

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Murilo Fonseca Trevisan

**PLANO DE MARKETING PARA RS MOTORSPORT**

Porto Alegre  
2006

Murilo Fonseca Trevisan

## **PLANO DE MARKETING PARA RS MOTORSPORT**

**Trabalho de conclusão do curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.**

**Orientador: Prof. Dr. Luiz Carlos Ritter Lund**

Porto Alegre  
2006

MURILO FONSECA TREVISAN

## PLANO DE MARKETING PARA RS MOTORSPORT

Trabalho de conclusão do curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

TRABALHO APRESENTADO EM BANCA E APROVADO POR:

-----

-----

-----

Conceito Final:  
Porto Alegre,        de                        de

Professor Orientador: Prof. Luiz Carlos Ritter Lund - UFRGS

Disciplina: Estágio Final (ADM 01197)

Área de Concentração: Marketing

***Dedico esta monografia à minha noiva  
Audrey, a meus pais Armindo e Cleuza, e  
à minha afilhada Ingrid.***

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao meu orientador, professor Luiz Carlos Ritter Lund, mestre e amigo, que teve fundamental importância para o desenvolvimento deste trabalho e de minha formação; a todos os professores da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, especialmente à professora Vera Sueli Storck, ao professor Fernando Bins Luce e ao professor Luiz Antonio Slongo. Foi uma oportunidade única ter convivido e aprendido com estes mestres.

Agradeço também a todos os meus amigos, especialmente a Davi Almeida Prato que se mostrou incansável para me ajudar nas tardes em que passei, em sua oficina, colhendo informações de subsídio para este trabalho.

## RESUMO

O presente trabalho teve como foco a elaboração de um plano de marketing para a empresa RS Motorsport, uma oficina de reparos automotivos situada em Porto Alegre-RS. A RS Motorsport presta serviços de reparos em veículos nacionais e importados, atendendo os mercados de Porto Alegre e Grande Porto Alegre, em especial Canoas, São Leopoldo e Novo Hamburgo. Para a realização do trabalho foi realizada uma análise SWOT, de ambiente interno e externo, visando obter os subsídios para elaboração das estratégias. Posteriormente foram estabelecidos objetivos e metas, conjuntamente com o empresário. A partir destas e de outras informações, foram estabelecidos programas e planos e ações para o atingimento dos objetivos e metas, sempre levando em consideração a realidade da empresa, tanto no que diz respeito a recursos financeiros quanto disponibilidade de tempo, mercado de atuação e potencial de negócio.

**Palavras-chave:** Plano de Marketing, Serviço, Oficina e RS Motorsport.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Quadro 1 - Análise SWOT – Análise da Concorrência.....</b>	<b>39</b>
<b>Quadro 2 - Análise SWOT – Pontos fortes e pontos fracos da empresa.....</b>	<b>41</b>
<b>Quadro 3 - Análise SWOT - Oportunidades e ameaças do mercado .....</b>	<b>42</b>
<b>Quadro 4 - Plano de Ação.....</b>	<b>64</b>
<b>Tabela 1 - Crescimento esperado do número de clientes .....</b>	<b>46</b>

# SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>A EMPRESA</b> .....	<b>13</b>
<b>3</b>	<b>PROBLEMA</b> .....	<b>16</b>
<b>4</b>	<b>OBJETIVOS</b> .....	<b>18</b>
4.1	OBJETIVO GERAL .....	18
4.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	18
<b>5</b>	<b>JUSTIFICATIVA</b> .....	<b>20</b>
<b>6</b>	<b>REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b> .....	<b>22</b>
6.1	POSICIONAMENTO .....	22
6.2	PLANO DE MARKETING .....	22
6.3	TIPOS DE PLANO DE MARKETING .....	23
6.4	ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE NEGÓCIOS .....	24
<b>6.4.1</b>	<b>Definição da Missão</b> .....	<b>24</b>
<b>6.4.2</b>	<b>Análise do Ambiente Externo</b> .....	<b>25</b>
<b>6.4.3</b>	<b>Análise do Ambiente Interno</b> .....	<b>25</b>
<b>6.4.4</b>	<b>Formulação de Metas</b> .....	<b>26</b>
<b>6.4.5</b>	<b>Formulação das Estratégias</b> .....	<b>26</b>
<b>6.4.6</b>	<b>Formulação dos Programas</b> .....	<b>27</b>
<b>6.4.7</b>	<b>Implementação</b> .....	<b>28</b>
<b>6.4.8</b>	<b>Feedback e Controle</b> .....	<b>28</b>
<b>6.4.9</b>	<b>Análise SWOT</b> .....	<b>29</b>
<b>6.4.10</b>	<b>Análise Ambiental</b> .....	<b>29</b>
<b>7</b>	<b>MÉTODO</b> .....	<b>30</b>
<b>8</b>	<b>PLANO DE MARKETING</b> .....	<b>32</b>
8.1	DEFINIÇÃO DA MISSÃO .....	32
8.2	MACROAMBIENTE .....	32
<b>8.2.1</b>	<b>Visão Geral</b> .....	<b>32</b>
<b>8.2.2</b>	<b>Oportunidades e Ameaças</b> .....	<b>33</b>
<b>8.2.3</b>	<b>Análise da Concorrência</b> .....	<b>36</b>
<b>8.2.4</b>	<b>Pontos Fortes e Pontos Fracos da Concorrência</b> .....	<b>39</b>
<b>8.2.5</b>	<b>Microambiente</b> .....	<b>39</b>

<b>8.2.6</b>	<b>Análise SWOT.....</b>	<b>41</b>
<b>8.2.7</b>	<b>Aproveitamento das capacidades .....</b>	<b>42</b>
<b>8.2.8</b>	<b>Estratégia de Minimização das Limitações.....</b>	<b>44</b>
<b>8.2.9</b>	<b>Estratégia de Conversão das Desvantagens.....</b>	<b>45</b>
<b>8.3</b>	<b>OBJETIVOS DO PLANO DE MARKETING .....</b>	<b>45</b>
<b>8.3.1</b>	<b>Aumentar o número de clientes.....</b>	<b>45</b>
<b>8.3.2</b>	<b>Criar/Fortalecer a imagem institucional da RS Motorsport.....</b>	<b>46</b>
<b>8.3.3</b>	<b>Definir o posicionamento da empresa .....</b>	<b>47</b>
<b>8.4</b>	<b>ESTRATÉGIA DE MARKETING .....</b>	<b>47</b>
<b>8.4.1</b>	<b>Público Alvo .....</b>	<b>47</b>
<b>8.4.2</b>	<b>Posicionamento .....</b>	<b>48</b>
<b>8.4.3</b>	<b>Plano de serviço.....</b>	<b>49</b>
<b>8.4.4</b>	<b>Política de preços .....</b>	<b>53</b>
<b>8.4.5</b>	<b>Plano de identidade visual e ponto de venda.....</b>	<b>54</b>
<b>8.4.6</b>	<b>Plano de comunicação .....</b>	<b>58</b>
<b>8.5</b>	<b>PLANO DE AÇÃO – IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE AÇÃO .....</b>	<b>60</b>
<b>9</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>66</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>68</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>70</b>
	<b>ANEXO A – FOTO DA FACHADA ATUAL .....</b>	<b>71</b>
	<b>ANEXO B – PROJETO DA FACHADA.....</b>	<b>72</b>
	<b>ANEXO C – ELEVADOR ATUAL.....</b>	<b>73</b>
	<b>ANEXO D – PROJETO DE PINTURA DO ELEVADOR.....</b>	<b>74</b>
	<b>ANEXO E – FICHA DE SERVIÇO ATUAL .....</b>	<b>75</b>
	<b>ANEXO F – FICHA DE SERVIÇO TRABALHADA .....</b>	<b>76</b>
	<b>ANEXO G – PROJETO DO CARTÃO DE VISITA E BLOCO DE NOTAS..</b>	<b>76</b>
	<b>ANEXO H – PROJETO DE AVENTAL DE SERVIÇO.....</b>	<b>78</b>
	<b>ANEXO I – PROJETO DE FOLDER DE COMUNICAÇÃO COM A CLASSE MÉDICA.....</b>	<b>79</b>
	<b>ANEXO J – CURRICULUM VITAE.....</b>	<b>80</b>
	<b>ANEXO K – HISTÓRICO ESCOLAR .....</b>	<b>82</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A indústria automobilística brasileira cresceu e desenvolveu-se à sombra de um mercado protegido pelo governo, fechado às importações. Até a década de 90, esta proteção favorecia a indústria nacional, permitindo que esta mantivesse modelos por longos anos com poucas alterações, como fizeram as fábricas da Ford, Fiat, Volkswagen e GM. Um bom exemplo disso é o modelo Opala da GM, que se manteve no mercado por cerca de 23 anos com poucas alterações, tanto estéticas quanto mecânicas.

A abertura de mercado, realizada nos primeiros anos da década de 90, durante o período de governo do presidente Collor, aliada a uma série de políticas direcionadas para o setor automotivo, impôs ao mercado a necessidade de renovação inerente à alta competitividade que o setor experimentou. Em poucos anos os consumidores brasileiros tiveram acesso às principais marcas mundiais, tanto de automóveis populares quanto de automóveis de alto luxo, como Mercedes, BMW, Toyota, Honda e outras.

A abertura de mercado propiciou a entrada de diversas montadoras no país, que estabeleceram unidades produtivas e rapidamente ganharam grande participação de mercado com seus produtos iguais ou muito semelhantes aos vendidos no mundo todo. No segmento de automóveis e comerciais leves, destacaram-se: Toyota, Honda, Renault, Peugeot, Citroën, Audi, Nissan, Mitsubishi e Mercedes (grupo Daimler Benz). Outras montadoras permaneceram representadas por distribuidores que realizavam a importação e vendiam seus produtos no mercado interno.

Toda esta reviravolta do mercado automotivo brasileiro teve uma significativa influência na evolução tecnológica dos veículos de uma forma geral. A alta competitividade que se percebeu obrigou montadoras a ampliar sua oferta com lançamentos mais freqüentes, projetos mais atuais e aplicação das tecnologias mais recentes nos veículos ofertados. Um exemplo claro do atraso da indústria nacional na época era a ampla utilização do carburador nos motores. A tecnologia de injeção eletrônica de combustível já estava disponível desde alguns anos.

Somente em janeiro de 1989, a injeção eletrônica foi oferecida pela primeira vez em um automóvel brasileiro, o Gol GTi. Esta tecnologia já era utilizada por toda a indústria automotiva mundial desde a década de 70. Em 1973 BMW e Mercedes Bens já utilizavam o sistema de injeção eletrônica na maior parte de seus modelos. Até 1996 a VW e a FORD ainda ofereciam alguns modelos com carburador, como era o caso do Gol 1000 e do Escort Hobby, mas de uma forma geral, as montadoras já estavam se adequando às novas tecnologias. A demora em adequar-se a utilização da eletrônica embarcada deveu-se a estagnação do mercado durante os anos de protecionismo.

O novo mercado automobilístico nacional que se observou a partir da abertura de mercado trouxe a tecnologia como sua principal característica, obrigando todo o setor a adaptar-se a esta nova situação, especialmente o mercado de serviços de reparos. Em tal sentido, oficinas mecânicas precisaram adquirir aparelhagem nova, buscar cursos específicos de injeção eletrônica, sistemas eletrônicos de controle e de segurança e cursos de atualização na área de uma forma geral. Ao final dos anos 90, esta situação chegava a seu ponto culminante.

Diante disso, oficinas sem conhecimentos em eletrônica, informática e sistemas de diagnóstico interligados aos módulos eletrônicos não conseguiam mais prestar serviços a todos os modelos de veículos, tendo que abrir mão de grande parte da clientela para os concessionários e oficinas que buscaram atualizar-se. O alto custo desta atualização tornou-se uma barreira à entrada de concorrentes no mercado e fez com que muitas oficinas despreparadas tivessem sua clientela cada vez mais reduzida, formando-se então um ciclo vicioso de redução constante de faturamento e necessidade crescente de investimentos.

O baixo nível de escolaridade dos proprietários de oficinas mecânicas da época também teve influência significativa na inércia em relação à busca por conhecimento e equipamentos atualizados, conforme explicado pelo instrutor Jamón do SENAI automotivo de Porto Alegre. As novas tecnologias exigem conhecimentos em inglês, engenharia, termodinâmica, informática e muitos outros que não são familiares a pessoas com grau de instrução baixo. Em empresas como a Toyota, muitas plantas fabris têm alto índice de escolaridade entre os funcionários, chegando a números como 80% da equipe formada em engenharia,

e apenas 5% de pessoas sem curso superior. O mercado torna-se cada vez mais exigente e a demanda por serviços profissionais cresce a cada dia, sobrando pouco espaço para empreendedores com conhecimento apenas empírico e tácito.

O mercado de oficinas mecânicas sofre grande influência e pressão por parte da indústria automobilística. O lançamento de novos modelos com novas tecnologias gera necessidade de atualização e investimentos por parte dos prestadores de serviços, na busca pela adequação de sua oferta às exigências dos clientes.

O mercado de reparos automobilísticos é formado, em geral, por pequenas e médias empresas, em sua maioria empresas familiares. Algumas empresas oferecem uma ampla gama de serviços de reparos, que vão de chapeação e pintura a consertos de motores, porém, a maior parte das oficinas procura segmentar sua atuação escolhendo uma “especialidade” como foco de seu esforço. Algumas dedicam sua oferta a sistemas de freio, outras a parte elétrica, outras a reparos de motores e assim por diante. A expressão “oficina mecânica”, em geral, é usada para denominar oficinas com serviços voltados a reparos que não sejam voltados à estética automotiva, parte elétrica ou instalação de acessórios. Usualmente esta expressão está associada a empresas que prestam serviços de reparos para os sistemas de freios, suspensão, motor e transmissão.

Em nosso estudo direcionaremos nossa atenção ao mercado de reparos de motores, freios e suspensão, por serem estas as “especialidades” da empresa RS Motorsport à qual será objeto de nosso estudo.

## 2 A EMPRESA

A RS Motorsport nasceu da iniciativa do Técnico Davi Almeida Prato de constituir uma empresa de serviços automotivos, aplicando os conhecimentos adquiridos no curso de formação de profissionais de reparos automotivos do SENAI-RS e a experiência angariada em alguns anos atuando em empresas de terceiros. Desde sua fundação, a RS Motorsport sempre teve como meta a utilização de tecnologias atuais e a realização de serviços fundamentados em conhecimentos sólidos na área.

A RS Motorsport surgiu tendo a tecnologia como alvo de sua concentração de esforços. A própria formação profissional de seu fundador, no SENAI Automotivo de Canoas, já incluiu o treinamento com sistemas eletrônicos de diagnóstico de motores, o que significou um diferencial competitivo em relação ao mercado. O curso completo de mecânica automotiva na época era composto de 8 semestres, sendo aulas em 2 turnos, oferecendo um conhecimento sólido e muito completo com aulas práticas e teóricas. Atualmente, por razões econômicas e práticas, o SENAI não oferece mais esta opção de curso, sendo o curso mais semelhante ministrado em 4 semestres com aulas em apenas 1 turno. O volume de horas/aula foi reduzido em menos da metade.

