

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**ALEXSANDRO CREPALDI**

**ANÁLISE DAS PERSPECTIVAS DE MERCADO FORNECEDOR PARA  
IMPLANTAÇÃO DE UMA REVENDA DE CAMINHÕES MULTIMARCAS NA  
REGIÃO DE CRICIÚMA/SC**

**CRICIÚMA  
2017**

**ALEXSANDRO CREPALDI**

**ANÁLISE DAS PERSPECTIVAS DE MERCADO FORNECEDOR PARA  
IMPLANTAÇÃO DE UMA REVENDA DE CAMINHÕES MULTIMARCAS NA  
REGIÃO DE CRICIÚMA/SC**

Trabalho de Conclusão do Curso, apresentado para obtenção do grau de bacharel no Curso de Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Ma. Michele Domingos Schneider

**CRICIÚMA**

**2017**

**ALEXSANDRO CREPALDI**

**ANÁLISE DAS PERSPECTIVAS DE MERCADO FORNECEDOR PARA  
IMPLANTAÇÃO DE UMA REVENDA DE CAMINHÕES MULTIMARCAS NA  
REGIÃO DE CRICIÚMA/SC**

Trabalho de Conclusão do Curso, apresentado para obtenção do grau de bacharel no Curso de Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Criciúma, 06 de julho de 2017

**BANCA EXAMINADORA**



Prof<sup>a</sup> Michele Domingos Schneider - Ma. - (UNESC) - Orientadora



Prof. Alex Sander Bristot de Oliveira - Esp. - (UNESC)



Prof. Cristiane Dias - Esp. - (UNESC)

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, aos transportadores do Brasil e à minha família, que sempre torceu por essa conquista.

À Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC), pela minha formação, e aos Professores, pelos conhecimentos adquiridos.

À Direção das Empresas integrantes da pesquisa, pelo consentimento essencial à realização deste trabalho.

**“Sob qualquer ponto de vista – econômico, político e militar – [o transporte] é, inquestionavelmente, a indústria mais importante no mundo.”**

**(BALLOU, 1993, p. 113)**

## RESUMO

13596. **Análise das perspectivas de mercado fornecedor para implantação de uma revenda de caminhões multimarcas na região de Criciúma/SC.** 2017. 75 páginas. Trabalho de Conclusão de Curso de Administração da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

O comércio varejista de caminhões pesados no Brasil comercializa, anualmente, em torno de 60 mil unidades, mercado disputado por nove marcas em todo o território nacional e dividido entre transportadores autônomos, empresas transportadoras e cooperativas. O presente estudo visa analisar as perspectivas de aceitação de fornecedores de caminhões para implantação de uma revenda de caminhões multimarcas na região de Criciúma/SC. Para isso, desenvolveu-se uma pesquisa descritiva, exploratória, quantitativa, não probabilística e utilizando amostra por conveniência em estudo de campo, além de pesquisa bibliográfica para fundamentar o referencial teórico. A pesquisa de campo foi efetuada com as transportadoras mais conhecidas na região de Criciúma para, posteriormente, analisar-se o perfil das empresas e a necessidade de compra ou venda de veículos para o transporte. O questionário aplicado foi composto por dezenove perguntas, as quais foram respondidas pelos gestores responsáveis pela compra ou venda de veículos nas empresas transportadoras mais próximas e conhecidas. O trabalho identificou as pessoas que participam da decisão de compra de caminhão novo, as principais motivações para a compra, as fontes de informação utilizadas pelos compradores organizacionais e os critérios de seleção considerados para identificação de marca e revendedor que mais lhes agradam. Foi constatado, na pesquisa, que a maior parte das empresas está comprando veículos novos para renovação da frota, enquanto algumas o fazem para aumentá-la. Muitas das empresas pesquisadas possuem veículos usados para entregar na negociação, motivo pelo qual foram buscadas alternativas para conseguir tais veículos e vendê-los por consignação ou em uma página na internet.

**Palavras-chave:** Mercado de caminhões. Caminhões usados. Revenda multimarcas.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Características dos empreendedores que mais são citadas em pesquisas...	22
Figura 2 - Exemplo de análise SWOT .....	24
Figura 3 - Planejamento estratégico.....	27
Figura 4 - A missão da empresa e seus desdobramentos .....	29
Figura 5 - Definição de negócios tendo como referência produto versus mercado...	31
Figura 6 - 4 Ps de <i>marketing</i> .....	37
Figura 7 - Sistema de transportes .....	40
Figura 8 - Participação dos transportes na composição do PIB.....	41
Figura 9 - Composição da matriz do transporte de carga no Brasil em 2013.....	41
Figura 10 - Principais montadoras de caminhões .....	43
Figura 11 - As marcas mais vendidas de caminhões (jan-set/2016).....	44
Figura 12 - Classificação da atividade de transporte para a empresa.....	50
Figura 13 - Última aquisição de caminhão novo ou seminovo .....	51
Figura 14 - Quantidade de revendas de caminhões leves e pesados que a empresa conhece.....	52
Figura 15 - Fator principal para compra em uma revenda de caminhões .....	52
Figura 16 - Fatores que influenciariam na aquisição de um veículo para a frota .....	53
Figura 17 - Categorias mais utilizadas na frota da empresa .....	54
Figura 18 - Segmento de transporte mais utilizado .....	55
Figura 19 - Fator que levaria a empresa a voltar a fazer negócios com uma revenda multimarcas.....	56
Figura 20 - Marca que não seria considerada na compra de um caminhão pesado .	57
Figura 21 - Motivo para rejeição da marca selecionada na questão anterior .....	58
Figura 22 - Sobre a empresa estar ou não comprando veículo no momento.....	59
Figura 23 - Sobre os veículos sendo comprados serem novos ou usados .....	59
Figura 24 - Sobre a empresa ter algum caminhão disponível para venda no momento	60
Figura 25 - Sobre a empresa se a empresa estaria disposta a deixar o veículo consignado para venda por um prazo determinado .....	61
Figura 26 - Sobre se a empresa autorizaria fotos do veículo para venda, sem divulgação da placa.....	62
Figura 27 - Sobre a empresa estar ou não disposta a conhecer uma revenda com uma nova proposta para o mercado.....	63

