

FUNDAÇÃO DOM COBRAL
MBA em Especialização em Gestão de Negócios

AILDO BATISTA DE SOUZA
GESSÉ TAVARES DE ALMEIDA
JOSÉ ALBUQUERQUE DE ESPINDOLA
LUCILENE COELHO DE MELO
WILTON DOS SANTOS CARDOSO

**Marketing Estratégico na Real Alagoas: A construção de vantagem competitiva
no segmento de transporte rodoviário de passageiros**

Recife
2017

AILDO BATISTA DE SOUZA
GESSÉ TAVARES DE ALMEIDA
JOSÉ ALBUQUERQUE DE ESPINDOLA
LUCILENE COELHO DE MELO
WILTON DOS SANTOS CARDOSO

**Marketing Estratégico na Real Alagoas: A construção de vantagem competitiva
no segmento de transporte rodoviário de passageiros**

Trabalho de Conclusão de Curso MBA em
Especialização em Gestão de Negócios da
Fundação Dom Cabral.

Orientador: Professor Marcos Eugênio Vale
Leão

Recife
2017

DEDICATÓRIA

Dedicamos este trabalho, as pessoas que sempre nos apoiaram no dia a dia, mostrando amor, paciência e compreensão. Tornando essa jornada mais agradável e legítima.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos a Deus pela oportunidade de concluir esta jornada aos mentores que nos apoiaram e contribuíram para nosso desenvolvimento neste grande e prazeroso desafio.

RESUMO

O papel do Marketing dentro das organizações vem crescendo significativamente com o passar dos tempos, a competitividade é uma briga voraz nos dias de hoje. Passar despercebido pelos clientes pode acarretar no fim de dinastias, grandes impérios comerciais e uma vida de esforços e trabalho. O presente estudo tem como objetivo desenvolver estratégias de marketing que possibilitem a construção de vantagens competitivas para uma empresa de transporte rodoviário de passageiros, Real Alagoas no seu mercado de atuação. Para isso, foi desenvolvida uma pesquisa exploratória e bibliográfica junto a artigos acadêmicos publicados sobre o tema, livros e benchmarking junto com empresa GOL LINHAS AEREAS. Nesse âmbito, através dos resultados das pesquisas e do benchmarking, foram elaborados planos e ações para a revitalização da empresa Real Alagoas. Como principais conclusões do trabalho, destacam-se a política de segurança, atendimento ao cliente, tecnologia e capacitação.

Palavras-Chave: Transporte rodoviário de passageiros, Marketing estratégico, Vantagem competitiva.

ABSTRACT

The role of Marketing within organizations has been growing significantly with the passing of time, a competitiveness is a voracious fight these days. Going unnoticed by customers can lead to endless dynasties, great commercial empires and a life of effort and work. The present study aims to develop marketing strategies that allow the construction of competitive advantages for a passenger road transport company, Real Alagoas in its market. For this, a bibliographical and bibliographical research was developed along with published academic articles on the subject, books and benchmarking together with company GOL LINHAS AEREAS. In this capacity, through the results of research and benchmarking, plans and actions were developed for the revitalization of the company Real Alagoas. The main conclusions of the study are the security policy, customer service, technology and training.

Keywords: Road transport of passengers, Strategic marketing, competitive advantage.

SUMÁRIO

RESUMO.....	5
ABSTRACT.....	5
1. INTRODUÇÃO.....	6
2. METODOLOGIA.....	8
2.1 Pesquisa Qualitativa.....	9
2.1.1 Pesquisa Quantitativa.....	10
3.A Realidade Atual da Empresa.....	11
Tabela 01: Linhas atuais da Real Alagoas.....	13
4. BASES CONCEITUAIS.....	14
4.1 - Marketing e Construção De Vantagens Competitivas Nos Negócios.....	14
Tabela- Características de pessoas, segundo a diferenciação competitiva por pessoas.	15
Tabela 2 – Futuro do marketing.....	17
4.2 - Construção de Diferenciais Competitivos e Sua Influência nos Resultados.....	17
4.2.1 – Estratégia.....	17
4.2.2 – Competitividade.....	19
4.2.3 - Cultura Organizacional.....	21
4.3. Abordagens Para o Desenvolvimento do Mix Marketing.....	23
4.3.1 - Estratégia de Marketing Mix.....	25
4.3.2 - Plano de Manobra de Marketing Mix.....	25
5.BENCHMARKING.....	26
5.1 Marketing Estratégico: Um estudo aplicado a empresa GOL LINHAS AÉREAS.....	27
5.2 Análise Atual da Empresa.....	29
6.ANÁLISE DO SETOR.....	30
6.1 O segmento de transporte rodoviário de passageiros no Nordeste.....	30
6.2 A Percepção dos Usuários do Segmento de Transporte Rodoviário Sobre os Serviços Prestados.....	31
7. PROPOSTA DE SOLUÇÃO.....	33
Figura 1- Modelo de construção da vantagem competitiva para Real Alagoas.....	33
Figura 2 – As 10 políticas de segurança declaradas da Real Alagoas.....	34
7.1 Implementação do Projeto.....	37
Tabela 3 – Modelo 5W2H para implementação do projeto.	37
7.2 Análise de viabilidade do projeto.....	38
8. Conclusões e Considerações.....	40

REFERÊNCIAS.....	41
APÊNDICES	43
Equações – Indicadores da pesquisa com clientes.....	43
Equação 1 - Perfil do Cliente	43
Equação 2 - Satisfação com as Formas de Pagamento	44
Equação 3 - Horário Mais utilizado pelos Clientes	44
Equação 4 - Utilização do SAC Da Empresa.....	44
Equação 5 - Avaliação Geral da Empresa	45
Entrevista com Gerente Real Alagoas	45
Entrevistas com Gerente GOL LINHAS AÉREAS	47
ANEXOS	50
Fotos da evolução da frota da Real Alagoas.....	50
Figura 3 - Real Alagoas Ano 1970	50
Figura 4 - Real Alagoas Ano 1980	51
Figura 5 - Real Alagoas Ano 1990	51
Figura 6 - Real Alagoas Ano 2000	52

1. Introdução

Existem variados exemplos de vantagens competitivas, ou seja, a vantagem que uma empresa tem sobre outra pode manifestar-se de várias formas, e em diferentes segmentos, e ramos de atividades e/ou negócios.

Dependendo do ramo de atividade existem variáveis que proporcionam a competitividade entre empresas do mesmo segmento, algumas variáveis relevantes, tais como: design da marca e logomarca, tipo de embalagem, localização da empresa, o preço, a qualidade do serviço/produto, funcionários bem qualificados e treinados, pontos de vendas, equipamentos modernos, etc.

Para se construir uma vantagem competitiva é necessário criar algo superior a oferta dos concorrentes e no mundo agressivo dos negócios, especialmente na economia de hoje, os benefícios devem ser considerados na hora de estabelecer o seu negócio no topo.

Uma vantagem competitiva origina-se de uma competência central do negócio. Competência é uma habilidade adquirida no segmento de atuação ou naquilo que você faz, mas para se transformar em vantagem competitiva, você precisa exercê-la melhor do que os seus concorrentes.

Segundo Porter (1980), o objetivo da estratégia competitiva para uma unidade de negócios é encontrar uma posição na indústria onde a empresa pode se defender melhor contra estas forças competitivas ou podem influenciá-las a seu favor. A unidade básica de análise em uma teoria da estratégia deve ser um negócio estrategicamente distinto, uma vez que o processo competitivo é caracterizado por processos iterativos de descoberta, no qual novos conhecimentos são produzidos e trazidos à tona. Onde as vantagens competitivas representam o diferencial sobre a concorrência quando aplicadas e bem-sucedidas.

No segmento do transporte rodoviário de passageiros não seria diferente, a cada ano a competitividade é expressivamente aumentada. Não somente dentro do próprio segmento com os concorrentes naturais e clandestinos, mas com o avanço estratégico de competitividade dos outros modais de transporte de passageiros que nos dias de hoje conseguiram um avanço inimaginável dentro do mercado. Uma gestão adequada deste segmento se torna determinante para alcançar um patamar aceitável para competir com todas essas ameaças que sondam o mercado do transporte. Existem variáveis que proporcionam a competitividade entre as

empresas, algumas variáveis relevantes que se tornam poderosos instrumentos de competitividade estratégica para a manutenção e crescimento da organização.

O transporte rodoviário é realizado por estradas, rodovias, ruas e outras vias pavimentadas ou não, com a intenção de movimentar pessoas de um determinado ponto a outro. É o modal mais utilizado no Brasil, responsável por quase 96% do movimento de passageiros, chegando a transportar mais de 130 milhões de usuários por ano. Segundo a Agência Nacional de Transporte Terrestre a (ANTT) órgão competente e responsável pela fiscalização e outorga das permissões e autorizações para operação deste serviço, o país conta com uma malha rodoviária de aproximadamente 1,7 milhões de quilômetros.

Além da regularidade dos serviços oferecidos e seu baixo custo, o transporte rodoviário de passageiros é fundamental para o deslocamento da população de um município, estado e até mesmo país para o outro. Porém não basta apenas oferecer o serviço, este tem que ser prestado com qualidade, na visão de Chiavenato (2003) qualidade é a decorrência da aplicação da melhoria contínua, ela tem como objetivo atender as necessidades do usuário e exigências dos clientes.

Partindo deste conceito, as condições de segurança, conforto, higiene dos veículos, a sua acessibilidade, pontos de apoio são primordiais para que seja realizado um serviço de qualidade no transporte. O transporte coletivo é um serviço público, que deve ser oferecido a população, como estabelece Brasil (1988) na constituição Federal em seu artigo 30, V.

A Real Alagoas de Viação começou a sua história com o estado que lhe dá o nome na década de 1970 quando chegou na capital Maceió e logo tratou de adquirir linhas no sistema de transporte público municipal. Dono de uma frota de ônibus no Recife, Arthur Bruno Schwabacher iniciava assim a construção de um império que logo se tornaria uma das maiores e melhores empresas para se trabalhar na terra dos marechais.

Atualmente sua frota conta com um total de vinte e quatro ônibus, onde são dezoito de linha e seis reservas. Conduzido pelo quadro de vinte e oito motoristas, trinta e três bilheteiros, com uma contratada terceira a Santana. A empresa possui oito agências próprias nas cidades de Maceió, Recife, Aracaju, São Miguel, Arapiraca rodoviária, Arapiraca Centro, Delmiro e Paulo Afonso.

O planejamento para a construção de uma vantagem competitiva no mercado é simplesmente vital para a sobrevivência de uma empresa, implantar ferramentas de gestão e estratégias de marketing, traz uma aplicação profundamente delicada nos dias de hoje. O desenvolvimento do produto ou serviço, canais de distribuição de comunicação visual e

sonora, utilização dos 4p's de Kotler, devem ser tratadas diligentemente para que alcance ao público alvo e traga novas perspectivas de mercado.

A grande questão deste estudo consiste em como construir vantagens competitivas para a Real Alagoas no transporte rodoviário de passageiros. Este serviço além de ser um direito do consumidor é também, uma vital forma de se locomover e conseguir realizar as tarefas e atividades diárias da maioria da população. Neste sentido o projeto analisa a percepção dos usuários em relação a qualidade dos serviços prestados, avalia o posicionamento da empresa em relação aos seus concorrentes. E por fim propõe estratégias de marketing para construir vantagem competitiva para a Real Alagoas em seu segmento.

O trabalho encontra-se estruturado em 8 capítulos, apresentando-se a introdução, seguida pela metodologia no capítulo 2. No capítulo 3 é apresentada a realidade atual e história da empresa e as bases conceituais no capítulo 4. No capítulo 5, há o benchmarking realizado na empresa Gol Linhas Aéreas. No capítulo 6, apresenta a análise do setor, seguindo o capítulo 7, a proposta de solução com o planejamento de marketing para a Real Alagoas. No capítulo 8 as conclusões e recomendações.

2. Metodologia

Segundo GIL (2002), a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas de torná-los mais explícitos ou construir hipóteses. GIL (2002), afirma que boa parte partes dos estudos podem ser definidos como pesquisa bibliográficas, onde os livros de consulta são aqueles que têm por objetivo possibilitar a rápida obtenção das informações requeridas. Segundo Gil (2002), as pesquisas bibliográficas são desenvolvidas mediante livros e artigos.

