

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (DCA)
COMISSÃO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (COMGRAD – ADM)**

Marcelo Corrêa Sonaglio

PLANO DE MARKETING CIDADE SERVICE

**PORTO ALEGRE
2007**

Marcelo Corrêa Sonaglio

PLANO DE MARKETING CIDADE SERVICE

**Trabalho de Conclusão de Curso para a obtenção
do título de Bacharel em Administração pela
Escola de Administração da Universidade Federal
do Rio Grande do Sul**

Orientador: Prof. Luiz Carlos Ritter Lund

**PORTO ALEGRE
2007**

Marcelo Corrêa Sonaglio

PLANO DE MARKETING CIDADE SERVICE

**Trabalho de Conclusão de Curso para a obtenção
do título de Bacharel em Administração pela
Escola de Administração da Universidade Federal
do Rio Grande do Sul**

Orientador: Prof. Luiz Carlos Ritter Lund

Conceito final:
Aprovado em.....de.....de.....

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr.

Orientador – Prof. Me. Luiz Carlos Ritter Lund

**PORTO ALEGRE
2007**

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos os meus professores, em especial ao meu orientado, Prof. Lund, por todo este aprendizado ao longo do curso de Administração de Empresas

RESUMO

Este trabalho teve como principal objetivo a elaboração de um Plano de Marketing para a Cidade Service, com a intenção de tornar a empresa mais competitiva, traçando objetivos e desenvolvendo estratégias para alcançá-los.

Caracterizado como um estudo de caso, este trabalho utilizou-se da pesquisa bibliográfica para a fundamentação teórica. Posteriormente, a partir de consultas a dados secundários e de entrevistas semi-estruturadas com o proprietário da empresa e com os clientes, foram feitas diversas análises que serviram como base para a formulação das estratégias propostas.

O Plano de Marketing propôs algumas estratégias e planos de ação viáveis a implantação pela empresa, de modo a satisfazer os objetivos propostos, maximizando o aproveitamento das oportunidades de mercado e minimizando as desvantagens dentro do ambiente competitivo.

Palavras-chave: plano de marketing, estudo de caso, empresa de pequeno porte.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	8
2. A EMPRESA.....	10
2.1 HISTÓRICO.....	10
2.2 ATIVIDADE PRINCIPAL.....	10
2.3 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	11
3. JUSTIFICATIVA.....	14
4. OBJETIVOS.....	15
4.1 OBJETIVO GERAL.....	15
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
5. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	16
5.1 MARKETING.....	16
5.1.1 Definição de marketing.....	16
5.2 PLANO DE MARKETING.....	19
5.2.1 A missão e os objetivos da empresa.....	19
5.2.2 Pesquisa de marketing e sistemas de informação.....	19
5.2.3 Segmentação do consumidor.....	20
5.2.3.1 Segmentação demográfica.....	21
5.2.3.2 Segmentação geográfica.....	21
5.2.3.3 Segmentação por psicografia.....	22
5.2.3.4 Segmentação comportamental.....	22
5.2.3.5 Segmentação geodemográfica.....	23
5.2.4 Decisões de mercado-alvo.....	23
5.2.5 Análise situacional.....	25
5.2.5.1 Análise do Ambiente Externo.....	26
5.2.5.2 Análise do Ambiente do Consumidor.....	27
5.2.5.3 Análise do Ambiente Interno.....	27
5.2.6 Análise SWOT: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças.....	28
5.2.6.1 Oportunidades e ameaças.....	29
5.2.6.2 Forças e fraquezas.....	31
5.2.7 Objetivos de marketing.....	32
5.2.8 Estratégias de marketing.....	33
5.2.8.1 Posicionamento.....	34
5.2.8.2 Estratégia de produto.....	34
5.2.8.3 Estratégia de preço.....	35
5.2.8.4 Estratégia de distribuição.....	35
5.2.8.5 Estratégia de comunicação.....	36

5.2.9 Estratégias de administração de marketing	36
5.2.10 Desenvolvimento do plano de marketing	37
6. METODOLOGIA.....	39
6.1 ESTRATÉGIAS PARA A PESQUISA.....	39
6.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	40
6.3 ANÁLISE DE DADOS	40
7. PLANO DE MARKETING	41
7.1 SEGMENTAÇÃO DO CONSUMIDOR	41
7.2 MATRIZ DE PRODUTO/MERCADO.....	41
7.3 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO.....	42
7.3.1 Ambiente demográfico	42
7.3.2 Ambiente econômico.....	43
7.3.3 Ambiente natural	44
7.3.4 Ambiente tecnológico.....	45
7.3.5 Ambiente sócio cultural.....	45
7.4 ANÁLISE DO AMBIENTE DO CONSUMIDOR.....	46
7.4.1 Clientes	47
7.4.2 Concorrência.....	48
7.5 ANÁLISE SWOT.....	51
7.5.1 Pontos fortes	52
7.5.1.1 Preço Competitivo	53
7.5.1.2 Diversidade da Frota.....	53
7.5.1.3 Qualidade do serviço	54
7.5.1.4 Atendimento Personalizado.....	54
7.5.1.5 Reputação da Empresa frente aos clientes	54
7.5.2 Pontos Fracos.....	55
7.5.2.1 Pouca divulgação da empresa	55
7.5.2.2 Instalações – escritório	56
7.5.2.3 Tamanho da frota	57
7.5.3 Oportunidades.....	57
7.5.3.1 Plano Nacional de Turismo 2007/2010.....	58
7.5.3.2 Crise do setor aéreo.....	58
7.5.3.3 Aumento do mercado de turismo regional	59
7.5.3.4 Novos consumidores	60
7.5.4 Ameaças	60
7.5.4.1 Popularização das passagens aéreas	61
7.5.4.2 Aumento da concorrência	62
7.5.4.3 Sazonalidade do turismo.....	63
7.6 OBJETIVOS DE MARKETING	63
7.7 ESTRATÉGIAS DE MARKETING	64
7.7.1 Estratégia de produto.....	65

7.7.2 Estratégia de Preço	67
7.7.3 Estratégia de comunicação	69
7.7.4 Estratégia de promoção	72
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS	75
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	76

1. INTRODUÇÃO

A falta de estímulos externos e a má formação gerencial de seus empreendedores são alguns dos fatores que fazem com que a prática do desenvolvimento de planos de marketing ainda seja incipiente nas micro e pequenas empresas do Brasil. Paralelamente, estas organizações são extremamente frágeis em relação às oscilações do ambiente situacional, sendo muitas vezes surpreendidas por mudanças na economia, no ambiente dos consumidores ou mesmo nas estratégias de competidores mais bem estruturados. Isto faz com que a grande maioria das pequenas empresas brasileiras não consiga sobreviver aos primeiros anos de operação, sucumbindo frente às dificuldades de um mercado mais dinâmico.

As empresas com melhor estrutura gerencial, por sua vez, podem utilizar-se de uma importante ferramenta que é a elaboração de um plano de marketing. O plano de marketing é um documento formal da organização que a permite analisar todas as forças, internas ou externas, que influem no ambiente de mercado em que a empresa atua, ajudando os empreendedores a definirem estratégias de atuação para alcançarem seus objetivos organizacionais. Assim, a utilização de um plano de marketing torna-se até mesmo um diferencial importante para uma empresa nascente na sua consolidação no mercado, ajudando-a a sobreviver e crescer nos primeiros e difíceis anos de sua vida.

O presente trabalho tem por objetivo a elaboração de um plano de marketing para a empresa Cidade Service. Através da aplicação de metodologias de análise e ferramentas de marketing reconhecidas, será possível elaborar um documento formal para a organização e aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo do curso de Administração de Empresas na realidade da empresa.

No desenvolvimento do plano serão apresentados inicialmente uma caracterização da Cidade Service e as definições de seu negócio, bem como a situação

problemática. A seguir, serão apresentados os objetivos deste trabalho, tanto gerais quanto específicos, seguidos das justificativas que determinam a necessidade da elaboração do Plano de Marketing para a Cidade Service. Na seqüência o trabalho é embasado em termos teóricos e explicitado o método utilizado para a elaboração do plano.

O plano propriamente dito é composto por análises do macroambiente e do microambiente. Serão analisados inicialmente os fatores internos da organização, como sua organização administrativa e serviços prestados. Serão analisados também os fatores externos que norteiam as atividades desempenhadas pela Cidade Service, como variáveis econômicas, sociais e culturais, além do perfil dos clientes e concorrentes. Com isto, será possível analisar as potencialidades e fragilidades da empresa e de seu serviço e oportunidades e ameaças do mercado, base para a definição de objetivos e metas a serem alcançados. A partir destas análises, serão elaboradas estratégias de marketing e planos de ação para o alcance dos objetivos propostos, sempre com o embasamento teórico das principais teorias de marketing.

O resultado final será um documento com estratégias e planos de ação completos para a Cidade Service alcançar seus objetivos organizacionais e fortalecer-se frente ao mercado competitivo.

2. A EMPRESA

2.1 HISTÓRICO

A Cidade Service foi fundada em 2001 por Jorge Luís Cidade, especializando em fretamento de veículos para empresas, órgãos públicos, agentes de viagens e público em geral interessado. Sua sede está localizada na avenida Pará, número 389, em Porto Alegre Rio Grande do Sul. Ao longo de sua curta trajetória, a empresa foi diversificando suas atividades, como o transporte de cargas para empresas, transporte escolar licenciado pelo governo do estado e linha de lotação autorizada pela prefeitura. Mas a empresa sempre manteve o aluguel de ônibus e microônibus como sendo sua atividade principal e esta diversificação de atividades serve apenas como auxílio extra nos períodos em que o aluguel de veículos está em baixa.

Atualmente, a empresa ainda mantém sua gestão familiar, com o filho do proprietário, Rafael Camargo de Oliveira, auxiliando-o nas atividades da empresa.

2.2 ATIVIDADE PRINCIPAL

A empresa foca seus serviços na atividade de aluguel e fretamento de veículos para empresas e excursões. Para desempenhar tal atividade, a empresa conta atualmente com 7 veículos, sendo eles:

- Van modelo Sprinter, capacidade entre 9 e 15 pessoas, dependendo da configuração dos assentos, equipada com ar condicionado;

- Microônibus Neobus, com 19 lugares, equipado com ar condicionado, calefação, geladeira, rádio com cd e DVD com televisor;
- Microônibus Neobus, com 25 lugares, equipado com ar condicionado, calefação e radio com cd;
- Ônibus Marcopolo, com 38 lugares, equipado com ar condicionado, geladeira, cafeteira elétrica, banheiro, rádio com cd e DVD com três televisores ao longo da carroceria;
- Ônibus Marcopolo, com 42 lugares em poltronas leito, equipado com ar condicionado, duas geladeiras, cafeteira, banheiro, rádio com cd e DVD com televisor;
- Ônibus Scania, com 43 lugares, equipado com ar condicionado, calefação e rádio com cd;
- Ônibus Volvo, com 50 lugares, equipado com ar condicionado, banheiro, calefação e rádio com cd.

A empresa busca oferecer aos seus clientes o que há de mais moderno em conforto e tecnologia dos novos veículos, oferecendo um serviço de qualidade. Prova disto que todos os veículos da empresa possuem ar condicionado e tem pouco uso.

Em relação aos seus clientes, destacam-se algumas grandes empresas, como Eletrosul, Correios, entre outras, que contratam o serviço da Cidade Service para descolamento de seus funcionários, e grandes empresas do setor de turismo, que contratam o serviço para suas excursões. A empresa presta também serviço personalizado de aluguel para grupos de excursão já formados, sem a necessidade de intermediação por parte de uma agência de turismo, porém em menor grau de participação na receita da empresa.

2.3 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A mudança faz parte da realidade da sociedade, principalmente da brasileira. Tecnologia, cultura, economia, demografia, política, ecologia e sociedade são campos que sofrem alterações numa velocidade impressionante. Todos estes impactos externos se refletem sobre a vida das empresas, sejam elas grandes organizações ou microempresas.

Além de todas as mudanças do macroambiente, há também as mudanças que parecem estar muito mais próximas, as relacionadas ao microambiente em que a empresa atua, como modificação do público-alvo, surgimento de um novo concorrente, aparecimento de novos fornecedores, entre outros. Neste contexto do ambiente, o maior problema a ser enfrentado pela Cidade Service é o aumento da concorrência no setor, influenciado pelo crescimento do turismo no país.

O setor de turismo no Brasil movimentou em 2005 R\$ 76 bilhões, alcançando uma participação de 3,3% no PIB do Brasil, valor considerado muito inferior ao potencial turístico no país. Segundo o IBGE (2007), cerca de 350 mil empresas tem como atividade principal o turismo, empregando mais de 2 milhões de pessoas no país inteiro. O Rio Grande do Sul ocupa atualmente o terceiro lugar em receita bruta relativa ao turismo, o quarto lugar em número de pessoas ocupadas no setor e o terceiro em gastos com salários na indústria do turismo (IBGE, 2007).