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Tipos de transportadores .....	42
Tabela 2 - Tipos de caminhões e algumas especificações .....	43
Tabela 3 – Produção e venda de caminhões (2006 a 2016) .....	44
Tabela 4 - Setor que a empresa representa no mercado .....	49
Tabela 5 – Quanto ao uso ou não de veículos para transporte na empresa ou negócio.....	49
Tabela 6 - Classificação da atividade de transporte para a empresa.....	50
Tabela 7 - Última aquisição de caminhão novo ou seminovo.....	51
Tabela 8 - Quantidade de revendas de caminhões leves e pesados que a empresa conhece.....	51
Tabela 9 - Fator principal para a compra em uma revenda de caminhões .....	52
Tabela 10 - Fatores que influenciariam na aquisição de um veículo para a frota.....	53
Tabela 11 - Categorias mais utilizadas na frota da empresa .....	54
Tabela 12 - Segmento de transporte mais utilizado .....	55
Tabela 13 - Fator que levaria a empresa a voltar a fazer negócios com uma revenda multimarcas .....	56
Tabela 14 - Marca que não seria considerada na compra de um caminhão pesado	57
Tabela 15 - Motivo para rejeição da marca selecionada na questão anterior .....	58
Tabela 16 - Sobre a empresa estar ou não comprando veículo no momento .....	58
Tabela 17 - Sobre os veículos sendo comprados serem novos ou usados .....	59
Tabela 18 - Sobre a empresa ter algum caminhão disponível para venda no momento .....	60
Tabela 19 – Sobre se a empresa estaria disposta a deixar o veículo consignado para venda por um prazo determinado.....	61
Tabela 20 - Sobre se a empresa autorizaria fotos do veículo para venda, sem divulgação da placa.....	61
Tabela 21 - Sobre a empresa estar ou não disposta a conhecer uma revenda com uma nova proposta para o mercado.....	62

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMREC	Associação dos Municípios da Região Carbonífera
GEM	<i>Global Entrepreneurship Monitor</i>
PIB	Produto Interno Bruto
PME	Pequenas e Médias Empresas
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas
SETRANSC	Sindicato das Empresas de Transporte de Santa Catarina
SOFTEX	Sociedade Brasileira para Exportação de <i>Software</i>
<i>SWOT</i>	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>
UENs	Unidades Estratégicas de Negócios

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
1.1 SITUAÇÃO-PROBLEMA .....	11
1.2 OBJETIVOS .....	12
<b>1.2.1 Objetivo geral</b> .....	<b>12</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos</b> .....	<b>12</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	13
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>13</b>
2.1 ADMINISTRAÇÃO .....	14
<b>2.1.1 Empreendedorismo</b> .....	<b>18</b>
2.2 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA .....	23
<b>2.2.1 Planejamento estratégico</b> .....	<b>26</b>
2.2.1.1 Definição da missão corporativa .....	28
2.2.1.2 Estabelecimento das unidades estratégicas de negócios .....	30
<b>2.2.2 Estratégias empresariais aplicadas</b> .....	<b>31</b>
2.3 <i>MARKETING</i> .....	34
<b>2.3.1 Os 4 Ps de <i>marketing</i></b> .....	<b>36</b>
<b>2.3.2 Planejamento de <i>marketing</i></b> .....	<b>38</b>
2.4 SETOR DE TRANSPORTES .....	39
<b>2.4.1 Mercado de caminhões</b> .....	<b>43</b>
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>46</b>
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	46
3.2 LOCAL DA PESQUISA .....	46
3.3 POPULAÇÃO DE ESTUDO/AMOSTRA.....	47
3.4 OBTENÇÃO DOS DADOS.....	47
3.5 ANÁLISE DOS DADOS.....	48
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	<b>49</b>
4.1 APRESENTAÇÃO DOS DADOS .....	49
<b>4.1.1 Setor da empresa</b> .....	<b>49</b>
<b>4.1.2 Uso de veículos na empresa</b> .....	<b>49</b>
<b>4.1.3 Atividade de transporte para a empresa</b> .....	<b>50</b>
<b>4.1.4 Aquisição de caminhões novos ou seminovos</b> .....	<b>51</b>
<b>4.1.5 Revendas de caminhões leves e pesados conhecidas</b> .....	<b>51</b>

<b>4.1.6 Motivo para compra em revenda de caminhões.....</b>	<b>52</b>
<b>4.1.7 Motivo para aquisição de veículo para a frota.....</b>	<b>53</b>
<b>4.1.8 Categorias da frota .....</b>	<b>54</b>
<b>4.1.9 Segmentos mais utilizados .....</b>	<b>55</b>
<b>4.1.10 Motivo para voltar a fazer negócios com revenda multimarcas .....</b>	<b>56</b>
<b>4.1.11 Marcas rejeitadas.....</b>	<b>57</b>
<b>4.1.12 Motivo para rejeição de marca .....</b>	<b>57</b>
<b>4.1.13 Compra ou não de veículos .....</b>	<b>58</b>
<b>4.1.14 Compra de veículos novos ou usados .....</b>	<b>59</b>
<b>4.1.15 Caminhões disponíveis para venda.....</b>	<b>60</b>
<b>4.1.16 Disposição para deixar veículos em consignação por prazo determinado .....</b>	<b>60</b>
<b>4.1.17 Autorização para fotos do veículo .....</b>	<b>61</b>
<b>4.1.18 Disposição para conhecer nova revenda .....</b>	<b>62</b>
<b>4.2 ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>63</b>
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>66</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>68</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>71</b>
<b>Apêndice A – Questionário aplicado às empresas participantes da pesquisa. 72</b>	

## 1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento de um país passa, necessariamente, pelo transporte das cargas que movimentam a economia, transporte, aliás, que foi evoluindo ao longo da história humana e passou pelo uso da força do próprio homem e pelo uso de animais até chegar aos meios de transporte da atualidade, envolvendo caminhões, navios, trens e aviões, dentre outros (BALLOU, 1993; COLAVITTE; KONISHI, 2015).

