

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

RAFAEL MAINARDI TORTORELLI RODRIGUES

IMPLANTAÇÃO DE UM CENTRO AUTOMOTIVO VOLTADO PARA
SERVIDORES DA UFSC E UDESC EM FLORIANÓPOLIS/SC – UM
ENFOQUE MERCADOLÓGICO

FLORIANÓPOLIS
2009

RAFAEL MAINARDI TORTORELLI RODRIGUES

IMPLANTAÇÃO DE UM CENTRO AUTOMOTIVO VOLTADO PARA
SERVIDORES DA UFSC E UDESC EM FLORIANÓPOLIS/SC – UM
ENFOQUE MERCADOLÓGICO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como
requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em
Administração. Universidade Federal de Santa
Catarina. Curso de Ciências da Administração.

Orientadora: Andressa Sasaki Vasques Pacheco

FLORIANÓPOLIS
2009

RAFAEL MAINARDI TORTORELLI RODRIGUES

IMPLANTAÇÃO DE UM CENTRO AUTOMOTIVO VOLTADO PARA
SERVIDORES DA UFSC E UDESC EM FLORIANÓPOLIS/SC – UM
ENFOQUE MERCADOLÓGICO

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado e aprovado para
obtenção para obtenção do título de Bacharel em Administração da
Universidade Federal de Santa Catarina.

Apresentado a Banca Examinadora composta pelos professores:

Andressa Sasaki Vasques Pacheco
Orientadora

Membro

Membro

AGRADECIMENTOS

Minha maior gratidão é para com meus pais, que sempre me incentivaram de todas as formas possíveis. Obrigado pelo amor incondicional em todos estes anos e por sempre estarem ao meu lado. Sem vocês eu não seria nada.

A minha irmã, os meus tios, primos e o restante da minha família, pelo carinho, pela dedicação e pela alegria em todos os momentos em que estamos juntos. Vocês são parte indispensável da minha vida. O apoio constante de vocês foi fundamental.

A minha orientadora e amiga Andressa, que teve paciência e dedicação inabaláveis em meu trabalho e que, com seus conselhos e ajuda, viabilizou esta pesquisa. Agradeço também ao Maurício, que deu contribuições valiosas e que fizeram grande diferença, bem como a Kelly e a todas as pessoas do INPEAU.

Um obrigado especial ao Arthur, dono do Centro Automotivo Max, que abriu as portas da sua empresa e hoje é um amigo. Sua contribuição neste trabalho foi vital.

Um abraço a todos os amigos maravilhosos que eu deixei em São Paulo, mas especialmente para Rafael Marini, “Mococa” e família, Leonardo e família, Rodrigo, Verena, Luana e Camila. A saudade que sinto de vocês é enorme. Não fossem os momentos de descontração com vocês e eu teria desistido no meio do camainho. Também para o Rodrigo Saad, que infelizmente faleceu quando eu morava em São Paulo, mas cuja alegria de viver ainda me inspira. Levo você no meu coração sempre

Aos amigos que sempre moraram comigo, Marcel e Japa (e a Rafa também). Vocês foram bons companheiros em todas as horas e sempre me ajudaram, de uma forma ou de outra. A vida com vocês é sempre engraçada.

A todos os amigos da turma de Administração Noturno de 2005.2, e aos agregados que apareceram no meio da caminhada. A graduação ao lado de vocês, ainda que pela metade, foi o que proporcionou em grande parte a realização deste. Um abraço especial no Rodrigo e no Vitor, companheiros de trabalhos intermináveis, mas também de futebol, risadas e churrascos.

Por fim, um agradecimento especial para a Marcela, pessoa muito mais do que especial na minha vida, que com seu carinho, atenção e paixão transforma cada dia da minha vida em algo maravilhoso, mesmo aqueles a distância. Sua obstinação em me apoiar durante este semestre certamente foi decisiva para que esta pesquisa tivesse sucesso.

“Que importa restarem cinzas
se a chama foi bela e alta?”

Mario Quintana

RESUMO

RODRIGUES, Rafael Mainardi Tortorelli. **Implantação de um centro automotivo voltado para servidores da UFSC e UDESC em Florianópolis/SC – Um enfoque mercadológico**. 2009. 130f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2009.

O presente estudo tem como objetivo principal testar a aceitabilidade da implantação de um centro automotivo que ofereça serviços de manutenção preventiva para servidores da Universidade Federal de Santa Catarina e Universidade Estadual de Santa Catarina, especificamente campus Agrônômica. O enfoque do estudo é predominantemente qualitativo, apesar do estudo do mercado consumidor ser plenamente quantitativo. Para determinar esta aceitabilidade foram pesquisados 207 servidores, entre técnicos-administrativos e professores, nas duas universidades, bem como entrevistado um proprietário de um centro automotivo comum. Com estes dados tabulados, agrupados e analisados foi possível determinar que a futura empresa tem bom potencial de mercado. Sendo assim, o estudo procurou descrever a estrutura desta empresa, seus aspectos administrativos e operacionais, bem como seus aspectos mercadológicos, no que tange aos serviços, preço, praça e promoção. Ainda foi pesquisado o interesse do público-alvo em serviços que criassem diferenciais para empresa. De posse das respostas, alguns serviços serão ofertados, buscando agregar valor ao serviço da empresa. São estes: sistema de agendamento, sistema de aviso de manutenção preventiva e sistema de leva e trás. Por fim, o trabalho determinou através de um estudo estrutural do setor e de uma análise SWOT da empresa sua estratégia, criando um plano de ação para efetivá-la. Com as conclusões positivas advindas deste estudo e tendo concluídas as fases posteriores, de análises de custo e de lucratividade, espera-se que este empreendimento seja considerado viável e que, assim, se possa iniciar a prestação destes serviços.

PALAVRAS-CHAVE: Empreendedorismo; Aceitabilidade; Estratégia.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Cargo	52
Gráfico 2. Tempo de trabalho na Universidade.....	53
Gráfico 3. Idade	54
Gráfico 4. Renda mensal	55
Gráfico 5. Residência	56
Gráfico 6. Posse de veículo	57
Gráfico 7. Cargo vs posse de veículo	58
Gráfico 8. Renda mensal vs posse de veículo	59
Gráfico 9. Ano de fabricação do veículo.....	59
Gráfico 10. Cargo vs ano de fabricação do veículo.....	60
Gráfico 11. Status do veículo adquirido	61
Gráfico 12. Uso do veículo até a troca	62
Gráfico 13. Local da manutenção.....	63
Gráfico 14. Cargo vs local da manutenção.....	64
Gráfico 15. Tabela 15. Renda vc local de manutenção	65
Gráfico 16. Fidelidade	66
Gráfico 17. Pessoa que vai a oficina.....	67
Gráfico 18. Quilometragem mensal percorrida	68
Gráfico 19. Interesse em Agendamento	75
Gráfico 20. Cargo vs interesse em agendamento	76
Gráfico 21. Renda mensal vs interesse em agendamento.....	77
Gráfico 22. Interesse em aviso de Manutenção Preventiva.....	78
Gráfico 23. Interesse em aviso de Manutenção Preventiva.....	79
Gráfico 24. Renda mensal vs interesse em aviso de manutenção preventiva.....	80

Gráfico 25. Interesse em sistema de busca e entrega do veículo.....	81
Gráfico 26. Cargo vs interesse em sistema de busca e entrega	82
Gráfico 28. Interesse em oficina com serviços de manutenção preventiva para servidores da UFSC/UDESC	84
Gráfico 29. Cargo vs interesse em oficina com serviços de Man. Prev. servidores UFSC/UDESC	85
Gráfico 30. Renda vs interesse em oficina com serviços de Manutenção preventiva para servidores da UFSC/UDESC.....	86
Gráfico 31. Conhecimento de oficinas similares.....	87
Gráfico 32. Aceitabilidade.....	88
Gráfico 33. Cargo vs aceitabilidade	90
Gráfico 34. Renda vs aceitabilidade	91
Gráfico 35. Motivo para ser cliente	92
Gráfico 36. Cargo vs motivo para ser cliente	93
Gráfico 37. Motivos para não ser cliente.....	94
Gráfico 38. Cargo vs motivo para não ser cliente	95
Gráfico 39. Motivos para dúvida em ser cliente.....	96
Gráfico 40. Motivos para dúvida em ser cliente.....	97

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Importância da limpeza	68
Quadro 2. Importância da Confiabilidade	69
Quadro 3. Importância da Cordialidade	69
Quadro 4. Importância da rapidez	69
Quadro 5. Importância da clareza das informações.....	70
Quadro 6. Importância da localização	70
Quadro 7. Importância do preço	70
Quadro 8. Importância das formas de pagamento	71
Quadro 9. Importância de site com a transmissão do serviço	71
Quadro 10. Aspectos críticos, importantes e neutros para o sucesso da empresa	71
Quadro 11. Importância de mantas laterais protetoras	72
Quadro 12. Importância de filme protetor para volante e câmbio.....	72
Quadro 13. Importância de capa protetora para banco.....	73
Quadro 14. Importância de lavagem externa	73
Quadro 15. Importância de lavagem interna.....	74
Quadro 16. Itens de preservação e limpeza críticos, importantes e neutros para o sucesso da empresa	74
Quadro 17. Análise SWOT do Centro Automotivo Rodrigues.....	115
Quadro 18. Plano de ação estratégico resumido.....	122

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Cargo	52
Tabela 2. Tempo de trabalho na Universidade	53
Tabela 3. Idade	54
Tabela 4. Renda mensal.....	55
Tabela 5. Residência.....	55
Tabela 6. Posse de veículo.....	56
Tabela 7. Cargo vs posse de veículo.....	57
Tabela 8. Renda mensal vs posse de veículo.....	58
Tabela 9. Ano de fabricação do veículo	59
Tabela 10. Cargo vs ano de fabricação do veículo	60
Tabela 11. Status do veículo adquirido	61
Tabela 12. Uso do veículo até a troca.....	62
Tabela 13. Local da manutenção	62
Tabela 14. Cargo vs local da manutenção	63
Tabela 15. Renda vc local de manutenção	65
Tabela 16. Fidelidade	66
Tabela 17. Pessoa que vai a oficina.....	67
Tabela 18. Quilometragem mensal percorrida	67
Tabela 19. Interesse em Agendamento.....	75
Tabela 20. Cargo vs interesse em agendamento.....	76
Tabela 21. Renda mensal vs interesse em agendamento	77
Tabela 22. Interesse em aviso de Manutenção Preventiva	78
Tabela 23. Interesse em aviso de Manutenção Preventiva	79

Tabela 24. Renda vs Interesse em aviso de manutenção preventiva.....	80
Tabela 25. Interesse em sistema de busca e entrega do veículo.....	81
Tabela 26. Cargo vs interesse em sistema de busca e entrega.....	82
Tabela 27. Renda Mensal vs interesse em busca e entrega do veículo	83
Tabela 28. Interesse em oficina com serviços de manutenção preventiva para servidores da UFSC/UDESC	84
Tabela 29. Cargo vs interesse em oficina com serviços de Man. Prev. servidores UFSC/UDESC.....	85
Tabela 30. Renda vs interesse em oficina com serviços de Manutenção preventiva para servidores da UFSC/UDESC.....	86
Tabela 31. Conhecimento de oficinas similares	87
Tabela 32. Aceitabilidade	87
Tabela 33. Cargo vs aceitabilidade.....	89
Tabela 34. Renda vs aceitabilidade	90
Tabela 35. Motivo para ser cliente	91
Tabela 36. Cargo vs motivo para ser cliente	92
Tabela 37. Motivos para não ser cliente.....	93
Tabela 38. Cargo vs motivo para não ser cliente.....	94
Tabela 39. Motivos para dúvida em ser cliente.....	95
Tabela 40. Motivos para dúvida em ser cliente.....	96

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 OBJETIVOS	17
1.2 OBJETIVO GERAL	18
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	18
1.4 JUSTIFICATIVA	18
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	20
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	21
2.1 EMPREENDEDORISMO	21
2.2 PLANO DE NEGÓCIOS	22
2.2 ASPECTOS MERCADOLÓGICOS	24
2.2.1 Mercado consumidor	24
2.2.2 Mercado concorrente	25
2.2.3 Mercado fornecedor.....	25
2.2.4 Pesquisa de marketing	26
2.2.5 Composto de marketing.....	27
2.2.6 Localização.....	30
2.3 ASPECTOS LEGAIS	30
2.4 ESTRATEGIA	32
2.4.1 Análise estrutural do setor	35
2.4.2 Análise SWOT.....	37
2.4.3 Tipos de estratégia.....	38
3 METODOLOGIA.....	46
3.1 CARACTERIZAÇÃO E TIPO DE ESTUDO	46
3.2 COLETA DE DADOS.....	47
3.2.1 Universo e amostra da pesquisa	48
3.2.2 Instrumento de coleta de dados	49
3.3 ANÁLISE DOS DADOS	50
3.4 LIMITAÇÕES	51
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	52
4.1 MERCADO CONSUMIDOR.....	52
4.2 O EMPREENDIMENTO	99
4.2.1 Localização.....	100
4.2.2 Missão e Visão	101
4.3 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS E OPERACIONAIS.....	101
4.3.1 Estrutura Organizacional	101
4.3.2 Equipamentos, Mobiliário e Frota.....	103
4.3.3 Horário de Atendimento	104
4.3.4 Serviços Oferecidos.....	104
4.3.5 Características de Inovação	105
4.3.6 Estimativa de preço	107
4.3.7 Promoção e propaganda	108
4.4 ANÁLISE DE MERCADO.....	109
4.4.1 Mercado fornecedor.....	109
4.4.2 Mercado Concorrente	110

4.5 ANÁLISE ESTRATÉGICA	111
4.5.1 Análise estrutural do setor	111
4.5.2 Análise SWOT.....	113
4.5.3 Definição da estratégia	116
4.5.4 Metas estratégicas e plano de ação.....	118
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	124
5.1 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	126
REFERÊNCIAS	127
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA O PÚBLICO-ALVO	130
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PARA O EMPREENDEDOR DO RAMO..	133

1 INTRODUÇÃO

O conceito de empreendedorismo não se aplica apenas àqueles que iniciam uma nova empresa, mas a todos que, de alguma forma, colocam em prática alguma ação. Ou seja, a todos que não deixam passar uma oportunidade, mas tomam atitudes no sentido de realizar esta iniciativa.

Para tanto, não basta apenas ter determinação e conhecimento, é preciso também fazer um cuidadoso planejamento dos passos necessários à consecução do objetivo traçado. Este planejamento se faz necessário para aumentar as chances de sucesso de qualquer iniciativa, ainda mais quando esta iniciativa é a abertura de um novo negócio.

No estado de Santa Catarina, segundo pesquisa do Sebrae Santa Catarina (2008c), o índice de mortalidade de micro e pequenas empresas no primeiro ano de vida é de 46,38%, passando para 64,06% no quinto ano de vida. E, mais ainda, na região de Grande Florianópolis o índice de mortalidade destas chega a 71,62% no quinto ano de vida.

Para que a futura empresa não adentre estas estatísticas, o planejamento desta deve ser muito bem feito. E para tanto, é necessário conhecer profundamente a realidade do mercado que esta pretende adentrar. Sendo assim, uma ferramenta extremamente importante neste processo é a pesquisa de mercado.

Segundo Mattar (2001, p. 15) a pesquisa de mercado é a investigação “sistemática, controlada, empírica e crítica de dados com o objetivo de descobrir e (ou) descrever fatos e (ou) de verificar a existência de relações presumidas entre fatos (ou variáveis)”.

A pesquisa de mercado é a ferramenta que melhor possibilita conhecer a realidade de um mercado, através da coleta de informações junto ao consumidor, concorrente ou fornecedor, no intuito de embasar futuras decisões. Some-se a isso a experiência pessoal do empreendedor e o processo decisório será muito mais rico e preciso.

De posse destas informações, é possível estabelecer a aceitabilidade do negócio junto ao mercado pesquisado. Tendo o autor deste trabalho o ideal de ser um empreendedor em um futuro próximo, surge claramente à necessidade de realização de uma pesquisa de mercado.

Por outro lado, para abrir um negócio, não basta apenas uma boa idéia, um planejamento adequado ou um mercado em expansão. O empresário também deve se

identificar com a área de atuação da empresa, para que se sinta motivado continuamente a superar os desafios desta atividade. Sendo uma nova empresa, normalmente, bastante dependente da figura do empresário nos primeiros anos, é vital que este esteja profundamente comprometido com esta e com seu ramo de atividades.

Tendo o autor deste grande entusiasmo por carros, bem como na família pessoas ligadas ao conserto dos mesmos e acreditando que é um mercado pouco explorado na região de Florianópolis, especialmente no que tange ao nicho de mercado representado pelos servidores da UFSC e UDESC (campus Agronômica), com oportunidades a serem trabalhadas, surge a idéia que move todo este trabalho, que é futura abertura de um centro automotivo, voltado para os servidores destas universidades, no intuito de atender plenamente suas necessidades.

Os servidores destas universidades formam um nicho bastante particular dentro do universo da população. Eles trabalham muito próximos uns aos outros, tem uma renda significativamente maior do que a média do restante da população, bem como, em geral, possuem um grau de escolaridade acima do restante da população

Considerando estas diferenças, e, ainda, observando durante a graduação deste pesquisador que existe uma quantia significativa de servidores que possuem veículos, porém que não tem nenhuma empresa que direcione suas ações particularmente para eles, imagina-se estar diante de uma boa oportunidade de negócio. Para confirmar esta premissa, é obrigatória a realização de uma pesquisa que embase este argumento.

Sendo assim, surge o problema de pesquisa que norteia este trabalho: “Existe aceitação para abertura de um centro automotivo voltado principalmente para veículos de servidores da UFSC/UDESC?”

1.1 OBJETIVOS

Para ser possível responder o problema de pesquisa deste trabalho, foi necessário definir os objetivos do mesmo, divididos em duas categorias, a saber: o objetivo geral e os objetivos específicos.

1.2 OBJETIVO GERAL

De acordo com o problema de pesquisa levantado, definiu-se o objetivo geral: verificar a aceitabilidade de um centro automotivo voltado principalmente para veículos de servidores da UFSC/UEDESC.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para a consecução do objetivo geral faz-se necessário determinar os objetivos específicos, que são discriminados abaixo:

- a) Realizar uma pesquisa de mercado junto ao público alvo na praça de atuação
- b) Apresentar o negócio, apontando suas características de inovação;
- c) Descrever os serviços a serem efetivamente prestados, de acordo com os resultados da pesquisa, estimando os preços destes;
- d) Definir os meios de propaganda e promoção para a entrada da empresa no mercado.
- e) Estabelecer uma estratégia, pontuada por metas, que auxilie a conquista do público-alvo.

1.4 JUSTIFICATIVA

A justificativa desta pesquisa é baseada na percepção de que, conforme exposto na introdução, existe uma oportunidade de negócios a ser explorada em Florianópolis, aliada ao fato de que o pesquisador possui vontade manifesta de se tornar um empreendedor.

Este desejo surgiu ainda na adolescência e desta forma iniciou-se uma busca por conhecimentos administrativos que possibilitassem a abertura de um empreendimento em uma das áreas de interesse deste pesquisador. Essa busca culminou na realização de um curso técnico, pela Escola Técnica Estadual de São Paulo, e um curso superior em Administração de Empresas, Pela Universidade Federal de Santa Catarina, bem como um curso de empreendedorismo oferecido pelo SEBRAE.

O ramo escolhido para ser pesquisado também se justifica pela história de vida

do pesquisador, que sempre teve grande interesse por carros em geral e pelo seu funcionamento. Este interesse é compartilhado pela família de forma geral, tornando o ambiente de criação relacionado diversas vezes com o tema. Ainda, existem parentes que possuem centros automotivos o que tornou o interesse geral em veículos voltado mais especificamente para seu funcionamento, melhoria e reparo.

Por outro lado, de acordo com Castro (1977), existem três critérios para justificar a realização de uma pesquisa. São eles: viabilidade, importância e originalidade.

Ainda de acordo com o autor, estar ligado a uma questão que impacta uma parte da sociedade é uma das características que tornam um tema importante. A temática que norteia este trabalho (o estudo da aceitabilidade de um centro automotivo voltado para os veículos dos servidores da UFSC/UFES) é importante, pois irá indicar se este empreendimento irá ser desenvolvido e, conseqüentemente, se novos postos de trabalho serão abertos no município e se o público-alvo irá ser atendido por uma empresa voltada para suas necessidades e desejos específicos neste ramo.

Com relação à originalidade, este critério se configura quando os resultados do tema tratado “têm o potencial de nos surpreender.” (CASTRO, 1977, p.57). Ainda segundo o autor, o fato de um tema ainda não ter sido abordado, não necessariamente confere originalidade ao tema. Com relação a esta pesquisa, afirma-se que é original, pois a proposta do empreendimento é inovadora no aspecto das atividades a serem desenvolvidas durante a prestação dos serviços de manutenção dos veículos, a saber: serviço de leva e trás, sistema de agendamento de horários (tanto para entrega do veículo como para devolução) e aviso de necessidade de manutenção preventiva.

Por fim, segundo Castro (1977) o critério de viabilidade determina que a pesquisa somente será viável se prazos, recursos financeiros, a disponibilidade de informações, o estado da teorização relacionado ao tema e a competência dos autores não sejam empecilhos à realização da mesma. Desta forma, considera-se este tema viável, pois nenhum dos fatores acima demonstra ser impedimento à realização deste. Mesmo porque, o público a ser pesquisado é de fácil acesso, bem como existe farta bibliografia a dar subsídio a pesquisa. Os recursos financeiros, bem como o tempo necessário para a realização desta tampouco são fatores que possam inviabilizá-la.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos.

O primeiro capítulo apresenta a introdução da pesquisa, os objetivos geral e específicos, além da justificativa e estrutura do trabalho.

No segundo capítulo são apresentadas as bases teóricas para o desenvolvimento do trabalho, sendo utilizada uma gama de autores de áreas pertinentes a esta pesquisa, os quais são referenciados no final deste trabalho.

No terceiro capítulo, são descritos os procedimentos metodológicos para o desenvolvimento desta pesquisa.

No quarto capítulo são demonstrados e analisados os resultados da pesquisa de campo, apresentado o negócio, desenvolvidos os serviços, preços e meios de comunicação para a implantação do mesmo, bem como a estratégia que norteará a empresa.

Por fim, no quinto capítulo, trata das conclusões sobre a pesquisa e algumas recomendações para trabalhos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo da pesquisa trará conceitos de diferentes autores consagrados sobre aspectos necessários a realização desta pesquisa. Nesse sentido os temas Empreendedorismo (incluindo plano de negócios), Aspectos mercadológicos (incluindo mercados consumidor, fornecedor, concorrente e composto de marketing), Aspectos legais e Estratégia (incluindo análise estratégica do setor, análise SWOT e tipos de estratégia) serão apresentados sob a ótica destes autores para subsidiar posteriormente as análises destes aspectos sobre a futura empresa, servindo como norte para a pesquisa.

2.1 EMPREENDEDORISMO

A capacidade criativa do indivíduo, calcada em seus sonhos e novas idéias, é a base sobre a qual se iniciam os novos negócios. As invenções, os avanços tecnológicos, as revoluções nas diversas áreas do conhecimento, enfim, as quebras de paradigmas são fruto desta capacidade.

No que tange ao mundo empresarial, essa capacidade pode ser traduzida na criação de novos produtos e serviços, novas forma de produção e até na criação de novos setores inteiros da economia. Estas mudanças, nesse sentido, são obra de pessoas que tinham uma visão de mundo diferente da usual e que tiveram idéias diferentes, transformando-as em novos negócios.

Para Degen (1989) esses novos negócios são a maior riqueza de uma nação, pois a produção de bens e serviços em quantidade suficiente para gerar bem-estar na população mundial decorre destes. Sendo assim, o autor acredita que a liberação da capacidade criativa dos empreendedores, por meio da livre iniciativa, é um excelente recurso para solucionar alguns dos graves problemas sócio-econômicos brasileiros.

A palavra empreendedorismo é derivada da palavra francesa *entrepreneurship*, que designa aquele que assume riscos ou que dá início a algo novo. O conceito de empreendedorismo comporta diversas definições. Dornelas (2005) acredita que este conceito traduz o envolvimento de pessoas e processos que, quando atuam em conjunto, levam a transformação de idéias em oportunidades, buscando a criação de negócios de sucesso.

Por outro lado, existem autores que definem empreendedorismo como algo mais amplo do que a criação de novos negócios. Segundo Dolabela (1999), este termo é

usado para descrever os estudos referentes ao empreendedor, seu perfil e características, além de seu universo de atuação e sistema de atividades.

Pode-se destacar também a existência do empreendedorismo dentro das organizações, o chamado *intrapreneurship*. Dornelas (2004) alega que o conceito deste termo é a utilização das características básicas do empreendedorismo (fazer diferente, busca de oportunidade e criação de valor) dentro das organizações, na busca de inovações que permitam contribuir com a empresa.

Sendo assim, pode-se afirmar que empreendedorismo está intimamente ligado a transformação de uma idéia em algo palpável, através das ações e atitudes de um indivíduo, ou um grupo de indivíduos, que são comumente chamados de empreendedores.

Para Dornelas (2005) existem alguns comportamentos típicos do empreendedor, quais sejam: iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo mesmo; utilização dos recursos disponíveis de forma criativa, transformando o ambiente econômico e social onde vive; aceita assumir os riscos e a possibilidade de fracassar.

Por outro lado, existem algumas armadilhas que devem ser consideradas pelo empreendedor na busca da criação de seu novo negócio e das quais ele deve se preocupar. Halloran (1994) descreve várias e dentre elas destaca-se:

- a) Escolha de um negócio incompatível com a satisfação pessoal;
- b) Expectativas não condizentes com a realidade;
- c) Previsões de vendas imprecisas;
- d) Financiamentos inadequados;
- e) Desenvolvimento de uma estrutura organizacional errada;
- f) Falta de foco no mercado-alvo;
- h) Vivendo do fluxo de caixa e não dos lucros;
- i) Gerenciamento caótico.

Uma das ferramentas que vem a contribuir para o sucesso do empreendedor é o Plano de negócios, apresentado a seguir.

2.2 PLANO DE NEGÓCIOS

O plano de negócios é um documento formal que descreve um empreendimento e o mercado no qual ele está inserido. Pode ser considerado um conjunto de respostas

organizadas para uma série de perguntas que envolvem o início de uma empresa. Portanto, um plano de negócio é uma ferramenta que permite ao gestor conhecer melhor a organização em que atua, fornecendo subsídios para tomada de decisão, após uma série de estudos e análises.

Segundo Dornelas (2005), o plano de negócios é uma ferramenta ao serviço do empreendedor com múltiplas funções, abrangendo desde o planejamento da empresa até a busca por financiamentos.

Hisrich e Peters (2002, p.210) complementam definindo o plano de negócios como um documento “preparado pelo empreendedor em que são descritos todos os elementos internos e externos relevantes envolvidos no início de um novo empreendimento”.

O plano de negócios é considerado por muitos autores o documento mais importante para os futuros empreendedores. Suas múltiplas funções e sua amplitude de análise são os fatores que determinam essa importância.

Além do exposto, Malheiros, Ferla e Cunha (2003, p.197) complementam que é de suma importância fazer um plano de negócios antes da abertura de uma empresa, pois o mesmo “vai ajudá-lo a identificar problemas potenciais antes que eles surjam, e a encontrar sugestões para resolvê-los, economizando tempo, dinheiro e dores de cabeça”.

Hisrich e Peters (2002) complementam esta afirmação, sugerindo que o plano auxilia a determinar a viabilidade do empreendimento, fornece orientação para o planejamento da empresa e é importante para obter financiamento.

Neste sentido, resumindo todas essas informações, Salim et al. (2003) conceituam plano de negócios como “um documento que contém a caracterização do negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia do mercado e as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros”.

Finalizando, Dornelas (2005) expõe que a grande finalidade do plano de negócios é ser uma forma de o empreendedor demonstrar suas idéias ao leitor em uma linguagem acessível, ressaltando a viabilidade e probabilidade de sucesso do negócio no mercado em questão.

Ao se realizar um plano de negócios existem diversos aspectos que devem ser considerados, como financeiros e mercadológicos, por exemplo. Como o foco desta pesquisa são os aspectos mercadológicos estes serão apresentados no tópico subsequente. Os demais não serão abordados, por não se relacionarem com os objetivos propostos anteriormente.

2.2 ASPECTOS MERCADOLÓGICOS

Para iniciar uma empresa, o empreendedor deve ter bem claras todas as informações pertinentes aos aspectos mercadológicos de seu negócio, para que possa efetuar uma análise do mercado em que irá se inserir, para determinar se o empreendimento terá boas condições para exercer as suas atividades.

2.2.1 Mercado consumidor

Os consumidores são os usuários finais dos produtos ou serviços da empresa. Portanto, o mercado consumidor é o conjunto destes indivíduos. Segundo Chiavenato (2004), o mercado consumidor pode ser definido como o conjunto de pessoas que buscam bens ou serviços que uma empresa vende para satisfazer suas necessidades.

Para o empreendedor, a análise deste mercado consumidor deve ser feita sempre, pois o empreendedor não pode iniciar seu empreendimento baseado apenas na sua percepção limitada dos fatos e do mercado. Ele deve estudá-los, para ter um conhecimento maior e tomar as decisões mais acertadamente.

Segundo Salim et al. (2003, p. 72) esta análise é útil pois “pode dar uma visão sobre as condições que a empresa tem para ingressar no mercado e sobre a conveniência de se investir nela”.

Ao se analisar o mercado consumidor, o empreendedor deve, primeiramente, definir seu mercado-alvo (segmento de mercado que deverá ser atendido pela empresa) através, principalmente, da segmentação demográfica e cultural. Para tanto, deve-se utilizar de uma pesquisa de mercado (SEBRAE, 2008 b).

A pesquisa de mercado é o instrumento utilizado para coletar os dados primários da população pesquisada. Pode ser feita através de um censo ou de uma amostragem desta população. Deve-se tomar cuidado para que a amostra seja efetivamente representativa da população (SEBRAE, 2008 b).

Segundo Salim et al (2003, p.76) a pesquisa de mercado consiste em “conseguir determinar características do mercado, suas expectativas, necessidades, aceitação ou rejeição de uma idéia, produto ou pessoa, através de um processo de consulta desse mercado”.

2.2.2 Mercado concorrente

Os concorrentes são indivíduos, jurídicos ou não, que disputam entre si os mesmos consumidores. De acordo com Chiavenato (2004), os concorrentes são aqueles que produzem ou vendem produtos ou serviços idênticos ou similares aos de uma empresa.

A análise do mercado consumidor deve ser feita com cuidado, para não se subestimar ou superestimar as capacidades dos concorrentes, que irão lutar pelo mesmo mercado consumidor.

Segundo o Sebrae (2008 b), devido à dificuldade da obtenção destes dados, deve-se promover uma análise qualitativa, que busca menos a quantidade de respostas, na busca de um padrão, e se concentra na busca de profundidade de informações.

Para Salim et al (2003), as formas de conseguir estes dados variam desde a aquisição do produto da concorrência para análise, passando pela pesquisa na internet, pesquisa com usuários, busca na literatura, pesquisa em feiras e exposições.

A pesquisa destes dados é importante para que se consiga determinar quais são os pontos fortes e fracos de cada um dos concorrentes. A partir disto, a empresa deve buscar adotar as práticas bem sucedidas dos concorrentes e vislumbrar suas próprias vantagens competitivas.

Por fim, Dornelas (2005, p. 148) aconselha a “analisar também as possibilidades de surgirem novos e bem estruturados competidores, para que a empresa estabeleça uma estratégia alternativa pára superá-los, caso isso venha a ocorrer”.

2.2.3 Mercado fornecedor

Chiavenato (2004) define fornecedor como a empresa ou o indivíduo que abastece a empresa com os insumos necessários ao seu funcionamento; estes podem ser tanto de recursos materiais (matérias-primas, materiais semi-acabados, produtos acabados, etc...), de recursos financeiros (mercado de capitais, mercado financeiro, etc...), de recursos tecnológicos (máquinas, equipamentos, tecnologias) ou de recursos humanos (talentos e competências).

Uma pesquisa de mercado de fornecedores é importante para determinar as empresas existentes no mercado, os produtos oferecidos por estas, a localização, preços

e formas de pagamento; isto permitirá que a empresa escolha os melhores fornecedores para ela.

2.2.4 Pesquisa de marketing

Segundo Malhotra (2001, p. 45), a pesquisa de marketing consiste na “identificação, coleta, análise e disseminação de informações de forma sistemática e objetiva seu uso para assessorar a gerência na tomada de decisões relacionadas à identificação e solução de problemas (e oportunidades) de marketing.”.

Kotler (1998) aponta que o processo de pesquisa de marketing envolve inicialmente a definição do problema e os objetivos da pesquisa, em seguida o desenvolvimento do projeto de pesquisa, depois a coleta de informações, posteriormente a análise destas e, por fim, a apresentação de resultados.

Ainda segundo Kotler (1998), o problema não pode ser definido de forma muito ampla para não correr o risco de trazer muitas informações desnecessárias ao objetivo principal da pesquisa, nem de forma muito restrita, para não prejudicar o processo como um todo.

O desenvolvimento do plano de pesquisa deve levar em conta a eficiência, relacionando seus custos com o retorno potencial deste. Por outro lado, deve determinar as abordagens de pesquisa (observação, grupos-foco, levantamentos e experimentação), instrumentos de pesquisa (questionários, entrevistas, instrumentos mecânicos), plano de amostragem (quem, quantos e como serão escolhidos) e os métodos de contato (por correio, por telefone ou pessoalmente).

A etapa de coleta de dados é quando o pesquisador sai a campo para buscar os dados em si. Normalmente é a mais extensa, cara e sujeita a erros. É feita através dos já citados instrumentos de pesquisa.

A análise das informações busca extrair informações relevantes dos dados coletados, através da tabulação dos mesmos. Podem ser usadas diversas medidas de dispersão com esta finalidade, como a média, por exemplo.

Por fim, a apresentação dos resultados deve ser feita aos principais interessados, mostrando as principais informações obtidas e fornecendo material suficiente para tomada de decisão.

2.2.5 Composto de marketing

Composto de marketing “é o conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objetivos de marketing no mercado alvo” (KOTLER 1998, p.97). Para atingir estes objetivos, faz-se necessário uma adequada integração dos 4 P's, a saber: Preço, Produto, Praça e Promoção, que possibilitem a empresa satisfazer as necessidades e desejos dos clientes.

2.2.5.1 Preço

O preço de um produto ou serviço é uma ferramenta de marketing efetiva, pois é uma das grandes impressões que este deixa nos consumidores. Sendo assim, qualquer estratégia de marketing associa-se necessariamente ao preço.

O preço, segundo Cobra e Zwarg (1987) deve estar intimamente ligado a qualidade, não apenas intrínseca ao serviço, mas do que o cliente espera pelo serviço. Sendo assim, a relação preço-qualidade-mercado deve ser sempre levada em conta, ou seja, o preço deve ser estabelecido para estimular o consumo dentro do padrão de qualidade compatível.

Kotler (1998) aponta que para determinar o preço a empresa deve decidir o que quer fazer com determinado produto. Desta forma, a empresa deve selecionar cuidadosamente seu mercado-alvo e posicionamento de mercado, adequando sua estratégia de composto de marketing, incluindo o preço, a este posicionamento.

Para Kotler (1998) a fixação do preço deve ser feita com o objetivo de perseguir qualquer um dos seguintes objetivos: sobrevivência, maximização do lucro, maximização do faturamento, maximização do crescimento de vendas, maximização da desnatação de mercado ou liderança de produto-qualidade.

Las Casas (2006) complementa que existem três maneiras de prestadores de serviços estabelecerem o preço. Baseando-o nos custos, na concorrência ou no valor.

Segundo o autor os preços baseados em custos são estabelecidos com base em aspectos financeiros. Desta maneira, consideram-se os custos totais e acrescenta-se uma margem de lucro. No entanto, ele aponta que existem dificuldades de estabelecer custos unitários, uma vez que no setor de serviços os custos mudam de cliente para cliente.

Ao basear o preço na concorrência, se ajusta o mesmo pelos preços dos competidores. Neste sentido, se o produto é razoavelmente homogêneo, o público tende a comprar nos fornecedores de preço mais baixo.

Ainda segundo Las Casas (2006) ao se estabelecer preço baseado no valor as empresas devem descobrir quais são os valores priorizados pelos clientes e oferecê-los da maneira mais eficiente e eficaz possível.

2.2.5.2 Produto

Rocha e Christensen (1987) argumentam que produto não é apenas o simples produto físico que a empresa vende e o consumidor irá utilizar, mas todo o conjunto de características relacionadas a garantias, serviços, embalagem, acessórios de qualquer tipo, etc...; pois o produto deve ser visto como o que ele representa para o cliente.

Kotler (1998) aponta que existem três conceitos distintos de produto: o produto tangível, o produto ampliado e o produto genérico. O produto tangível na visão do autor é a entidade ou serviço físico oferecido ao comprador e é aquilo que se reconhece como a coisa vendida. O produto ampliado é o produto tangível juntamente com todo o conjunto de serviços que o acompanha. E por último o produto genérico é o benefício essencial que o comprador espera obter do produto.