O setor de transportes rodoviários representa 11% do faturamento do turismo no país, atingindo cerca de R\$ 9 bilhões no ano de 2005, segundo dados do IBGE (2007). Das 13 mil empresas do setor de transportes rodoviários, 97% são pequeno porte (IBGE, 2007), caracterizando um setor muito concorrido e pouco concentrado. Muitas dessas pequenas empresas entraram no mercado devido às perspectivas de crescimento do setor. Porém, sem um correto planejamento e análise de mercado, essas pequenas empresas terão muitas dificuldades para se estabelecerem em um mercado tão concorrido quanto este.

A Cidade Service engrossa as estatísticas como sendo mais uma empresa de pequeno porte concorrendo no mercado sem uma correta compreensão dos fatores internos e externos da organização. Isto torna a elaboração de um plano de marketing

para a empresa uma necessidade para o cumprimento de objetivos e metas almejados pelos proprietários, bem como um diferencial frente a concorrência. Atualmente, a empresa não faz nenhum esforço neste sentido, de análise de ambientes interno e externo, muito menos desenvolve estratégias para aproveitar oportunidades de mercado e se proteger de ameaças do setor.

Quais mudanças devem ser tomadas para buscar o enquadramento da organização nos conceitos de gestão de marketing? Quais resultados podem ser atingidos pela empresa alvo deste estudo de caso através de uma correta aplicação dos conceitos de marketing?

Este estudo visa analisar a situação atual do ambiente interno e externo do setor em que a empresa está inserida e elaborar um plano de marketing na empresa alvo para suprir as necessidades de formulação de estratégias para enfrentar a concorrência do setor.

3. JUSTIFICATIVA

Segundo levantamento realizado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, 90% das novas empresas brasileiras não passam do terceiro ano de atuação. Um dos maiores motivos para esta estatística passa pela falta de planejamento e visão de mercado dos empreendedores, que são levados mais pelo desejo de possuírem um negócio do que pela possibilidade calculada de obterem retorno com o investimento realizado.

No caso da Cidade Service, objeto de estudo do presente trabalho, apesar do crescimento apresentado pela empresa nos últimos anos, o aumento da concorrência do setor de aluguel de ônibus devido a estagnação do mercado de transporte rodoviário tornou-se o grande desafio da empresa a ser superado. Sem uma correta compreensão dos ambientes, tanto interno quanto externo, em que a empresa está inserida, a empresa pode não desenvolver estratégias de marketing viáveis para sobreviver frente a este aumento de concorrência.

Por este motivo, o desenvolvimento de um plano de marketing para a Cidade Service torna-se um fator muito importante em sua busca pela consolidação no mercado, criando caminhos e identificando oportunidades que permitirão a empresa um aumento de receita no curto e longo prazo. Acima de tudo, o plano de marketing será uma ferramenta definitiva para a Cidade Service se firmar no mercado de aluguel de ônibus, desenvolvendo estratégias que auxiliem a minimizar as ameaças e maximizar as oportunidades de mercado, superando as dificuldades que as pequenas empresas brasileiras sofrem nos primeiros anos de atuação.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GERAL

Elaborar um plano de marketing para a Cidade Service

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Descrever a situação atual da empresa
- Analisar os fatores externos que influenciam no ambiente organizacional
- Analisar os fatores internos da empresa
- Estabelecer objetivos e metas de mercado a serem atingidos
- Estabelecer estratégias de marketing e planos de ação para atingir os objetivos estabelecidos

5. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

5.1 MARKETING

5.1.1 Definição de marketing

Kotler (1993) define marketing como sendo “o processo social e administrativo pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e o que desejam através da criação e troca de produtos e valor com outras pessoas”.

O autor baseia-se nos conceitos de necessidades, desejos e demanda, produtos, utilidade, valor e satisfação, trocas, transações e relacionamentos e mercados para explicar a definição do marketing, ou seja:

- a) Necessidades, desejos e demanda: necessidade é o estado de privação de alguma satisfação básica; desejo é uma satisfação específica de uma necessidade mais profunda; e demanda é o desejo específico de um produto apoiado na vontade de adquiri-lo;
- b) Produto é qualquer coisa que possa ser oferecida para alguém para satisfazer um desejo ou vontade;
- c) Utilidade, valor e satisfação: a relação das três palavras pode ser entendida como sendo a estimativa da utilidade de cada produto em satisfazer as suas necessidades, a partir de um conjunto de necessidades;
- d) Trocas, transações e relacionamento: troca é o ato de conseguir um produto de outra pessoa, oferecendo alguma coisa em troca, respeitando-se os princípios de compra e venda de um produto, ou seja, deve haver pelo menos

duas partes envolvidas, oferecer algo de valor para a outra parte, podendo rejeitar a oferta ou aceitá-la; transação é o momento em que a troca de valores entre as partes é aceita; e relacionamento consiste em criar um clima favorável de longo prazo entre clientes, fornecedores, distribuidores e vendedores;

- e) Por fim, mercado é “composto por clientes potenciais que partilham de uma mesma necessidade ou desejo e estão aptos a engajar-se num processo de troca para satisfazer aquela necessidade ou desejo” (KOTLER, 1993).

Cundif *et al* (1979) definem marketing como sendo “o processo administrativo pelo qual os produtos são lançados adequadamente ao mercado e através do qual são efetuadas transferências de propriedade”, ou seja, que ocorrem do produtor para o comprador de forma repetida.

Os autores utilizam este conceito ao invés do conceito elaborado pela *American Marketing Association* (AMA), que define marketing como sendo “o desempenho de atividades de negócios que dirigem o fluxo de mercadorias e serviços do produtor ao consumidor” (AMA, 1960).

A entidade, por sua vez, elaborou em 1985, um novo conceito de marketing como sendo “o processo de planejar e executar a concepção, o preço, a promoção e a distribuição de idéias, produtos e serviços para criar trocas e satisfazer necessidades individuais e objetivos das empresas” (MARKETING NEWS, 1985).

Kotler (1993) ainda apresenta outras definições de marketing utilizadas usualmente, entre as quais:

- a) o processo de relacionamento criativo, produtivo e lucrativo de uma empresa com o mercado;
- b) a arte de criar e satisfazer clientes com lucro;
- c) é o processo de oferecer os produtos e serviços certos às pessoas certas, nos momentos certos, nos lugares certos, com os preços certos e a comunicação e promoção certa.

Kotler (1992) complementa afirmando que marketing é: “o processo social e administrativo pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e o que desejam através da criação e troca de produtos e valor com pessoas”.

Kotler (1999) enfatiza que marketing não é simplesmente vender alguma coisa a alguém, e muito menos se constitui como a tarefa de um único departamento, mas sim o esforço de todos os departamentos orientados para o cliente.

Complementando sua definição, Kotler (1999) afirma que marketing é a arte de descobrir oportunidades, desenvolvê-las e lucrar com elas. Como reforço dessa visão, o autor apresenta, ainda, o marketing de resposta (com o objetivo de descobrir e satisfazer necessidades), o marketing de previsão (com a função de prever necessidades futuras ou emergentes) e o marketing de criação de necessidades (quando uma empresa lança um produto ou serviço até então inexistente) como exemplo de empresas que mudam conceitos de mercado e criam desejos nos consumidores.

Segundo Cravens e Woodruff (1986), o conceito de marketing deve seguir três requisitos básicos: a) análise das necessidades e desejos das pessoas como fatores decisivos para o negócio das empresas; b) escolher e desenvolver a melhor forma de atender às necessidades dos consumidores; e c) atingir os objetivos de desempenho das empresas ao mesmo tempo em que atende as necessidades dos consumidores de forma satisfatória.

Assim, a grande chave para o sucesso no alcance dos objetivos é identificar as necessidades e os desejos corretos do mercado em que se atua. Para isso, se faz necessário que a empresa defina seu mercado-alvo para que seus clientes tenham características e perfis parecidos para que se possa então melhor atender esse mercado, satisfazendo as necessidades e desejos identificados de uma maneira mais eficaz e eficiente que os concorrentes.

5.2 PLANO DE MARKETING

5.2.1 A missão e os objetivos da empresa

Todo negócio existe para um propósito. Toda empresa luta para se manter consistente com seu propósito, a fim de aumentar suas chances de sucesso. O propósito da empresa pode estar em sua missão declarada. Por exemplo, a de um programa de esporte universitário pode ser oferecer oportunidades de participação esportiva ao estudante universitário. Uma empresa oferece produtos com a intenção de cumprir sua missão. A missão, portanto, é a razão de sua existência.

Todas as atividades de marketing devem começar com um claro entendimento da missão e da situação atual da empresa. Assim orientado, o profissional de marketing pode tomar decisões fundamentais e elaborar estratégias. Esta missão deve ser acompanhada pelos objetivos da empresa. Os objetivos delimitam orientação específica e concreta, enquanto que a declaração da missão muitas vezes revela-se ampla e ambígua.

Para Kotler (2000), as empresas desenvolvem declarações de missão que devem ser compartilhadas com todos envolvidos na empresa, até mesmo com seus clientes. Uma declaração de missão bem elaborada serve como um senso de direção, propósito e oportunidade aos colaboradores.

5.2.2 Pesquisa de marketing e sistemas de informação

Os sistemas de comunicação estão cada vez mais desenvolvidos nos tempos atuais. A quantidade de informação produzidas e disseminadas através desses sistemas de comunicação é maciça. O profissional de marketing deve atingir a capacidade de conduzir pesquisa, obter informações, analisar os resultados da pesquisa e dos dados colhidos, visualizar usos para as informações e tomar decisões estratégicas com base em pesquisa e informações. Além disso, o profissional de marketing deve ter um sistema para administrar dados e pesquisas.

Pesquisa de marketing define-se como “coleta, análise, e relato sistemáticos de dados para responder a questões do administrador com relação a um problema, oportunidade ou decisão de marketing específicos” (Cravens & Woodruff, 1986, p.179). O profissional de marketing precisará das informações obtidas por meio de pesquisa para tomar decisões e elaborar estratégias relativas a cada aspecto da empresa e seu plano de marketing.

A quantidade maciça de informações exige um sofisticado sistema de administração de dados. Normalmente, chamam-se sistemas de informação de marketing – SIM. O propósito dos SIM é colher, armazenar e recuperar informações específicas. Um SIM pode ser simples como um conjunto de índices ou complexo como um sistema de computador de última geração. Alguns dos fatores determinantes incluem a capacidade da empresa de consolidar um sistema, a quantidade e tipos de informações a administrar e as maneiras como o profissional de marketing precisará usar as informações.

5.2.3 Segmentação do consumidor

Para Kotler (2000) a segmentação de mercado é um esforço para aumentar a precisão do marketing dentro da organização. Kotler (2000) ainda apresenta algumas

variáveis de segmentação. Cada organização deve analisar os segmentos de mercado pelas variáveis que mais se enquadram em seu ramo de atividade.

Segundo Pitts e Stotlar (2002), o profissional de marketing vale-se da segmentação para organizar e administrar as informações relativas a consumidores. Então, os dados obtidos na pesquisa de marketing e nas análises do consumidor e da concorrência são usados na tomada de decisões estratégicas quanto a produtos, preços, distribuição e promoção da empresa.

5.2.3.1 Segmentação demográfica

Segundo Kotler (2000), as variáveis demográficas são as bases mais utilizadas para diferenciar grupos de consumidores. A facilidade de serem medidas é um dos fatores que contribuem para isto. Outro fator é relação freqüente entre as variáveis demográficas e as necessidades e os desejos do mercado. Entre as variáveis demográficas mais usuais estão idade, sexo, rendimento e classe social.

Evans (2005) complementa afirmando “que existem perfis demográficos semelhantes para os que freqüentam diferentes pontos de varejo e, portanto, a seleção do canal também pode ser baseada na demografia”.

5.2.3.2 Segmentação geográfica

Nesta segmentação, os mercados são divididos em diferentes unidades geográficas, como país, estados, cidades ou bairros. O nível de segmentação vai depender do tamanho e da amplitude da influência da organização.

5.2.3.3 Segmentação por psicografia

Para Kotler (2000), a segmentação por psicografia divide os compradores em diferentes grupos baseados em seus estilos de vida, personalidade e valores. É importante ressaltar que a segmentação por psicografia pode apresentar resultados diferentes dos outros tipos de segmentação, ou seja, grupos divididos na segmentação demográfica podem pertencer ao mesmo segmento dividido pela psicografia.