O presente estudo foi realizado através de pesquisa bibliográfica exploratória, baseado em artigos acadêmicos relacionados ao tema de gestão de projeto, qualidade e estratégia de marketing, e livros relacionados aos temas. Para realização de bases fundamentadas, testadas e implantadas sob a visão de grandes estudiosos e atuantes na gestão estratégica de negócios. Além de uma pesquisa de campo, realizando um benchmarking externo com a Companhia GOL linhas aéreas, trazendo uma visão de um mercado mais amplo com a mesma finalidade do cliente final e produto oferecido.

Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo (PMI, 2013). Por mais que o esforço seja temporário dividir o esforço

com uma equipe não é nada mal, criar um produto ou serviço de qualidade exige uma grande responsabilidade e dedicação para atingir ou superar as expectativas do patrocinador do projeto (sponsor). Pensando neste objetivo, passando por todas as etapas de um projeto sendo eles iniciação, planejamento, execução, monitoramento e encerramento. Para dividir esse esforço que será realizado, a escolha da equipe de trabalho se torna uma missão.

Segundo Chiavenato (2005), a escolha das pessoas certas sendo bem selecionadas e bem posicionadas, torna-se vital para o funcionamento das atividades das empresas e seu potencial futuro. Pois bem, assim como o projeto tem um objetivo em comum de, iniciar e encerrar dentro do prazo estipulado, orçamento proposto e com uma qualidade diferenciada de qualquer outro produto ou serviço já visto, as empresas também possuem um objetivo comum muito bem definido, proporcionar lucro e rentabilidade.

A pesquisa na empresa foi dividida em duas frentes: uma de caráter qualitativo e outra de caráter quantitativo. Uma análise qualitativa de diagnóstico pode ser suportada com a comprovação dos dados da análise quantitativa, que por sua vez, pode ser contextualizada pela análise qualitativa.

2.1 Pesquisa Qualitativa

Segundo Triviños (1987), a abordagem de cunho qualitativo trabalha os dados buscando o significado, tendo como base a percepção do fenômeno dentro do seu contexto. Para o uso deste método, é necessário captar não somente a aparência do fenômeno, mas também suas essências e raízes, podendo ir a fundo à sua origem, relações e mudanças, tentando prever as consequências. Ainda de acordo com o autor a pesquisa qualitativa tem por característica buscar uma espécie de representatividade, considerando uma série de condições ao invés de aleatoriedade, uma decisão intencional, com sujeitos que sejam essenciais para o esclarecimento do assunto em foco.

As pesquisas qualitativas têm o ambiente natural como fonte direta de dados e pesquisador como seu principal instrumento Gil (1999). A preocupação com o processo é maior que com o produto. O processo da pesquisa qualitativa envolve a obtenção de dados descritivos, obtidos direto do pesquisador com a situação estudada, assim enfatizando mais o processo se preocupando em retratar as perspectivas dos participantes. Destacando-se nas formas da pesquisa qualitativa dentre outras formas a pesquisa do tipo etnográfico e o estudo de caso.

A primeira parte da pesquisa foi conduzida com clientes e abordou alguns temas como: qualidade do serviço, pontualidade, eficiência. A segunda parte da pesquisa, sobre estruturas de gestão de marketing, envolveu integrantes da diretoria da empresa e teve como finalidade analisar.

Ao todo foram realizadas vinte entrevistas, sendo dezoito com passageiros e duas com gerentes da empresa. (Faltam as informações de entrevista com o gerente da Real Alagoas)

Além das entrevistas, constituiu material da pesquisa qualitativa a análise de documentos e observação de fatos conforme o benchmark aplicado com a empresa Gol linhas aéreas.

2.1.1 Pesquisa Quantitativa

Para Mattar (2001), a pesquisa quantitativa busca a validação das hipóteses mediante a utilização de dados estruturados, estatísticos, com análise de um grande número de casos representativos, recomendando um curso final da ação. Ela quantifica os dados e generaliza os resultados da amostra para os interessados.

Na pesquisa quantitativa, a determinação da composição e do tamanho da amostra é um processo no qual a estatística tornou-se o meio principal. Como, na pesquisa quantitativa, as respostas de alguns problemas podem ser inferidas para o todo, então, a amostra deve ser muito bem definida; caso contrário, podem surgir problemas ao se utilizar a solução para o todo, Malhotra (2001).

As pesquisas quantitativas tiveram como finalidade suportar as pesquisas qualitativas, com um questionário sendo elaborado para cada parte da pesquisa qualitativa. A utilização complementar desses dois tipos de análises tem como objetivo usufruir das vantagens das análises qualitativa e quantitativa, para se chegar a conclusões mais sólidas, Malhotra (2001).

A definição da amostra é de grande importância ao estudo dentro da empresa estudada, foram levantadas informações sobre a gestão de seu marketing. Foi definido que a amostra será realizada através de questionários, composto por questões sobre o serviço oferecido pela empresa Real Alagoas, apresentadas por escrito de forma fechada com opções para respostas. Possibilitando o campo de observações e sugestões. Sendo aplicado com a pesquisa pessoalmente nas ruas, via telefone e internet. Possibilitando uma visão de todos os ângulos e de todas as classes da sociedade e utilitários dos serviços da Real Alagoas.

Utilizar o objetivo bem definido, com a importância do público que é atendido neste momento, departamentalizar as coletas de dados com os mínimos detalhes para que as informações em quantidade possam ajudar a colocar pontos finais e não interrogações ou novos questionamentos. A pesquisa quantitativa vai ser analisada do ponto de vista do cliente, qual é o maior público que utiliza nossos serviços entre sexos, faixa etária, qual a razão da utilização dos serviços, qual a frequência do uso. Se realmente atende as necessidades pontualidade, atendimento ao cliente, agilidade, preço, quando não utiliza o nosso serviço qual é ou outro auxiliar de transporte utiliza e porque é utilizado esse outro meio. As linhas estão completas ou tem que ser aberta algum outro roteiro. Amostras representativa e significativa, além da realização do pré-teste para estas análises quantitativas possam ser colocadas para uma pesquisa de campo.

3. A Realidade Atual da Empresa

A Real Alagoas de Viação começou a sua história com o estado que lhe dá o nome na década de 1970 quando chegou na capital Maceió e logo tratou de adquirir linhas no sistema de transporte público municipal. Dono de uma frota de ônibus no Recife, Arthur Bruno Schwambach iniciava assim a construção de um império que logo se tornaria uma das maiores e melhores empresas para se trabalhar na terra dos marechais.

Com a compra da empresa São Braz que na época já realizava a ligação entre os bairros do Sanatório e Gruta de Lurdes até o Centro da cidade a desconhecida e acanhada empresa começava a mostrar as caras para a população maceioense com uma frota composta por ônibus Mercedes Benz, disponibilizando o que havia de mais moderno na época.

Tudo no começo era difícil, pois Maceió ainda passava por um processo de adaptação muito grande no que diz as ruas e bairros, mas era notório a expansão. Aos poucos a empresa foi adquirindo mais carros e acompanhando o crescimento demográfico e populacional da cidade que conseqüentemente era exigida na criação de mais linhas para atender bairros que outrora não dependiam da empresa como, por exemplo, os bairros do Cleto Marques, Salvador Lyra, José Tenório, Novo Mundo, Barro Duro, Serraria, Aero clube, Dubeux Leão, entre outros.

A década de 90 foi a responsável pelo maior crescimento que a empresa teve em seus aproximados 40 anos de vida em Maceió. Localidades da parte mais antiga de Maceió como Vergel, Trapiche, Pontal, Vaticano, Stella Maris e o fortalecimento em bairros como o

Sanatório fizeram com que a empresa investisse cada vez mais em pessoal e maquinário suficiente para atender a demanda, foi assim que a Viação Jangadeiros nascia para dividir o ônus de empresa com atestado de qualidade com sua irmã Real.

Já nos anos 2000 a novidade dos famosos Geladinhos (Ônibus dotados com aparelhos de Ar Condicionado) e de carros adaptados para deficientes físicos, fez com que empresas concorrentes corresse atrás para acompanhar o crescimento da Real e não perder terreno na memória do povo alagoano sendo sempre lembrada por sua prestação de serviço de ótima qualidade, uma frota conservada e segura com profissionais capacitados e treinados para melhor servir o cliente.

Na década de 70 houve a chegada de Arthur Bruno Schwambach a Maceió e criação da Real Alagoas e aquisição das linhas dos bairros da Gruta e Sanatório.

Nos anos 80 ocorreu a inauguração de conjuntos e bairros importantes como Rui Palmeira e José Tenório, com isto ocorreu a aquisição de linhas e a expansão da empresa para a extrema parte alta da cidade tendo como principal corredor a Avenida Fernandes Lima.

Na segunda metade dos anos 90, a Real Alagoas realiza testes pela primeira vez em veículos articulados. Se tratava de um modelo Caio Vitória sobre chassi S-112, que foi reprovado pela empresa.

Em 1995 a empresa realiza uma de suas maiores compras, tratava-se de 20 ônibus do modelo CAIO Vitória, e Busscar Urbanus ambos sobre chassi Mercedes Benz OF-1318. Última compra de modelos da CAIO por parte da empresa – Começava aí o casamento entre Real Alagoas e Marcopolo.

Em 2001 mais 10 (dez) novos ônibus são incorporados a empresa que inovava ao trazer Ar Condicionado nos mesmos sem aumento na passagem. Em 2005 o serviço Geladinho é expandido e 33 ônibus do modelo Busscar Urbanuss com Ar Condicionado são incorporados a empresa passa a ser a maior compra que a empresa já havia feito com veículos oriundos de empresas que não fizessem parte do grupo Borborema, e outros 8 veículos novos do modelo Marcopolo Torino 1999, Mercedes-Benz OF-1722 também com Ar Condicionado.

Em 2006 a aposta no custo-benefício da carroceria Citmax da fabricante Ciferal, sob configuração Mercedes-Benz OF-1418, foram 20 unidades. Em 2007 a empresa volta a comprar modelos da fabricante Gaúcha, Marcopolo, foram 15 unidades do novo modelo do Torino, sob OF-1418, a aposta continuou nos anos seguintes, em 2008 foram 14 unidades e em 2009 mais 10 veículos.

Já em 2010 o número de ônibus com elevador e adaptados para deficientes físicos chega a 52. É uma das maiores médias dentre todas as operadoras do sistema. E em 2011 tornou-se

pioneira em trazer veículos na nova configuração de 4 portas para a integração com o VLT (Veículo leve sobre trilhos) que será oferecida pela prefeitura junto com SMTT e TRANSPAL. Também fica registrada neste ano a maior compra de ônibus da empresa até então: 74 ônibus de uma só vez, além dos mais volta a comprar chassi para 17 toneladas, configuração OF-1722.

Em 2012 a empresa ousa e quebra o paradigma obtido ao longo da sua história, com a aquisição de um veículo teste (Real Alagoas 1224), com configuração NeobusMega 2006, Volkswagen 17-230 OD Euro V, o veículo dá a empresa mais uma inédita estatística, desta vez o primeiro ônibus urbano a operar com a tecnologia Proconve P7 a operar no sistema urbano.

Atualmente a empresa possui as seguintes linhas:

Tabela 01: Linhas atuais da Real Alagoas

Maceió x Recife
Recife x Maceió
Recife x Aracaju
Aracaju x Recife
Maceió x Aracaju
Aracaju x Maceió
Maceió x Delmiro
Delmiro x Maceió
Maceió x Paulo Afonso
Paulo Afonso x Maceió
Maceió x Arapiraca
Arapiraca x Maceió

Fonte: Real Alagoas

Sua frota possui 18 (dezoito) carros e 6 (seis) reservas, que é conduzida pelo quadro de 28 motoristas, auxiliados por 33 funcionários (bilheteiros) não havendo cobradores. Possui ainda ajuda de 1 (uma) terceirizada: Santana. Além de 8 agências próprias: Maceió; Recife; Aracaju; São Miguel; Arapiraca rodoviária; Arapiraca Centro; Delmiro; Paulo Afonso.

Como exposto acima, a empresa Real Alagoas já obteve uma brilhante performance no mercado. Porém, de alguns anos vem sofrendo uma defasagem em virtude:

- Falta de gestão comercial, acompanhamento e visão estratégica;
- Ano da percepção das constantes quedas foram 2010;
- Transportes clandestinos e regulamentares no estado de Alagoas sem controle do governo;
- Alto custo operacional e reestruturação da economia da empresa;
- Falta de gestão financeira na empresa.