Cada modal, seja ele ferroviário, rodoviário, hidroviário ou aeroviário, tem significativa participação no desenvolvimento nacional, embora o modal rodoviário destaque-se como o principal meio de transporte dos mais diferentes tipos de cargas (COLAVITE; KONISHI, 2015).

Dentre os diferentes tipos de veículos que compõem o modal rodoviário, os caminhões exercem papel vital (REVISTA CAMINHONEIRO, 2016), motivo pelo qual o presente estudo tem como tema o mercado de caminhões, visando analisar as perspectivas de aceitação de fornecedores de caminhões para implantação de uma revenda multimarca na região de Criciúma/SC.

O referencial teórico está dividido em quatro tópicos: o primeiro aborda a administração, enfatizando o papel do empreendedorismo no mundo contemporâneo; o segundo enfoca a administração estratégica, destacando o planejamento estratégico e as estratégias empresariais aplicadas; no terceiro, discute o *marketing* e a importância do planejamento de *marketing*; por fim, o último tópico discute o setor de transportes, dando ênfase ao mercado de caminhões.

O capítulo sobre a metodologia expõe o tipo de pesquisa que caracteriza o estudo, local de pesquisa, população e amostra, além de trazer informações sobre como foram obtidos e analisados os dados.

No quarto capítulo, faz-se a apresentação dos dados coletados, expondo, em tabelas e figuras, os números que traduzem as repostas obtidas, devidamente acompanhados de análise fundamentada.

### 1.1 SITUAÇÃO-PROBLEMA

Acerca do mercado de caminhões, tem-se que:

O ano começou mais difícil do que se imaginava e ainda assim a perspectiva é de que será menos pior do que o de 2016. Teremos um crescimento, o que não deixa de ser um alívio. De um PIB de -3,6 para um PIB de +0,5 o avanço seria relevante. Todos estão cientes de que estamos vivendo uma nova realidade de mercado. Isto é, demos vários passos para traz e só o fato de saber que a economia parou de retroceder, já é um alento em nosso estado de espírito. Espera-se que, no mercado de caminhões, ocorra um volume acima de 60 mil na produção e 55 mil unidades licenciadas arduamente disputadas pelos nove fabricantes (GARDESANI, 2017, p. 4).

Por parte do transportador de carga, o cenário também não demonstra ser dos mais favoráveis. O baixo valor dos fretes e a pressão dos custos dos insumos, como o diesel e a manutenção, não vêm permitindo a reposição do caminhão usado.

São fatores para acreditar que a diversificação do ramo de transportes para uma revenda de caminhões multimarcas seria uma alternativa para minimizar os riscos que o setor apresenta, além de aproveitar a essência e a experiência presentes no ramo de negócio.

Sendo assim, pergunta-se: é viável a implantação de uma revenda de caminhões multimarcas na região de Criciúma/SC?

## 1.2 OBJETIVOS

Os tópicos a seguir apresentam os objetivos geral e específicos.

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar as perspectivas de aceitação de fornecedores de caminhões para implantação de uma revenda multimarcas na região de Criciúma/SC.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar o número de empresas de transporte na região de Criciúma/SC;
- b) Conhecer o perfil das frotas das transportadoras;
- c) Classificar o segmento de transporte das transportadoras;
- d) Identificar as transportadoras que adquiriram caminhões;
- e) Destacar as transportadoras dispostas a consignar ou fotografar seus caminhões para venda.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

O objetivo deste trabalho é buscar possíveis fornecedores para uma revenda de caminhões multimarcas na região de Criciúma/SC.

Sendo assim, a importância pelo tema e objetivos propostos reside na busca por um setor de fornecedores de caminhões para uma revenda.

Os resultados obtidos na pesquisa foram relevantes, pois foi verificado que, apesar da crise econômica a atingir o país, as empresas pesquisadas continuam comprando caminhões novos, sem dúvida sempre uma ótima opção quando se trata de caminhões. Por outro lado, no que se refere à possibilidade de fornecer seus caminhões consignados, não foi obtido um percentual elevado, embora as empresas tenham concordado com o fornecimento de fotos para que os caminhões pudessem ser anunciados em uma página na internet.

Com isso, evidencia-se a oportunidade para buscar conhecimento e obter informações para criação de um *site*, visando uma abrangência maior na venda de caminhões usados.

Quanto à viabilidade, poderá se tornar viável a criação de uma página na internet com caminhões à venda para todo o país, porém, para consignar os veículos, é preciso conseguir o capital necessário para comprar diretamente das empresas os caminhões disponíveis para, assim, atender a demanda, pois, além das transportadoras, outras empresas podem servir como fornecedoras de caminhões multimarcas na região de Criciúma/SC.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão apresentados os referenciais teóricos que fundamentam a pesquisa, abordando-se a administração, o empreendedorismo, a administração estratégica (incluindo planejamento estratégico e estratégias empresariais aplicadas), o *marketing*, com destaque para os 4 Ps e o planejamento de *marketing*, e o setor de transportes, dando-se ênfase ao mercado de caminhões.

### 2.1 ADMINISTRAÇÃO

Administração é um termo tem origem no latim (*ad* – direção, *minister* – subordinação, obediência) e está associado a gerir, gerenciar, dirigir ou controlar pessoas que trabalham, subordinam-se a alguém que possui capital ou empresa (MAXIMIANO, 2000; CHIAVENATO, 2003).

Então é possível definir a administração como um processo de tomadas de decisão e realização de ações, verdadeira arte no exercício de colocar habilidades (criar, dirigir, manter, operar e controlar) a serviço dos objetivos e do sucesso organizacionais (MAXIMIANO, 2000; KWASNICKA, 2005).