Evans (2005) destaca a importância da segmentação por psicografia pois a divisão forma segmentos mais homogêneos que os apresentados pelos outros tipos de segmentação. Assim, o profissional de marketing tem a disposição uma melhor ferramenta para desenvolver seus produtos para determinado segmento definido pela segmentação por psicografia.

5.2.3.4 Segmentação comportamental

Kotler (2000) ressalta a importância deste tipo de segmentação apontando a preferência dos profissionais de marketing tem pela segmentação comportamental, utilizando-a como ponto de início para se construir segmentos de mercado.

As principais variáveis comportamentais apontadas por Kotler (2000) são as ocasiões, os benefícios e a fidelidade do consumidor. Assim, nesta segmentação os compradores são divididos em grupos com base em seus conhecimentos de um produto, em sua atitude com relação a ele, no uso dele ou na resposta a ele.

5.2.3.5 Segmentação geodemográfica

Uma das formas mais recentes de segmentação é a segmentação geodemográfica. Nesta segmentação, não são analisadas apenas variáveis isoladas, mas sim a relação entre diversas variáveis estudadas, como, por exemplo, analisar o estilo de vida (segmentação por psicografia) dos consumidores do estado do Rio Grande do Sul (segmentação geográfica). Esta análise apresenta resultados mais detalhados do que as outras pois analisa também as relações existentes entre os diversos tipos de segmentação.

A segmentação geodemográfica apresenta, porém, uma complexidade maior pois requer uma análise mais criteriosa e minuciosa dos consumidores. Os custos relacionados às análises também aumentam, pois mais pesquisas de mercado e de comportamento do consumidor serão exigidas para uma correta análise geodemográfica. Mas Kotler (2000) aponta o crescimento da importância desta análise, porque aumenta a capacidade análise do administrador perante o mercado consumidor.

5.2.4 Decisões de mercado-alvo

A segmentação é usada para identificar categorias, ou mercados, de consumidores e concorrentes. Dependendo do nível de segmentação utilizado, pode haver muitos segmentos de mercado. O profissional de marketing deve orientar a empresa na determinação dos segmentos a que essa é capaz de atender. Os segmentos escolhidos tornam-se os mercados-alvo da empresa. Segundo Pitts & Stotlar (2002), mercado-alvo é um segmento de consumidores homogêneos, com poder de compra e disposição para comprar.

Os mercados-alvos devem constituir a base de todas as estratégias de marketing. Trata-se do mercado-alvo para o qual se produz e oferece um produto, determina-se um preço, seleciona-se o local no qual serão ofertados os produtos e formulam-se estratégias promocionais.

Um exemplo de mercado-alvo levantado por Strauss (1993) é o da Missy Parks, que em 1989 lançou o *Title 9*, um catálogo de reembolso postal com acessórios para *fitness* e esporte para as mulheres. Neste exemplo, o mercado-alvo eram mulheres que praticam ou gostariam de praticar algum exercício ou esporte.

O processo de seleção de mercado alvo acontece após a avaliação dos segmentos de mercados quanto à sua atratividade. A atratividade de um mercado é determinada analisando seu tamanho, crescimento, aproveitamento, economias de escala e baixo risco (KOTLER, 2000).

Kotler (2000) apresenta cinco modelos de seleção de mercado alvo:

- Concentração em um único segmento: a empresa escolhe um único segmento dentro do mercado para atuar. Este modelo de seleção traz um risco muito alto pois qualquer mudança no segmento escolhido pode trazer grandes danos à organização, como por exemplo a entrada de um novo concorrente.
- Especialização seletiva: a empresa seleciona um número de segmentos apropriados para atuar. É dispensável ocorrer sinergia entre estes segmentos, mas a rentabilidade é aconselhável. Apresenta menor risco

que a concentração num segmento, pois diversifica as bases de seu mercado.

- Especialização por produto: a empresa especializa-se em produtos que possam ser oferecidos a diversos segmentos diferentes. O risco envolvendo esta seleção é de o produto ser substituído por uma tecnologia nova, como, por exemplo, a substituição das antigas máquinas de escrever pelos computadores pessoais.
- Especialização por mercado: a empresa concentra-se em atender necessidades de um grupo particular de clientes, como firmas de limpeza de hospitais.
- Cobertura total de mercado: a empresa tenta atender todos os grupos de consumidores com todos os produtos que eles possam precisar. Um exemplo deste comportamento é a GM, que busca atender desde o mercado por carros compactos e econômicos (Celta), passando pelo o mercado por sedan grandes e potentes (Vectra) e atendendo até o mercado dos grandes utilitários (Blazer e S10). Esta seleção pela cobertura total do mercado é característica das grandes corporações, pois esta opção necessita de um grande fluxo de investimentos nos diversos segmentos de mercado existentes.

5.2.5 Análise situacional

Uma importante responsabilidade da administração é analisar a situação da empresa em relação a suas situações passada, presente e futura. Essa análise fornece dados concretos referentes a onde a empresa esteve, onde se encontra agora e onde deseja estar no futuro (PITTS E STOTLAR, 2002).

Segundo Tarpey, Donnelly e Peter (1979), podemos dividir a análise situacional em 6 áreas: o ambiente cooperativo, o ambiente competitivo, o ambiente econômico, o ambiente social, o ambiente político e o ambiente legal. Analisando estas áreas, o administrador de marketing deve determinar como cada um afeta sua empresa, buscando assim conhecer oportunidades e ameaças que cada ambiente oferece à empresa. Cada empresa deve focar sua análise nos ambientes que possam interferir no seu desempenho.

5.2.5.1 Análise do Ambiente Externo

Segundo Cobra (1991), a empresa deve estar permanentemente monitorando o ambiente com o objetivo de descobrir novas oportunidades, desenvolver vantagens competitivas e sustentar o crescimento.

Kotler (2000) define os principais ambientes de análise externa:

- Ambiente demográfico: referem-se às características gerais da população, tais como tamanho, concentração, composição etária, sexo, profissão, etc;
- Ambiente econômico: são importantes pois a situação econômica influi na abertura e ou permanência de um negócio. Devem ser analisados dados como distribuição de renda, dos preços, da poupança, do endividamento e da disponibilidade de crédito, taxas e juros;
- Ambiente natural: a escassez de matérias-primas, custo mais elevado de energia, níveis altos de poluição e a mudança no papel dos governos com maior regulamentação ambiental podem interferir fortemente nos negócios das organizações;
- Ambiente tecnológico: considerando que mudanças tecnológicas podem influir fortemente em setores da economia, é importante analisar fatores como a

aceleração do ritmo das mudanças tecnológicas, oportunidades para inovação, variações dos orçamentos de P&D e a regulamentação mais rigorosa da tecnologia da informação;

- Ambiente político-legal: a análise do ambiente externo deve levar em conta leis que regulamentam a atividade e o setor, informações sobre órgãos governamentais e grupos de pressão, além de informações sobre impostos e incentivos fiscais;
- Ambiente sócio-cultural: crenças, valores, costumes, visão de mundo, persistência de valores culturais centrais, a existência de subculturas e mudanças dos valores no longo prazo são alguns dos fatores a serem analisados dentro das esferas sociológicas, antropológicas e psicológicas.

5.2.5.2 Análise do Ambiente do Consumidor

Nesta etapa da análise ambiental, a organização deve avaliar a situação atual e futura a respeito dos mercados em que ela se insere. Para Ferrel et al. (2000), devem-se coletar informações que identifiquem os consumidores atuais e potenciais da empresa, as necessidades prevalecentes desses consumidores, as características básicas dos produtos da empresa e dos concorrentes que atendem as necessidades dos consumidores e finalmente as mudanças previstas nessas necessidades.

5.2.5.3 Análise do Ambiente Interno

A análise do ambiente interno engloba a identificação e estudo de alguns dos principais fatores internos da organização que podem influir em seus negócios, avaliando adequadamente todos os recursos disponíveis que poderiam posteriormente ajudar na definição de estratégias. Quando realizada após a análise ambiental externa, permite que se perceba como a empresa pode reagir às ameaças e oportunidades apontadas. Para Ferrel et al (2000), os pontos a serem analisados nesta etapa são:

- Objetivos e desempenhos atuais: a empresa deve analisar as metas, seus objetivos e seu desempenho atual de marketing;
- Nível de disponibilidade de recursos: a empresa deve revisar os níveis de recursos organizacionais atuais e previstos que podem ser usados para os propósitos de marketing da empresa. Isto inclui a disponibilidade e alocação de recursos humanos, capacidade dos equipamentos e tecnologia e a disponibilidade de recursos financeiros;
- Características estruturais: deve-se analisar a cultura e a estrutura organizacional da empresa, levando-se em consideração os problemas atuais previstos que podem afetar as atividades de marketing da empresa.

5.2.6 Análise SWOT: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças

O termo SWOT é a sigla em língua inglesa para as palavras “*Strengths*”, “*Weakness*”, “*Opportunities*” e “*Threats*”. Em português estas siglas significam, respectivamente, “Forças”, “Fraquezas”, “Oportunidades” e “Ameaças”.

Para Ferrel et al. (2000) a análise SWOT é um modelo simples e direto, que fornece direção e serve como um catalisador para o desenvolvimento de planos de marketing, na medida em que serve para estruturar a adequação entre forças e

fraquezas e as condições ambientais favoráveis (oportunidades) e desfavoráveis (ameaças) à empresa.

Kotler (2000) complementa afirmando que após identificar as principais ameaças e oportunidades que a empresa enfrenta, pode-se caracterizar a atratividade geral do negócio. Kotler (2000) apresenta quatro resultados possíveis:

- Um negócio ideal apresenta muitas grandes oportunidades e poucas ameaças importantes;
- Um negócio especulativo tem grandes oportunidades e ameaças importantes;
- Um negócio maduro apresenta poucas oportunidades e poucas ameaças;
- Um negócio com problemas apresenta poucas oportunidades e muitas ameaças.

Ainda, segundo Ferrel et al. (2000), a análise foca os fatores internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças), derivados da análise ambiental. Estes fatores dão a empresa vantagens e desvantagens em satisfazer as necessidades de seus mercados, e devem ser analisados em relação às necessidades e a concorrência de mercado.

Segundo Westwood (1996) a empresa deve entender e analisar suas potencialidades e fragilidades, identificar as oportunidades de mercado bem como as ameaças ao seu negócio. A partir deste ponto, a empresa deve explorar seus pontos fortes, superar suas fraquezas, aproveitar as oportunidades e defender-se das ameaças.

Ainda segundo Westwood (1996) a análise SWOT permite aos administradores, entre outras coisas, determinarem se a empresa e o produto ofertado realmente são capazes de alcançarem sucesso dentro do mercado onde atuam, em que situação e com quais limitações.

5.2.6.1 Oportunidades e ameaças

Segundo Kotler (2000, p.98), “uma oportunidade de marketing existe quando a empresa pode lucrar ao atender às necessidades dos consumidores de um determinado segmento”. Portanto uma oportunidade resulta da análise do mercado externo e identificação de uma possível necessidade ou desejo não satisfeito do mercado, e que poderia ser solucionado com um produto da organização.

Kotler (2000) complementa defendendo a idéia de que as oportunidades devem ser classificadas de acordo com sua atratividade e com sua probabilidade de sucesso. Dolabela (1999) identificou alguns dos principais fatores de análise de atratividade de oportunidades de mercado:

- Sazonalidade das vendas;
- Controle governamental dos negócios;
- Grau de disponibilidade de recursos e insumos;
- Ciclo de vida do setor (expansão, estagnação ou retração);
- Lucratividade alta / baixa;
- Mudanças ocorrendo no setor;
- Efeitos da evolução tecnológica;
- Grau de imunidade à concorrência;
- Potencial de lucro e crescimento.

As estratégias a serem definidas posteriormente deverão buscar formas de explorar estas oportunidades identificadas.

Já uma ameaça é um potencial fator desfavorável para a organização e que poderá ser prejudicial para seus negócios. Kotler (2000) diz que uma ameaça é “um desafio imposto por uma tendência ou desenvolvimento desfavorável que levaria, na ausência de uma ação de marketing defensiva, à deterioração das vendas ou dos lucros”. Como o autor comenta, é importante, a partir da definição de ameaças,

determinar estratégias e planos de ação defensivos que busquem diminuir ou eliminar os riscos da ameaça.

5.2.6.2 Forças e fraquezas

As forças e fraquezas são características inerentes à organização, e suas definições são estabelecidas a partir das análises dos ambientes interno e externo da empresa. Neste sentido, o objetivo é posteriormente definir estratégias que busquem administrar as forças em favor da empresa e diminuir ou eliminar as fraquezas identificadas.

Segundo Cobra (1991), pontos fortes são os fatores que podem apresentar vantagem competitiva da empresa em relação aos concorrentes ou ao exercício de qualquer atividade. Segundo o autor, um ponto forte pode ser a capacidade administrativa diferenciada, domínios de novas tecnologias, canais de distribuição exclusivos, etc.