Rocha e Christensen (1987), por outro lado, classificam o produto apenas como específico e genérico. Para estes autores, o produto específico é idêntico ao produto genérico de Kotler (1998), porém julgam a terminologia incorreta. Já o produto genérico é a junção do conceito de produto tangível e ampliado, já que consideram estes dois idênticos, mudando apenas o enfoque do vendedor e do comprador.

2.2.5.3 Praça

Devido à complexidade das economias modernas, em grande parte das transações de venda, os produtores devem utilizar de algum intermediário para finalizar esta. Este tramite entre produtor até o consumidor final recebe o nome de canal de distribuição.

Para Dolabela (1999), existem três níveis de distribuição:

a) Distribuição intensiva - que é o tipo de distribuição em que se procura colocar o produto no maior número possível de pontos de venda. Exemplo: bens de conveniência.

b) Distribuição seletiva – é o tipo de distribuição em que se procura selecionar intermediários que estejam dispostos e tenham condições de vender um determinado produto.

c) Distribuição exclusiva – é o tipo de distribuição em que se procura conceder a revendedores direitos exclusivos de distribuir os produtos da empresa em determinada região. Têm quase sempre alto custo unitário.

2.2.5.4 Promoção

A promoção é um conjunto de atividades pelas quais mensagens são transmitidas ao público-alvo, usando meios de comunicação de massa pagos pelo anunciante, objetivando informar, motivar e persuadir este público a comprarem os produtos, serviços ou idéias de determinada organização (ROCHA E CHRISTENSEN, 1987).

Dolabela (1999 a, p.192) é mais específico: “A promoção no âmbito de marketing é todo e qualquer esforço realizado para persuadir as pessoas a comprarem determinado produto ou a utilizarem determinado serviço”.

De qualquer forma, os autores concordam que o objetivo principal da promoção é persuadir clientes a comprar produtos ou serviços de uma empresa que busca ampliar suas vendas, através de algum tipo de esforço.

Cobra e Zwarg (1987) afirmam que a propaganda, a promoção de vendas e o merchandising são três dos principais componentes do esforço promocional que, ao lado da força de vendas, dão importantes dimensões ao esforço de marketing para as empresas modernas.

Em relação à propaganda, Kotler (1998) afirma que a primeira etapa do desenvolvimento desta deve ser estabelecer os objetivos da mesma, que fluem das decisões sobre mercado-alvo, posicionamento de mercado e composto de marketing. Em seguida, deve-se definir o orçamento da propaganda, pois, sendo a meta alterar a curva de demanda do produto para cima, a empresa deve gastar a quantia necessária para tanto, pensando no retorno que a nova demanda irá proporcionar. Em seguida, diz ele, deve-se pensar na mensagem que será veiculada. Nesse sentido, a criatividade é importante, pois a atenção é essencial para a propaganda ser efetiva. Além disso, deve-

se determinar a mídia que melhor se adapta aos objetivos da propaganda, avaliando e definindo a cobertura, frequência e impacto. Por fim, é necessário avaliar a eficácia da propaganda.

Para Rocha e Christensen (1987) a promoção de vendas distingue-se da propaganda por visar, fundamentalmente, o aumento de vendas no curto prazo. Segundo eles a promoção de vendas ao consumidor tem por objetivo reforçar a preferência pela marca. Alguns dos tipos mais comuns de promoção de vendas são: distribuição de amostras, demonstrações, distribuição de cupons, ofertas a preços mais baixos, prêmios, material para educação do consumidor e promoções de eventos esportivos.

2.2.6 Localização

A localização exata da empresa irá depender do tipo de negócio que a empresa realiza. Se for uma indústria, deve dar mais importância as questões de infra-estrutura, proximidade de mão-de-obra, custo do terreno, incentivos fiscais, infra-estrutura energética, proximidade do mercado consumidor e dos transportes; já se for uma empresa comercial ou prestadora de serviços, a proximidade dos Clientes, facilidade de acesso, transporte e estacionamento, visibilidade, adequação e aparência do local e baixos custos imobiliários e condominiais (CHIAVENATO, 2004).

Dornelas (2005) ainda acrescenta que deve ser detalhada a infra-estrutura, pois além da localização, muitas empresas possuem uma infra-estrutura excelente, que deve ser ressaltada; e que os custos de aluguel devem ser transportados para a parte financeira do plano de negócios.

2.3 ASPECTOS LEGAIS

Existem três tipos de empresas: as comerciais, as industriais e as prestadoras de serviço. As primeiras vendem o produto final ao consumidor, tanto no atacado quanto no varejo, as industriais transformam a matéria-prima em produto final e as prestadoras de serviço oferecem trabalhos especializados (CHIAVENATO, 2004).

No Brasil, conforme o Sebrae (2008 a), a classificação das micro e pequenas empresas quanto a sua receita bruta anual, cujos valores foram atualizados pela Lei Complementar nº. 123, de 14 de dezembro 2006 é a seguinte: Microempresa - receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais); Empresa

de Pequeno Porte - receita bruta anual superior a R\$ 240.000,00 e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais).

O Sebrae (2008 a) também classifica o tamanho das organizações de acordo com o número de pessoas ocupadas nas empresas, fornecendo os seguintes números: Microempresa - na indústria e construção: até 19 pessoas ocupadas; no comércio e serviços, até 09 pessoas ocupadas. Pequena empresa - na indústria e construção: de 20 a 99 pessoas ocupadas; no comércio e serviços, de 10 a 49 pessoas ocupadas.

Já o BNDES, conforme Carta Circular nº. 64/02, de 14 de outubro de 2002, faz a classificação do porte das empresas conforme outros valores monetários. Microempresas: receita operacional bruta anual ou anualizada até R\$ 1.200 mil (um milhão e duzentos mil reais); Pequenas Empresas: receita operacional bruta anual ou anualizada superior a R\$ 1.200 mil (um milhão e duzentos mil reais) e inferior ou igual a R\$ 10.500 mil (dez milhões e quinhentos mil reais); Médias Empresas: receita operacional bruta anual ou anualizada superior a R\$ 10.500 mil (dez milhões e quinhentos mil reais) e inferior ou igual a R\$ 60 milhões (sessenta milhões de reais) e Grandes Empresas: receita operacional bruta anual ou anualizada superior a R\$ 60 milhões (sessenta milhões de reais).

Segundo o Portal tributário (2008), as micro e pequenas empresas têm vantagens, pois podem optar pelo programa de recolhimento de impostos simplificado nacional, o Simples Nacional, que estabelece normas gerais relativas ao tratamento tributário diferenciado e favorecido a ser dispensado às microempresas e empresas de pequeno porte no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, mediante regime único de arrecadação, inclusive obrigações acessórias.

Ainda segundo Portal tributário (2008), as micro e pequenas empresas, para o Simples Nacional, são definidas como: micro empresas - o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, a partir, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 240.000,00; e empresa de pequeno porte - o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, a partir, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 240.000,00 e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00. O portal ainda traz as vedações quanto a inscrição no Simples Nacional, que são: pessoas jurídicas constituídas como cooperativas (exceto as de consumo); empresas cujo capital participe outra pessoa jurídica e pessoas jurídicas cujo sócio ou titular seja administrador ou equiparado de outra pessoa jurídica com fins lucrativos, desde que a receita bruta global ultrapasse o limite R\$ 2.400.000,00.

Por fim, para abrir uma empresa, determinados passos devem ser seguidos. Segundo o Sebrae (2008 a), são estes:

- Consulta prévia na Prefeitura Municipal sobre o local de funcionamento;
- Consulta prévia na Junta Comercial de nome empresarial idêntico ou muito semelhante;
- Registro da empresa na Junta Comercial;
- Obter o alvará de licença do Corpo de Bombeiros;
- Obter o alvará de licença e funcionamento, usualmente na Secretaria Municipal de Desenvolvimento Urbano;
- Obter a inscrição no Cadastro Geral de Contribuintes da Secretaria Estadual da Fazenda (é necessária a Certidão Negativa de Débito para com a Fazenda Estadual, obtida junto a Agencia da Receita Estadual);
- Obter a inscrição no Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS) e no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ); e
- Verificar a necessidade de outros registros, inspeções e licenças junto a outros órgãos, conforme atividade e características da empresa.

2.4 ESTRATEGIA

O conceito de estratégia não está plenamente definido, no que concerne ao ambiente organizacional. Como o termo é utilizado em muitas ocasiões, nem sempre no sentido correto, passa a impressão de que sua concepção já está estabilizada. Porém isto não é verdade (NICOLAU, 2001).

Para um gestor que lida com questões relacionadas a estratégia de sua empresa, ou para o empreendedor que busca utilizar da estratégia correta com o intuito de prosperar em um mercado em que certamente encontrará concorrência, a definição mais clara possível deste termo é de grande importância, orientando o processo como um todo.

A quantidade de definições para este conceito é bastante extensa, segundo Nicolau (2001), variando muito de autor para autor. No entanto, na base deste conceito existem aspectos convergentes. As divergências ocorrem na forma como os diversos autores concebem a organização e o seu funcionamento.

Para Mintzberg et al. (2000) existem cinco conceitos válidos: plano, padrão, posição, perspectiva e truque (manobra). É um plano no sentido de representar um norte, uma direção para a empresa. Estratégia é também um padrão, pois proporciona consistência em comportamento ao longo do tempo. Quanto ao conceito de posição, justifica-se pela escolha de determinados produtos para atingir mercados específicos. Também se considera como perspectiva, no sentido de representar a maneira fundamental de uma empresa realizar as atividades. E, por fim, estratégia também pode ser um truque, ou seja, uma ação com o intuito específico de apenas enganar os concorrentes.

Conforme Porter (1996), a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar a companhia ao seu ambiente. Segundo ele, existem cinco forças que irão determinar o potencial de lucro e retorno do investimento do setor. Essas forças são: entrada de novos concorrentes ameaça de substituição, poder de negociação dos clientes, poder de negociação dos consumidores e rivalidade entre os concorrentes atuais. Estas afetam em maior ou menor grau os diferentes setores da economia, pois suas realidades são diferentes.

Para Luecke (2008, p.12), estratégia é um “plano que objetiva dar à empresa uma vantagem competitiva sobre os rivais por meio de diferenciação. Estratégia é entender o que você faz, o que quer se tornar e [...] focalizar como fazer para chegar lá”. Nesse sentido, a estratégia também deve demonstrar o que a empresa não faz, ou seja, delimitar as fronteiras de atuação e das intenções da empresa.

Dentre os aspectos convergentes citados por Nicolau (2001), o principal a destacar é a inseparabilidade entre a organização e seu meio envolvente, que apresenta oportunidades a aproveitar e condicionantes a sua atividade. Ou seja, estratégia só tem sentido observando esta relação.

Outro aspecto em que os autores convergem, segundo Nicolau (2001), é a importância da estratégia para o futuro das organizações. Segundo a autora, esta questão não é controversa, depreendendo-se daí que as chances de sucesso da empresa a longo prazo se relacionam com uma estratégia acertada.

Por fim, ainda segundo Nicolau (2001) existe convergência no pensamento estratégico pois concorda-se que as estratégias podem ser estabelecidas no nível da organização ou ao nível de atividades específicas desenvolvidas por elas e que todas as organizações necessariamente têm em seu comportamento uma estratégia, que tanto pode ser explícita como pode ser implícita.

Por outro lado, Mintzberg et al. (2000) dividem o pensamento sobre o tema estratégia em dez escolas, as quais estão relacionadas aos conceitos destes autores, já apresentados anteriormente. As dez escolas são as seguintes: Escola do Design, do Planejamento, do Posicionamento, Empreendedora, Cognitiva, de Aprendizado, do Poder, Cultural, Ambiental e de Configuração.

A escola do Design, segundo Mintzberg et al. (2000), vê a formação da estratégia como um processo de concepção. Ela sugere um modelo onde a formulação da estratégia busca adequar as capacidades internas da organização às possibilidades do ambiente externo. Para adquirir tais informações utiliza como principal ferramenta a análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats).

Outra das escolas do pensamento estratégico é a do Planejamento. Esta escola assemelha-se muito à anterior, adotando praticamente o mesmo modelo, porém, com a execução altamente formal, descrita como uma elaborada seqüência de etapas. Essa é a principal diferenciação em relação à escola do Design. Suas premissas básicas consistem na estratégia decomposta em etapas e apoiada por técnicas; responsabilidade pelo processo centrado na figura do executivo principal, mas com a execução atribuída aos planejadores, e, por fim, as estratégias resultantes desse processo devem ser explicitadas e depois implementadas com atenção detalhada aos objetivos, orçamentos e planos operacionais diversos (MINTZBERG ET AL., 2000).

Já a Escola do Posicionamento, que foi muito influenciada pelas escolas anteriores e tem como seu principal expoente Michael Porter, baseia-se no conceito central de que a estratégia é a escolha de posições genéricas, baseadas na análise competitiva. Para se obter vantagem as organizações devem optar por uma das estratégias genéricas: liderança em baixo-custo, diferenciação e foco.

A Escola do Empreendedorismo, por sua vez, focaliza o processo de formação da estratégia no líder da organização, valorizando aspectos pessoais como intuição, julgamento, sabedoria, experiência e critério. Desta forma, no empreendedorismo a estratégia é tratada como perspectiva, visão. Mintzberg (2000) afirma que “a visão do líder serve como inspiração e como senso do que precisa ser feito, atua como uma espécie de guia”. A estratégia empreendedora é, portanto, uma espécie de imagem, porém flexível, a qual o líder pode realizar as adaptações necessárias, podendo ser considerada deliberada e emergente ao mesmo tempo.

A Escola da Cognição tem a formação da estratégia como um processo mental, subjetivo na mente do estrategista. A estratégia emerge como perspectiva resultante da

sua percepção do ambiente. Para Mintzberg et. al (2000) essa escola enfatiza a psicologia cognitiva para a compreensão da formação da estratégia.

Outra das dez escolas listadas por Mintzberg et. al (2000) é a Escola do Aprendizado. Para estes autores, essa escola tem como principais características: estratégia ocorrendo através de um processo de aprendizado ao longo do tempo, no qual a formulação e implementação são indistinguíveis, e também a estratégia podendo surgir de qualquer um que tenha capacidade e recursos para aprender.

Já a Escola do Poder, segundo estes autores, aborda a estratégia como decorrência do poder e da política dentro da própria organização e também no ambiente externo. Nesta escola a estratégia surge como uma interação entre persuasão, barganha, confrontos, interesses e coalizões, tanto no comportamento dentro da organização quanto em relação às outras empresas.

A Escola Cultural de estratégia, por outro lado, assume a forma de uma perspectiva baseada em intenções coletivas e refletidas pelas crenças e interpretações comuns aos membros da organização.

Para Mintzberg et al. (2000), na Escola do Ambiente, o processo de formação de estratégia ocorre de forma reativa às forças ambientais. Dessa forma, o ambiente é o ator principal desta escola, o qual determina as condições as quais as empresas precisam adaptar-se.

Por fim, estes autores abordam a Escola da Configuração, que segundo eles, tem um caráter mais amplo e de certa forma abrange as premissas das escolas anteriores, porém com a mensagem de que a estratégia decorre de um processo de transformação, onde a empresa passa de um estado determinado para outro.

2.4.1 Análise estrutural do setor

Segundo Porter (1996) concorrência em uma indústria está relacionada a cinco forças competitivas básicas, que irão determinar o potencial de lucro e retorno sobre o investimento a longo prazo. De acordo com o grau de intensidade destas forças, o retorno pode ser bastante alto ou não. Sendo assim, a meta da estratégia competitiva deve ser encontrar uma posição dentro da indústria que permita se defender destas forças ou influenciá-las a seu favor. A chave, para tanto, é conhecer profundamente estas forças. Este conhecimento destacará os pontos fortes e fracos críticos da

companhia, bem como as tendências de maior importância na indústria, revelando oportunidades e ameaças.

Para Porter (1996), as cinco forças competitivas que devem ser levadas em conta na análise da indústria e, portanto, na definição de uma estratégia competitiva são: entrada de novos concorrentes, ameaça de substituição, poder de negociação dos clientes, poder de negociação dos consumidores e rivalidade entre os concorrentes atuais.

A entrada de novos participantes altera o mercado, ainda segundo Porter (1996), pois estes trazem nova capacidade, recursos substanciais e desejo de ganhar uma parcela do mercado. Desta forma, os preços podem cair e os custos serem inflacionados, reduzindo a rentabilidade. Esta ameaça depende das barreiras de entrada na indústria: Economias de escala adquiridas, produtos diferenciados (marca estabelecida e lealdade dos clientes), alta necessidade de capital, custos de mudança para os clientes da indústria, acesso aos canais de distribuição e outras desvantagens de custo (tecnologias patenteadas, localização, subsídios oficiais e curva de aprendizagem).

Além de novos concorrentes, existe a ameaça em qualquer indústria de produtos substitutos. Em termos amplos, a empresa concorre com outras fabricantes que não de produtos próximos ao seu, mas que podem fazer, de alguma maneira mais ou menos próximas, as mesmas funções. Desta forma, os retornos potenciais da indústria como um todo são reduzidos, e quanto mais atrativa for a combinação preço-desempenho deste substituto, maior será a pressão na indústria (PORTER, 1996).

Por outro lado, o poder de negociação dos clientes e dos fornecedores também deve ser avaliado. No caso dos clientes, eles competem com a indústria buscando preços mais baixos ou aumento de qualidade, forçando os concorrentes a disputarem o mercado, impactando na rentabilidade da indústria como um todo. Desta forma, a escolha dos compradores por parte da empresa passa a ser uma decisão estratégica primordial. Deve-se buscar vender para grupos de consumidores que possuam pouco poder de negociação (PORTER, 1996).

O poder de negociação dos fornecedores é similar ao dos compradores, mas ocorre pelo lado inverso. Eles podem aumentar seus preços ou diminuir a qualidade dos bens fornecidos e, caso a indústria não consiga repassar estes custos aos compradores, assim diminuir a rentabilidade desta. Além dos fornecedores no sentido tradicional, a mão-de-obra também deve ser considerada na análise, pois existem evidências empíricas que empregados escassos, altamente qualificados ou firmemente

sindicalizados contribuem significativamente para diminuir a rentabilidade. Da mesma forma que com os clientes, ações estratégicas para melhorar essa relação devem ser pensadas pela empresa e pela indústria (PORTER, 1996).

Por fim, Porter (1996) afirma que a rivalidade entre as empresas da indústria também afeta a rentabilidade. Normalmente ocorre porque uma empresa sente-se pressionada o percebe a oportunidade de melhorar de posição. Desta forma, a disputa passa pelo uso de táticas como: concorrência nos preços, aumento de benefícios aos clientes, batalhas de publicidade ou introdução de novos produtos. Esses movimentos podem levar a indústria como um todo a uma situação melhor ou pior do que a inicial. Em geral, batalhas publicitárias fortalecem a indústria, enquanto uma guerra de preços tende a enfraquecê-la.

2.4.2 Análise SWOT

A sigla SWOT é oriunda do idioma inglês, indicando as primeiras letras das palavras Força (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats). Representa uma importante ferramenta para a gerência e a formulação de estratégias. Seu princípio básico é realizar uma análise das questões externas a empresa (onde existem ameaças a serem evitadas e oportunidades a serem aproveitadas) e das questões internas, determinando suas forças (características que geram valor e são positivas no ramo de atuação) e fraquezas (características que atrapalham a empresa no ramo de atuação).

Segundo Ferrel e Hartline (2005) os benefícios desta análise são sua simplicidade, seus custos comparativamente menores do que outras análises, a flexibilidade, a capacidade de síntese e integração e, por fim, a colaboração que este processo gera dentro da organização.

Por outro lado, é necessário que algumas diretrizes sejam observadas durante o processo de análise SWOT, segundo Ferrel e Hartline (2005). Para que a análise SWOT gere resultados satisfatórios, os autores acreditam que é necessário permanecer focado, realizar uma ampla busca de concorrentes, existir colaboração entre as diferentes áreas funcionais, examinar as questões sobre a ótica do consumidor, procurar causas e não características e, por fim, separar as questões internas das questões externas.

Após a realização da análise SWOT a organização poderá observar suas vantagens e desvantagens de maneira mais transparente, bem como sua situação no mercado e quais as possíveis projeções que podem ser feitas a partir daí.

Segundo Kotler e Keller (2006), com base nas informações obtidas, a empresa poderá estabelecer suas metas, atendendo a quatro critérios básicos: os objetivos devem ser organizados hierarquicamente, os objetivos devem ser estabelecidos quantitativamente, as metas devem ser realistas e os objetivos devem ser consistentes.

Examinando mais detidamente as forças e fraquezas da empresa, Ferrel e Hartline (2005) afirmam que estes são os fatores internos que criam ou destroem o valor da empresa. Estas existem por causa dos recursos possuídos ou não pela empresa e devem ser alavancadas em capacidades (no caso das forças) ou superadas (no caso das fraquezas); além disso, são significativas apenas quando ajudam ou impedem a empresa de satisfazer as necessidades dos clientes.

Algumas forças em potencial para a empresa e comum a maioria dos setores são, por exemplo, uma marca reconhecida, recursos financeiros abundantes, uma boa capacidade de distribuição e empregados comprometidos. Já fraquezas internas potenciais podem ser características como: empregados mal treinados, falta de orientação estratégica, produtos/tecnologias desatualizados e problemas operacionais.

Por outro lado, as ameaças e oportunidades são fatores externos, que ocorrem, tipicamente, dentro dos ambientes competitivo, econômico, político-legal, tecnológico ou sociocultural. Não podem ser ignoradas enquanto a empresa desenvolve suas forças e busca superar suas fraquezas sob o risco de a mesma se tornar eficiente, porém ineficaz (FERREL; HARTLINE, 2005).

Algumas oportunidades que podem ocorrer dentro do setor de atuação da empresa são: rápido crescimento do mercado, abertura de mercados externos, novos produtos desenvolvidos, e empresas rivais complacentes, por exemplo. Já as ameaças que impactam a organização podem ser, por exemplo, o ciclo de vida do produto em declínio, a adoção de novas estratégias por parte das empresas do setor, a queda da atividade econômica e uma maior regulamentação governamental.

2.4.3 Tipos de estratégia

Há bastante divergência na literatura disponível quando o assunto são os tipos de estratégia que uma empresa pode adotar. De modo geral, há concordância que existem

dois tipos básicos de estratégia, que a grande maioria dos autores expõe em suas obras, que são: liderança de baixo custo e diferenciação. No entanto, em geral, os autores complementam estes tipos de estratégia com algum outro tipo; e, nestes casos, há pouca concordância.

Luecke (2008), por exemplo, afirma que existem quatro formas distintas de estratégia: Liderança de baixo custo, Diferenciação, Relacionamento com o cliente e Estratégia de efeito de rede. Segundo o autor, é difícil encontrar um tipo de estratégia que não se enquadre em uma dessas divisões.

Porter (1996), por outro lado, expõe que o objetivo da estratégia é obter um maior retorno sobre o investimento para empresa e que esta é, em última análise, resultado de suas próprias circunstâncias particulares. No entanto, o autor afirma que existem três tipos de estratégias genéricas. A Liderança no custo total, a Diferenciação e o Enfoque.

Já Wright, Kroll e Parnell (1998) apontam que existem estratégias relacionadas ao nível empresarial e ao nível de unidade de negócio. Com relação à estratégia para as unidades de negócio, ainda a subdividem em estratégias para pequenas unidades de negócio e grandes unidades de negócio. Pensando na empresa que está em estudo na presente pesquisa, expõe-se apenas o pensamento dos autores sobre pequenas unidades de negócio. Para eles, neste caso, a empresa pode adotar as estratégias de: nicho-custos baixos, nicho-diferenciação e nicho-custos baixos/diferenciação.

De forma bastante similar a Porter (1996), Tavares (2000) aponta que existem as estratégias genéricas de liderança de custo, diferenciação e enfoque. Tavares (2000) ainda, acrescenta que existem empresas que se dedicam ao “meio-termo”. Segundo ele, as empresas nesta classificação relutam em adotar alguma estratégia descrita acima e só poderão ter lucros atrativos se as condições da indústria for altamente favorável. Porter (1996) também aponta a existência do “meio-termo” e aponta que neste caso a empresa está em uma situação extremamente pobre, do ponto de vista estratégico. Para ele, também, neste caso a empresa terá uma baixa rentabilidade, pois perderá os clientes que exigem preços baixos, bem como os negócios de altas margens de lucro, para empresas que enfocaram altas margens ou atingirão uma diferenciação global. Além disso, Porter (1996, p. 55) afirma que uma empresa deste tipo “provavelmente também sofre de uma cultura empresarial indefinida e de um conjunto conflitante de arranjos organizacionais e sistemas de motivação.”

De acordo com Luecke (2008) a liderança de baixo custo ocorre em geral com empresas que fornecem produtos ou serviços idênticos ou muito similares. Podem ser commodities ou algo prontamente encontrado em outro revendedor. Quando não existem diferenças relevantes no produto em questão os clientes costumam ser mais sensíveis ao preço. Desta forma, a empresa que consegue se posicionar como tendo o menor preço leva vantagem.

Para Porter (1996) a estratégia de baixo custo tem a vantagem de proteger a empresa contra as cinco forças competitivas do setor, pois a negociação só pode continuar até erodir os lucros do próximo concorrente mais eficiente e porque os concorrentes sofrerão antes as pressões competitivas.

Porter (1996) ainda afirma que esta estratégia traz riscos inerentes a ela, que são: mudança tecnológica que anula o investimento e aprendizado anteriores; aprendizado de baixo custo por concorrentes via imitação ou da capacidade de investir em instalações modernas; incapacidade de ver a mudança necessária no produto ou no marketing pela atenção exagerada nos custos e inflação em custos que estreitam a capacidade da empresa de manter o diferencial de preço suficiente para compensar a diferenciação dos concorrentes.

A chave para conseguir liderança pelo baixo custo, para Luecke (2008) é oferecer o nível de valor esperado pelos clientes a um custo menor para o mesmo e que garanta um nível adequado de lucratividade. Como nos mercados citados a disposição dos clientes para pagar mais pelo produto é pequena, a empresa deve voltar suas forças para estabelecer custos menores. A empresa pode baixar seus custos através da melhoria da sua eficiência operacional, pressionando seus fornecedores a baixarem os preços (como é o exemplo do Wal-Mart), explorando a curva de experiência, estabelecendo uma cadeia de fornecedores magnífica ou reprojetoando os produtos.

Para Wright, Kroll e Parnell (1998), as pequenas unidades de negócio podem adotar a estratégia de nicho-custos baixos. Para os autores, neste caso a empresa deve atender um pequeno segmento de mercado e manter seus custos gerais em níveis baixos, ofertando produtos sem sofisticação, pois existem setores que, dependendo das forças setoriais prevaletentes, não aceitam pagar mais do que preços medianos por estes produtos ou serviços. No entanto, os autores apontam que esta estratégia tem sua vulnerabilidade, no caso a guerra de preços, que pode forçar a pequena empresa ocupante de nicho a abandonar o setor. Outra vulnerabilidade é a obsolescência

tecnológica, devido aos baixos investimentos, resultantes da busca incessante por custos mais baixos.

Tavares (2000) finaliza que a adoção da estratégia de baixo custo implica em sistemas de controle rígidos, minimização de despesas indiretas, busca de economias de escala e dedicação à curva de aprendizagem, disciplina e atenção aos detalhes. Segundo ele, o porte da organização é importante para obter vantagem neste tipo de estratégia.

Com relação à diferenciação, Porter (1996) coloca que esta estratégia busca tornar o produto ou serviço único na indústria como um todo. Neste caso, os custos não podem ser ignorados, mas não são o alvo principal. Esta estratégia propicia enfrentar as cinco forças competitivas, pois cria lealdade a marca e, conseqüentemente, menos sensibilidade ao preço. Por outro lado, esta estratégia pode, na maioria dos casos, impedir a empresa de deter grande parcela do mercado

Os riscos desta estratégia, ainda segundo Porter (1996) são: o diferencial de custos entre as empresas de baixo custo e a que busca diferenciação se torna muito grande para manter a lealdade dos consumidores, a imitação reduz a diferenciação percebida, comum em casos de indústrias que amadurecem e a necessidade dos compradores pelo fator de diferenciação diminui.

Kotler (1998) aponta que existem quatro formas de diferenciação: diferenciação pelo produto, diferenciação pelo serviço, diferenciação pelos funcionários, diferenciação pelo canal diferenciação pela imagem.

Na diferenciação pelo produto as principais variáveis a serem consideradas são: características, desempenho, durabilidade, conformidade, confiabilidade, facilidade de conserto, estilo e *design*. Conseguir distinguir positivamente o produto do padrão da indústria em um desses aspectos irá possibilitar a empresa uma rentabilidade maior (KOTLER 1998).

Já ao comentar a diferenciação pelo serviço, Kotler (1998) aponta que é necessário a organização diferenciar seu produto pelos serviços acessórios que estes acompanham. Sendo assim, a empresa que não tem como diferenciar o produto físico pode estabelecer diferenciais nos serviços, tais como: pedido (facilidade tanto para o cliente como para a empresa), entrega (rapidez, precisão e cuidados), instalação (serviços necessários para colocar o produto em funcionamento no local desejado, se for o caso para tanto), treinamento do consumidor, serviços de consultoria ao consumidor (dados, sistemas de informações e de orientação), manutenção e conserto e outros serviços específicos.

Na diferenciação através de pessoas, Kotler (1998, p.262) que “as empresas podem obter grande vantagem competitiva na contratação e treinamento de pessoas mais bem qualificadas do que seus concorrentes.” Segundo ele, pessoas bem treinadas apresentam seis características: competência, credibilidade, confiabilidade, cortesia, responsividade e comunicação.

A diferenciação através do canal também gera uma vantagem competitiva. Kotler (1998) aponta que esta diferenciação pode advir da maneira como a empresa estruturou seus canais de distribuição, principalmente no que concerne a cobertura, experiência e desempenho.

Por fim, também são apontadas diferenças baseadas na imagem. Mesmo que as ofertas dos concorrentes sejam vistas como parecidas pelos clientes, a imagem da empresa pode conquistar estes. A construção da imagem não se faz da noite para o dia. Deve ser feita contínua e gradativamente, usando todos os tipos de mídia e baseada na concepção de seus símbolos, que despertem reconhecimento imediato (KOTLER, 1998).

Com relação às pequenas unidades de negócio, segundo Wright, Kroll e Parnell (1998), existe a estratégia de nicho-diferenciação. Esta estratégia é adequada para aquelas empresas que buscam atender uma estreita fatia do mercado e que produzem bens ou serviços altamente diferenciados, suprimindo necessidades especializadas. Neste caso, como a demanda tende a ser mais estável, os autores afirmam que é possível cobrar um preço mais alto e não há tanta preocupação com a redução de custos. Para eles, preços altos são aceitáveis por certos clientes que buscam prestígio, segurança ou desempenho do produto. No entanto, há a vulnerabilidade resultante da atuação de concorrentes que busquem a diferenciação e custos baixos, oferecendo produtos semelhantes a preços ameaçadores.

Tavares (2000) aponta que para a empresa que se dedica a diferenciação a busca é ser única em sua indústria, ao longo de algumas dimensões amplamente valorizadas pelos compradores. Também é necessário que, comparativamente com os concorrentes, a diferenciação traga valor para os clientes para se tornar uma vantagem competitiva. Se os clientes não acharem a diferenciação perceptível, não terão razão para comprar da empresa. Por fim, o autor aponta que existem algumas fontes que auxiliam a conquistar a diferenciação. São elas: uma cultura que estimula a inovação, propensão a assumir riscos e trabalho em equipe e individual.

Além das estratégias de liderança por custos baixos e diferenciação existem outras citadas por um ou alguns dos autores abordados acima. Wright, Kroll e Parnell (1998) explanam que para pequenas unidades de negócios existe uma terceira estratégia, que é de nicho-custos baixos/diferenciação. Neste caso, a empresa busca manter seus custos baixos e controlados, porém produz produtos diferenciados, suprindo a necessidade especializada de uma parcela restrita do mercado.

Para viabilizar a estratégia acima, é necessário que a empresa utilize um dos modos a seguir: dedicação a qualidade (não só melhora os resultados, mas também reduz custos envolvidos com refugo, garantias e atendimento pós-vendas), inovação de processo (normalmente a inovação de processos gera redução de custos, mas pode também aumentar a diferenciação do produto, como, por exemplo, aumentando sua qualidade), inovação de produto (a inovação do produto, se for aceita, tende a aumentar a diferenciação deste, mas pode também gerar redução de custos, como por exemplo, reduzindo o uso de recursos) ou alavancagem por meio de perícia e da imagem organizacional.

Já Luecke (2008), relaciona em sua obra as estratégias de relacionamento com o cliente e de efeito de rede. A estratégia de relacionamento com o cliente existe porque consumidores estabelecem relacionamentos com as empresas e seus funcionários. Nestes casos não importa tanto o preço ou as diferenças do produto, mas a confiança estabelecida com os representantes das empresas, como por exemplo, os cabeleireiros. Já a estratégia de efeito de rede é aquela que reforça o valor do produto a medida que mais pessoas utilizam este, como no caso do telefone. Quanto mais clientes usando o produto ou serviço mais este passa a ser uma necessidade e não um luxo.

Porter (1996) e Tavares (2000) discutem a estratégia de enfoque. Segundo Porter (1996) a empresa que busca a estratégia de enfoque busca atender a uma estreita parcela do mercado total, pois acredita que poderá atingir este mercado mais efetivamente que seus concorrentes, utilizando uma estratégia de baixo custo ou diferenciação para este segmento específico (ou mesmo ambas). Neste caso, a empresa necessariamente não terá o menor custo do mercado ou a diferenciação mais valorizada pelos clientes, mas sim, buscará uma destas características para os clientes de sua estreita parcela de mercado-alvo escolhida.

Porter (1996) afirma que esta existem alguns riscos também a esta estratégia. São eles: a diferença entre as necessidades do mercado-alvo estratégico e o mercado como um todo diminuem; concorrentes encontram submercados dentro do alvo

estratégico, descaracterizando a empresa com a estratégia de enfoque e o diferencial de custos entre os concorrentes que atuam em todo o mercado e as empresas que adotaram enfoques particulares se amplia de tal modo que elimina as vantagens de custos de atender um alvo estreito ou anula a diferenciação alcançada pelo enfoque.

Tavares (2000) segue o mesmo raciocínio estruturante sobre a estratégia de enfoque que Porter (1996), porém diverge em um aspecto. Para Tavares (2000), a empresa que se limitar a uma parcela do mercado total deve ou buscar a redução contínua de custos mantendo a diferenciação ou aumentar a diferenciação, mantendo-se o mesmo custo. Porter (1996) afirma que as estratégias de custos e diferenciação podem ser utilizadas em conjunto quando se busca atingir uma parcela apenas do mercado (estratégia de enfoque), mas dá espaço para que apenas uma das duas seja utilizada também.

Finalizando, Porter (1996) afirma que para adotar uma das estratégias citadas por ele, a empresa deve notar que existem outros requisitos e habilidades requeridas. Ainda, arranjos organizacionais diferentes são necessários, logo, o compromisso contínuo com uma das estratégias como alvo primário é necessário para o sucesso.

Para a liderança no custo total os recursos e habilidades em geral requeridos são: investimento de capital sustentado e acesso ao capital; boa capacidade de engenharia de processo; supervisão intensa de mão-de-obra, produtos projetados para facilitar a fabricação e sistemas de distribuição com baixo custo. Por outro lado, os requisitos organizacionais comuns são: controle de custos rígidos; relatórios de controle freqüentes e detalhados; organização e responsabilidades estruturadas e incentivos baseados em metas estritamente quantitativas (PORTER, 1996).

Para a diferenciação os recursos e habilidades em geral requeridos são: grande habilidade de marketing; engenharia do produto; tino criativo; grande capacidade em pesquisa básica. Por outro lado, os requisitos organizacionais comuns são: forte coordenação entre funções de P & D, desenvolvimento do produto e marketing e avaliações e incentivos subjetivos em vez de medidas quantitativas (PORTER, 1996).

Ainda segundo Porter (1996), para que a estratégia de enfoque seja bem sucedida recursos e habilidades em geral requeridos são: reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia; longa tradição na indústria ou combinação ímpar de habilidades trazidas de outros negócios; forte cooperação dos canais e combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular. Por outro lado, os requisitos organizacionais comuns são: ambiente ameno para atrair mão-de-obra

altamente qualificada, cientistas ou pessoas criativas e combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular.

3 METODOLOGIA

Para todas as ações realizadas em uma pesquisa é indicado que se tenha um plano de ação. Tal plano serve como guia para indicar como proceder em cada etapa. Segundo Vergara (1997) é importante à utilização de uma metodologia adequada, compreendendo métodos, técnicas e instrumentos utilizados nas etapas desenvolvidas durante o projeto para um alcance eficaz dos objetivos.

Neste capítulo, será apresentado o processo metodológico que conduziu as etapas dessa pesquisa, descrevendo de que forma estas colaboraram, para que o objetivo geral junto aos seus objetivos específicos pudesse ser atingido.

A exposição da metodologia de um trabalho científico é transmissão feita de maneira exata e rigorosa de todo o complexo de ação desenvolvido ao longo do trabalho exposto. Além de expor o tipo de pesquisa feito, a metodologia expõe os instrumentos utilizados, o tempo previsto, as formas de tabulação e tratamento dos dados, enfim, tudo aquilo que se utilizou no trabalho de pesquisa.