A RS Motorsport abriu suas portas ao mercado em 2003, na rua Tito Chaves número 220, próximo à Avenida Sertório, endereço no qual se encontra até os dias atuais. Com poucos recursos financeiros para investir, a empresa instalou-se com o ferramental básico de oficina, apenas um ElevaCar, sistema de elevação de automóveis, um compressor e outros poucos equipamentos, porém desde o início não abriu mão de ter um computador e uma interface de conexão com as centrais eletrônicas dos veículos. O primeiro sistema adquirido foi um Captor. Logo após foi adquirido um NAPRO, que funciona com uma interface que conecta centrais a um computador de plataforma IBM-PC convencional. Este sistema é utilizado até hoje e tem ótima funcionalidade com automóveis nacionais.

Ciente da necessidade de adquirir equipamentos de ponta para a realização de serviços cada vez melhores, o fundador reinvestiu a maior parte de seus ganhos na aquisição de novas tecnologias. Com o passar do tempo, a empresa foi se aparelhando, tendo hoje uma ampla gama de instrumentos de diagnóstico informatizado, equipamentos de limpeza de injeção eletrônica, equipamentos de comunicação com as centrais e injeção eletrônica e toda uma variedade de ferramentas específicas para manutenção dos diversos modelos de automóveis nacionais e importados.

A oficina encontra-se tão bem aparelhada que conta até mesmo com um MOT-251 da Bosch. Este sistema permite amplo diagnóstico e regulagem de motores com injeção eletrônica, possuindo osciloscópio, sistemas de testes de bobinas e dos cilindros individualmente. Poucas oficinas possuem este tipo de equipamento pois demanda um conhecimento muito atual para sua operação. Além deste, a oficina possui um equipamento ainda mais raro, um Scanner Bosch KTS-550 também com osciloscópio interno e interface para todos os veículos que utilizam centrais da Bosch ou outras com a mesma plataforma. Este sistema possui contrato de manutenção com a Bosch que fornece 4 atualizações anuais com os parâmetros dos novos modelos de automóveis lançados na Europa e que, ocasionalmente, são lançados no Brasil algum tempo depois. Para se ter uma idéia, desde 2005 este sistema já possuía comunicação com as centrais de Porsche Cayenne Turbo e do Porsche Carrera GT4, modelos lançados recentemente e com poucas unidades no Brasil.

Sempre com essa visão de atualização tecnológica, a RS Motorsport conseguiu estabelecer-se como especialista em veículos com “tecnologia embarcada”. Dispondo sempre de equipamentos atuais, a oficina consegue oferecer diagnósticos precisos, soluções completas e serviços adequados aos mais altos padrões, tanto para veículos de linhas populares como veículos de alto luxo e esportivos de marcas renomadas. Em casos específicos de modelos cujas fábricas não têm representante de serviços no Rio Grande do Sul, a RS Motorsport apresenta-se como alternativa para a prestação de serviços de reparos, como no caso das grandes marcas de automóveis esportivos como a Jaguar, a Ferrari, a Lamborghini e a Porsche, evitando a necessidade de envio dos automóveis para outros estados, em geral São Paulo, em busca de oficinas

específicas para estas marcas. O mercado do Rio Grande do Sul não comportaria uma oficina dedicada à Porsche, à Ferrari, ou mesmo à Jaguar, já que existem poucos veículos destas marcas rodando em nosso estado. Por esta razão uma oficina multi-marcas de automóveis esportivos e de alto luxo e tecnologia, que atenda a estas marcas, e que ofereça reparos com competência, torna-se muito atrativa para este mercado.

Com uma estrutura pequena e enxuta, a RS Motorsport consegue atender a sua clientela dentro dos padrões de qualidade estabelecidos, reservando uma parcela de capacidade ociosa para dedicar a pesquisa e conseqüente crescimento técnico. Atualmente a empresa dispõe de dois elevadores de automóvel para a realização de serviços que apresentem a necessidade de acesso pela parte inferior do veículo. Serviços que não apresentem esta necessidade são realizados em outros espaços da oficina.

A empresa atende aproximadamente 30 veículos por mês, com um faturamento mensal médio em torno de R\$ 25.000,00. Existe sazonalidade em virtude da época de férias, de janeiro a março, porém esta não implica em redução drástica de faturamento.

A empresa não possui uma identidade visual estabelecida. Apesar de ter um cartão de visitas com um “esboço” de um logotipo, o mesmo não é aplicado aos outros documentos e materiais impressos fornecidos pela empresa aos clientes, ou mesmo utilizados internamente. Tampouco utiliza qualquer identificação em sua fachada.

A administração da empresa é feita de forma subjetiva, sem muitos cuidados de planejamento e controle, porém deve-se ressaltar que apresenta uma boa saúde financeira e uma sistemática operacional adequada, deixando a desejar apenas nas questões relativas ao marketing e planejamento estratégico.

### 3 PROBLEMA

Passados três anos de sua inauguração, a RS Motorsport tem hoje uma clientela bem estabelecida, mantendo um volume constante de serviço e um faturamento médio razoável. A grande dificuldade que se apresenta de forma cada vez mais evidente é a necessidade de crescimento estruturado. O proprietário acredita que precisa obter um volume de negócios que lhe permita ampliar os investimentos em tecnologia, mantendo sua empresa atualizada com as necessidades do mercado. Segundo ele, a cada dia surgem novos modelos de veículos, utilizando novas tecnologias e que exigem novos e caros aparelhos e sistemas para a realização de diagnósticos e reparos adequados. Para ampliar o volume de negócios a empresa precisa conquistar novos clientes e manter os clientes atuais.

Apesar da boa gestão no que diz respeito às questões financeiras e técnicas, a empresa é carente de uma administração mais voltada às atividades de marketing. O relacionamento com clientes, a divulgação da empresa, a própria imagem da empresa e outras questões mercadológicas nunca foram administradas de forma consciente. Até mesmo o posicionamento da empresa permanece um pouco confuso em razão desta omissão. A empresa tem sérias dificuldades para definir seu mercado, sua oferta e seus valores.

Como forma de abordar este problema, a empresa poderia optar por concentrar seus esforços cada vez mais nos serviços e na capacitação técnica de sua equipe, esperando o reconhecimento, por parte dos clientes, no que diz respeito à qualidade do serviço prestado. Estes clientes realizariam o chamado “boca-a-boca”, ou seja, a indicação da empresa a pessoas de seu relacionamento que possam ser clientes potenciais, o que gera um retorno positivo em novos clientes para a empresa. Porém este retorno é lento, imprevisível e fora do controle da empresa. Este tipo de abordagem é uma prática comum a empresas de serviços profissionais com administração conservadora. Também devemos considerar que a empresa atualmente presta serviços competentes e já é reconhecida por seus clientes, de forma que melhorias aplicadas aos serviços seriam de difícil percepção para os clientes.

No livro *Marketing de Serviços Profissionais* (KOTLER; HAYER; BLOOM, 2002), ele defende onze “suposições fatais” que as empresas fazem no que diz respeito a gestão de marketing. Entre elas saliento a “suposição fatal” de número 2 que diz o seguinte: “Minhas fontes de referência vão me encaminhar todos os novos clientes de que preciso.” Segundo Kotler, Hayer e Bloom (2002) as empresas devem desenvolver programas de marketing que levem os clientes diretamente a elas, e não depender apenas das indicações.

Uma outra forma de abordar o problema, conforme recomenda Kotler, Hayer e Bloom (2002) é a elaboração de um plano estratégico de marketing no qual seriam definidas as questões pertinentes aos chamados “4 ps”, ou composto de marketing da empresa. Desde a imagem institucional, o posicionamento, as questões relativas ao mix de comunicação que deve ser adotado e as demais variáveis de marketing seriam abordadas neste plano estratégico, de forma a obter uma coerência de atividade da organização. Nesta opção a empresa deixa de ser espectadora de sua sorte e passa a ser mais atuante nas questões relativas ao mercado, clientes e concorrência. Seria uma alternativa voltada ao entendimento da atividade com uma abordagem direcionada ao cliente.

A primeira opção deixa a empresa em situação muito passiva, arriscada e imprevisível. Notoriamente esta forma tradicional tende a não ser tão eficiente em um mercado de concorrência acirrada onde todos buscam a excelência na prestação do serviço. Presumidamente todos os “*players*” do mercado estarão preocupados com o produto principal, que é o serviço de reparo automotivo. A possibilidade de entrada de um concorrente que dedique mais empenho no entendimento do mercado e da concorrência pode impedir o sucesso da empresa, que dependeria apenas das indicações dos clientes para crescer. Por esta razão este trabalho dedicará seus esforços na produção de um plano estratégico de marketing, conforme proposto na segunda alternativa, de forma a proporcionar maior controle das variáveis de marketing por parte da organização. Pretende-se também produzir um material completo que leve em consideração todo o composto de marketing, sendo preço, produto, neste caso serviço, promoção e distribuição.

## 4 OBJETIVOS

### 4.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste trabalho é a elaboração de um Plano de Marketing para a empresa RS Motorsport. Este plano de marketing deverá permitir a empresa uma maior compreensão de seu mercado-alvo, de seus serviços e de seus clientes, trazendo maior controle sobre suas atividades e concentrando a atenção em objetivos bem definidos, estruturados e factíveis.

### 4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

#### **Realizar uma Análise SWOT (Situacional interna a externa)**

Identificar oportunidades e ameaças do mercado e de pontos fortes e pontos fracos da organização.

#### **Elaborar um Plano Estratégico de Produto/Serviço**

Elaborar um plano estratégico de produto e serviço levando em consideração os objetivos da empresa e o plano de marketing como um todo.

#### **Elaborar um plano estratégico de Comunicação**

Elaborar um plano estratégico de comunicação eficiente, adequado a realidade de empresa tanto nas questões operacionais quanto financeiras.

**Elaborar um plano estratégico de Ponto de Venda**

Elaborar um plano estratégico de ponto de venda adequado e integrado com o plano estratégico de marketing como um todo.

## 5 JUSTIFICATIVA

Em conversas informais com o proprietário da RS Motorsport percebeu-se que a empresa tem potencial para despontar no mercado como alternativa às concessionárias de marcas para prestação de serviços de reparos automotivos, especialmente de automóveis importados com alto nível tecnológico. Logo ficou claro que a empresa pode ocupar um lugar melhor no mercado em que atua, deixando de concorrer com pequenas oficinas cuja tecnologia não está tão presente. Porém a empresa encontra-se como um diamante antes da lapidação, possui a matéria prima, porém requer ajustes para atingir seu um estado superior.

A empresa dispõe de uma competência ímpar na realização dos serviços, possui um excelente nível técnico e equipamentos adequados, mas ignora as necessidades relativas a gestão de marketing, de recursos humanos e até mesmo a gestão financeira. Confiando apenas no retorno oriundo de indicação de clientes para prospectar e crescer.

A RS Motorsport é uma empresa que possui grande parte dos atributos necessários para atingir um grau de excelência acima dos concorrentes no mercado em que atua. A busca incessante de seu proprietário pela atualização tecnológica faz com que os serviços melhorem permanentemente. Este esforço de aprendizado é sem dúvida um ponto chave para o sucesso comercial no setor automotivo. A indústria automobilística desenvolve sistemas novos a cada dia e os prestadores de serviço precisam estar atentos às mudanças e manter-se atualizados.

Com a disputa pelo mercado se tornando cada vez mais acirrada, e com a necessidade de expandir sua clientela e crescer em busca de recursos para continuar se desenvolvendo tecnicamente, a empresa se viu diante da necessidade de tomar as rédeas de seu crescimento. Com isso percebeu-se a necessidade de planejar e agir estrategicamente.

De inúmeras reuniões com o proprietário da RS Motorsport e de outras oficinas de Porto Alegre, chegou-se a conclusão de que um plano de marketing direcionado ao crescimento da empresa seria uma ferramenta fundamental para dar início a uma gestão estratégica permanente. Espera-se implantar este plano e continuar monitorando seus resultados, de forma a obter subsídios para um novo ciclo de planejamento estratégico de marketing e assim sucessivamente.

## 6 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 6.1 POSICIONAMENTO

Segundo Kotler (2000), posicionamento é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa para ocupar um lugar destacado na mente dos clientes-alvo. Kotler (2000) completa dizendo que posicionamento não é o que você faz com seu produto/serviço, mas o que você faz com a mente do consumidor. A empresa deve trabalhar seu composto de marketing de forma a atingir o posicionamento esperado.

### 6.2 PLANO DE MARKETING

Plano estratégico de marketing é uma formalização da estratégia proposta para um determinado período de tempo. É uma definição de objetivos, metas e ações em relação a um cenário, ou seja, a um ambiente, com intuito de aproveitar as oportunidades deste, evitar ameaças percebidas, minimizar os pontos fracos da empresa e maximizar pontos fortes. A palavra estratégia descende do grego *strategos*, que significa chefe do exército, de onde entendemos que a estratégia era o conjunto de técnicas propostas por ele para que seu exército obtivesse sucesso em suas investidas.

### 6.3 TIPOS DE PLANO DE MARKETING

É interessante distinguir os três tipos principais de planejamento que uma organização faz durante suas atividades, como ensina Fischmann e Almeida (1991) em seu livro Planejamento Estratégico na Prática. São eles o planejamento estratégico, o planejamento administrativo e o planejamento operacional. O primeiro refere-se à direção que a organização vai seguir, os alvos, a linha base, a referência. O segundo cuida dos relacionamentos e da integração interna entre os departamentos, atividades do cotidiano da organização com característica mais tática. E o terceiro cuida das operações da empresa, tais como compras, vendas e produção, e tem um caráter mais específico e departamental. Os autores ressaltam também a necessidade de perceber a diferença entre plano e planejamento. Plano é algo estático, que normalmente é formalizado em um documento. Planejamento é uma atividade contínua, que em geral origina planos. Uma empresa que faz planejamento estratégico de marketing certamente desenvolve planos, executa-os e depois avalia os resultados obtidos, efetuando correções e criando um novo plano para o próximo período e assim sucessiva e permanentemente.

Em outras palavras, planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente competitivo e de uma organização, cria consciência de oportunidades e ameaças e dos pontos fortes e pontos fracos para o cumprimento de sua missão. Através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e minimizar ameaças.

## 6.4 ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE NEGÓCIOS

Em seu livro “Administração de Marketing” Philip Kotler (2000) defende a criação de um planejamento estratégico de negócios constituído de oito etapas, sendo elas a missão do negócio, as análises dos ambientes interno e externo, formulação das metas, formulação das estratégias, formulação dos programas, implementação e “feedback” contínuo. É importante salientar que Kotler (2000) aborda o tema considerando que uma empresa pode ter várias unidades de negócio, e que cada uma delas precisa definir seu plano estratégico dentro da missão corporativa. O mesmo conceito é aplicável a uma empresa pequena que opera uma única unidade de negócio, sendo esta o foco de nossa atenção. Vale salientar que Kotler (2000) fala sobre planejamento, um processo contínuo, e não apenas sobre plano.

