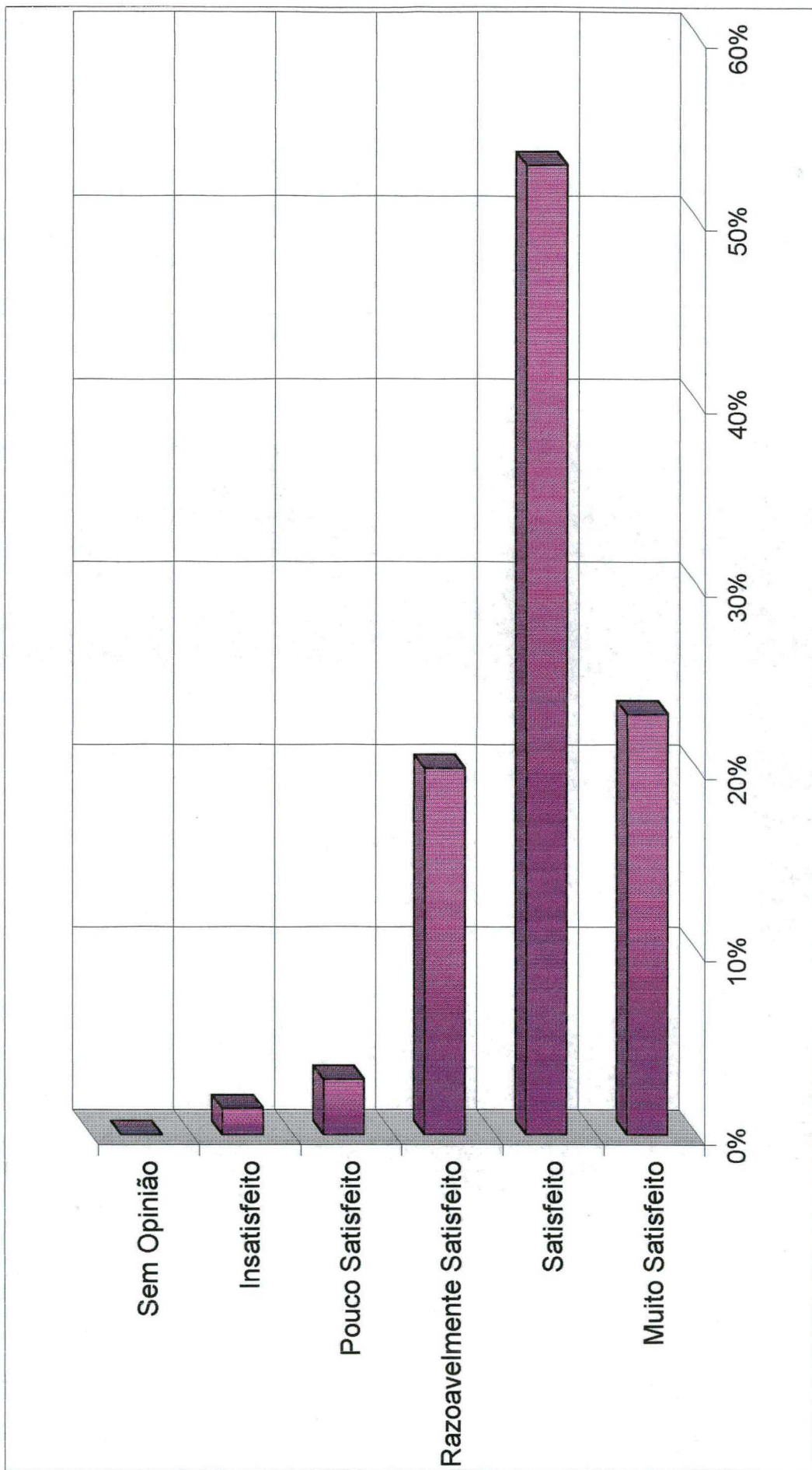


TABELA 26

QUAL O MOTIVO DE SUA INSATISFAÇÃO EM RELAÇÃO À QUALIDADE DOS SERVIÇOS DE RECAPAGEM?

	=====
	TOTAL

TOTAL	100.0%
RESPONDENTES	100.0%
	39
O ACABAMENTO	35.3%
DO RECAPE	100.0%
	14
QUILOMETRAGEM	29.4%
RODADA	100.0%
	11
DEMORA NA REALIZACAO	17.6%
DO SERVIÇO	100.0%
	7
FALTA DE OPÇÕES	11.8%
DE PAGAMENTO	100.0%
	4
OUTROS	5.9%
	100.0%
	3

Dentre os clientes que não se consideraram satisfeitos ou muito satisfeitos quanto à qualidade dos serviços de recapagem, o acabamento do recape foi responsável por 35,3% da insatisfação, seguido pela quilometragem rodada com 29,4% das respostas.