De outra forma, a administração é conceituada como “[...] a maneira de governar organizações ou parte delas. É o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos organizacionais para alcançar determinados objetivos de maneira eficiente e eficaz” (CHIAVENATO, 2003, p. 22).

Embora sua história como ciência seja recente, a administração sempre existiu, pois as organizações, sejam elas militares, sociais, políticas, econômicas ou religiosas, surgiram e evoluíram com o homem e sua necessidade de produzir, construir e prosperar, sempre conduzidas por pessoas que utilizaram conhecimentos habilidades e atitudes na busca pelo alcance de determinados objetivos (MAXIMIANO, 2000; CHIAVENATO, 2003).

Referências pré-históricas acerca das magníficas construções erigidas durante a Antiguidade no Egito, na Mesopotâmia, na Assíria testemunharam a existência em épocas remotas de dirigentes capazes de planejar e guiar os esforços de milhares de trabalhadores em monumentais obras que perduram até nossos dias, como as pirâmides do Egito. Os papiros egípcios atribuídos à época de 1300 a.C. já indicam a importância da organização e da administração da burocracia pública no Antigo Egito. Na China, as parábolas de Confúcio sugerem práticas para a boa administração pública (CHIAVENATO, 2003, p. 26).

No entanto, em sua breve história como disciplina organizadora de conhecimentos, a administração está vivendo um período de transição, passando, como se verá na sequência, da teoria comportamental para a teoria contingencial e configurando verdadeira “revolução paradigmática” (ANSOFF; McDONNELL, 1993). Complementando, entende-se que, “nos dias de hoje, a administração revela-se como uma área do conhecimento humano repleta de complexidades e desafios” (CHIAVENATO, 2003, p. 2).

Em outras palavras, pode-se dizer que a administração é

[...] a mais importante inovação do presente século – e aquela que maior influência exerce diretamente sobre os jovens que estudam nas faculdades e universidades, que os “trabalhadores intelectuais” de amanhã das entidades administradas e seus próprios administradores do depois-de-amanhã (DRUCKER, 2002, p. 1).

Atualmente entendida como assunção de tarefas e como disciplina, a administração é, também, gente, visto que suas realizações são realizações de administradores, de pessoas que trabalham com pessoas e, portanto, são responsáveis tanto pela administração quanto pela desadministração (DRUCKER, 2002). “[...] a tarefa básica da Administração é a de fazer as coisas por meios das pessoas de maneira eficiente e eficaz” (CHIAVENATO, 2003, p. 10).

Objeto de estudo há bastante tempo, a administração já foi entendida como área impessoal, focada em organização e hierarquia, visando simplesmente “[...] planejar, organizar, dirigir e controlar” o trabalho realizado nas organizações (DORNELAS, 2005, p. 31). Isso porque, como mencionado, a origem do termo está ligada à história das organizações e remete à subordinação, à prestação de serviço para outro, conceito que, ao longo dos tempos, foi reformulado ou complementado a partir de diferentes teorias e escolas (CHIAVENATO, 2003).

As grandes organizações que surgiram há muito tempo, como o Império Romano, a Igreja Católica e os exércitos, tinham tanta necessidade de administração como hoje têm o Governo Federal, a ONU, a universidade em que você estuda ou a prefeitura de sua cidade. Por causa dessa necessidade, há muito tempo os gerentes e outros tipos de profissionais vêm desenvolvendo teorias (técnicas e conhecimentos) que os ajudem em sua tarefa de tomar decisões sobre recursos para atingir objetivos (MAXIMIANO, 2000, p. 53).

Nessa evolução, a administração foi estudada sob diferentes abordagens ou teorias, dentre as quais destacam-se (MAXIMIANO, 2000; CHIAVENATO, 2003; KWASNICKA, 2005):

- a) Administração científica – a partir da Revolução Industrial, surgiu o conceito de divisão do trabalho, a busca por métodos que identificassem as melhores maneiras de trabalhar e a seleção e o treinamento científicos de cada trabalhador; a preocupação era com a eficiência na fabricação dos produtos; o principal expoente foi Frederick Winslow Taylor;
- b) Teoria clássica – tendo em Henri Fayol seu principal defensor, essa teoria preocupava-se com o gerenciamento, destacando a importância da educação formal dos administradores; suas principais características eram a divisão do trabalho, a autoridade e a responsabilidade, a ordem e a disciplina, a centralização de poder e a estabilidade dos trabalhadores, os quais deveriam ser tratados com benevolência e justiça, mas, também, com energia e rigor;
- c) Teoria burocrática – Max Weber propôs essa teoria defendendo que as organizações eram máquinas impessoais e precisavam de regras, autoridade e obediência para que seus objetivos fossem atingidos; para o estudioso, os trabalhadores deveriam ser profissionais e aceitar que os objetivos organizacionais eram mais importantes que seus próprios interesses; assim, pode-se dizer que, para a teoria burocrática focava na estrutura e na racionalidade organizacionais;
- d) Teoria de relações humanas – já com ênfase nas pessoas e na necessária cooperação entre os grupos de trabalho, essa teoria teve em Elton Mayo seu principal representante e propunha que, quanto melhor o tratamento dispensado pela administração aos trabalhadores, melhor o desempenho destes, principalmente porque isso resultaria em lealdade à administração e, conseqüentemente, à empresa e aos resultados organizacionais;
- e) Teoria de sistemas – para Bertalanffy, Kast e Rosenzweig, as organizações são sistemas tanto técnicos quanto sociais, influenciando-se mutuamente, e que, portanto, exigem uma administração que cuide de seu desempenho global, de modo a integrar ambientes interno e externo e harmonizar as inúmeras partes que as compõem; então, tendo seu foco no ambiente, procurava incentivar os trabalhadores a executarem suas tarefas com perfeição;

f) Teoria comportamental – Simon e McGregor foram os principais nomes no desenvolvimento dessa teoria, cujo foco também está centrado nas pessoas, buscando integrar objetivos organizacionais e individuais, já que, para seus representantes, a satisfação das necessidades físicas e emocionais dos trabalhadores configuram a base para o sucesso da organização;

g) Teoria contingencial – defendida por estudiosos como Woodward, Lawrence e Lorsch e representando uma evolução da teoria dos sistemas, essa teoria considera fatores contingenciais (mercado, tecnologia, consumidores, concorrência, governo e sociedade em geral) como elementos de influência vital para o equilíbrio da administração e o sucesso organizacional; assim, quanto mais as organizações conseguem adaptar-se rapidamente às contingências de cada momento, moldando-se ao ambiente nos quais estão inseridas, maiores os benefícios alcançados (MAXIMIANO, 2000; CHIAVENATO, 2003; KWASNICKA, 2005).