### 6.4.1 Definição da Missão

Na primeira etapa, a definição da missão do negócio, a empresa deve estabelecer uma descrição sucinta e objetiva de sua oferta, seu público alvo e a forma como pretende atuar. A definição da missão deve originar uma frase, que constitui a declaração de missão da empresa, que deve conter o “que”, “para quem” e “de que forma”. Deve delimitar o mercado alvo e a oferta de uma forma geral. Esta frase, a declaração da missão, deve ser de conhecimento de todos, de funcionários a clientes, pois trata do objetivo central da empresa e sua postura em relação ao mercado.

### **6.4.2 Análise do Ambiente Externo**

A segunda e a terceira etapas ocorrem concomitantemente e fazem uso da técnica de análise SWOT, sigla em inglês para *strengths, weakness, opportunities, treats*. A tradução livre para o português seria respectivamente forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Esta técnica é muito difundida e utilizada para análise de cenários, aproveitando o relacionamento entre aspectos internos da organização e aspectos externos.

A análise do ambiente externo tem como objetivo principal o entendimento das circunstâncias em que a empresa está inserida ou que possa vir a estar. É um estudo do mercado, da economia, dos concorrentes, do panorama político e tecnológico, e de todos os aspectos externos ao controle da organização que possam impactar positiva ou negativamente nos resultados da organização. É um levantamento de situação atual ou futura, real ou possível, com a finalidade de identificar o contexto em que a empresa está ou estará atuando, de forma que possa, através deste entendimento, elaborar planos de ações adequados a estas situações.

### **6.4.3 Análise do Ambiente Interno**

A análise de ambiente interno tem o objetivo de levantar os pontos fortes e pontos fracos da organização. É uma forma de tomar consciência de suas vantagens e desvantagens em relação à concorrência. Conforme Kotler (2000) afirma em seu livro *Administração de Marketing* (KOTLER, 2000), “Uma coisa é perceber oportunidades atraentes e outra é ter competência para ser bem sucedido.” Através da análise do ambiente externo a empresa poderá perceber as oportunidades, mas é na análise do ambiente interno que ela saberá se tem às competências necessárias para aproveitá-las.

Segundo Kotler (2000), as empresas não precisam corrigir todas os seus pontos fracos, nem devem vangloriar-se de todos os seus pontos fortes. O sucesso encontra-se justamente na ponderação entre o que deve e pode ser feito no intuito de maximizar o desempenho da organização em relação ao mercado em que atua, percebendo quais oportunidades estão ao alcance da organização com as competências atuais ou quais novas competências precisam ser desenvolvidas.

#### **6.4.4 Formulação de Metas**

A quarta etapa do planejamento proposto por Kotler (2000) é a formulação de metas. Metas são objetivos quantificados, ou seja, convertidos e ações, índices, medidas de desempenho mensuráveis e controláveis. As metas devem ser realistas. Devem surgir de uma análise das oportunidades e forças, não de anseios. Resultante do cruzamento da análise SWOT, que é o relacionamento entre os pontos fortes e pontos fracos, com as oportunidades e ameaças, a empresa obtém objetivos que devem ser convertidos em planos de metas. Segundo Kotler (2000) objetivos devem ser organizados hierarquicamente de acordo com os interesses da organização, e conseqüentemente as metas terão a mesma posição hierárquica herdada dos objetivos aos quais descendem.

#### **6.4.5 Formulação das Estratégias**

A quinta etapa do planejamento estratégico proposto por Kotler (2000) consiste na formulação das estratégias. Nesta etapa a empresa considera seus objetivos, avalia suas metas e traça um plano de “como chegar lá”. Ou seja, metas indicam aquilo que a empresa deseja alcançar, a estratégia é um plano que pretende estipular como a empresa atingirá suas metas e realizará seus objetivos, cumprindo a missão a que se propôs.

Logicamente as estratégias estão diretamente relacionadas com os objetivos e metas, e principalmente com a missão da empresa. Conforme os parágrafos anteriores, o processo de planejamento estratégico cumpre um cronograma de etapas ordenadas, de forma que os resultados de uma etapa são entradas para a etapa subsequente. Assim sendo, as metas determinarão o foco das estratégias. Se uma empresa tiver como objetivo a redução de preços, e como meta uma redução de 10% nos preços, dificilmente a estratégia seria agregar serviço ao cliente e melhorar embalagem do mesmo. O mais natural seriam estratégias de redução de custos e ampliação de volumes nas vendas de forma a permitir a redução dos custos almejada na meta.

Estratégias podem assumir várias formas. Uma empresa pode ter como estratégia a diferenciação. Neste caso a empresa buscará um desempenho superior em uma determinada área de interesse dos clientes. Por outro lado a empresa poderia ter como estratégia a liderança em custos. Neste caso a empresa busca ter os menores custos de produção e distribuição, de forma a poder oferecer preços mais baixos que a concorrência e obter grande participação no mercado em que atua.

#### **6.4.6 Formulação dos Programas**

A sexta etapa proposta por Kotler (2000) é a formulação de programas. Esta etapa consiste na elaboração de programas de apoio que suportarão a estratégia definida na etapa anterior. Os programas tornarão as estratégias mais sólidas, exeqüíveis e acessíveis à organização. Uma empresa com estratégia de diferenciação em serviços, por exemplo, poderia estabelecer programas de treinamento dos funcionários buscando a melhoria na capacitação de sua equipe, o que resultaria em melhores serviços e atendimento. Os programas devem estar alinhados com as estratégias definidas, evitando a dispersão de esforços por parte da organização.

### **6.4.7 Implementação**

A sétima etapa do planejamento estratégico proposto por Kotler (2000) é a implementação. Esta etapa envolve a ação, e tem como objetivo assegurar que o plano seja executado, assimilado e adotado pela organização. De nada adiantaria a elaboração de um plano criterioso se este não for implantado com competência. McKinsey & Company apontam elementos fundamentais para que a implementação de um plano seja bem sucedida. São eles estilo, habilidades, equipe e valores compartilhados. Estilo significa que os funcionários da empresa compartilham um modo de pensamento e comportamento. Habilidades significa que os funcionários têm as habilidades necessárias para conduzir a estratégia da empresa. Equipe significa que a empresa contratou as pessoas certas, treinou-as bem e colocou-as nos lugares certos. Por fim, valores compartilhados significa que os funcionários orientam-se pelos mesmos valores. Segundo a McKinsey & Company, quando a empresa possui esses elementos, tem mais chances de ser bem sucedida na implantação de estratégias.

### **6.4.8 Feedback e Controle**

A oitava e última etapa proposta por Kotler (2000) é de *Feedback* e controle. Nesta etapa a empresa monitora e controla os resultados obtidos com seu plano estratégico. Esta etapa ocorre durante a implantação e depois que esta já foi concluída. A empresa deve disponibilizar quantos canais forem necessários para obter respostas do mercado, de forma a assegurar que seus objetivos estão sendo contemplados, que suas metas estão sendo atingidas e que os planos estão adequados.

Conforme abordado anteriormente, planejamento difere de plano justamente por seu caráter de continuidade, ao passo que plano é estático, pontual. Sendo assim, para que a empresa possa trabalhar sobre a perspectiva do planejamento estratégico proposto por Kotler (2000) esta deverá retro-

alimentar seu processo de planejamento com as informações obtidas na última etapa, a de feedback e controle, de forma a gerar um novo plano para o próximo período, dando continuidade ao processo como um todo. Estes ciclos devem ter como característica o aprendizado gerado pelos ciclos anteriores. A implementação de um plano estratégico dará subsídios para a elaboração do próximo, e assim por diante.

#### **6.4.9 Análise SWOT**

Segundo Westwood (1996) a análise SWOT é um processo fundamental para se realizar uma análise ambiental. A análise SWOT elenca e avalia as oportunidades e ameaças oferecidas pelo ambiente, que podem ser econômicas, políticas, sociais entre outras, e avalia também as forças e fraquezas da organização, que são os pontos fortes e pontos fracos. Através de um correlacionamento entre oportunidades e ameaças com as forças e fraquezas chega-se a estratégias adequadas a potencializar os resultados da empresa e evitar situações desfavoráveis.

#### **6.4.10 Análise Ambiental**

Análise ambiental é o estudo do macroambiente de marketing, constituído de aspectos econômicos, ecologia, políticas e outros, e do microambiente, constituído de aspectos relativos a fornecedores, clientes, concorrentes e outros. A análise ambiental serve de base para a elaboração de um plano estratégico de marketing, conforme ensina Las Casas (2006), Westwood (1996), Kotler e Armstrong (1995).

## 7 MÉTODO

Este capítulo apresenta os procedimentos utilizados para coleta de dados e realização deste plano de marketing para a empresa RS Motorsport. O método utilizado para realização deste trabalho foi de análise exploratória através de um estudo de caso por ser este o método mais adequado ao projeto proposto. Este estudo desenvolveu-se entre os meses de março e novembro de 2006 e baseou-se principalmente no estudo da empresa, mais especificamente fichas de serviços cujas datas vão de início do ano de 2004 até outubro do ano de 2006, com informações sobre automóveis, modelo, ano, quilometragem, serviço realizado, peças substituídas, data de entrada, data de saída, valores cobrados entre outras informações disponíveis nos documentos, e do mercado de atuação e clientes da empresa.

Foram realizadas diversas entrevistas com o proprietário em busca de percepções do mesmo em relação a mercado, concorrentes e posição esperada. Também foram obtidas informações do proprietário quanto a princípios, valores éticos e morais, objetivos comerciais, metas e metodologia de trabalho.

Foi feita uma análise SWOT, de ambiente interno e externo, de onde partiu-se para a elaboração de um plano estratégico de marketing. Este plano propõe programas de ações para o atingimento dos objetivos e metas levantados através das entrevistas com o proprietário e do próprio estudo em questão.

As metas foram estipuladas levando em consideração as reais possibilidades da empresa, para que as mesmas fossem exeqüíveis e não criassem expectativas ou ambições extrapoladas. Os números propostos foram avaliados pelo proprietário que determinou a capacidade de investimento e retorno da empresa com a estrutura atual.

As informações de ambiente interno são oriundas destas entrevistas com o proprietário, do estudo das fichas dos automóveis, de entrevistas exploratórias com clientes da empresa e de observação *in lócuo*. Já as informações do ambiente externo incluíram entrevistas exploratórias com proprietários de outras oficinas, professores do SENAI Automotivo de Porto Alegre e coleta de dados

secundários da Internet e, sites relacionados ao setor automotivo, bem como análises financeiras em sites de economia e entrevista exploratória com o gerente Luciano Torres da agência Carlos Gomes do Unibanco.

Uma ampla pesquisa foi feita na Internet em busca de dados secundários, principalmente no site do SENAI-SP que continha muitas informações sobre o setor de reparos automotivos e serviços de uma forma geral. Deste site obteve-se um amplo material que instrui empreendedores na criação de uma oficina mecânica, abordando desde investimento até questões legais.

## **8 PLANO DE MARKETING**

### **8.1 DEFINIÇÃO DA MISSÃO**

A RS Motorsport até o presente momento não possuía uma declaração de missão formalizada. Para a elaboração da missão foi feita uma reunião com o proprietário Davi Almeida Prato e chegou-se na seguinte declaração:

*“Oferecer soluções completas em reparo mecânico automotivo, com qualidade e tecnologia, para clientes exigentes”.*

### **8.2 MACROAMBIENTE**

#### **8.2.1 Visão Geral**

O mercado de atuação da empresa concentra-se nas regiões de Porto Alegre Capital e Grande Porto Alegre. O mercado de Canoas é especialmente expressivo para a empresa devido ao relacionamento pessoal de seu proprietário que reside na cidade a mais de 25 anos, e ao fato do mesmo ter trabalhado em oficinas da região durante os anos de 1998 a 2001. Alguns clientes da empresa são frotistas da região de Canoas que encaminham seus veículos leves, pois a empresa não presta manutenção de veículos a diesel.

A empresa RS Motorsport atende desde pessoa física até empresas com grande número de veículos. Os serviços para pessoa física são prestados e cobrados diretamente. Geralmente os clientes pessoa física solicitam prazo para pagamento dos serviços. Em geral o serviço é cobrado em 2 vezes, sendo entrada e 30 dias. Empresas normalmente possuem diferentes agentes na contratação do serviço. Em geral, um funcionário encaminha o veículo, o

orçamento é enviado por e-mail ou fax para um outro setor da empresa que autoriza a execução dos reparos. Posteriormente o pagamento é efetuado pelo responsável pelo financeiro da empresa. Neste caso existe um lapso grande entre a contratação, execução e recebimento, o que demanda organização e capital de giro.

### **8.2.2 Oportunidades e Ameaças**

A empresa esta inserida em um mercado bastante dependente das variações do dólar e do barril de petróleo, o que significa que o panorama mundial tem influência, apesar de indireta, na demanda pelos serviços oferecidos. Quando a gasolina aumenta, a diminuição no uso dos veículos acarreta um menor volume de carros procurando oficinas. Além desta questão, a taxa de juros também influencia, pois a facilitação do crédito para aquisição de veículos novos desencoraja usuários a ordenar reparos em seus veículos usados, uma vez que a percepção de custo versus benefício fica prejudicada e, em geral, os valores investidos em reparos não retornam ao proprietário na hora da venda.

A entrada de novos concorrentes é sempre uma ameaça iminente, porém este mercado oferece barreiras à entrada suficientes para proteger em parte as empresas já estabelecidas. Como trata-se de serviço, os aspectos intangíveis são pontos de apoio a decisão de compra, conforme afirma Kotler, Hayer e Bloom (2002), exigindo um alto grau de confiabilidade da instituição pelo cliente, o que torna a entrada de concorrentes uma manobra mais complexa. Porém grande empresas do setor automotivo têm o poder financeiro suficiente para contrapor estas barreiras, quer seja com o nome da instituição, quer seja com a disponibilidade de recursos financeiros para esperar o tempo necessário para o estabelecimento da clientela.

No caso da RS Motorsport que já tem uma clientela fiel estabelecida, e que presta serviços com qualidade e adequação gozando de boa reputação entre seus clientes, a maior ameaça é a entrada de grandes empresas prestando soluções completas nas marcas-alvo de atuação da empresa, tais como

Mercedes, BMW e Jaguar. A inauguração da Savarauto na Nilo Peçanha, por exemplo, foi sentida pela diminuição da procura por reparos em automóveis da marca Mercedes-Benz pois a facilitação do acesso, que antes exigia o deslocamento até uma região distante da cidade, fez com que um público potencial se interessasse pela concessionária.

A taxa de câmbio do dólar também tem influência direta nas atividades da empresa. A maior parte da clientela da empresa possui automóveis importados cujas peças estão indexadas ao dólar. Qualquer variação cambial é sentida de pronto na aquisição das mesmas, seja nas concessionárias das marcas ou em lojas especializadas na importação destas. Desta forma, a alta do dólar constitui uma ameaça iminente assim como este momento de taxas cambiais favoráveis é uma oportunidade muito proveitosa para a empresa. A baixa nas taxas cambiais também aquece o mercado de automóveis importados novos, criando uma expectativa de mercado futuro bastante interessante. Também acaba por estimular indiretamente a venda de importados usados repercutindo na demanda por serviços.