GRÁFICO 15 - Motivos da Insatisfação Quanto à Qualidade dos Serviços de Recapagem:

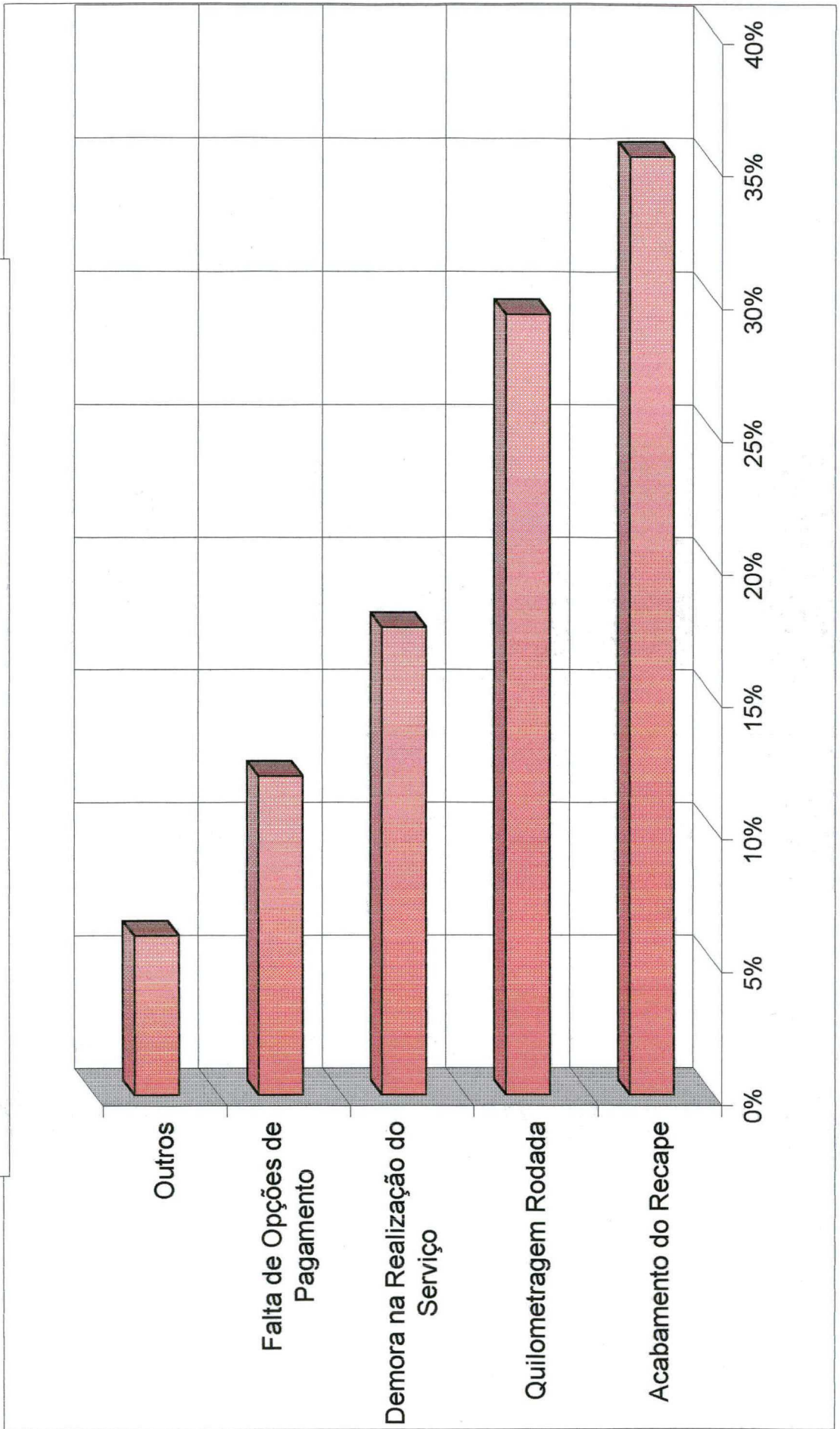


TABELA 27

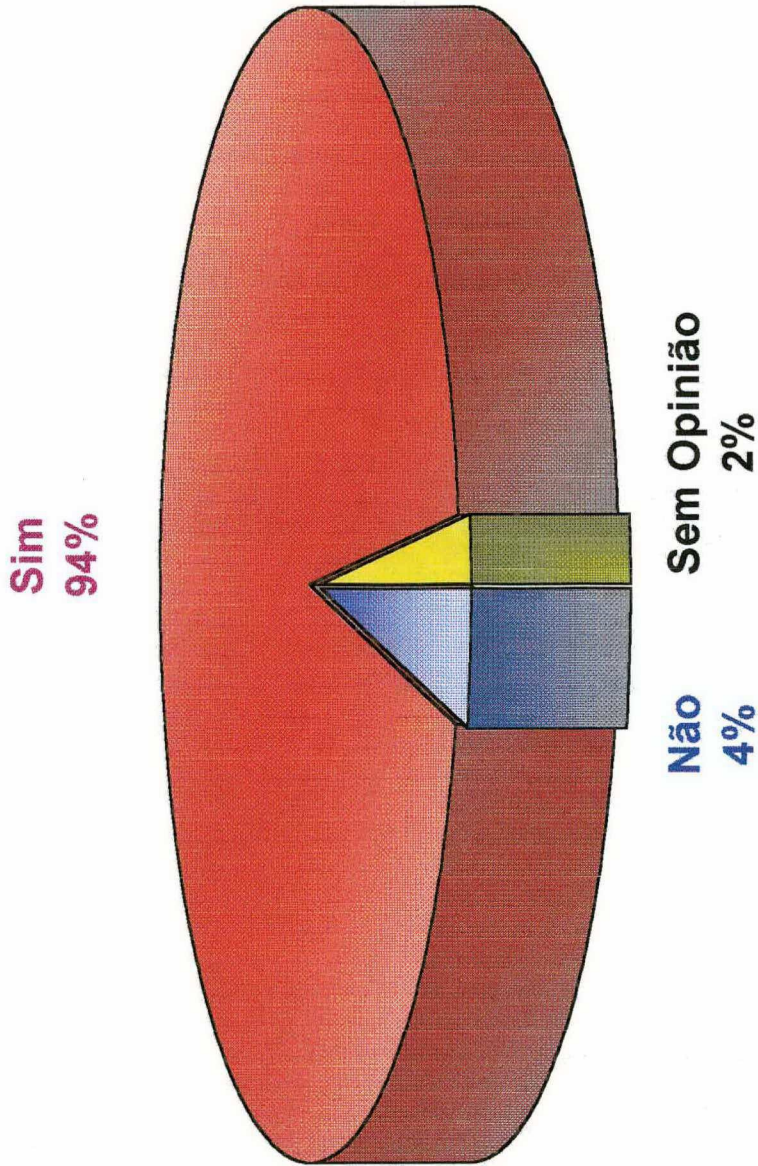
VOCÊ INDICARIA A REPECON A UM CONHECIDO SEU?