Pontos fracos, para Las Casas (1999), são todos os aspectos que interferem negativamente na capacidade de uma empresa.

Westwood (1996) apresenta alguns exemplos possíveis de pontos fortes de uma organização:

- A companhia tem bons recursos;
- A companhia é flexível;
- Tem uma boa rede de distribuição;
- Tem uma boa organização de vendas.

Ao mesmo tempo, o autor define algumas possíveis fragilidades das organizações:

- Tem uma imagem ruim quanto à qualidade de seus produtos e/ou serviços;
- Tem entregas demoradas e pouco confiáveis;
- Há uma incapacidade para recrutar pessoas satisfatoriamente.

5.2.7 Objetivos de marketing

Após a identificação das forças e fraquezas da empresa e das oportunidades e ameaças do ambiente em que uma empresa está inserida, devem ser definidos os objetivos e metas de marketing. Escolher objetivos e transformá-los em metas é fundamental para que as futuras decisões estejam em conformidade com os rumos que se deseja dar a empresa.

Os objetivos de marketing estão constantemente relacionados com o composto de marketing (produto, preço, promoção e distribuição). Para Ferrel et al. (2000), os objetivos de marketing são declarações formais dos resultados desejados do Plano de Marketing. Ou seja, a empresa materializa como objetivos suas metas na realização do plano de marketing. Segundo definição de Las Casas (1999), objetivos representam para um plano de marketing tudo aquilo que a empresa quer atingir, e estes objetivos são possíveis de atingir por meio de estratégias e táticas incluídas no plano.

Os objetivos estabelecidos no plano de marketing devem ser, acima de tudo, quantificáveis, realistas e consistentes (KOTLER, 2000). Por serem quantificáveis, devem ser expressos em termos de valores ou percentuais. Termos vagos como “aumentar” ou “melhorar” não devem ser utilizados (WESTWOOD, 1996). Além disso, os objetivos devem ser elaborados de modo que, quando o plano for implementado, o desempenho alcançado possa ser comparado com objetivos pré-definidos (WESTWOOD, 1996).

5.2.8 Estratégias de marketing

A composição do marketing caracteristicamente se resume nos 4Ps do marketing. As decisões e estratégias para cada um são importantes para o profissional de marketing. Os dados para uma decisão científica envolvendo os 4 Ps provêm da pesquisa de mercado: o que você sabe sobre os segmentos do consumidor e o que você sabe sobre os concorrentes. Decisão crítica e um dos maiores desafios do profissional de marketing é saber combinar as estratégias dos 4Ps de forma a satisfazer o consumidor e realizar os objetivos de marketing.

Cada concorrente dentro de um mercado de produto específico tomará decisões do *mix* de marketing numa tentativa de afetar sua posição de mercado. Segundo Pitts e Stotlar (2002), posição de mercado refere-se à maneira como uma empresa usa seu *mix* de marketing para influenciar a percepção do consumidor de um produto. Tais jogadas podem influenciar o pensamento do consumidor sobre a qualidade do produto, o valor do produto, as características não encontradas num outro produto similar, status, conveniência e muitos outros fatores.

Westwood (1996) define três formas de estratégias de marketing, dependendo da forma de atuação da empresa perante o mercado:

- Estratégias defensivas: idealizadas para evitar perda de clientes existentes
- Estratégias de desenvolvimento: idealizada para oferecer aos clientes existentes uma maior variedade de seus produtos e serviços.
- Estratégias de ataque: idealizadas para desenvolver o negócio através de novos clientes.

5.2.8.1 Posicionamento

Segundo Kotler (2000, p. 231), posicionamento é “o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa para ocupar um lugar destacado na mente dos clientes-alvo”. Ou seja, criar e desenvolver uma percepção dos consumidores em relação ao produto ofertado ou mesmo a empresa que vai de acordo com os objetivos estratégicos da organização. O consumidor, desta maneira, pode acabar relacionando o produto ou a marca a algum atributo que, por exemplo, a empresa considere vantajoso.

Para Evans (2005), posicionamento é “o processo de elaborar uma imagem e valor de modo que os consumidores pertencentes ao segmento-alvo entendam o que a empresa ou marca representa em relação a seus concorrentes”. Assim, o composto de marketing pode ser visto essencialmente com o os detalhes táticos da estratégia de posicionamento da empresa.

5.2.8.2 Estratégia de produto

As estratégias para o composto de produto buscam principalmente soluções de posicionamento ou diferenciação do produto com vistas a alcançar vantagens competitivas sobre os concorrentes. Por exemplo, uma empresa que busque diferenciação do produto procura explorar um conjunto de significativas diferenças de sua oferta em relação as da concorrência.

De uma maneira ou de outra, o êxito de uma organização na comercialização de sua oferta depende de sua capacidade de gerenciar seus produtos durante seu ciclo de vida (CERTO e PETER, 1993). Isso significa identificar o ciclo de vida em que o produto

se encontra (introdução, crescimento de mercado, maturidade ou declínio) e definir estratégias de produto específicas para cada estágio.

5.2.8.3 Estratégia de preço

Segundo Westwood (1996, p.153), o “estabelecimento de preços é um fator fundamental na estratégia de marketing”. O preço precisa ser definido em relação ao portfólio existente de produto, ao ciclo de vida do produto e aos objetivos do giro de vendas e da participação de mercado.

Westwood (1996) complementa identificando as principais estratégias de preços como sendo a de penetração (preço baixo para aumentar participação de mercado), mercados seletivos (entrar em um mercado fechado com preço alto e lucro alto) e preços *premium* (produtos com preços elevados devido à reputação da marca).

5.2.8.4 Estratégia de distribuição

Segundo Cobra (1996), a estratégia de distribuição vai depender da natureza do mercado e dos canais de distribuição já desenvolvidos pela empresa:

- Distribuição exclusiva: necessária quando a natureza do negocio exige lealdade do distribuidor e elevado grau de controle;
- Distribuição intensiva: a disponibilidade do produto em grande número de postos de vendas é essencial;

- Distribuição seletiva: algumas vezes torna-se mais interessante para o produto a distribuição em apenas alguns postos de vendas mais seletos.

5.2.8.5 Estratégia de comunicação

Segundo Cobra (1995), a estratégia de comunicação relaciona-se ao planejamento, implantação e controle de comunicações com os clientes.

Certo e Peter (1993) identificam quatro tipos de ferramentas de comunicação que podem ser usadas para informar, persuadir e lembrar os consumidores:

1. Propaganda: qualquer forma paga de apresentação e promoção de idéias, bens ou serviços;
2. Promoção de vendas: incentivo de curto prazo para estimular a compra da oferta;
3. Publicidade: qualquer forma gratuita de apresentação de idéias, bens ou serviços;
4. Venda pessoal: comunicação direta entre vendedores e compradores.

CERTO e PETER (1993) completam lembrando que as estratégias de comunicação passam pelas fases de definição dos objetivos promocionais, formulação do plano de promoção e desenvolvimento de orçamentos de promoção.

5.2.9 Estratégias de administração de marketing

O profissional de marketing deve desenvolver um sistema para administrar o processo de marketing. Tal sistema inclui a administração, a implementação e a avaliação de todos os componentes do marketing. A administração envolve determinar objetivos para a estratégia de marketing, selecionar e administrar o marketing, estabelecer um plano financeiro, estabelecer e administrar uma estrutura organizacional, estabelecer e supervisionar prazos e programações, atuar com elo entre os funcionários do marketing, além de outras funções administrativas. A implementação envolve estabelecer um sistema para planejamento e gerenciamento da realização das estratégias de marketing da empresa. A avaliação envolve estabelecer um sistema para análise de estratégias de marketing com o fim de determinar se estas estão alcançando os objetivos propostos.

5.2.10 Desenvolvimento do plano de marketing

O planejamento estratégico serve para fortalecer as relações entre o marketing e outras áreas funcionais administrativas da empresa. O plano de marketing é o plano de ação escrito para a empresa ou para um elemento da empresa.

O plano contém os objetivos de marketing, os mercados-alvo identificados, estratégias financeiras e detalhes das estratégias de *mix* de marketing. Pode-se escrever um plano de marketing para um único produto, um grupo de produtos, uma nova estratégia promocional ou toda a empresa.

Segundo Pitts e Stotlar (2002), um plano de marketing deve conter:

- 1) A descrição do negócio ou produto;
- 2) Os objetivos do negócio e os objetivos de marketing;
- 3) O status situacional, incluindo a situação financeira do negócio;
- 4) Um resumo da pesquisa do mercado consumidor;

- 5) Um resumo da pesquisa da indústria concorrente;
- 6) As estratégias de *mix* de marketing finais: produto, preço, ponto, promoção;
- 7) O plano de ação detalhado da operação num dado período de tempo; e
- 8) O método de avaliação, incluindo prazos.

O plano de marketing não deve ser feito às pressas. Exige tempo, pesquisa e análise crítica. O plano deve representar o ápice desse esforço, durante o qual se estudou e se analisou cada possível tarefa, ângulo, dado financeiro, função da empresa e produto. O plano final deve refletir uma tomada de decisão ponderada e uma formulação de estratégia (PITTS & STOTLAR, 2002).

6. METODOLOGIA

6.1 ESTRATÉGIAS PARA A PESQUISA

Para buscar uma correta compreensão dos fenômenos envolvidos no marketing, optou-se pelo estudo de caso exploratório, sobretudo por este ser um método mais flexível e apropriado para fases iniciais de investigação sobre temas complexos com inter-relacionamentos de um grande número de variáveis, como é a característica do tema abordado (YIN, 2002).

Segundo Yin (2002), o caráter exploratório permite ao pesquisador aumentar seu conhecimento em torno de determinado problema a partir da busca de evidências e antecedentes, tornando as questões mais específicas. A forma de investigação dos fatos, seguindo questões do tipo “como” e “por que” aplicam-se com propriedade nesse caso.

Segundo Mattar (1994), o estudo de caso é um método muito produtivo e estimula a compreensão e sugestão de hipóteses para a questão pesquisada. Para ele, este método pode incluir o exame de registros já existentes, a observação de ocorrência de fatos, entrevistas estruturadas e não estruturadas. O objetivo do estudo pode ser uma organização ou até mesmo simplesmente uma situação problema. Uma das principais vantagens definidas por ele é que o estudo de caso permite a obtenção de dados num nível de profundidade capaz de caracterizar e explicar detalhadamente os aspectos singulares de cada caso estudado.

6.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para a realização de cada uma das etapas do Plano de Marketing foi utilizada uma metodologia que permitisse que os objetivos do trabalho fossem atingidos.

Na parte de análise do ambiente externo da empresa, as forças macroambientais foram identificadas mediante coleta de dados secundários. Os dados secundários foram reunidos através de levantamentos secundários. Os dados secundários foram reunidos através de levantamentos bibliográficos, consulta a livros, artigos acadêmicos, dissertações e teses, além de pesquisas feitas em publicações em jornais, revistas e Internet.

Para a identificação das forças microambientais, assim como para análise do ambiente interno, foram feitas uma entrevista semi-estruturada com o proprietário da Cidade Service e cinco com os maiores clientes da empresa.

6.3 ANÁLISE DE DADOS

Os dados coletados nas entrevistas semi estruturadas foram analisados através da técnica de análise de conteúdo. Segundo Weber, os procedimentos da análise de conteúdo criam indicadores quantitativos. Cabe ao pesquisador interpretar e explicar esses resultados, utilizando teorias relevantes.

7. PLANO DE MARKETING

7.1 SEGMENTAÇÃO DO CONSUMIDOR

No mercado que a empresa atua, a forma que mais auxilia a empresa no seu esforço de marketing é a segmentação geográfica. No caso específico da Cidade Service, o seu público alvo está definido no estado do Rio Grande do Sul, definindo uma divisão dentro do estado em dois grandes segmentos: a região metropolitana de Porto Alegre e o interior do estado do Rio Grande do Sul.

7.2 MATRIZ DE PRODUTO/MERCADO

No quadro 1 abaixo, estão definidos os serviços e os respectivos mercados em que a Cidade Service atua:

Serviço Mercado	Aluguel de ônibus e microônibus	Transporte Coletivo e Lotação	Translado de funcionários
Região Metropolitana	X	X	X

Interior RS	X		
-------------	---	--	--

Este plano de marketing será focado no serviço de aluguel de ônibus e microônibus de todos os mercados, pois é o produto maior faturamento da empresa e o de maior tempo de atuação. O transporte coletivo lotação é restrito a linha Volta do Guerino, somente na cidade de Porto Alegre, tornando apenas mais uma opção da empresa de receita suplementar. O traslado de funcionários é outro produto mais restrito a algumas empresas que contratam os serviços da Cidade Service para deslocamento diário de seus funcionários, e neste serviço são utilizados veículos próprios da Cidade Service.