3.1 CARACTERIZAÇÃO E TIPO DE ESTUDO

Vergara (1997) classifica a pesquisa quanto aos fins e aos meios. Quanto aos fins, esta pesquisa se caracteriza como descritiva e predominantemente quantitativa, e bibliográfica e estudo de campo quanto aos meios.

Esta pesquisa pode ser classificada como descritiva, pois se limita a descrever os fatos e fenômenos abordados, respondendo questões como: quem, o quê, quanto, quando, e onde. Segundo Gil (2007), a pesquisa descritiva busca descrever a realidade e suas características com exatidão.

Por outro lado, Vergara (1997) afirma que pesquisas qualitativas investigam as realidades sociais através da compreensão e interpretação dos significados humanos e seus processos de construção social. Já para Richardson (1985) o método quantitativo é aquele que se caracteriza pelo emprego da quantificação, tanto das modalidades de coleta de informações, quanto do tratamento destas através de técnicas estatísticas. Desta forma, esta pesquisa é caracterizada como predominantemente quantitativa, pois diversas interpretações foram feitas a partir das análises quantitativas feitas durante a pesquisa de mercado, medindo diversos tipos de dados, determinando assim as opiniões dos servidores sobre a aceitabilidade do serviço de reparo e manutenção preventiva de

veículos em questão. As outras análises, especificamente no que tange aos fornecedores, concorrentes, a parte de estratégia, bem como a análise dos dados levantados junto ao empreendedor do ramo, não tiveram esta característica.

Quanto aos meios, esta se caracteriza como bibliográfica, pois utiliza literatura já existente para embasar o desenrolar da pesquisa e direcioná-la na busca das respostas dos objetivos apresentados. De acordo com Cervo, Bervian e Silva (2007, p.61) “a pesquisa bibliográfica é o meio de formação por excelência e constitui o procedimento básico para os estudos monográficos, pelos quais se busca o domínio da arte sobre o tema”.

Também se propõe a classificação de estudo de campo, pois foi feito o levantamento e a análise de dados sociais, demográficos e econômicos, através do contato direto com os indivíduos pesquisados.

3.2 COLETA DE DADOS

Para a realização desta pesquisa foi necessária a coleta de dados primários e secundários. Os dados primários caracterizam-se por terem sido coletados pelo próprio pesquisador, enquanto os secundários estão relacionados com dados coletados em pesquisas já existentes (MATTAR, 1999).

Os dados primários foram coletados junto aos servidores da Universidade Federal de Santa Catarina e Universidade do Estado de Santa Catarina (especificamente o campus da Agrônômica). Cabe ressaltar que a UFSC emprega 4.638 servidores, enquanto a UDESC emprega 277, somando uma população total de 4915 indivíduos, que são o público-alvo da futura empresa. Também foi feita uma entrevista com um empreendedor do ramo de centro automotivo, buscando informações sobre estimativa de demanda, fornecedores e equipamentos, entre outros detalhes. Os principais dados secundários coletados dizem respeito à revisão bibliográfica, disponível na literatura existente.

O questionário aplicado teve como objetivo estimar a atratividade do negócio proposto nesta pesquisa. Tal questionário foi idêntico para os dois tipos de servidores (técnicos-administrativos e professores), bem como para as duas universidades em questão, devido ao fato de que o negócio busca se dedicar a ambos os perfis de servidores e buscou determinar a aceitabilidade dos serviços propostos, bem como

dados importantes sobre a percepção dos clientes, acerca do serviço a ser ofertado. Estes dados também foram utilizados na determinação da estratégia.

3.2.1 Universo e amostra da pesquisa

População entende-se como um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo), que possuem as características que serão objeto de estudo (VERGARA, 1997).

Neste caso, a população em estudo são os servidores da UFSC e UDESC (especificamente os servidores desta universidade que trabalham no campus da agrônômica). Estes servidores estão divididos em dois cargos principais: técnicos-administrativos e professores. Esta diferença foi levada em conta na pesquisa, para verificar se a diferença de cargo dos servidores influenciava diretamente na opinião sobre o serviço. A divisão entre a universidade de procedência do pesquisado não foi levada em conta, já que o perfil dos ocupantes dos cargos nas duas universidades é similar.

Acerca do processo de amostragem, Mattar (1999) define este como sendo o processo de colher amostras de uma população, onde amostra é qualquer parte de uma população. Este procedimento é realizado como caminho substituto a pesquisar todos os elementos existentes, devido à idéia básica da amostragem de que a coleta de dados em alguns elementos e sua análise posterior podem proporcionar relevantes informações de toda a população. Nos casos que população é pequena, o autor aconselha a realização do censo, que consiste na avaliação do universo populacional.

Segundo Barbetta (2005), a fórmula para definir a amostragem necessária para a realização da pesquisa é $1/E^2$, onde E é igual ao erro amostral. Para a pesquisa em questão se definiu que a margem de erro aceitável é de 7%. Sendo assim, aplicando o erro aceitável a amostra, chega-se ao total de questionários necessários a pesquisa, ou seja, 204. Durante o processo de coleta nem todos os questionários puderam ser aproveitados (alguns não foram respondidos corretamente, outros não puderam ser finalizados), sendo assim, dos aproximadamente 220 questionários aplicados inicialmente, 207 foram aplicados corretamente e possíveis de tabular. Sendo assim, obteve-se uma amostra de 207 indivíduos respondentes, número acima do mínimo determinado para realizar a pesquisa, que era 204.

Estes questionários foram aplicados nas salas de professores das duas universidades, nos diversos centros existentes nestas, nos estacionamentos para professores e nos locais de trabalho dos técnicos-administrativos (bibliotecas e departamentos diversos).

3.2.2 Instrumento de coleta de dados

O questionário é o instrumento mais comum de coleta de dados. É feito através de uma série de perguntas ordenadas e não necessariamente deve ter a presença do pesquisador para ser executado.

Para Barbetta (2005) existem alguns procedimentos a serem levados em consideração para a construção do questionário, na seguinte ordem: separar as características a serem levantadas, estudar a bibliografia sobre o assunto (para verificar como mensurar adequadamente as características), estabelecer a forma de mensuração das características, elaborar uma ou mais perguntas para cada característica, verificar se a pergunta está suficientemente clara, verificar se não há algum viés e verificar se a pergunta não é óbvia.

Foi elaborado um questionário contendo 22 questões. As questões de um a cinco referiam-se aos aspectos socioeconômicos dos respondentes. As questões de seis a nove buscavam determinar se os respondentes possuíam veículos, as características deste e as características sobre a forma de compra e venda do veículo. Da questão dez a doze se buscava determinar onde os servidores fazem reparos e manutenção no veículo, bem como os motivos para a escolha do local e a pessoa quem leva este veículo para a oficina. A questão treze determinava quanto era a média de rodagem mensal do veículo. Esta questão seria combinada com a catorze para determinar a periodicidade da realização de determinados serviços (trocas de alguns componentes e realização de reparos em outros). No entanto a questão catorze não foi respondida de forma satisfatória por grande parte dos pesquisados, devido ao desconhecimento destes sobre a periodicidade de troca dos componentes listados na questão, sendo suprimida da análise dos dados. As questões quinze e dezesseis tinham por objetivo, respectivamente, determinar a importância de alguns aspectos inerentes a uma oficina (como confiabilidade e rapidez, por exemplo) e da importância de alguns itens de proteção e limpeza (como lavações e capas para os bancos, por exemplo). Já as questões de dezessete a vinte buscavam descobrir o interesse do público-alvo pelos serviços

diferenciais da empresa e pela empresa como um todo. Já a questão vinte e um tentava determinar a existência de algum concorrente direto no nicho a ser explorado. E, por fim, a questão vinte e dois buscava descobrir se os clientes seriam clientes da empresa, não obstante suas respostas sobre interesse na mesma.

Desta forma foi possível levantar dados para determinar a aceitabilidade dos serviços e da empresa, bem como dados para propor a melhor forma de estruturar o mix de marketing e a estratégia da empresa.

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

É nesta etapa da pesquisa que os dados foram interpretados e analisados, após serem tabulados e organizados para a melhor compreensão dos mesmos. A análise foi feita para atender aos objetivos desta pesquisa, com o intuito de comparar e confrontar dados para confirmar ou rejeitar os pressupostos da pesquisa. Na presente etapa utilizou-se recursos tecnológicos para fornecer suporte à elaboração de índices estatísticos, com base em tabelas e gráficos elaborados através do Microsoft Excel, programa que permite que os dados coletados sejam reunidos, tabulados e fornece gráficos para a melhor compreensão.

Na análise dos dados estatísticos foram apresentadas as frequências absolutas e relativas, bem como sua importância para os objetivos do trabalho, além de cruzamentos de dados, com o objetivo de aprofundar os dados auferidos e descritos. Estes dados cruzados tiveram critérios de cruzamento conforme necessidades do pesquisador para responder aos objetivos específicos da pesquisa.

Foi com base na conclusão da análise e dos resultados obtidos (que foram sintetizados em tabelas, gráficos e comentários, destacando-se as informações mais relevantes) que se chegou a resposta do problema de pesquisa, ou seja, se a pesquisa realmente conseguiu atingir seus objetivos.

3.4 LIMITAÇÕES

Como qualquer pesquisa, esta tem suas limitações. Por se tratar de uma análise de aceitabilidade de um novo negócio, é necessária uma estimativa do potencial mercadológico do novo empreendimento. Para tanto, será feita uma pesquisa de marketing, que trará os dados necessários a esta estimativa. Porém, esta pesquisa será feita no primeiro semestre de dois mil e nove, e, portanto, estes dados não podem extrapolar este limite de tempo, não sendo válidos após este momento. Da mesma forma, a abrangência da pesquisa limita-se ao município de Florianópolis, sendo assim os futuros dados não podem referenciar análises além desta região. Por fim, os dados levantados referem-se unicamente ao negócio em questão, não devendo ser aplicados para embasar outras pesquisas semelhantes.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste tópico serão apresentados e analisados todos os dados, informações e números referentes à pesquisa. Primeiramente será apresentada a pesquisa de mercado realizada com os clientes, base de dados para grande parte das conjecturas e conclusões obtidas nesta. Em seguida será caracterizada a empresa e seus serviços, bem como seus aspectos administrativos e operacionais. Após, será demonstrada uma análise do mercado consumidor e concorrente. Por fim, será apresentada a análise estratégica da empresa.

4.1 MERCADO CONSUMIDOR

Neste tópico serão apresentados os resultados da pesquisa realizada com o público-alvo sobre a aceitabilidade de um serviço de reparos e manutenção de veículos para os servidores da UFSC e UDESC.

Tabela 1. Cargo

Cargo	Frequência Absoluta	Porcentagem Absoluta	Porcentagem Acumulada
Professores	107	52%	51%
Técnicos	100	49%	100%
Total geral	207	100%	100%

Fonte: Dados Primários

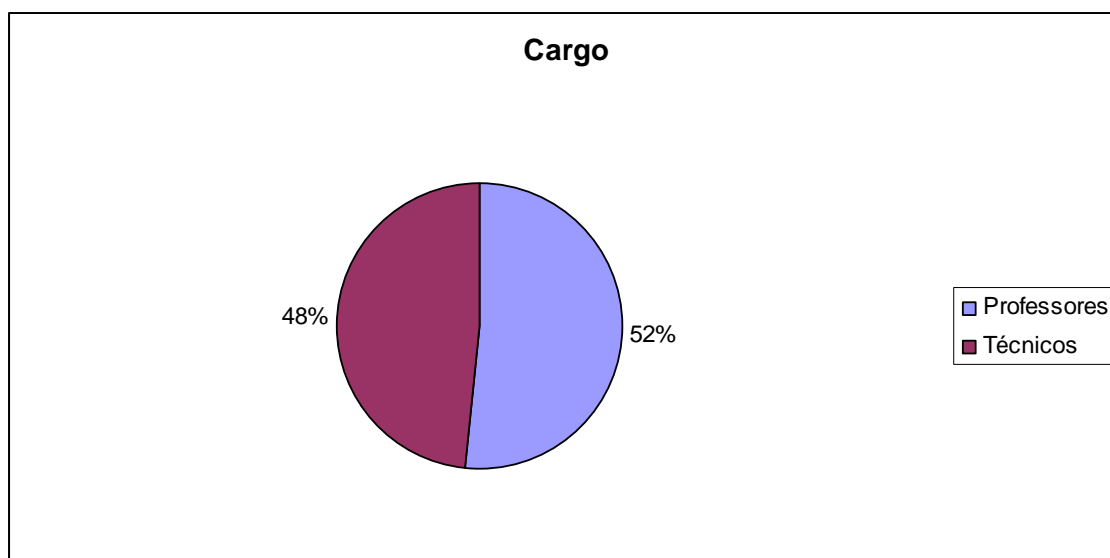


Gráfico 1. Cargo
Fonte: Dados Primários

De acordo com o gráfico 1, dos 207 respondentes que compõem a amostra, 52% são professores e 48% são técnicos nas universidades em questão (UFSC e UDESC). De acordo com os dados secundários encontrados nos *sites* da UFSC (2008) e UDESC (2008), a proporção fica em aproximadamente 50% para professores e 50% para técnicos. Sendo este o público-alvo pode-se dizer que a amostra é representativa da população em questão, bem como se distribui uniformemente quanto ao cargo. A leve diferença nas proporções da amostra e do público-alvo se deve a uma dificuldade maior de obter respostas com os técnicos.

Tabela 2. Tempo de trabalho na Universidade

Tempo de trabalho na universidade	Frequência Absoluta	Porcentagem Absoluta	Porcentagem Acumulada
Até 10 anos	57	28%	28%
De 11 a 20 anos	69	33%	61%
De 21 a 30 anos	61	29%	90%
Mais de 31 anos	20	10%	100%
Total geral	207	100%	100%

Fonte: Dados primários

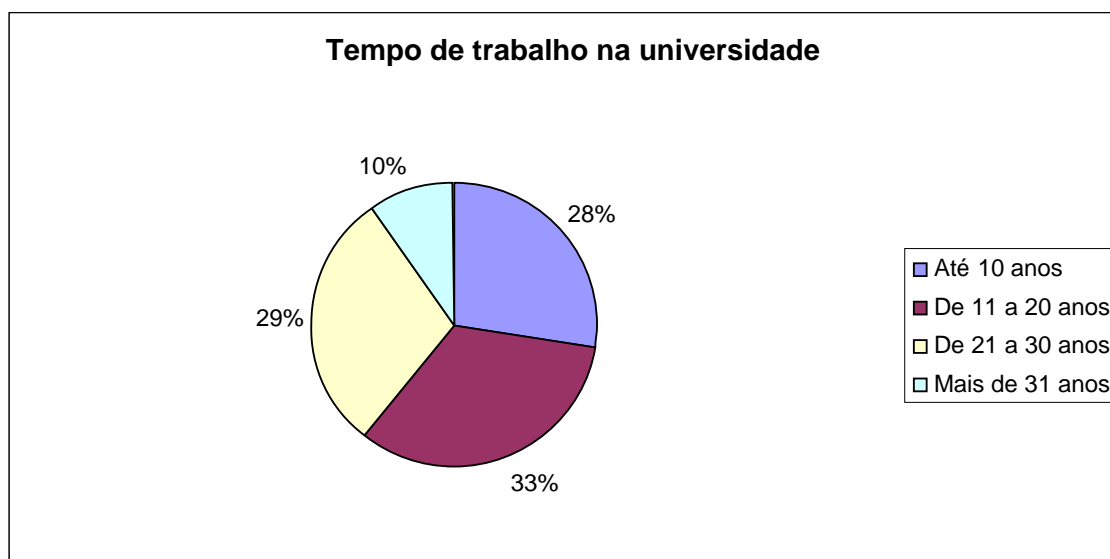


Gráfico 2. Tempo de trabalho na Universidade

Fonte: Dados primários

De acordo com o gráfico 2, com relação ao tempo de trabalho na universidade, há uniformidade entre as classes: até dez anos, 28%; de 11 a 20 anos, 33% e de 21 a 30 anos, 29% dos respondentes. A exceção são os servidores com mais de 31 anos de trabalho, que representam apenas 10% da amostra. Estes dados são importantes para conhecer o público-alvo do negócio. Se a futura estratégia for estabelecer um relacionamento mais profundo com os servidores, conhecer o tempo de atuação na universidade será importante. Por outro lado, estes dados mostram que o público-alvo

trabalha no mesmo local há bastante tempo, já que 72% da amostra estão há mais de 11 anos se dedicando a universidade. Isto implica na possibilidade de estabelecer uma fidelidade maior com este público, pois ele continuará freqüentando este ambiente, em geral.

Tabela 3. Idade

Idade	Frequência Absoluta	Porcentagem Absoluta	Porcentagem Acumulada
Até 35 anos	22	11%	11%
De 36 a 45 anos	64	31%	42%
De 46 a 55 anos	96	46%	88%
Acima de 55 anos	25	12%	100%
Total geral	207	100%	100%

Fonte: Dados primários

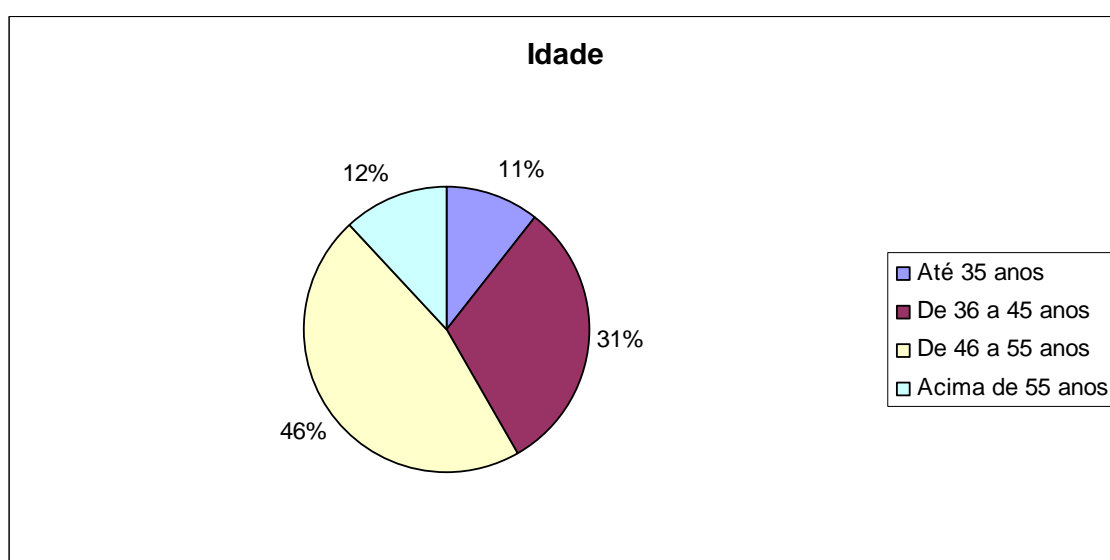


Gráfico 3. Idade
Fonte: Dados primários

Se a amostra era uniforme quanto ao tempo de trabalho, quanto a idade há uma preponderância nas respostas, conforme o gráfico 3, pois a classe de 46 a 55 anos obteve 46% das respostas. Ainda a classe de 36 a 45 anos obteve mais 31%. Desta forma, mais de 75% da amostra está entre 36 a 55 anos. Sendo assim, a maior parte da amostra irá continuar trabalhando pelo menos mais dez anos, devido à idade mínima para aposentadoria.

Tabela 4. Renda mensal

Renda Mensal	Frequência Absoluta	Porcentagem Absoluta	Porcentagem Acumulada
Até 3000 reais	80	39%	39%
De 3001 a 4500 reais	14	7%	45%
De 4501 a 6000 reais	29	14%	59%
De 6001 a 7500 reais	25	12%	71%
Acima de 7500 reais	20	10%	81%
Não informados	39	19%	100%
Total geral	207	100%	100%

Fonte: Dados primários

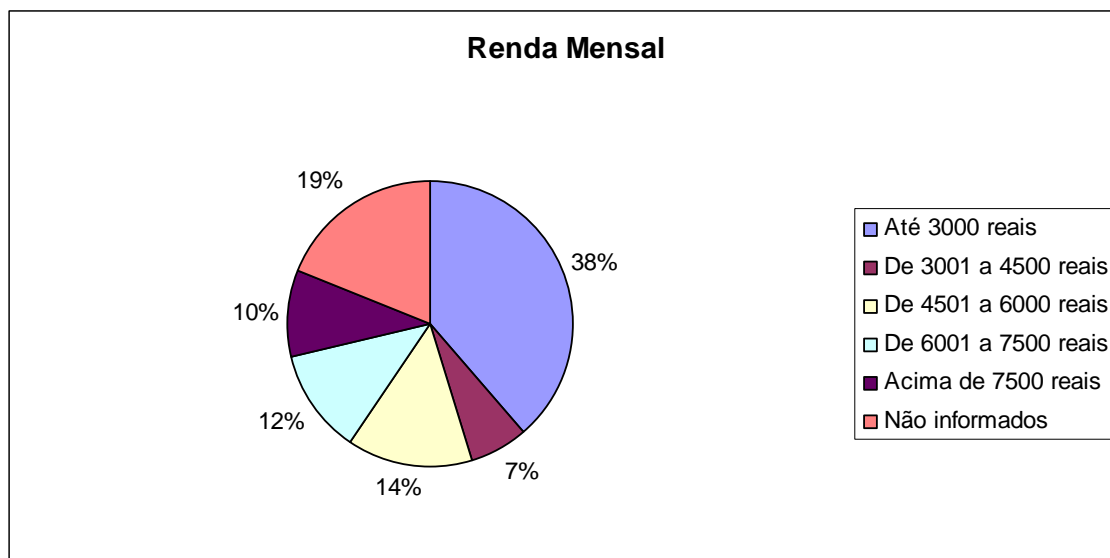


Gráfico 4. Renda mensal

Fonte: Dados primários

Destaca-se inicialmente que alguns entrevistados recusaram-se a responder esta questão, porém, mais de 80% da amostra o fez. De acordo com o gráfico 4, 38% da amostra têm uma renda de até 3.000,00 reais. Excluindo os 19% de não-respondentes obtêm-se, portanto, 42% de respondentes que tem renda acima de 3.000,00 reais, o que mostra o alto poder aquisitivo do público-alvo. Este dado é significativo, pois abre a possibilidade de iniciar um serviço diferenciado, para um público de renda maior.

Tabela 5. Residência

Residência	Frequência Absoluta	Porcentagem Absoluta	Porcentagem Acumulada
Bairros no entorno da UFSC/UFDESC	94	45%	45%
Norte da Ilha	35	17%	62%
Sul da Ilha	12	6%	68%
Centro	32	15%	84%
Lagoa da Conceição	12	6%	89%
São José	22	11%	100%
Total geral	207	100%	100%

Fonte: Dados primários

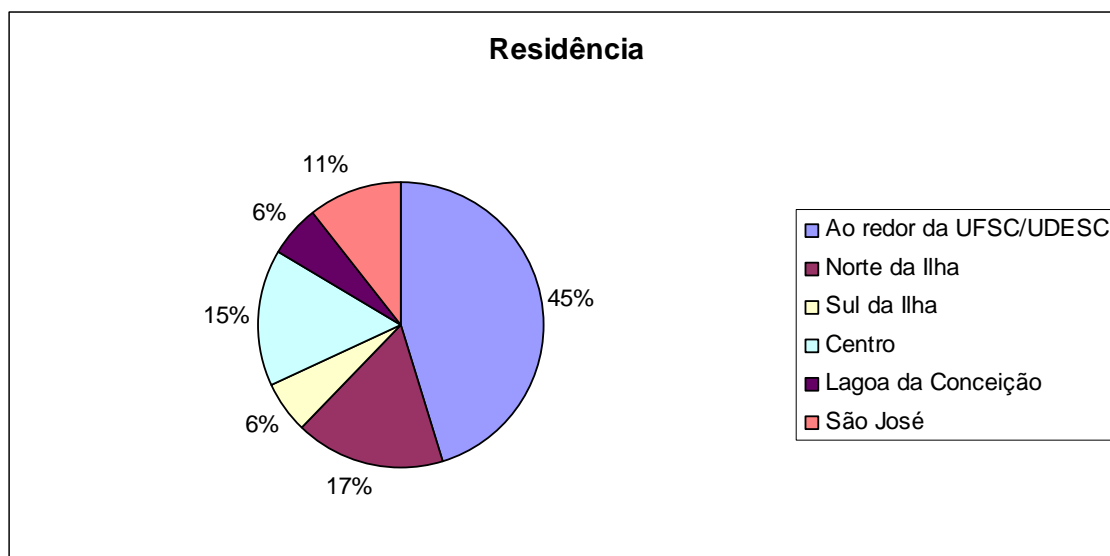


Gráfico 5. Residência
Fonte: Dados primários

Com base no gráfico 5, consta-se que a maior parte dos respondentes concentra-se em bairros no entorno da UFSC/UDESC, com 45% do total. O restante encontra-se espalhado pelo território municipal, sobretudo no norte da ilha e no centro, com 17% e 16% da amostra, respectivamente. Como o futuro negócio pretende estar localizado próximo as universidades pesquisadas, este dado é bastante positivo, pois abre a possibilidade de estabelecer um relacionamento mais próximo com o público-alvo.

Tabela 6. Posse de veículo

Posse de veículo	Frequência Absoluta	Porcentagem Absoluta	Porcentagem Acumulada
Não possui	36	17%	17%
Possui 1 veículo	150	72%	90%
Possui 2 veículos	21	10%	100%
Total geral	207	100%	100%

Fonte: Dados primários

A partir do gráfico 6, a seguir, apenas 17% da amostra não possuem veículos, contra 73% que possuem um veículo e 10% que possuem dois veículos. Como o futuro negócio depende, inicialmente, da posse de veículos pelo público-alvo, os números foram bastante positivos. Pode-se afirmar que existem 192 veículos em posse dos 207 entrevistados, ou seja, uma taxa de 0,93 veículo por servidor, um número bastante relevante, ainda mais se comparado com os dados de uma pesquisa de 2004 do DENATRAN (2008) que mostram que esta taxa no município de Florianópolis (uma

das maiores do Brasil) não chegava a 0,50. Desta forma, percebe-se o potencial do público-alvo para qualquer serviço/produto que tenha veículos como foco.

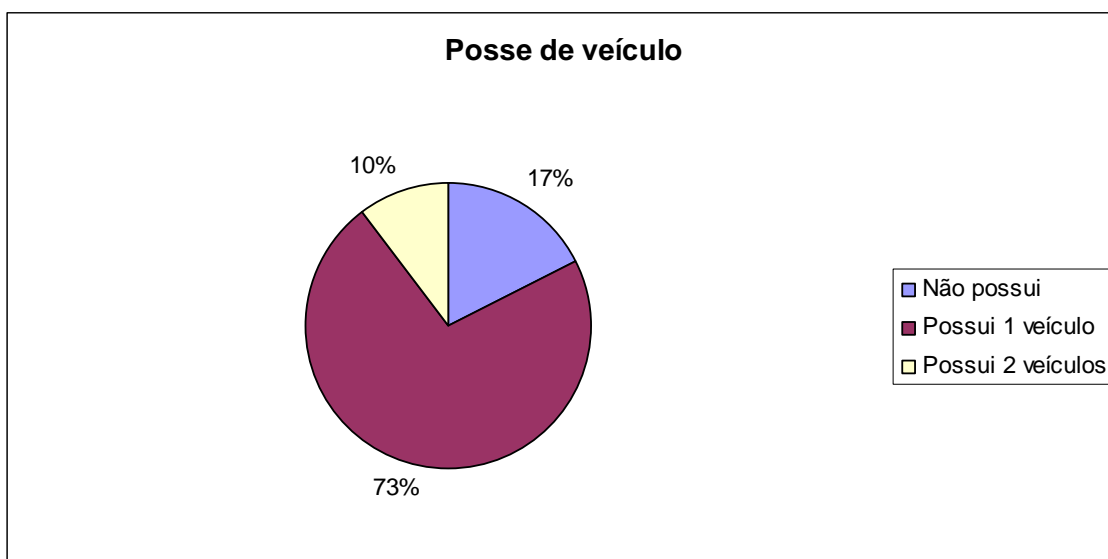


Gráfico 6. Posse de veículo

Fonte: Dados primários

Tabela 7. Cargo vs posse de veículo

Cargo vs Posse de veículo	Frequência Absoluta	Porcentagem Absoluta	Porcentagem Acumulada
Técnicos - 2 veículos	0	0%	0%
Professores - 2 veículos	23	11%	11%
Técnicos - 1 veículo	67	32%	43%
Professores - 1 veículo	81	39%	83%
Técnicos - não possuem	33	16%	99%
Professores - não possuem	3	1%	100%
Total Geral	207	100%	100%

Fonte: Dados primários

Neste sentido ainda, obteve-se com o gráfico 7 (a seguir) que, dos que possuem 1 veículo, a proporção é parecida entre professores e técnicos: 39% e 32% do total da amostra se enquadra nestas classes, respectivamente. Por outro lado, apenas 1% dos respondentes é professor e não possui veículo, enquanto 16% dos pesquisados é técnico e não possui veículo. Portanto, obteve-se que quem possui dois veículos é exclusivamente professor e representa 11% da amostra.

Ainda, de acordo com a tabela 7, existem 127 veículos de professores na amostra e 67 veículos de técnicos. Sendo assim, pode-se perceber facilmente a relação entre cargo e posse de veículo. Como visto no tópico anterior, a importância da posse de veículo é determinante para o sucesso do empreendimento. Portanto, inicialmente, o segmento mais atraente do público-alvo é o de professor.

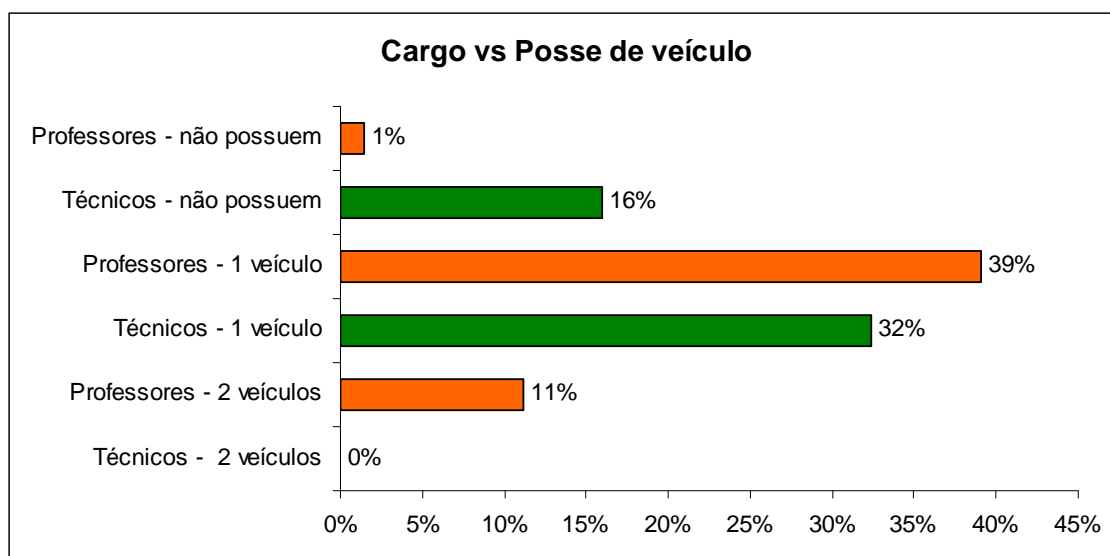


Gráfico 7. Cargo vs posse de veículo

Fonte: Dados primários

Tabela 8. Renda mensal vs posse de veículo

Renda Mensal vs Posse de veículo	Não Possui	Não Possui	Possui 1	Possui 1	Possui 2	Possui 2	Total	Porcentagem
Não informados	4	10%	29	74%	6	15%	39	19%
Acima de 7500 reais	0	0%	14	70%	6	30%	20	10%
De 6001 a 7500 reais	0	0%	17	68%	8	32%	25	12%
De 4501 a 6000 reais	0	0%	28	97%	1	3%	29	14%
De 3001 a 4500 reais	2	14%	12	86%	0	0%	14	7%
Até 3000 reais	30	38%	50	63%	0	0%	80	39%
Total geral	36	17%	150	72%	21	10%	207	100%

Fonte: Dados primários

Por fim, ainda sobre a posse de veículos, foram cruzados os dados de renda e de posse. Acima de 6.000,00 reais aproximadamente 30% dos respondentes tem dois veículos e 70% um veículo. Da mesma forma, não existem respondentes sem veículo com renda superior a 4.000,00 reais. Por outro lado, percebe-se que quem ganha até 4.500,00 reais não tem dois veículos; dos respondentes que ganham até 3.000,00 quase 40% não tem veículo, o que torna o público-alvo destas classes de renda menos interessante para o negócio, como se percebe pelo gráfico 8, a seguir.

É clara a relação entre renda e posse de veículo, bem como de cargo e posse de veículo. Desta forma, o extrato mais promissor considerando apenas estas variáveis é o de professor com renda acima de 4.500,00. Como, em geral, os professores mais bem pagos são os que estão há mais tempo trabalhando nas universidades, estes seriam os clientes prioritários dentro do público-alvo.

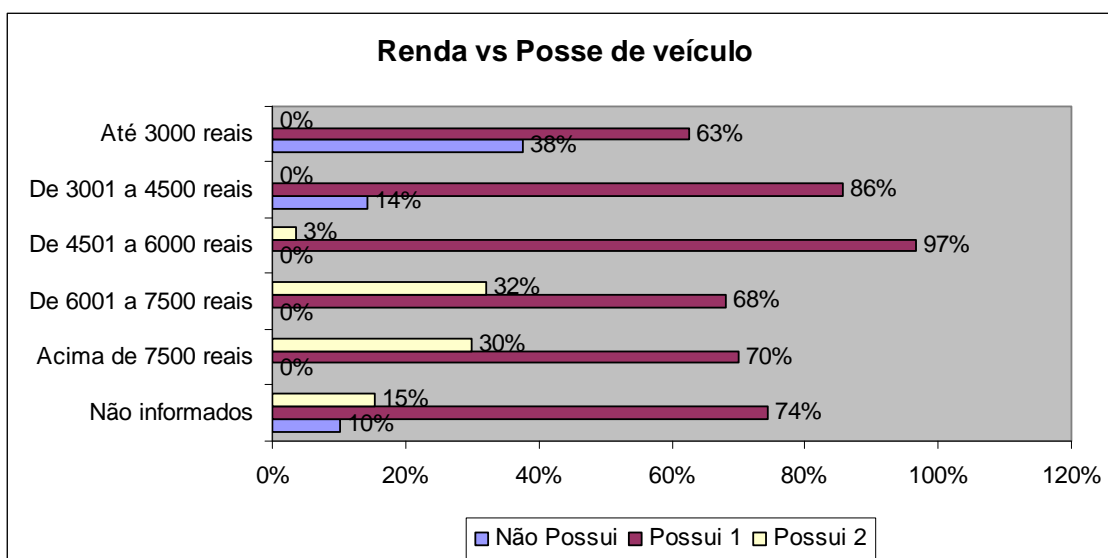


Gráfico 8. Renda mensal vs posse de veículo

Fonte: Dados primários

Tabela 9. Ano de fabricação do veículo

Ano de Fabricação do veículo	Frequência Absoluta	Porcentagem Absoluta	Porcentagem Acumulada
Até 1999	19	11%	11%
De 2000 a 2004	39	23%	34%
De 2005 a 2009	113	66%	100%
Total geral	171	100%	100%

Fonte: Dados primários

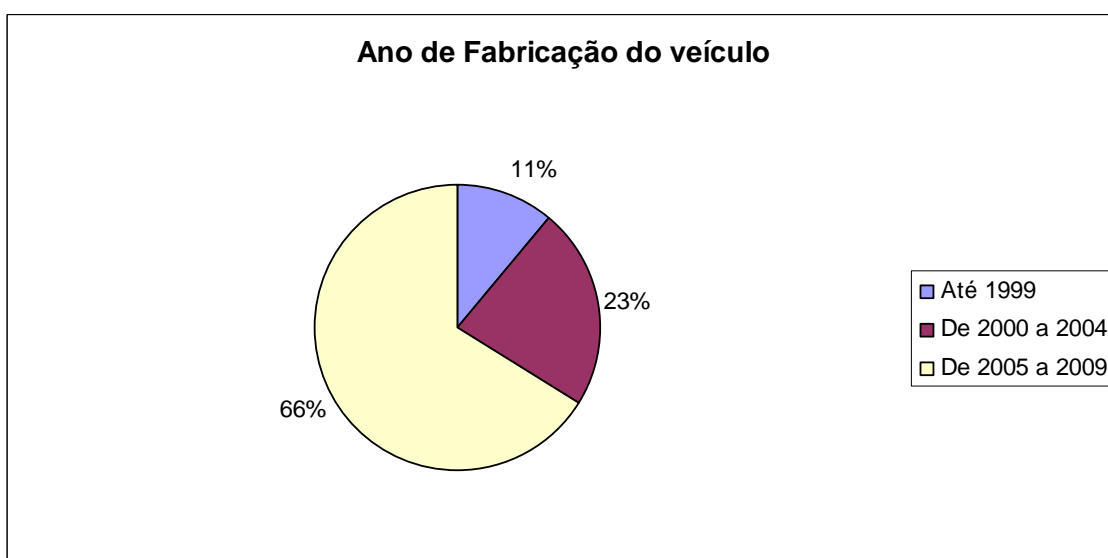


Gráfico 9. Ano de fabricação do veículo

Fonte: Dados primários

Com relação ao ano de fabricação, nota-se que, em geral, os carros da amostra pesquisada ainda são novos, pois 66% foram fabricados em 2005 ou depois. Da mesma forma, apenas 11% tem mais de 10 anos de uso, conforme indica o gráfico 9.