De uma forma geral, todo o mercado automobilístico impacta com maior ou menor significância na demanda por serviços. Sempre que o mercado se aquece, que as vendas aumentam, existe um resultado positivo em termos de demanda por serviços de manutenção e reparos.

As empresas independentes que concorrem no mercado de reparos produzem muito pouco material de divulgação da empresa e dos serviços oferecidos. Já as concessionárias, até em virtude do porte das instituições, produzem um volume muito maior de comunicação em mídia, porém em geral esta comunicação dedica-se mais a vendas de veículos novos ou a divulgação de pacotes de serviços. As concessionárias ficam muito vinculadas e dependentes das montadoras, que determinam as regras para os anúncios e, por vezes, até mesmo fornecem o material pronto. Este “vácuo” de comunicação das empresas de pequeno e médio porte cria uma oportunidade para uma empresa que almeje um lugar de destaque no setor fazê-lo através da intensificação na comunicação com o mercado. Uma pequena oficina de serviços e que atenda diversas marcas de veículos poderá comunicar mais intensamente sua oferta, destacando-se no mercado em relação a seus concorrentes diretos.

O mercado automobilístico tem a característica de desenvolver-se à sombra da tecnologia. A cada nova geração de veículos, novas tecnologias são disponibilizadas, novos recursos são implantados e novos conceitos são criados. Para acompanhar estas revoluções, as empresas de reparos precisam de um constante aperfeiçoamento tanto de equipamentos como de conhecimentos técnicos. Esta “dinâmica” tecnológica cria uma oportunidade de destaque para empresas com visão de mercado que acompanhem a evolução de perto e invistam esforços e recursos, distanciando-se das empresas com visão antiquada e “inércia” evolutiva. Porém esta atualização tem um alto custo financeiro que representa uma ameaça constante. Especialmente quando são lançados equipamentos de diagnóstico de motores, indispensáveis em certos casos, com preços muito elevados. Em geral estes equipamentos são lançados inicialmente apenas pela marca líder do mercado, a preços proibitivos. Posteriormente surgem opções similares substitutas e mais em conta, porém em certos casos este lapso de tempo é suficiente para obrigar a empresa a adquirir o equipamento da líder de mercado submetendo-se ao preço de lançamento.

Em termos de tecnologia automobilística, talvez a maior revolução que se espere no mercado seja a disponibilização para venda em larga escala de veículos movidos a energia elétrica. As discussões de ecologia, escassez de recursos naturais e desenvolvimento sustentável vem criando novos valores para os consumidores, que passam a levar em consideração o impacto social do uso de seus veículos a longo prazo. Espera-se que, em breve, estejam disponíveis para compra veículos com esta consciência ecológica, mas que permitam um uso cotidiano sem os transtornos adicionais impostos pelos modelos conceituais disponíveis atualmente. A verdade é que a tecnologia de combustíveis alternativos, em especial a energia elétrica, vem crescendo a passos largos e possivelmente tenhamos um ponto ótimo atingido muito em breve, trazendo consigo um novo paradigma para o mercado como um todo.

Esta evolução tecnológica esperada para breve terá um impacto significativo no mercado de serviços. As empresas que hoje atuam neste mercado terão que se adequar a estas novas tecnologias para continuar satisfazendo a necessidade dos clientes que migrarem para veículos movidos a energia elétrica.

### 8.2.3 Análise da Concorrência

Em relação a concorrência foram apontados para efeito de análise dois grandes grupos: Oficinas mecânicas independentes e concessionários. Entenda-se por oficinas independentes todas aquelas empresas e profissionais autônomos que prestam serviço de reparos automotivos no mesmo mercado de atuação da empresa, que são as regiões de Porto Alegre e Grande Porto Alegre. Concessionários são empresas de venda de automóveis e serviços de reparos que possuem a chancela de uma ou mais marcas de automóveis. Em geral estas empresas concorrem apenas nas marcas em que possuem a chancela e estão em número relativamente pequeno se comparadas com as oficinas independentes.

As concessionárias de marcas geralmente pertencem a grupos com grande poder econômico em relação às pequenas oficinas. Há casos de grupos com mais de uma empresa concessionária, de marcas diferentes, como o grupo Sinoserra proprietário da GuaíbaCar, autorizada Volkswagen, e da Sinoscar, autorizada GM-Crevolet, além de uma administradora de consórcios de automóveis e imóveis, e o grupo Sponchiado, com revendas da Fiat e da GM-Chevrolet.

Oficinas independentes geralmente pertencem a pequenos empresários, que as criaram ou herdaram. Muito comumente estas empresas pertencem a filhos ou netos de seus fundadores. Atuando como profissionais autônomos, estas oficinas aproximam-se do conceito de auto-emprego, onde a empresa representa apenas as condições legais e físicas para o desempenho da profissão de seu proprietário. Entre as oficinas independentes destacam-se ainda as diferenças entre as oficinas mecânicas generalistas, semelhantes a RS Motorsport, que prestam serviços em diversas áreas da mecânica automotiva, das oficinas mecânicas especialistas, que prestam serviços específicos tais como reparos de freios exclusivamente. As oficinas mecânicas em geral atendem mercados mais restritos, com um número menor de clientes e uma atenção maior ao caso individual, enquanto as oficinas especialistas conseguem maior destaque no mercado, por vezes tornando-se referência na prestação do serviço específico que prestam. Uma oficina que oferta apenas reparos de freios conseguirá

posicionar sua oferta de forma mais simples do que fará uma oficina que ofereça reparos em diversas partes do automóvel e terá que comunicar este “range” de serviços aos clientes. A RS Motorsport dedica-se principalmente a veículos importados, porém executa uma ampla gama de serviços, desde reparos em motores até suspensão e freios. Já uma a Freios Presidente, situada na Av. Pernambuco em Porto Alegre, por exemplo, atende a toda linha de automóveis, sejam nacionais ou importados, porém presta reparos apenas em freios, o que torna sua comunicação mais simples e objetiva.

As pequenas empresas que optam por tornar-se especialistas em determinados serviços normalmente conseguem maior notoriedade no mercado, pois concentram sua comunicação e esforços em uma necessidade específica. Já as oficinas generalistas baseiam-se na confiança do cliente em relação a instituição ou profissional para conquistar o mercado, e necessitam de investimento maior em equipamentos. Em geral oficinas especialistas têm mais chances de conquistar novos clientes que buscam solução para aquele problema específico. Oficinas generalistas têm dificuldade de posicionar sua oferta e estabelecer a confiança inicial para aproximação do cliente.

Concessionárias em sua maioria prestam todo tipo de serviço relacionado a sua marca de chancela, desde chapeação e pintura até substituição de freios, partes do motor e sistemas eletrônicos. Estas oficinas por vezes terceirizam alguns serviços, porém não através de indicação, mas intermediando de fato a execução do mesmo.

Nos últimos anos as empresas que concorrem no mercado de prestação de serviços de reparos automotivos têm buscado o aperfeiçoamento dos serviços e desenvolvimento tecnológico da empresa e dos processos. Esta evolução tenta acompanhar o mercado e a exigência dos clientes por oficinas limpas, organizadas e profissionais, seguindo as tendências internacionais do setor. Seguindo esta mesma corrente, a RS Motorsport tem buscado a melhoria tanto nos serviços quanto nos aspectos tangíveis, como ambiente físico, equipamentos e materiais fornecidos a clientes.

Em função de sua especialidade, veículos importados, a RS Motorsport concorre mais diretamente com as concessionárias, pois muitas oficinas independentes só atendem à linha nacional. Porém não deve ser ignorada a concorrência de oficinas independentes pois o mercado se renova a cada dia e a busca por atualização tecnológica acompanha esta renovação. Muito em breve acredita-se que a maior parte das oficinas estará aparelhada para atender a toda linha de veículos, especialmente devido a globalização do mercado automotivo que lança automóveis simultaneamente no Brasil e outros países. O lançamento do novo modelo do Pólo da Volkswagen se deu simultaneamente no Brasil, Europa e Ásia, por exemplo.

A RS Motorsport deve contar com a evolução tecnológica de seus concorrentes como sendo um fenômeno natural de mercado. A velocidade desta atualização é que constitui um diferencial competitivo para a RS Motorsport.

### 8.2.4 Pontos Fortes e Pontos Fracos da Concorrência

Pontos Fortes e Pontos Fracos da Concorrência					
Aspecto Analisado	Independentes		Concessionários		Avaliação
	Pontos Forte	Ponto Fraco	Pontos Forte	Ponto Fraco	
<b>Pessoal</b>					
Quantidade		X	X		10
Qualificação		X	X		10
<b>Equipamentos</b>					
Capacidade Instalada		X	X		7
Tecnologia		X	X		10
Variedade de equipamentos		X	X		9
Capacidade de atualização		X	X		10
<b>Finanças</b>					
Disponibilidade		X	X		9
Facilidade de Obtenção de		X	X		10
Custo Fixo	X			X	6
Custo Variável	X			X	7
Custo de financiamento de		X		X	5
<b>Marketing</b>					
Serviço		X	X		10
Preço	X			X	8
Ponto de Venda		X	X		9
Propaganda		X	X		8
Atendimento de Vendas		X	X		9
Atendimento de serviços	X			X	9
Promoção		X	X		8
Identidade Visual		X	X		9
<b>Cientes</b>					
Quantidade		X	X		10
Retorno (recompra)		X	X		10

#### Quadro 1 - Análise SWOT – Análise da Concorrência

Fonte: SENAI-RS.<sup>1</sup>

### 8.2.5 Microambiente

A empresa presta serviços de reparos automotivos, mais especificamente reparos mecânicos, que compreendem todas as estruturas e sistemas de

<sup>1</sup> pesquisa exploratória com donos de oficinas de Porto Alegre.

funcionamento do motor, câmbio, suspensão, freios, injeção eletrônica e alguns sistemas elétricos. A empresa não presta serviços de chapeação, estética ou reparos de elétrica automotiva ligada a acessórios, tais como instalação de aparelhos de som, reparos de sistemas de vidros elétricos, travas elétricas entre outros. Também não realiza reparos em bancos, interiores e painel de instrumentos. De uma forma geral, a empresa atua nos sistemas fundamentais para o funcionamento dos veículos, que são motor, caixa de câmbio, suspensão, direção e freios.

Para todos os serviços que a empresa não realiza no que diz respeito a reparos estéticos, instalação de acessórios, manutenção de sistemas elétricos e interiores a empresa dispõe de parcerias e uma ampla gama de opções para indicação aos clientes. Nestes casos a empresa presta uma espécie de consultoria não-remunerada auxiliando seus clientes na busca pela solução dos problemas, por vezes até mesmo acompanhando o serviço de terceiros e instruindo os clientes quanto as melhores práticas e quanto a qualidade do serviço fornecido pelo terceiro.

Como se percebe na análise dos pontos fortes da empresa, o investimento em tecnologia e aperfeiçoamento técnico da equipe trouxe uma excelente competitividade para empresa no que diz respeito a qualidade dos serviços e capacidade de solução dos problemas dos clientes. Por outro lado, a falta de investimento em marketing e organização empresarial torna a empresa vulnerável em um mercado cada vez mais exigente e agressivo.

A empresa goza de excelente reputação entre seus clientes. Em entrevista com clientes a empresa foi relatada como melhor opção do mercado em reparos de automóveis com tecnologia embarcada. Em geral os clientes informaram que a empresa fornece serviços tão ou mais competentes que os prestados por concessionários, ainda com o benefício de praticar preços mais baixos. Em grande parte das observações o atendimento prestado pelo proprietário foi destacado como diferencial em relação a concorrência. Nas palavras de um cliente: “O Davi (proprietário) explica tudo, mostra a origem do problema e apresenta a solução”. Esta atenção extra dedicada pelo proprietário reduz a insegurança em relação a solução e ao custo da mesma. Um outro cliente relatou que a “conversa” no momento da entrega do automóvel para realização do

serviço é de fundamental importância pois permite ao cliente ter uma idéia muito aproximada da extensão do problema, custo da solução e prazo para realização. Uma das queixas mais freqüentes no que diz respeito a concorrência foi em relação a impessoalidade do atendimento e falta de conhecimento técnico do profissional que recebe o veículo.

### 8.2.6 Análise SWOT

<b>Pontos Fortes e Pontos Fracos da Empresa</b>			
<b>Aspecto Analisado</b>	<b>Pontos Forte</b>	<b>Ponto Fraco</b>	<b>Avaliação</b>
<b>Pessoal</b>			
Quantidade		X	4
Qualificação	X		10
<b>Equipamentos</b>			
Capacidade Instalada	X		7
Tecnologia	X		10
Variedade	X		10
Atualização	X		10
<b>Finanças</b>			
Disponibilidade		X	10
Facilidade de Obtenção de Recursos		X	6
Custo de atualização de equipamentos		X	10
Custo Fixo	X		5
Custo Variável	X		5
Custo de financiamento de clientes		X	6
<b>Marketing</b>			
Serviço	X		10
Preço	X		7
Ponto de Venda		X	7
Propaganda		X	10
Atendimento de Vendas	X		7
Atendimento de serviços	X		10
Promoção		X	10
Identidade Visual		X	10
<b>Clientes</b>			
Quantidade		X	5
Retorno (recompra)	X		10

**Quadro 2 - Análise SWOT – Pontos fortes e pontos fracos da empresa**

Fonte: RS Motorsport

<b>Oportunidades e Ameaças do Mercado</b>			
<b>Aspecto Analisado</b>	<b>Oportunidade</b>	<b>Ameaça</b>	<b>Avaliação</b>
<b>Econômica</b>			
Variação Cambial		X	5
Preço dos Combustíveis (petróleo)		X	7
Taxa de Juros	X		7
Necessidade de Investimento em Tecnologia		X	8
<b>Mercado</b>			
Entrada de Novos Concorrentes		X	5
Aumento do número de Importados	X		7
Crescimento na Venda de Automóveis	X		9
Comunicação	X		9
<b>Tecnologia</b>			
Surgimento de Novas Tecnologias	X		9
Propulsão Elétrica	X		9
Tecnologia de Diagnóstico	X		10

**Quadro 3 - Análise SWOT - Oportunidades e ameaças do mercado**

Fonte: Adaptada de RS Motorsport, Unibanco, INVERTIA e SENAI-RS.

### 8.2.7 Aproveitamento das capacidades

Aproveitando a queda na taxa de juros verificada no final do ano de 2006, e a expectativa de uma queda ainda mais acentuada conforme apontado por analistas do portal<sup>2</sup>, a empresa poderia obter recursos em instituições financeiras para aquisição de novos equipamentos que favoreçam ainda mais a diferenciação tecnológica em relação a concorrência. Esta estratégia tira proveito da capacidade da empresa em se adequar a novas tecnologias e ajuda na criação de uma barreira a entrada de concorrentes com estratégias semelhantes no curto e médio prazo.