7.3 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

7.3.1 Ambiente demográfico

No que se refere ao aspecto demográfico do público-alvo da Cidade Service, a grande maioria pertence à região metropolitana de Porto Alegre interessados em alugar um ônibus ou microônibus para excursões pelo estado do Rio Grande do Sul ou Brasil.

Dentre os clientes da Cidade Service, tanto de agências de turismo quanto de particulares que montam sua própria excursão, a faixa etária mais predominante é de 25 aos 40 anos, formando quase 75% do mercado consumidor, segundo dados do banco de dados de clientes da empresa. Em relação ao gênero, a distribuição não apresenta diferenças válidas para referência.

7.3.2 Ambiente econômico

Em recentes levantamentos apresentados pelo IBGE, o crescimento do PIB no primeiro trimestre do ano de 2007 foi de 4,3 pontos percentuais em relação ao mesmo período do ano passado, com o valor do PIB alcançando um patamar de 2,3 trilhões de reais a valores correntes (IBGE, 2007). Os números apresentados foram bem recebidos pelo mercado, aumentando a expectativa frente a um crescimento sustentável no país para os próximos anos, tanto pelo governo quanto pela população em geral.

Outro aspecto econômico que gera conseqüências à empresa é o PAC, Plano de Aceleração do Crescimento apresentado pelo governo federal no início deste ano. Este plano prevê um forte aumento nos investimentos em infra-estrutura do país, como a renovação e aumento da malha rodoviária do país. Este último aspecto gera grandes conseqüências à empresa, pois seus veículos constantemente rodam por estradas e rodovias sem condições de tráfego satisfatórias, ocorrendo desgaste prematuro e conseqüentemente aumento nos custos de manutenção da frota da empresa.

Apesar do ponto de vista nacional as perspectivas são favoráveis, no ambiente regional o cenário econômico não é muito animador. A recente troca de governo e a renovada esperança de novas políticas e idéias para tirar o estado da crise econômica em que se encontra parecem já perderem o efeito frente à população. Nos últimos anos a economia do estado não tem crescido as taxas nacionais e a perspectiva para os próximos anos não parecem ser das melhores.

Apesar de o PAC prever a renovação e o aumento da malha rodoviária, o governo do estado não tem o mesmo fôlego financeiro para fazer o mesmo na malha rodoviária controlada pelo estado. As privatizações das rodovias estaduais ocorridas na década de 90 e que geravam bons resultados em relação à renovação e manutenção das estradas parecem terem gerado também uma má impressão na população e no

curto prazo novas concessões não são um cenário com grandes perspectivas frente ao aumento da resistência da população.

Com este cenário não muito favorável a economia do estado, a expectativa do aumento da renda da população pode mais uma vez não se concretizar. Como o estado do Rio Grande do Sul não possui uma situação financeira saudável, investimentos básicos que poderiam incentivar o crescimento econômico ficarão mais uma vez adiados. Um ponto positivo que pode alterar o panorama econômico do estado são as notícias vindo da agricultura, que nesta safra apresentará números recorde, cerca de 23,4 milhões de toneladas de grãos segundo estimativas do governo do estado. As vendas de maquinário agrícola estão aumentando após dois anos em queda e como o estado é muito influenciado pelo setor agrícola, este saldo de boas notícias pode gerar riqueza para o estado e desencadear nas outras cadeias produtivas um novo ciclo de desenvolvimento econômico.

7.3.3 Ambiente natural

A maior preocupação da sociedade em torno de questões ambientais vem aumentando a pressão nas autoridades governamentais para criação e aplicação de leis mais rígidas de controle de poluição.

O governo federal vem sinalizando para adoção de medidas semelhantes à legislação européia, que decorre sobre os limites de emissões veiculares. Uma das medidas já implantadas no país no ano passado foi a adoção da nova legislação materializada no Proconve P5, exigindo que todos os novos veículos a diesel produzidos após sua implantação se enquadrem nas metas de emissão de gases exigidas por ele. Porém esta exigência ainda é muito menor do que as existentes em outros países, principalmente na União Européia. Para diminuir esta diferença, já foi anunciada para o ano de 2009 a nova etapa do Proconve P6, que estabelecerá maior

controle de emissão de gases e estará de acordo com o Euro IV, legislação em vigor na Europa atualmente.

7.3.4 Ambiente tecnológico

As indústrias montadoras de ônibus vêm obtendo grandes avanços na fabricação de novos tipos de carrocerias. Atualmente, existem diversos modelos ofertados de acordo com as necessidades de cada cliente e as montadoras estão conseguindo entregar mais produtos personalizados às necessidades de cada companhia de ônibus. Um dos exemplos mais marcantes são os modelos utilizados na linha turística de Porto Alegre, que não possuem carroceria no teto do segundo andar, possibilitando assim que os passageiros possam andar obtendo uma melhor visão periférica do trajeto.

Para empresas de menor porte como a Cidade Service, estes novos avanços possibilitaram suprir a demanda exata da necessidade da empresa, pois assim ela pode ter em seu portfólio ônibus de capacidades diversas, desde microônibus para 20 pessoas até ônibus de 50 lugares.

7.3.5 Ambiente sócio cultural

Nos últimos anos, o crescimento e a popularização das vendas de passagens aérea mostraram-se como um grande desafio as empresas de transportes de passageiros. Com queda no preço das passagens de avião, ciclo que começou com a criação da Gol Linhas Aéreas, a população em geral começou a se interessar mais

pelas viagens aéreas como alternativas ao transporte de ônibus tradicional. Cada vez mais pessoas estão optando pelo transporte aéreo para montar seus pacotes de férias e as empresas do setor de transporte de ônibus sentiram uma queda acentuada no número de passageiros devido a essa mudança de mentalidade do público em geral.

Assim, a população que antes era avessa a viajar de avião, acreditando ser uma opção para pessoas de alta renda, começou a mudar seu pensamento com o surgimento de novas opções de companhias aéreas focadas numa política de baixo custo e baixa tarifa, oferecendo ao mercado uma opção de custo mais baixo em relação às companhias aéreas tradicionais. Isto teve como consequência uma mudança de hábito verificada nos consumidores, principalmente nos de menor poder aquisitivo.

Porem, os últimos acontecimentos desencadeados com o acidente aéreo do voo da Gol em setembro do ano passado e a consequente crise aérea abalou a confiança dos novos usuários do setor de aviação, fazendo com que estes buscassem outras opções nas empresas de ônibus. Apesar disto, contornado os problemas ocorridos pela crise aérea, o fenômeno de aumento de passageiros viajando de avião deverá retomar seu ritmo de crescimento acelerado apresentado nos últimos seis anos no país.

Outra alteração no ambiente sócio-cultural é o aumento de renda dos consumidores da terceira idade, que aproveitam um ambiente econômico mais favorável e vem cada vez mais buscando novas formas de lazer, incluindo excursões de turismo. De fato, o aumento da procura por pacotes específicos para a terceira idade vem criando um novo mercado para as empresas de ônibus, que devem investir neste público alvo que vem obtendo os maiores índices de crescimento de novos negócios.

7.4 ANÁLISE DO AMBIENTE DO CONSUMIDOR

7.4.1 Clientes

A Cidade Service não possui nenhum estudo mais aprofundado sobre seus consumidores em relação às necessidades e anseios. Para ter conhecimento sobre seus clientes, uma empresa deve desenvolver um constante aprendizado sobre os mesmos, para que não corra o risco de oferecer produtos desatualizados e em desacordo com a motivação de compra do consumidor.

Para proceder esta análise, foram feitas entrevistas com os cinco maiores clientes da Cidade Service, responsáveis por mais de 70% do faturamento da empresa, buscando apontar quais principais atributos em comum entre os mesmos. Destes, alguns foram destacados como sendo os mais procurados pelos clientes:

- Preço

O preço foi o item de maior importância dado pelos clientes da Cidade Service. Os clientes definiram o preço como sendo um fator determinante na escolha da empresa de fretamento. Uma das explicações atribuídas à relevância do preço foi que a empresa contratante do serviço, no caso as agências de turismo, devem repassar este custo aos seus respectivos clientes. Logo, encontrar uma empresa de fretamento ônibus com o melhor preço pode ser um diferencial da agência de turismo frente à sua respectiva concorrência;

- Pontualidade

No mercado de fretamento de ônibus, a pontualidade sempre será um fator determinante frente à concorrência. Neste caso, pontualidade engloba não apenas o horário marcado para a saída, mas também o horário de chegada ao destino, pois as

agências de turismo desenvolvem seu roteiro de atividades de cada excursão considerando os horários estipulados pela empresa de fretamento;

- Qualidade do serviço

O conceito de qualidade do serviço apresentou algumas variações de acordo com cada cliente, mas todos foram unânimes em salientar os pontos importantes na formação do conceito de qualidade do serviço, como o conforto dos veículos, caracterizado pela existência de banheiro, o conforto das poltronas e o ar condicionado; a presença de itens de entretenimento, como rádio, televisor e aparelho de videocassete ou DVD; e a apresentação do veículo, como limpeza do interior e layout externo.

- Reputação da empresa

Outro tópico que foi indicado pelos clientes foi a reputação da empresa de fretamento de ônibus, visto que este mercado apresenta diversas micro e pequenas empresas concorrendo pelo mesmo serviço, tornando a escolha dos clientes mais difícil. Por causa disto, as agências de turismo utilizam bastante a reputação e o histórico da empresa na hora da escolha, muitas vezes desenvolvendo um relacionamento duradouro entre ambas.

7.4.2 Concorrência

A concorrência do setor vem se intensificando nos últimos anos devido à queda na procura por excursões de ônibus. O crescimento das vendas de pacotes aéreos trouxe conseqüências negativas para as empresas que estavam despreparadas para enfrentar um cenário negativo como o verificado atualmente.

Algumas empresas pequenas não conseguiram se manter no mercado, tendo fechado suas operações. Muitas destas empresas são conhecidas pela forma amadora que trabalhavam, sendo apenas uma pessoa que comprou um veículo tipo van e fazia fretamentos esporádicos como forma alternativa de renda. Estas empresas ofereciam preços abaixo do mercado, mas em compensação o serviço prestado era de qualidade inferior, pois freqüentemente os motoristas que prestavam o serviço não eram profissionalizados. Em alguns casos, os motoristas não possuíam inclusive a carteira de habilitação específica de categoria D exigida pelas normas do Código Nacional de Trânsito em vigor.

Segundo o IBGE, existem mais de 13 mil empresas do setor de transportes rodoviários no Brasil, gerando uma receita de R\$ 8,1 bilhões no ano de 2005. Para a análise do ambiente competitivo, foram destacadas as empresas mais tradicionais do mercado com atuação no Rio Grande do Sul, ressaltando a liderança e pioneirismo no mercado gaúcho.

A primeira empresa selecionada foi a Turismo Silva Ltda., foi fundada em 1989 pelo casal Jaime José da Silva e Vilma Porto da Silva oriundos do ramo de transporte de cargas. Adotou o nome fantasia "TURIS SILVA", dedicando-se inicialmente ao turismo e a locação de ônibus para viagens, excursões e eventos. Em 1990 começou a atuar no mercado de fretamento para empresas, transportando funcionários entre a residência e o local de trabalho. No ano de 1997 passou a oferecer novos ônibus com ar condicionado, ampliando sua frota com veículos novos e adequados a esse serviço diferenciado para época. Em 2000 começou a diversificar seus serviços, oferecendo locação de veículos leves, transporte individual de pessoas, transporte de bagagens, transportes de malotes, entre outros.

Atualmente, a Turis Silva tem como principal serviço o fretamento para empresas, considerada uma das principais empresas deste segmento no estado,

prestando serviços para empresas como Gerdau e Eletrosul. Dispondo aproximadamente de 110 veículos e 170 colaboradores, a Turis Silva aderiu ao Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade em 2003 e busca atingir a excelência em sua gestão. Assim como a Cidade Service, a Turismo Silva foca seus clientes no estado, principalmente da região metropolitana de Porto Alegre e a região de Caxias do Sul. Não foram citados indicadores financeiros pois a empresa não quis divulgá-los.

A segunda empresa selecionada foi a Planalto Turismo. A Planalto Turismo é uma empresa controlada pelo grupo JMT, com sede em Santa Maria e filial em Porto Alegre. Atua no ramo de turismo há 29 anos, fazendo parte do ranking das maiores agências de turismo do estado do Rio Grande do Sul. Trata-se de uma empresa de grande reputação na região central do estado. A empresa presta diversos serviços, como venda de pacotes turísticos, locação de veículos, fretamento e aluguel de ônibus. Em 2006, a empresa recebeu autorização da ANAC e iniciou as operações de seu grupo de transporte aéreo regional, a NHT Linhas Aéreas. Desde lá, a empresa vem investindo no aumento do número de aeronaves e cidades atendidas, focando principalmente cidades do interior do estado desprezadas pelas grandes companhias de avião comercial.