4. Bases Conceituais

4.1 - Marketing e Construção De Vantagens Competitivas Nos Negócios

Segundo KOTLER (1998, p. 32), a Administração de Marketing é um processo que envolve análise, planejamento, implementação e controle, além de bens, serviços e ideias. Tudo está fundamentado na noção de troca, onde a meta é produzir satisfação para as partes envolvidas. A administração de Marketing pode ser praticada em qualquer mercado e tem a tarefa de influenciar o nível, o momento e a composição da demanda de maneira ajudar a organização a atingir seus objetivos.

No planejamento de marketing, decisões são tomadas sobre mercados-alvos, posicionamento de mercado, desenvolvimento de produto, fixação de preços, canais de distribuição, distribuição física, comunicação e promoção. Diante disso, observa-se que é importante desenvolver estratégias de marketing como ferramenta para a “diferenciação competitiva através de pessoas”, pois as empresas podem obter vantagem competitiva através da contratação e treinamento de pessoas bem qualificadas do que seus concorrentes (KOTLER, 1998, p. 262), que exibem as características descritas na tabela a seguir.

Tabela– Características de pessoas, segundo a diferenciação competitiva por pessoas.

Competência	Os empregados possuem experiências e os conhecimentos exigidos.
Cortesia	Eles são amigáveis, respeitosos e ponderados.
Credibilidade	Eles são dignos de crédito.
Confiabilidade	Eles desempenham o serviço com consistência e cuidado.
Responsabilidade	Eles respondem rapidamente às solicitações e aos problemas dos consumidores.
Comunicação	Eles se esforçam para entender o cliente e para comunicar-se claramente.

Fonte: Kotler (1998, p. 262)

Apresenta-se a definição de “Marketing de Relacionamento”, porque vantagem competitiva sustentável pode ser criada pelo relacionamento com as pessoas envolvidas com a empresa:

Um dos principais objetivos do marketing é, cada vez mais, desenvolver relacionamentos profundos e duradouros com todas as pessoas ou organizações que podem, direta ou indiretamente, afetar o processo das atividades de marketing da empresa. O

marketing de relacionamento tem por objetivo construir relacionamentos de longo prazo mutuamente satisfatórios com seus componentes-chave, a fim de conquistar ou manter negócios com eles. (Kotler e Keller, 2012, p. 18)

Outros pontos importantes dentro do marketing encontram-se descritos nas definições de mercado físico, mercado virtual e metamercados, pois são necessárias para melhor compreensão da integração de marketing de relacionamento, de diferenciação através de pessoas e redes sociais. Segundo Kotler e Keller (2012, p. 7-8), define-se:

- a) Mercado físico (marketplace) é concreto, como a loja física onde se faz compras;
- b) Mercado virtual (marketsplace) é digital, como quando se faz compras pela internet;
- c) Metamercados envolve produtos ou serviços complementares estreitamente relacionados na mente dos consumidores. Por exemplo, cita-se o metamerco automotivo, que envolve montadoras de automóveis, concessionárias, financeiras, seguradoras, oficinas mecânicas, revendedores de autopeças, postos de serviços, revistas especializadas em automóveis, anúncios classificados de carros em jornais e sites sobre carros na Internet.

Destaca-se que o futuro do marketing envolve co-criação, “comunicação” e desenvolvimento de personalidade, conforme descrição conceitual descritos nas citações abaixo:

Co-criação é um termo criado por C.K. Prahalad para descrever a nova abordagem à inovação. Prahalad e Krishnan, em *A nova era da inovação*, observaram as novas maneiras de criar produtos e experiência por meio da colaboração por empresas, consumidores, fornecedores e parceiros de canal interligados em uma rede de inovação. (KOTLER et al., 2010, p. 37)

O conceito de comunicação está intimamente relacionado ao conceito de tribalismo em marketing. Em *Tribes*, Seth Godin argumentou que os consumidores desejam estar conectados aos outros consumidores, e não às empresas... Godin, Fourniere Lee concordam que as comunidades existem não para servir à empresa, mas para servir a seus membros. (KOTLER et al., 2010, p. 38-39)

Para estabelecer conexão com os seres humanos, as marcas precisam desenvolver um DNA autêntico, o núcleo autêntico, o núcleo de sua verdadeira diferenciação. Esse DNA refletirá a identidade da marca nas redes sociais de consumidores. A personalidade de marca

com o DNA singular será construída ao longo da vida... As empresas devem sempre tentar ser verdadeiras e proporcionar experiências que representem de fato suas alegações. (KOTLER et al., 2010, p. 39)

Tabela 2 – Futuro do marketing

As disciplinas e marketing	O conceito de marketing	O futuro conceito de marketing
Gestão de produtos	Os 4P's (produto, preço, praça, promoção)	Cocriação
Gestão do cliente	Segmentação, definição de mercado-alvo, posicionamento	Comunicação
Gestão da marca	Construção da marca	Desenvolvimento de personalidade

Fonte: Kotler et al. (2010, p. 36)

A importância deste item foi a descrição dos conceitos necessários para a compreensão da integração das pessoas envolvidas no relacionamento com a empresa, uma vez que, com a rapidez de compartilhamento de informações nas redes sociais, isto pode influenciar na administração de marketing para atender consumidores não só de mercado físico ou virtual, como também de metamercados.

4.2 - Construção de Diferenciais Competitivos e Sua Influência nos Resultados

A construção de diferenciais competitivos depende das estratégias criadas para gerar competitividade de seu produto, e assim se manter no mercado. O termo estratégia devido a sua amplitude e complexidade dentro da administração passou a ter diversos significados, o que torna cada vez mais difícil uma única tradução.

4.2.1 – Estratégia

Thompson Jr. e Strickland III (2000, p.1) definem estratégia como sendo:

Conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa. É também o planejamento do jogo de gerência para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho.

Thompson e Strickland III (2000, p. 22) pode-se associar estratégia a palavra “como”, pois pelas estratégias determinamos como satisfazer clientes, como vencer a concorrência, como responder as condições variáveis de mercado, como gerenciar cada segmento, como alcançar metas. “Os “comos” da estratégia tendem a se transformar em específicos da empresa, adaptados para a situação própria da empresa e seus objetivos de desempenho.” Segundo Welh (2005, p.155) estratégia significa fazer escolhas claras sobre como competir. Não se pode ser tudo para todos, não importa o tamanho do negócio ou a profundidade do seu bolso.

Estratégia competitiva é o conjunto de ações de uma empresa para criar uma posição sustentável no mercado, enfrentar as forças competitivas e obter retorno sobre o capital investido (PORTER, 1991). Para Porter (1991) o objetivo essencial de uma estratégia competitiva é relacionar a empresa ao seu ambiente. De acordo com essa visão, a estratégia competitiva de uma empresa dentro de uma indústria deve procurar encontrar uma posição favorável para a companhia, na qual ela possa melhor se defender contra as forças competitivas ou influenciá-las em seu favor. Segundo Porter (1989), existe cinco forças que influenciam a concorrência em uma indústria: ameaça de novos concorrentes; ameaça de produtos e serviços substitutos; poder de negociação dos compradores; poder de negociação dos fornecedores; e rivalidade competitiva entre os atuais concorrentes.

Com essa análise, são identificados os pontos fortes e fracos de cada situação de mercado e a influência dessas forças na definição das estratégias competitivas. No entendimento de Porter (2004), as cinco forças competitivas podem ser contrastadas a partir de três abordagens para fazer frente às demais empresas, denominadas estratégias genéricas: estratégia de liderança em custo, estratégia de diferenciação e estratégia de enfoque. A estratégia de liderança em custo é consubstanciada, principalmente, em um rigoroso controle dos custos e despesas, otimizando-os nas áreas de assistência pós-venda, vendas e publicidade.

Na tipologia proposta por Porter (2004) a estratégia genérica identificada pela diferenciação, ou seja, diferenciar o produto ou serviço que a empresa oferece criando algo, uma identidade para o produto ou serviço, materializando, desta maneira, um produto direcionado para atender a clientes com necessidades específicas. Porter (2004, p. 39) afirma que “a diferenciação proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores com relação à marca, como também à consequente menor

sensibilidade ao preço. ”. A terceira estratégia, proposta por Porter (2004) é a de enfoque. Esta ocorre quando se escolhe como foco um determinado grupo comprador ou um segmento de produtos. O fundamento dessa estratégia é que a empresa deve ser capaz de atender a um público alvo, de forma mais efetiva do que seus concorrentes que competem em nível amplo e que não têm a preocupação de atender às particularidades de um público específico.

4.2.2 – Competitividade

Já o termo competitividade é amplamente empregado nas organizações, requerendo uma análise sobre o mesmo. Cada autor enfatiza um determinado aspecto, mostrando conceito singular sobre competitividade. No ChambersEnglishDictionary apud Barbosa (1999), competitividade tem relação com/ou caracteriza-se por competição e associa o termo a rivalidade. Esta definição não caracteriza a abrangência da rivalidade, Barbosa (1999, p.23) conclui que "uma empresa é competitiva quando ela é capaz de oferecer produtos e serviços de qualidade maior, custos menores, e tornar os consumidores mais satisfeitos do que quando servidos por rivais”

A análise da competitividade implicitamente também supõe o conflito além da rivalidade. Silva e Fonseca (1999, p.29) dizem que competitividade é definida pela "habilidade da organização em fabricar produtos melhores do que seus concorrentes, de acordo com os limites impostos por sua capacitação tecnológica, gerencial, financeira e comercial".

Hamel e Prahalad (1995, p.26) expõem o que é preciso para chegar primeiro ao futuro, salientando "a compreensão de que a competição pelo futuro é uma competição diferente". Mencionam, ainda, que "a competição pelo futuro é uma competição pela criação e domínio das oportunidades emergentes – pela posse do novo espaço competitivo. Criar o futuro é um desafio maior do que acompanhá-lo, para o qual é preciso criar seu próprio mapa". Muitas empresas ficam presas ao imediatismo e deixam de visualizar o futuro, perspectivas de negócios. Hamel e Prahalad (1995, p.36), afirmam que a competição pelo futuro é uma competição pela participação nas oportunidades, e não pela participação no mercado, é uma busca pela maior participação nas oportunidades futuras potencialmente disponíveis à empresa dentro de uma ampla arena de oportunidades, sejam sistemas de informações a

domicílio, drogas fabricadas, pela engenharia genética, serviços financeiros, materiais, avançados ou quaisquer outras.

Os estudos de Buckley, Pass e Prescott (1988, p.175) oferecem uma contribuição ao agrupar em três grandes categorias os elementos-chave em torno de competitividade ao propor os 3Ps: performance (desempenho competitivo); potencial competitivo e processo gerencial. Para os autores, o desempenho competitivo descreve estágios diferentes no processo competitivo; o potencial delinea as entradas dentro da operação em termos de tecnologia, produtividade, acesso a recursos, vantagens comparativas e outros; e o processo gerencial diz respeito a itens como políticas governamentais, comprometimento com negócios internacionais e educação e treinamento.

Por outro lado, a estratégia é um processo combinatório de diversas abordagens, de diferentes escolas do pensamento ou linhas do pensamento, conforme apresenta Mintzberg (2000, p.13): escola do Design, do Planejamento, do Posicionamento, a Empreendedora, a Cognitiva, a do Aprendizado, a do Poder, a Cultural, a do Ambiental e a de Configuração. É através da estratégia que a empresa irá se posicionar na tomada de decisões, quanto a corporação e a competitividade, ou seja, como fará o direcionamento da organização, a fim de agir diante das ameaças da concorrência.

Segundo Porter (1986, p.22), passa primeiramente pela identificação das características estruturais básicas das indústrias que determinam o conjunto das forças competitivas e, portanto, a rentabilidade da indústria. O autor relata que são cinco as forças competitivas que dirigem a concorrência na indústria e determinam a lucratividade da organização: entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais fornecedores. Estas então são as forças determinantes em uma concorrência industrial, desta forma verifica-se que a concorrência não está limitada aos participantes estabelecidos. O estudo destas forças competitivas facilita a elaboração de uma estratégia competitiva tanto ofensiva como defensiva dentro de um contexto industrial.

As organizações, de acordo com Porter (1986, p.50), podem contar com três abordagens estratégicas genéricas para enfrentar as cinco forças competitivas e serem bem-sucedidas. Segundo ele, as três estratégias genéricas são liderança no custo total, diferenciação e enfoque. No entendimento do autor, a liderança no custo exige a construção agressiva de instalações em escala eficiente, uma perseguição vigorosa de reduções de custo pela experiência, um controle rígido do custo e das despesas gerais, que não seja permitida a

formação de contas marginais dos clientes, e a minimização do custo em áreas como pesquisa e desenvolvimento, assistência, força de vendas, publicidade, etc. Intensa atenção administrativa ao controle dos custos é necessária para atingir estas metas.