Especificamente acerca da teoria contingencial, é possível acrescentar que, ao “adaptar suas respostas” a diferentes ambientes, tecnologias e concorrência, por exemplo, a administração das organizações utiliza “conhecimentos e experiências acumulados” para atuar coerentemente em seus distintos setores e gerar resultados que tragam “[...] um crescimento organizacional razoavelmente coerente”. (ANSOFF; McDONNELL, 1993, p. 72-73). Como exemplo, pode-se citar administradores de pesquisa e desenvolvimento atuando em cooperação com administradores de *marketing* e produção: apesar da diferença dos setores, a estratégia organizacional permanece a mesma.

Esse aprimoramento da administração levou a um novo entendimento acerca das funções de planejar, organizar, dirigir e controlar, mencionadas anteriormente, fazendo com que, na atualidade, administrar adquira um significado bem mais abrangente:

No trabalho do administrador, encontramos cinco operações básicas. Juntas, elas resultam da integração dos recursos em um organismo viável e em desenvolvimento.

[...]

Fixar objetivos, organizar, motivar e comunicar, mensurar e ainda formar pessoas, são categorias formais, classificadoras que só a experiência do administrador pode conferir-lhes vida e torná-las concretas e expressivas. Por serem formais, porém, elas se aplicam a todo administrador e a tudo que ele faça como administrador (DRUCKER, 2002, p. 11 e 12-13).

De modo geral, as diferentes teorias da administração mostram que

Nesse caminho ao futuro há motoristas, passageiros e pedestres distraídos. Para sermos aquele que conduz rumo ao sucesso, temos que nos livrar dos velhos preceitos e inventar o futuro. Com isso podemos concluir que a teoria geral da administração se desenvolverá por meio de um contínuo refinamento da teoria, da prática e da integração voluntária de outras disciplinas. A criatividade na solução dos problemas e a participação do grupo nesse processo são a hora da vez (KWASNICKA, 2005, p. 6).

Enfim, a administração é uma área de estudo multidimensional, pois é uma disciplina escolar, jovem, que não representa o bom senso nem somente a experiência codificada, mas tem o potencial de organizar os conhecimentos para que os administradores possam atuar imediatamente, agindo adequadamente aos problemas e necessidades que surgem em seu cotidiano, conduzindo pessoas, produtos e tecnologias no sentido de torná-los cada vez melhores (DRUCKER, 2002). Tal entendimento também levou à noção de que a administração é o alicerce para o empreendedorismo, como se verá na sequência.

### 2.1.1 Empreendedorismo

Quando a administração se alia ao aproveitamento de oportunidades percebidas, surge o empreendedorismo, definido como “[...] o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades [...] e à criação de negócios de sucesso” (DORNELAS, 2005, p. 39).

Em conceito que remete às origens do termo, o empreendedorismo também é definido como “[...] um neologismo derivado da livre tradução da palavra *entrepreneurship* e utilizado para designar os estudos relativos ao empreendedor, seu perfil, suas origens, seu sistema de atividades, seu universo de atuação” (DOLABELA, 1999, p. 43).

O empreendedorismo ainda pode ser conceituado como

[...] qualquer tentativa de criação e desenvolvimento de novos negócios ou criação de novas empresas, como o trabalho por conta própria, uma nova organização empresarial, ou a expansão de uma empresa já existente, por um indivíduo, uma equipe de pessoas, ou um negócio estabelecido (REYNOLDS et al., 1999 apud GRECO, 2014, p. 21).

Acerca de sua história, tem-se que o exemplo mais antigo de empreendedorismo está ligado a Marco Polo e sua tentativa de comerciar com os povos do Oriente, remetendo à ideia de se aventurar e correr riscos na busca por um

objetivo, embora utilizando recursos de terceiros. Marco Polo, na verdade, era um intermediário entre o investidor (capitalista) e o comprador, assumindo papel ativo no negócio, correndo riscos físicos e emocionais e ficando com apenas 25% dos lucros quando obtinha sucesso nas viagens e nas vendas. (HISRICH; PETERS, 2004; DORNELAS, 2005).

Já na Idade Média, o empreendedorismo esteve ligado ao gerenciamento de grandes projetos, ao uso de recursos disponíveis, e não a correr riscos. Durante o século XVII, teve início a noção de empreendedorismo como risco assumido por alguém que investia recursos e arcava com possíveis lucros ou prejuízos. No século XVIII, houve a diferenciação entre capitalistas, aqueles que apenas investem recursos financeiros, e empreendedores, aqueles que efetivamente correm os riscos (DORNELAS, 2005). No século XX, foi estabelecida a noção de empreendedorismo como inovação, como capacidade de criar, conceitualizar e lançar algo novo a partir de um adequado entendimento da realidade do mundo e do mercado (HISRICH; PETERS, 2004).

No Brasil, o empreendedorismo começou a tomar forma aos poucos, influenciado, principalmente, pela transformação no panorama que caracterizou os anos 1970, período no qual a organização econômica era baseada no Estado e nas grandes empresas. Na década seguinte, o endividamento dos governos, a globalização e o aumento da concorrência, além do desenvolvimento tecnológico, levaram à necessidade de as empresas reduzirem o número de funcionários e os governos a promover cortes e redimensionar os quadros de pessoal, o que impulsionou a criação de empregos por meio das pequenas e médias empresas (PME) (DOLABELA, 1999).