No segmento de aluguel de ônibus, a empresa possui 230 veículos disponíveis para locação e cerca de 30 funcionários. Devido a sua origem no transporte de cargas e passageiros, a empresa possui em sua frota apenas ônibus, não oferecendo aos seus clientes opções de veículos menores para locação. Estimativas de mercado apontam para um faturamento anual de R\$ 200 milhões, porém este número representa todas as empresas do grupo e não apenas seu segmento voltado aluguel de ônibus.

A terceira e última empresa destacada para análise é a Frederes Turismo. A empresa faz parte do grupo Expresso Frederes, que surgiu em Barra do Ribeiro com a união de três empreendedores: Waldomiro Rödel, Nicolau Frederes e Paulo Frederico Wainer, em virtude da necessidade de interligação entre os municípios da metade sul com a capital do estado. Atualmente a Expresso Frederes opera linhas regulares estaduais, como as linhas Cerro Largo - Porto Alegre e Camaquã – Porto Alegre.

A empresa de turismo do grupo, a Frederes Turismo, conta atualmente com 30 ônibus para locação, especializando somente neste tipo de veículo. A empresa não divulga informações financeiras relativas as suas operações, tanto do grupo quanto da empresa de turismo.

As informações obtidas na análise de concorrência podem ser resumidas no quadro a seguir:

Nome	Fundação	Grupo controlador	Frota	Faturamento
Turis Silva	1989	Turismo Silva	110 veículos (ônibus, microônibus, vans)	Não divulgado
Planalto Turismo	1978	JMT	230 ônibus	R\$ 200 milhões
Frederes Turismo	1932 (fundação do grupo)	Expresso Frederes	30 ônibus	Não divulgado

Quadro: Concorrentes tradicionais

7.5 ANÁLISE SWOT

A análise SWOT é uma técnica bastante utilizada para analisar o cenário em que uma organização está inserida, avaliando tanto fatores externos quanto internos. Para que os cruzamentos pudessem ser feitos, primeiramente foram identificados os pontos fortes e os pontos fracos da empresa, assim como as oportunidades e ameaças do mercado.

Para a análise proposta neste trabalho, os itens identificados foram postos em um *ranking* de importância, atribuindo-se notas de 0 a 10 – sendo zero aqueles pontos fracos / ameaças mais preocupantes, e sendo dez os pontos fortes/ oportunidades mais promissores(as).

Depois de realizados os cruzamentos, espera-se que a matriz SWOT contribua para a formulação das estratégias para o Cidade Service, a partir dos objetivos estabelecidos.

7.5.1 Pontos fortes

Os pontos fortes identificados são características internas da organização que, em relação aos seus concorrentes, representam valor para os clientes, e possibilitam ou facilitam o atingimento de objetivos.

Os pontos fortes observados na Cidade Service podem ser resumidos no quadro a seguir:

Pontos fortes	Avaliação
Preço Competitivo	10
Diversidade da Frota de Veículos	9
Qualidade do Serviço	8
Atendimento Personalizado	7
Reputação da Empresa Frente aos Clientes	6

7.5.1.1 Preço Competitivo

Apontado na análise dos clientes como sendo fator determinante para a escolha da empresa, a Cidade Service possui preços competitivos em relação aos concorrentes. A empresa busca sempre praticar preços de acordo com a concorrência, mas facilita uma negociação com o cliente caso este não esteja de acordo com o valor orçado.

Outro ponto importante em relação ao preço praticado pela empresa é que consegue oferecer aos clientes valores no patamar de concorrentes que nem sempre possuem a mesma qualidade do serviço, tornando um diferencial na hora de oferecer o seu serviço aos clientes.

Avaliação: 10

7.5.1.2 Diversidade da Frota

A frota da Cidade Service possui atualmente veículos de diferentes tamanhos, desde vans e microônibus até ônibus. Esta diversidade constitui-se como sendo um ponto forte importante pois a empresa pode oferecer diversas soluções para os clientes, atendendo desde pequenas excursões de 9 pessoas, a capacidade do menor veículo da frota, até excursões maiores em ônibus com capacidade para 50 passageiros.

Ao oferecer esta diversidade de opções de veículos aos seus clientes, a empresa pode atender clientes de interesses diferentes, oferecendo uma solução de acordo com a necessidade de cada um.

Avaliação: 9

7.5.1.3 Qualidade do serviço

Em relação à qualidade do serviço, a empresa está bem estabelecida devido a sua frota possuir a maioria dos itens indicado pelos clientes neste quesito. Todos os veículos da empresa possuem ar condicionado e rádio com cd player. Aparelho de DVD, geladeira, cafeteira e banheiro estão presentes em todos os veículos à exceção da van, que devido ao seu tamanho ser menor não comporta nenhum destes itens de entretenimento e conforto. Outro ponto em relação a qualidade é a idade da frota, onde três dos quatro ônibus são novos, tendo sido comprados no ano passado e neste ano.

Avaliação: 8

7.5.1.4 Atendimento Personalizado

O atendimento da Cidade Service pode ocorrer de duas formas: diretamente no escritório da empresa em Porto Alegre ou através do agendamento de uma visita ao cliente interessado. Em ambos os casos o atendimento é realizado por profissionais treinados e entendidos do assunto, prontos para responder as dúvidas dos clientes e oferecer a melhor solução possível. O fretamento pode ser customizado de acordo com a necessidade do cliente, onde definições importantes como locais de saída e chegada do trajeto são discutidas na hora do atendimento, bem como instruções e indicações são oferecidos caso o cliente não tenha pleno conhecimento do processo de fretamento.

Avaliação: 7

7.5.1.5 Reputação da Empresa frente aos clientes

No mercado de fretamento de ônibus, as agências de turismo procuram desenvolver um relacionamento estreito com a empresa de ônibus, muitas vezes utilizando apenas uma empresa como prestadora deste serviço. Neste ambiente, a Cidade Service possui uma boa reputação frente aos seus clientes, visando sempre a qualidade do serviço como forma de desenvolver sua reputação frente aos clientes.

Avaliação: 6

7.5.2 Pontos Fracos

Foram relacionadas no quadro as características internas da organização que prejudicam a empresa e seus objetivos frente aos seus concorrentes.

Pontos Fracos	Avaliação
Pouca divulgação da empresa	0
Instalações - Escritório	1
Tamanho da frota	2

7.5.2.1 Pouca divulgação da empresa

A Cidade Service começou a operar no ano de 2001, entrando no mercado de fretamento com uma marca totalmente nova. Apesar de atualmente ela possuir um bom número de clientes e uma relação estreita com os mesmos, a empresa não investe em promoção de sua marca como forma de atrair novos clientes. A empresa não desenvolve um programa de anúncios na mídia, ela confia exclusivamente na qualidade do serviço como forma de divulgação da marca entre os clientes, buscando formar uma relação mais exclusiva com cada um deles.

Num mercado onde novas empresas entram todo ano, a falta de uma política de divulgação da empresa e de sua marca constitui-se como sendo um ponto fraco que pode comprometer o futuro da empresa e a constante busca de novos clientes.

Avaliação: 0

7.5.2.2 Instalações – escritório

Outro ponto fraco da empresa consiste em suas instalações, principalmente no seu escritório. Sendo o local de relacionamento com seus clientes, onde estes o freqüentam seguidamente, primeiramente ele não possui nenhuma indicação como sendo a sede da empresa, como um outdoor ou uma placa na entrada. Segundo, o escritório não apresenta uma estrutura desenvolvida para receber os clientes, devido principalmente a desorganização e o seu layout interno.

Sendo o escritório de fundamental importância para a empresa, pois é onde ocorre grande parte da negociação e as tratativas com os clientes, este deveria ter mais atenção por parte dos gestores da empresa, organizando e reformando o local para obter uma imagem mais favorável frente aos clientes.

Avaliação: 1

7.5.2.3 Tamanho da frota

A Cidade Service optou por estruturar sua frota de forma que ela consiga oferecer a maior gama de opções possível aos seus clientes, porém isto gerou como consequência não ter uma frota de veículos extensa em cada segmento. Atualmente, a empresa possui em sua frota uma van, dois microônibus e quatro ônibus. Se por um lado ela consegue oferecer opções variadas aos clientes, por outro lado ela perde negócios na alta temporada por não ter um grande número de veículos.

Avaliação: 2

7.5.3 Oportunidades

Em oportunidades foram listados aqueles acontecimentos ou situações que podem facilitar ou possibilitar o atingimento das metas e objetivos da organização. Todavia, é necessário ressaltar que estas oportunidades podem ser aproveitadas por qualquer um dos concorrentes no mercado, portanto aquela empresa que se adaptar mais rapidamente pode obter vantagens no aproveitamento destas oportunidades. Além disso, foram atribuídos pesos as oportunidades de mercado, sendo 10 a oportunidade mais promissora e 7 a oportunidade de mercado menos promissora.

Oportunidades	Avaliação
Plano Nacional de Turismo 2007/2010	10

Crise do setor aéreo	9
Aumento do mercado de turismo regional	8
Novos consumidores	7

7.5.3.1 Plano Nacional de Turismo 2007/2010

Foi apresentado o Plano Nacional de Turismo para os anos de 2007 a 2010 dia 14 de junho de 2007 pelo presidente da República, Luís Inácio Lula da Silva, e pela ministra do Turismo, Marta Suplicy, envolvendo novas ações e medidas para incentivar o setor no país. Este plano tem como objetivo central focar as ações criadas pelo governo no turismo interno, o chamado turismo regional.

Dentre as novas medidas apresentadas no plano, uma das que mais podem impactar na indústria do turismo é a criação do crédito consignado para viagens. A ser implantado a partir de agosto deste ano, o crédito consignado será oferecido pela Caixa Econômica Federal e prevê que os interessados poderão obter financiamentos de pacotes de excursão a juros inferiores a 1% ao mês. O governo pretende com essa medida aumentar a participação das famílias de baixa renda no total do turismo nacional, incentivando a entrada dessas pessoas no mercado de turismo regional que muitas vezes não tem condições de adquirir pacotes turísticos.

Avaliação: 10

7.5.3.2 Crise do setor aéreo

Desde setembro do ano passado, quando ocorreu o acidente aéreo entre um voo da Gol e um jato particular, o setor de aviação nacional vem enfrentando uma grave crise de confiança frente ao consumidor. Diversos transtornos vêm ocorrendo aos passageiros, desde atrasos até cancelamentos de voos. Estes incidentes vêm abalando a confiança que o consumidor tinha nas companhias aéreas e nos órgãos do governo responsáveis pelo setor.

Para as empresas de fretamento de ônibus, estes incidentes trouxeram conseqüências positivas, pois, desconfiados de terem suas viagens canceladas, os consumidores estão buscando opções de pacotes de turismo com viagens de ônibus, evitando assim possíveis transtornos que poderiam ocorrer em viagens de avião.

Avaliação: 9

7.5.3.3 Aumento do mercado de turismo regional

Cada vez mais as pessoas estão procurando por pacotes de excursão para programar suas férias. O interesse do público em geral por pacotes turísticos nunca esteve tão alto. O crescimento apresentado pelo setor do turismo regional nos últimos anos foi resultado de duas causas básicas.

Primeiro, a renda da população voltou a apresentar crescimento nos últimos 2 anos, aumentando o interesse das famílias nos pacotes turísticos. Segundo, o aumento do dólar inibiu as famílias a procurarem roteiros internacionais, gerando uma maior procura por opções de turismo dentro do Brasil. Isto gerou grandes negócios tanto para as empresas de fretamento de ônibus quanto para as agências de viagens. Porém, o movimento de queda do dólar iniciado desde o ano passado voltou a tornar as viagens

internacionais mais acessíveis, atraindo as famílias de renda mais alta que podem consumir este tipo de pacote.

Avaliação: 8

7.5.3.4 Novos consumidores

Este crescimento apresentado pelo setor de turismo regional no Brasil apresentou um novo mercado consumidor ainda pouco explorado pelas empresas do setor: os consumidores da terceira idade.

Com o aumento da longevidade e qualidade de vida da terceira idade, este público começou a interessar-se por novas formas de lazer, incluindo o turismo. Atualmente, a população de terceira idade, ou seja, acima de 60 anos, já representa 10% da população do Brasil e a tendência é o aumento dessa participação.