Porter (1992, p. 23) apresenta como a empresa pode escolher e implementar uma estratégia genérica, a fim de obter e sustentar uma vantagem competitiva. De acordo com o autor, "o instrumento básico para diagnosticar a vantagem competitiva e encontrar maneiras de intensificá-la é a cadeia de valores". O autor esclarece que "o valor é medido pela receita total, reflexo de preço que o produto de uma empresa impõe e as unidades que ela pode vender". A empresa é rentável quando o valor que ela impõe ultrapassa os custos envolvidos na criação do produto. A meta da estratégia genérica é criar valor para os compradores que exceda o custo e o autor afirma que é o valor e não o custo que deve ser usado na análise da posição competitiva. Na sua proposta, a cadeia de valores exhibe o valor total o qual consiste em margem e atividades de valor.

As atividades da cadeia de valor de Porter (1992, p. 34) compreendem "atividades física e tecnologicamente distintas, através das quais uma empresa cria um produto valioso para os seus compradores". As atividades são divididas em primárias (logística interna, operações, logística externa, marketing e vendas, serviços) e atividades de apoio (infraestrutura da empresa, recursos humanos, tecnologia, aquisição - função de compra de insumos). A margem a que se refere o autor consiste na diferença entre o valor total e o custo coletivo da execução das atividades de valor.

4.2.3 - Cultura Organizacional

As organizações estão inseridas dentro de um ambiente e interagem com este ambiente recebendo influências e influenciando-o, é importante falar nesse momento sobre cultura organizacional. As pessoas que atuam nas organizações são agentes que contribuem para esse intercâmbio constante. Os valores das pessoas por sua vez conduzem à formação da cultura da organização. Essa é a raiz das decisões estratégicas de uma organização. Hall (1982) cita que uma das condições do ambiente externo de importância vital e mais difícil de medir é a cultura e acrescenta: em seu impacto sobre as organizações, a cultura não é uma constante, nem mesmo num contexto isolado.

Mintzberg et alii (2000) menciona que a cultura foi descoberta em administração nos anos 80, graças ao sucesso das corporações japonesas. No entendimento de Scheinapud

Fleury et al. (1996, p.20), cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

Para Srour (1998, p.175), nas organizações, a cultura impregna todas as práticas e constitui um conjunto preciso de representações mentais, um complexo muito definido de saberes. Srour (1998), aborda que esses são reflexos de representações mentais, cujas manifestações, na concepção do autor, assumem formas variadas: princípios, valores e códigos; conhecimentos, técnicas e expressões estéticas; tabus, crenças e pré-noções; estilos, juízos e normas morais; tradições, usos e costumes; convenções sociais, protocolos e regras de etiqueta; estereótipos, clichês e motes; preconceitos, dogmas e axiomas; imagens, mitos e lendas; dogmas, superstições e fetiches. (p.168)

Srour (1998, p.173) identifica quatro campos de saber para análise da cultura nas organizações: Saber ideológico – evidências doutrinárias, não demonstráveis, retóricas; Saber científico – evidências explicativas, demonstráveis, 'know-why'; Saber artístico – expressões estéticas; Saber técnico – procedimentos, regras operatórias, 'know-how'.

Srour (1998) trata sobre cultura organizacional expressando que, a cultura é aprendida, transmitida e partilhada. Não decorre de uma herança biológica ou genética, porém resulta de uma aprendizagem socialmente condicionada. A cultura organizacional exprime então a identidade da organização. É construída ao longo do tempo e serve de chave para distinguir diferentes coletividades. (p.174)

Para Daft (1999, p. 244), a cultura de uma organização geralmente começa com um fundador ou um líder pioneiro que articula e implanta idéias e valores particulares como visão, uma filosofia ou uma estratégia comercial. Além de expor como surge a cultura, Daft (1999), cita duas funções decisivas da cultura nas organizações: integração interna e adaptação externa.

A cultura tem papel importante na organização e a questão que Shermerhorn Jr. et alii (1999, p.198) ajuda a resolver como descobrir a cultura. Eles mostram três níveis de análise da cultura das organizações: "cultura observável, valores compartilhados e suposições comuns".

Para Mintzberg et al. (2000, p.195), a força da cultura na gestão empresarial é clara. A cultura organizacional passa a ser a mente da organização, as crenças comuns que se refletem nas tradições e nos hábitos, bem como em manifestações mais tangíveis – histórias, símbolos, ou mesmo edifícios e produtos; em certo sentido, a cultura representa a força vital da organização, a alma de seu corpo físico. Para o autor, a força de uma cultura pode ser proporcional ao grau até o qual ela ilude a consciência.

A cultura organizacional não existiria sem as pessoas. Neste sentido, ao abordar sobre cultura é válido mencionar como as pessoas estão estruturadas nas organizações. Segundo Mintzberg (1995, p.20), as cinco partes das organizações seriam: núcleo operacional, cúpula estratégica, linha intermediária, tecnoestrutura e assessoria de apoio.

4.3. Abordagens Para o Desenvolvimento do Mix Marketing

O Mix de Marketing é também comumente chamado de Marketing Mix ou Composto de Marketing. Muitas são as definições para o termo de acordo com vários estudiosos do assunto McCarthy (1999), propõe que o conjunto como sendo quatro pontos de interesse de uma empresa, os quais devem ser monitorados com atenção e projetados como objetivos de marketing.

A definição básica do Mix de Marketing é a de ser um conjunto de elementos que formam as ações do Marketing. Na literatura de Marketing, existem três principais modelos, o primeiro é defendido pelo pesquisador e professor da Universidade de Michigan, McCarthy, o qual divide os 4P's e se baseia no conceito de Neil Borden, que se referia aos executivos como "mixers" (liquidificadores), uma vez que entendia a respectiva função como concretizar as ações, misturando as estratégias para direcioná-las ao objetivo da empresa. Sendo assim, a expressão Marketing Mix começou a ser difundida e utilizada para resumir as atividades do Marketing.

O primeiro e principal modelo adotado por diversas empresas, é baseado no composto formado pelo chamado 4P's: Produto, Preço, Praça e Promoção. Para cada variável englobam-se as atividades específicas:

Produto: Política de Garantia, diferenciação do design e embalagem, Marca Concorrência.

Preço: Desconto e Condição de Pagamento, Financiamento e Prazo.

Praça: Loja, Logística e canal de distribuição e Armazenamento.

Promoção: Promoção, Publicidade e Propaganda, Relações Públicas e Trade Marketing.

O segundo modelo é denominado 4A's de Richers (2000) ou sistema integrado de Marketing, foi desenvolvido pelo mesmo o qual definiu as funções e atividades baseadas na administração de marketing que se dividem em: Análise, adaptação, ativação e avaliação. Raimar Richers foi um dos primeiros estudiosos a utilizar o termo Mercadologia para definir o conceito de Marketing em português. As fases relativas aos 4A's são:

Análise: é a identificação da força de mercado, com as referidas atividades de Política, Concorrência, Legislação, Tecnologia e Sociedade.

Adaptação: corresponde a adaptar o produto ou serviço as necessidades apontadas pela fase anterior de Análise.

Ativação: é a ação de concretizar o planejamento traçado.

Avaliação: se refere a analisar o que foi realizado e mensurar os pontos fortes e fracos da empresa.

O terceiro modelo é chamado de 4C's, de Lauterborn (1999), desenvolvido com ideias contrárias e complementares ao conceito de Mc Carthy. Lauterborn sugere substituir os 4P's pelos seguintes 4 C's: Necessidades e Desejos do Consumidor, Custo para satisfazer o Consumidor, Conveniência para comprar e Comunicação (traduzidos dos termos originais em inglês: *ConsumersWantsandNeeds*, *CostToSatisfy*, *ConveniencetoBuy*, *Communication*). As atividades relativas a cada um dos 4P's seriam:

Produtos: Necessidades e Desejos do Consumidor.

Preço: Custo para satisfazer o Consumidor.

Praça: Conveniência para comprar.

Promoção: Comunicação.

Para a elaboração de uma estratégia de marketing efetiva, é importante considerar todas as variáveis do Marketing Mix, para isso a definição da melhor combinação, juntamente com os recursos adequados e a avaliação das vantagens competitivas ideais são fundamentais. Por fim para complementar o conceito do Mix de Marketing, segundo Kotler (2010), o composto

de marketing é “o conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objetivos de marketing no mercado alvo”. Portanto, todas as ferramentas estudadas podem sim ser aplicadas, para determinadas ações no seu nicho específico, de acordo com o planejamento estratégico para perseguir o objetivo proposto pela empresa.

4.3.1 - Estratégia de Marketing Mix

Kotler (2010) diz que, os profissionais de marketing usam estas variáveis para estabelecer um plano de marketing. Para o plano de marketing ser bem-sucedido, a estratégia traçada para os quatro Ps, deve refletir a melhor proposta de valor para os consumidores de um mercado-alvo bem definido. A administração de marketing é a aplicação prática deste processo.

As estratégias são necessárias para se combinar métodos individuais, como publicidade, venda pessoal e promoção de vendas em uma campanha coordenada. Além disso, as estratégias promocionais devem ser ajustadas quando um produto se move dos estágios iniciais de vida para os finais. As decisões estratégicas também devem ser tomadas com relação a cada método individual de promoção, Kotler (2010).

Os quatro fatores do marketing mix (também chamado de mix de marketing) estão inter-relacionados; decisões em uma área afetam ações em outra. Para ilustrar, o projeto de um mix de marketing certamente é afetado pelo fato de a empresa escolher competir com base no preço ou em um ou mais fatores. Quando uma empresa depende do preço como ferramenta competitiva primária, os outros fatores devem ser desenhados para dar suporte a uma estratégia de preço agressiva. Cada elemento do mix de marketing contém infinitas alternativas relata Kotler (2010).

4.3.2 - Plano de Manobra de Marketing Mix

Kotler (2010) deixa claramente exposto que a etapa da estratégia de marketing é fundamental, pois será importante considerar a importância relativa, que terá que ser concedida a cada uma das variáveis de marketing mix. O gestor de marketing deverá definir, qual a melhor combinação possível, entre as variáveis de marketing mix, considerando os recursos financeiros disponíveis e a necessidade de obter vantagens comparativas face aos concorrentes. Os principais tipos de prioridades, que se podem fixar numa estratégia de marketing são os seguintes: Escolha de produtos; Escolha de segmentos de mercado alvo;

Escolha de alvos; Escolha de fontes de volume prioritário; Ponderação dos meios de ação de marketing.

O Marketing mix baseado na política de PRODUTO busca: Inovação tecnológica; Superioridade qualitativa; Especialização.

O Marketing mix baseado numa política de PREÇO de acordo com o posicionamento foca na: Escolha de preço Premium; Escolha de preço agressivo.

Enquanto que o Marketing mix baseado numa política de DISTRIBUIÇÃO ou da FORÇA de VENDAS focará na: Força de vendas mais numerosa ou mais qualificada; Presença mais alargada ou mais atrativa no ponto de venda; Estratégia push.

E o Marketing mix baseado na MARCA e na POLÍTICA de COMUNICAÇÃO usará: Estratégia pull; Elevados investimentos em comunicação. Kotler (1998).

5. Benchmarking

O cerne do benchmarking é comparação de como o processo é feito e consequentemente, a aprendizagem e a implementação de melhorias. A comparação pode ser feita dentro da própria organização, ou externamente, contra competidores ou companhias em setores diferentes que aplicam processos semelhantes. Porém, para que se possam entender as diferenças entre os processos a serem comparados, é essencial primeiro entender perfeitamente como se executa o processo na própria companhia. Dessa forma, a organização não aprende apenas quando se compara a outras companhias, mas também quando realiza a autoanálise (SPENDOLINI, 1992; CAMP, 1989).

Há muitas definições diferentes para benchmark; de acordo com a American Productivity & Quality Center (APQC) (2008), Benchmark é o processo de medir e comparar continuamente uma organização contra líderes em qualquer lugar no mundo, de forma a adquirir informação que ajudará a organização a tomar medidas que melhorem seu desempenho.

Spendolini (1992) também define benchmark de uma maneira bem similar, focalizando no que deve ser comparado, onde o Benchmark é um processo contínuo, sistemático para avaliar os produtos, serviços, e processos de trabalho de organizações que são reconhecidas como tendo as melhores práticas, com o objetivo de melhorar a própria organização.