Atualmente a empresa já se destaca pelos equipamentos que dispõe e pela excelência na utilização dos mesmos. Conforme informado pelo proprietário Davi Almeida Prato, para cada equipamento que se adquire é necessária a realização de um curso de treinamento específico na utilização. Em geral estes cursos são ministrados na sede da Bosch ou de outros fabricantes, normalmente situados em São Paulo, salvo exceções. O deslocamento, o tempo gasto e os custos destes treinamentos impacta significativamente no cotidiano da empresa. Quanto mais a

<sup>2</sup> [www.invertia.com.br](http://www.invertia.com.br)

empresa se destacar no mercado através de sua aparelhagem tecnológica e respectivo treinamento da equipe, mais será percebida sua diferenciação em relação a concorrência. Conforme afirma Kotler, Hayer e Bloom (2002) no livro Marketing de Serviços Profissionais, os aspectos tangíveis são essenciais para a percepção de qualidade por parte dos clientes. Os equipamentos aparentes nas oficinas de reparos automotivos constituem uma excelente forma de criar uma imagem de qualidade ao alcance dos clientes.

Somando a queda na taxa de juros, a cotação baixa do dólar americano é um aspecto favorecedor para aquisição de novos equipamentos, visto que em grande parte são importados dos Estados unidos e da Europa, em especial da Alemanha onde encontra-se a sede mundial da Bosch.

Pelas razões apresentadas, o mercado apresenta uma excelente oportunidade de aquisição de novos equipamentos e aproveitamento da capacidade da empresa em assimilar novas tecnologias, distanciando-se da concorrência através da barreira tecnológica. Segundo o proprietário, o equipamento que deve ser adquirido no curto prazo é o analisador de gases modelo Bosch 724-D, custando nos dias de hoje aproximadamente R\$ 17.500,00 variando dia a dia em função da cotação do dólar. Além destes, em virtude de um aumento da capacidade instalada a empresa acredita que deve adquirir o equipamento necessário a disponibilização de mais um bóx de serviço, que constitui-se basicamente de 1 elevador de automóveis, 1 carrinho de ferramentas e 1 conjunto de ferramental básico de oficina. Estes equipamentos devem custar em torno de R\$ 9.500,00, sendo o elevador o item mais caro com seu preço em R\$ 4.500,00. Com estes investimentos a empresa estaria com uma aparelhagem tão o mais completa que a as autorizadas de montadoras, que dificilmente dispõe de analisador de gases, e teria sua capacidade de atendimento elevada em aproximadamente 20%.

### 8.2.8 Estratégia de Minimização das Limitações

A queda na taxa de juros e a cotação favorável do dólar em relação ao real favorecem os investimentos em tecnologia como apresentado anteriormente. Estes aspectos favorecem também o investimento em comunicação visual que pode minimizar a limitação da empresa em relação a identidade visual. Atualmente a empresa não possui materiais com logotipo, cores e padrões visuais estabelecidos. Nem mesmo a fachada do prédio esta adequada. Através da tomada de um financiamento de longo prazo, tirando proveito do ambiente favorável de queda das taxas de juros, a empresa poderia investir em uma reestruturação completa e na criação de materiais que constituíssem uma identidade visual apropriada.

Segundo K. Douglas Hoffman, professor da Colorado State University, as evidências físicas desempenham um importante papel para o pacote de serviços. Como os serviços são essencialmente intangíveis, as pessoas têm dificuldade de avaliá-los antes da aquisição e “consumo” do mesmo. Sendo assim, geralmente se apóiam em aspectos tangíveis relacionados ao ambiente, estrutura, materiais de apoio e outros que testemunhem em favor da empresa.

No caso da RS Motorsport, a criação de uma identidade visual que inclua uma gama completa de materiais será uma forma de apoio a decisão de contratação por parte dos clientes, assim como favorecerá o reconhecimento da empresa no mercado, a medida que os clientes forem se familiarizando com a “cara” da empresa. Todos os materiais produzidos pela empresa devem ter o logotipo estampado, respeitando os padrões de cores e formas que serão estabelecidos. Desde a fachada do prédio até o automóvel de socorro a clientes, o cartão de visita, a ficha de serviço e até mesmo o uniforme dos funcionários respeitarão a identidade visual da empresa trabalhando de forma conjunta para a divulgação da mesma.

### **8.2.9 Estratégia de Conversão das Desvantagens**

A RS Motorsport tem seus pontos fracos concentrados em torno da comunicação, identidade visual e prospecção de uma forma geral. Tendo sido relapsa em relação a estas necessidades desde sua fundação, a empresa se apoiou apenas na qualidade dos serviços e indicação de clientes satisfeitos com os resultados e preços baixos. Some-se a isso o fato de que o mercado de reparos automotivos exige investimentos pesados em atualização tecnológica o que demanda um faturamento suficiente para fazer frente a esta carência. A prospecção baseada apenas na boa vontade de clientes satisfeitos em divulgar a empresa entre amigos não basta para um crescimento alinhado às necessidades de investimentos cada vez maiores. A empresa precisará adotar uma estratégia de comunicação mais agressiva, investir mais em identidade visual, propaganda e promoção de vendas, atraindo novos clientes e estimulando o retorno dos clientes atuais. A conversão da desvantagem ocorrerá com o aumento dos investimentos em marketing paralelamente aos investimentos em equipamentos e melhoria dos serviços.

## **8.3 OBJETIVOS DO PLANO DE MARKETING**

### **8.3.1 Aumentar o número de clientes**

O plano de marketing para a empresa RS Motorsport tem como objetivo principal a criação de estratégias que permitam o crescimento da empresa no seu mercado de atuação. Espera-se um aumento gradativo do número de clientes que buscam a empresa, sejam por indicação ou por resultado de comunicação na mídia. A meta estabelecida será um aumento gradativo médio superior a 4% ao mês no número de clientes que procuram a empresa para a realização de serviços. Um crescimento menor nos primeiros meses de implantação do plano é

esperado, em razão da inércia inicial, devidamente compensado nos meses subsequentes, porém o resultado ao longo de 12 meses deverá atingir ou superar a meta de 4% de aumento mensal médio no número de clientes que contratam a empresa.

A meta compreende o aumento gradativo no número de veículos atendidos, sendo a mesma cumulativa em relação ao mês anterior. Desta forma o aumento mensal de 4% no número de clientes que de fato contratam a oficina para reapros em seus veículos resultará em um aumento médio anual de 60,10% no número de veículos atendidos, conforme apresentado na Tabela abaixo.

**Tabela 1 - Crescimento esperado do número de clientes**

<b>Mês</b>	<b>Taxa de crescimento</b>	<b>Crescimento em relação ao mês 1</b>
<b>Mês 1</b>	1,04	4,00 %
<b>Mês 2</b>	1,04	8,16 %
<b>Mês 3</b>	1,04	12,49 %
<b>Mês 4</b>	1,04	16,99 %
<b>Mês 5</b>	1,04	21,67 %
<b>Mês 6</b>	1,04	26,53 %
<b>Mês 7</b>	1,04	31,59 %
<b>Mês 8</b>	1,04	36,86 %
<b>Mês 9</b>	1,04	42,33 %
<b>Mês 10</b>	1,04	48,02 %
<b>Mês 11</b>	1,04	53,95 %
<b>Mês 12</b>	1,04	<b>60,10 %</b>

Fonte: o autor.

### **8.3.2 Criar/Fortalecer a imagem institucional da RS Motorsport**

A empresa atualmente não possui uma imagem institucional estabelecida. Apesar de ter uma logomarca, em razão da baixa divulgação da mesma, os clientes desconhecem suas características e não relacionam nenhuma identidade visual à empresa. Nem mesmo o ponto de venda possui qualquer forma de identificação da empresa ou serviços oferecidos. Para este objetivo a meta será a

criação e implantação da identidade visual ao longo de um ano, incluindo adequação da fachada do prédio, material de comunicação impresso ou eletrônico, documentos e uniformes. Ao final deste período espera-se que a empresa esteja com sua identidade plenamente estabelecida e divulgada, e que nenhum documento impresso ou eletrônico deixe a empresa sem o padrão visual estar aplicado ao mesmo.

### **8.3.3 Definir o posicionamento da empresa**

A RS Motorpsort está em sintonia com a tecnologia atual e tem facilidade de adequação às inovações do mercado automotivo. Esta é uma característica não muito comum entre as empresas de pequeno porte que atuam no setor. Somente as grandes empresas, em geral concessionárias de grandes marcas, possuem equipamentos e mão de obra qualificada ao ponto de atender usuários de automóveis com ampla gama de equipamentos eletrônicos embarcados.

Aproveitando esta característica de atualização da empresa, pretende-se posicioná-la no mercado como alternativa às concessionárias, prestando serviços de igual qualidade a preços mais baixos.

## **8.4 ESTRATÉGIA DE MARKETING**

### **8.4.1 Público Alvo**

A RS Motorsport atende os mercados de Porto Alegre e Grande Porto Alegre, prestando serviços de reparos e manutenção em automóveis com tecnologia eletrônica embarcada, ou seja, todo tipo de automóvel de pequeno e médio porte, veículos de passeio, utilitários e esportivos, desde que utilizem

injeção eletrônica. Não são realizados serviços em motores sem injeção eletrônica, porém os outros sistemas do destes veículos poderão ser reparados na empresa. Apesar desta amplitude de mercado, o plano de marketing terá como alvo o mercado de particulares de Porto Alegre e Grande Porto Alegre das classes A e B, dedicando especial atenção a profissionais autônomos como médicos e advogados. Será uma forma de otimizar as ações de comunicação para os segmentos mais favoráveis a empresa.

A classe médica de Porto Alegre será um alvo particular deste plano por ter características que a tornam clientes potenciais de alto interesse para a empresa. São estas a renda, o acesso da comunicação e o alto grau de interação entre os membros da classe. Segundo estudo da Fundação Getúlio Vargas, divulgado no jornal Folha de São Paulo (LAGE, 2005), o salário médio de médicos com graduação no Brasil é de R\$ 6.705,82 e de médicos com Pós-Graduação é de R\$ 8.966,07, estando estes últimos no topo da expectativa salarial do país. Além disso os médicos apresentam uma interação social freqüente em hospitais, clínicas e centros de atendimento, favorecendo a divulgação “boca-a-boca”, forma de prospecção que atualmente responde pela grande maioria dos clientes da RS Motorsport. Por estas características o grupo dos médicos representa um público alvo muito expressivo para a empresa, não apenas pelo poder aquisitivo e perfil de consumo, mas também pela possibilidade de divulgação da empresa através de indicações.

#### **8.4.2 Posicionamento**

A RS Motorsport deve posicionar-se no mercado com alternativa em relação as concessionárias de grandes marcas. Deve ser evitada a comparação com oficinas mecânicas tradicionais. A empresa deve destacar seu diferencial tecnológico salientando a capacitação técnica e qualidade dos serviços.

A idéia é comparar a empresa com as concessionárias mostrando o diferencial: o preço. A empresa se apresentará como alternativa mais “barata” para serviços de mesma, ou melhor, qualidade.

#### **8.4.3 Plano de serviço**

O serviço oferecido deverá ser manutenção e reparo de automóveis de passeio, utilitários ou esportivos, movidos a gasolina ou álcool, com tecnologia embarcada. Não serão realizados reparos de motores em automóveis sem injeção eletrônica, independentemente do tipo de combustível que utilizem. Também não são atendidos veículos de grande porte tais como caminhões, ônibus e assemelhados. A empresa oferecerá serviços em motor, freios, suspensão e transmissão. Não serão oferecidos serviços de estética automotiva, tais como chapeação e pintura, instalação de acessórios ou outros afins.

Os procedimentos de serviço respeitarão as normas estabelecidas, cumprindo o roteiro de serviço e os padrões impostos pela empresa. O automóvel assim que recebido deve ter sua ficha preenchida com os dados do mesmo e informações fornecidas pelo proprietário, tanto a respeito do histórico do veículo quanto o relato do problema apresentado. Em caso de retorno de veículos já reparados pela oficina, seja por garantia ou re-serviço, seja por surgimento de novo problema, deve ser localizada no sistema a ficha original do veículo com os dados completos dos serviços anteriores. Esta ficha deve ser verificada em busca de subsídios para o conhecimento do veículo e seu histórico. A partir de então deve ser feita uma nova ficha de serviço que deve ser fixada ao parabrisa dianteiro do veículo e deve acompanhá-lo durante toda a execução do serviço, sendo atualizada sempre que concluído um reparo.

O cliente deve ser informado dos procedimentos que serão realizados em seu veículo e, quando possível, das peças que serão substituídas. Se durante a realização do serviço novos problemas forem constatados, o cliente deve ser informado imediatamente incluindo valores, prazos e procedimentos.

É de fundamental importância que toda e qualquer informação a respeito do veículo seja inserida na ficha de serviço, mantendo um histórico preciso e atualizado a respeito do mesmo. Após concluído o serviço e entregue o automóvel ao cliente, todas as informações da ficha devem ser armazenadas no computador para posterior consulta, quando necessário.

Em caso de necessidade de substituição de peças, estas devem ser compradas de fornecedores credenciados às montadoras, ou com qualidade e garantia comprovadas. Deve-se evitar qualquer utilização de peças cuja a procedência e durabilidade não possam ser determinadas com segurança. Esta questão deve ser especificada para o cliente, justificando o custo adicional que esta escolha possa acarretar. A qualidade das peças utilizadas é de fundamental importância para a boa execução dos serviços e para a garantia fornecida aos clientes.

Os serviços serão realizados com auxílio das tecnologias mais modernas em diagnóstico automotivo. Para tal serão utilizados equipamentos da Bosch e ferramental de alta qualidade. A empresa deve continuar sua busca por atualização tecnológica permanentemente, mantendo-se sempre informada dos novos lançamentos e, na medida do possível, adquirindo os equipamentos.

A empresa precisará contratar um auxiliar com conhecimentos em informática para que este possa acompanhar a evolução tecnológica da empresa como um todo, e manter as fichas dos veículos atualizadas no sistema. Este auxiliar poderá desempenhar funções de mecânica e de registro dos dados, deixando os técnicos mais livres e dedicados ao trabalho de reparo em si.

Os prazos para realização dos serviços informados ao cliente devem ser cumpridos com precisão. Em caso de dúvidas em relação aos prazos estimados, é aconselhável a estimativa de um prazo de segurança longo mesmo que esta medida provoque uma reação de desagrado ao cliente. Não devem ser previstos prazos apertados que possam comprometer o cumprimento das condições informadas ao cliente. Nos serviços que demandarem peças de difícil obtenção, que possam atrasar a realização do serviço, o cliente deve ser informado a respeito dessa restrição e deve ser mantido um contato permanente com o mesmo de forma a mantê-lo atualizado do que esta sendo feito em seu veículo e dos prazos estimados.

O roteiro de serviço deve contemplar pelo menos as seguintes etapas:

- Entrada do automóvel;
- Recepção do cliente e conversa para coleta de informações;
- Criação/Atualização da ficha de serviço;
- Inserção das informações fornecidas pelo cliente;
- Encaminhamento do veículo para reparo;
- Estimação dos prazos para realização do serviço;
- Realização do orçamento;
- Comunicação do orçamento e prazos ao cliente para aprovação;
- Realização do serviço ou entrega do mesmo ao cliente;
- Testes;
- Atualização da ficha de serviço;
- Entrega do veículo ao cliente com cópia da ficha.