	=====
	TOTAL

TOTAL	100.0%
RESPONDENTES	100.0%
	160
SIM	94.3%
	100.0%
	151
NÃO	4.3%
	100.0%
	7
NÃO RESPONDEU	1.4%
	100.0%
	2

Dentre o total de respondentes, apenas 4,3% não indicariam a empresa a um conhecido.

GRÁFICO 16 - Recomendaria a Repecon?



6.2 Conclusões e recomendações da pesquisa

Quanto ao perfil dos clientes da Repecon, verificou-se que as empresas com veículos de passageiros representam apenas 12,9% do total dos clientes da empresa, percentual que deveria ser aumentado devido ao grande número de empresas de ônibus na área de atuação da Repecon que não são suas clientes.

Quanto à localização das empresas clientes da Repecon, deveria-se trabalhar para obter mais clientes nas regiões de Itajaí (5,7% do total) e Brusque, Gaspar e Blumenau (11,4% do total), visto que estas são regiões aonde há muitas empresas de transporte coletivo e de carga pesada.

Em relação a quantidade média mensal de pneus que as empresas enviam para recapagem, deve-se concentrar esforços para aumentar o número de empresas que enviam mais de 21 pneus mensalmente, número que atualmente representa apenas 21,5% do total.

Através da bitola de pneu que as empresas clientes da Repecon enviam para recapagem, pode-se concluir que a maioria dos clientes da Repecon concentra-se em empresas que realizam transporte de grandes cargas e em empresas de transporte coletivo.

Foi possível perceber que o vendedor externo da Repecon é o principal responsável pela obtenção de novos clientes, representando 57,1% do total. Por isso, esses vendedores devem ser pessoas bem instruídas e devem receber todo o apoio necessário de sua gerência a fim de obterem novos clientes. Nota-se ainda que a opção rádio ou jornal não foi citada por nenhum entrevistado, podendo-se concluir que no setor de recapagem o trabalho de visitar clientes é mais importante do que investir dinheiro em rádio, jornal ou outro meio de comunicação.

Quanto aos fatores mais considerados pelos clientes na escolha de uma empresa de recapagem, a opção preço e condições de pagamento obteve 44,3% das respostas. Isto significa que a Repecon deve adotar uma política agressiva de preços se quiser conquistar novos clientes.

A demora no atendimento foi apontada como o principal motivo de insatisfação na borracharia. Este problema poderia ser resolvido com a contratação de mais borracheiros.

O não fornecimento de todas as informações sobre os produtos/serviços da empresa foi apontado como o principal motivo de insatisfação quanto ao atendimento da loja. Deve-se orientar melhor os vendedores para que eles ofereçam tudo que a empresa tem a oferecer.

A falta de cordialidade foi apontada como o principal motivo de insatisfação quanto ao setor financeiro. Deve-se instruir melhor as pessoas desse setor que lidam diretamente com o

público, a fim de que estas pessoas possam cobrar ou negociar as dívidas dos clientes sem serem desrespeitosos com eles.

O principal motivo de insatisfação quanto ao atendimento dos vendedores externos foi a demora no atendimento. Deve-se tomar medidas para agilizar o atendimento dos vendedores externos, principalmente porque estes viajam longas distâncias diariamente e, por isso, deve-se dar prioridade para que os pneus destes vendedores fiquem prontos antes dos pneus dos clientes da loja. O horário de saída destes vendedores, pela manhã, deve ser o mais cedo possível.

Em relação à qualidade dos serviços de recapagem, o acabamento do recape foi o principal responsável pela insatisfação dos clientes, seguido da quilometragem rodada pelo pneu. Quanto ao primeiro item deve-se treinar os funcionários envolvidos no processo para melhorar o acabamento. Já em relação ao segundo item não é possível tomar nenhuma medida, visto que a quilometragem depende da borracha utilizada e a Repecon possui uma parceria de sucesso com sua fornecedora, a VIPAL.

7 - PROGNÓSTICO

Tendo sido terminada a fase do diagnóstico situacional, passa-se agora à etapa seguinte do planejamento estratégico, o prognóstico. Nessa etapa será definida a missão da empresa, assim como serão elaborados seus objetivos e estratégias. Abordados estes tópicos, passa-se à etapa seguinte do prognóstico, que corresponde à formulação dos planos táticos e operacionais da empresa, que por sua vez, consistem em um programa de ações que tem por meta alcançar os objetivos determinados.

7.1 - Determinação da missão da empresa e de marketing

A determinação da missão da empresa é um momento extremamente importante dentro do planejamento estratégico, pois estabelece linhas de orientação nas quais toda a organização deve basear-se. A partir da determinação da missão, pressupõem-se que todos os esforços devam seguir as premissas que nela estejam expressas, de forma a não se tomar rumos desvinculados com a razão de existir da empresa.