Em uma economia movida pelas grandes empresas e pelo Estado, nada mais natural do que formar empregados. Este modelo, dirigido à criação de empregados para as grandes empresas, cumpriu sua missão. Esgotou-se, porém, diante das profundas alterações nas relações de trabalho e na produção. Ao ter seu eixo deslocado para os pequenos negócios, as sociedades se vêem induzidas agora a formar empregadores, pessoas com uma nova atitude diante do trabalho e com uma nova visão do mundo (DOLABELA, 1999, p. 33).

No mesmo sentido,

A economia e os meios de produção e serviços também se sofisticaram, de forma que hoje existe a necessidade de se formalizar conhecimentos, que eram apenas obtidos empiricamente no passado. Portanto, a ênfase em empreendedorismo surge muito mais como consequência das mudanças tecnológicas e sua rapidez, e não apenas um modismo. A competição na economia também força novos empresários a adotar paradigmas diferentes (DORNELAS, 2005, p. 22).

Além disso, as PME suprem nichos não atendidos por grandes empresas, ou seja, a partir de um olhar diferenciado sobre o mercado e da criatividade de empreendedores, a agilidade de pequenos negócios, aliada à inovação e à rapidez em adaptar-se a mudanças, contribui para que esse tipo de empresa seja criado (DOLABELA, 1999).

Assim, nos anos 1990, o empreendedorismo passou a ficar em evidência principalmente a partir da criação do Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas (SEBRAE) e da Sociedade Brasileira para Exportação de *Software* (SOFTEX), o que não teria sido possível no período anterior, quando “os ambientes político e econômico do país não eram propícios [...]” e não se discutia adequadamente o empreendedorismo e as pequenas empresas, dificultando o acesso dos interessados a informações que pudessem ajudá-los “[...] em sua jornada empreendedora” (DORNELAS, 2005, p. 26).

Na atualidade, dados do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) mostram que o empreendedorismo no Brasil levou o país a ocupar o 8º lugar em um *ranking* de 31 países, com taxas gerais de empreendedorismo subindo de 21%, em 2002, para 39,3%, em 2015 (GRECO, 2014).

Outros dados importantes trazidos pelo GEM são:

- a) O empreendedorismo por oportunidade (aproveitamento de chance ou percepção de nicho) diminuiu 13,5% de 2014 para 2015, ao passo que o empreendedorismo por necessidade (alternativa ao desemprego ou a baixos salários) subiu de 29,1%, em 2014, para 43,5%, em 2015;
- b) O empreendedorismo brasileiro é marcado pela igualdade de gêneros: 21,7% de homens e 20,3% de mulheres;
- c) A faixa etária mais empreendedora compreende indivíduos entre 25 e 34 anos (26,2%);
- d) Na questão relativa à escolaridade, os indivíduos com maior taxa específica de empreendedorismo possuem o ensino médio completo ou não completaram o ensino superior (23%);
- e) No quesito renda familiar, o maior número de empreendedores pertence às classes média (22,1%) e alta (22,2%);
- f) O setor econômico que mais desperta o interesse de empreendimentos iniciais (nascentes e novos) é o de serviços orientados para o consumidor (50,8%), seguido pelos voltados à indústria da transformação (39,4%),

sendo que o mesmo acontece nos empreendimentos estabelecidos, com taxas de 62,5% e 30,2%, respectivamente;

g) O transporte rodoviário de carga atinge 2,6% dos empreendimentos estabelecidos desenvolvidos por homens;

h) O SEBRAE destaca-se como órgão de apoio mais procurado pelos empreendedores, atingindo taxa de 66,2%;

i) A taxa de indivíduos que afirmam ter mentalidade empreendedora (conhecimento, habilidade e experiência) subiu de 50% em 2014 para 58,3% em 2015;

j) O fator que mais favorece o empreendedorismo no Brasil é a capacidade empreendedora (54,1%), enquanto as políticas governamentais aparecem como principal obstáculo para abertura e manutenção de novos negócios (54,1%) (GRECO, 2014).

De modo geral, a referida pesquisa mostra que,

De cada dez brasileiros adultos, quatro já possuem ou estão envolvidos com a criação de uma empresa. [...].

A pesquisa também revela que 56% dos empreendedores que estão criando ou já abriram uma empresa identificaram uma oportunidade. Esse número sofreu uma queda em relação aos últimos anos e voltou ao mesmo patamar de 2007, quando a Lei Geral da Micro e Pequena Empresa entrou em vigor (AGÊNCIA SEBRAE DE NOTÍCIAS, 2016, p. 1).