Conforme citado acima, benchmark não só pode ser aplicado contra competidores, mas também internamente ou contra companhias em setores diferentes. Estas três abordagens principais são descritas de uma maneira abreviada abaixo:

- Benchmark Interno: Comparar atividades semelhantes entre departamentos diferentes na mesma organização ou subsidiárias em outros países ou regiões.
- Benchmark Competitivo: Comparar contra competidores diretos.
- Benchmark Genérico/Funcional: Comparar processos semelhantes contra outras companhias, independentemente da indústria a qual pertencem.

Também é necessário definir o objeto da comparação. De acordo com Camp (1989) e Spendolini (1992) os principais objetos comparados são: Produtos e serviços, Desempenho organizacional, Estratégia, Processo de trabalho.

Este estudo tem como propósito, identificar através do benchmarking as possíveis melhorias com dados coletados na empresa participante e comparado com a Real Alagoas. Esta identificação possibilita a geração de valores de referência para empresa, consequentemente oferecer subsídio para promoção de ações de melhorias continua e aprendizado. Utilizando as entrevistas com os gerentes das empresas envolvidas e definindo deste então a estratégia a ser utilizada, colocando em pauta os principais e mais relevantes elementos que o mercado de transporte rodoviário de passageiros dentro das visões dos dados formados pelos indicadores.

Neste estudo foram aplicadas entrevistas com gestores das empresas Gol Linhas Aéreas identificando e comparando os principais indicadores da empresa participante deste projeto. Os indicadores estudados em questão serão desde atendimento ao cliente como sua percepção do serviço oferecido pela empresa como segurança, higiene, cordialidade, pontualidade, conforto, disponibilidade de horários e trechos disponibilizados. Outros indicadores que serão analisados neste processo para identificação de possíveis melhorias, perfil dos clientes, frequência de utilização dos serviços, finalidade da utilização dos serviços, acessibilidade ao serviço entre outros.

5.1 Marketing Estratégico: Um estudo aplicado a empresa GOL LINHAS AÉREAS.

Foi realizado o benchmarking com a empresa Gol Linhas Aéreas, elaborado com um cronograma de visitas técnicas acompanhado pela gerência de operações e analistas da companhia aérea junto a equipe de pesquisa. Além de uma entrevista com o gerente operacional da maior unidade de trabalho da América do sul.

As visitas técnicas foram realizadas 1 vez por semana no período bimestral, realizando um estudo de campo com análises do segmento do transporte de passageiros. Neste período foram utilizadas medições de tempo médio de atendimento ao cliente, pontualidade em seu embarque de passageiros, nível de segurança, conforto e comodidade dos passageiros, escala de revezamento de atividades, logística operacional,

Para a entrevista com a gerente de operações, foi elaborado no primeiro momento um roteiro colocando em pauta os principais e mais relevantes elementos que o mercado atuante da Real Alagoas, para que o gestor da empresa pontuasse e classificasse os elementos que a empresa coloca como prioridade em seus atendimentos e serviços prestados.

Foram abordados os assuntos como segurança, pontualidade, higiene, flexibilidade de horários, rotas, integridade com os bens dos clientes, cordialidade dos colaboradores junto ao cliente e tecnologia. Com o intuito de buscar a fundo quais os padrões que a companhia segue para ser a líder no mercado de transporte aéreo nacional, além da visão futura para empresa de se atualizar diariamente e fazer valer a sua missão ser a melhor empresa para voar, trabalhar e investir.

Sobre a segurança da empresa foi constatado que é seu valor número 1, sua política de segurança é quem direciona todas as ações e planejamentos para a execução do trabalho no dia a dia. Quando abordado o tema sobre pontualidade, a gerente relata que a 2 anos consecutivos a empresa tem o prêmio desta categoria. Com a estratégia usada em seus KPI's de pontualidade zero minuto. Ou seja, ANAC o órgão regulamentador da aviação no Brasil considera a partir de 15min um atraso, a empresa busca a pontualidade exata do horário de partida por isso o êxito da companhia mais pontual do Brasil.

Sobre a higiene todas as aeronaves têm um tratamento de limpeza em sua chegada a seu destino, além de quando pernoita a mesma tem um tratamento que é chamado de limpeza profunda. Uma espécie de higienização interna e externa. A empresa apresenta várias opções de horários e destinos para seus clientes, por isso também é líder no mercado de passageiros embarcados. Do mesmo modo é a primeira escolha do cliente devido a tratativa com seus

bens, a empresa tem o menor índice Brasil e melhor tempo de restituição dos bens dos clientes seguida por outras premiações destas categorias. Para isso foi realizado um investimento de gerentes nas maiores bases brasileiras especificamente para o setor operacional de rampa (setor que é responsável pelo carregamento e descarregamento das aeronaves).

O valor servir é muito forte para empresa diz O gerente de operações, por isso a cordialidade dos nossos colaboradores com nossos clientes se torna um diferencial, além de ter dentro dos valores da empresa o valor time de águias, que realmente faz toda diferença. Time de águias porque é considerado o melhor time da aviação brasileira, colocando os colaboradores em lugar de destaque. Em tecnologia sempre pioneira em inovação, atualmente é a única empresa brasileira a disponibilizar wi-fi durante os voos, um total de 78 aeronaves com bancos de couro, produtos como selfie check-in que é a realização do seu check-in via selfie, totens para realização de seu atendimento sem passar por longas filas, aplicativo para realização de todo seu atendimento sem precisar de ticket físico para embarque.

5.2 Análise Atual da Empresa

A Real Alagoas atualmente não figura como referência no mercado do transporte rodoviário no Nordeste. Uma vez que a Real Alagoas atua com uma estratégia ultrapassada para os dias de hoje. Com uma gestão sem perspectiva de futuro, desalinhada com as tendências e necessidades do segmento.

Sua marca hoje é totalmente prejudicada pela ineficiência de seu atendimento, um setor de marketing não atuante, falta de recursos humanos e administrativos. Bem como, um atendimento não padronizado para uma experiência agradável ao cliente, falta de capacitação dos colaboradores, uma estrutura inadequada para atendimento das necessidades dos colaboradores e usuários dos serviços prestados pela empresa.

De acordo com o estudo realizado através do benchmarking, foi identificada uma enorme desvantagem em comparação a outras empresas no segmento de transporte de passageiros. Com base neste estudo há uma necessidade de realização de revitalização da marca como um todo, buscando compreender as estratégias utilizadas no mercado atual. Além da busca imediata de uma melhora contínua de sustentabilidade da organização, ficou claro que a Real Alagoas está atrasada nos processos e tecnologia, e apresenta várias oportunidades

de melhorias podendo ser implantadas com médio e longo prazo. Principalmente no fator que desrespeita ao atendimento que hoje se encontra precário dentro da empresa.

O reposicionamento da marca é um dos principais desafios para dar mais visibilidade e torná-la mais forte com um destaque diferencial dos concorrentes, observado no benchmarking junto à empresa de transporte aéreo onde tem uma visão estratégica mais diligente do negócio. Uma vez que as estratégias estão direcionadas para os órgãos reguladores do setor, que possibilitam a abertura de novas ideias e projetos proporcionando tomadas de decisões sobre o mercado alvo, o desenvolvimento do serviço prestado, assim trazendo um diferencial competitivo através das ferramentas de marketing. Criando uma grande visibilidade e revitalizando a marca constantemente, para um atendimento diferenciado para os usuários dos serviços e produtos oferecidos.

6. Análise do Setor

6.1 O segmento de transporte rodoviário de passageiros no Nordeste

O sistema rodoviário de transporte de passageiros transporta mais de 130 milhões de passageiros por ano no Brasil e é o principal meio de transporte coletivo. Atualmente mais de 17.000 ônibus em operação para atender as demandas do sistema intermunicipal e interestadual de passageiros numa malha de aproximadamente 1,7 milhões de quilômetros.

Na região Nordeste, o transporte rodoviário também se destaca como um importante meio para o desenvolvimento e crescimento econômico, integrando as capitais e as regiões menos abastadas do sertão. O principal objetivo para o transporte rodoviário ser o principal meio de transporte está no fato de que esse modal oferece maior capilaridade e tarifas mais acessíveis com relação ao setor aéreo.

A região Nordeste possui 59.310 quilômetros de rodovias pavimentadas, sendo 37.750 km de trecho estadual e 20.000 km da União. Segundo levantamento feito pela Confederação Nacional dos Transportes (CNT) que avaliou 28.000 km em 2016, pouco mais de 50% dos trechos, são considerados bons ou ótimos. Existem grandes empresas que operam no Nordeste, em destaque a Expresso Guanabara e a Empresa Auto Viação Progresso.

O transporte rodoviário de passageiros no Nordeste entre os anos de 2010 e 2016, ganhou uma malha mais extensa onde a quantidade de viagens no ano de 2010 chegava 2,2 milhões de viagens no Nordeste e no ano de 2016 chegou a 2,4 milhões de viagem realizadas

pelo setor. Esse acréscimo de seve a taxa de ocupação fretamentos que teve a menor queda no transporte rodoviário de passageiros dos últimos anos e o aumento do transporte internacional rodoviário, que teve um aumento de quase 2% nesses últimos 7 anos.

A queda neste ramo de transporte vem sendo prejudicada pelo modal aéreo e o transporte clandestino na região e as condições precárias das rodovias. Onde o setor aéreo no Nordeste alcançou um crescimento de mais de 25% nos últimos 7 anos, enquanto o transporte rodoviário legal teve uma grande queda de 27% no mesmo período.

A principal evidencia para essa contribuição negativa no setor na região nordeste, são a comodidade e ganhos em tempo e facilidades pelas empresas aéreas, as péssimas condições das rodovias, onde mais de 14mil km da malha nordestina do transporte rodoviário é considerada ruim ou péssima, o transporte clandestino atuante na região com a falta de fiscalização das autoridades competentes, proporcionando uma concorrência desleal na visão financeira e tributária.

6.2 A Percepção dos Usuários do Segmento de Transporte Rodoviário Sobre os Serviços Prestados

Para melhor entender as possibilidades de melhorias, foram aplicadas pesquisas através de questionários ao público usuário dos serviços da Real Alagoas, com a intenção de uma pesquisa quantitativa e qualitativa para identificar se os pontos a serem melhorados passam por investimentos ou gestão. Se atualizar das necessidades dos clientes, conhecer a visão dos usuários da qualidade e condições oferecidas, quais as principais razões da utilização e não utilização dos serviços.

Aplicado e elaborado por uma empresa contratada, a equipe elaborou pontos de atendimento nas proximidades das unidades de operações e serviços da Real Alagoas com a população das cidades e com todos os clientes internos que utilizavam os serviços através de questionários de múltipla escolha aos clientes que utilizavam o transporte e através de questionários junto a uma equipe de campo para perguntas e respostas da sociedade. Durante o período de 30 dias foram respondidos 500 questionários, para estudo da visão dos usuários e aplicação para o planejamento de ações que resultam na satisfação dos clientes e sua fidelização a empresa.

Com a pesquisa realizada foi constatado que, o perfil dos entrevistados que mais utilizam os serviços são os clientes de idade mediana entre 30 a 50 anos de idade. Com a

finalidade de chegar ao trabalho e lazer liderando as razões pela utilização, sendo sua periodicidade diária. Mas apenas 28% dos seus usuários utilizam o serviço diariamente. Dentro da pesquisa constatou-se que aproximadamente 72% dos usuários classificam o atendimento como ótimo ou bom, tendo como maior meio de adesão as passagens agências e porta de vendas on-line.

As formas de pagamentos oferecidas pela empresa, está sendo bem vista pela grande maioria dos usuários. Um total de quase 78% de participantes da pesquisa informou que as formas de pagamentos oferecidas atendem a necessidade dos clientes. Tendo o cartão de crédito como o meio mais utilizado para as compras de suas passagens. Mais de 60% tem como horário de utilização dos serviços o horário matutino. O mesmo percentual vale para a satisfação com a pontualidade de seu embarque. Já na disponibilidade de horários mais de 27% identificam entre ruim e regular, uma fatia significativa e expressiva para esse estudo.

Nos quesitos conforto e higiene, em média 16,3% demonstram que a empresa precisa melhorar estes pontos, levando em consideração 16% na limpeza dos ônibus, 22% na limpeza dos banheiros e 11% na conservação dos ônibus. Com relação à segurança as pesquisas mostram que mais de 95% se sentem seguros em viajar com a Real Alagoas, tendo como base as observações que as condições de conservação da frota são aceitas por mais de 89% dos entrevistados para realização de sua viagem.