Assim, considerando o conhecimento teórico, que foi adquirido ao longo deste estudo, aliado ao conhecimento prático que tem-se sobre o mercado e sobre a própria empresa, determinou-se a missão da seguinte maneira:

Disponibilizar ao mercado onde atua serviços de recauchutagem de qualidade, buscando satisfazer as expectativas de seus colaboradores, fornecedores e clientes, primando sempre por oferecer o melhor atendimento, a um preço competitivo.

Nota-se que a missão escolhida, em nenhum momento menciona um produto específico, mas sim duas linhas de produtos. Isto se deve ao fato de que, todos os autores estudados, durante este trabalho, defendem a idéia de que a missão, quando definida, deve ser o mais abrangente possível. Para KOTLER (1994), a missão da empresa deve ser definida em termos de satisfazer alguma necessidade do ambiente externo, e não deve ser colocada sob a forma de um produto específico, mais sim, em termos mais genéricos.

A formulação de uma missão específica de marketing tem sua devida importância, pois mesmo que a empresa não disponha de uma área de marketing, formalmente organizada, sempre haverá decisões a serem tomadas neste sentido. Dentro deste contexto, a missão de marketing, tem como função principal tornar estas decisões mais coerentes possíveis. Desta maneira, a missão de marketing será:

Realizar um constante processo de pesquisa, procurando identificar os anseios de seu público consumidor e adequar o marketing mix da empresa com as características do seu segmento de atuação.

7.2 - Formulação dos objetivos

Tendo como base as informações contidas no diagnóstico interno, serão formulados objetivos que serão os mais realísticos possíveis de acordo com as limitações da organização. Desta forma, foram determinados como objetivos da empresa para 2000:

- **Objetivo 1-** aumentar as vendas de serviços de recauchutagem em 20%, comparativamente ao ano de 1999.
- **Objetivo 2-** aumentar a qualidade dos serviços e do atendimento e diminuir, para o mais próximo de zero, o número de clientes insatisfeitos.

7.3 - Estabelecimento das estratégias de marketing

Levando em conta o relativo quadro de equilíbrio entre seus pontos fortes e fracos e, seguindo a metodologia desenvolvida por OLIVEIRA (1995), pode-se classificar as estratégias a serem utilizadas pela Repecon como sendo de desenvolvimento. Ao se estabelecer as estratégias considerou-se também os pontos fracos mais destacados na pesquisa de mercado.

Sendo assim, propõe-se as seguintes estratégias para a empresa:

- A-** elaborar um plano de publicidade e promoção de vendas;
- B-** intensificar a prática de relações públicas com o público de interesse;
- C-** qualificar melhor os funcionários relacionados à realização dos serviços e ao atendimento.

7.4- Determinação do plano de ações de marketing

Esta etapa do prognóstico, compreende a especificação das ações que deverão ser executadas para que a empresa alcance os objetivos e estratégias que foram estabelecidas. As ações de marketing determinadas foram:

- **Objetivo 1-** aumentar as vendas de serviços de recapagem em 20%, comparativamente ao ano de 1999.

Estratégia A- elaborar um plano de publicidade e promoção de vendas.

Ação A.1: os vendedores da Repecon deverão visitar, além dos clientes habituais, novos clientes diariamente, a fim de divulgar os produtos da empresa e fazer uma coleta de dados para possíveis contatos futuros.

Ação A.2: fazer convênio com as empresas que vendem pneus novos (de caminhão) que não têm borracharia própria, afim de mandarem seus clientes para a borracharia da Repecon gratuitamente. Essa ação possibilitaria trazer o cliente da fonte de troca de pneus para recapar seus pneus velhos.

Ação A.3: criar uma página na Internet com todos os produtos e serviços oferecidos pela empresa, com um e-mail para sugestões e reclamações.

Ação A.4: divulgar em todas as propagandas realizadas pela Repecon o seu endereço eletrônico.

Ação A.5: confeccionar e distribuir *folders* com fotos das instalações da Repecon, com um breve histórico. Poderão ser feitas 2.000 unidades para serem distribuídas durante o próximo ano.

Estratégia B- intensificar a prática de relações públicas com o público de interesse

Ação B.1 : envio de cartas para os clientes aniversariantes.

Ação B.2: comprar e montar uma caminhonete para realização de serviços de balanceamento e geometria de caminhões nas próprias empresas clientes da Repecon, estreitando assim, as relações da Repecon com seus clientes.

Ação B.3: fazer churrascos nas diversas cidades onde a Repecon atua, afim de aproximar as relações com seus clientes e trazer clientes novos para a empresa.

- **Objetivo 2-** aumentar a qualidade dos serviços e do atendimento e diminuir, para o mais próximo de zero, o número de clientes insatisfeitos.
- **Estratégia C-** qualificar melhor os funcionários relacionados à realização dos serviços e ao atendimento.

Ação C.1: mandar os funcionários para treinamento, no centro de treinamento da Vipal, em Nova Prata, RS.

7.4.1 - Estabelecimento do plano de ações

Como já foi mencionado, o plano de ações foi elaborado para ser executado durante todo o ano de 2000. Tem-se consciência de que, além das ações específicas do plano, poder-se-ia ter incluído uma série de outras ações que ajudariam, ainda mais, no atendimento dos objetivos. Porém, consciente das limitações humanas e, principalmente, financeiras da empresa, procurou-se estabelecer acima de tudo um plano praticável.