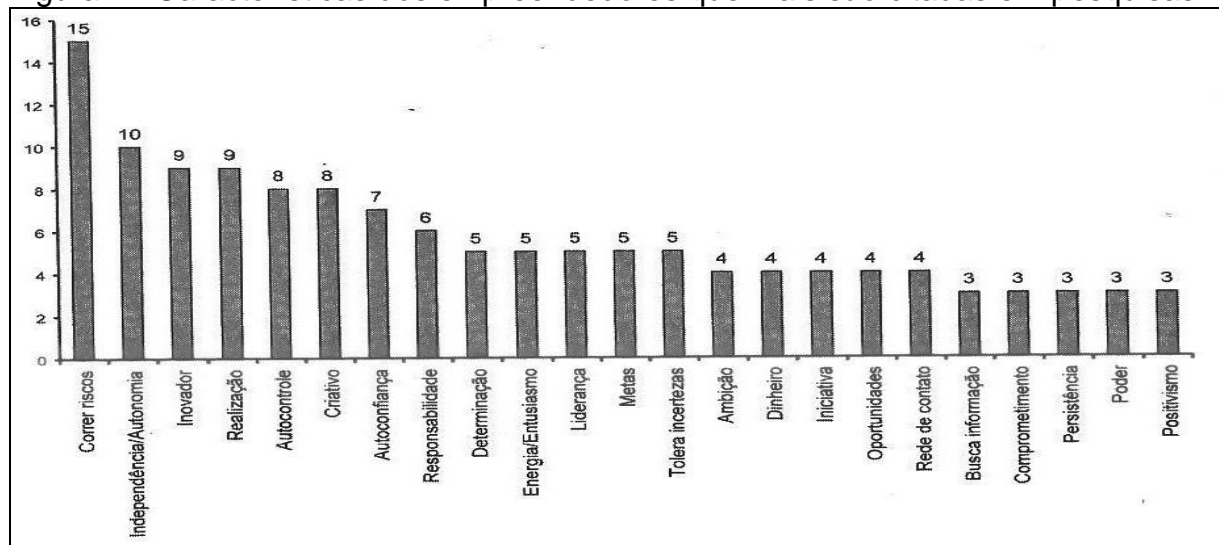
Outro aspecto importante a ser mencionado em relação ao empreendedorismo é a confusão que muitas vezes acontece entre a noção que se tem sobre o empreendedor e o administrador ou gerente: este é o indivíduo que tem foco na personalidade, pertence a uma hierarquia e utiliza o relacionamento interpessoal para, em ações conjuntas, atingir os objetivos organizacionais; aquele, por sua vez, além de ser administrador, possui outras características que, juntas permitem-lhe transformar ideias em oportunidades de novos negócios. “Ou seja, o empreendedor é um administrador, mas com diferenças consideráveis em relação aos gerentes ou executivos de organizações tradicionais, pois os empreendedores são mais visionários que os gerentes” (DORNELAS, 2005, p. 32).

Empreendedores são pessoas motivadas, que levam em conta desejos e sonhos para definir o que quer fazer e como isso deverá ser feito, dedicando-se intensamente e transformando esforço em prazer, sempre com energia, perseverança e paixão. Para isso, são capazes de persuadir terceiros, sejam eles possíveis sócios, colaboradores ou investidores, a compartilhar sua visão e o

sucesso que esperam obter, independentemente dos obstáculos, das armadilhas ou da solidão que possam vir a enfrentar (DOLABELA, 1999). “Os objetivos do empreendedor, portanto, fazem toda a diferença para o futuro do negócio” (SALIM et al., 2004, p. 3).

A Figura 1 apresenta as características dos empreendedores que mais são citadas por pesquisadores e estudiosos do tema.

Figura 1 - Características dos empreendedores que mais são citadas em pesquisas



Fonte: Dornelas (2005, p. 20)

Como se observa, a disposição para correr riscos, o desejo por independência/autonomia, a inovação, a necessidade de realização, o autocontrole e a criatividade são as características presentes na maioria dos empreendedores.

Além de perfil empreendedor e de fontes de capital, conforme já mencionado, os interessados em investir no empreendedorismo devem estar atentos a alguns aspectos essenciais, a exemplo de questões legais (como registro da empresa, patentes e marcas), capacitação para aprimoramento de conhecimentos, habilidades e atitudes e necessidade de um plano de negócio explicitando plano de *marketing*, plano financeiro e plano operacional (HISRICH; PETERS, 2004; OLIVEIRA, 2014).

Outro ponto fundamental para o empreendedorismo a ser destacado é a capacidade de executar estratégias previamente definidas: “as habilidades necessárias para a execução da estratégia, com firmeza e competência, também devem ser perseguidas com afinco” (SALIM et al., 2004, p. 3). Daí a importância de se compreender melhor a administração estratégica.

## 2.2 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Como discutido anteriormente, a administração evoluiu ao longo dos tempos, passando de simples gerenciamento ou controle dos trabalhadores para planejamento, organização, direção e controle de todos os recursos organizacionais, incluindo as pessoas que prestam serviços, agora entendidas como elementos vitais para o sucesso organizacional (MAXIMIANO, 2000; CHIAVENATO, 2003; KWASNICKA, 2005).

Nessa evolução, a administração precisou adaptar-se ao empreendedorismo, ao aprimoramento tecnológico e ao desenvolvimento do *marketing*, mas sempre se mantendo alheia às forças sociais e preocupando-se apenas com seu processo produtivo. No entanto, mudanças aceleradas, complexas e imprevisíveis, como a necessidade de reativação do empreendedorismo, a competitividade trazida pela globalização e os novos papéis sociais atribuídos às organizações, tornaram-se desafios a serem enfrentados com vistas à sobrevivência no mercado. Por isso, a administração foi desenvolvendo novos enfoques, de modo a poder adequar-se aos “[...] níveis crescentes de imprevisibilidade, novidade e complexidade” do mundo e do mercado (ANSOFF; McDONNELL, 1993, p. 35).

Surgiu, então, o conceito de administração estratégica, com base no termo estratégia, de origem grega (*strategos*), significando general e estando relacionado à arte de comandar um exército com vistas a vencer a batalha ou minimizar a derrota. Aos poucos, o termo adquiriu maior amplitude e foi incorporado também ao mundo da administração, indicando formas de se comportar e agir frente ao ambiente no qual as organizações estão inseridas (PEREIRA, 2011).

Envolvendo noções como determinação de metas de longo prazo, de objetivos e linhas de ação, de decisões e comportamentos a serem atingidos ou de seleção de oportunidades, “o conceito básico de estratégia está relacionado à ligação da empresa ao seu ambiente. E nessa situação, a empresa procura definir e operacionalizar estratégias que maximizam os resultados da interação estabelecida” (OLIVEIRA, 1991, p. 26).

Pode-se dizer, então, que usar uma estratégia é saber dispor de todos os recursos organizacionais, sejam eles físicos, financeiros ou humanos, sempre na busca por minimizar problemas e maximizar resultados. E a escolha de cada estratégia deve considerar os objetivos e metas estabelecidos pela organização,

procurando-se avaliar continuamente sua relação tanto com os pontos positivos e as oportunidades quanto com as fraquezas e ameaças (OLIVEIRA, 1991).