Uma parte preocupante da pesquisa foi no quesito atendimento, em média mais de 22% dizem que o atendimento dos colaboradores sendo motoristas e bilheteiros precisam melhorar, classificando como regular. Outro ponto importante identificado nas pesquisas abordagem de clientes que entraram em contato com o SAC da empresa. Mais de 20% dos entrevistados pelo questionário relata que necessitou da utilização do SAC para reclamações. Além disso, mais de 52% relataram que a linha sempre estava ocupada, necessitando de um tempo de espera ou tentar em outro momento o contato. Com 37,5% avaliando as informações prestadas pelo serviço como regular.

Na relação geral com a empresa e serviços prestados encontrou-se 55,5% dos entrevistados totalmente satisfeitos ou satisfeitos com a empresa. E mais de 33% entendendo como regular, e os 11,5% como ruim ou péssimo. Principais observações na avaliação geral da empresa foram faltas de informações pelos colaboradores, atendimento no SAC e pelos bilheteiros. Contudo as pesquisas mostram que mais de 95% indicariam a Real Alagoas para outras pessoas realizar sua viagem.

Com esta pesquisa ficou claro que a necessidade de mudanças em algumas áreas de atuação da Real Alagoas, colocando como prioridade e pontos mais críticos, o atendimento ao seu cliente tanto no pré-embarque, durante o embarque e pós-embarque. Com isso o presente estudo tem como objetivo realizar propostas de soluções para os principais ofensores de possibilidade de crescimento e fortalecimento da marca e empresa.

7. Proposta de Solução

A proposta inicial deste projeto foi de inovação e melhorar a visibilidade da marca Real Alagoas. Sugerido fazer um benchmarking com uma empresa do ramo aéreo por se tratar de ter uma proposta de tecnologia, marketing e imagem bem mais ousada para o mercado rodoviário. Também os canais de relacionamento com os clientes e promoções, flexibilização no atendimento. Em relação à realidade da Real Alagoas que permanece com a mesma proposta há vários anos e com a imagem que perdeu a referência de mercado.

Figura 1- Modelo de construção da vantagem competitiva para Real Alagoas



Fonte: Elaborado pelos Autores

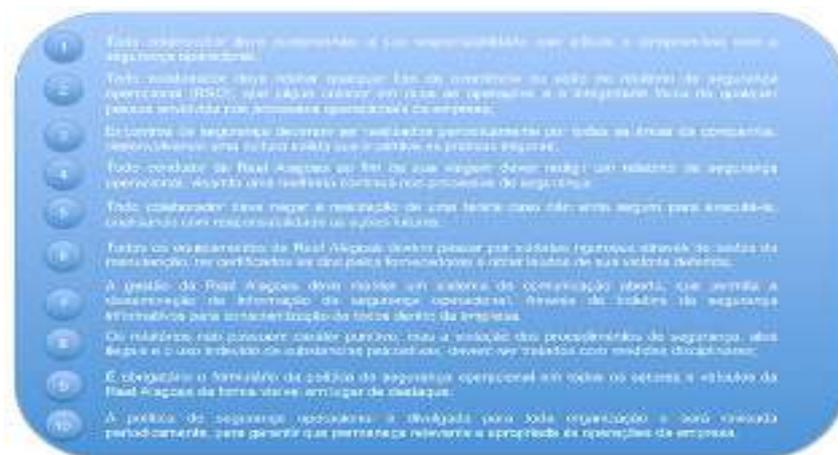
O projeto de proposta de solução, conforme demonstrado na figura 1 passa por três pilares que integrados irão contribuir para a construção de vantagem competitiva. Segurança, atendimento e imagem. Com o objetivo de melhorar os processos atuais, geração de valores para imagem da empresa, construir uma identidade visual influente e marcante, expansão do mercado atuante e criar uma estrutura para oferecer mais eficiência e controle no desempenho

da companhia. Tornando a empresa um referencial no setor rodoviário de passageiros, trazendo segurança, credibilidade da marca e identificação do serviço e produto vendido.

A segurança se torna o valor número um dentro da companhia, orientando todas as ações da empresa. Sendo implantada uma cultura de segurança fazendo com que os colaboradores se sintam responsáveis e se preocupem com a imagem e responsabilidade da organização. Pontuando qualquer tipo de ato inseguro e ocorrência que possa vir a colocar em risco a segurança da operação, seus usuários e a sua própria integridade física e de seus colegas de trabalho.

Com o objetivo de viabilizar este elemento e ter a segurança como valor número um, foi elaborado uma política de segurança para ser inserida na cultura de todos os colaboradores da empresa, parceiros e prestadores de serviços. Expondo de forma clara e objetiva os procedimentos a serem seguidos para que os processos sejam bem definidos e o engajamento de todos os envolvidos, gerando uma pratica das ações da política com a atitude preventiva nas ações que irão justificar os meios. Com a Seguinte política de segurança operacional.

Figura 2 – As 10 políticas de segurança declaradas da Real Alagoas



Fonte: Elaborador pelos Autores

Com a elaboração da política de segurança dentro de um dos pilares das propostas de solução, tem como expectativa ganhos na eficiência operacional em virtude da antecipação e prevenção da segurança de todos. Possibilitando uma grande mensuração dos riscos, credibilidade e tranquilidade para os clientes, confiabilidade dos colaboradores e respeito dos

fornecedores e parceiros prestadores, em fechar negócios com uma empresa totalmente segura e que preza pela integridade das marcas expostas pela Real Alagoas.

O segredo do sucesso com o público está no atendimento, a Real Alagoas dentro da proposta de solução para o atendimento tem como missão alcançar um nível de atendimento que se torne o diferencial dentro da empresa. Colocando o valor servir tanto interno para colaboradores quanto externo para clientes. Proporcionando uma visão mais ampla, criando expectativas de um novo e real mundo nas atividades do transporte rodoviário, aproximando pessoas com processos mais humanizados e aproximação da equipe com os clientes. Além das facilidades e comodidades oferecidas pela tecnologia presente em nosso dia a dia, deixando os produtos e serviços mais atrativos e abertos ao público.

O processo interno de atendimento da Real Alagoas será constituído através de treinamentos especializados, tanto presencial quanto e-learning para toda a empresa, desde o setor de facilites até a alta diretoria. Atuando juntamente com uma consultoria especializada em atendimento ao cliente. Criando novas plataformas e produtos para acesso direto do cliente com a empresa.

Os colaboradores junto à consultoria passaram por treinamentos de atendimento a prioridade, onde aprenderam as tratativas com pessoas com deficiências físicas, limitações mentais, gestantes, mulheres com crianças de colo e idosos com dificuldade de mobilidade. Receberam treinamentos de primeiros socorros, treinamentos de liderança, participaram de palestras motivacionais, treinamentos voltados ao servir, trabalhando forte a mudança da cultura da empresa. Serão avaliados e receberam o seu feedback bimestralmente pelo seu gestor através da observação de seu desempenho e avaliação de atendimentos respondidas pelos usuários em sua jornada de trabalho.

Será inserido mais um sistema de autoatendimento, utilizando totens para facilitar e reduzir o tempo de espera dos clientes nas filas. Onde o próprio cliente faz o seu check-in, emite seu bilhete, etiqueta a sua bagagem, escolhe seu assento e registra seus dados para sua própria segurança. Esse sistema será um suporte adicional aos guichês de atendimento, tendo como objetivo a satisfação do cliente com a praticidade e otimização do seu tempo, segurança durante o processo de embarque com conciliação de documentos, registro de dados para pesquisas de satisfação do atendimento e desenvolvimento do programa Fidelidade Real recebendo SMS de promoções, novidades e sua pontuação mensalmente do programa. Gerando descontos em passagens e serviços oferecidos pela Real Alagoas.

Para um conforto no atendimento ao cliente será inserido nas viagens o Real mais conforto, sendo oferecido um kit para uma viagem mais agradável e confortável com mais espaços entre as poltronas nas primeiras cinco fileiras nas vinte primeiras poltronas, maior recline-o das poltronas, travesseiro cervical, mantas personalizadas Real Alagoas, revistas e jornais disponíveis nos bolsões da poltrona. Com esse produto oferecido pela Real Alagoas obterá uma receita auxiliar onde o retorno deste investimento será utilizado para investimentos futuros no próprio serviço de atendimento prestado.

Organização das filas de embarque e check-in com placas de identificação de chamadas de prioridades por lei, clientes fidelidade, placas de identificação dos portões de embarque, com um atendimento diferenciado pelos colaboradores Real Alagoas para levar o seu cliente até o seu destino final de forma simples e cordial. Atualizar o processo de embarque de passageiros, contemplando três filas divididas nas seguintes categorias e sequências:

- 1- Prioridade por lei, clientes fidelidade Real e Real mais conforto;
- 2- Clientes das poltronas 21 a 42;
- 3- Clientes das poltronas 1 a 20.

Com todos esses novos produtos e serviços a Real Alagoas terá como ganho, uma visibilidade positiva da marca relacionada ao novo padrão de atendimento oferecido, receita adicional para investimentos internos, organização e padrão no atendimento em todas as unidades de serviços operadas pela Real Alagoas, possibilidade obter a visão do cliente com relação aos serviços prestados durante todas as etapas do processo de sua viagem. Desde a compra da passagem até a sua chegada em seu destino final.

Para imagem da Real Alagoas a proposta de solução vem através da comunicação endomarketing e a geração de valores da marca. Com uma reinvenção de sua missão, visão e valores, um conjunto de ações de marketing voltadas ao público, elaboração de slogan e campanhas para promoção da marca.

Primeiro passo na proposta de imagem da Real Alagoas é a revitalização de seus valores expostos em forma de slogan, para assimilar imagem da empresa com suas novas diretrizes. Missão: levar soluções inteligentes com segurança e conforto no transporte rodoviário. Visão: Ser a escolha número um de nossos clientes. Valores: segurança, foco no cliente, servir, pessoas e ética.

Baseados na revitalização de sua missão visão e valores, será elaborado um plano de marketing para a divulgação dos novos direcionamentos da Real Alagoas perante o público que utiliza o transporte rodoviário no Nordeste. Através de redes sociais como face book, twiter, Instagram, canais do youtube, com propagandas em estacionamentos de mercados, praças e principais centros comerciais das cidades em outdoors. A criação de um novo logo mais moderno e impactante, com dimensões maiores de visibilidade e entendimento.

Folders com a nova logomarca da Real Alagoas, matérias em revistas e jornais locais sobre o novo momento da empresa. Remodelar todas as agências de atendimento ao cliente, posto de vendas, site da companhia, criando um ambiente mais interativo e de fácil acesso. Com uma comunicação direta e clara para o usuário.

7.1 Implementação do Projeto

Na implementação do projeto, a ferramenta administrativa utilizada para o planejamento, controle e execução foi a 5W2H. A ferramenta possui um padrão elevado de controle considerando, o que será feito, porque será feito, como será implantado ou elaborado, quem será o responsável pela ação proposta, onde transcorrerá a ação, quanto irá custar e quais os prazos de realização da atividade proposta.

Com base nas propostas de soluções para que a Real Alagoas possa ter vantagens competitivas dentro do transporte rodoviário de passageiros, todas as ações propostas foram inseridas na tabela abaixo do 5W2H. Com o intuito de registrar e acompanhar de forma planejada e organizadas as ações propostas no item 7, proporcionando maior controle e cumprimento de cada etapa definida.

Tabela 3 – Modelo 5W2H para implementação do projeto.