Cada vez mais estes consumidores estão procurando pacotes de turismo como forma de lazer, porém as empresas do setor ainda não se adaptaram a estes novos consumidores. A empresa que desenvolver programas e pacotes específicos para este mercado consumidor poderá obter ganhos significativos, pois este é um dos mercados que tem a maior possibilidade de aumento nos próximos anos.

Avaliação: 7

7.5.4 Ameaças

Foram identificadas também algumas ameaças externas que podem afetar a empresa e seus objetivos, atribuindo pesos entre 0 e 2, sendo 0 a ameaça mais preocupante e 2 a ameaça menos preocupante a ser enfrentada pela empresa.

Ameaças	Avaliação
Popularização das viagens aéreas	0
Aumento da concorrência	1
Sazonalidade do turismo	2

7.5.4.1 Popularização das passagens aéreas

Apesar da crise do setor aéreo dos últimos meses, vem ocorrendo no Brasil um fenômeno iniciado no ano de 2001 com a criação da Gol Linhas aéreas: o da popularização das passagens aéreas no Brasil.

A Gol introduziu no país um novo modelo de negócios para o setor aéreo, oferecendo passagens a preços mais baixos que o praticado no mercado, mas contrapartida oferecendo um serviço de bordo mais restrito. A empresa seguiu uma tendência de muito sucesso em diversos países, principalmente nos Estados Unidos e na Europa. Os acontecimentos gerados pela entrada da Gol no setor foram marcantes, com o crescimento vertiginoso do movimento dos aeroportos e do turismo no Brasil. Segundo dados da Infraero, o aumento do número de passageiros transportados por avião entre os anos de 2003 e 2006 aumentou 43%, chegando a marca de 102 milhões de passageiros transportados em 2006 segundo dados da Infraero.

As empresas de fretamento de ônibus foram as grandes prejudicadas por esse fenômeno da aviação nacional, pois os consumidores começaram a se interessar por pacotes turísticos via aérea. As agências de viagens logo investiram no segmento, oferecendo mais opções de excursões com passagens aéreas, deixando em segundo plano as excursões de ônibus. Segundo dados da ANTT, o número de viagens de ônibus realizadas caiu 4% entre os anos de 2002 e 2005, caindo de 4,36 milhões de viagens realizadas em 2002 para 4,2 milhões de viagens realizadas em 2005.

Para este ano, apesar dos transtornos causados pela crise aérea, as vendas de pacotes via aérea devem continuar subindo.

Avaliação: 0

7.5.4.2 Aumento da concorrência

Como a tendência de aumento do interesse do público em geral pelos pacotes por via aérea diminui a quantidade de pessoas que comprarão pacotes por ônibus, a concorrência aumentará entre as empresas do setor de fretamento de ônibus. Segundo dados do IBGE, existem no Brasil 13 mil empresas de transporte rodoviário, incluindo empresas de fretamento e aluguel de ônibus e empresas de transporte municipal e intermunicipal. Grande parte desse número, cerca de 97%, são de micro e pequenas empresas, mas é importante ressaltar empresas mais conhecidas, como a Itapemirim, Ouro e Prata e Turismo Silva.

Por isso é importante a empresa buscar diferenciar-se das demais, oferecendo um serviço superior aos seus clientes como forma de manutenção da base de clientes e fortalecimento da reputação da empresa.

Avaliação: 1

7.5.4.3 Sazonalidade do turismo

O turismo no Brasil apresenta uma sazonalidade bem marcante no decorrer do ano. A maior parte do faturamento do setor ocorre nos períodos de fim e começo do ano, durante o verão. Outro período de grande movimento no setor ocorre nos meses de junho e julho. Estes dois períodos são conhecidos no setor como de alta temporada. Os outros meses do ano são conhecidos como baixa temporada. Mesmo com uma política de descontos neste período de baixa temporada, o setor apresenta uma queda de faturamento acentuada, e empresas que não estiverem preparadas podem ser muito prejudicadas nestas épocas do ano de menores oportunidades.

Avaliação: 2

7.6 OBJETIVOS DE MARKETING

São objetivos que se referem ao composto de marketing, como produto, preço, distribuição e promoção. A cada objetivo definido foi desenvolvida uma ou mais estratégias e cada estratégia foi esquematizada através de planos de ação. Foram definidos dois objetivos:

1. Aumentar o faturamento em 15% até o final de 2007
2. Fortalecer a marca Cidade Service junto ao mercado

Após definidos os objetivos, foram desenvolvidas estratégias de marketing visando aproveitar as oportunidades e minimizar as ameaças de mercado, considerando-se os pontos fortes e fracos da empresa atualmente. Cada estratégia foi

estruturada em planos de ação contendo sugestões viáveis à realidade da empresa e aos objetivos traçados.

7.7 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

As estratégias de marketing para a Cidade Service foram elaboradas a partir do estudo das oportunidades e ameaças identificadas para o negócio, em conjunto com uma análise dos pontos fracos e fortes associados à empresa; da análise das necessidades, das motivações de compra e dos atributos da empresa; além da análise da concorrência.

Para o primeiro objetivo, foram traçadas duas estratégias principais e para cada estratégia foi esquematizado um plano de ação específico.

- Objetivo: aumentar o faturamento em 15% até o final de 2007

Estratégias	Reposicionar a política de preços
	Fortalecer a diversidade da frota
Planos de Ação	Posicionar os preços acima da média de mercado
	Comprar um microônibus e um ônibus

Para o atendimento deste primeiro objetivo é sugerido duas estratégias. Primeiro, reposicionar sua política de preços, pois atualmente a empresa oferece muitos descontos e facilidades de parcelamentos para não perder o cliente aos concorrentes, prejudicando seu faturamento e rentabilidade. Segundo, a empresa deve fortalecer a diversidade de frota, adquirindo novos veículos para poder ter mais opções para

oferecer aos seus clientes e não perder oportunidades de negócios nos períodos mais procurados do ano.

Para o segundo objetivo, foi desenvolvida uma estratégia principal e estruturado dois planos de ação para desenvolver esta estratégia

- Objetivo: Fortalecer a marca Cidade Service junto ao mercado

Estratégias	Aumentar a divulgação dos serviços prestados pela empresa
Planos de Ação	Criar uma campanha de divulgação da marca
	Reformar seu escritório de vendas

Por ser uma empresa relativamente nova, iniciando suas operações em 2001, não possui uma marca muito conhecida frente ao mercado consumidor. A estratégia sugerida para reverter este ponto fraco da organização é aumentar a divulgação dos serviços prestados para a empresa. Conforme análise realizada frente aos clientes, a reputação da marca foi um dos atributos levados em consideração pelos clientes na escolha da empresa prestadora do serviço. Como a Cidade Service ainda tem uma marca pouco conhecida no mercado, perde muitos clientes que levam em consideração a reputação da empresa na hora da decisão de compra.

7.7.1 Estratégia de produto

Atualmente, a frota da Cidade Service é composta por 7 veículos, sendo uma van, dois microônibus e quatro ônibus. Apesar de a empresa possuir veículos de diversos tamanhos e modelos, ao invés de se especializar em alugar somente um tipo

de veículo como alguns de seus concorrentes optaram, a diversidade da frota tem um lado negativo que é a quantidade de cada tipo oferecido aos clientes.

Este ponto fraco da empresa faz com que a empresa perca oportunidades de negócios, pois como possui um número reduzido de veículos de cada tipo, nos períodos do ano onde a procura se intensifica, como no carnaval ou final de ano, a empresa deixa de realizar muitos negócios pois os veículos que possui não suprem a demanda nestes períodos.

O plano de ação indicado para esta estratégia de fortalecer a frota aponta para a aquisição de dois veículos para a empresa, um microônibus e um ônibus. Desta forma, a empresa aumentaria a oferta no segmento de microônibus em 50% e no segmento de ônibus em 25%. As etapas do plano de ação serão apresentadas no seguinte quadro:

Etapa	Prazo	Medida Desempenho	Responsável	Custo (R\$)
Escolha dos veículos a serem adquiridos	31/07/2007	Veículos escolhidos	Rafael	300,00
Liberação do financiamento	31/08/2007	Financiamento aprovado	Jorge Luís	800.000,00 financiados pelo Finame
Compra dos veículos	15/09/2007	Veículos comprados	Rafael	0

Quadro: comprar um ônibus e um microônibus

A primeira etapa, a cargo de Rafael Camargo de Oliveira, será visitar os fabricantes de ônibus e microônibus do estado, fazendo orçamentos dos veículos pretendidos e analisando as características dos modelos que cada fabricante oferece. Para o microônibus, os equipamentos mínimos exigidos são o ar condicionado e sistema de entretenimento com televisor, aparelho de DVD e rádio. Para o ônibus, além

dos equipamentos mínimos exigidos no microônibus são acrescentados os itens de banheiro, geladeira, cafeteira e sistema de entretenimento com três televisores. O prazo desta etapa finaliza em 31 de julho de 2007 e seu custo de R\$ 300,00 reais refere-se a gastos com deslocamentos nas visitas aos fabricantes e pontos de venda de ônibus e microônibus. A medida de desempenho desta etapa é a escolha dos veículos.

A segunda etapa do plano de ação ficará a cargo de Jorge Luís Cidade, proprietário da empresa. Como a empresa não tem condições de adquirir os veículos à vista, o proprietário deve buscar no sistema financeiro os recursos necessários para a compra dos novos veículos. O BNDES desenvolveu uma linha de crédito especial para compra máquinas e equipamentos de fabricação nacional, o Finame, que apresenta taxas de juro mais baixas que as oferecidas em outros tipos de financiamentos e que a empresa já o utiliza em outros veículos financiados. Desta forma, o custo de cerca de R\$ 800 mil, sendo R\$ 650 mil relativos ao valor do ônibus e R\$ 150 mil relativos ao valor de um microônibus, seriam financiados em um prazo de 5 anos, com o comprometimento mensal ficando em torno de R\$ 13 mil, num valor dentro da realidade das condições financeiras da empresa. O prazo para esta etapa é 31 de agosto de 2007 e a medida de desempenho é o financiamento liberado.

A terceira e última etapa do plano de ação ficará a cargo de Rafael, que terá até o dia 15/09/2007 para finalizar a compra. Esta etapa não possui custo, pois consiste somente na entrega dos documentos de liberação do financiamento e dos veículos. A medida de desempenho desta etapa é a compra dos veículos.

7.7.2 Estratégia de Preço

Atualmente, a Cidade Service tem uma política de preços muito agressiva, oferecendo descontos para atrair novos clientes. Muitas vezes, para não perder clientes, a empresa oferece preços abaixo de seu custo.

Analisando a concorrência, observa-se que os preços praticados pela empresa estão no patamar de concorrentes que possuem um nível de qualidade de serviço inferior ao da Cidade Service, com veículos mais antigos e sem todos os itens de conforto existentes nos veículos da empresa. A empresa deve repensar sua política de preços, reposicionando seus preços num patamar superior aos dessas empresas que oferecem um serviço inferior e minimizando os descontos oferecidos aos clientes. Outro ponto que a empresa deve alterar é em relação ao controle de custos, pois foi verificado que atualmente a empresa não possui um controle rígido dos custos de sua operação, afetando sua rentabilidade.

O plano de ação elaborado para esta estratégia de reposicionamento de preços indica para o posicionamento dos preços acima da média de mercado, colocando-o no mesmo patamar de empresas mais tradicionais do mercado, objetivando-se assim um aumento no faturamento da empresa no decorrer do ano. As etapas do plano de ação são apontadas no quadro a seguir:

Etapa	Prazo	Medida de desempenho	Responsável	Custo (R\$)
Pesquisa de preços praticados no mercado	15/08/2007	Pesquisa elaborada	Rafael	100,00
Elaboração da nova política de preços e controle de custos da Cidade Service	31/08/2007	Política de preços e controle de custos prontos	Jorge Luís	0

Quadro: posicionar os preços acima da média de mercado

A primeira etapa, a cargo de Rafael, terá como prazo 15 de agosto de 2007. O custo previsto será de R\$ 100,00, gastos principalmente em telefonemas e visitas aos concorrentes e a medida de desempenho será a pesquisa pronta. Nesta etapa, deverá ser realizada uma pesquisa de preços praticados no mercado de aluguel de ônibus e microônibus da região metropolitana de Porto Alegre, onde são sediadas as maiores

empresas do setor no estado do Rio Grande do Sul. Esta pesquisa será restrita as empresas de tradição no mercado, como a Turis Silva e a Planalto Turismo, evitando as empresas que praticam um preço abaixo do praticado no mercado, mas oferecem um serviço de qualidade muito inferior.