A empresa deve ter parceria com ponto de táxi próximo a oficina para transportar o cliente de volta a sua residência ou local de trabalho após a entrega do veículo para reparo. O mesmo vale para um serviço de busca de veículos impossibilitados de trafegar. Após a ligação do cliente solicitando este serviço, um funcionário deve se dirigir ao local, vistoriar o veículo e informar ao cliente as condições para reparo do mesmo, e somente após este procedimento é que deve ser acionado o serviço terceirizado de guincho, autorizado pelo cliente que deve estar ciente dos custos envolvidos nos serviços acessórios (ampliados).

Automóveis de clientes não devem ser conduzidos por funcionários da RS Motorsport, salvo em razão de testes anteriores ou posteriores aos reparos, sempre utilizando a “placa verde” sobre a placa original do cliente, que é a identificação de que o mesmo encontra-se sob responsabilidade da oficina. Esta placa verde deve ser registrada junto ao Detran-RS. Utilizando a mesma, em caso de multas ou acidentes a oficina é automaticamente responsabilizada evitando transtornos aos clientes. Em caso de verificação de problemas apontados por

clientes antes de efetuado o reparo, deve ser dedicada atenção especial a condução do veículo durante os testes para evitar incidentes que possam acarretar prejuízos adicionais ao veículo.

A empresa fornecerá garantia dos serviços e peças utilizadas nos reparos dos veículos pelos prazos estipulados em lei. A empresa não se isentará de responsabilidade por problemas com peças fornecidas por terceiros, utilizadas na realização dos serviços. O cliente deverá estar seguro de que qualquer problema que surja em relação ao serviço prestado pela empresa será imediatamente corrigido em toda sua extensão, incluindo substituição de peças se necessário. Esta garantia terá validade sobre os serviços realizados e relatados na ficha de serviço, de modo a limitar e estabelecer a responsabilidade da empresa em relação ao veículo.

Se constatada a necessidade de um reparo relativo a segurança ou funcionamento pleno do veículo, o cliente deve ser informado e deve aprovar a realização do reparo. Se o cliente não aprovar o serviço, o automóvel deve ser entregue imediatamente sem que nenhum outro serviço paralelo seja realizado. Esta medida garante a segurança do cliente e da empresa, pois nenhum veículo deve ser entregue, reparado pela empresa, sem que esteja em condições de rodagem, segundo especificações técnicas. O cliente deve ser informado da precariedade de funcionamento de seu veículo, caso opte por retirá-lo sem a devida realização do serviço indicado. A empresa deve relatar o caso, com todos os detalhes do problema constatado, na ficha de serviço, que deve ser guardada após ser assinada pelo cliente na retirada do veículo.

Deverá ser informado aos clientes o tempo de garantia, tanto dos serviços quanto das peças, e esta informação deve constar da ficha de serviço fornecida ao cliente. Este ponto é essencial para enaltecer a responsabilidade da empresa em relação aos serviços prestados, garantindo confiabilidade e segurança aos clientes.

#### 8.4.4 Política de preços

A técnica de precificação que mais se adapta ao ramo de serviços é a cobrança por hora trabalhada. Esta técnica leva em consideração o tempo que será destinado a realização do serviço e estipula um valor fixo por hora. É desta forma que a RS Motorsport deverá trabalhar. Os orçamentos serão realizados levando em consideração uma estimativa de tempo adequada para a realização do reparo e o valor de R\$ 50,00 por hora trabalhada será aplicado para a composição do preço. O orçamento final será fornecido ao cliente após o levantamento dos custos das peças que serão substituídas e do tempo de serviço. Este valor está significativamente abaixo do valor cobrado por concessionárias de automóveis importados, cerca de R\$ 240,00 por hora de serviço, e do valor cobrado por concessionárias de automóveis nacionais, cerca de R\$ 145,00 por hora trabalhada. Desta forma a RS Motorsport estará posicionada como uma alternativa barata em relação a estes concorrentes.

Já em relação a oficinas convencionais multi-marcas é extremamente difícil estabelecer uma comparação pois estas praticam preços díspares. Ou seja, é muito difícil especificar os critérios utilizados por estas empresas na composição dos orçamentos. Em um teste feito em 3 oficinas distintas os valores oscilaram em mais de 50%, para cima e para baixo, para a realização de um mesmo serviço.

Como a intenção da RS Motorsport é posicionar-se como alternativa em relação a concessionárias de automóveis nacionais e de importados, as referências de preços serão os praticados por estas empresas.

O preço de R\$ 50,00 por hora de serviço é superior em 20% em relação ao valor cobrado atualmente. Esta alteração deve ser monitorada nos próximos 6 meses de forma a verificar se terá algum impacto na demanda. A princípio acredita-se que esta alteração não trará prejuízo em relação a demanda pelos serviços, pois se encontra, ainda, muito abaixo dos preços praticadas pelas concessionárias.

A empresa deverá fazer contato com administradoras de cartão de crédito e empresas de pagamentos eletrônicos para disponibilizar aos clientes estas opções de pagamento. Deve ser estudada uma forma de crédito parcelado no cartão, pois desta forma elimina-se grande parte da burocracia e a empresa ganha em segurança de crédito.

#### **8.4.5 Plano de identidade visual e ponto de venda**

A RS Motorsport tem ignorado a necessidade de uma identidade visual adequada. A partir da execução deste plano serão tomadas atitudes para mudar este panorama inerte de forma a criar uma imagem corporativa. A primeira medida será a contratação de um designer que fará a criação de uma identidade visual para a empresa, a começar por um logotipo e seguindo por um cartão de visitas, bloco de notas, ficha de serviço, uniforme e um projeto de fachada para a sede da empresa. As cores da empresa já foram definidas pelo proprietário que faz questão do uso do preto, amarelo e branco como cores “base”, podendo ser utilizadas outras cores de apoio, porém tendo estas como referência de combinação. Seguindo estas determinações, tomaremos como cores de apoio tons de cinza para evitar o uso demasiado do branco e do preto, em função da dificuldade de manutenção do branco e a excessiva agressividade do preto.

Poder-se-ia dizer que o mais adequado seria deixar o designer livre para a definição das cores conforme a necessidade da composição, adequação ao ramo de atividade e outras necessidades que surgissem durante a composição da identidade visual, mas devido a subjetividade de preferência nessa questão entende-se a exigência do proprietário.

A identidade visual da RS Motorsport deve transmitir confiança ao cliente, deve estar relacionada com conhecimento técnico e competência. Não devem ser utilizados muitos efeitos visuais para não vincular demasiadamente a imagem da empresa ao conceito de esporte. Apesar do nome da empresa incluir este conceito, “Motorsport”, a conotação demasiadamente esportiva afastará os usuários “domésticos” de automóveis, que são os verdadeiros clientes da

empresa. A empresa está inserida no mercado de esporte a motor, especificamente entre os membros do clube de jipe “vira-latas”, que utilizam o melhor em equipamento de trilhas investindo pesado em seus veículos e garantindo um bom volume de serviço para a empresa, porém estes representam apenas uma pequena parcela dos clientes da empresa. É necessário concentrar a atenção aos clientes que respondem pela maior parte do faturamento da empresa, que são usuários “convencionais” de automóveis e não esportistas.

### **a) Projeto de identidade visual do prédio da empresa**

O primeiro ponto que abordaremos na questão de identidade visual é a fachada da empresa, que encontra-se sem nenhum tipo de identificação, não tem nem sequer o número que identifica o prédio na rua, como pode ser observado na fotografia recente da mesma (anexo 1). O prédio encontra-se em boas condições e sua arquitetura favorece a aplicação de elementos visuais. O que se propõe é a utilização do logotipo, identificação dos serviços prestados pela oficina e do número da rua. A fachada deve ter um layout limpo, que favoreça a identificação da oficina com um simples olhar, de fácil leitura e compreensão. Na imagem trabalhada em software gráfico (anexo 2) pode ser vista uma proposta simplificada do que poderia ser a fachada da empresa.

A empresa atende somente durante o dia, entre as 8 horas e as 20 horas, o que justificaria o uso de elementos visuais sem iluminação de fundo, que torna bastante oneroso tanto em investimento inicial como em manutenção da parte elétrica. Porém é sabido que no Rio Grande do Sul, mais especificamente em Porto Alegre, devido a posição geográfica da cidade, os dias se tornam noites muito cedo durante o inverno. Em dias mais curtos no auge do inverno o sol se põe às 17:45 horas o que torna necessário algum tipo de iluminação da fachada e da empresa como um todo. Junte-se a isso o fato de que dias de inverno costumam ter luminosidade bastante fraca, especialmente em dias de chuva. Por estas razões fica aqui recomendada a utilização da tecnologia de “*back light*”, ou luz de fundo, para a composição da fachada, mesmo sabendo dos custos adicionais que isso acarreta.

O chão da entrada da empresa deve ser pintado com tinta especial resistente a gasolina e desgaste por produtos químicos que eventualmente possam ser derramados ou trazidos pelas rodas dos veículos. Este piso deverá ter cor clara e ser mantido limpo pelos funcionários da empresa que regularmente deverão fazer a manutenção do mesmo.

### **b) Interior da oficina**

Todos os equipamentos e o próprio interior da oficina deverão respeitar o padrão de cores estabelecido. A subjetividade no uso das cores deverá ser deixada de lado em função da utilização correta das mesmas e o respeito aos padrões determinados. Pretende-se com isso criar uma unidade de identificação, harmonia de ambiente e identidade única para a empresa.

Sempre que possível, deve ser evitada a exposição de marcas de fabricantes de equipamentos e peças, salvo quando de interesse da empresa. Pôster, calendários, cartazes ou qualquer outro tipo de comunicação impressa deve ser cuidadosamente selecionada de acordo com o interesse da RS Motorsport em divulgar a marca, evento ou produto de terceiro. Os espaços devem ser reservados a materiais da própria empresa ou de parceiros estratégicos. Esta questão é muito importante para a concentração do foco do cliente na comunicação da empresa, evitando a dispersão de atenção. A fotografia do elevador com a marca aparente (anexo 3) serve de exemplo claro desta questão. O equipamento não respeita o padrão visual de cores do interior e expõe desnecessariamente uma marca que não tem nenhum tipo de parceria com a empresa. Este equipamento deve ser pintado com as cores determinadas no plano de identidade visual e o espaço de marca pode ser utilizado para divulgação da própria empresa, conforme exemplificado na imagem trabalhada em software (anexo 4).

De uma forma geral, todo o ambiente será padronizado e reestruturado de forma a criar uma identidade única para a empresa. Até mesmo o escritório e sala de espera sofrerão mudanças.

### **c) Materiais impressos**

Todo e qualquer material impresso produzido ou divulgado pela empresa terá que respeitar o manual de identidade visual da empresa. Não serão aceitas alterações no logotipo, cores ou formas estabelecidas. Desde materiais de campanhas publicitárias até documentos internos serão padronizados. Deve-se dedicar especial atenção aos documentos que são reproduzidos com mais frequência, tais como fichas de serviço (anexo 5). Estas deverão ser impressas em papel timbrado da empresa, devidamente serigrafado com logotipo e dados de contato. As fichas de serviço serão refeitas respeitando a área livre da folha timbrada. Um exemplo de ficha de serviço adequada pode ser visto na imagem trabalhada em software gráfico (anexo 6).

Os cartões de visita e os blocos de notas serão produzidos em serigrafia, em função da qualidade de cores desta forma de impressão. Deverá ser utilizado um papel Supremo branco de alta gramatura, superior a 300, de forma que o cartão tenha consistência, e para o bloco de notas papel Offset 75 gramas branco. O formato do cartão será de 9,5 cm de largura por 5,5 cm de altura, e o bloco de notas terá o formato A5 (21,5 cm de altura por 14,5 cm de largura) que equivale a metade de um papel A4 tradicional, conforme pode ser visto no projeto gráfico de exemplo de uniforme (anexo 7).

O uniforme dos funcionários também deverá estar de acordo com a identidade visual da empresa. Serão confeccionados aventais usados sobre a roupa pessoal dos funcionários, com cores e logotipos gravados em serigrafia conforme o exemplo apresentado na imagem elaborada em software gráfico (anexo 8). Nenhum funcionário poderá trabalhar sem o avental e este deverá estar sempre limpo e em condições. Se o avental for sujo em serviço, deverá ser substituído ao final do dia e o mesmo colocado para lavar. A empresa disponibilizará pelo menos 5 uniformes por funcionário, permitindo a substituição do mesmo sempre que necessário.

#### **d) Linhas base da identidade visual**

- 1) Visual limpo;
- 2) Moderno / tecnológico;
- 3) Idéias claras, fácil leitura;
- 4) Padronização de formas e cores;
- 5) Estética.

#### **8.4.6 Plano de comunicação**

A RS Motorsport tem contado com poucos canais de comunicação com seus clientes. Sua única forma de atingir os clientes é através do contato direto durante o atendimento na oficina. O que tem sustentado a empresa até o momento é a indicação de clientes satisfeitos com o serviço que recomendam a oficina a pessoas de seu ciclo de amizade. Até o presente momento a RS Motorsport não anunciou em jornais, não publicou seu telefone nas páginas amarelas, não produziu nem um panfleto sequer. Segundo indica Kotler, Hayer e Bloom (2002), nenhuma empresa deve confiar apenas na indicação de clientes.

Este plano de marketing pretende mudar esta inércia produzindo um material impresso de qualidade que divulgue a empresa e os serviços oferecidos. Como a empresa não dispõe de recursos elevados para propaganda, as campanhas devem ser bem direcionadas e atingir o público alvo com baixo índice de desperdício de material e recursos. Diversos públicos e classe foram avaliados para a escolha do alvo.

Para “inaugurar” a comunicação impressa da empresa com o mercado, foi selecionado um público alvo específico, a classe médica de Porto Alegre, que concentra características que os tornam potenciais consumidores dos serviços ofertados pela empresa e de acesso facilitado pela disponibilidade de banco de dados com endereços e dados de contato. Além disso os médicos apresentam

elevada interação entre os mesmos em hospitais, clínicas e centros médicos, representando um forte potencial de divulgação dos serviços da empresa em conversas informais, resultando em indicações de novos clientes. Atualmente a empresa já atende um número grande de médicos, em sua maioria indicados por outros médicos que já eram clientes.

Para exemplificar o tipo de campanha que se pretende, foi desenvolvido uma material com as características adequadas a comunicação com este mercado (Anexo 9). Este material servirá de exemplo e de “guia” para a composição do material finalizado, que deverá ser desenvolvido por um designer, e que será enviado por correio para os médicos de Porto Alegre. A qualidade do material é de fundamental importância para tangibilizar a qualidade do serviço prestado pela empresa. O material deverá ser impresso em cores, utilizando um papel nobre e uma composição gráfica de qualidade. A qualidade do material de comunicação é defendida por Kotler, Hayes e Bloom (2002) “É importante que a mensagem seja poderosa, mas, se o aspecto visual for ruim, os seus clientes em potencial talvez nunca notem o que você tem a dizer e você terá desperdiçado dinheiro”.