Para o cálculo dos custos envolvidos, em cada ação, foram utilizados critérios diferenciados. As ações que envolveram o programa de treinamento tiveram seus custos calculados com base nas diárias de hotel e hospedagem do pessoal em Nova Prata, já que o treinamento é oferecido gratuitamente Vipal. Os custos das ações de publicidade e propaganda foram determinados, de acordo com as tabelas de preço, das empresas: Timbre indústria de impressos gráficos Ltda. e Yadata serviços de informática Ltda.

Quadro 03

Plano de ações da Repecon para 2000

Ações	Responsável	Prazo de execução	Recursos necessários
A .1	Gerentes de vendas	A partir de janeiro	---
A .2	Diretor comercial	A partir de janeiro	---
A .3	Diretor comercial	Janeiro	RS 500,00
A .4	Secretária	A partir de janeiro	---

A .5	Diretor comercial	A partir de janeiro	RS 4500,00
B .1	Secretária	A partir de janeiro	RS 800,00
B .2	Diretor Comercial	A partir de janeiro	RS 30000,00
B .3	Diretor Comercial	A partir de janeiro	RS 5000,00
C .1	Diretor Comercial	A partir de janeiro	RS 3600,00
Total / ano			RS 44400,00

7.5 - Elaboração do plano de resultados

Em razão do aumento de 20% no faturamento, e com os dos gastos de execução do plano de ações, pode-se projetar a DRE, da Repecon, para o ano de 2000, da seguinte forma:

Quadro 04 – D.R.E projetada para 2000

RECEITA DE VENDAS	4.748.708,40
(+) Mercadorias / Serviços	4.748.708,40
DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA	205.889,11
(-) impostos sobre vendas	205.889,11
RECEITA LÍQUIDA	4.542.819,30
(-) CUSTO DAS VENDAS	2.931.695,40
(=) LUCRO BRUTO	1.611.123,90
DESPEAS GERAIS / ADMINISTRATIVAS	1.338.708,60
Despesas gerais	408.306,15
Despesas administrativas	930.402,52
(=) LUCRO OPERACIONAL	272.415,30
(-) RESULTADO FINANCEIRO LÍQUIDO	168.930,07
(-) despesas financeiras	196.500,14

(+) receitas financeiras	27.570,07
(+) OUTRAS RECEITAS OPERACIONAIS	337.531,72
(+) RESULTADO NÃO OPERACIONAL	7.909,24
(=) RESULTADO ANTES DO IMPOSTO DE RENDA	448.926,19
(-) PROVISÃO PARA IMPOSTO DE RENDA	84.757,26
(=) RESULTADO ANTES DA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	364.168,93
(-) PROVISÃO CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	29.133,51
RESULTADO DO EXERCÍCIO	335.035,42

Analisando-se a DRE projetada para 2000, percebe-se que o aumento de 20% na receita bruta é suficiente para, descontadas as despesas do plano, gerar um lucro líquido 99,66% maior que o apurado no exercício de 1998. As despesas com o plano de ações para todo o ano, que somaram R\$ 44.400,00, foram apropriadas no subgrupo despesas administrativas.

7.6 - Controle e avaliação

Nesta fase, verifica-se como está o desempenho da empresa em relação a situação desejada. O controle pode ser definido, segundo OLIVEIRA(1995), como a ação necessária para assegurar a realização dos desafios, metas, projetos, objetivos, estratégias e planos de ação estabelecidos.

Não basta, somente, a organização elaborar um excelente plano. Para implementá-lo com sucesso, é necessário que sejam utilizados eficientes métodos de controle e avaliação a fim de assegurar o alcance dos objetivos pré determinados. É, da mesma forma importante, que se faça um constante controle e avaliação dos resultados obtidos com as atividades determinadas no plano de ação, de forma que a empresa possa corrigir, antecipadamente, possíveis problemas, ou mesmo, quando o desempenho não estiver de acordo com o previsto.

A especificação no plano das pessoas responsáveis, bem como os prazos limites para sua execução têm como finalidade estabelecer uma maneira simples e organizada da empresa verificar o desempenho do plano. Entretanto, cabe a própria empresa definir quais serão os métodos mais apropriados para a etapa de controle e avaliação do plano. Deverão

ser realizadas reuniões semanais para o controle do plano. Além disso, poderia se sugerir para a empresa avaliar o plano seguindo o formulário do quadro 12.

Quadro 05
Controle do plano de ações

Ação	Responsável	Data Prevista	Data Realizada	Recurso Previsto	Recurso Utilizado	Diferença

Outro instrumento que a empresa poderá utilizar para controlar e avaliar o plano é um demonstrativo semanal ou mensal de resultados que contenha, dentre outras informações, o desempenho de vendas, pois somente dispondo de dados constantemente atualizados a empresa terá condições de antever distorções.

Quanto ao controle do nível de satisfação dos clientes, sugere-se que sejam realizadas pesquisas de satisfação a cada três meses. Com os resultados dessas pesquisas será possível saber se as ações adotadas surtiram efeito ou não, através da comparação dos resultados com os motivos de insatisfação dos clientes do trimestre anterior.

Se os motivos ainda forem os mesmos, significará que as ações tomadas não obtiveram êxito e, portanto, deve-se adotar outras medidas.