Isso implica que o futuro negócio deverá estar preparado para este tipo de veículo, que tem características diferentes dos mais antigos, como injeção eletrônica e predominância de motores 1.0.

Por outro lado, deve-se observar que veículos novos contam com garantia de fábrica, o que pode ser um empecilho ao empreendimento. Este aspecto será abordado mais adiante e esclarecido.

Tabela 10. Cargo vs ano de fabricação do veículo

Cargo vs Ano de Fabricação	Frequência Absoluta	Porcentagem Absoluta	Porcentagem Acumulada
Técnicos – De 2005 a 2009	42	25%	25%
Professores - De 2005 a 2009	71	42%	66%
Técnicos - 2000 a 2004	8	5%	71%
Professores - 2000 a 2004	31	18%	89%
Técnicos – Até 1999	17	10%	99%
Professores - Até 1999	2	1%	100%
Total Geral	171	100%	100%

Fonte: Dados primários

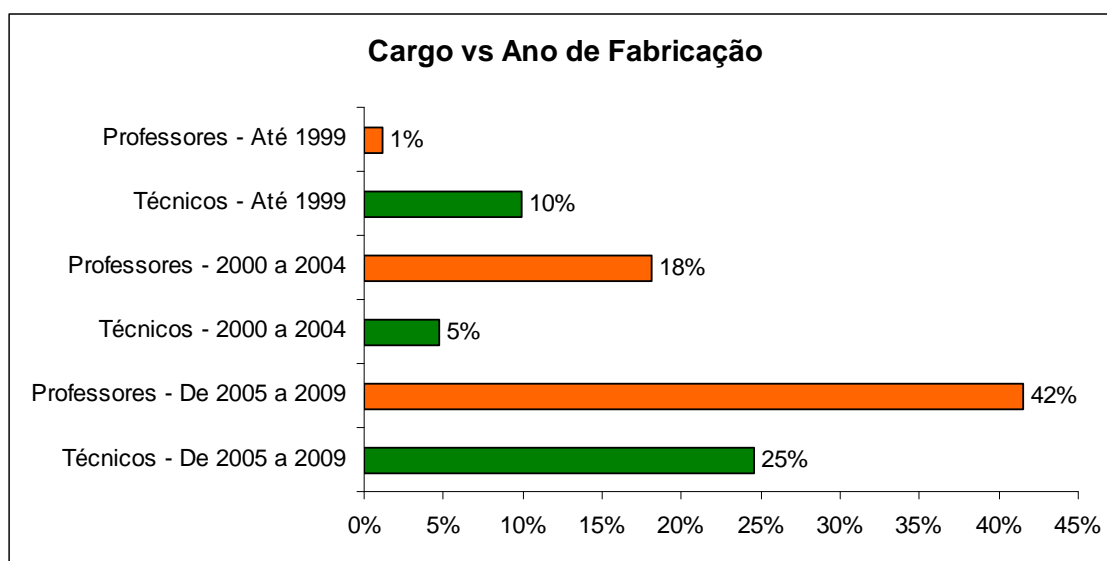


Gráfico 10. Cargo vs ano de fabricação do veículo

Fonte: Dados primários

Ainda sobre o ano de fabricação, estes dados foram cruzados com o cargo do respondente. Obteve-se que os carros com mais de 10 anos são majoritariamente de posse de técnicos, pois 10% da amostra pertencem a esta categoria, contra apenas 1% de professores na mesma. Por outro lado, a maioria dos veículos mais novos (fabricados de 2005 em diante) pertence aos professores, pois 42% dos entrevistados se encontram nesta classe, contra apenas 25% de técnicos. Os dados podem ser visualizados no

gráfico 10. Qualquer ação futura que estabeleça diferenças entre os segmentos do público-alvo deve levar em conta estes aspectos.

Tabela 11: Status do veículo adquirido

Tabela 11. Status do veículo adquirido

Status do veículo adquirido	Frequência Absoluta	Porcentagem Absoluta	Porcentagem Acumulada
Novo	77	45%	45%
Semi-novo	74	43%	88%
Usado	20	12%	100%
Total geral	171	100%	100%

Fonte: Dados primários

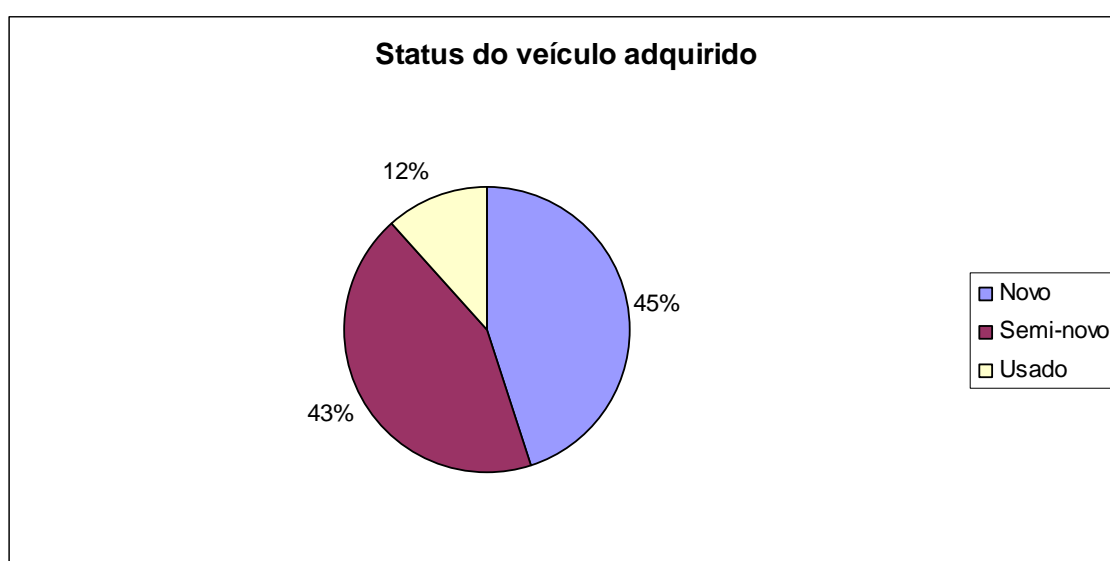


Gráfico 11. Status do veículo adquirido

Fonte: Dados primários

Cabe salientar neste momento, que o questionário para quem não possuía veículos se encerrava na questão anterior, pois todas as outras perguntas eram direcionadas ao segmento de servidores detentores de veículos. Desta forma, a amostra que era de 207 respondentes passou a 171 para as próximas perguntas, como mostram as tabelas seguintes. Da mesma forma, todos os dados dos gráficos estão baseados em 171 respondentes, não mais 207.

Desta forma, e tendo em vista o gráfico 11, percebe-se que, da amostra pesquisada, 45% compra veículos novos, proporção bastante próxima daquela que compra veículos semi-novos, 43%. Do público em questão, apenas 12% compram veículos usados. Isso deve ser levado em conta caso o empreendimento seja realmente aberto, pois o serviço deverá sempre estar se adequando aos novos veículos lançados.

Tabela 12. Uso do veículo até a troca

Uso do veículo até a troca	Frequência Absoluta	Porcentagem Absoluta	Porcentagem Acumulada
Até dois anos	24	14%	14%
De dois a cinco anos	119	70%	84%
Acima de cinco anos	28	16%	100%
Total geral	171	100%	100%

Fonte: Dados primários

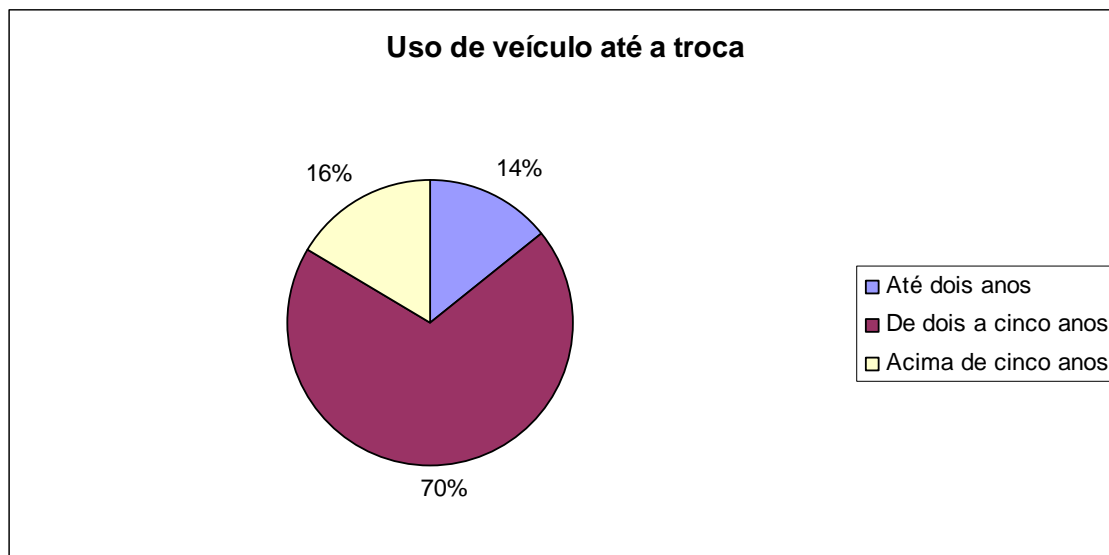


Gráfico 12. Uso do veículo até a troca

Fonte: Dados primários

Dos 171 respondentes, a maioria, 70%, utiliza de dois a cinco anos o veículo, de acordo com o gráfico 12. Isto é importante, pois durante todos estes anos o veículo do servidor necessitará de manutenção e reparos, gerando demanda para o empreendimento voltado a este público. Mesmo que muitos dos veículos comprados pelo público em questão sejam novos, conforme tópico anterior, o fato de não ser trocado frequentemente é um ponto positivo ao serviço a ser oferecido.

Tabela 13. Local da manutenção

Local da manutenção	Frequência Absoluta	Porcentagem Absoluta	Porcentagem Acumulada
Oficinas comuns	81	47%	47%
Autorizadas fora da revisão	37	22%	69%
Autorizadas durante a revisão	53	31%	100%
Total geral	171	100%	100%

Fonte: Dados primários

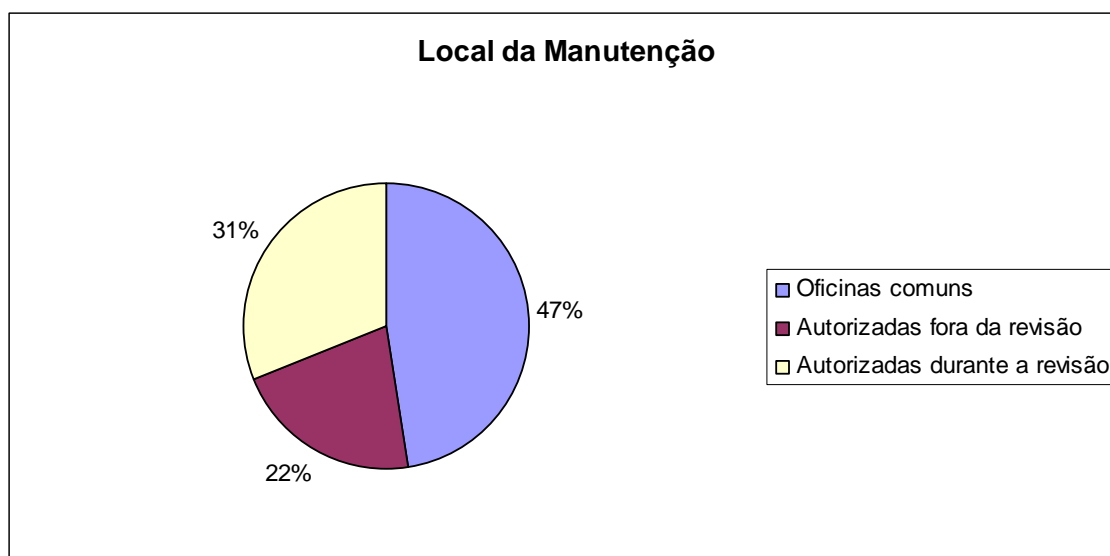


Gráfico 13. Local da manutenção

Fonte: Dados primários

Com relação ao local de manutenção utilizado, percebe-se que quase metade dos respondentes, 47%, utiliza oficinas comuns. O restante concentra-se nas autorizadas, sendo que 31% dos respondentes levam o veículo a autorizada durante a revisão programada. Os dados estão expostos no gráfico 13. Como o empreendimento não será uma autorizada é importante notar que existe uma demanda natural por este empreendimento. Além disso, 69% dos respondentes não têm o hábito de fazer a revisão programada, abrindo um campo maior de serviços para o empreendimento.

Tabela 14. Cargo vs local da manutenção

Cargo vs Local de Manutenção	Frequência Absoluta	Porcentagem Absoluta	Porcentagem Acumulada
Técnicos - Autorizada durante a revisão	10	6%	6%
Professores - Autorizada durante a revisão	43	25%	31%
Técnicos - Autorizada fora da revisão	16	9%	40%
Professores - Autorizada fora da revisão	21	12%	53%
Técnicos - Oficina comum	41	24%	77%
Professores - Oficina Comum	40	23%	100%
Total Geral	171	100%	100%

Fonte: Dados primários

Dos respondentes, 23% são professores usuários de oficinas comuns e 24% são técnicos usuários do mesmo serviço, o que demonstra a igualdade dos cargos no uso deste tipo de serviço. Da mesma forma, percebe-se que o uso de autorizadas fora da revisão é parecido entre os cargos. O que diferencia os cargos quanto ao local de manutenção do veículo é o uso de autorizadas durante a revisão. 25% dos detentores de

veículos são de professores que fazem revisão contra apenas 6% de técnicos nestas condições, conforme o gráfico 14, a seguir. Sendo assim, verifica-se que os clientes mais suscetíveis ao uso dos serviços, aqueles que já são usuários de oficinas comuns, teriam praticamente a mesma proporção dentro do público-alvo.

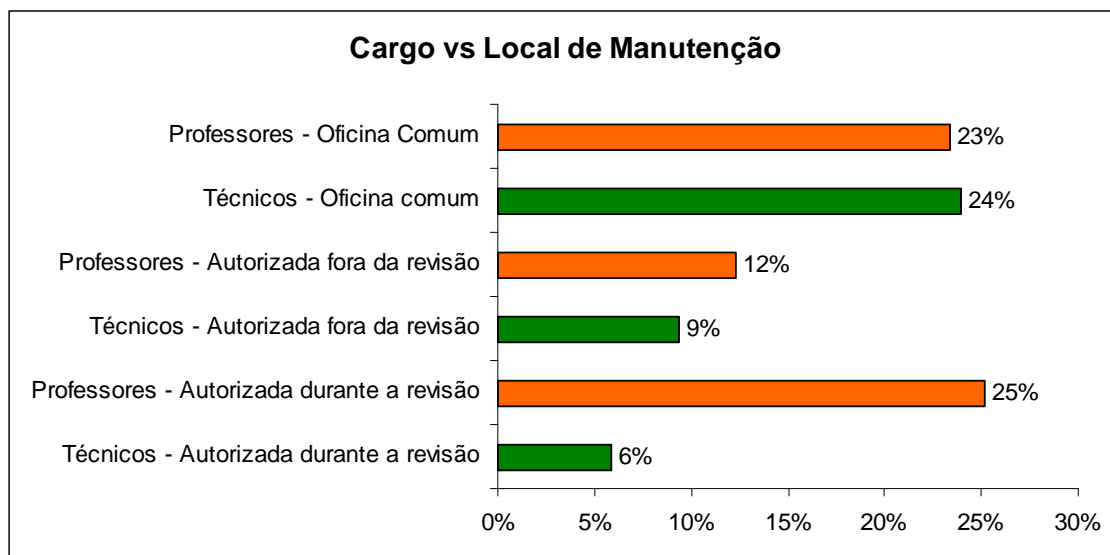


Gráfico 14. Cargo vs local da manutenção
Fonte: Dados primários

Por fim, de acordo com o gráfico 15, a seguir, percebe-se que o uso de oficinas comuns é alto em todas as faixas de renda, com exceção da acima de 7.500,00 reais, onde esta porcentagem alcança apenas 25% dos indivíduos. Em todas as outras faixas de renda, os indivíduos da mesma que usam os serviços de oficinas comuns alcançam pelo menos 40%, uma diferença significativa para a classe de maior poder aquisitivo.

É importante notar que, apesar de a classe de renda mais elevada usar menos o tipo de serviço a ser prestado, todas as outras faixas estão próximas de 50%, confirmando a análise de que existe uma demanda natural deste segmento pelo serviço a ser oferecido, inclusive nas faixas de renda bastante elevada, como a de 6001,00 a 7500,00 reais, onde 52% dos entrevistado usam oficinas comuns.

Tabela 15. Renda vc local de manutenção

Renda Mensal vs Local da Manutenção	Oficinas Comuns	Oficinas Comuns	Autorizadas durante a revisão	Autorizadas durante a revisão	Autorizadas fora da revisão	Autorizadas fora da revisão	Total	Porcentagem
Não informado	19	54%	7	20%	9	26%	35	20%
Acima de 7500 reais	5	25%	6	30%	9	45%	20	12%
De 6001 a 7500 reais	13	52%	3	12%	9	36%	25	15%
De 4501 a 6000 reais	11	41%	6	22%	10	37%	27	16%
De 3001 a 4500 reais	9	64%	2	14%	3	21%	14	8%
Até 3000 reais	24	48%	13	26%	13	26%	50	29%
Total geral	81	47%	37	22%	53	31%	171	100%

Fonte: Dados primários

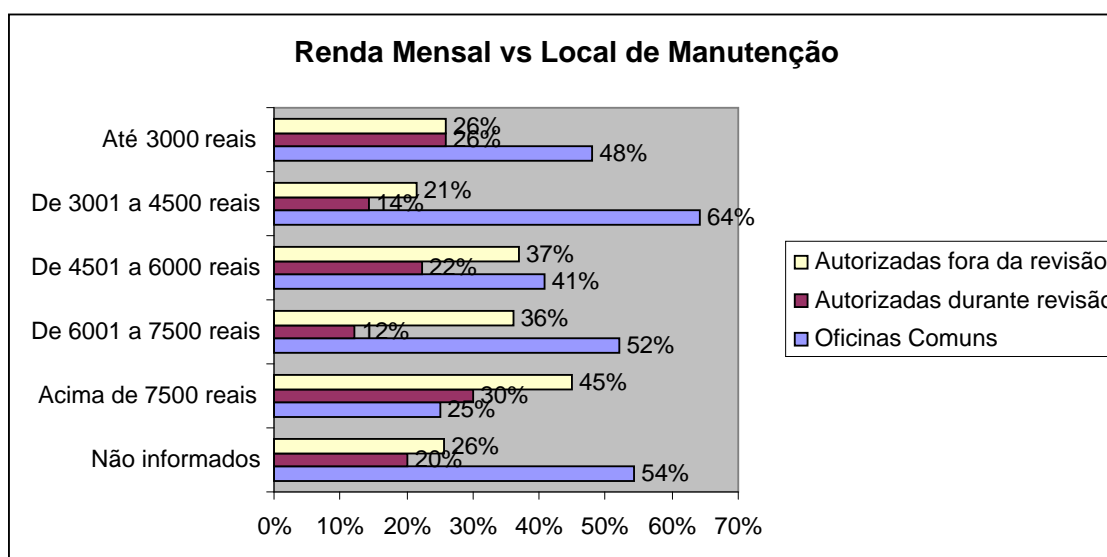


Gráfico 15. Tabela 15. Renda vc local de manutenção

Fonte: Dados primários

Com relação à fidelidade a outros prestadores do serviço, dos 171 entrevistados, apenas 18% não utilizam costumeiramente o mesmo local para manutenção do veículo. O fator crítico para que este público continue utilizando este serviço, segundo os dados coletados, é a confiabilidade, com 47% das respostas. Os dados podem ser visualizados no gráfico e na tabela 16, a seguir. Desta forma, um empreendimento que busque conquistar este público deve estar plenamente comprometido em atender esta necessidade declarada dos futuros clientes. Portanto, deve garantir que os serviços sejam plenamente confiáveis. Este deve ser um norteador do empreendimento.

Tabela 16. Fidelidade

Fidelidade	Frequência Absoluta	Porcentagem Absoluta	Porcentagem Acumulada
Sim, pela Confiabilidade	80	47%	47%
Sim, pelo Atendimento	22	13%	60%
Sim, pela Qualidade	23	13%	73%
Sim, por outros motivos	16	9%	82%
Não	30	18%	100%
Total geral	171	100%	100%

Fonte: Dados primários

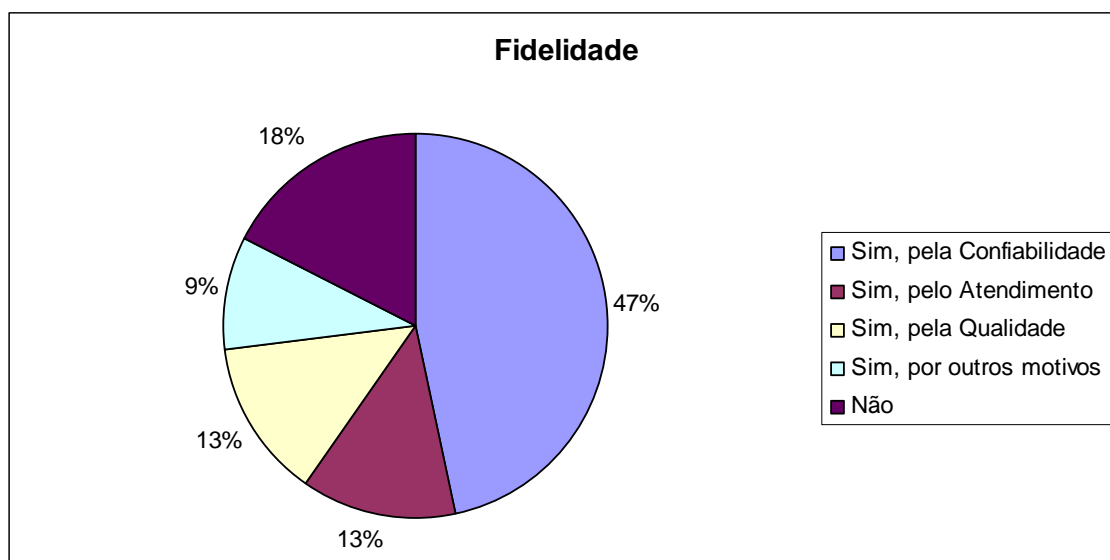


Gráfico 16. Fidelidade

Fonte: Dados primários

De acordo com os dados obtidos e expostos no gráfico 17, a seguir, a pessoa que leva o veículo em questão para manutenção é o próprio servidor, pois 84% das respostas seguiram este padrão. Como ainda existe alguma resistência quanto à mulher levar o veículo para a oficina, 11% dos respondentes responderam que é o esposo quem faz esta atividade. Como se pretende criar uma relação com os servidores, bem como um vínculo de confiança, é positivo que uma porcentagem tão grande deles usualmente freqüente este tipo de local.

Tabela 17. Pessoa que vai a oficina

Pessoa que vai a oficina	Frequência Absoluta	Porcentagem Absoluta	Porcentagem Acumulada
O servidor	143	84%	84%
Esposo	19	11%	95%
Outros	9	5%	100%
Total geral	171	100%	100%

Fonte: Dados primários



Gráfico 17. Pessoa que vai a oficina

Fonte: Dados primários

Foi solicitado que os respondentes estimassem a média mensal de quilômetros percorridos com seu veículo. Os dados resultantes, indicados no gráfico 18, a seguir, apontam que o público-alvo do empreendimento usa pouco o veículo, pois a grande maioria destes, 77%, declararam rodar até mil quilômetros por mês; da mesma forma, apenas 5% deles acreditam rodar mais de dois mil quilômetros por mês. Estes dados não são positivos para o serviço em questão, afinal quanto mais uso se faz de um bem, maior seu desgaste, gerando mais manutenção, serviço a ser oferecido.

Tabela 18. Quilometragem mensal percorrida

Quilometragem mensal percorrida	Frequência Absoluta	Porcentagem Absoluta	Porcentagem Acumulada
Até 1000	133	78%	78%
De 1001 a 2000	30	18%	95%
Acima de 2001	8	5%	100%
Total geral	171	100%	100%

Fonte: Dados primários

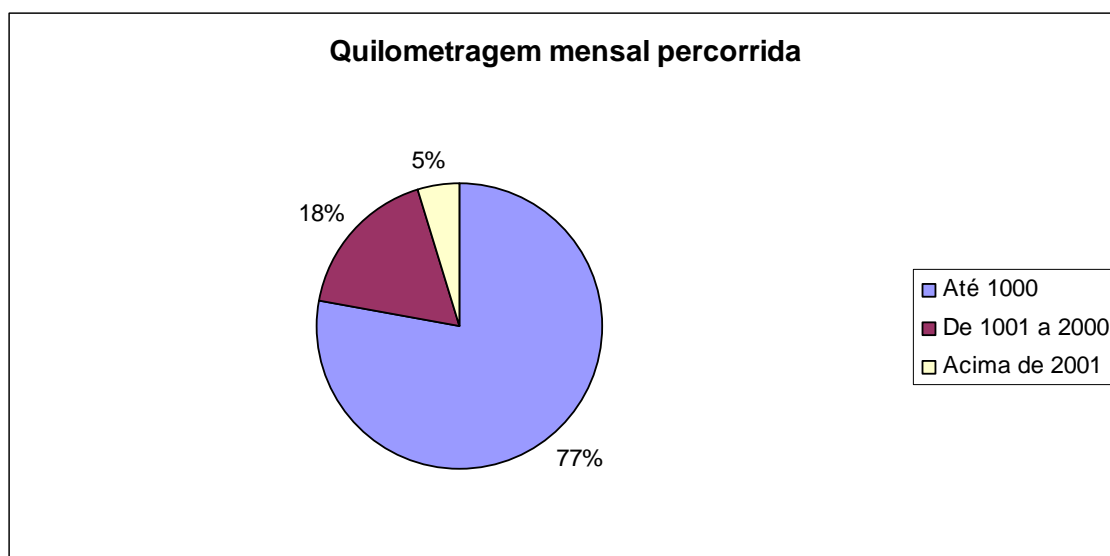


Gráfico 18. Quilometragem mensal percorrida
Fonte: Dados primários

Após a questão sobre a quilometragem mensal percorrida, no questionário havia uma questão que sobre a periodicidade de troca de diversos componentes. No entanto, uma parcela representativa da amostra não soube responder a esta questão, ou não teve segurança suficiente sobre os dados que iria repassar. Neste sentido, estes dados foram ignorados, não tendo sido tabulados. Por outro lado, as duas questões seguintes, 15 e 16, solicitavam ao respondente que avaliasse de 1 a 5 alguns aspectos sobre o serviço. A análise das respostas, através das medidas de dispersão média, mediana e desvio-padrão segue em dois blocos separados, bem como os respectivos quadros com os dados primários.

Importância da Limpeza	Geral	Professores	Técnicos
Média	3,894737	3,721154	4,164179
Moda	5	4	5
Desvio Padrão	1,063029	1,144482	0,863345

Quadro 1. Importância da limpeza
Fonte: elaborado pelo autor.

Com relação a questão 15, inicialmente se perguntou sobre o aspecto Limpeza. De acordo com as respostas, pode-se dizer que é um fato razoavelmente importante para a prestação deste tipo de serviço. Considerando uma escala de 1 a 5 (onde 5 é a nota máxima), a média das respostas em geral foi 3,89 e a moda 5, além de um desvio padrão um pouco alto, com 1,06. Se analisarmos as respostas separadamente, percebe-se uma pequena variação dos dados entre professores e técnicos, com os

últimos considerando esta uma característica mais importante, afinal sua média e moda são maiores, bem como o desvio padrão dos dados é menor.

Importância da Confiabilidade	Geral	Professores	Técnicos
Média	4,725146	4,730769	4,716418
Moda	5	5	5
Desvio Padrão	0,826338	0,947462	0,598128

Quadro 2. Importância da Confiabilidade

Fonte: elaborado pelo autor.

A Confiabilidade dos serviços foi o item considerado mais crítico pelos entrevistados. A média das respostas, considerando a mesma escala da pergunta anterior, foi de 4,72, ou quase o máximo permitido. Como era de se esperar com uma média tão alta, a moda foi 5 e o desvio-padrão baixo, com apenas 0,82. É importante ressaltar que a diferença das medidas entre professores e técnicos não foi significativo, o que indica que esta característica é vital para os dois grupos.

Importância da Cordialidade	Geral	Professores	Técnicos
Média	4,309942	4,201923	4,477612
Moda	5	5	5
Desvio Padrão	0,835158	0,885479	0,725263

Quadro 3. Importância da Cordialidade

Fonte: elaborado pelo autor.

A Cordialidade também mereceu destaque para os respondentes, tendo uma média de 4,30 nas respostas e moda 5. O desvio-padrão dos dados também não foi muito alto, o que indica que este aspecto também é crítico. Observando os dados dos grupos separadamente vemos que são bastante semelhantes, o que indica que os dois grupos dão, em geral, a mesma importância para a cordialidade no atendimento.

Importância da Rapidez	Geral	Professores	Técnicos
Média	4,284024	4,421569	4,074627
Moda	5	5	5
Desvio Padrão	0,939753	0,894829	0,974111

Quadro 4. Importância da Rapidez

Fonte: elaborado pelo autor.

Quanto a Rapidez, percebe-se também é um aspecto crítico para os respondentes. A média das respostas foi alta, com 4,28, a moda foi a máxima, 5, e o desvio-padrão também não foi muito alto, com apenas 0,93. Em geral, os professores dão maior importância para a Rapidez dos serviços do que os técnicos, pois a média das

respostas é maior, bem como o desvio-padrão menor, porém as resposta ainda estão bastante próximas, indicando que para os dois grupos o aspecto é bastante importante.

Importância da Clareza das informações	Geral	Professores	Técnicos
Média	4,432749	4,307692	4,626866
Moda	5	5	5
Desvio Padrão	0,867643	0,995884	0,573025

Quadro 5. Importância da clareza das informações

Fonte: elaborado pelo autor.

Outro aspecto crítico para o sucesso da empresa, segundo os dados coletados, é a Clareza das informações repassadas para os clientes. A média das respostas foi a segunda mais alta, com 4,43, e a moda também foi 5. O desvio-padrão também foi baixo, com apenas 0,86. Percebe-se que os Técnicos dão maior importância a este aspecto, pois a média das respostas é mais elevada e o desvio-padrão é menor.

Importância da Localização	Geral	Professores	Técnicos
Média	3,836257	3,807692	3,880597
Moda	4	5	4
Desvio Padrão	1,125677	1,191205	1,022806

Quadro 6. Importância da localização

Fonte: elaborado pelo autor.

Também a Localização é importante, mas não crítica para este serviço, pois sua média foi de apenas 3,83 e moda 4. O desvio-padrão também foi um pouco alto, indicando uma maior dispersão dos dados. Nota-se que a importância deste serviço é parecida para professores e técnicos, pois a moda dos professores é maior, porém sua média de suas respostas é menor.

Importância do Preço	Geral	Professores	Técnicos
Média	3,684211	3,644231	3,746269
Moda	4	4	5
Desvio Padrão	1,113942	1,078639	1,172194

Quadro 7. Importância do preço

Fonte: elaborado pelo autor.

No mesmo sentido, o Preço é algo importante para o público-alvo, mas não crítico. A média foi de 3,68 e a moda 4. Também não existe muita diferença entre as medidas de professores e técnicos, apesar de os últimos darem uma maior relevância para este aspecto, já que a moda de suas respostas foi 5. Esta discrepância é explicada pelo desvio-padrão deste grupo ser alto, indicando maior dispersão nos dados.

Importância das formas de Pagamento	Geral	Professores	Técnicos
Média	3,204678	3,153846	3,283582
Moda	3	3	5
Desvio Padrão	1,354375	1,298014	1,443963

Quadro 8. Importância das formas de pagamento

Fonte: elaborado pelo autor.

As formas de pagamento não foram consideradas muito importantes pelo público-alvo. A média ficou apenas um pouco acima de três e a moda foi três. No entanto, o desvio-padrão foi alto, o que indica que existem muitas opiniões conflitantes nestes dados. Os técnicos dão maior importância do que os professores a este aspecto, mas não muito. A média também foi baixa, com apenas 3,28 apesar de a moda ser 5.

Importância de <i>site</i> com transmissão de serviço	Geral	Professores	Técnicos
Média	2,643275	2,288462	3,19403
Moda	1	1	4
Desvio Padrão	1,528628	1,452638	1,489751

Quadro 9. Importância de *site* com a transmissão do serviço

Fonte: elaborado pelo autor.

O aspecto *site* com transmissão de serviço foi o que mais polarizou as opiniões, como demonstram os altos índices de desvio-padrão apresentados por todos os grupos. Em geral, não foi considerado importante, pois a média e a moda foram bastante baixas. Apesar disso, os técnicos entenderam ser relativamente importante, pois a média do grupo foi bastante acima do grupo de professores, bem como a moda.

Abaixo segue um quadro resumo do exposto até o momento.

Aspectos críticos para o sucesso		
Geral	Professores	Técnicos
Confiabilidade	Confiabilidade	Confiabilidade
Clareza das Informações	Rapidez	Clareza das Informações
Cordialidade	Clareza das Informações	Cordialidade
Rapidez	Cordialidade	Limpeza
-----	-----	Rapidez
Aspectos importantes para o sucesso		
Geral	Professores	Técnicos
Limpeza	Localização	Preço
Localização	Limpeza	Localização
Preço	Preço	Formas de Pagamento
Aspectos neutros para o sucesso		
Geral	Professores	Técnicos
Formas de Pagamento	Formas de Pagamento	<i>Site</i> com transmissão de serviço
<i>Site</i> com transmissão de serviço	<i>Site</i> com transmissão de serviço	-----

Quadro 10. Aspectos críticos, importantes e neutros para o sucesso da empresa

Fonte: elaborado pelo autor.

Resumindo todas as informações apresentadas nos quadros e análises referentes à questão 15 do questionário aplicado junto ao público-alvo, foi possível estabelecer quais são os aspectos críticos, importantes e neutros para o sucesso da empresa. Nesse sentido, o quadro 10 aponta que dos diversos aspectos perguntados, os críticos, para o público-alvo são confiabilidade, clareza das informações, cordialidade e rapidez, nesta ordem. Os professores, analisados em separado, acreditam nos mesmos aspectos como sendo vitais, porém dão maior valor para a rapidez. Já os técnicos acrescentam a limpeza como aspecto decisivo para o sucesso. Os demais aspectos, como apontado nas análises anteriores e no quadro 10 podem até serem considerados importantes, mas não vitais.

Os quadros seguintes se relacionam com a questão 16 do questionário, que tinha a mesma estrutura, porém os aspectos perguntados nesta eram relacionados a proteção do veículo durante a prestação do serviço e a limpeza do mesmo após finalizado o serviço.

Importância de mantas laterais protetoras	Geral	Professores	Técnicos
Média	3,666667	3,500000	3,925373
Moda	5	5	5
Desvio Padrão	1,46729	1,500809	1,385131

Quadro 11. Importância de mantas laterais protetoras

Quadro 11. Importância de mantas laterais protetoras

Fonte: elaborado pelo autor.

Com relação à importância de mantas laterais protetoras pode-se dizer que é algo importante para os consumidores, apesar de a média ser baixa, apenas 3,66. Isso se deve a moda ser o máximo possível, 5, e o desvio-padrão alto, chegando a 1,46. Nota-se que os técnicos são mais preocupados com este aspecto, pois a média de suas respostas foi bem mais alta que a dos professores, 3,92 contra 3,50; bem como o desvio-padrão ser menor, 1,38 contra 1,50. No entanto ambos os grupos não vem como um fator crítico este quesito.

Importância de filme protetor para volante e câmbio	Geral	Professores	Técnicos
Média	3,45614	3,519231	3,358209
Moda	5	5	4
Desvio Padrão	1,415089	1,487689	1,299201

Quadro 12. Importância de filme protetor para volante e câmbio

Fonte: elaborado pelo autor.

O uso de filme protetor, da mesma forma que o aspecto anterior, é considerado importante pelo público-alvo, pois apesar de uma média baixa, 3,46, a moda foi máxima, ou seja, 5. Nota-se que os professores dão mais importância para este aspecto, pois a moda de suas respostas é maior que a dos técnicos, 5 contra 4, apesar de suas médias serem parecidas, 3,51 contra 3,35. No entanto ambos os grupos não vem como um fator crítico este quesito.

Importância de capa protetora para bancos	Geral	Professores	Técnicos
Média	3,853801	4,028846	3,58209
Moda	5	5	3
Desvio Padrão	1,318076	1,332614	1,257092

Quadro 13. Importância de capa protetora para banco

Fonte: elaborado pelo autor.