O que	Porque	Como	Quem	Onde	Quanto	Quando	
						Início	Termino
Criar uma Política de segurança	Para dar sustentabilidade a empresa	Tornando a segurança o seu principal valor	-Diretoria corporativa - Diretoria de serviços	Real Alagoas	RS: 1.000,00	01.01.2018	30.01.2018

Treinamento dos colaboradores	Para capacitação de atendimento diferenciado na empresa	Através de aulas e palestras direcionadas para atendimento ao público	- Consultoria e SEST/SENAT	Em todas as unidades de trabalho da Real Alagoas	R\$ 20.000,00	15.01.2018	15.02.2018
Autoatendimento	Reduzir o tempo de fila com agilidade no processo e redução de guichês de atendimento	Instalações de totens	Empresa de TI terceirizada	Nos principais postos de vendas e atendimentos da empresa	R\$ 13.000,00	05.03.2018	30.03.2018
Programa Fidelidade Real	Para criar vínculo com usuários e estreitar relacionamentos com os clientes	Através de um programa de pontuação a cada viagem realizada	Gerência de Marketing	Em agências da Real Alagoas e Site da Empresa	R\$ 2.500,00	01.01.2018	30.02.2018
Real mais conforto	Mais comodidade e atendimento diferenciado ao cliente	Poltronas com mais espaços, kit personalizado o Real Alagoas, prioridade de embarque.	Gerência de Marketing	A bordo dos veículos da Real Alagoas	R\$ 8.000,00	01.03.2018	30.02.2018
Alteração de Layout e processo de Check-in e Embarque de passageiros	Para maior controle, organização e agilidade no atendimento.	Embarque de acordo com os processos de separação de filas e programas da empresa	Gerencia operacional	Em todas as unidades de trabalho da Real Alagoas	R\$ 4.500,00	01.03.2018	10.03.2018
Proposta da nova missão, visão e valores. Conjunto de Ações de Marketing	Para revitalizar a marca, construir vantagem competitiva no segmento do transporte rodoviário de passageiros.	Através de divulgação em redes sócias, outdoors, criação de uma nova logomarca, entrega de folders e cartazes de comunicação visual da marca.	- Gerência de Marketing - Gerência Operacional	Nos estados e cidades que a real Alagoas tem operações de transporte	R\$ 35.000,00	30.01.2018	30.06.2018

Fonte: Elaborador pelos Autores

7.2 Análise de viabilidade do projeto

A viabilidade técnica deste projeto é totalmente atendida, uma vez que os objetivos das propostas de soluções têm suas definições de mudanças na grande parte dentro das normas internas da organização. Possibilitando o conhecimento das ferramentas a serem utilizadas para o plano de ação na empresa. A tecnologia usada para o projeto está totalmente disponível atualmente, sendo de fácil acesso para as empresas. Utilizando atendimentos autoexplicativos,

trazendo a possibilidade de atendimento singular para usuários com alguma dificuldade especial. Aplicação da tecnologia móvel no dia a dia da população, com intuito de facilitar e tornar o cliente conhecedor das possibilidades inovadoras oferecidas pela Real Alagoas.

Com a reinvenção de seus valores organizacionais demonstrando seus objetivos de forma transparente aos seus atuais e futuros cliente, tornado público o conhecimento de quais as razões da empresa existir, aonde ela quer chegar e como ele pretende realizar tudo isso. Agregando valores, fidelizando clientes e expandindo mercado através ações de marketing.

Para a realização deste projeto, considerou todas as adequações necessárias para que suas propostas sejam totalmente viáveis. Sua existência e necessidades foram acordo com normas regulamentadoras, preenchendo os requisitos técnicos tornando possível a elaboração e o resultado do projeto.

Dentro da implementação do projeto, a sua viabilidade financeira é dentro das condições e padrões definidos pela Real Alagoas. Onde para sua revitalização e criação de vantagens competitivas a proposta de investimento de R\$ 84.000,00 é totalmente viável em relação ao retorno que o projeto irá proporcionar. Tendo em vista investimentos de médio e longo prazo, sendo utilizadas as opções de recursos financeiros através de investidores e instituições financeiras.

Para acompanhamento e monitoramento de desempenho dos pilares que farão com que a Real Alagoas tenha vantagens competitivas, serão elaborados indicadores de desempenho para as três áreas que foram dissertadas as propostas de soluções. No pilar segurança, será utilizado o indicador de gerenciamento de segurança operacional (GSO). Para a medição do atendimento, Segurança, satisfação do cliente e imagem da empresa, será utilizado o indicador central da qualidade (CQ).

No indicador GSO, serão avaliadas as análises de riscos operacionais através dos relatórios de segurança redigido pelos condutores após cada viagem, classificando como viagem segura, viagem com problemas e viagem insegura. Justificando e descrevendo cada item relacionado no relatório. Acrescentando a percepção do cliente através do formulário de pesquisa de satisfação entregue no embarque, entregando em uma urna próxima ao motorista no fim de sua viagem.

No indicador CQ, será avaliado através do formulário de pesquisa de satisfação entregue no embarque, coletando as informações da percepção do cliente sobre a nova

proposta da Real Alagoas, seu atendimento desde a compra da passagem até a sua chegada ao destino final e pós-viagem caso necessitem.

8. Conclusões e Considerações

Além da visão futura para empresa de se atualizar diariamente, ter na sua missão ser uma empresa com soluções inteligentes e ser a primeira escolha do cliente, onde se destacou os seguintes passos para melhoria e desenvolvimento. Estratégias para revitalização da marca, a eficiência operacional com a otimização e unificação de fornecedores e parceiros junto a política de segurança da Real Alagoas, capacitação dos colaboradores para um atendimento diferenciado baseado no servir e um conjunto de estratégias de marketing da nova proposta da companhia.

Parcerias com o SEST/SENAT para treinamento de qualidade no atendimento, direção defensiva, primeiros socorros, direção econômica e ergonômica. Para melhor atender os clientes conforto e segurança. Fidelizando os stakeholders. Ainda falando em treinamento, a Real Alagoas também irá buscar fortalecer uma cultura focada em excelência no atendimento, iniciando um trabalho que virá da presidência, diretoria, líderes e liderados. Uma cultura que terá enraizada junto à marca Real Alagoas.

Com o intuito de revitalização da marca Real Alagoas foram definidas as propostas de soluções com os objetivos de um atendimento diferenciado do mercado rodoviário para os usuários, criou uma estrutura para oferecer mais eficiência, controle e comodidade, reconstruiu-se a sua missão, visão e valores, a marca ganhou uma identidade visual influente e marcante, expansão do mercado atuante, além da inserção de medições de desempenho utilizando indicadores chaves para a estrutura da organização.

Dentro do estudo, as limitações existentes foram às pesquisas sobre a Real Alagoas, por ser uma empresa de porte pequeno e sem muita abrangência tecnológica, estrutural e de visibilidade de mercado. Acesso ao conteúdo financeiro da empresa estudada, dificuldades com a falta de tempo para o benchmarking dos gestores da empresa consultada. E por último a dificuldade de locomoção dos participantes do grupo de estudo, em virtude de residirem e estados diferentes.

Como estudos complementares e futuros, recomenda-se utilizar estudo de casos com projetos voltados para o setor rodoviário de forma mais abrangente, em nível Brasil e não regional. E como lições aprendidas a utilização de mais artigos acadêmicos sobre o tema com os impactos e contribuições dentro das empresas de transporte rodoviário de passageiros.

REFERÊNCIAS

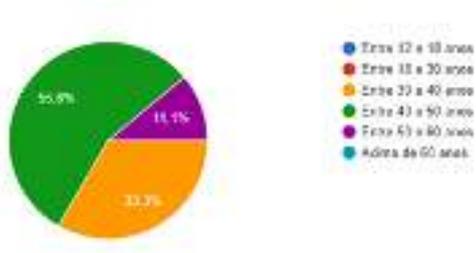
- BATHE, K.J. **Finite Element Procedures in Engineering Analysis**. Prentice: Hall, 1982.
- BUCKLEY, P.J.; PASS, C.L.; PRESCOTT, K. **Measures of International Competitiveness: a Critical Survey**. *Jornal of Marketing Management*, v.4, n. 2, p. 175-200, 1988.
- CHIAVENATO, I.; NETO, E.P.C. **Administração estratégica em busca do desempenho superior: uma abordagem além do balanced scorecard**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando com pessoas: Transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- DAFT, R. L. **Teoria e projeto das organizações**. 6.ed., Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.
- FLEURY, M. T. L.; FISHER, R. M. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. 10 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- KOTLER, P.; KELLER, K.L. **Administração de Marketing**: 14a edição. São Paulo: Pearson Education, 2012.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing** - 5ª Edição 1998. São Paulo: Atlas, 1998.

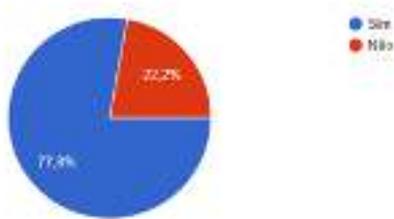
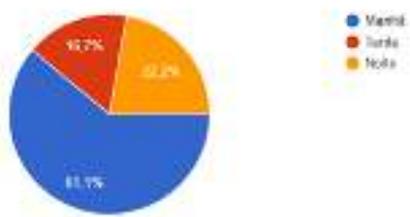
- KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.
- PMI. **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamentos de Projetos**. 5º Ed. Newton Square: Project Management Institute - PMI, 2013.
- PORTER, M. **Estratégia competitiva**. Nova York: Free Press, 1980.
- PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para análise das indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- PORTER, M. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 18. ed. São Paulo: Campus, 1986.
- PORTER, M. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 17. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PORTER, M. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- RICHERS, R. **Marketing: uma visão brasileira**. São Paulo: Negócios, 2000.
- SHERMERHORN, J.; HUNT, J.; OSBORN, R. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.
- SPENDOLINI, M. J., **Benchmarking**, Tr. Kátia Aparecida Roque, São Paulo: Makron Books, 1992.
- SROUR, R. H., **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- THOMPSON Jr. A.; STRICKLAND III, A.J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.
- TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

APÊNDICES

Equações – Indicadores da pesquisa com clientes.

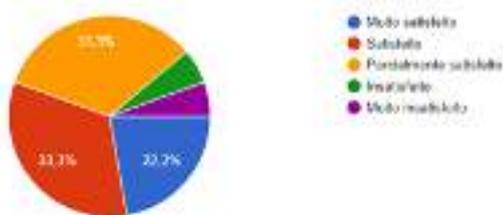
Equação 1 - Perfil do Cliente



Equação 2 - Satisfação com as Formas de Pagamento**Equação 3 - Horário Mais utilizado pelos Clientes****Equação 4 - Utilização do SAC Da Empresa**



Equação 5 - Avaliação Geral da Empresa



Entrevista com Gerente Real Alagoas

ROTEIRO DE ENTREVISTA – Gerente da Real Alagoas

Entrevista para verificar os elementos mais importantes na qualidade dos serviços na percepção do gerente da Real Alagoas.

Enumere em ordem de importância os elementos que você entende quês os clientes consideram mais importante.

- Pontos de parada 1() 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 () 8 (X) 9 () 10 ()
- Higiene veículo 1() 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 () 8 () 9 (X) 10 ()
- Conforto veículo 1() 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 () 8 (X) 9 () 10 ()
- Segurança 1() 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 () 8 () 9 (X) 10 ()
- Cortesia motorista 1() 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 () 8 (X) 9 () 10 ()

- Cortesia cobrador 1() 2() 3() 4() 5() 6() 7() 8() 9(**X**) 10()
- Pontualidade 1() 2() 3() 4() 5() 6() 7() 8() 9() 10(**X**)
- Integridade das bagagens 1() 2() 3() 4() 5() 6() 7(**X**) 8() 9() 10()
- Flexibilidade de Horários 1() 2() 3() 4() 5() 6() 7() 8(**X**) 9() 10()
- Internet 1() 2() 3() 4() 5() 6() 7(**X**) 8() 9() 10()

1. Quais são as ações que a empresa executa para melhorar a qualidade dos pontos de parada? Que outras ações a empresa poderiam executar?

Resposta: Interação com os órgãos responsáveis para que os locais tenham condições e estrutura adequada para que os passageiros se sintam abrigados e protegidos. Outras ações da competência da empresa que estamos fazendo para melhorar o atendimento dos nossos passageiros são: reportando aos órgãos e autoridades competentes os pontos de paradas que necessitam de reparos e consertos, e estamos garantindo que os ônibus cumpram os horários de chegada nos pontos de paradas.

2. Quais são as ações que a empresa executa para melhorar a qualidade de higiene dos veículos? Que outras ações a empresa poderiam executar?

Resposta: Estamos realizando uma limpeza profunda em nossos ônibus no retorno dos mesmos a garagem, outra ação que também estamos fazendo é distribuído saquinhos para que os clientes coloquem os lixos e no final da viagem deposite no coletor de lixo.

3. Quais são as ações que a empresa executa para melhorar a qualidade de conforto dos veículos? Que outra ação a empresa poderia executar?

Respostas: Estamos fazendo a substituições de todos os bancos que apresentam problemas, tais como: Não reclina, assentos duros, braços dos bancos quebrados. Outra ação é que estamos fazendo um projeto para troca dos bancos, substituído os bancos de capa de tecido para bancos de couro, isso ocorrerá no período de 06 meses. Também estamos disponibilizando internet WiFi grátis em alguns trechos estratégicos.

4. Quais são as ações que a empresa executa para melhorar a qualidade de segurança dos veículos? Que outra ação a empresa poderia executar?