8 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo chegado ao fim deste trabalho, é possível perceber que a empresa, conforme indicado no diagnóstico externo, está inserida num mercado extremamente competitivo, onde há inúmeros concorrentes de peso. O diagnóstico externo também evidenciou um conturbado quadro político e econômico, onde destaca-se o atraso nas reformas, que tramitam no Congresso Nacional. Através da pesquisa de mercado verificou-se alguns pontos positivos e negativos que merecem destaque. Dentre os pontos negativos identificados, o que mais se destacou foi a insatisfação com o atendimento da borracharia e do setor financeiro. Por outro lado, a grande maioria dos clientes da Repecon considerou seu atendimento e a qualidade de seus serviços como satisfatórios às suas necessidades.

Na fase do diagnóstico interno, houve certa dificuldade para se obter dados relativos a despesas com propaganda, número de pneus recapados, formas de pagamento e resultados alcançados com promoções passadas. Este fato reforça a idéia de que a empresa deve preocupar-se em organizar a sua área de marketing. Com relação a promoção, pode-se considerar que, geralmente, é realizada de maneira desorganizada, sem um criterioso planejamento, no que se refere à definição do tempo de duração e da frequência de cada ação de promoção de vendas.

Apesar dos demais pontos fortes e fracos da organização, e das ameaças e oportunidades do ambiente, verificou-se um grande mercado a ser explorado, bastando-se para isto que a Repecon estructure-se mercadologicamente de forma mais eficaz e eficiente.

Diante disso, espera-se que ao adotar o planejamento estratégico proposto, ou parte dele, a Repecon passe a possuir informações suficientes, para antever possíveis ameaças ou oportunidades do ambiente externo, e assim, tomar as medidas preventivas necessárias para minimizar o impacto dessas situações dentro da organização.

9 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BERVIAN, P. A; CERVO, A. L. Metodologia Científica. 3 ed. São Paulo : MacGraw-Hill, 1983.
- CAMP, Robert C. Benchmarking, O Caminho da Qualidade Total. 1ed. São Paulo : Pioneira, 1993.
- COBRA, Marcos. Administração em Vendas. 4 ed. São Paulo : Atlas, 1994.
- COBRA, Marcos. Administração em Marketing. 2ed. São Paulo : Atlas, 1992.
- COBRA, Marcos. Marketing Básico. 2ed. São Paulo : Atlas, 1989.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administração de empresas : uma abordagem contingencial. 3.ed. São Paulo : Makron Books, 1994.
- COOPERS & LYBRAND. Diagnóstico da empresa : o que somos, onde estamos e aonde queremos chegar. In : COOPERS & LYBRAND. Remuneração Estratégica: a nova vantagem competitiva. São Paulo : Atlas, 1996.
- KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. Princípios do Marketing. 4ed. São Paulo : Prentice/Hall, 1993.
- KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. Princípios do Marketing. 7ed. São Paulo: Prentice/Hall, 1998.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi . Marketing de Varejo. 1ed. São Paulo : Atlas, 1986.
- MATTAR, Fauze Nagib. Pesquisa de Marketing. v.1.4ed. São Paulo : Atlas, 1997.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento Estratégico. 9ed. São Paulo : Atlas, 1995.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento Estratégico. 2ed. São Paulo : Atlas, 1986.
- STONER, James A. F. Administração. 2.ed. Rio de Janeiro : Prentice-Hall, 1982.
- WEICK, Karl E. A psicologia Social da Organização. São Paulo : Edgard Blücher, 1973.

10 – ANEXOS

Anexo 1 - Questionário inicialmente proposto

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
ESTÁGIO SUPERVISIONADO

Está sendo realizada uma pesquisa para saber a satisfação dos clientes de recauchutagem da Repecon Pneus Ltda quanto aos serviços de recauchutagem e quanto à qualidade do atendimento.

Participe, a sua opinião é muito importante. Contamos com a sua participação e agradecemos desde já.

Local de Aplicação: _____

Data: ____ / ____ / ____

No. do Questionário: _____

Entrevistado _____

Empresa _____

Tel. _____

1- A empresa que você trabalha é:

1__ comercial

3__ prestadora de serviços

2__ industrial

2- O número de veículos de sua empresa que realizam serviços de recapagem é:

1__ até 2

4__ de 21 a 50

2__ de 3 a 10

5__ mais de 50

3__ de 11 a 20

3- O perfil dos veículos de sua empresa é:

1__ Veículos para entrega de pequenas cargas

4__ outro. Qual? _____

2__ Veículos para entrega de grandes cargas

3__ Veículos de passageiros

4- A região na qual a sua empresa se localiza é:

1__ Grande Florianópolis

4__ Itajaí

2__ Tubarão, Gravatal, Braço do Norte, Orleans e São Ludgero

5__ Brusque, Gaspar e Blumenau.

3__ Tijucas, Canelinha, Nova Trento e São João Batista

6__ outra. Qual? _____

5- A sua função na empresa é:

1__ proprietário

4__ motorista

2__ responsável pelo setor de transporte

5__ outra. Qual? _____

3__ responsável pela manutenção da frota

6- A quantidade média mensal de pneus que sua empresa envia para recapagem é:

1__ até 5

4__ de 21 a 30

2__ de 6 a 10

5__ mais de 30

3__ de 11 a 20

7- A bitola de pneu que sua empresa recapa habitualmente é:

- 1__ 750 X 16
 2__ 900 X 20
 3__ 1000 X 20
 4__ 1100 X 22
 5__ 295/80 R 22.5
 6__ outro. Qual ? _____

8- Qual foi a fonte de informação que o levou a ser cliente da Repecon ?

- 1__ através de amigos
 2__ através de outdoors
 3__ através do meu borracheiro
 4__ através de rádio ou jornal
 5__ outro. Qual ? _____

9- Qual foi o fator que o fez decidir pela Repecon ?