A segunda etapa ficará a cargo do proprietário da empresa e terá como prazo o dia 31 de agosto de 2007. Nesta etapa, o proprietário analisará os resultados obtidos na pesquisa de preços e elaborará uma nova política de preços num patamar acima do praticado no mercado, no mesmo nível de empresas mais tradicionais, e evitando os descontos, aplicando-os somente em casos especiais. Desta forma, a Cidade Service se posiciona num nível mais elevado de mercado, evitando uma concorrência direta com empresas que oferecem um serviço de baixa qualidade. Este posicionamento visa evitar a concorrência com estes concorrentes, pois eles possuem um custo muito inferior em relação à empresa, devido principalmente ao amadorismo dos mesmos, pois muitos não têm escritório próprio ou até mesmo motoristas profissionais contratados.

Além disso, deverá ser elaborada uma política de controle de custo da empresa, enfatizando os dois principais focos de gastos: manutenção dos veículos e combustível, principalmente o diesel. Em relação à manutenção, deve-se aplicar a manutenção preventiva da frota, pois assim os gastos com consertos e reparos mecânicos seriam minimizados no longo prazo. Em relação ao combustível, a empresa deve sempre priorizar os fornecedores com melhor preço, realizando uma constante pesquisa de preço nos postos de Porto Alegre. Esta etapa não possui custos significativos e a medida de desempenho são as políticas de preço e controle de custos pronto.

7.7.3 Estratégia de comunicação

Apontado como um dos seus principais pontos fracos, o escritório da empresa está em condições insatisfatórias para se trabalhar. A desorganização é facilmente

percebida numa simples visita ao escritório e, considerando este local como sendo fundamental para a empresa receber seus clientes e se relacionar com eles, as instalações devem ser submetidas a uma alteração de seu layout interno, visando um melhor aproveitamento do espaço e conforto.

Outro ponto negativo das instalações da empresa é a falta de indicação do local como sendo sede da Cidade Service. Quem passar em frente ao escritório da empresa em Porto Alegre não identificará o que funciona naquele local, pois a fachada externa da empresa não possui nenhuma indicação própria, como um outdoor ou o logotipo da empresa, por exemplo. Como a empresa é relativamente nova no mercado de aluguel de ônibus, deveria existir na fachada externa alguma indicação do escritório da empresa para melhor localização dos clientes que visitam o escritório.

O plano de ação desenvolvido sugere a reforma da sede da empresa, alterando tanto a parte externa quanto interna da empresa, visando um local melhor para o relacionamento com os clientes e o reforço da divulgação da marca através da identificação do local na parte externa. O quadro a seguir apresenta as etapas para a execução deste plano de ação:

Etapa	Prazo	Medida de Desempenho	Responsável	Custo (R\$)
Seleção da empresa responsável pela reforma	31/07/2007	Empresa contratada	Jorge Luís	10.000,00
Reforma da fachada externa da empresa	15/08/2007	Reforma executada	Rafael	5.000,00
Reforma interna do	31/10/2007	Reforma executada	Rafael	35.000,00

escritório				
------------	--	--	--	--

Quadro: Reformar seu escritório de vendas

A primeira etapa consiste em fazer orçamentos em algumas empresas de arquitetura e engenharia de Porto Alegre. O responsável será o proprietário, visto que é ele que tomará a decisão de qual orçamento está de acordo com o exigido pela Cidade Service, tanto em relação ao custo quanto em relação aos prazos estipulados. O prazo para esta etapa encerra em 31 de julho de 2007 e sua medida de desempenho é a contratação da empresa responsável pela reforma. O custo, estimado em R\$ 10.000,00, contempla apenas o valor a ser pago a empresa contratada, visto que os valores referentes aos custos de materiais para a reforma foram divididos nas etapas seguintes.

Contratada a empresa, a segunda etapa será a reforma da fachada externa da empresa, com prazo se encerrando em 15 de agosto de 2007. Nesta etapa, será instalada uma placa com o logotipo e o nome da empresa ao lado da porta principal, visando uma correta identificação da sede da empresa, e também o muro externo será reformado, pintando o mesmo nas cores do logotipo da empresa. As cores e o logotipo a serem utilizados na fachada serão os atuais, pois os mesmos foram desenvolvidos a pouco mais de um ano e estão pintados em todos os veículos da empresa. O responsável por esta etapa será Rafael, a medida de desempenho será a reforma executada e o custo está estimado em R\$ 5.000,00.

A última etapa do plano de ação será a reforma interna do escritório. Orçado em R\$ 35.000,00, o custo corresponde aos materiais utilizados na reforma e também aquisição de novos equipamentos de ar condicionado e televisor para a sala de espera do escritório. A responsabilidade do acompanhamento ficará a cargo de Rafael e a medida de desempenho será a realização da reforma. Em relação ao prazo estipulado, 31 de outubro de 2007, foi considerado um aspecto importante. Como é o único escritório da Cidade Service, as obras serão executadas em períodos em que não há expediente na empresa, principalmente nos finais de semana, para evitar a interrupção das atividades e minimizar os transtornos causados aos clientes.

7.7.4 Estratégia de promoção

Apontado como o ponto fraco mais acentuado da empresa, a estratégia de aumentar a divulgação dos serviços busca promover a marca Cidade Service frente ao mercado. Como a empresa tem pouco tempo de atuação, cerca de 6 anos, aliada a pouca divulgação existente atualmente, a empresa ainda não possui uma marca forte frente ao mercado.

Como neste mercado de aluguel de ônibus os clientes levam em consideração a reputação da marca na hora de adquirir os seus serviços, a estratégia definida busca promover mais a marca da empresa, através de anúncios de publicidades junto à mídia impressa e aos clientes.

O plano de ação desenvolvido para esta estratégia busca reforçar junto ao mercado a marca Cidade Service e também divulgar os serviços oferecidos pela empresa, enfatizando as qualidades da empresa, como atendimento personalizado e qualidade superior de serviço. As etapas do plano de ação foram definidas de acordo com o seguinte quadro:

Etapa	Prazo	Medida de desempenho	Responsável	Custo (R\$)
Seleção da agência de publicidade	15/07/2007	Agência contratada	Jorge Luís	4.000,00
Elaboração do anúncio/folder a ser veiculada/distribuída	31/07/2007	Anúncio elaborado	Rafael	300,00

Publicação/distribuição do anúncio/folder	15/08/2007	Anúncio publicado	Rafael	500,00 por mês
---	------------	-------------------	--------	----------------

Quadro: Criar uma campanha de divulgação da marca

A primeira etapa do plano de ação consiste na seleção da agência de publicidade responsável pela elaboração do anúncio e do folder da Cidade Service. O proprietário ficará responsável por selecionar esta empresa e para isto deverá visitar as principais agências de Porto Alegre. Por ser um simples trabalho de desenvolvimento de anúncio e folder, o custo foi estimado em R\$ 4.000,00 e o prazo estabelecido foi dia 15 de julho de 2007. Para esta etapa, a medida de desempenho ficou definida como a contratação da agência de publicidade.

A segunda etapa divide-se em duas partes. A primeira parte consiste na elaboração do anúncio a ser veiculado em jornal de grande circulação, mostrando o logotipo da empresa, os serviços oferecidos e as maneiras de se entrar em contato, como o endereço do escritório e o número do telefone do mesmo. O anúncio deverá também ressaltar o padrão de qualidade da empresa, apontando para a diversidade da frota e a presença de todos os itens de conforto exigidos pelos clientes, como ar condicionado e televisor.

A segunda parte desta etapa consiste na elaboração do folder a ser entregue aos grandes clientes, como as agências de turismo. Este folder terá tamanho de 21 cm x 30 cm e será impresso colorido em papel especial. No folder constará o logotipo e o nome da empresa, os serviços oferecidos, os veículos disponíveis, a forma de contato (endereço e telefone) e algumas fotos dos veículo, tanto da parte externa quanto da parte interna, para mostrar o nível de conforto dos veículos da empresa. Em um primeiro momento, serão impressos 100 folders para serem distribuídos as agências de turismo.

Foi estipulado o dia 31 de julho de 2007 como prazo final desta etapa, ficando a mesma de responsabilidade de Rafael e a medida de desempenho desta etapa será a de anúncio e folders elaborados. O custo da impressão dos folders foi estipulado em R\$ 1.500,00.

A terceira e última etapa também se divide em duas partes. A primeira é a publicação do anúncio propriamente dita. É indicado o caderno Viagem do jornal Zero Hora como sendo o local ideal para a veiculação do anúncio da empresa, devido principalmente a grande penetração do jornal no público gaúcho e também a relevância do caderno Viagem para o mercado de turismo do estado. O custo estimado em R\$ 500,00 por mês consiste na veiculação semanal do anúncio no caderno Viagem, que circula toda terça-feira juntamente com o jornal. A publicação do anúncio ficará a cargo de Rafael.

A segunda parte da última etapa ficará sob responsabilidade de Jorge Luís. Este será responsável por visitar as agências de turismo, apresentando a Cidade Service e entregando o folder promocional. Importante salientar que não basta somente o proprietário entregar às agências o folder, ele deve buscar também novos contatos e relacionamentos com as empresas, visto que estas procuram construir junto às empresas de fretamento de ônibus um relacionamento estreito entre ambas e este contato pessoal com os proprietários de agências de viagens favorece este relacionamento. Foi definido o dia 31 de agosto de 2007 como prazo para esta etapa e a medida de desempenho foi definida como a publicação do anúncio e a distribuição do folder.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A elaboração de um Plano de Marketing para a Cidade Service foi o tema deste trabalho de conclusão do curso de graduação em Administração de Empresas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Espera-se que, mais que um trabalho acadêmico, o plano sirva efetivamente para auxiliar a empresa a solucionar alguns dos problemas que foram detectados.

Em um primeiro momento, buscou-se no plano de marketing avaliar as diferentes variáveis ambientais que afetam a posição do produto frente ao mercado, enfocando-os principalmente na compreensão dos modelos de negocio existentes e no perfil dos concorrentes de maior destaque, sempre prezando pelo referencial teórico analisado na primeira parte do trabalho. A partir destas análises iniciais foi possível definir um mercado com grande concorrência, mas com potencial de crescimento para os próximos anos. Na seqüência, através de entrevista com o proprietário da empresa, buscou-se definir um panorama interno geral da organização, identificando defeitos e virtudes apresentadas pela empresa e seus produtos.

Por último, buscou-se, a partir dos dados levantados anteriormente e dos objetivos organizacionais estabelecidos, criar estratégias dentro do Plano de Marketing que ajudassem a Cidade Service a alcançar o retorno almejado, sempre considerando a viabilidade de execução pela empresa. Foram elaborados também planos de ação para a implementação destas estratégias criadas, definindo prazos e metas para serem executados ao longo do ano de 2007.

A formatação deste trabalho não deve ser tomada como definitiva, pois os ambientes externos e internos mudam constantemente, e para que não fique defasado, deve ser periodicamente discutido, revisado, adaptado ou modificado, conforme as novidades que influenciam o mercado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CERTO, Samuel C; PETER, Paul J. **Administração estratégica**. São Paulo: Makron Brooks, 1993.
- COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1990.
- COBRA, Marcos. **Administração estratégica do mercado**. São Paulo: Atlas, 1991. 160p.
- COBRA, Marcos. **Plano estratégico de marketing**. São Paulo: Atlas, 1995.
- CRAVENS, D. W. & WOODRUFF, R. B. (1986). **Marketing**. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- CUNDIFF, Edward W.; STILL, Richard R.; GOVONI, Norman A. P. **Marketing básico**. São Paulo: Atlas, 1979.
- EVANS, Martin. Segmentação de mercado. In: BAKER, Michal J. **Administração de marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. p. 174-200.
- FERREL, et al. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2000. Trad: Brandão Aílton Bomfim.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. 11 ed. São Paulo: Futura, 1999. 305 p.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000. 764 p.
- LAS CASAS, Alexandra Luzzi. **Plano de marketing para micro e pequena empresa**. São Paulo: Atlas, 1999. 156 p.
- MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1994.
- PITTS, Brenda G. & STOTLAR, David K. **Fundamentos de Marketing Esportivo**. São Paulo: Phorte Editora, 2002.
- ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SCHLOSSBERG, Howard. *Sports marketing: 'hot' way to score points, win big, beat opponents, etc.* **Marketing News**, Chicago, Apr. 2 1990, p.1/6.
- STOTLAR, David K. **Como desenvolver planos de marketing esportivo de sucesso**. São Paulo: Idéia e Ação, 2005. Trad. Fabiana Carelli.

STRAUSS, G. (1993). Fitness firms catch up to female market. **USA Today**.

TARPEY, L.X., DONNELLY, J. H. & PETER, J. P. ***A preface to marketing management***. Dallas, TX: Business Publications, Inc.

YIN, Robert K. **O estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WESTWOOD, John. **O Plano de marketing: guia prático**. 2ª ed. São Paulo: Makron Books, 1996. 275 p.