Em geral, capas para proteção dos bancos durante o serviço foram consideradas importantes, porém não vitais pelo grupo em questão. A média deste item foi superior aos anteriores, porém ainda não muito alta. A moda manteve-se como 5, e o desvio-padrão não foi tão alto, indicando este item com mais importante que os anteriores. Isso ocorre, pois o grupo dos professores considera este item crítico. A média das respostas foi acima de 4 e a moda 5, com um desvio-padrão relativamente baixo. Por outro lado os técnicos consideram este item como neutro, a medida que a média de respostas foi baixa, 3,58 e a moda também, 3.

Importância de lavagem externa	Geral	Professores	Técnicos
Média	3,894737	3,826923	4
Moda	5	5	4
Desvio Padrão	1,208074	1,265236	1,114641

Quadro 14. Importância de lavagem externa

Fonte: elaborado pelo autor.

A questão de lavagem externa também foi considerada importante, porém não vital. A média das respostas foi a mais alta dos itens de preservação, apesar de não alcançar 4. A moda foi 5 novamente, e o desvio-padrão foi baixo para este tipo de item, com 1,20. Ambos os grupos consideram o serviço importante, mas não crítico, pois enquanto a média dos professores não é alta, 3,82 (apesar de a moda ser máxima), por

outro lado a moda dos técnicos não é máxima, 4; apesar de a média ser relativamente alta, 4.

Importância de lavação interna	Geral	Professores	Técnicos
Média	3,836257	3,788462	3,910448
Moda	5	5	4
Desvio Padrão	1,201507	1,259319	1,110983

Quadro 15. Importância de lavação interna

Fonte: elaborado pelo autor.

Por fim, a lavação interna segue a mesma dinâmica do item quesito anterior. É importante, mas não vital. A média é relativamente alta, mas ainda assim não alcança 4, apesar de a moda ser 5. Ambos os grupos consideram o serviço importante, mas não crítico, pois enquanto a média dos professores não é alta, 3,78 (apesar de a moda ser máxima), por outro lado a moda dos técnicos é baixa, 4 (apesar de a média ser alta, 4).

Abaixo segue um quadro resumo do exposto até o momento.

Itens de preservação e limpeza críticos para o sucesso		
Geral	Professores	Técnicos
-----	Capa protetora de bancos	-----
Itens de preservação e limpeza importantes para o sucesso		
Geral	Professores	Técnicos
Lavação externa	Lavação externa	Mantas laterais protetoras
Capa protetora de bancos	Lavação interna	Lavação externa
Lavação interna	Filme protetor para volante e câmbio	Lavação interna
Filme protetor para volante e câmbio	Mantas laterais protetoras	Filme protetor para volante e câmbio
Mantas laterais protetoras	-----	-----
Itens de preservação e limpeza neutros para o sucesso		
Geral	Professores	Técnicos
-----	-----	Capa protetora de bancos

Quadro 16. Itens de preservação e limpeza críticos, importantes e neutros para o sucesso da empresa

Fonte: elaborado pelo autor.

Resumindo todas as informações, dados e análises referentes a questão 16, foi possível traçar quais os itens de preservação e limpeza referentes ao veículo são críticos, importantes ou neutros, tanto para o público-alvo como um todo, como para os professores e técnicos isoladamente. A constatação maior, como aponta o quadro 17, é que tais itens são considerados, na maioria, importantes, porém quase nenhum é crucial para o sucesso de uma empresa deste ramo. A exceção fica por conta da avaliação dos professores sobre a capa protetora para bancos, que foi considerada desta forma.

Tabela 19. Interesse em Agendamento

Interesse em Agendamento	Frequência Absoluta	Porcentagem Absoluta	Porcentagem Acumulada
Muito Alto	54	32%	32%
Alto	77	45%	77%
Neutro	26	15%	92%
Baixo	10	6%	98%
Muito Baixo	4	2%	100%
Total geral	171	100%	100%

Fonte: Dados primários

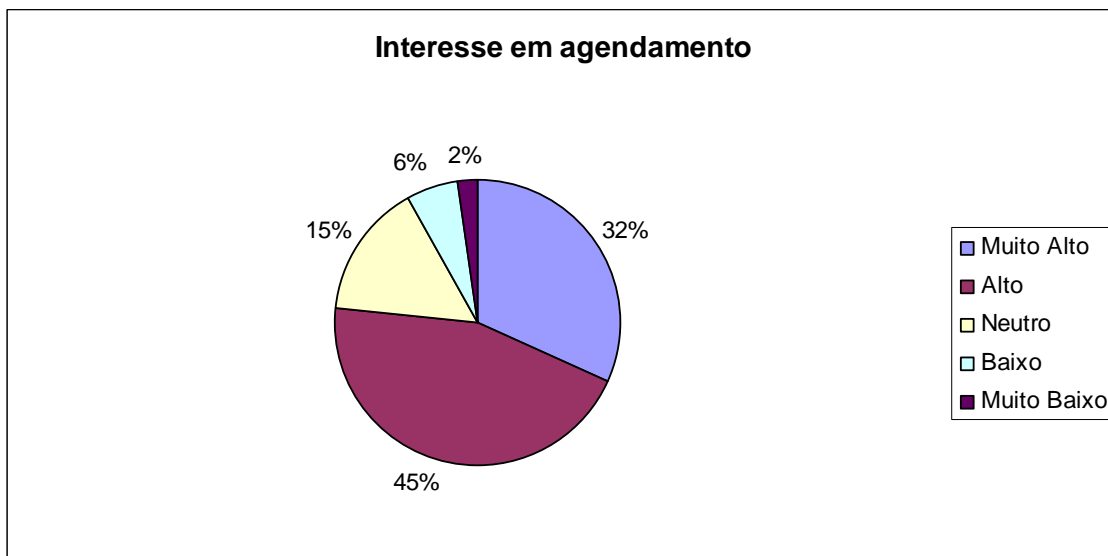


Gráfico 19. Interesse em Agendamento

Fonte: Dados primários

Com relação ao interesse nos serviços que seriam oferecidos na busca pela diferenciação do serviço prestado, inicialmente foi questionado aos respondentes sobre o interesse que despertaria uma oficina que oferecesse um sistema de agendamento do serviço, para evitar a perda de tempo comum nesses serviços.

Os dados iniciais foram favoráveis a esta característica, afinal menções positivas (Muito Alto e Alto) somaram juntas mais de 75% das respostas. Com relação ao grau Muito Alto, quase um terço da amostra declarou assim seu interesse sobre esta possível característica da organização. Ainda, menções negativas (Muito Baixo e Baixo) somaram apenas 8% da amostra.

Desta forma, percebe-se que esta característica seria muito valorizada pelo público-alvo, devendo ser seriamente considerada para o futuro empreendimento.

Tabela 20. Cargo vs interesse em agendamento

Cargo vs Interesse em Agendamento	Professores	Professores	Técnicos	Técnicos	Total	Porcentagem
Muito Baixo	2	1%	2	1%	4	2%
Baixo	4	2%	6	4%	10	6%
Neutro	18	11%	8	5%	26	15%
Alto	41	24%	36	21%	77	45%
Muito Alto	39	23%	15	9%	54	32%
Total geral	104	61%	67	39%	171	100%

Fonte: Dados primários

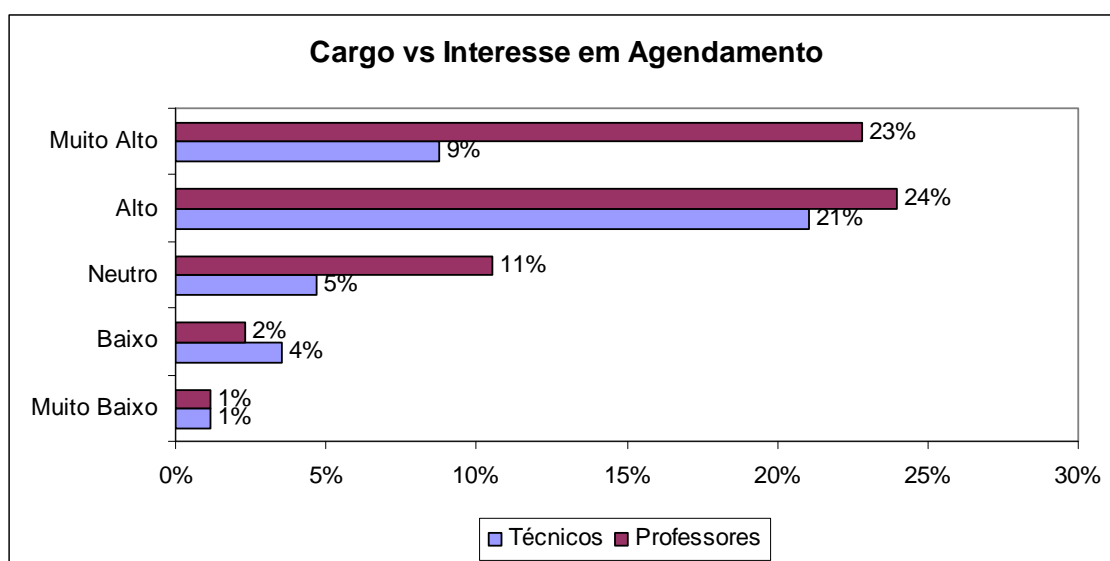


Gráfico 20. Cargo vs interesse em agendamento

Fonte: Dados primários

Do total de respondentes, 47% são professores e fizeram menções positivas a interesse em agendamento prévio do serviço, contra 30% de técnicos a mesma situação. Sendo assim, percebe-se que este diferencial seria valorizado por ambos os cargos, podendo ser direcionado ao público-alvo como um todo. Como este é um dos diferenciais da empresa é importante perceber-se que o nicho de mercado como um todo que a empresa procura adentrar tem interesse neste serviço, e com um índices de interesses elevados nas duas categorias de cargo diferentes pesquisadas.

Tabela 21. Renda mensal vs interesse em agendamento

Renda Mensal vs Interesse Agendamento	Mto Alto	Mto Alto	Alto	Alto	Neutro	Neutro	Baixo	Baixo	Mto Baixo	Mto Baixo	Total Classe
Até 3000 reais	13	26%	24	48%	7	14%	4	8%	2	1%	50
De 3001 a 4500 reais	3	21%	5	36%	4	29%	2	14%	0	0%	14
De 4501 a 6000 reais	9	33%	9	33%	7	26%	2	7%	0	0%	27
De 6001 a 7500 reais	12	48%	9	36%	4	16%	0	0%	0	0%	25
Acima de 7500 reais	10	50%	8	40%	0	0%	2	10%	0	0%	20
Não informados	7	20%	22	63%	4	11%	0	0%	2	1%	35
Total geral	54	32%	77	45%	26	15%	10	6%	4	3%	171

Fonte: Dados primários

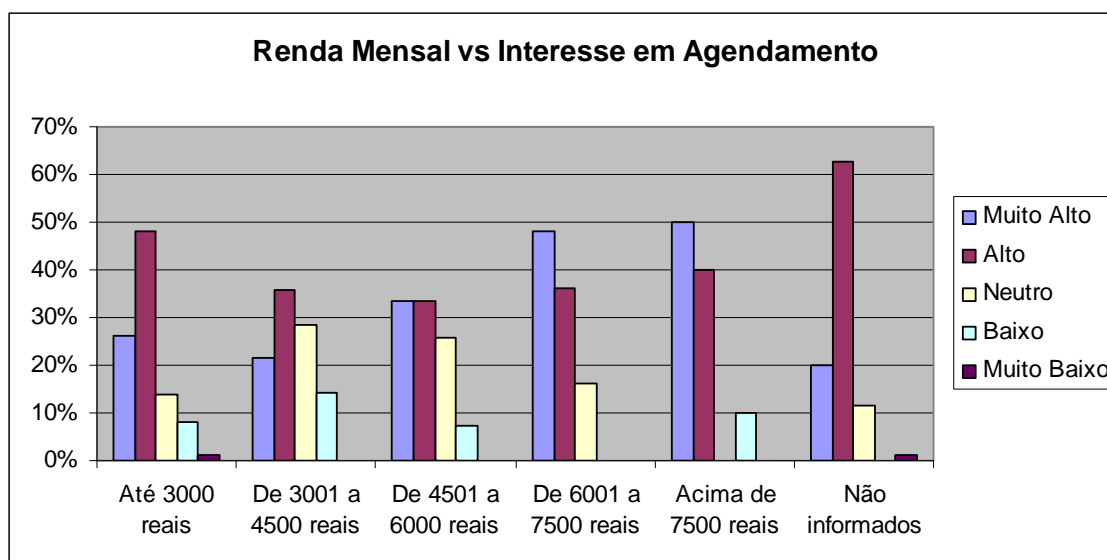


Gráfico 21. Renda mensal vs interesse em agendamento

Fonte: Dados primários

Com relação à renda, percebe-se que a menção “Muito Alto” tende a se concentrar nos estratos de renda mais alta. Por outro lado, percebe-se que menções positivas a esta característica foram grande maioria em todos os estratos de renda. Desta forma, não é necessário privilegiar nenhum grupo com relação a esta característica. Todos os estratos de renda, da mesma forma que ocorreu com o cargo, têm interesse neste diferencial.

Tabela 22. Interesse em aviso de Manutenção Preventiva

Interesse em aviso Man. Preventiva	Frequência Absoluta	Porcentagem Absoluta	Porcentagem Acumulada
Muito Alto	38	22%	22%
Alto	64	38%	60%
Neutro	49	29%	88%
Baixo	16	9%	98%
Muito Baixo	4	2%	100%
Total geral	171	100%	100%

Fonte: Dados primários

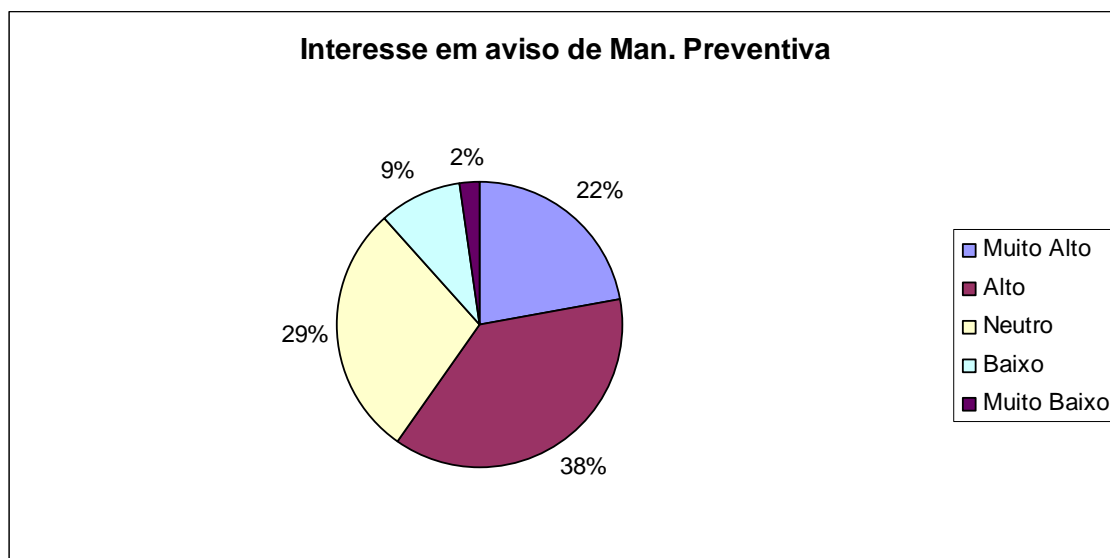


Gráfico 22. Interesse em aviso de Manutenção Preventiva

Fonte: Dados primários

Com relação ao diferencial que fornecer indicação ao cliente que está na hora de fazer alguma manutenção preventiva no veículo, constata-se que o interesse do público-alvo é grande. A soma das menções positivas chega a 60% dos respondentes. Da mesma maneira, respostas com menções negativas a este sistema não ultrapassam 11% dos respondentes. Sendo assim, conclui-se que há interesse nesta característica e que deve ser verificada a possibilidade de efetivar este serviço.

Tabela 23. Interesse em aviso de Manutenção Preventiva

Cargo vs Interesse em aviso Man. Preventiva	Professores	Professores	Técnicos	Técnicos	Total	Porcentagem
Muito Baixo	3	2%	1	0%	4	2%
Baixo	7	4%	9	5%	16	9%
Neutro	32	19%	17	10%	49	29%
Alto	33	19%	31	18%	64	37%
Muito Alto	29	17%	9	5%	38	22%
Total geral	104	61%	67	39%	171	100%

Fonte: Dados primários

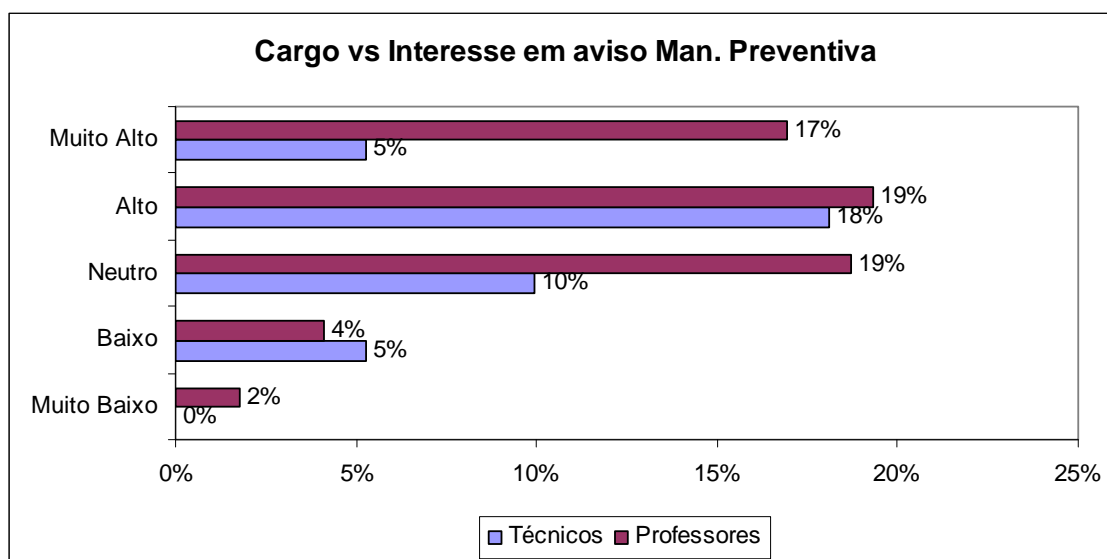


Gráfico 23. Interesse em aviso de Manutenção Preventiva

Fonte: Dados primários

Ao se considerar o cargo ocupado de quem possui veículo com o interesse neste diferencial, percebe-se que 23% dos respondentes são técnicos e tem uma opinião positiva pelo serviço e que 36% destes são professores com opiniões semelhantes. Desta forma, é necessário que os dois grupos sejam contemplados pelo serviço, pois suas respostas positivas foram, proporcionalmente, acima de 50%; ou seja, de um total de 67 técnicos, 40 têm opinião positiva pelo serviço e de um total de 104 professores 62 têm opinião positiva.

Tabela 24. Renda vs Interesse em aviso de manutenção preventiva

Renda Mensal vs Interesse Man. Prev.	Mto Alto	Mto Alto	Alto	Alto	Neutro	Neutro	Baixo	Baixo	Mto Baixo	Mto Baixo	Total Classe
Até 3000 reais	11	22%	23	46%	10	20%	4	8%	2	1%	50
De 3001 a 4500 reais	3	21%	4	29%	5	36%	2	14%	0	0%	14
De 4501 a 6000 reais	7	26%	8	30%	12	44%	0	0%	0	0%	27
De 6001 a 7500 reais	9	36%	7	28%	7	28%	2	8%	0	0%	25
Acima de 7500 reais	7	35%	5	25%	4	20%	4	20%	0	0%	20
Não informados	1	3%	17	49%	11	31%	4	11%	2	1%	35
Total geral	38	22%	64	37%	49	29%	16	9%	4	3%	171

Fonte: Dados primários

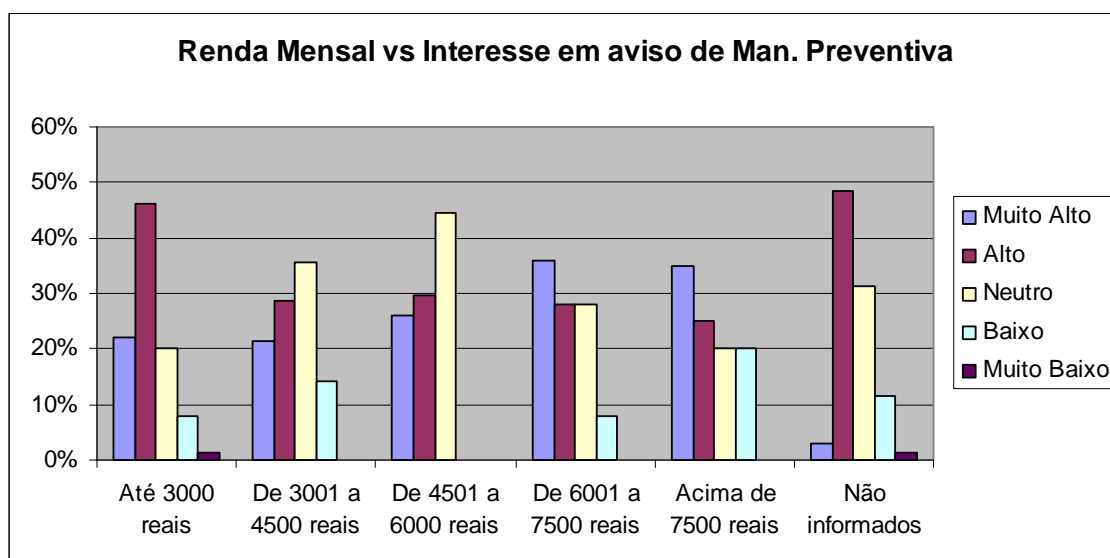


Gráfico 24. Renda mensal vs interesse em aviso de manutenção preventiva

Fonte: Dados primários

Ao considerarmos a renda, percebemos que todos os extratos alcançam pelo menos 50% de menções positivas para o aspecto ora analisado. O extrato com menor interesse é o de 3001,00 reais até 4500,00 reais, porém inclusive esta classe soma 50% dos respondentes com pelo menos 50% de respostas positivas. Também se percebe pelo gráfico que quanto maior a renda maior é proporção da resposta “Muito Alto”. Por outro lado, é nítido que a proporção de respostas “Alto” é maior nos extratos de menor renda. Estes dados levam a crer que existe demanda por este aspecto independente da renda do público-alvo, bem como de seu cargo, apesar de haverem variações.

Tabela 25. Interesse em sistema de busca e entrega do veículo

Interesse em busca e entrega	Frequência Absoluta	Porcentagem Absoluta	Porcentagem Acumulada
Muito Alto	34	20%	20%
Alto	74	43%	63%
Neutro	49	29%	92%
Baixo	12	7%	99%
Muito Baixo	2	1%	100%
Total geral	171	100%	100%

Fonte: Dados primários

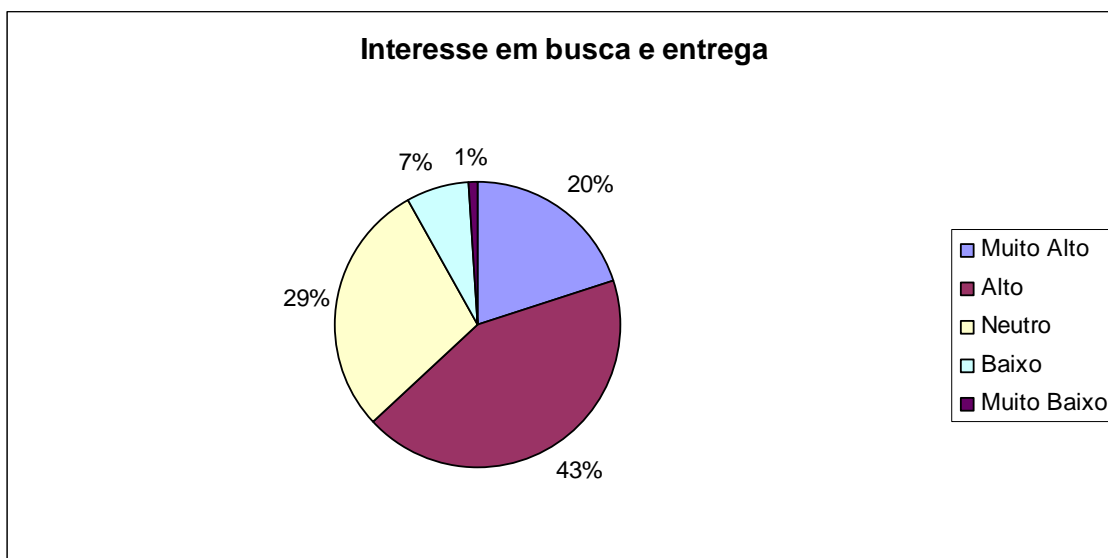


Gráfico 25. Interesse em sistema de busca e entrega do veículo

Fonte: Dados primários

A última característica para diferenciar o serviço era um sistema de busca e entrega do veículo dos servidores. Dos respondentes, 20% têm um interesse Muito Alto na característica e 43% interesse Alto nesta. O total de respostas positivas foi bastante representativo, somando 63% de respostas positivas, contra um total de apenas 8% de respostas com menções negativas. As respostas obtidas se aproximaram bastante da característica “aviso de manutenção preventiva”, porém com um pouco mais de interesse. Sendo assim, o futuro empreendimento deve procurar fornecer estes serviços, caso seja financeiramente viável.

Tabela 26. Cargo vs interesse em sistema de busca e entrega

Cargo vs Interesse em busca e entrega	Professores	Professores	Técnicos	Técnicos	Total	Porcentagem
Muito Baixo	1	0%	1	1%	2	1%
Baixo	7	4%	5	3%	12	7%
Neutro	33	20%	16	9%	49	29%
Alto	39	23%	35	20%	74	43%
Muito Alto	24	14%	10	6%	34	20%
Total geral	104	61%	67	39%	171	100%

Fonte: Dados primários

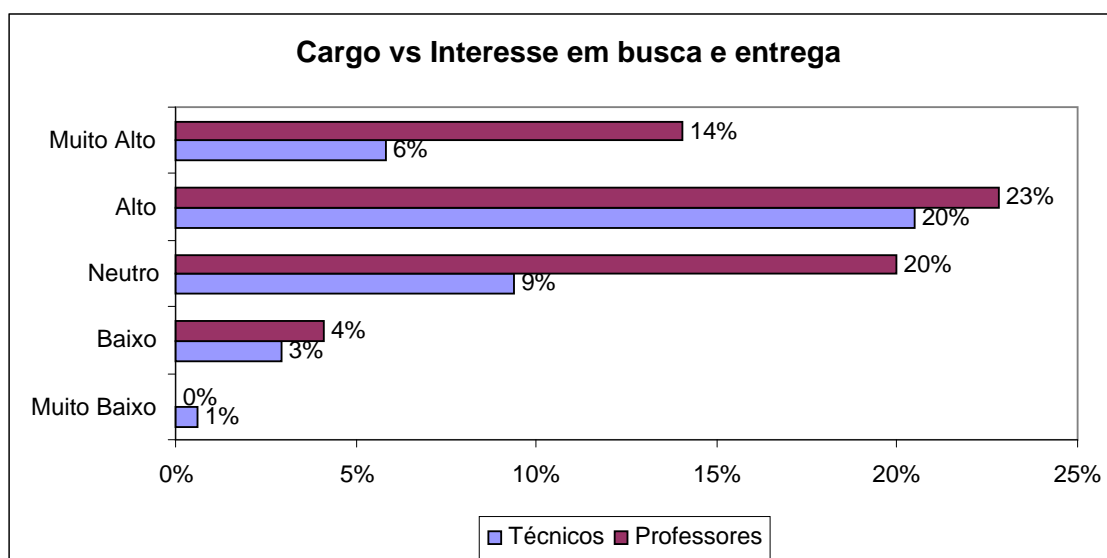


Gráfico 26. Cargo vs interesse em sistema de busca e entrega

Fonte: Dados primários

Dos 63% que responderam positivamente a questão sobre interesse em busca e entrega do veículo, se dividem quanto ao cargo em 37% de professores e 26% técnicos, novamente proporção parecida com a característica “Aviso de manutenção preventiva”. Sendo assim, da mesma forma, o serviço deve ser proporcionado para os dois cargos, pois ambos têm representação grande no total de respostas positivas acerca de busca e entrega do veículo. Como visto nos diferenciais anteriores, novamente fica patente que os dois cargos, ainda que guardem diferenças significativas de perfis, tem opiniões parecidas quando se trata de diferenciais no serviço a ser prestado, ou seja, diferenciais na prestação de reparos ou manutenção preventiva em seus veículos.

Tabela 27. Renda Mensal vs interesse em busca e entrega do veículo

Renda Mensal vs Interesse em busca e entrega	Mto Alto	Mto Alto	Alto	Alto	Neutro	Neutro	Baixo	Baixo	Mto Baixo	Mto Baixo	Total Classe
Até 3000 reais	9	18%	18	36%	19	38%	4	8%	0	0%	50
De 3001 a 4500 reais	2	14%	7	50%	2	14%	3	21%	0	0%	14
De 4501 a 6000 reais	3	11%	13	48%	10	37%	1	4%	0	0%	27
De 6001 a 7500 reais	8	32%	12	48%	5	20%	0	0%	0	0%	25
Acima de 7500 reais	7	35%	4	20%	5	25%	4	20%	0	0%	20
Não informados	5	14%	20	57%	8	23%	0	0%	2	1%	35
Total geral	34	20%	74	43%	49	29%	12	7%	2	1%	171

Fonte: Dados primários

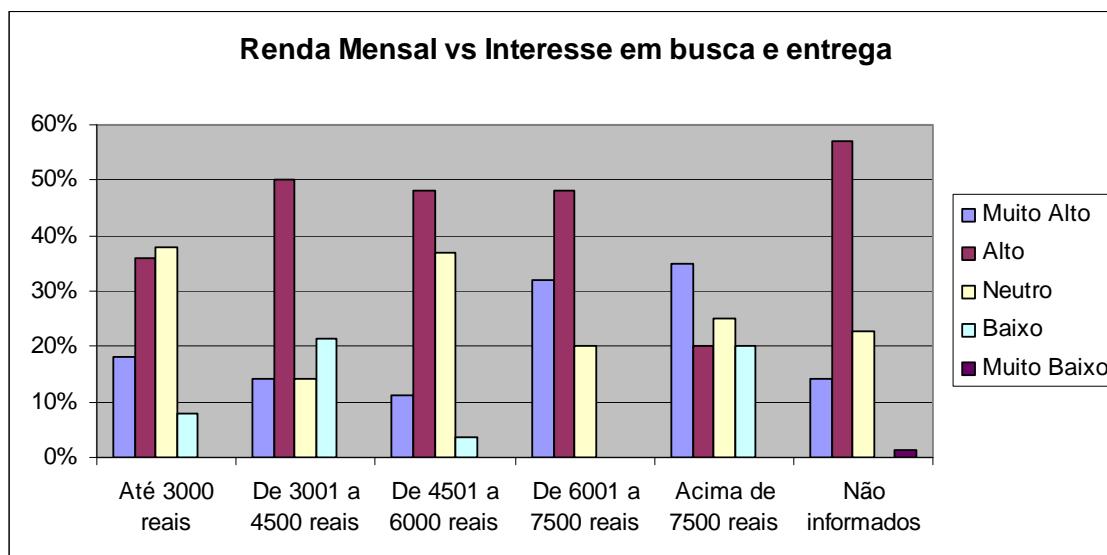


Gráfico 27. Renda Mensal vs interesse em busca e entrega do veículo

Fonte: Dados primários

Já com relação à renda, percebe-se que o interesse “Muito Alto” no serviço, assim como na característica anterior, é maior nos extratos de renda mais alta. Além disso, percebe-se que os extratos intermediários têm a maior proporção de resposta positivas, apesar de poucos respondentes destas camadas terem interesse “Muito Alto” nesta característica. Por fim, ainda que tenha mais que 50% de respostas positivas, o extrato de renda mais baixa é o que apresenta o menor grau de interesse. De um modo geral, no entanto, pode-se afirmar que todas as classes de renda têm um grau alto de interesse dentro do público-alvo.

Tabela 28. Interesse em oficina com serviços de manutenção preventiva para servidores da UFSC/UEDESC

Interesse em oficina com serviços de Man. Prev. (servidores da UFSC/UEDESC)	Frequência Absoluta	Porcentagem Absoluta	Porcentagem Acumulada
Muito Alto	36	21%	21%
Alto	62	37%	57%
Neutro	50	29%	87%
Baixo	14	8%	95%
Muito Baixo	9	5%	100%
Total geral	171	100%	100%

Fonte: Dados primários

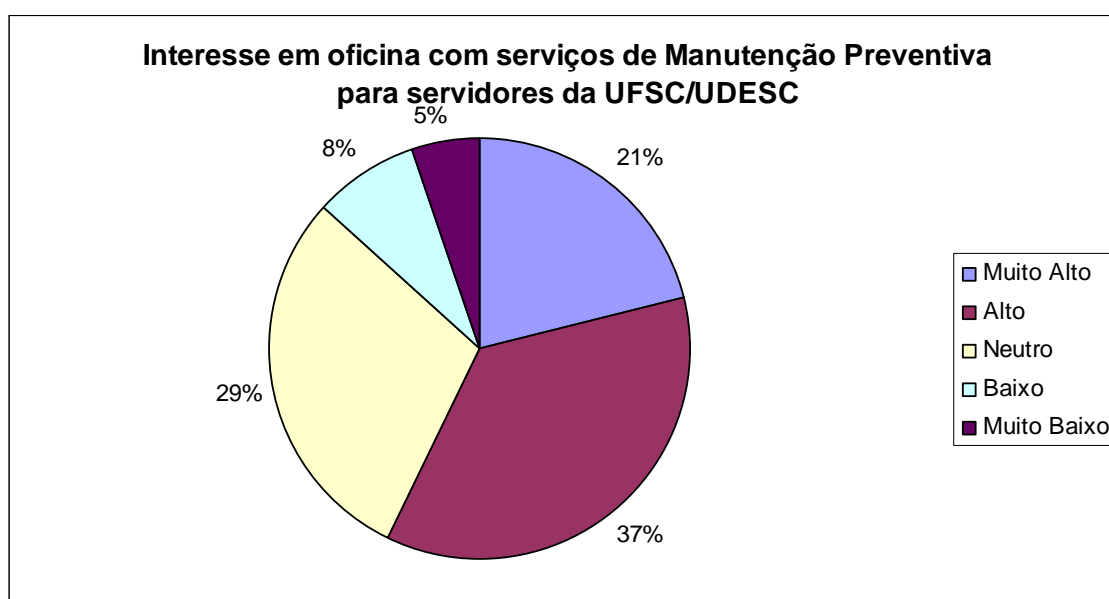


Gráfico 28. Interesse em oficina com serviços de manutenção preventiva para servidores da UFSC/UEDESC

Fonte: Dados primários

Por fim, perguntou-se qual seria o interesse em uma oficina que fosse voltada para servidores da UFSC e da UDESC e que disponibilizasse serviços de manutenção preventiva do veículo. Em linha com as respostas anteriores, houve 58% de menções positivas a esta pergunta. As respostas negativas foram um pouco mais elevadas que nas anteriores, porém totalizaram apenas 13% dos respondentes. Dessa forma, percebe-se que há interesse do público-alvo neste tipo de serviço. Considerando que outras características também foram bem aceitas, percebe-se que os respondentes teriam interesse em uma oficina voltada para eles e que oferecesse alguns serviços diferenciados, com destaque para um sistema de agendamento.

Tabela 29. Cargo vs interesse em oficina com serviços de Man. Prev. servidores UFSC/UESC

Cargo vs interesse oficina com serviços de Man. Prev.	Professores	Professores	Técnicos	Técnicos	Total	Porcentagem
Muito Baixo	5	3%	4	2%	9	5%
Baixo	4	2%	10	6%	14	8%
Neutro	38	22%	12	7%	50	29%
Alto	35	20%	27	17%	62	37%
Muito Alto	22	13%	14	8%	36	21%
Total geral	104	61%	67	39%	171	100%

Fonte: Dados primários

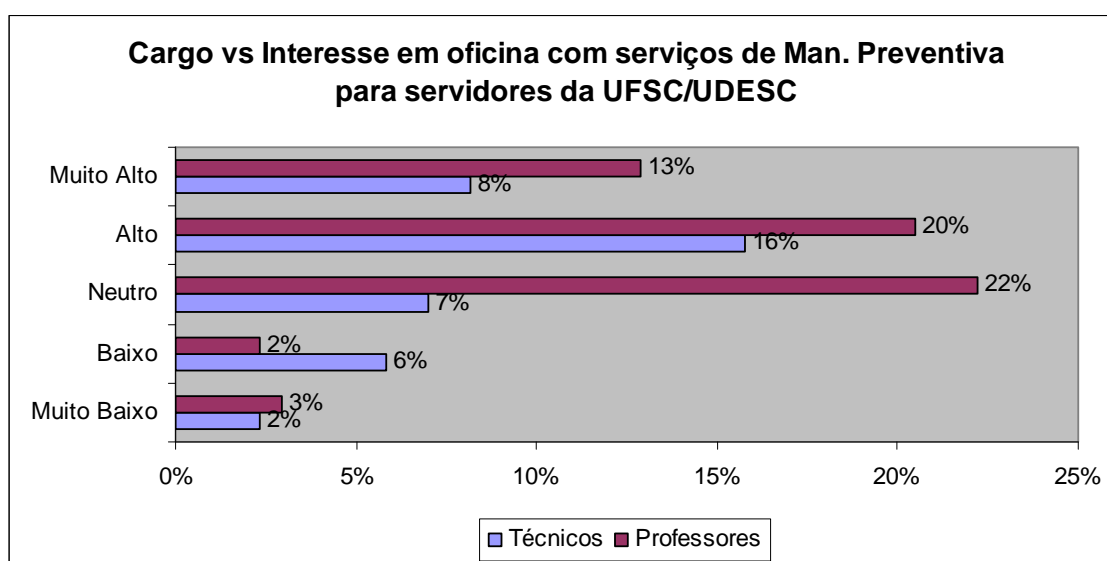


Gráfico 29. Cargo vs interesse em oficina com serviços de Man. Prev. servidores UFSC/UESC

Fonte: Dados primários

Com relação ao cargo, a proporção é bastante parecida as apresentadas sobre interesse nas características acima. Do total dos entrevistados, 24% são técnicos e responderam positivamente a esta questão, bem como 33% são professores e também responderam desta forma. Novamente percebe-se que o serviço desperta interesse em ambos os cargos, apesar de a proporção ser maior para o cargo de professor, devido ao fato de existir um maior número de técnicos que não possuem veículos. Porém, como visto nas outras características, os técnicos compensam sua menor representatividade com um percentual um pouco maior de interesse nas características pesquisadas.