Respostas: Todo o ônibus da frota tem seus seguros em dia, todas as noites nos pernoites dos ônibus há um check dos ônibus, onde é checado as funcionalidades dos itens de segurança, tais como: freios, luzes externas e internas, para-brisa, pneus, extintores, indicadores de velocidade. Outro ponto que estamos buscando melhorar ainda mais seria um acompanhamento das manutenções preventivas.

5. Quais são as ações que a empresa executa para melhorar a qualidade dos motoristas? Que outras ações a empresa poderiam executar?

Respostas: O acompanhamento da jornada de trabalho dos motoristas, para que os mesmos não ultrapassem o seu horário limite de trabalho, evitando assim possíveis acidentes. Outra ação que estamos em projeto com o RH e Medicina do trabalho é um check-up de saúde para os motoristas acima de 45 anos de idade.

6. Quais são as ações que a empresa executa para melhorar a qualidade de cobradores? Que outra ação a empresa poderia executar?

Respostas: Mensalmente existe palestras de conscientização com foco no atendimento, é um treinamento que leva os colaboradores a entender a importância dos nossos clientes e que eles são a razão da existência da empresa. Outra ação seria realizar uma pesquisa de satisfação dos nossos clientes, e com base no resultado iríamos trabalhar os pontos de melhorias.

7. Quais são as ações que a empresa executa para executar os serviços com pontualidade? Que outras ações a empresa poderiam executar?

Resposta: Em cada plataforma de rodoviárias e pontos de chegada e partida existe um fiscal que coordena e cobra dos motoristas o cumprimento dos horários. Outra iniciativa seria fazer uma estratificação das ocorrências de atrasos, como dados relevantes para que seja feito um trabalho pontual nas causas raízes dos problemas. E possa gerar um melhor planejamento para executar o trajeto dentro dos horários estipulados. Se necessário realizar a correção dos horários que estivesse com problemas.

8. Quais são as ações que a empresa executa quanto a integridade das bagagens? Que outras ações a empresa poderiam executar?

Resposta: Atualmente não há uma preocupação em específico com as bagagens, praticamente em pontos de paradas onde os clientes não descem correm o risco do passageiro que descer pegar a mala de outro cliente que será para outro ponto de parada. Estamos fazendo um estudo de caso para sabermos qual o percentual dessas ocorrências, e se é rentável colocar colaboradores nos pontos de paradas para realizar as conferências e entregas das bagagens.

9. Quais são as ações que a empresa executa para melhorar a flexibilidade dos horários? Que outras ações a empresa poderiam executar?

Resposta: Há um planejamento onde a empresa realiza um aumento e/ou diminuição dos veículos em determinados eventos e dias da semana, sempre que há um evento onde existe um número maior de clientes viajam naquele período disponibilizamos mais ônibus em horários flexíveis. No momento não vemos outra ação que possa ser executada no momento.

10. A organização conhece qual a expectativa dos seus clientes? Como faz para conhecer?

Resposta: A organização conhece a necessidade de uma forma única, mas, precisamos realizar pesquisas direcionadas aos nossos clientes fins obter dos mesmos as expectativas.

Entrevistas com Gerente GOL LINHAS AÉREAS

ROTEIRO DE ENTREVISTA – Gerente da GOL LINHAS AÉREAS

1 — Qual é a idade do Sr.?

Resposta: Hoje tenho 40 anos

2 — Qual é o grau de escolaridade do Sr.?

Resposta: Formado em processos gerenciais

3 — Em que cidade o Sr. reside?

Resposta: Guarulhos na grande São Paulo

4 — A quanta tempo o Sr. trabalha para a Gol Linhas Aéreas?

Resposta: Tenho 2 anos e 7 meses de empresa.

5 — A quanto tempo o Sr. trabalha em atividades relacionadas com aviação?

Resposta: Trabalho na aviação há 18 anos

6 — Em qual(is) empresa(s) aérea(s), além da Gol, o Sr.(a)trabalhou?

Resposta: TAM linhas aéreas

7 — Em que cargo(s) ou função (ões) o Sr.(a) já trabalhou?

Resposta: Despachante de voo, líder operacional, supervisor de aeroporto, supervisor geral de rampa, gerente regional de rampa

8 — Qual é a maior vantagem competitiva da empresa, na opinião do Sr.?

Resposta: Temos em nosso valor o baixo custo, realizamos as atividades com o menor custo do Brasil, podendo assim ter um diferencial no preço das passagens e condições de pagamento. Além de termos a segurança como nosso valor número 1, uma diretora de todas as nossas ações, e atender um dos requisitos mais procurados pelos clientes o tempo. Somos a empresa mais pontual do Brasil dá nos últimos 2 anos. E isso faz toda a diferença, além de uma equipe totalmente treinada e capacitada para realização de suas tarefas o nosso time de águias que também se tornou um valor para empresa. E por fim a nossa tecnologia e comodidade para nossos clientes, desde a compra da passagem até a sua chegada em seu destino final.

9—O que o Sr. acredita que falta para a Gol Linhas Aéreas Inteligentes competir melhor no mercado?

Resposta: Retomar as nossas rotas para América do Norte e aderir novas rotas internacionais, buscando mais parcerias e investidores do meio aéreo aumentando nossa competitividade e atuação em novos destinos.

10 — 0 Sr. sente que a empresa lhe dá condições de tomar decisões?

Em todos os momentos me sinto respaldado pela empresa, para tomar as decisões e dar os direcionamentos a nossa equipe. Colocando em pratica a cultura da empresa e realizando o planejamento estratégico para as ações do dia a dia, proporcionando resultados positivos e um ambiente propicio ao trabalho.

11 - Que tipo de decisão (ões) o Sr. toma?

Resposta: Em nossa empresa, todas as decisões relacionadas a logística de carregamento e descarregamento da aeronave e entrega dos bens dos nossos clientes seja ele carga ou bagagem, fica em minha gestão. Além de toda gestão de custos e fluxo financeiro do setor.

12 — 0 Sr. acredita que a Gol é diferente das suas concorrentes? Sim ou Não. Por qual motivo?

Resposta: Sim, é a empresa que tornou possível o acesso a todas as classes sociais de ter a oportunidade de viajar de avião. Além disso, se destaca por cumprir seus valores de forma leal e consistente. Oferecendo o baixo custo aos seus clientes, segurança em voar, uma equipe de alta performance, soluções inteligentes para clientes e empresa e conforto e comodidade.

13— 0 Sr. acha que os custos da Gol são mais baixos do que o da concorrência? Sim ou Não

Resposta: Sim, porque possui frota única o que torna mais barato a manutenção e otimização de aeronaves em suas rotas. Além de ter em suas atividades secundarias prestadores de serviços (nossos parceiros) com SLA's totalmente alinhados com nossos valores e necessidades para termos a melhor eficiência e menor custo do mercado.

14- Onde que o Sr. acredita que a Gol conseguiu reduzir custos mais eficientemente?

Resposta: Na logística de peças por ter frota única, otimização da frota do 737 para destinos nacionais e internacionais e seus parceiros prestadores de alto nível.

15 — Qual é o cliente da Gol?

Resposta: Atualmente trabalhamos com todas as classes sociais, devido as nossa condições e tecnologias aplicadas dentro de nossos processos. Nos dias de hoje a grande maioria é o público que viaja pela primeira ou segunda vez com uma margem de 80% de nosso loadfactor. Onde temos 20% de clientes que viajam diariamente ou semanalmente a negócios, turismo e lazer.

ANEXOS

Fotos da evolução da frota da Real Alagoas

Figura 3 - Real Alagoas Ano 1970

Figura 4 - Real Alagoas Ano 1980

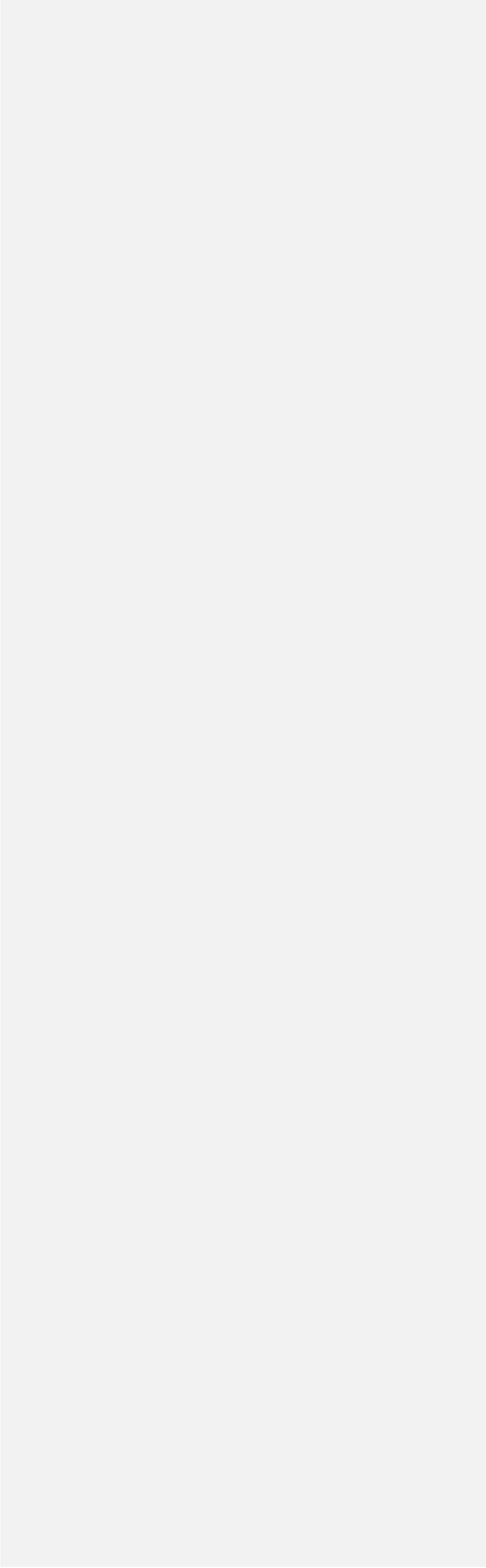
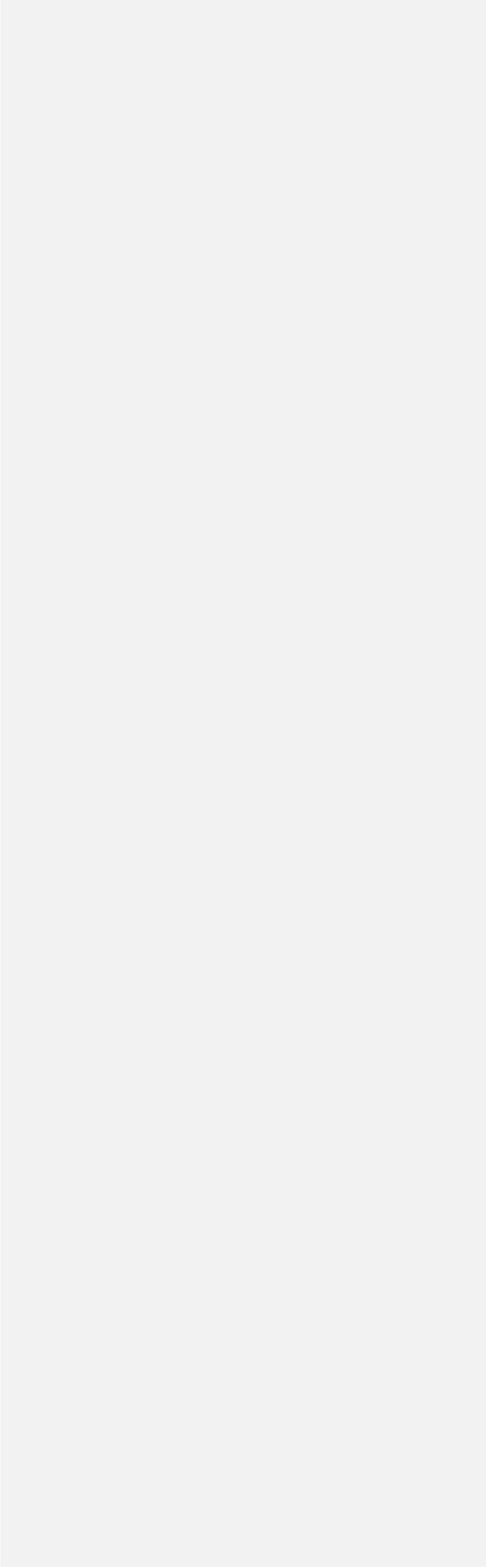


Figura 5 - Real Alagoas Ano 1990



Figura 6 - Real Alagoas Ano 2000





|