O material deverá ser direcionado a classe médica especificamente, de modo que sua comunicação tenha objetividade e clareza de informações, evitando-se jargões e palavras técnicas do setor automotivo. Deverá ser de fácil compreensão e leitura, tendo “atratividade” para despertar a atenção do leitor.

A comunicação deverá ressaltar a qualidade do serviço prestado e o baixo preço cobrado em relação às concessionárias de marcas, deixando claro quais os tipos de serviços automotivos prestados pela empresa. O exemplo de folder (anexo 9) concentra as características necessárias e pode ser utilizado como referência na criação do material definitivo.

Aspectos que devem ser enaltecidos na comunicação (linhas-guia):

- 1) Conhecimento técnico;
- 2) Confiabilidade;
- 3) Preço baixo;
- 4) Garantia;
- 5) Cumprimento de prazos.

## 8.5 PLANO DE AÇÃO – IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE AÇÃO

O plano de ação prevê a realização das tarefas necessárias para a aplicação prática do plano estratégico proposto. Vale ressaltar que a empresa dispõe de poucos recursos financeiros para investimentos, sendo a tomada de um financiamento o primeiro passo. Espera-se aproveitar as oportunidades oferecidas pelo mercado com a taxa de juros em queda e a cotação do dólar americano abaixo dos anos anteriores e com expectativa de estabilidade para o início de 2007, segundo informações do gerente da agência Carlos Gomes do Unibanco, Sr. Luciano Torres. Tendo um faturamento mensal na casa do R\$ 25.000,00, a empresa assegura a possibilidade de comprometer cerca de 10% do faturamento com investimentos em equipamentos e marketing, viabilizando as propostas deste plano conforme será apresentado no orçamento.

Entre os dias 01/01/2007 e 10/01/2007 a RS Motorsport fará contato com fornecedores para elaboração de orçamentos finais atualizados para a composição do montante que será tomado de crédito. Durante este período devem ser contatadas as gráficas que produzirão os materiais impressos, a empresa de comunicação visual que fará a adequação da fachada da empresa, o escritório, ou designer, que fará a composição da identidade visual e os fornecedores de equipamentos dos quais serão comprados o analisador de gases, o elevador de automóveis adicional e as ferramentas para o novo box de serviço.

Linhas de crédito de incentivo ao desenvolvimento de pequenos negócios são disponibilizadas pelo BNDES. O SEBRAE-RS desempenha um papel importante no assessoramento de pequenos empresários na aquisição destes recursos, o que seria uma excelente alternativa para a empresa. Por esta razão relacionamos como segunda ação o contato com o SEBRAE-RS na busca desta consultoria. Esta ação deve acontecer entre o dia 10 de janeiro de 2007 e implica em um custo relativamente baixo, de R\$ 400,00, que é a taxa cobrada pelo SEBRAE-RS para a empresa. O único envolvido nesta ação é o proprietário Davi Almeida Prato, e o prazo final estipulado será o dia 20 de janeiro de 2007. Após contatado o SEBRAE-RS, seria elaborado um plano para preparação da documentação para aquisição do empréstimo junto ao BNDES. O prazo para o planejamento, trâmites da documentação e resposta por parte do BNDES fica estipulado em 60 dias a contar do dia 20 de janeiro de 2007. Se aprovado e liberado o empréstimo do BNDES, a fase de aquisição de crédito fica encerrada e o plano segue o curso pela opção secundária de aquisição de crédito, que é a procura de uma instituição privada.

O dia 22 de março de 2007 fica estipulado com data final para liberação do crédito pelo BNDES. Caso isto não ocorra, a empresa dedicará 10 dias a aquisição do crédito através de uma instituição privada e dará andamento ao plano. Esta opção acarretará um custo superior pois financiamentos de instituições privadas, em geral, têm taxas de juros superiores aos financiamentos pelo BNDES, porém a empresa possui condições de fazer frente a esta sobrecarga.

Espera-se que até o dia 02 de abril de 2007 a empresa esteja com os recursos do crédito tomado disponíveis para o investimento conforme estipulado neste plano. A primeira medida então será a contratação do escritório de design, ou designer autônomo, para a criação da identidade visual da empresa e subsequentemente o folder de comunicação. O profissional terá o prazo de 30 dias para elaboração do material devendo estar concluído em todas as suas aplicações até 02 de maio de 2007. Esta ação deverá ter o custo estimado de R\$ 2.500,00.

De posse do manual de identidade visual fornecido pelo designer, a RS Motorsport fará contato com a empresa de comunicação visual escolhida para adequação da fachada e contratará o serviço estipulando o prazo de início para a data 10/05/2007 e o prazo final de conclusão da obra para 10/06/2007. Até este dia a fachada deve estar concluída e o prédio deve estar todo sinalizado conforme estabelecido neste plano. Esta ação tem seu custo estimado em R\$ 6.500,00 conforme informado pela empresa Lupa Comunicação Visual.

Simultaneamente a esta ação, a empresa deve fazer contato com as gráficas e encaminhar o material para confecção das fichas de serviço, papel timbrado, cartões de visita, bloco de notas e outros. A gráfica Trindade estimou o custo em R\$ 1.800,00 para elaboração de 20 blocos de notas, 5.000 folhas timbradas e 1000 cartões de visita. Deve também contatar a empresa fornecedora dos uniformes e encaminhar a execução dos mesmos tomando como prazo final, tanto para gráfica quanto para os uniformes, o dia 10 de junho de 2007, mesma data da entrega da fachada e do prédio sinalizado. A companhia dos Uniformes orçou 30 aventais com as especificações fornecidas pelo valor de R\$ 1.050,00.

No plano está prevista a compra de um equipamento analisador de gases, de um elevador de automóveis e um carrinho completo com ferramentas para montagem de mais um box de serviços e conseqüente aumento da capacidade de atendimento. Para esta ação o orçamento previsto é de R\$ 21.500,00 devendo ser realizada entre os dias 05 de maio de 2007 e 09 de maio do mesmo ano. A data de entrega destes equipamentos esta prevista para dia 18 de junho de 2007 podendo atrasar até 20 de junho. Após recebido, estes equipamentos deverão ser pintados e adequados a identidade visual da empresa imediatamente através dos serviços da empresa que compôs a fachada e adequou o prédio. Para esta pintura o prazo será de 10 dias a contar do recebimento dos mesmos e o custo estimado é de R\$ 1.000,00.

A fachada deve estar concluída entre os dias 10 e 12 de junho de 2007, quando então deve ser contatado novamente o designer que produziu a identidade visual da empresa, e deve ser solicitado a este a composição do material de comunicação com fotos da nova fachada da empresa. Esta ação terá um custo estimado de R\$ 850,00 e deverá ser iniciada no dia 15 de junho e concluída em 16 de julho de 2007.

De posse do material entre os dias 02 e 06 de julho a empresa deve encaminhar para a gráfica o material para impressão dos folders. Estes ficarão prontos entre os dias 16 e 18 de julho, a um custo de R\$ 5.060,00. A partir de então a mala direta deve ser criada com ajuda de um empresa especializada em assessoria de relações públicas. Esta ação deve ocorrer entre os dias 18 e 30 de julho de 2007 ao custo de R\$ 1.800,00. Neste custo está inclusa a compra de listas na AMRIGS, Unimed e outras associações de médicos que possam estar acessíveis. Montada a mala direta, entre os dias 30 de julho e 15 de agosto de 2007 os folders serão enviados pelo correio ao custo total estimado de R\$ 1.520,00.

A partir de 16 de agosto de 2007 até o dia 05 de novembro do mesmo ano deve ser feito um controle preciso do retorno da mala direta para avaliar a relação entre o investimento na comunicação e aumento na demanda.

<b>Data</b>	<b>Data final</b>	<b>Ação</b>	<b>Envolvidos</b>	<b>Custo</b>
01/01/2007	10/01/2007	Execução dos Orçamentos	Davi, fornecedores	--
10/01/2007	20/01/2007	Procurar SEBRAE_RS	Davi	--
22/03/2007	01/04/2007	Aquisição de crédito em rede privada	Davi	--
02/04/2007	05/04/2007	Contratação do Designer para criação da Identidade visual	Davi, Designer	R\$ 1.250,00
02/05/2007	05/05/2007	Entrega do Material de ID. Visual	Davi, Designer	R\$ 1.250,00
05/05/2007	09/06/2007	Contratação de Fornecedores	Davi, Fornecedores	--
05/05/2007	09/06/2007	Compra dos novos equipamentos	Davi	R\$ 21.500,00
10/05/2007	10/06/2007	Fachada, prédio	Davi, Empresa de Comunicação Visual	R\$ 3.250,00
10/05/2007	10/06/2007	Uniformes	Davi, Uniformes	R\$ 1.050,00
10/05/2007	10/06/2007	Gráfica, cartões, bloco de notas e etc...	Davi, gráfica	R\$ 1.800,00
10/06/2007	12/06/2007	Entrega da Fachada concluída	Davi, Empresa de Comunicação Visual	R\$ 3.250,00
12/06/2007	15/06/2007	Contato com Designer, fotos	Davi, Designer	--
15/06/2007	30/06/2007	Criação do Material de Comunicação	Designer	R\$ 850,00
18/06/2007	20/06/2006	Recebimento dos novos equipamentos		--
20/06/2007	30/06/2007	Pintura e adequação dos novos equipamentos	Davi, Empresa de Comunicação Visual	R\$ 1.000,00
02/07/2007	06/07/2007	Encaminhamento para gráfica	Davi	R\$ 2.530,00
16/07/2007	18/07/2007	Recebimento do material de comunicação da gráfica	Davi	R\$ 2.530,00
18/07/2007	30/07/2007	Montagem da Mala direta	Davi, agência de RP	R\$ 1. 800,00
30/07/2007	15/08/2007	Envio do material pelo correio	Davi, agência de RP	R\$ 1.520,00
16/08/2007	05/11/2007	Controle e avaliação do retorno da mala direta	Davi	--
05/11/2007	30/12/2007	Início do novo ciclo de planejamento Estratégico de MKT	Davi	
			<b>Total:</b>	<b>R\$ 43,580,00</b>

#### **Quadro 4 - Plano de Ação**

Fonte: RS Motorsport<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Plano de Marketing – Orçamentos.

O plano de ação sofre o atraso de 2 meses em função da tentativa de obtenção do crédito frente a instituições financeiras com taxas menores, porém esta medida se faz oportuna pois a diferença de custo de um financiamento na rede privada e o custo de um financiamento do BNDES é muito significativa em função do montante estimado para implantação do plano. A empresa tem um faturamento médio mensal da ordem de R\$ 25.000,00 e não pode se dar ao luxo de acelerar o processo queimando esta etapa, que pode repercutir em uma economia importante.

## 9 CONCLUSÃO

A RS Motorsport é uma empresa que soube administrar muito bem uma das variáveis do composto de marketing: o serviço. A empresa presta serviços de qualidade, com cumprimento de prazos, responsabilidade e grande competência técnica. Some-se a isso o fato de que a empresa pratica preços muito abaixo dos cobrados pelas concessionárias de marcas, tornando-se uma excelente alternativa em relação a estas. Esta estratégia de preços teve como objetivo a penetração no mercado, visto que se trata de uma empresa com menos de 3 anos de existência, sendo necessária a ampliação da clientela.

No estágio atual, a empresa viu-se diante de uma situação em que investimentos pesados em tecnologia fazem-se cada vez mais necessários, o que demanda um capital disponível acima das possibilidades do faturamento atual, proporcionado pela carteira de clientes da empresa. Por esta razão a empresa tem a necessidade de um crescimento mais rápido do que o obtido pelo método atual de prospecção: o chamado boca-a-boca, ou indicação de clientes.

Este plano de marketing teve como objetivo ajudar a empresa a desenvolver um ambiente favorável ao desenvolvimento da mesma no mercado, posicionando-a como alternativa em relação às concessionárias de marcas e distanciando-a dos concorrentes independentes. Além disto foi proposta uma estratégia de prospecção aproveitando um segmento de mercado, composto pela classe médica de Porto Alegre, que possui as características que o torna um excelente público alvo para a empresa. A classe médica possui uma expectativa de renda bastante superior a média de outras profissões, possui um alto nível de interação social entre os membros da classe e, principalmente, possui acesso fácil sabendo-se que pode-se obter listas com endereços classificadas e ordenadas nos guias de planos de saúde e na AMRIGS.

A proposição do plano de constituição da identidade visual da empresa faz parte do conjunto de esforços para criar uma imagem única, vinculada e fortemente estabelecida para a empresa. Espera-se com isso obter uma identificação maior da empresa no mercado, favorecendo a comunicação e a prospecção.

Este plano pretende estabelecer a estratégia de marketing da empresa para o próximo ano, de 2007, e iniciar um processo de planejamento estratégico de marketing permanente, tornando a empresa familiarizada com seu mercado de atuação, com as variáveis do composto marketing e com técnicas de comunicação com seus clientes. Esperamos que a empresa deixe de ser espectadora de sua sorte e passe a liderar e direcionar seus objetivos e metas de forma efetiva para seu sucesso profissional.

## REFERÊNCIAS

CZINZOTA, Michael R. et al. **Marketing**: as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2001.

FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho Isnard R. de. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 1991.

HARTMANN, Luiz Fernando Piazzeta. **Planejamento estratégico**. Tubarão: Copiart, 2006.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Dados**. Disponível em: <[www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)>. Acesso em: 5 set. 2006.

INVERTIA. Portal de Economia e Finanças do Grupo Terra. **Lycos**. Disponível em: <[www.invertia.com.br](http://www.invertia.com.br)>. Acesso em: dia/mês/ano.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1995.

KOTLER, Philip; HAYES, Thomas; BLOOM, Paul N. **Marketing de serviços profissionais**. São Paulo: Manole, 2002.

LAGE, Janaina. **Médico e administrador são profissões mais bem pagas**. Folha Online, São Paulo, 9 nov. 2005. Disponível em: <[www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u102234.shtml](http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u102234.shtml)>. Acesso em: 20 out. 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de marketing para micro e pequenas empresas**. São Paulo: Atlas, 2006.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

PETERS, Tom. **Reimagine!** São Paulo: Futura, 2004.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Idéias de negócios**. Disponível em:  
<[http://www.sebrae.com.br/br/parasuaempresa/ideiasdenegocios\\_1057.asp](http://www.sebrae.com.br/br/parasuaempresa/ideiasdenegocios_1057.asp)>.  
Acesso em: 5 set. 2006.

WESTWOOD, John. **O plano de marketing**. São Paulo: Makron Books, 1996.