Tabela 30. Renda vs interesse em oficina com serviços de Manutenção preventiva para servidores da UFSC/UDESC

Renda vs Interesse em oficina com serviços de Man. Prev.	Mto Alto	Mto Alto	Alto	Alto	Neutro	Neutro	Baixo	Baixo	Mto Baixo	Mto Baixo	Total Classe
Até 3000 reais	14	28%	19	38%	11	22%	4	8%	2	1%	50
De 3001 a 4500 reais	3	21%	2	14%	4	29%	2	14%	3	2%	14
De 4501 a 6000 reais	4	15%	9	33%	14	52%	0	0%	0	0%	27
De 6001 a 7500 reais	6	24%	11	44%	8	32%	0	0%	0	0%	25
Acima de 7500 reais	3	15%	7	35%	4	20%	4	20%	2	1%	20
Não informados	6	17%	14	40%	9	26%	4	11%	2	1%	35
Total geral	36	21%	62	37%	50	29%	14	8%	9	5%	171

Fonte: Dados primários

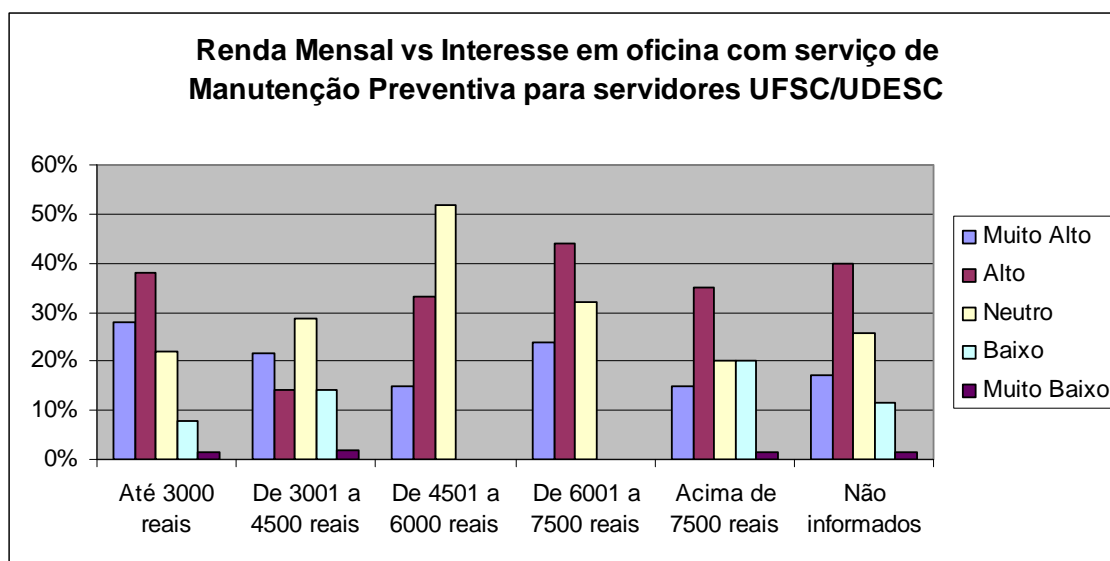


Gráfico 30. Renda vs interesse em oficina com serviços de Manutenção preventiva para servidores da UFSC/UDESC

Fonte: Dados primários

Por fim, com relação a renda e interesse pelo serviço não foi possível estabelecer relação considerando o público-alvo entre os extratos e o interesse. As respostas foram bastante uniformes, existindo interesse “Muito Alto” em proporções parecidas em extratos de renda mais baixa e de renda mais alta. O mesmo ocorre com as respostas “Alto”. Sendo assim, acredita-se que a renda não seja determinante para o uso de um serviço como o proposto, considerando o público-alvo os servidores da UFSC e da UDESC.

Tabela 31. Conhecimento de oficinas similares

Conhecimento de oficinas similares	Frequência Absoluta	Porcentagem Absoluta	Porcentagem Acumulada
Conhece	0	0%	0%
Desconhece	171	100%	100%
Total geral	171	100%	100%

Fonte: Dados primários

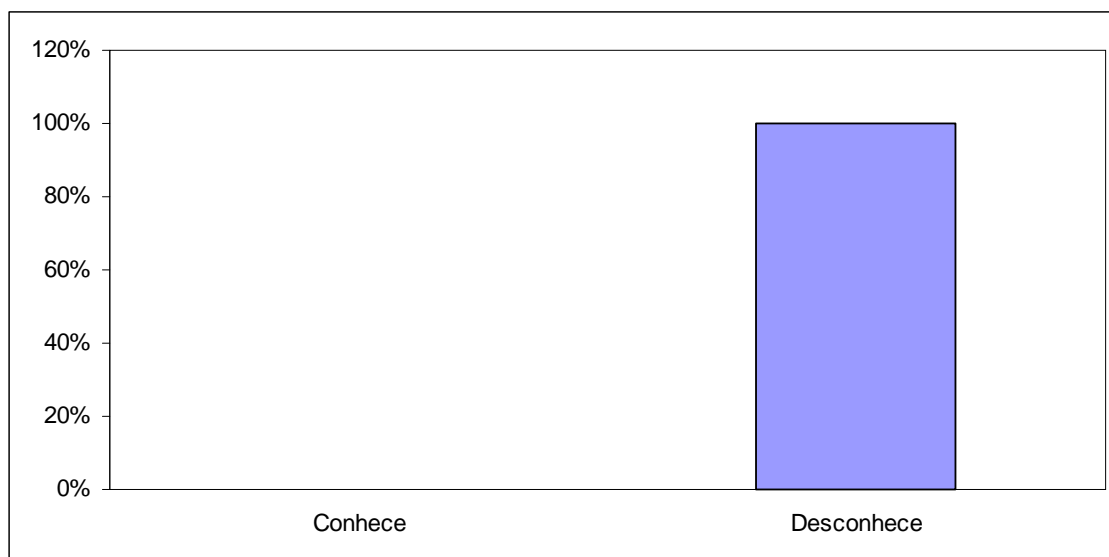


Gráfico 31. Conhecimento de oficinas similares

Fonte: Dados primários

Para que fosse possível traçar um perfil da concorrência direta, foi perguntado se os entrevistados conheciam alguma oficina semelhante e que fosse voltado para o público em questão. Caso a resposta fosse positiva, era solicitado que informasse o nome, para posterior análise. Dos 171 entrevistados que responderam esta pergunta, nenhum afirmou conhecer algum prestador de serviço com estas características.

Este dado é bastante importante, pois demonstra que o nicho que a futura empresa planeja explorar não está sendo atendido. A entrada de concorrentes neste segmento pode ser mitigado se estabelecido uma relação de confiança com o cliente, que já afirmou ser fiel e motivado principalmente pela confiabilidade do serviço.

Tabela 32. Aceitabilidade

Aceitabilidade	Frequência Absoluta	Porcentagem Absoluta	Porcentagem Acumulada
Sim	91	53%	53%
Não	38	22%	75%
Depende	42	25%	100%
Total geral	171	100%	100%

Fonte: Dados primários

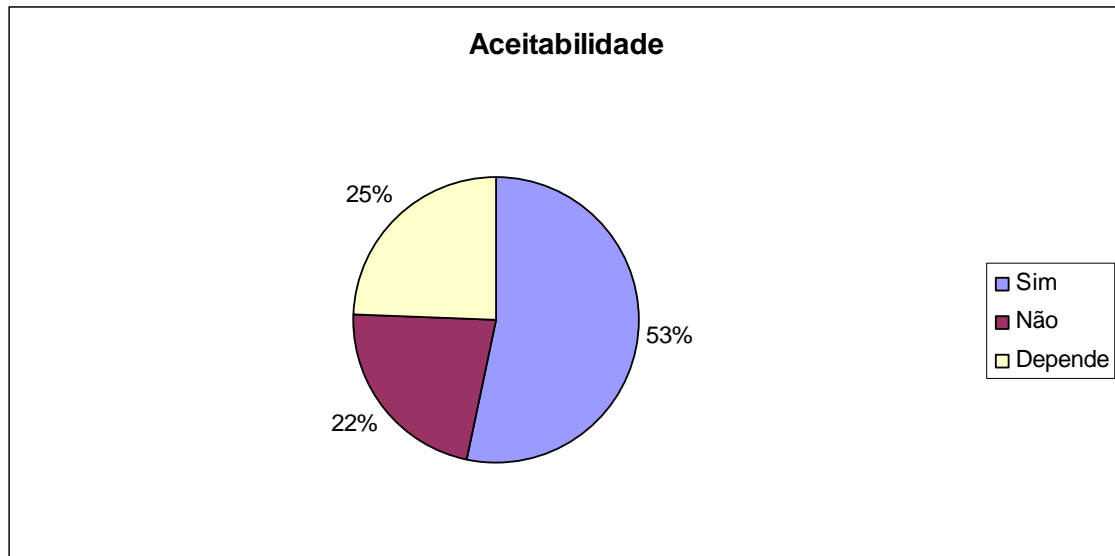


Gráfico 32. Aceitabilidade
Fonte: Dados primários

Considerando que o segmento a ser explorado é altamente atrativo para a futura empresa, pois os indivíduos deste estão interessados nas características principais da empresa, possuem muitos veículos e uma renda bastante acima da média, e, ainda, considerando que não foi apontado pelo público-alvo nenhum concorrente direto, chega-se no ponto de determinar qual é a aceitabilidade deste segmento para este tipo de serviço.

De acordo com os dados coletados, dos 171 entrevistados 91 afirmaram que seriam clientes da futura empresa, ou seja, 53%. Por outro lado, 38 disseram que não seriam clientes, ou seja, 22%. Além disso, 42 respondentes declararam que poderiam ser clientes da empresa, logo, 25%.

Estes dados são muito atrativos, pois demonstram que mais da metade do público-alvo que possui veículo gostaria de ser cliente, demonstrando o potencial de mercado que a empresa teria. Além disso, mais um quarto do público-alvo poderia se tornar cliente, configurando um total de mais de 75% de clientes potenciais, o que é bastante significativo para um empreendimento ainda não conhecido neste mercado, bastante sensível a confiança.

Por outro lado, o restante dos entrevistados, que chegam a quase um quarto, declara expressamente que não seria cliente, portanto tornar estes indivíduos suscetíveis a utilizar o serviço com certeza seria bastante trabalhoso e dispendioso. Desta forma, o

mercado potencial da empresa está limitado por dois fatores neste: não aceitabilidade e não posse.

Dos 207 respondentes iniciais 36 não possuem veículos. Além disso, dos que possuem, 38 não seriam clientes, inicialmente. Desta forma, da amostra inicial existem 74 improváveis clientes e 133 clientes potenciais; além disso, dos clientes potenciais, 91 seriam altamente potenciais, pois declaram que seriam clientes deste serviço. Sendo assim, obtém-se que 64 % do público-alvo seria mercado potencial e 44% deste público seria altamente potencial.

Tabela 33. Cargo vs aceitabilidade

Cargo vs Aceitabilidade	Frequência Absoluta	Porcentagem Absoluta	Porcentagem Acumulada
Técnicos - Depende	10	6%	6%
Professores - Depende	32	19%	25%
Técnicos - Não	18	11%	35%
Professores - Não	20	12%	47%
Técnicos - Sim	39	23%	70%
Professores - Sim	52	30%	100%
Total Geral	171	100%	100%

Fonte: Dados primários

Pensando nos indivíduos que possuem veículos, e baseando-se no gráfico 33, a seguir, 30% deles são professores e seriam clientes e 23% são técnicos e seriam clientes. Como visto ao longo da pesquisa, a proporção menor de técnicos sem carros não gera uma proporção significativamente menor destes em comparação com os professores na maioria das características. A questão da aceitabilidade demonstra isso novamente. O mercado altamente potencial da empresa, então, seria formado pelos dois cargos em proporções semelhantes.

Por outro lado, obteve-se que a maioria dos clientes em dúvida quanto a ser cliente é professor, com 19% dos 171 entrevistados. Os técnicos nestas condições são apenas 6%. Um trabalho para convencer os indivíduos a se tornarem clientes deve levar isso em conta.

Além disso, percebe-se que os que não seriam clientes também estão em proporção semelhantes em relação ao cargo, com 12% de professores do total de respondentes e 11% de técnicos.

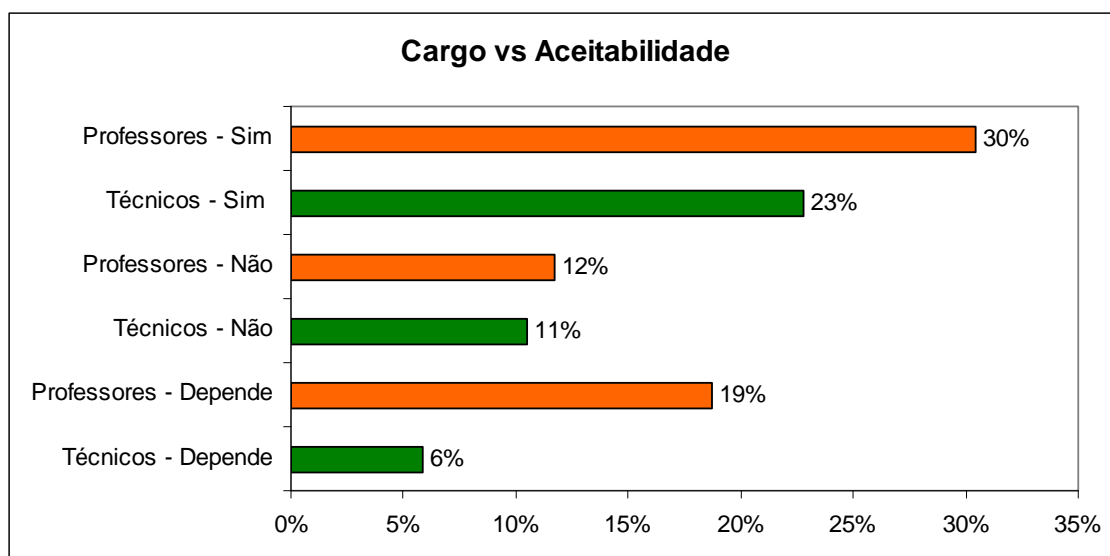


Gráfico 33. Cargo vs aceitabilidade

Fonte: Dados primários

Tabela 34. Renda vs aceitabilidade

Renda Mensal vs Aceitabilidade	Sim	Sim	Não	Não	Talvez	Talvez	Total	Porcentagem
Não informados	15	43%	7	20%	13	37%	35	20%
Acima de 7500 reais	12	60%	6	30%	2	10%	20	12%
De 6001 a 7500 reais	15	60%	5	20%	5	20%	25	15%
De 4501 a 6000 reais	12	44%	4	15%	11	41%	27	16%
De 3001 a 4500 reais	6	43%	3	21%	5	36%	14	8%
Até 3000 reais	31	62%	13	26%	6	12%	50	29%
Total geral	91	53%	38	22%	42	25%	171	100%

Fonte: Dados primários

Da mesma forma que com o cargo, é importante avaliar a renda em relação a aceitabilidade. Dos entrevistados, pelo menos 40% deles seriam clientes, não importando a classe de renda. Por outro lado, por outro lado 62% da classe que ganha abaixo de 3000,00 reais declara que seria clientes, na mesma proporção que as classes acima de 6000,00 reais, conforme gráfico 34, a seguir. Portanto a renda novamente não aparece como determinante para ser cliente.

Também se percebe que os maiores índices de dúvida quanto a ser cliente situam-se na faixa de renda que vai de 3001,00 a 6000,00 reais, o que deve ser levado em conta ao estabelecer um trabalho para torná-los clientes, lembrando que estes são, na maioria, professores. Na mesma linha, é fora destas classes de renda que se encontram os maiores índices de rejeição e aceitação do serviço.

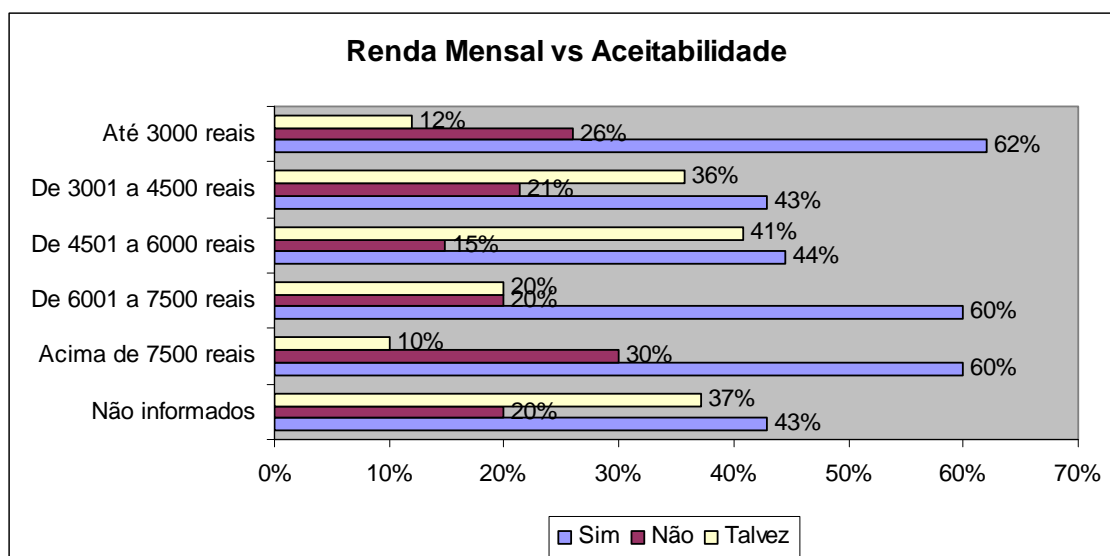


Gráfico 34. Renda vs aceitabilidade

Fonte: Dados primários

Tabela 35. Motivo para ser cliente

Motivos para ser cliente	Frequência Absoluta	Porcentagem Absoluta	Porcentagem Acumulada
Praticidade	33	36%	36%
Características	33	36%	73%
Confiabilidade	18	20%	92%
Outros	7	8%	100%
Total geral	91	100%	100%

Fonte: Dados primários

Após ter determinado qual seria a aceitabilidade do sérico, buscou-se com uma questão aberta determinar o motivo que levaria o entrevistado a ser ou não cliente ou os motivos para dúvida quanto a esta posição. As respostas foram, posteriormente, agrupadas em classes, para facilitar a análise, expostas no gráfico 35, a seguir, e na tabela 35, acima.

Dos 91 indivíduos que seriam clientes, os motivos principais para tanto foram Praticidade e as características diferentes do serviço que levaram eles a esta resposta. Cada um destes motivos teve 36% destes indivíduos. Por outro lado, surpreendentemente, 20% dos 91 indivíduos altamente potenciais responderam que a confiabilidade de um serviço voltado para servidores seria o motivo de serem clientes, mesmo desconhecendo o futuro empresário e a empresa não existindo ainda. Este dado revela como é possível estabelecer uma relação duradoura com o público-alvo, se a prestação do serviço for realmente bem feita.

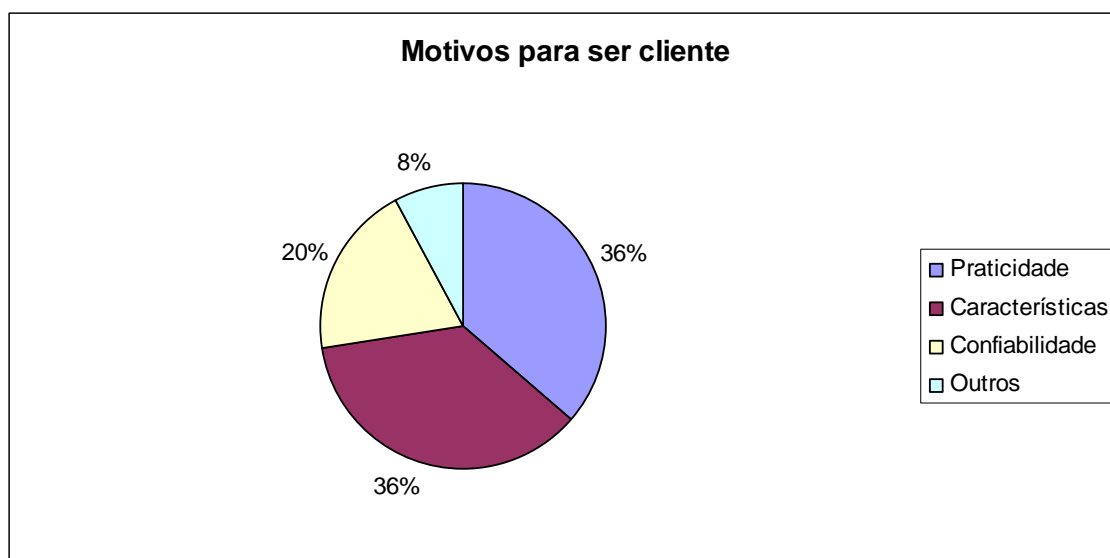


Gráfico 35. Motivo para ser cliente
Fonte: Dados primários

Tabela 36. Cargo vs motivo para ser cliente

Cargo vs motivos para ser cliente	Frequência Absoluta	Porcentagem Absoluta	Porcentagem Acumulada
Professores/Técnicos - Outros	7	8%	8%
Técnicos- Confiabilidade	5	5%	13%
Professores - Confiabilidade	13	14%	27%
Técnicos - Características	14	15%	43%
Professores - Características	19	21%	64%
Técnicos – Praticidade	16	18%	81%
Professores - Praticidade	17	19%	100%
Total Geral	91	100%	100%

Fonte: Dados primários

Ainda com relação aos indivíduos que seriam clientes, verificou-se que existe uma proporção parecida de professores que seriam clientes pela praticidade e de professores que seriam clientes pelas características; bem como de técnicos que seriam clientes por estes dois motivos, conforme gráfico 36, a seguir. Sendo assim, a melhor forma de atrair estes clientes e mantê-los é proporcionar efetivamente estes itens. Ou seja, é necessário que os diferenciais sejam realmente ofertados aos clientes e que estes tenham ciência desta oferta e, também, que a empresa não deixe de considerar em nenhum momento a confiabilidade como algo imprescindível neste mercado. Isso deverá ser levado em conta ao se definir a missão e a visão do negócio

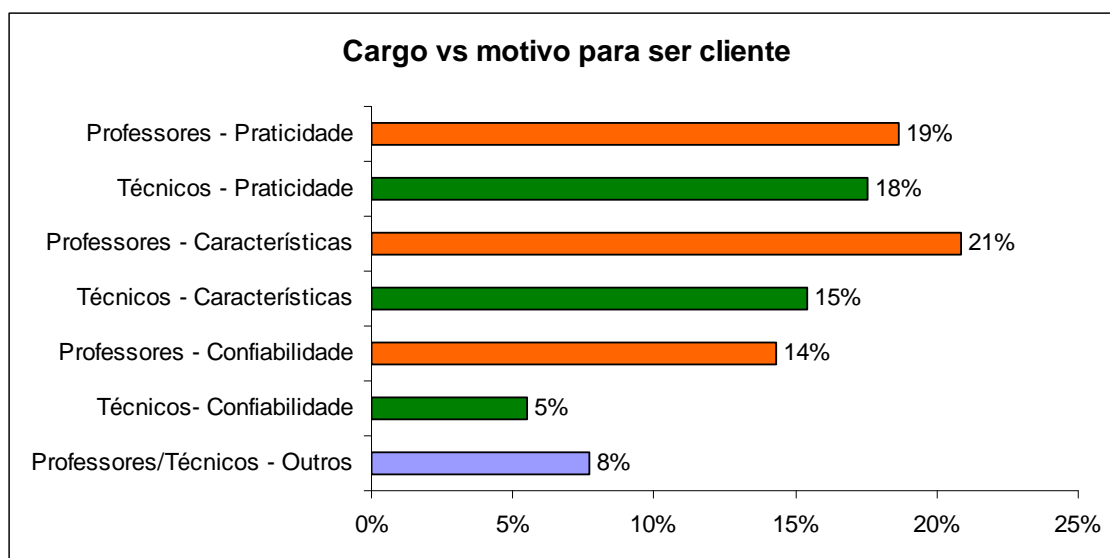


Gráfico 36. Cargo vs motivo para ser cliente
Fonte: Dados primários

Tabela 37. Motivos para não ser cliente

Motivos para não ser cliente	Frequência Absoluta	Porcentagem Absoluta	Porcentagem Acumulada
Fidelidade a outra oficina	19	50%	50%
Só usa autorizadas	14	37%	87%
Não tem confiança	2	5%	92%
Outros	3	8%	100%
Total geral	38	100%	100%

Fonte: Dados primários

Com relação aos respondentes que não seriam clientes obteve-se que a fidelidade à outra oficina é o fator primordial para tanto, com 50% das respostas. O segundo maior motivo para isto não ocorrer é o fato de só usarem autorizadas com 37%, conforme gráfico 37, o que pode ser explicado pelo fato de existirem muitos indivíduos de posse de veículos novos.

Estes dados, mais o fato de que é mais barato fidelizar um cliente do que conquistar um novo, e considerando ainda que existe um mercado potencial bastante expressivo dentro do segmento, vale direcionar as forças da empresa no curto prazo para o público que gostaria de ser cliente ou que ainda está em dúvida, em detrimento destes indivíduos.

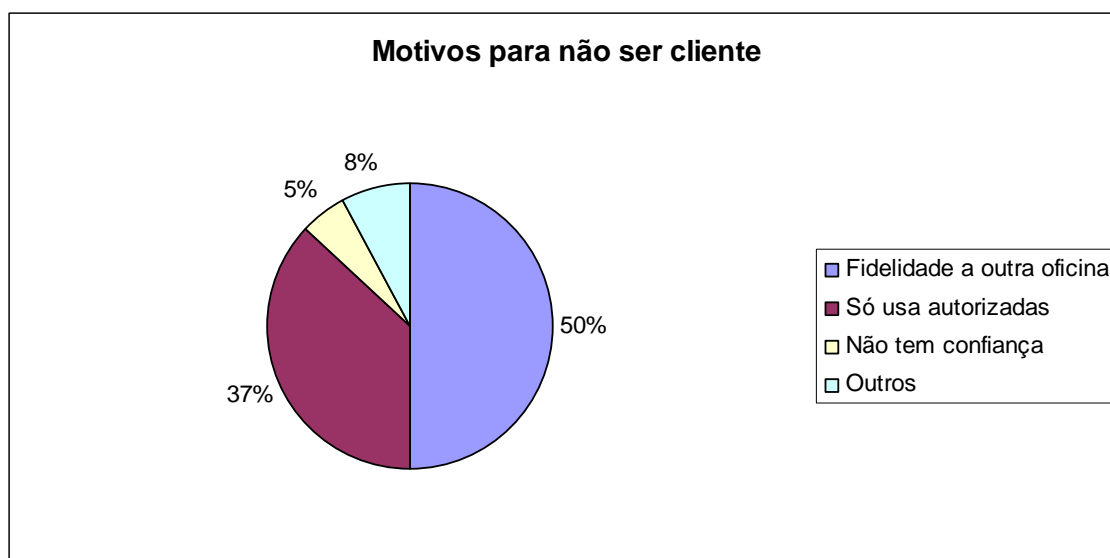


Gráfico 37. Motivos para não ser cliente

Fonte: Dados primários

Tabela 38. Cargo vs motivo para não ser cliente

Cargo vs motivos para não ser cliente	Frequência Absoluta	Porcentagem Absoluta	Porcentagem Acumulada
Professores/Técnicos - Outros	3	8%	8%
Técnicos - Não tem confiança	1	3%	11%
Professores - Não tem confiança	1	3%	13%
Técnicos - Só usa autorizadas	4	11%	24%
Professores - Só usa autorizadas	10	26%	50%
Técnicos - Fidelidade a outra oficina	14	37%	87%
Professores - Fidelidade a outra oficina	5	13%	100%
Total Geral	38	100%	100%

Fonte: Dados primários

Da mesma forma que com os motivos para ser cliente, os motivos para não ser cliente foram separados por cargo. Inicialmente deve se levar em conta que a proporção de professores e técnicos que não seriam clientes é basicamente a mesma. Sendo assim, percebe-se que a fidelidade a outra oficina é um motivo muito mais importante para os técnicos não serem clientes do que para os professores. Por outro lado, o uso de autorizadas somente é muito mais destacado para professores do que para os técnicos. Os dados estão expostos na tabela 38, acima e no gráfico 38, a seguir. Se no futuro alguma ação for feita para tentar atrair estes clientes, ela deve ser diferenciada para cada cargo.

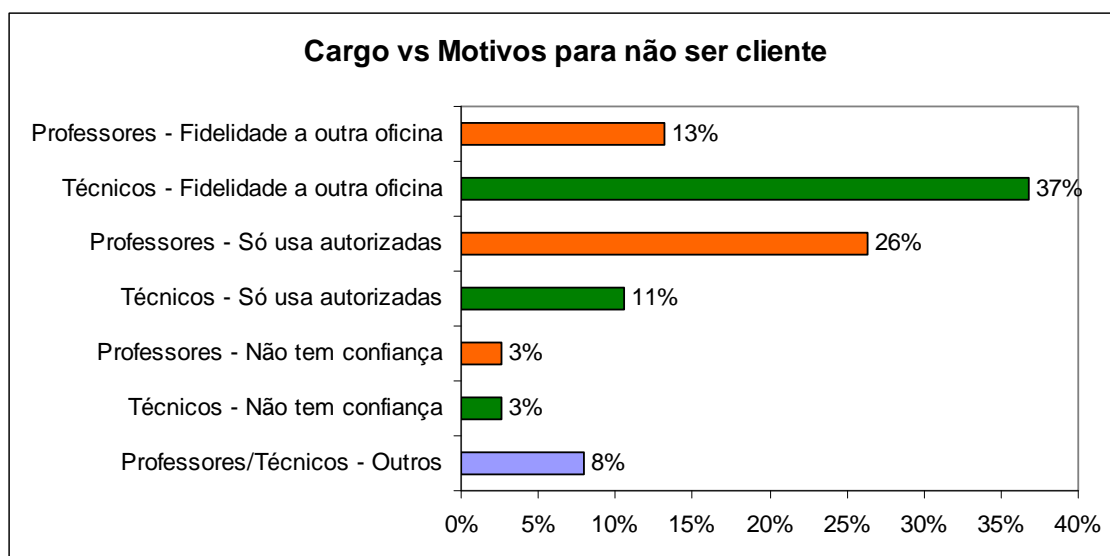


Gráfico 38. Cargo vs motivo para não ser cliente

Fonte: Dados primários

Tabela 39. Motivos para dúvida em ser cliente

Motivos para dúvida em ser cliente	Frequência Absoluta	Porcentagem Absoluta	Porcentagem Acumulada
Depende da confiabilidade	24	57%	57%
Depende do preço	12	29%	86%
Depende da qualidade	4	10%	95%
Outros	2	5%	100%
Total geral	42	100%	100%

Fonte: Dados primários

Com relação aos indivíduos relutantes em se tornar cliente, o motivo mais destacado para tanto foi, disparado, a confiabilidade, conforme dados do gráfico 39. O fato de não conhecer o serviço, segundo eles, impede-os de afirmarem que serão clientes. É necessário, portanto, atraí-los de alguma forma a empresa e demonstrar um serviço plenamente confiável. Desta forma, estes indivíduos relutantes certamente se tornarão clientes.

O segundo motivo mais citado para a dúvida foi dependência do preço. Como foi visto na questão dos aspectos críticos para o sucesso da empresa, o preço foi considerado apenas importante para o grupo, não crítico. Por outro lado, para os indivíduos que estão em dúvida, este motivo foi bastante citado, portanto deve-se ter cuidado ao estabelecer o preço.

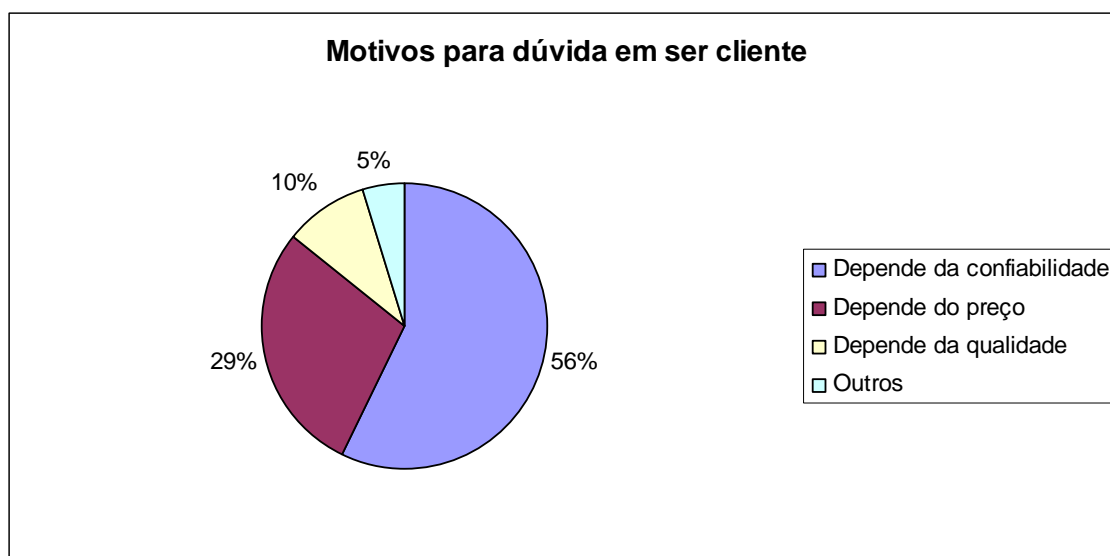


Gráfico 39. Motivos para dúvida em ser cliente

Fonte: Dados primários

Tabela 40. Motivos para dúvida em ser cliente

Cargo vs motivos para dúvida em ser cliente	Frequência Absoluta	Porcentagem Absoluta	Porcentagem Acumulada
Professores/Técnicos – Outros	2	5%	5%
Professores - Depende da qualidade	4	10%	14%
Técnicos - Depende do preço	7	17%	31%
Professores - Depende do preço	5	12%	43%
Técnicos - Depende de confiança	8	19%	62%
Professores - Depende de confiança	16	38%	100%
Total Geral	42	100%	100%

Fonte: Dados primários

Dos 42 indivíduos que tem carro e estão em dúvida quanto a ser cliente, quase 40% é professor e precisa estabelecer uma relação de confiança primeiro, conforme gráfico 40. O fato de a maioria dos indivíduos em dúvida ser professor explica este percentual tão elevado. De qualquer forma, ações para levar os indivíduos em dúvida a se tornarem clientes devem ter como norte o estabelecimento de uma relação de confiança com os futuros clientes, mas voltadas para os dois cargos, pois o item mais citado pelos técnicos em dúvida também foi a necessidade de confiança para se tornarem clientes.

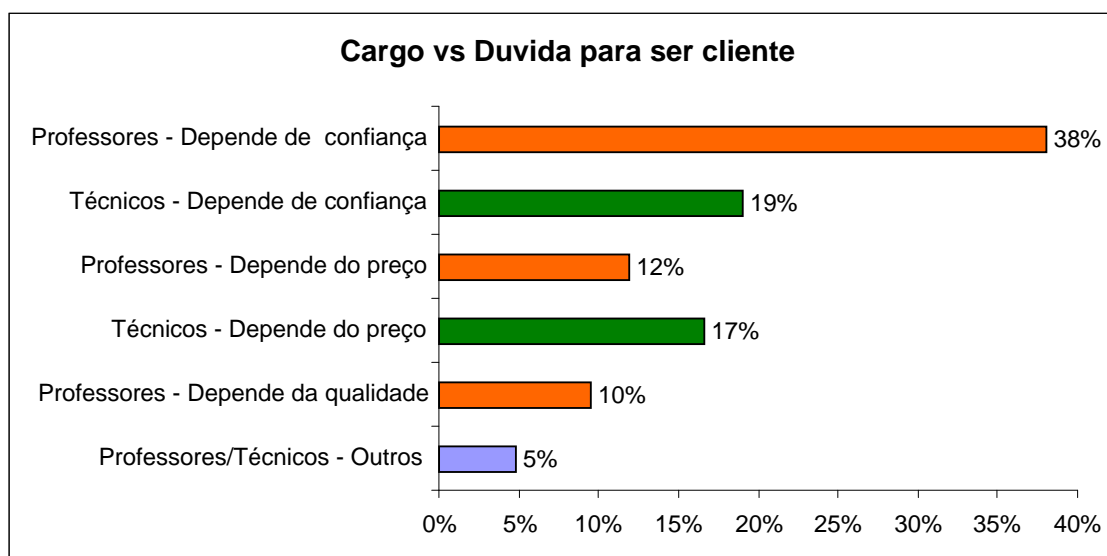


Gráfico 40. Motivos para dúvida em ser cliente

Fonte: Dados primários

Após a análise de todas as questões, através de gráficos, quadros e tabelas, é possível montar um resumo de todas estas informações.