- 1__ atendimento do vendedor
 2__ bom nome da empresa no mercado
 3__ preço e condições de pagamento
 4__ recomendação de amigos
 5__ recomendação de um borracheiro
 6__ outro. Qual ? _____

10- Qual o fator mais considerado por você na escolha de uma empresa de recapagem ?

- 1__ quilometragem rodada pelo recape
 2__ acabamento da recapagem
 3__ atendimento do vendedor
 4__ confiança na marca da borracha
 5__ rapidez na realização do serviço
 6__ preço e condições de pagamento
 7__ outro. Qual ? _____

11- Qual a sua satisfação em relação ao atendimento oferecido pelos funcionários da Repecon?

- 1__ muito satisfeito
 2__ satisfeito
 3__ razoavelmente satisfeito
 4__ pouco satisfeito
 5__ insatisfeito
 6__ não sabe, não tem opinião

12- Se você não está satisfeito com o atendimento oferecido pela Repecon, qual o motivo de sua insatisfação?

- 1__ falta de cordialidade
 2__ demora no atendimento
 3__ não foram oferecidas todas informações s/ serviço/produto
 4__ desconhecimento sobre o produto da empresa
 5__ outros
 6__ não sabe, não tem opinião

13- Qual a sua satisfação em relação a qualidade dos serviços de recapagem realizados pela Repecon?

- 1__ muito satisfeito
 2__ satisfeito
 3__ razoavelmente satisfeito
 4__ pouco satisfeito
 5__ insatisfeito
 6__ não sabe, não tem opinião

14- Se você não está satisfeito quanto aos serviços prestados pela Repecon, qual o motivo de sua insatisfação ?
 (Se você não respondeu as alternativas muito satisfeito ou satisfeito na questão anterior, por favor responda esta questão. Se respondeu, pule para a próxima).

- 1__ o acabamento do recape
 2__ a quilometragem rodada
 3__ a demora na realização do serviço
 4__ a falta de opções de pagamento
 5__ outro. Qual ? _____

15- Você indicaria a Repecon a um conhecido seu ?

- 1__ sim
 2__ não

16- Você tem alguma sugestão que possa contribuir para a melhoria das atividades da Repecon? Qual ?

Anexo 2- Pré-teste

A fim de aprimorar o instrumento de coleta de dados, este foi submetido a 15 pessoas aleatoriamente selecionadas, entre os dias 11 e 14 de outubro de 1999, com o propósito de se saber como o instrumento se comportaria numa situação real de coleta.

O teste levou em conta aspectos como a clareza da linguagem utilizada, a quantidade de perguntas formuladas e de alternativas de resposta.

As questões 02, 03, 04, 05, 06, 07, 10, 13, 14 e 15 não receberam nenhuma sugestão para modificação.

No que se refere à questão 01, foi sugerido colocar a alternativa “pública”. NÃO ACEITO. A questão ficou assim:

1- A empresa que você trabalha é:

1__ comercial

3__ prestadora de serviços

2__ industrial

No que se refere à questão 08, foi sugerido incluir a alternativa “através de contato com o vendedor externo da Repecon”. ACEITO. A questão ficou assim:

8- Qual foi a fonte de informação que o levou a ser cliente da Repecon ?

1__ através de amigos

4__ através de rádio ou jornal

2__ através de outdoors

5__ através de contato c/ o vendedor externo da Repecon

3__ através do meu borracheiro

6__ outro. Qual ? _____

No que se refere à questão 11, foi sugerido separar o grau de satisfação em relação ao atendimento em: atendimento interno da borracharia, dpto. de vendas, dpto. Financeiro e atendimento do vendedor externo. ACEITO. A questão ficou assim:

11-

Qual a sua satisfação quanto ao:	Atendimento interno			Atendimento do vendedor externo
	Borracharia	Dpto. de vendas	Dpto. Financeiro	
Muito satisfeito				
Satisfeito				
Razoavelmente satisfeito				
Pouco satisfeito				
Insatisfeito				
Não sabe, não tem opinião				

No que se refere à questão 12, foi proposto o mesmo modelo da questão 11, separando-se a insatisfação por setores. ACEITO. A questão ficou assim:

12- Se você não respondeu as alternativas muito satisfeito ou satisfeito na questão anterior, por favor responda esta questão. Se respondeu, pule para a próxima.

Se você está insatisfeito com o atendimento da Repecon, qual o motivo de sua insatisfação?	Atendimento interno			Atendimento do vendedor externo
	Borracharia	Dpto. de vendas	Dpto. Financeiro	
Falta de cordialidade				
Demora no atendimento				
Não foram oferecidas todas as informações sobre o serviço/produto				
Desconhecimento dos produtos da empresa				
Outros				
Não sabe, não tem opinião				

No que se refere à questão 16, foi sugerido incluir “ou crítica” juntamente com sugestão. ACEITO. A questão ficou assim:

16- Você tem alguma sugestão ou crítica que possa contribuir para a melhoria das atividades da Repecon? Qual ?

Anexo 3- Layout definitivo do instrumento de coleta de dados

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
ESTÁGIO SUPERVISIONADO

Está sendo realizada uma pesquisa para saber a satisfação dos clientes de recauchutagem da Repecon Pneus Ltda quanto aos serviços de recauchutagem e quanto à qualidade do atendimento.

Participe, a sua opinião é muito importante. Contamos com a sua participação e agradecemos desde já.