**ANEXOS**

**ANEXO A – FOTO DA FACHADA ATUAL**

## ANEXO B – PROJETO DA FACHADA



ANEXO C – ELEVADOR ATUAL



**ANEXO D – PROJETO DE PINTURA DO ELEVADOR**

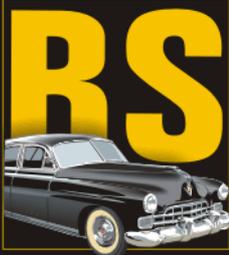
## ANEXO E – FICHA DE SERVIÇO ATUAL

<b>RS MOTORSPORT</b>					
Rua Tito Chaves 220      Bairro Floresta					
Cidade: Porto Alegre - RS    CEP:					
CNPJ: 05.793.751/0001-26    Inscrição Municipal: 59.044					
Telefones: (51) 3325 0176 ou 9181-8212					
Prop: Sr. Cliente		Veículo: MAREA		Ano: 1999	Placa: MAZ0101
Quant.	Nº da Peça	Descrição	Marca	Pr. Unit	Pr. Total
1	71718365	RETENTOR VOLANTE	FIAT	276,31	R\$276,31
1	76958421	JOGO DE VELA	FIAT	47,80	R\$47,80
1	79451201	FILTRO DE AR	FIAT	58,20	R\$58,20
10	74215681	ANEL O RING	FIAT	4,00	R\$40,00
5	XX	PROD LIMP BICO	XX	15,00	R\$75,00
8,5	XX	MÃO DE OBRA	RS	30,00	R\$255,00
				<b>Total =&gt;</b>	R\$ 752,31
Data Entrada.....		22/4/2004	<b>OBS:</b>		
Data Saída.....		27/4/2004			
KM Entrada.....		88.575			
KM Saída.....		88.576			
Chassi nº.....					
Motor nº.....					
Fone Contato.....		9185 8486			
Execução.....		DAVI			

## ANEXO F – FICHA DE SERVIÇO TRABALHADA

<b>RS Motorsport</b>					
<b>Cliente:</b>	<b>Sr. Fulano da Silva</b>				
<b>Veículo:</b>	<b>Marea Weekend 98/99</b>	<b>Placa:</b>	<b>MAZ 0101</b>		
<b>E-mail:</b>	<a href="mailto:fulano_silva@terra.com.br">fulano_silva@terra.com.br</a>	<b>Fone:</b>	<b>9185-8486</b>		
<b>Peças substituídas</b>					
Quant.	Nº da Peça	Descrição	Marca	Pr.Unit	Pr. Total
1	71718365	RETENTOR VOLANTE	FIAT	276,31	R\$276,31
1	76958421	JOGO DE VELA	FIAT	47,80	R\$47,80
1	79451201	FILTRO DE AR	FIAT	58,20	R\$58,20
10	74215681	ANEL O RING	FIAT	4,00	R\$40,00
5	XX	PROD LIMP BICO	XX	15,00	R\$75,00
<b>Mão de Obra</b>					
Quant.	Descrição				
8,5	Serviço de substituição das peças e ajustes			30,00	R\$255,00
					R\$0,00
					R\$0,00
					R\$0,00
<b>Custo Total de serviços e peças :</b>					<b>R\$ 752,31</b>
<b>Histórico</b>					
<i>Data Entrada:</i>	22/4/2004	<i>KM Entrada:</i>	85.576		
<i>Data Saida:</i>	27/4/2004	<i>KM Saida:</i>	85.577		
<i>Execução:</i>	Davi Almeida Prato				
<b>Observações:</b>					
Rua Tito Chaves, 220 - Porto Alegre - RS - Fone: 3325-0176					
<a href="http://www.rsmorsport.com.br">www.rsmorsport.com.br</a>					

ANEXO G – PROJETO DO CARTÃO DE VISITA E BLOCO DE NOTAS



**RS**  
*Davi Almeida Prato*

**RS Motorsport**  
Tito Chaves, 220  
(51) 3325-0176 - 8446-0016

[www.rsmotorsport.com.br](http://www.rsmotorsport.com.br)  
*Especilizada em Importados*



*Motor  
Freio  
Suspensão  
Eletrônica Embarcada*

[www.rsmotorsport.com.br](http://www.rsmotorsport.com.br)  
*Especilizada em Importados*

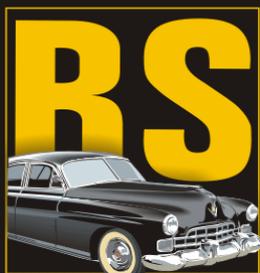
**RS Motorsport**

Tito Chaves, 220  
(51) 3325-0176 - 8446-0016

**ANEXO H – PROJETO DE AVENTAL DE SERVIÇO**



ANEXO I – PROJETO DE FOLDER DE COMUNICAÇÃO COM A CLASSE  
MÉDICA



**RS Motorsport**

## *O Doutor do seu carro...*

### ***Especializada em Importados e nacionais***

*A RS Motorsport presta serviços de reparos mecânicos em automóveis de todas as marcas, sejam importados ou nacionais. A RS Motorsport tem todos os equipamentos necessários para um serviço de primeira qualidade, seja em motor, freio, suspensão ou sistemas eletrônicos. Com profissionais altamente qualificados, a única coisa que fica abaixo das concessionárias é o preço dos serviços. Traga seu carro para um orçamento sem compromisso e perceba a diferença.*

***Tratamos seu carro com o mesmo carinho que o doutor trata seus pacientes.***

***A RS Motorsport atende a toda linha de importados  
Mercedes, BMW, Jaguar, Audi, Porsche, Subaru, Honda,  
Toyota, Volvo, Range Rover, Dodge, Chrysler, Renault, Peugeot...***

***E toda a linha de nacionais também  
GM, Fiat, Ford, VW, Audi, Renault, Peugeot...***

***Tito Chaves, 220  
(51) 3325-0176 - 8446-0016  
www.rsmotorsport.com.br***

## **ANEXO J – CURRICULUM VITAE MURILO FONSECA TREVISAN**

Nome: Murilo Fonseca Trevisan

Idade: 29 anos

Estado Civil: Solteiro

Endereço: Av. Montenegro, 250 ap 502 – Petrópolis, Porto Alegre/RS

CEP: 90.460-160

Telefone: (51) 3331-5079

E-mail: [murilo23@terra.com.br](mailto:murilo23@terra.com.br)

### **FORMAÇÃO**

Cursando ensino superior em Administração/UFRGS, com término previsto para dezembro de 2006-11-16

### **IDIOMAS**

Inglês Básico

Espanhol Básico

### **INFORMÁTICA**

Windows Avançado

Word, Excell, Power Point, Access avançados – Nível Programador

Dreamweaver MX Avançado, programador senior

Ultradev MX Avançado, programador senior

Flash 5.0 Avançado, programador senior

Flash MX Avançado, programador senior

Photoshop Avançado

Corel Suíte 12.0 Avançado

Programação WEB - Avançado, programador senior

### **ATIVIDADE**

Administrador / Programador Sênior

M23 Desenvolvimento de Sistemas Ltda.

Período: 10/03/2003 – Atividade Atual

Atividades: Desenvolvimento de sistemas, vendas administração.

Administrador / Programador Sênior

Digens – Inovação Empreendimentos Tecnológicos Ltda.

Período: 10/01/2002 – 28/02/2003

Atividades: Desenvolvimento de sistemas, vendas administração.

Administrador / Editor

Uniprom – Informática e Promoções Culturais Ltda.

Período: 10/01/1995 – 15/12/2001

**ATIVIDADES: EDITOR, ADMINISTRAÇÃO E VENDAS.**

## ANEXO K – HISTÓRICO ESCOLAR

HISTÓRICO ESCOLAR					
Ano Semestre	Atividade de Ensino	Turma	Conceito	Situação	Créditos
2006/2	ESTÁGIO FINAL EM MARKETING (ADM01197)	U	-	Matriculado	12
2006/2	ESTÁGIO SUPERVISIONADO III - ADM (ADM01194)	B	-	Matriculado	4
2006/2	ESTÁGIO: VISÃO SISTÊMICA DAS ORGANIZAÇÕES (ADM01003)	B	-	Matriculado	4
2006/2	POLÍTICA EMPRESARIAL (ADM01127)	B	-	Matriculado	4
2006/1	ADMINISTRAÇÃO DA REMUNERAÇÃO (ADM01165)	U	A	Aprovado	4
2006/1	ADMINISTRAÇÃO DE PROJETOS (ADM01138)	U	B	Aprovado	2
2006/1	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE LONGO PRAZO (ADM01140)	C	B	Aprovado	4
2006/1	DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS (ADM01178)	U	A	Aprovado	4
2006/1	PESQUISA DE MARKETING (ADM01163)	A	A	Aprovado	4
2006/1	PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA DE MARKETING (ADM01143)	A	A	Aprovado	4
2006/1	TÓPICOS ESPECIAIS EM MARKETING (ADM01169)	U	A	Aprovado	2
2005/2	ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING (ADM01142)	B	B	Aprovado	4
2005/2	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO (ADM01139)	C	C	Aprovado	4
2005/2	CIÊNCIA, TECNOLOGIA E PRODUÇÃO (ADM01183)	U	A	Aprovado	4
2005/2	INTRODUÇÃO À ANÁLISE DE SISTEMAS (INF01115)	U	B	Aprovado	4
2005/2	SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS (ADM01160)	A	A	Aprovado	4
2005/1	ECONOMIA BRASILEIRA (ECO02209)	D	A	Aprovado	4
2005/1	INTRODUÇÃO AO MARKETING (ADM01141)	C	B	Aprovado	4
2005/1	MATEMÁTICA FINANCEIRA - A (MAT01031)	A	C	Aprovado	4
2005/1	PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO (ADM01137)	B	A	Aprovado	4
2004/2	ECONOMIA BRASILEIRA (ECO02209)	D	-	Afastado	4
2004/2	INTRODUÇÃO À ANÁLISE DE SISTEMAS (INF01115)	U	-	Afastado	4
2004/2	INTRODUÇÃO AO MARKETING (ADM01141)	C	-	Afastado	4
2004/2	MATEMÁTICA FINANCEIRA - A (MAT01031)	A	-	Afastado	4
2004/2	PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO (ADM01137)	B	-	Afastado	4
2004/1	ESTATÍSTICA GERAL II (MAT02215)	E	B	Aprovado	4
2004/1	PESQUISA OPERACIONAL I (ADM01120)	B	C	Aprovado	4
2003/2	ECONOMIA BRASILEIRA (ECO02209)	C	FF	Reprovado	4
2003/2	ESTATÍSTICA GERAL II (MAT02215)	C	FF	Reprovado	4
2003/2	INTRODUÇÃO AO MARKETING (ADM01141)	C	FF	Reprovado	4
2003/2	MATEMÁTICA FINANCEIRA - A (MAT01031)	B	FF	Reprovado	4
2003/1	ESTATÍSTICA GERAL I (MAT02214)	A	B	Aprovado	4
2003/1	MOEDA E BANCOS I (ECO02231)	U	B	Aprovado	4
2002/2	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS MATERIAIS (ADM01010)	B	A	Aprovado	4
2002/2	ESTATÍSTICA GERAL I (MAT02214)	A	FF	Reprovado	4
2002/1	ANÁLISE MICROECONÔMICA II (ECO02208)	C	C	Aprovado	4
2002/1	ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO (ADM01136)	B	A	Aprovado	4
2001/2	ANÁLISE MICROECONÔMICA II (ECO02208)	E	-	Afastado	4
2001/2	ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO (ADM01136)	D	-	Afastado	4
2001/1	ANÁLISE MICROECONÔMICA II (ECO02208)	B	D	Reprovado	4

2001/1	DIREITO E LEGISLAÇÃO SOCIAL (DIR04401)	E	C	Aprovado	4
2001/1	ESTATÍSTICA GERAL I (MAT02214)	B	D	Reprovado	4
2000/2	ADMINISTRAÇÃO E GOVERNO DO BRASIL E ESTÁGIO I (ADM01188)	C	C	Aprovado	6
2000/2	ESTATÍSTICA GERAL I (MAT02214)	C	FF	Reprovado	4
2000/2	ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS E ESTÁGIO I (ADM01187)	C	A	Aprovado	6
2000/2	RELAÇÕES DO TRABALHO (ADM01156)	A	A	Aprovado	4
2000/1	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS (ADM01144)	C	B	Aprovado	4
2000/1	ANÁLISE MICROECONÔMICA I (ECO02207)	C	C	Aprovado	4
2000/1	ESTATÍSTICA GERAL I (MAT02214)	A	FF	Reprovado	4
2000/1	FUNDAMENTOS FILOSÓFICOS DA ADMINISTRAÇÃO (ADM01186)	C	B	Aprovado	4
1999/2	ÁLGEBRA LINEAR E GEOMETRIA ANALÍTICA (MAT01110)	B	C	Aprovado	4
1999/2	ESTRUTURA E INTERPRETAÇÃO DE BALANÇOS (ECO03341)	D	B	Aprovado	4
1999/1	ÁLGEBRA LINEAR E GEOMETRIA ANALÍTICA (MAT01110)	C	FF	Reprovado	4
1999/1	DIREITO ADMINISTRATIVO (DIR03302)	U	FF	Reprovado	4
1999/1	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PRIVADO E LEGISLAÇÃO COMERCIAL (DIR02203)	B	C	Aprovado	4
1999/1	METODOLOGIA BÁSICA DE CUSTOS (ECO03320)	B	B	Aprovado	4
1998/2	ÁLGEBRA LINEAR E GEOMETRIA ANALÍTICA (MAT01110)	B	-	Afastado	4
1998/2	ANÁLISE MICROECONÔMICA I (ECO02207)	A	-	Afastado	4
1998/2	DIREITO ADMINISTRATIVO (DIR03302)	U	-	Afastado	4
1998/2	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PRIVADO E LEGISLAÇÃO COMERCIAL (DIR02203)	C	-	Afastado	4
1998/2	METODOLOGIA BÁSICA DE CUSTOS (ECO03320)	D	-	Afastado	4
1998/1	INTRODUÇÃO À CIÊNCIA POLÍTICA (HUM06409)	B	C	Aprovado	4
1998/1	INTRODUÇÃO À CONTABILIDADE (ECO03343)	F	C	Aprovado	4
1997/2	ÁLGEBRA LINEAR E GEOMETRIA ANALÍTICA (MAT01110)	B	D	Reprovado	4
1997/2	ANÁLISE MICROECONÔMICA I (ECO02207)	E	-	Cancelado	4
1997/2	INTRODUÇÃO À CIÊNCIA POLÍTICA (HUM06409)	D	-	Cancelado	4
1997/2	INTRODUÇÃO À CONTABILIDADE (ECO03343)	F	D	Reprovado	4
1997/2	PSICOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO (ECO01110)	C	B	Aprovado	4
1997/1	ÁLGEBRA LINEAR E GEOMETRIA ANALÍTICA (MAT01110)	D	FF	Reprovado	4
1997/1	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PÚBLICO E LEGISLAÇÃO TRIBUTÁRIA (DIR04416)	C	B	Aprovado	4
1997/1	INTRODUÇÃO À INFORMÁTICA (INF01210)	X	C	Aprovado	4
1997/1	SOCIOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO (ECO01104)	C	B	Aprovado	4
1997/1	TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO (ECO01115)	B	B	Aprovado	4
1996/2	CÁLCULO I-B (MAT01102)	C	C	Aprovado	6
1996/2	INTRODUÇÃO À SOCIOLOGIA (HUM04460)	Q	B	Aprovado	4
1996/2	INTRODUÇÃO ÀS CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (ECO01185)	C	A	Aprovado	4
1996/2	LÍNGUA PORTUGUESA I A (LET01405)	A	B	Aprovado	4
1996/2	TEORIA ECONÔMICA (ECO02206)	D	C	Aprovado	4