Inicialmente pode-se perceber que existe uma divisão entre cargos bastante próxima, sem predominância de nenhum tipo, o que implica em importância similar dos dois grupos para a empresa, a princípio. Estes servidores trabalham nas universidades, em geral, há bastante tempo, pois 72% da amostra se dedicam ao trabalho universitário há mais de dez anos. Além disso, estes indivíduos têm pelo menos mais dez anos de trabalho pela frente, e geral, pois 75% da amostra têm de 36 a 55 anos.

Ainda sobre o perfil destes indivíduos, percebeu-se que os indivíduos têm uma renda maior que a média nacional, sendo que 42% destes recebem acima de 3.000,00 reais, o que configura o alto poder de compra desta população. Como trabalham nas universidades há muito tempo, e ainda vão trabalhar bastante tempo nelas, a maioria destes indivíduos moram em bairros no entorno da UFSC e da UDESC, em sua maioria. Além disso, o índice de veículos por servidor, de acordo com a pesquisa, chega a 0,93, bem acima da do município de Florianópolis como um todo.

Todos estes indicadores são positivos para a empresa, pois ela pretende se relacionar profundamente com seu público-alvo, o que é facilitado pela região onde este mora e trabalha, já que a empresa será localizada próxima as universidades. A renda alta e o alto número de veículos por servidor também ajuda a empresa, que busca se destacar das demais, ofertando serviços com diferenciais, o que gera alto custo e necessidade de um preço maior pelos serviços.

Com relação à manutenção dos veículos, notou-se que estes serviços são realizados em proporções similares entre oficinas comuns e autorizadas. Como o serviço é de uma oficina comum, é importante que este dado seja levado em conta, pois mostra que há espaço para atuação desta empresa. Além disso, a fidelidade no ramo é declaradamente alta, sendo o motivo principal para tanto a confiabilidade dos serviços prestados. Sendo assim, é necessário que a empresa tenha este aspecto como um norte de suas atividades.

Após ter-se analisado as questões referentes ao uso de oficinas para reparo de veículos, foram feitas perguntas sobre a importância de alguns aspectos relacionados a este tipo de serviço. Percebeu-se que existem aspectos críticos, importantes e neutros para o sucesso de empresas do ramo. Em geral, para os servidores da UFSC e UDESC, a Confiabilidade, a Clareza das informações, a Cordialidade e a Rapidez na prestação dos serviços da empresa, nesta ordem, são os aspectos críticos, e que a empresa deve ter como atitudes primordiais nas suas atividades. Os aspectos importantes, que também devem ser levado em conta, mas que não são primordiais são, nesta ordem, Limpeza, Localização e Preço. Por fim, alguns aspectos são neutros, não sendo fonte de sucesso nem de fracasso para a empresa, segundo os respondentes, são eles a forma de pagamento e um site que mostrasse ao vivo os serviços sendo prestados.

Por outro lado, o mesmo foi feito com aspectos de proteção dos veículos, bem como de limpeza dos mesmos. Para os respondentes, nenhum destes aspectos é vital o neutro para a prestação dos serviços, não sendo, portanto, fatores determinantes de sucesso ou de fracasso para a empresa. Por outro lado, todos os aspectos foram considerados importantes, e devem ser analisados. São eles, nesta ordem de importância, lavagem externa, capa protetora de bancos, lavagem interna, filme protetor de câmbio e volante e mantas laterais protetoras.

Com relação aos diferenciais que a empresa busca fornecer na prestação de serviços e reparos de veículos, a pesquisa demonstrou que todos os três são bem vistos pelo público-alvo. O sistema de agendamento foi o melhor avaliado, com quase 80% de respostas positivas para interesse neste fator. Já o interesse em um sistema de busca e entrega do veículo e em um serviço que avise da necessidade de manutenção preventiva do veículo também foi bem avaliado, mas nem tanto. Ambos ficaram com percentuais bastante próximos de 60% de respostas positivas. Em geral, uma oficina voltada para servidores da UFSC e UDESC, com um serviço de manutenção preventiva tem boa aceitação entre os pesquisados, pois 58% declaram seu interesse nesta como alto ou

muito alto.

Sobre a concorrência, na percepção dos entrevistados, não há nenhum concorrente direto da empresa, pois nenhum foi citado. Todos os respondentes desconhecem empresa parecida com a proposta neste estudo.

Por fim, com relação a aceitabilidade da empresa, destaca-se que mais da metade da amostra declarou que seria cliente da empresa, principalmente pela praticidade e pelas características da empresa. Já um quarto dos respondentes, acredita que não tem certeza se seria cliente, pois precisaria antes, principalmente, verificar a confiabilidade dos serviços e o preço a ser cobrado. Por outro lado, um pouco menos de um quarto da amostra não seria cliente, principalmente por já ser fiel a outra oficina e por só usar autorizadas.

Tendo sido analisados os aspectos referentes ao mercado consumidor, e sido feito um resumo de todos os dados coletados e informações extraídas a partir destes, o tópico seguinte passa a descrever a empresa, tendo os aspectos analisados servindo como elementos norteadores para tanto.

4.2 O EMPREENDIMENTO

O empreendimento em questão é uma oficina mecânica voltada para os servidores das universidades UFSC e UDESC que ofereça diferenciais em relação aos seus concorrentes do ramo.

A idéia surgiu da própria história de vida do pesquisador, que é entusiasta de veículos automotores e que tem parentes próximos trabalhando no ramo. Considerando a própria dificuldade que este sempre teve em encontrar uma oficina que oferecesse um serviço confiável no entorno da UFSC (local de residência deste) e o tamanho do mercado consumidor potencial que representa a soma dos servidores das citadas universidades, naturalmente despertou-se neste pesquisador à vontade de identificar o potencial mercadológico de semelhante empreendimento.

Da mesma forma, considerando que em um mercado com tantas possibilidades de empresas semelhantes, inicialmente julgou-se que seria necessário para atender este público-alvo algo que tornasse esta empresa diferente das demais. Neste sentido, oferecer junto aos serviços normais de uma oficina diferenciais que agreguem valor foi a forma encontrada para distinguir a empresa no mercado e conquistar aceitação junto ao público-alvo escolhido, ainda não atendido enquanto segmento.

O objetivo principal da empresa é busca permanente da fidelização de clientes, colaboradores e fornecedores, construindo um relacionamento duradouro com estes e que permita a empresa ter um retorno maior do que empresas similares do ramo.

O empreendimento em questão contará com dois sócios, Rafael Mainardi Tortorelli Rodrigues e Durval Baptista Rodrigues. O segundo sócio é quem detêm a maior parte do capital inicial a ser investido, porém não participará diretamente da administração da empresa, até por não residir no município de Florianópolis.

Seu nome fantasia será Centro Automotivo Rodrigues e a razão social se dará por Rodrigues e Rodrigues Oficina Mecânica Ltda. O sócio-fundador Rafael Mainardi será o gerente do empreendimento sobre quem estão concentradas as decisões estratégicas e grande parte das ações táticas.

A estrutura da empresa é praticamente horizontal, com os funcionários sob comando direto do sócio, a quem cabe a responsabilidade da administração da empresa. A empresa se caracteriza como empresa de pequeno porte e se enquadra no ramo de reparo de veículos automotores.

O quadro funcional da empresa é composto por cinco funcionários mais o gerente da empresa (como citado anteriormente, o sócio-fundador Rafael Mainardi). Dentre os funcionários, dois são mecânicos, responsáveis por realizar os serviços principais de manutenção e reparo dos veículos, sendo que cada um deles é responsável por uma linha de serviços da empresa (escapamento, suspensão e rodagem). Além destes funcionários, a empresa terá um recepcionista, responsável por orientar os clientes na chegada a loja, organizar os agendamentos de serviços e o contato telefônico receptivo, bem como dos recebimentos. Também é necessário, de acordo com os dados primários da pesquisa, que a empresa conte com um funcionário responsável pelo serviço de leva e trás da oficina. Por fim, a empresa deverá contar com um auxiliar administrativo, responsável por auxiliar o gerente nas atividades cotidianas e pelo contato telefônico ativo com o público-alvo.

4.2.1 Localização

A empresa se localizará em um galpão a ser alugado na Avenida Madre Benvenuta, no bairro Santa Mônica. O motivo principal da escolha deste local é a proximidade entre os dois campus das universidades em questão, onde trabalha o público-alvo do empreendimento. Também, conforme apontam os dados primários da pesquisa com os servidores, a maioria deles moram em bairros no entorno das

universidades. Sendo assim, a empresa deve se localizar em um local próximo, para que o servidor se sinta propenso a conferir o serviço, pois, apesar de terem declarado que a proximidade não é um fator determinante para utilização do serviço, isto se aplica apenas após terem se tornado clientes. Para iniciar uma relação entre os consumidores deste serviço, certamente a proximidade facilitará a atração destes indivíduos.

Da mesma forma, a facilidade de acesso é um ponto determinante para a empresa. Nesse sentido, o local escolhido permite rápido acesso, sem maiores demoras e sem complicações no trajeto. Ainda, o conhecimento pelo público-alvo desta avenida tornam o local atrativo para o empreendimento, pois facilita que o futuro cliente se sinta disposto a conhecer a empresa pela primeira vez, já que conhece a localização da mesma e não terá que procurar para encontrar. Além disso, o fato de ser um local movimentado, com bastante visibilidade também transforma a avenida em questão em um local bastante interessante para o empreendimento de que trata o presente estudo.

4.2.2 Missão e Visão

Dentro da organização a missão é importante, pois é a responsável pela diretriz primordial que a empresa deverá seguir durante sua trajetória. Sendo assim, é a missão que orienta a empresa durante sua existência. Portanto, a identificação deste objetivo maior da empresa é imprescindível, bem como sua devida divulgação. O Centro Automotivo Rodrigues tem como missão: “Prestar serviços de manutenção e reparo de veículos com qualidade superior, oferecendo diferenciais que valorizem o cliente e atuando sempre com absoluta honestidade e ética, estabelecendo relacionamentos duradouros”.

Complementando a missão, a visão demonstra o que a empresa quer alcançar, servindo de norte. O Centro Automotivo Rodrigues tem como visão: “Ser a melhor opção de manutenção e reparos de veículos de Florianópolis, estabelecendo relacionamentos duradouros por sua qualidade, confiabilidade e honestidade”.

4.3 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS E OPERACIONAIS

Para que se compreenda a empresa em estudo, é necessário apresentar alguns aspectos administrativos e operacionais.

4.3.1 Estrutura Organizacional

As organizações classificadas como simples mantêm pequena ou nenhuma estrutura, diferenciação mínima entre suas unidades, pequena hierarquia gerencial e comunicação informal. O controle e poder de decisão ficam nas mãos do executivo principal ou “proprietário gerente” (MINTZBERG, 2003).

Assim, pode-se afirmar que a estrutura do Centro Automotivo Rodrigues é simples, onde as decisões, em geral, centram-se na figura do sócio-gerente, sejam elas de cunho estratégico ou tático. Por outro lado, decisões de cunho operacional serão tomadas pelos funcionários responsáveis. Além disso, o sócio-gerente é o responsável direto pelos assuntos administrativos em geral, sendo auxiliado por um funcionário, a ser especificado abaixo.

Inicialmente a empresa contará com dois mecânicos, responsáveis pelas três linhas de serviços oferecidos pela empresa, quais sejam: suspensão, freios e escapamento. Estes mecânicos serão especialistas nestas áreas e farão todos os procedimentos operacionais relativos a esta: detecção específica do problema, avaliação/diagnóstico, orçamento e realização do serviço (reparo ou troca dos componentes); ou ainda realização da manutenção preventiva dos componentes em questão.

Para facilitar e agilizar a chegada do cliente a loja, existirá um recepcionista, que cuidará dos devidos encaminhamentos do veículo para o responsável pelo serviço, ou agendamento de horário para a realização do mesmo. Este recepcionista cuidará para que os clientes que preferirem esperar na loja a entrega do veículo fiquem confortáveis e bem instalados. Também é de responsabilidade deste fazer o contato telefônico passivo com os clientes, dando todas as orientações necessárias e, se for o caso, agendando o horário de ida do cliente a oficina. Este funcionário é o encarregado dos recebimentos de pagamentos, quando da entrega dos veículos.

De acordo com os dados primários, foi bem vista pelo público-alvo o uso de um sistema de leva e trás de veículos. Para tanto é necessário que um funcionário da empresa esteja disponível para a busca e entrega de veículos cujos donos queiram utilizar este serviço. Portanto, é necessário um funcionário que seja responsável por este sistema.

Por fim, o último funcionário da empresa, será um auxiliar administrativo, que auxiliará em todas as atividades rotineiras da empresa, assessorando o sócio-gerente no que for necessário e cuidando das rotinas burocráticas da empresa. Também é de sua responsabilidade o contato ativo com os clientes, buscando aumentar a base de clientes

da empresa. Conforme visto nos dados primários, existe interesse do público-alvo que a oficina avisasse da necessidade de manutenção preventiva do veículo. Sendo assim, este funcionário, baseado na avaliação inicial do veículo e do manual do fabricante deste deverá entrar em contato com os clientes ativos da empresa avisando-os quando da necessidade de manutenção preventiva de algum componente.

4.3.2 Equipamentos, Mobiliário e Frota

Toda a empresa estará concentrada no galpão da Avenida Madre Benvenuta. Nesse sentido, o escritório e a parte mecânica terão suas atividades realizadas no mesmo endereço.

Com relação ao escritório, este será o espaço para o desenvolvimento das atividades administrativas. Sendo assim, possuirá dois computadores, necessários ao trabalho do gerente e da secretária, duas mesas, duas cadeiras, arquivos necessários para dados fora do meio digital, fax e dois telefones.

A oficina, no que concerne ao serviço de reparo e manutenção, deverá contar com dois elevador, duas caixas de ferramentas mecânicas, duas pistolas pneumáticas, um compressor, um prensa hidráulica, uma solda, dois macacos hidráulicos, bem como ferramentas menores diversas.

Com relação à recepção da oficina, a empresa deve possuir para o atendente um computador, dois telefones, uma cadeira e um balcão, máquinas para pagamento por cartão. Por outro lado, deve existir um local de espera para os clientes, que deve contar com cadeiras para espera dos clientes, uma mesa com revistas diversas e café, uma televisão e um bebedouro.

Além disso, para que o sistema de leva e trás seja eficaz, a empresa contará com uma pequena moto dobrável elétrica, para o deslocamento do funcionário da empresa até o veículo e que caiba no porta-malas deste, porém que seja compatível com a realidade da empresa. Segundo a empresa Me Leva, representante da fabricante de motos dobráveis italiana Di Blasi no Brasil, estas motos existem no mercado italiano há mais de 30 anos, estão presentes em mais de vinte países e cabem em 97% dos veículos de passeio existentes (ME LEVA, 2009).

Além disso, a empresa contará com um veículo Palio 2000 para necessidades gerais e urgentes da empresa, que é do próprio sócio-gerente, por hora. Este veículo será parte constituinte do capital social da empresa, após sua abertura.

4.3.3 Horário de Atendimento

A horário de atendimento ao público do Centro automotivo Rodrigues será das 8:00 as 18:00 horas, durante a semana. Além disso, a empresa abrirá de sábado das 9:00 as 13:00. Este horário pretende se adequar a disponibilidade de tempo dos servidores da UFSC/UDESC, que tem compromissos profissionais com as universidades, facilitando a ida destes ao centro automotivo.

4.3.4 Serviços Oferecidos

Os serviços principais que a empresa prestará são agrupados em três linhas diferentes: suspensão, freios e escapamento. Além disso, estas linhas de serviço podem ter dois aspectos na prestação do mesmo: reparo ou manutenção preventiva.

Na linha de Suspensão, a empresa oferecerá serviços relacionados ao reparo ou troca de: molas (que sustentam o peso da carroceria), pivôs, bandejas, amortecedores (evita que a carroceria incline demais e absorve ondulações) e buchas (que absorvem ruídos e vibrações), coifas e demais componentes da suspensão.

A linha de Freios envolve a manutenção ou troca de peças relacionadas ao sistema de freios como um todo. Isso implica em troca de pastilhas, lonas, disco, pinças, cilindros, flexíveis, regulagem do freio, verificação do nível do fluido e serviços correlacionados.

Por fim, a linha de Escapamento envolve o reparo de pequenos furos no cano de escapamento, substituição de tubos ou peças avariados e que sejam impossíveis de consertar, como catalisadores, silenciosos, dimensionados e coletores, bem como a troca de peças originais por peças esportivas.

Todos os serviços buscam garantir a segurança e o conforto do cliente ao utilizar o veículo. Sendo assim, devem ser feitos com a máxima honestidade e atenção, buscando a perfeição, garantindo a satisfação do usuário. Além da ética envolvida no processo de manutenção de um veículo, estes princípios devem ser sempre levados em consideração, pois o público-alvo declarou que o principal motivo para ser fiel a uma empresa deste ramo é a confiabilidade de seus serviços.

Por outro lado, outras linhas de serviços foram descartadas. Inicialmente trabalharia-se com todas as linhas, no entanto o investimento em maquinário para trabalhar com motor, câmbio, injeção eletrônica, bem como alinhamento e balanceamento é bastante elevado, o que com certeza inviabilizaria a empresa por falta

de capital para um investimento desta monta. No entanto, no futuro, estas linhas podem ser incorporadas a empresa.

4.3.5 Características de Inovação

Conforme os dados primários levantados junto aos servidores da UFSC e UDESC, algumas características inovadoras na prestação de serviços de reparos e manutenção de veículos automotivos são consideradas interessantes pelo público-alvo.

Estas características são: um sistema de agendamento de horários para entregar e receber o veículo na loja; um sistema de aviso da necessidade de manutenção preventiva dos componentes e um sistema de busca e entrega do veículo, baseado em uma motocicleta dobrável.

O sistema de agendamento visa diminuir ou acabar com a espera de clientes por um momento para ser atendido pelo mecânico da oficina. Diversas vezes os clientes vão as oficinas buscando algum serviço e acabam esperando de minutos a horas para não terem que voltar outro dia; da mesma forma, vários clientes acabam esperando para o carro ficar pronto, por não terem podido planejar antecipadamente o uso deste tempo livre (salvo as ocasiões em que o cliente queira acompanhar o serviço de perto, o que é perfeitamente natural).

Nesse sentido, um sistema de agendamento que permita ao cliente marcar a ida a oficina, previamente ou até mesmo pessoalmente, facilitaria sobremaneira este trâmite, como apontaram as respostas dos questionários. Com este sistema, o cliente marcaria um horário para essa visita e seria atendido prontamente, tendo já uma estimativa do tempo de serviço e quando poderia pegar o carro novamente, caso não queira ficar na oficina acompanhando a realização deste. Isso evitaria perda de tempo precioso para o cliente, que não teria que esperar por um atendimento que às vezes demora bastante.

O sistema de aviso de manutenção preventiva busca avisar aos clientes cadastrados da necessidade de troca de algum componente de acordo com o manual do fabricante de seu veículo. A manutenção preventiva é amplamente difundida entre empresas do mundo todo, mas ainda tem pouca aceitação no Brasil, principalmente entre os donos de veículos particulares. Esta manutenção, a longo prazo traz economia para o proprietário, pois evita em grande medida que algum componente estrague e comprometa outros.

Como exemplo mais claro disso, pode-se citar a troca de óleo do motor. Caso não fosse feita sistematicamente, em algum momento o motor inteiro poderia ser

avariado, o que levaria a grande prejuízo. O mesmo ocorre com diversos outros componentes.

Como visto na análise dos dados primários, demonstrada acima, os clientes potenciais do Centro Automotivo Rodrigues gostariam de ter esse diferencial à disposição.

O último diferencial que a empresa irá implementar no início de suas atividades será o sistema de leva e trás de veículos de clientes. Esse sistema não é novidade no sentido do serviço, no entanto, dificilmente é utilizado por centros automotivos, com exceção de autorizadas. Por outro lado, o sistema a ser implementado pelo Centro Automotivo Rodrigues é diferente do que tradicionalmente é utilizado, porque o deslocamento do funcionário até o veículo do cliente é feito através de uma motocicleta dobrável, que cabe no porta-malas do carro. Como é um custo adicional para a empresa, este serviço será cobrado.

Esta motocicleta dobrável facilita bastante o emprego do sistema em questão, pois o deslocamento se torna mais fácil até o cliente (pela agilidade da moto) e diminui os custos deste, pois não é necessário um guincho que leve o carro, nem a utilização de dois funcionários para transportar o veículo, pois a moto vai dobrada no porta-malas do próprio cliente e o motoqueiro se encarrega de dirigir o veículo em questão até o centro automotivo.

Por fim, a empresa ainda gostaria de disponibilizar no site dela links com a transmissão do serviço para os clientes que não queiram ou não possam ficar esperando o término do serviço na oficina. No entanto, o público pesquisado rejeitou a proposta. Em geral, atribuíram uma nota 1 em uma escala de 1 a 5 quando perguntados sobre a importância deste item. Esta baixa aceitação implica na não utilização deste sistema, pelo menos no início das atividades.

Da mesma forma, como visto sobre os itens de limpeza e proteção, nenhum destes foram considerados vitais pelos clientes, salvo a capa de bancos para os professores. Sendo assim, decidiu-se por manter apenas os equipamentos de proteção (mantas laterais e capas para bancos) e o uso de filme protetor para volante e bancos (limpeza), pois são práticos e fáceis de serem utilizados, além de terem um custo baixo para a empresa. Sendo assim, descartou-se a princípio outro diferencial, que seria a lavagem interna e externa, pelo pouco retorno que traria, segundo os dados primários, pelo custo envolvido e pela pouca praticidade de oferecer este serviço pela empresa.

4.3.6 Estimativa de preço

De acordo com entrevistas realizadas com donos de auto centers foi possível determinar que o método de precificação mais usual para este tipo de serviço envolve a análise da concorrência e análise de custos.

Nesse sentido, o habitual no ramo, entre empresas maiores e melhor organizadas é cobrar a mão de obra por hora e, caso seja necessário trocar alguma peça, acrescentar de 30% a 50% ao preço cobrado pelo atacadista. No caso de peças mais baratas, usualmente acrescenta-se 50%, enquanto que peças mais caras cobra-se uma porcentagem menor, em torno dos citados 30%. Ainda, estas empresas, com relação ao preço da mão de obra, cobram em torno de 50 reais a hora da mão de obra.

Por outro lado, as empresas trocaram informações sobre preço é algo comum, pesquisando o preço de um serviço entre as similares e se adequando ao preço do mercado. Da mesma forma, muitas vezes o preço é estabelecido informalmente, levando em conta informações que o próprio cliente transmite. Nesse sentido, se um cliente chega em um centro automotivo precisando, por exemplo, trocar um amortecedor e o preço na empresa é maior do que o preço cobrado por um concorrente que este cliente já visitou, muitas vezes é feito um desconto para que o cliente faça o serviço na empresa e não no concorrente. Às vezes o preço chega a ser até menor.

No caso do Centro Automotivo Rodrigues, que pretende trabalhar com a diferenciação e que o público-alvo não é tão sensível ao preço, definiu-se que o preço será um pouco maior do que a concorrência indireta estabelecida. Nesse sentido, o preço da mão de obra de serviço será 60,00 reais a hora e utilizara-se do consenso de mercado em relação às peças, cobrando-se 50% a mais em cima de peças mais baratas e 30% em cima de peças mais caras. Este preço se adéqua a pouca sensibilidade por preço dos entrevistados, bem como a estratégia de diferenciação a ser posta em prática. No entanto, este preço deve ser validado por uma análise de custos, ponto de equilíbrio e lucratividades, a serem feitas posteriormente.

Como existem diversos serviços a serem executados no ramo, bem como diversos carros, com peças de preços diferentes e, considerando ainda, que alguns serviços são mais simples que outros e o mercado segue um preço mais ou menos definido, ignorando o preço habitual da hora de mão de obra, é bastante complicado detalhar aqui o preço de cada serviço para cada carro. No entanto, pode-se afirmar que um bom parâmetro para precificação deste serviço, que busca diferenciar-se e que tem

um público-alvo atendido de forma irregular, é utilizar um preço acima do praticado na média, usando o consenso quanto às peças e a hora da mão de obra a 60,00 reais, salvo casos excepcionais.

No entanto, é necessário salientar que, como estratégia de penetração no mercado, o preço cobrado nos primeiros seis meses de vida da empresa será um pouco menor, para atrair o cliente, devido ao serviço de alta qualidade e custo baixo. Sendo assim, nesse primeiro momento, o preço da mão de obra seguirá o mercado, sendo 50,00 reais por hora, e o preço extra nas peças será de 30% nas peças em todas as peças.

4.3.7 Promoção e propaganda

A propaganda da empresa, no início, não poderá utilizar mídias de grande impacto, devido ao custo alto e pouca efetividade do mesmo para a empresa, já que se pode transmitir a mesma mensagem para o grupo em questão com um custo muito menor que mídias de massa como televisão e rádio. Como o Centro Automotivo Rodrigues busca um público bastante específico, utilizar mídias de grande impacto se torna pouco eficiente, mesmo que possa ser eficaz, pois a mensagem será difundida para diversas pessoas que não fazem parte do público-alvo, tendo um alto custo devido a este impacto de massa.

Nesse sentido, propagandas mais direcionadas serão mais efetivas. A panfletagem, especialmente em pontos estratégicos das universidades, como estacionamentos de professores na UFSC, será bastante utilizada, no intuito de fazer conhecer a empresa. A mensagem será direcionada no sentido de tornar público que a empresa é voltada para servidores da UFSC e da UDESC, que têm diferenciais para oferecer a este público e que presta um serviço que prima pela confiabilidade.

Por outro lado, a comunicação direta com os servidores também será estabelecida. E-mails do tipo mala direta, com o nome do servidor serão enviados, com o intuito de fazer este cliente procurar a empresa, pois acredita-se que a mesma terá potencial para fidelizar grande parte destes, através de sua busca pela maior confiabilidade possível de seus serviços, um atendimento de alta qualidade e diferenciais apresentados. Sendo assim, é bastante importante que os clientes façam o primeiro contato.

Como promoção, a empresa adotará que ao se cadastrar no banco de dados da empresa, o cliente que for servidor das universidades em questão terá descontos de 10% no preço cobrado. Esta ação, buscar ampliar o banco de dados de clientes do público-

alvo, é importante, pois várias ações posteriores serão feitas a partir deste banco de dados, como a própria propaganda, bem como promoções em datas específicas (aniversários do cliente, da empresa e dias de baixa demanda, por exemplo), além do serviço de aviso de manutenção preventiva, que necessita de um banco de dados bem alimentado para ser efetivo.

Além disso, no início das atividades, como a demanda será pequena e é necessário atrair o público, existirá a promoção de que os 50 primeiros servidores a se tornarem clientes da empresa terão desconto de 30% nos preços das peças, o que deve atrair os clientes que precisem trocar peças mais caras. A partir daí, imagina-se que a propaganda boca-a-boca irá auxiliar também, devido ao alto nível pretendido dos serviços prestados.

4.4 ANÁLISE DE MERCADO

Neste tópico será analisado como está estruturado o mercado concorrente, bem como o mercado de fornecedores principais das empresas do ramo de manutenção e reparo de veículos automotores. O mercado consumidor, conforme visto na análise dos dados primários obtidos com o questionário aplicado ao público-alvo já foi analisado.

4.4.1 Mercado fornecedor

Como comenta Porter (1996), as empresas de determinada indústria podem ter retorno sobre o investimento baixo devido a uma força excessiva por parte dos fornecedores principais para o ramo. Nesse sentido, os fornecedores podem cobrar das empresas do segmento mais e assim reduzir suas margens de lucro, aumentando as próprias.

No entanto não é esse o caso do setor em questão, no município de Florianópolis. Existem diversos fornecedores onde as empresas podem fazer a compra dos elementos principais para seu negócio diário, ou seja, as peças para substituir as avariadas nos veículos. Ainda que estes fornecedores, que são atacadistas de peças, não se situem em geral na ilha, mas sim em São José e nas margens da BR- 101, ainda assim, as empresas do município como um todo não tem dificuldades reais em obter estes produtos.

Conforme a necessidade de não ficar dependente de um único fornecedor, e

baseando-se na experiência de um proprietário de centro automotivo em Florianópolis, determinou-se os fornecedores principais de auto peças para o Centro Automotivo Rodrigues. Os motivos da escolha destes fornecedores são a confiabilidade de suas peças, o preço relativamente baixo e a variedade de peças que podem ser encontradas nestes estabelecimentos.

O primeiro fornecedor de auto peças é a empresa UNIFREIOS, situada no bairro Barreiros. Apesar de ser especialista em peças relacionadas ao sistema de frenagem, ainda assim tem bom sortimento de auto peças relacionadas ao sistema de suspensão, bem como de outros sistemas.

O segundo fornecedor é a empresa DPcar Distribuidor, situada na BR-101, próxima da entrada para Florianópolis. É um atacadista de auto peças que não se especializou, trabalhando com peças dos mais diversos sistemas do veículo.

O Centro Automotivo Rodrigues também buscará estabelecer parceria com a empresa Autopeças Scherer, situada na rua Santos Saraiva, no Estreito. Da mesma forma que o DPcar Distribuidor, esta empresa trabalha com auto peças em geral.

Por fim, buscando garantir um fornecimento mais rápido em casos urgentes, a empresa poderá utilizar de compras esporádicas junto as revendas menores de auto peças nos bairros adjacentes as universidades em questão, caso necessário.

4.4.2 Mercado Concorrente

Conforme visto na pesquisa aplicada aos servidores da UFSC e da UDESC, não foi possível encontrar nenhuma empresa de serviços de reparos e manutenção de veículos automotores voltada especificamente para este público. Da mesma forma, não foi relatado que alguma empresa trabalhe com a diferenciação proposta pelo Centro Automotivo Rodrigues. Sendo assim, não foi possível determinar, segundo os dados primários, a existência de um Centro Automotivo similar, ou seja, não foi encontrado um concorrente direto.

Por outro lado, é fato que existem diversas outras empresas no município de Florianópolis que prestam o mesmo tipo de serviço e que, atualmente, são utilizadas pelo público-alvo para consertar seus veículos. Este fato, cria duas situações distintas.

A primeira é a necessidade de a empresa se diferenciar e especializa para que possa conquistar uma fatia deste mercado, principalmente buscando um mercado homogêneo (como o é o nicho em questão, servidores da UFSC e da UDESC), que permita a empresa voltar suas forças sobretudo para estes clientes e criar uma estratégia

específica para este mercado, que permita a empresa ter uma vantagem sobre seus inúmeros concorrentes indiretos.

A segunda é que a existência de diversos concorrentes, especializados nas mais diversas partes do veículo, de portes diferentes, muitos deles com inúmeros anos de atuação e nas diversas regiões do município de Florianópolis prova que este mercado consumidor tem alta demanda pelos serviços em questão, o que certamente é um ponto positivo para uma nova empresa que esteja buscando posicionar-se neste mercado.

Considerando que os principais concorrentes indiretos são as empresas que atuam nas proximidades das universidades em questão e que trabalhem com as linhas de serviço do Centro Automotivo Rodrigues, pode-se dizer que estas são, especialmente, a AGR Auto Center, localizada na Lauro Linhares; Pantanal Auto Peças e Serviços e Mecânica Toninho, localizadas na Deputado Antonio Edu Vieira; Falcão Escapamentos, localizada na Madre Benvenuta, dentre outras similares

4.5 ANÁLISE ESTRATÉGICA

Para se determinar a estratégia será analisado a estrutura do setor, bem como será feita uma análise SWOT. A partir destas análises, em conjunto com os dados primários coletados junto ao público-alvo, será possível determinar se a intenção da empresa de diferenciar-se é possível. Além disso será traçado um plano de ação estratégico, auxiliando o sucesso deste empreitada.

4.5.1 Análise estrutural do setor

Conforme Porter (1996, p. 22) “a estrutura industrial tem uma forte influência na determinação das regras competitivas, assim como das estratégias potencialmente disponíveis para a indústria.”.

Sendo assim, se determinará como está estruturada a indústria de serviços de reparo e manutenção de veículos no município de Florianópolis, baseado no modelo exposto por Porter (1996).

O primeiro aspecto a ser estudado é a ameaça de novos entrantes na indústria. No caso do mercado em questão não há grandes dificuldades de entrada, pois as barreiras para tanto são inexistentes ou muito frágeis. Não é possível estabelecer grandes economias de escala, há pouca diferenciação com relação aos serviços, a

necessidade de capital é baixa, inexistem custos significativos de mudança, a questão de acesso aos canais de distribuição não é ma problemática, as desvantagens de custos independentes de escala existem, porém não são significativas e não há política governamental que atrapalhe os novos entrantes.

Estas considerações levam a duas implicações para o Centro Automotivo Rodrigues. A primeira é que, como sendo uma nova empresa, não terá grandes dificuldades a entrada no mercado em questão, o que é positivo. A segunda é que possivelmente terá que lidar com novos entrantes no mercado frequentemente, o que não deixa de ser uma desvantagem. Por outro lado, por tentar trabalhar com a diferenciação e em um nicho de mercado específico, a empresa deverá contar com alguma proteção contra estes novos entrantes, já que a diferenciação, segundo Porter (1996) leva a uma fidelização dos clientes e os novos concorrentes são obrigados a dispende somas consideráveis para tentar quebrar estes laços.

O segundo aspecto a ser observado é a ameaça de produtos substitutos. No caso, de serviços substitutos. Como o reparo e a manutenção de veículos, para quem os possui, é de grande importância, acredita-se que o mercado em questão não sofra grandes dificuldades com este aspecto. O que pode impactar as operações das empresas do ramo é a atuação de concessionárias, que oferecem um serviço com outras implicações e para um público diferente.

Além destes aspectos, Porter (1996) destaca o poder de negociação dos compradores e fornecedores. No caso da indústria sob análises, e mais ainda, o público-alvo da empresa, o mercado consumidor tem certo poder de negociação, pois este está bastante concentrado, o que torna o indivíduo mais importante para a empresa do que se esta atuasse com foco no mercado inteiro. Por outro lado, o poder de negociação não é muito alto, pois os clientes, caso os objetivos da empresa sejam atingidos, terão custos altos de mudança e os serviços oferecidos serão importantes para o cliente, devido a sua qualidade. Além disso, estes não têm acesso a todas as informações, como preços os fornecedores, demanda real e custos.

Com relação ao poder de negociação dos concorrentes, é maior que o dos clientes, pois sua indústria é mais concentrada do que a que o Centro Automotivo Rodrigues se encontra e os produtos vendidos por eles não encontram substitutos, por hora, sendo bastante importante para o mercado de reparos e manutenção de veículos. Por outro lado, a indústria fornecedora não está extremamente concentrada, evitando oligopólios, o que diminui o poder de negociação destas empresas; por outro lado, os

fornecedores vendem um produto que não é diferenciado, podendo ser adquirido prontamente em outro fornecedor.

Por fim, há de se analisar a rivalidade entre os concorrentes do setor. Inicialmente cabe salientar que o público-alvo não especificou nenhum concorrente direto no nicho que a empresa pretende se instalar. Com relação ao mercado como um todo se pode afirmar que ele é bastante fragmentado, existindo diversas micro e pequenas empresas. Estes concorrentes estão bem equilibrados e não lutam vorazmente por posição no mercado, até por falta de recursos para tanto e por falta de capacidade de atendimento de uma parcela significativa do mercado. Além disso, a indústria em Florianópolis cresce em um ritmo acelerado, devido ao aumento do número de veículos e pessoas verificado nos últimos anos. Por fim, o fato de as empresas deste ramo serem, em geral, pequenas, implica que não existem grandes interesses estratégicos no setor, bem como inexitem barreiras de saída efetivas.

4.5.2 Análise SWOT

Conforme exposto por Ferrel e Hartline (2005), a análise SWOT compreende uma análise dos pontos fortes e fracos de uma organização e das ameaças e oportunidades gerados pelo ambiente externo. Neste tópico, então, será realizada uma análise deste tipo para a empresa ora estudada.

O Centro Automotivo Rodrigues, no que se refere ao ambiente interno (que obviamente é o planejado, já que a mesma ainda inexistente), tem como ponto forte uma gerência capacitada para lidar com os aspectos administrativos do negócio, devido a formação do sócio-gerente na área. Conforme diversos estudos apontam, os empreendedores brasileiros são muitas vezes levados a abrir um novo negócio sem o mínimo de conhecimento administrativo para tanto, o que é uma das causas para tantas empresas fecharem a porta brevemente.