Local de Aplicação: _____

Data: ____/____/____

No. do Questionário: _____

Entrevistado _____

Empresa _____

Tel. _____

1- A empresa que você trabalha é:

1__ comercial

3__ prestadora de serviços

2__ industrial

2- O número de veículos de sua empresa que realizam serviços de recapagem é:

1__ até 2

4__ de 21 a 50

2__ de 3 a 10

5__ mais de 50

3__ de 11 a 20

3- O perfil dos veículos de sua empresa é:

1__ Veículos para entrega de pequenas cargas

4__ outro. Qual? _____

2__ Veículos para entrega de grandes cargas

3__ Veículos de passageiros

4- A região na qual a sua empresa se localiza é:

1__ Grande Florianópolis

4__ Itajaí

2__ Tubarão, Gravatal, Braço do Norte, Orleans e São Ludgero

5__ Brusque, Gaspar e Blumenau.

3__ Tijucas, Canelinha, Nova Trento e São João Batista

6__ outra. Qual? _____

5- A sua função na empresa é:

1__ proprietário

4__ motorista

2__ responsável pelo setor de transporte

5__ outra. Qual? _____

3__ responsável pela manutenção da frota

6- A quantidade média mensal de pneus que sua empresa envia para recapagem é:

1__ até 5

4__ de 21 a 30

2__ de 6 a 10

5__ mais de 30

3__ de 11 a 20

7- A bitola de pneu que sua empresa recapa habitualmente é:

1__ 750 X 16

4__ 1100 X 22

2__ 900 X 20

5__ 295/80 R 22.5

3__ 1000 X 20

6__ outro. Qual? _____

8- Qual foi a fonte de informação que o levou a ser cliente da Repecon ?

1__ através de amigos

4__ através de rádio ou jornal

2__ através de outdoors

5__ através de contato c/ o vendedor externo da Repecon

3__ através do meu borracheiro

6__ outro. Qual? _____

9- Qual foi o fator que o fez decidir pela Repecon ?

- 1__ atendimento do vendedor 4__ recomendação de amigos
 2__ bom nome da empresa no mercado 5__ recomendação de um borracheiro
 3__ preço e condições de pagamento 6__ outro. Qual ? _____

10- Qual o fator mais considerado por você na escolha de uma empresa de recapagem ?

- 1__ quilometragem rodada pelo recape 4__ confiança na marca da borracha
 2__ acabamento da recapagem 5__ rapidez na realização do serviço
 3__ atendimento do vendedor 6__ preço e condições de pagamento
 7__ outro. Qual ? _____

11-

Qual a sua satisfação quanto ao:	Atendimento interno			Atendimento do vendedor externo
	Borracharia	Dpto. de vendas	Dpto. Financeiro	
Muito satisfeito				
Satisfeito				
Razoavelmente satisfeito				
Pouco satisfeito				
Insatisfeito				
Não sabe, não tem opinião				

12- Se você não respondeu as alternativas muito satisfeito ou satisfeito na questão anterior, por favor responda esta questão. Se respondeu, pule para a próxima.

Se você está insatisfeito com o atendimento da Repecon, qual o motivo de sua insatisfação?	Atendimento interno			Atendimento do vendedor externo
	Borracharia	Dpto. de vendas	Dpto. Financeiro	
Falta de cordialidade				
Demora no atendimento				
Não foram oferecidas todas as informações sobre o serviço/produto				
Desconhecimento dos produtos da empresa				
Outros				
Não sabe, não tem opinião				

13- Qual a sua satisfação em relação a qualidade dos serviços de recapagem realizados pela Repecon?

- 1__ muito satisfeito 4__ pouco satisfeito
 2__ satisfeito 5__ insatisfeito
 3__ razoavelmente satisfeito 6__ não sabe, não tem opinião

14- Se você não está satisfeito quanto aos serviços prestados pela Repecon, qual o motivo de sua insatisfação ? (Se você não respondeu as alternativas muito satisfeito ou satisfeito na questão anterior, por favor responda esta questão. Se respondeu, pule para a próxima).

- 1__ o acabamento do recape 4__ a falta de opções de pagamento
 2__ a quilometragem rodada 5__ outro. Qual ? _____
 3__ a demora na realização do serviço

15- Você indicaria a Repecon a um conhecido seu ?

- 1__ sim 2__ não

16- Você tem alguma sugestão ou crítica que possa contribuir para a melhoria das atividades da Repecon? Qual ?

Anexo 4 - Cálculo do tamanho da amostra

$$n = \frac{N \cdot z^2 \cdot P \cdot Q}{e^2 (N-1) + z^2 \cdot P \cdot Q} = \frac{380 \cdot 2.2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{0,06 \cdot 0,06 \cdot (379) + 2.2 \cdot 0,5 \cdot 0,5} = \frac{380 \cdot 1}{1,3644 + 1} = 160,71$$

Onde:

N = número de elementos da população = 380

n = número de elementos da amostra = 160 (resultado do cálculo da fórmula)

P = proporção de ocorrência = 0,5 ou 50%

Q = proporção de não ocorrência = 0,5 ou 50%

Z = valor da ordenada na curva normal padronizada = 2

e = erro máximo admitido = 0,06 ou 6%

Anexo 5 – Procedimentos para a seleção de amostras aleatórias simples

Entre os 380 elementos da população foram escolhidos 160 para compor a amostra, conforme cálculo do item anterior. Estes elementos foram obtidos através de sorteios teóricos realizados por computador e, por isso, pode-se confiar que são números totalmente probabilísticos, ou seja, todos os elementos da população tinham probabilidades iguais de ocorrência.