Por outro lado, o foco em um segmento de mercado permite que a empresa volte suas forças para uma clientela comum. Diferente de outras empresas do ramo que atendem o público geral e que, portanto, vem suas pequenas forças distribuídas no mercado total, a empresa poderá dedicar todos seus esforços a um público comum e buscar ser a líder neste segmento, buscando um retorno acima da média do mercado.

Além disso, os diferenciais a que a empresa pretende adotar foram bem aceitos pelo seu público-alvo, conforme dados primários da pesquisa de mercado realizada. Este fato é positivo, pois tende a valorizar a marca da empresa e estabelecer laços entre

empresa e cliente.

Por fim, a empresa nascerá com uma estratégia e estrutura definida, coisa que muitas empresas do porte das concorrentes têm dificuldades de estabelecer. Este fator deve promover uma melhor organização da empresa, levando a maior efetividade de suas ações.

Por outro lado, a empresa possui fraquezas, a serem trabalhadas. Inicialmente, como qualquer empresa nova, o Centro Automotivo Rodrigues sofre com a falta de conhecimento de sua marca, filosofia e diferenciais. A empresa deverá se tornar conhecida e provar aos seus clientes que é uma empresa confiável, o que certamente é algo bastante difícil em qualquer segmento.

Outra fraqueza da organização é não ter uma base de clientes iniciais. Algumas empresas surgem com uma clientela cativa, normalmente em decorrência dos contatos dos fundadores. Não é o caso aqui. Além disso, a empresa deverá atrair clientes de outras empresas, pois certamente a maioria de seu público-alvo já tem uma empresa que presta serviços de manutenção e reparos em seu veículo, o que torna a tarefa mais difícil.

Por fim, pode-se considerar uma fraqueza a empresa ter inicialmente custos mais elevados que seus rivais. O fato de trabalhar com uma linha de serviços diferenciais implica em maiores custos fixos, o que pode dificultar as operações da empresa antes de formar uma clientela fiel.

Além dos aspectos internos, os aspectos relacionados ao ambiente externo também devem ser verificados na análise SWOT, em busca de oportunidades e ameaças. As oportunidades devem ser aproveitadas para aumentar o retorno do negócio e as ameaças devem ser minoradas, para que a empresa possa se manter saudável.

Sendo assim, para o contexto em que pretende se posicionar o Centro Automotivo Rodrigues existem algumas oportunidades a serem exploradas. Principalmente, não há uma empresa que atue neste segmento de forma organizada e consistente. Considerando a estabilidade dos servidores, seus ganhos acima da média e o fato de estarem concentrados em torno das universidades, este fato é uma oportunidade bastante interessante.

Por outro lado, a crise econômica mundial afetou sobremaneira a venda de veículos novos. Nesse sentido, os serviços de reparos automotivos como um todo estão passando por um bom momento, pois as pessoas estão adiando a troca de seus veículos e, assim, gastando mais com a manutenção dos antigos.

Por fim, a expansão educacional que está em curso no país, ampliará o mercado-alvo da empresa nos próximos anos. Foi tema de noticiário em diversas mídias que, apesar dos cortes no orçamento da União para o ano que vem e, portanto, cortes nas contratações de servidores públicos, as futuras vagas para funcionários relacionados à Educação foram mantidas. Isto também é uma oportunidade para a empresa, haja vista que impacta positivamente justamente seu segmento.

No entanto, existem algumas ameaças que podem dificultar bastante os passos iniciais da empresa. Destacam-se neste sentido, também, a crise econômica mundial. No entanto, o motivo de esta ser uma ameaça difere do motivo de ser uma oportunidade. A crise fez com que as taxas de crédito subissem bastante e estas ainda não foram restabelecidas. Como existe a chance razoável de a empresa necessitar de um empréstimo para iniciar suas operações, os juros altos são considerados uma ameaça.

Além disso, a ameaça de novos entrantes em um mercado tão aberto a concorrência como esse também é considerado uma ameaça pela empresa. Considerando que o nicho que se pretende ocupar é pequeno, um concorrente buscando o mesmo espaço certamente seria bastante prejudicial a empresa. Espera-se que o uso de diferenciação possa estabelecer uma posição mais defensável neste sentido.

Ambiente INTERNO	Forças	Fraquezas
	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade administrativa; • Foco em um segmento; • Diferenciais; • Estratégia e estrutura definidas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa desconhecida; • Inexistência de uma base de clientes; • Custos mais elevados.
Ambiente EXTERNO	Oportunidades	Ameaças
	<ul style="list-style-type: none"> • Segmento não explorado; • Crise econômica mundial; • Ampliação do número de servidores na educação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crise econômica mundial; • Novos concorrentes; • Falta de relacionamento com empresas correlatas.

Quadro 17. Análise SWOT do Centro Automotivo Rodrigues

Fonte: Elaborado pelo autor

Por fim, considera-se uma ameaça o fato de a empresa não ter nenhum tipo de relacionamento com os concorrentes, fornecedores ou empresas relacionadas ao ramo geral de veículos, como revendas e concessionárias. Este relacionamento certamente será estabelecido no futuro, porém por hora é uma ameaça, visto que as oficinas indicam seus clientes a conhecidos quando não podem executar um serviço específico, revendas de veículos muitas vezes indicam oficinas aos compradores e estabelecer relacionamentos com fornecedores gera descontos e facilidades muitas vezes não oferecidos aos compradores em geral.

4.5.3 Definição da estratégia

Tendo sido analisados o setor e os ambientes externos e internos da empresa, conduzida uma pesquisa com o público-alvo e definidas a missão e a visão da empresa, é possível determinar com segurança a estratégia a ser adotada pela empresa, bem como suas metas estratégicas. A partir daí, é necessário definir um plano de ação que possibilite atingir os resultados traçados e estabeleça como será feita a avaliação e o controle, possibilitando o *feedback* sobre a estratégia traçada.

Inicialmente, devem ser considerados os resultados da pesquisa com os indivíduos do público-alvo. Baseado em uma percepção de oportunidade, que os servidores poderiam não estar sendo atendidos regularmente enquanto nicho de mercado no segmento de manutenção e reparos de veículos, que estes serviços no entorno da UFSC não são prestados com qualidade e buscando uma forma de se sobressair neste ramo, caso a empresa fosse realmente constituída, o pesquisador chegou a idéia de que focar uma empresa neste segmento e utilizar-se de diferenciais seria uma forma de aproveitar esta oportunidade.

Neste sentido, a pesquisa de dados primários trouxe resultados positivos, indicando que o público-alvo realmente não estava sendo atendido regularmente e que o uso de diferenciais, detalhados em tópico específico acima, teria boa aceitação perante estes indivíduos.

Com os dados confirmando a suposição inicial de que a diferenciação seria bem aceita pelo público em questão, foram definidas a missão e a visão da empresa, elementos que nortearão as ações durante sua existência, bem como foi traçada a estratégia para a empresa: a diferenciação de seus serviços em um nicho específico de mercado.

Para verificar se a estratégia traçada era realmente viável, foi analisado a

indústria em que a empresa irá se instalar. Foi visto que a empresa irá concorrer em um setor onde os fornecedores e clientes tem poder de negociação razoáveis e que não existem barreiras grandes para a entrada de novos concorrentes. Por outro lado, a ameaça de produtos substitutos não é muito evidente e a concorrência entre as empresas não é muito agressiva.

Estes fatos levam a rentabilidade da industria em questão a não ser muito alta, bem como a posição das empresas atuantes serem frágeis frente a concorrência, que a qualquer momento pode ameaçar a posição já conquistada. Sendo assim, a empresa, ainda com os dados primários em mente, confirma que a diferenciação de serviços é viável na indústria em questão, pois levará a construção de uma posição mais bem defensável onde, espera-se, seja possível obter um retorno proporcional maior que a concorrência. Esta posição estará mais bem defendida, pois como visto, a diferenciação cria laços entre cliente e empresa, obrigando a concorrência a dispendar somas maiores para conquistar os clientes, já fiéis.

Por fim, o levantamento dos ambientes externo e interno (planejado), demonstrou alguns pontos a serem considerados, que reforçam a idéia de que a estratégia de diferenciação é positiva para a empresa.

No ambiente externo, é possível perceber que existe uma clara oportunidade no segmento em que pretende se atuar, devido a falta de concorrentes especializados neste público, e pela tendência de este mercado se ampliar, devido a novas contratações de funcionários vinculados a Educação e ao fato de a compra de veículos novos estar diminuindo no país devido a crise (não obstante a redução de impostos sobre este produto ter aumentado seus níveis, redução esta com prazo final próximo). Claro que existem ameaças, mas a adoção da estratégia de diferenciação pretende minorar a principal, ou seja, a entrada de concorrentes no segmento. As demais ameaças não são tão graves e podem ser superadas mais facilmente (empréstimos com conhecidos, caso seja necessário e um esforço contínuo para estabelecer relações com empresas e indivíduos relacionados ao ramo).

Já o aspecto interno demonstra que a empresa possui algumas forças que irão auxiliá-la a promover sua estratégia e garantir uma posição melhor do que os concorrentes no mercado. Um maior conhecimento administrativo do que os concorrentes é esperado, o que deve traduzir-se em desempenho superior, devido a ações e decisões mais acertadas. A especialização em um segmento e, conseqüentemente, o uso de todas as forças da empresa para atingir a maior parcela

possível deste também deve contribuir para um desempenho superior. Além disso, foi visto que os diferenciais da empresa são valorizados pelos futuros clientes, o que traz boas perspectivas para o futuro da empresa, e que a adoção de uma estratégia clara permite a empresa traçar seus rumos e não ser levado pelos movimentos irregulares do mercado, trazendo segurança a mesma.

Porém, existem algumas fraquezas inerentes a empresa que devem ser trabalhadas, no sentido de amenizá-las. As principais são no sentido de que a empresa é desconhecida, tanto por clientes como por empresas relacionadas. As ações de propaganda e promoção devem ser feitas no sentido de torná-la conhecida, portanto. Os custos mais elevados que a empresa terá também trarão dificuldades no início, pois trarão reflexos nos preços e o consumidor ainda não terá como perceber que a empresa tem uma boa relação custo-benefício, o que não ocorre de imediato. No entanto estas fraquezas em conjunto não chegam a afetar a estratégia da empresa significativamente, podendo ser contornadas.

4.5.4 Metas estratégicas e plano de ação

Para que a estratégia traçada seja efetiva, algumas metas estratégicas devem ser perseguidas pela empresa. Estas metas estão em consonância com as possibilidades iniciais da empresa e com os aspectos determinados pela entrevista com os servidores bem como com a entrevista realizada com um empreendedor do ramo.

A primeira meta a ser cumprida, de maior importância para a empresa e que deverá contar com o cumprimento de outras metas para ser atingida, é de em até seis meses a empresa ter um número mensal de pelo menos 150 servidores executando serviços na empresa. Como são dois mecânicos e dois eleva-cars em ação para a realização de serviços, isso dá uma média diária (excluindo os sábados) de aproximadamente quatro serviços executados por mecânico/eleva-car, o que é factível.

Para que essa meta seja cumprida neste prazo, ações de publicidade devem ser realizadas (conforme anteriormente descrito) para atrair os clientes, um banco de dados ser alimentado para futuras ações mais específicas, os serviços diferenciais funcionarem e, principalmente, os serviços prestados no veículo serem extremamente confiáveis. Como a meta é muito abrangente e envolve diversas ações, todos da empresa devem dar suporte a ela, em suas respectivas funções.

O prazo, conforme exposto, é de até seis meses, para posterior reavaliação, tanto financeira como mercadológica da empresa e da estratégia. Para que seja controlada esta

ação, existirá uma planilha descrevendo todos os serviços executados pela empresa, específica por cliente, que indicará o número de serviços executados em veículos de servidores. Como em todas as demais metas aqui definidas, a supervisão de sua execução, avaliação dos níveis atingidos e posterior avaliação é de responsabilidade do sócio-gerente.

A meta seguinte é obter um nível de reconhecimento por parte do público-alvo de pelo menos 90%. Este nível de reconhecimento permitirá que diversos servidores se dirijam à empresa para conhecer seus serviços, auxiliando a bater a primeira meta. A maneira que sua execução se dará será através das ações de publicidade, propaganda e promoção, definidas em item anterior deste estudo. Sinteticamente, pode-se lembrar que serão utilizadas técnicas de panfletagem e e-mails diretos aos servidores (publicidade e propaganda) e serão ofertados descontos (promoção).

O prazo para realização desta meta é de seis meses e o responsável principal é o auxiliar administrativo (as ações diretas de panfletagem deverão ser feitas por um terceirizado). A forma de controle da empresa será uma pesquisa de mercado mensal com o público-alvo, simples e direta. O responsável pela supervisão, avaliação e possíveis redirecionamentos da meta é o sócio-gerente, como dito anteriormente.

A meta seguinte é obter que ao menos 50% dos clientes se tornem fiéis a empresa, mesmo que não sejam do público-alvo desta. Para tanto, é necessário que os serviços principais da empresa, ou seja, reparos e manutenção veicular, sejam feitos de forma confiável, com qualidade e honestidade, sem serviços desnecessários e com preço justo; bem como que os diferenciais apresentados na proposta da empresa e bem avaliados pelos entrevistados funcionem corretamente.

Desta forma, os principais responsáveis por esta fidelização são os mecânicos, o recepcionista e o auxiliar administrativo. Para o cumprimento desta meta, o prazo é de três meses, a contar do início das operações, e terá como forma de controle pesquisas de satisfação e de pós-venda, que irão determinar se o cliente voltaria na empresa constantemente. Novamente, o responsável final pela meta é o sócio-gerente.

Para minorar um dos pontos fracos da empresa, se estabeleceu a meta de tornar a empresa conhecida por outras empresas e pessoas do ramo de atuação desta e de ramos correlacionados. A forma de tornar esta empresa conhecida e estabelecer relacionamentos, que serão produtivos no futuro, são convites para almoços, visitas a empresas (fornecedores, oficinas, revendas de veículos), contatos telefônicos frequentes e ações similares.

O responsável direto por esta função será o próprio sócio-gerente, pela importância de representar formalmente a empresa. O prazo para consolidar este reconhecimento é de dois meses, mas a ação deve ser contínua, para manter estes laços. A forma de controle é estabelecer um *check-list* inicial das empresas próximas e mais importantes a terem conhecimento próximo do Centro Automotivo Rodrigues. Todas devem ter um contato inicial com o sócio-gerente em até dois meses. Por fim, este mesmo será o responsável pela avaliação de resultados das ações e de atingir ou não esta meta.

A próxima meta é atrair ao menos 1.000 servidores para o banco de cadastro da empresa, com dados do veículo, do indivíduo e, à medida que serviços forem sendo efetuados, do histórico de relacionamento com a empresa. A forma de realização desta meta é um cadastro pré-atendimento, o envio de *e-mails* diretos e promoções que visem atrair clientes para a empresa, com a finalidade de realizar serviços e cadastrá-los no banco de dados.

Os responsáveis por esta meta são o auxiliar administrativo e o recepcionista, com um prazo de seis meses para sua realização. A forma de controle é o acompanhamento semanal do banco de dados da empresa. O responsável para todas as atividades a serem realizadas posteriormente (avaliação, redirecionamento e afins) e, como em todas as demais, o sócio-gerente.

Todas as metas seguintes se relacionam diretamente com os serviços que trazem diferenciais para a empresa. Ou seja, foram traçadas metas estratégicas para o serviço de agendamento de horário, de aviso de manutenção preventiva e leva e trás. Como as metas a seguir são relacionadas ao diferencial estratégico da empresa, são de mensuração mensal e contínua. Novamente, todas elas são de responsabilidade final do sócio-gerente.

Com relação à meta sobre aviso de manutenção preventiva, deve-se obter que 10% dos serviços realizados na empresa sejam provenientes de comunicação com os clientes avisando-os da necessidade de realizar manutenção preventiva de algum sistema ou componente do veículo. Devido a dificuldade que o povo brasileiro utilize os serviços de manutenção preventiva, esta meta foi fixada com um percentual baixo, para posterior reavaliação dos resultados.

O responsável por esta meta específica é o auxiliar administrativo e sua forma de execução será comunicação direta com os clientes cadastrados no banco de dados. O contato se dará por meio de *e-mail* individual que indicará ao cliente quais dos

componentes de seu carro, relacionados à empresa, chegaram ao momento de serem trocados, segundo instruções do fabricante, e avisará das vantagens e custos menores da manutenção preventiva a longo prazo. A forma de controle desta meta será o cadastro de serviços individuais de clientes que forem atendidos por esta razão.

A meta a ser atingida sobre o sistema de agendamento é obter que 30% dos clientes que façam serviços na empresa tenham feito um agendamento prévio, o que facilita e organiza o serviço e evita desperdício de tempo dos clientes. A forma de execução será através do contato telefônico passivo, onde será explicado o funcionamento do sistema e sugerido ao cliente que marque um horário, através de site explicativo da empresa e contato pessoal com os clientes que se dirigirem a empresa, orientando-os neste sentido.

O responsável principal por esta meta ser atendida é o recepcionista, que recebe os telefonemas da empresa e faz o atendimento inicial dos clientes, sendo que a forma de controle será o número total de agendamentos mensais.

Por fim, a última meta estratégica da empresa se relaciona com o sistema leva e trás. A meta a ser batida, mensalmente, é que 15% dos serviços a serem executados utilizem este sistema. A forma para que esta meta seja batida é agregar aos *e-mails* da necessidade de manutenção preventiva o serviço de leva e trás, correlacionando-os e facilitando que as duas metas sejam batidas. Também será feito publicidade do sistema, bem como os clientes serão orientados, tanto nas ligações que fizerem a empresa como no contato com o recepcionista.

Os responsáveis principais por esta meta são o auxiliar administrativo e o recepcionista, devido a forma escolhida para que esta meta seja batida, sendo que a forma para determinar se a meta está sendo atingida é o número de atendimentos deste tipo.

Cabe salientar que todas as metas são inter-relacionadas, e devem ser realizadas concomitantemente, para que a empresa realmente possa estabelecer-se no mercado com a estratégia traçada anteriormente.

Como a empresa é nova, as metas foram baseadas sobretudo nos dados retirados da pesquisa primário com o público-alvo e com a entrevista com um empreendedor do ramo. Elas são necessárias para a consolidação da estratégia que a empresa está utilizando para estabelecer uma posição defensável e lucrativa em seu ramo e segmento.

METAS	EXECUÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO	CONTROLE	SUPERVISÃO
Obter que 150 servidores utilizem mensalmente a empresa	Publicidade, diferenciais e confiabilidade	Todos da empresa	6 meses	Planilha de serviços executados	Sócio-gerente
Ser conhecida por 90% dos servidores	Publicidade e Promoção (panfletagem, mala-direta e descontos)	Auxiliar administrativo	6 meses	Pesquisa de mercado	Sócio-gerente
Obter 50% de fidelização dos clientes	Confiabilidade, qualidade dos serviços e diferenciais	Mecânicos, recepcionista e auxiliar administrativo	3 meses	Pesquisa de satisfação e pós-venda	Sócio-gerente
Ser conhecida por empresas correlacionadas	Convites para almoços, visitas a empresas e contato telefônico	Sócio-gerente	2 meses	<i>Check-list</i> dos contatos	Sócio-gerente
Atrair 1.000 servidores para o banco de dados	Cadastro pré-atendimento e envio de Emails	Auxiliar administrativo e recepcionista	6 meses	Banco de dados	Sócio-gerente
Obter que 10% dos serviços realizados sejam de manutenção preventiva	<i>E-mail</i> direto explicando a necessidade e vantagens de manutenção dos componentes	Auxiliar administrativo	Mensal	Ficha de controle individual dos clientes cadastrados	Sócio-gerente
Obter que 30% dos serviços sejam agendados	Explicação nos telefonemas, site explicativo e orientação pessoal dos clientes	Recepcionista	Mensal	Quantidade total de agendamentos	Sócio-gerente
Obter que 15% dos serviços usem o serviço leva e trás	Publicidade do sistema, explicação nos telefonemas e <i>e-mails</i> diretos	Auxiliar administrativo e recepcionista	Mensal	Número de atendimentos deste tipo	Sócio-gerente

Quadro 18. Plano de ação estratégico resumido

Fonte: Elaborado pelo autor

Como se pode notar, as metas são de curto prazo. O motivo principal é a necessidade, devido à falta de dados históricos, de avaliação constante dos números obtidos nas tentativas de bater as metas, buscando adequá-las a realidade efetiva e obter

o máximo de retorno do trabalho dos colaboradores. Ou seja, caso a meta esteja superestimada ou subestimada, ela deve ser corrigida rapidamente, pela atuação de supervisão do sócio-gerente.

No entanto, acredita-se que a busca e execução destas metas é factível, devido aos dados obtidos e pela forma como a empresa foi estruturada. Além disso, as metas cobrem os pontos fracos e ameaças da empresa, bem como os pontos fortes e oportunidades, e, em conjunto, garantem uma posição defensável na indústria, conforme o exposto por Porter (1996).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento de uma região passa pela geração de novos negócios, que possibilitem novos postos de trabalho e aumentem a riqueza, através das inovações. Nesse sentido, pessoas que tenham aspirações de criar algo diferente e vontade para fazê-lo são indispensáveis. Estes são os empreendedores.

Buscando fazer parte desta categoria de indivíduos, buscou-se com esta pesquisa, primordialmente, estabelecer a aceitabilidade de um serviço já amplamente difundido, o reparo e manutenção de veículos, porém com características de diferenciação.

Como forma de direcionar as forças da empresa nascente, e acreditando-se que era um público atendido de forma pouco organizada, definiu-se que o público-alvo da nova empresa seriam os servidores das universidades UFSC e UDESC. Esta definição leva em conta, ainda, o alto poder aquisitivo dos indivíduos, o número proporcionalmente alto de veículos em posse destes e o fato de a empresa a ser criada ser de pequeno porte, podendo atuar em um segmento específico com maior especialização

Para tanto, foi realizada uma pesquisa de mercado com estes indivíduos que pudesse demonstrar seu interesse por este empreendimento, por seus diferenciais, outros aspectos relacionados a este, bem como sua aceitabilidade.

Esta pesquisa, inicialmente, permitiu definir os motivos que levam um indivíduo da população a ser cliente de um centro automotivo, que é principalmente a confiabilidade dos serviços prestados. Este aspecto foi exposto como determinante e, sendo assim, a empresa o terá como parte fundamental de sua missão.

A outra parte desta missão vem do compromisso de prestar estes serviços com diferenciais. Estes diferenciais foram considerados pelo público, ainda de acordo com os dados primários, como interessantes e, portanto, foram desenvolvidos como serviços a serem prestados. São eles: sistema de agendamento prévio do serviço, sistema de aviso da necessidade de manutenção preventiva e sistema de leva e trás do carro. Todos estes diferenciais foram bem vistos pelos respondentes.

Por outro lado, existiram aspectos que não foram considerados realmente importantes e, portanto, não foram desenvolvidos, tais como um sistema de câmeras que pudesse transmitir a imagem do serviço sendo prestado em tempo real e serviços periféricos que não são executados pelos concorrentes indiretos, como lavagem do

veículo após o serviço.

Cabe ressaltar que só foi possível estabelecer os serviços da empresa após a entrevista com um empreendedor do ramo, que expôs informações valiosas sobre os serviços principais, ou seja, reparo e manutenção. Assim, algumas linhas de serviços que iriam ser prestadas, como balanceamento e alinhamento, foram abandonadas também, principalmente pela necessidade de um aporte de capital inicial alto e pelo baixo retorno que estes serviços geram.

Com todos estes dados e informações devidamente analisados e tendo a pesquisa demonstrado interesse real do público-alvo pela futura empresa, bem como aceitabilidade dos indivíduos em ser clientes da mesma, buscou-se estruturá-la de forma que possa atender aos desejos e necessidades identificados. A apresentação da empresa neste trabalho cumpre esta função. Foi demonstrado que é possível realizar suas operações com uma estrutura enxuta, composta de dois mecânicos, um recepcionista, um auxiliar administrativo e um gerente, que será um dos sócios.

Além dos serviços a serem prestados e da estrutura da empresa, foi possível estimar os preços a serem cobrados, de forma genérica, devido às especificidades de cada conserto. Tendo em vista que a empresa busca diferenciar-se, o preço deve refletir este aspecto. Chegou-se então que o preço da hora da mão de obra será um pouco mais caro que o cobrado em geral, no valor de sessenta reais a hora. As peças que serão revendidas, prática no mercado em questão, serão o praticado pelo mercado.

Tendo em vista que a empresa tem um público-alvo definido e que este está concentrado próximo as universidades, tanto no trabalho como na residência, a localização da empresa foi definida em um galpão na Avenida Madre Benvenuta, local de fácil acesso e corredor entre as duas universidades.

Com relação a definição de propaganda e promoção da empresa, novamente foi levado em consideração o fato de que o público-alvo é uma parcela pequena do mercado total. Desta forma, publicidade em massa não seria efetiva, o que levou a opção primordial do uso de folders, panfletos e *e-mails* diretos para realizar esta tarefa. Já para promoção, se utilizará do expediente de que os primeiros cinquenta servidores a se tornarem clientes terão desconto de 30% no valor das peças a serem trocadas e que os servidores que se cadastrarem no banco de dados da empresa terão descontos de 10% no valor dos serviços prestados. Posteriormente, o banco de dados terá papel fundamental nas ações da empresa. Também é fato que a propaganda boca-a-boca é bastante efetiva, ainda mais em um segmento onde os indivíduos têm relação tão próxima. Nesse sentido,

os serviços prestados serão da máxima qualidade.

Finalizando a pesquisa, foi feita uma análise estratégica. A idéia que moveu todo o trabalho era constituir uma empresa com diferenças claras frente a concorrência. Tendo a pesquisa demonstrado a aceitação desta empresa, coube verificar se esta estratégia seria viável frente aos aspectos internos e externos dela, bem como a estrutura da indústria onde ela será alocada. Foi visto que a estratégia permite construir uma posição defensável e rentável no segmento de mercado escolhido, dados os aspectos apresentados anteriormente.

Portanto, foram estabelecidas metas estratégicas que permitam esta estratégia realmente se assentar e não ser apenas um esforço fugaz. O plano de ação estratégico, sinteticamente apresentado ao final da referida análise, demonstra os passos que a empresa deve tomar para tanto. Novamente, a entrevista com o empreendedor foi de fundamental importância para quantificar estes passos.

Finalmente, com estas análises e conclusões expostas, é possível responder ao problema de pesquisa proposto no início desta. Considerando o mercado em questão e a temporalidade a que esta pesquisa se limita, há aceitabilidade por uma empresa de reparos e manutenção preventiva de veículos dos servidores da UFSC e da UDESC. Em termos mercadológicos, pode-se afirmar que esta empresa tem um potencial de sucesso.

5.1 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Considerando que esta pesquisa trouxe basicamente dados voltados para o aspecto mercadológico da empresa em questão, é necessário que seja feita uma análise financeira da empresa, que permita avaliar plenamente se esta é viável enquanto unidade de negócios, haja vista que seus custos serão maiores do que as de empresas similares. Outro aspecto importante desta análise posterior será determinar os devidos níveis de prestação de serviços para atingir uma boa lucratividade.

REFERÊNCIAS

- BNDES. Apresenta informações sobre: **porte de empresas**. Disponível em: <www.bndes.gov.br/clientes/porte/porte.asp>. Acesso em: 14 Ago 2008.
- CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- CERVO, A.L.; BERVIAN, P.A.; SILVA R. **Metodologia Científica**. 6ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- COBRA, Marcos; ZWARG, Flávio A. **Marketing de serviços: Conceitos e Estratégias**. São Paulo: McGraw Hill, 1987.
- DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: McGraw – Hill, 1989.
- DENATRAN. Apresenta informações sobre: **número de veículos em Florianópolis**. Disponível em < <http://www.denatran.gov.br>> Acesso em: 25 nov. 2008.
- DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**. 6ª ed. São Paulo: Editora de Cultura, 1999.
- DOLABELA, Fernando. **O Segredo de Luíza**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999a.
- DORNELAS, José Carlos Assis. Empreendedorismo corporativo: conceitos e aplicações. **Revista de Negócios**, Blumenau, n. , p.81-90, abr./maio 2004. Disponível em: <<http://proxy.furb.br/ojs/index.php/rn/article/viewFile/289/276>>. Acesso em: 19 set. 2008.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. 2ª Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- FERREL, O.C.; HARTLINE, M.D. **Estratégia de Marketing**. 3ª ed. São Paulo: Thomson, 2005.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.. **Empreendedorismo**. São Paulo: Bookman, 2002.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 2. Ed. São Paulo, 1998.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, Alexandre L. **Marketing de serviços**. 5ª ed. São Paulo:Atlas, 2006.

LUECKE, Richard. **Estratégia**. Rio de Janeiro: Record, 2008.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**. Vol.1. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MALHEIROS, Rita de Cássia da Costa; FERLA, Luiz Alberto; CUNHA, Cristiano J.C. de Almeida. **Viagem ao mundo do empreendedorismo**. Florianópolis: Instituto De Estudos Avançados, 2003.

ME LEVA. Apresenta informações sobre: **motociclismo dobráveis**. Disponível em: <www.melevaqueeuvoou.com.br> Acesso em: 01 jun 2009.

MINTZBERG, H.. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NICOLAU, Isabel. **O conceito de estratégia**. ISCTE, 2001.

PORTAL TRIBUTÁRIO. Apresenta informações sobre: **Sistema Tributário Nacional Simplificado**. Disponível em <<http://www.portaltributario.com.br/guia/simplesnacional.html>>. Acesso em 20/10/2008.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

ROCHA, Ângela da; Christensen, Carl. **Marketing**: Teoria e prática no Brasil. São Paulo: Atlas, 1987.

SALIM, Cesar Simões et al. **Construindo planos de negócios**: Todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

SEBRAE (Brasil). Apresenta informações sobre: **Plano de Negócios**. Disponível em : <www.sebrae.com.br>. Acesso em: 14 ago 2008 a.

SEBRAE (Brasil). **Iniciando um pequeno Grande negócio**. Disponível em: <http://ipgnweb1.iea.com.br/templates/portal/index.php?pagina=p_c_ipgn_01>. Acesso em: 16 ago 2008 b.

SEBRAE (Santa Catarina). Apresenta informações sobre: **Mortalidade de empresas**. Disponível em : <www.sebrae-sc.com.br>. Acesso em: 20 ago 2008 c.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

UFSC (Universidade Federal de Santa Catarina). Apresenta informações sobre: **Número de servidores desta universidade**. Disponível em: <www.ufsc.br>. Acesso em: 19 nov 2008.

UDESC (Universidade do Estado de Santa Catarina). Apresenta informações sobre: **Número de servidores desta universidade**. Disponível em: <www.udesc.br>. Acesso em: 19 nov 2008.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA O PÚBLICO-ALVO

Bom dia. Este questionário está sendo aplicado com o objetivo de realizar um trabalho de conclusão de curso para o curso de Administração. Sua finalidade é determinar a aceitabilidade da abertura de uma empresa de manutenção de veículos voltada para servidores e professores da UFSC e UDESC. Solicito gentilmente sua cooperação, respondendo francamente as questões abaixo. Asseguro total sigilo destes dados, sendo estes utilizados apenas para a realização do referido trabalho. Agradeço desde já a sua colaboração.

Rafael Mainardi – Graduando de Administração da UFSC

1) Qual é o cargo do senhor(a) ? a) Docente na UFSC c) Técnico-administrativo na UFSC
b) Docente na UDESC d) Técnico-administrativo na UDESC

2) Há quanto anos o senhor(a) trabalha na UFSC/UDESC?

3) Qual é a idade do senhor(a)? _____

4) Qual é a renda mensal aproximada do senhor(a)? _____

5) Em qual bairro o senhor(a) mora? _____

6) O senhor(a) possui veículo próprio? a) Sim b) Não (caso não possua, agradeça e encerre o questionário)

6.1) Se sim, quantos? _____

7) Qual o ano de fabricação do veículo que o senhor(a) possui e utiliza? _____

8) O senhor(a) troca de carro a cada quantos anos de uso: a) até dois b) De dois a cinco c) Depois de cinco

9) O senhor(a) compra carros: a) Novos b) Com menos de 5 anos de uso c) Com mais de 5 anos de uso

10) O senhor(a) realiza serviços de reparo ou manutenção preventiva neste veículo, principalmente:

a) em oficinas comuns

b) em oficinas autorizadas fora das revisões programadas

c) em oficinas autorizadas durante as revisões programadas

11) O senhor(a) realiza reparos ou manutenção preventiva no veículo sempre no mesmo local? a) Sim b) Não 11.1) Se sim, qual o motivo principal?

a) Atendimento

b) Preço

c) Confiabilidade

d) Limpeza

e) Localização

- f) Qualidade g) Rapidez h)
 Outro: _____

12) Quem é a pessoa quem leva seu veículo para fazer reparos ou manutenção preventiva? [esposo(a), filho(a), amigo(a)] _____

13) Quantos quilômetros aproximadamente o senhor(a) percorre por mês com este veículo? _____

14) O senhor realiza a troca/manutenção preventiva dos itens abaixo? A cada quantos meses? Qual o gasto médio com a troca desses itens?

Item	Sim ou Não	Periodicidade (meses)	Gasto médio (R\$)
Óleo do motor			
Filtro de ar			
Filtro de óleo			
Filtro de combustível			
Suspensão em geral			
Freios em geral			
Motor			
Velas			
Escapamento			
Alinhamento			
Balanceamento			
Palhetas dos vidros			

15) Qual a importância dos aspectos abaixo na realização de reparos ou manutenção preventiva em seu veículo? (sendo 1 o mínimo e 5 o máximo).

- a) Limpeza do estabelecimento (1) (2) (3) (4) (5)
 b) Confiabilidade do serviço (1) (2) (3) (4) (5)
 c) Cordialidade no atendimento (1) (2) (3) (4) (5)
 d) Rapidez na entrega do veículo (1) (2) (3) (4) (5)
 e) Clareza de informações técnicas (1) (2) (3) (4) (5)
 f) Localização do estabelecimento (1) (2) (3) (4) (5)
 g) Preço mais baixo (1) (2) (3) (4) (5)
 h) Formas diversificadas de pagamento (1) (2) (3) (4) (5)
 i) Site para ver o serviço em tempo real (1) (2) (3) (4) (5)

16) Qual a importância dos seguintes itens de proteção e limpeza para a prestação de reparos/manutenção preventiva (sendo 1 o mínimo e 5 o Máximo).

- a) Mantas protetoras para as laterais (1) (2) (3) (4) (5)
 b) Filme protetor de câmbio e volante (1) (2) (3) (4) (5)
 c) Capa protetora de bancos (1) (2) (3) (4) (5)
 d) lavação externa (1) (2) (3) (4) (5)
 e) lavação interna (1) (2) (3) (4) (5)

17) Qual o interesse do senhor(a) em uma oficina que utilizasse o sistema agendamento de horário para recebimento/entrega deste veículo?

- a) Muito alto b) Alto c) Neutro d) Baixo e)
Muito baixo

18) Qual o interesse do senhor(a) em uma oficina que lhe informasse da necessidade de manutenção preventiva de algum componente do seu veículo?

- a) Muito alto b) Alto c) Neutro d) Baixo e)
Muito baixo

19) Qual o interesse do senhor(a) em uma oficina que utilizasse um sistema de busca e entrega do seu veículo em local de sua escolha?

- a) Muito alto b) Alto c) Neutro d) Baixo e)
Muito baixo

20) Qual o interesse do senhor(a) em uma oficina voltada para servidores da UFSC/UDESC e que oferecesse serviços de manutenção preventiva para seu veículo?

- a) Muito alto b) Alto c) Neutro d) Baixo e)
Muito baixo

21) O senhor(a) conhece oficinas voltadas para servidores da UFSC/UDESC? a) Sim b) Não

21.1) Se sim, poderia citá-las?

22) O senhor(a) acredita que seria cliente de uma oficina que também prestasse serviços de manutenção preventiva e fosse personalizado para servidores da UFSC/UDESC? a) Sim b) Não 22.1) Por quê?

Novamente, agradeço pela atenção!

Rafael Mainardi.

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PARA O EMPREENDEDOR DO RAMO

- 1) Há quanto tempo o senhor atua no ramo? Quanto tempo com este Centro Automotivo ?
- 2) Quais serviços o senhor executa no seu estabelecimento?
- 3) Quais são os equipamentos necessários ao funcionamento do seu Centro Automotivo?
- 4) Como é o seu horário de funcionamento?
- 5) Quantos veículos são atendidos por mês no estabelecimento do senhor?
- 6) Qual o seu faturamento médio mensal?
- 7) O senhor poderia detalhar seus custos fixos e variáveis, por favor?
- 8) Qual o seu lucro líquido mensal?
- 9) Qual foi seu investimento inicial? Quanto a empresa vale hoje?
- 10) Quanto é o preço cobrado pela mão de obra/hora no município de Florianópolis?
- 11) Qual a porcentagem eu se costuma cobrar na revenda de cada peça?
- 12) Quanto tempo de garantia os fornecedores dão nas peças? E o senhor?
- 13) Quais são os fornecedores de peças em atacado da região de Florianópolis?
- 14) O senhor tem cadastro de clientes? Quantos estão cadastrados no momento?
- 15) No mês, qual a proporção de clientes fiéis e daqueles que apenas fazem serviços esporádicos?