Faz-se um parêntese aqui para mencionar que a avaliação de pontos positivos e negativos compõe uma análise denominada *strengths, weaknesses, opportunities, threats* (SWOT) ou forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. “A análise SWOT é uma estrutura formal para identificar e estruturar oportunidades de crescimento organizacional” (KERIN; PETERSON, 2009, p. 15).

A análise de forças e fraquezas diz respeito a fatores que caracterizam o ambiente interno, como organização, atendimento, qualidade de produtos ou serviços, custos operacionais, qualificação dos colaboradores, imagem organizacional, capital e competitividade, dentre outros (KOTLER, 2000; CHIAVENATO, 2007).

Já a análise de oportunidades e ameaças está relacionada ao ambiente externo, incluindo elementos como economia, concorrência, tendências dos consumidores, tecnologia, aspectos legais/regulamentares, estrutura de mercado, ambiente político, poder aquisitivo da população, impostos e juros, facilidade ou dificuldade na obtenção de créditos e financiamentos e importação de produtos estrangeiros (CHIAVENATO, 2007; KERIN; PETERSON, 2009). A Figura 2 exemplifica alguns dos pontos considerados pela análise SWOT.

Figura 2 - Exemplo de análise SWOT

<p style="text-align: center;"><b>Pontos Fortes (Strengths)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competências distintivas</li> <li>• Recursos financeiros</li> <li>• Liderança no mercado</li> <li>• Tecnologia avançada</li> <li>• Inovação nos produtos</li> <li>• Administração eficaz</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Pontos Fracos (Weakness)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemas operacionais</li> <li>• Posição deteriorada</li> <li>• Baixa lucratividade</li> <li>• Tecnologia obsoleta</li> <li>• Falta de talentos</li> <li>• Desvantagem competitiva</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades (Opportunities)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Novas linhas de produtos</li> <li>• Diversificação de produtos</li> <li>• Poucos concorrentes no mercado</li> <li>• Novas tecnologias</li> <li>• Novos clientes potenciais</li> <li>• Novas estratégias</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Ameaças (Threats)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produtos substitutivos no mercado</li> <li>• Poucos fornecedores</li> <li>• Pressões competitivas</li> <li>• Concorrência desleal</li> <li>• Novas necessidades dos clientes</li> <li>• Redução de mercados</li> </ul>

Fonte: Chiavenato (2003, p. 544)

Retomando-se as estratégias, é preciso ter em mente que manter sempre velocidade, atitude e forma de pensar representa inércia gerencial, fator decisivo para que uma organização seja superada pela concorrência. Daí a importância de aprimorar-se continuamente, estabelecendo estratégias e revendo-as constantemente, de modo a antecipar mudanças e melhorar o desempenho (GOLDRATT; COX, 1997).

Entendida como uma arma eficaz e poderosa, a estratégia é “[...] uma opção inteligente, econômica e viável. E, sempre que possível, original e até ardilosa [...]”, pois é capaz de otimizar recursos, aumentar a competitividade, superar a concorrência, reduzir problemas “[...] e otimizar a exploração de possíveis oportunidades que o ambiente possa proporcionar à empresa e esta tenha condições de usufruir” (OLIVEIRA, 1991, p. 28).

Essa conscientização é fundamental, pois

Existe um pensamento tão comum quanto enganoso que leva as pessoas a achar que, se tem uma nova idéia e, mais ainda, se esta idéia utiliza uma tecnologia avançada, o sucesso está garantido. Mas sabemos que isto, devido ao alto grau e complexibilidade do mundo atual, não corresponde à verdade. Sabemos também que a contribuição do conhecimento puramente tecnológico, ligado ao produto, para o sucesso da empresa, apesar de ser fundamental, corresponde a uma parcela menor do que a de outros fatores, ligados às tarefas de prospecção de mercado, vendas, distribuição e comunicação da existência e das vantagens de produto/serviço (DOLABELA, 1999, p. 34).

Por isso, desenvolver uma estratégia implica analisar o mercado no qual a organização está inserida, compreender a concorrência e o contexto competitivo, procurando transformar o resultado dessa análise em ações e fatores de diferenciação, que atendam às necessidades dos consumidores quanto a preço, funções, tempo, localização e percepção em relação à empresa e/ou produto. “A estratégia nada mais é do que a busca por um plano de ação para desenvolver e ajustar continuamente a vantagem competitiva de uma empresa” (SALIM et al., 2004, p. 19).

A partir dessas noções iniciais, pode-se definir a administração estratégica como um processo que envolve compromissos, decisões e ações voltados à obtenção de vantagem competitiva para as organizações (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011).

Dito de outra forma, administração estratégica significa “posicionar e relacionar a empresa a seu ambiente de modo que garante seu sucesso continuado e a coloque a salvo de eventuais surpresas” (ANSOFF; McDONNELL, 1993, p. 15).

Também é possível conceituar administração estratégica como um processo ou conjunto de “[...] decisões e ações administrativas que auxiliam a assegurar que a organização formula e mantém adaptações benéficas com seu ambiente” (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2009, p. 25). Nesse tipo de administração, o ajuste da organização ao ambiente é feito considerando-se seus pontos fortes e fracos em relação às constantes modificações nos ambientes interno e externo, em um processo contínuo e estrategicamente planejado.

### 2.2.1 Planejamento estratégico

Pode-se definir o planejamento estratégico como “[...] a formulação sistemática de estratégias, ações estratégicas e a escolha da melhor ação no momento certo para a organização” (PEREIRA, 2011, p. 38).

Em outras palavras,

**O planejamento estratégico** [...] é o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre objetivos, habilidades e recursos de uma organização e as oportunidades de um mercado em contínua mudança. O objetivo do planejamento estratégico é dar forma aos negócios e produtos de uma empresa, de modo que eles possibilitem os lucros e o crescimento almejados (KOTLER, 2000, p. 86, grifo do autor).

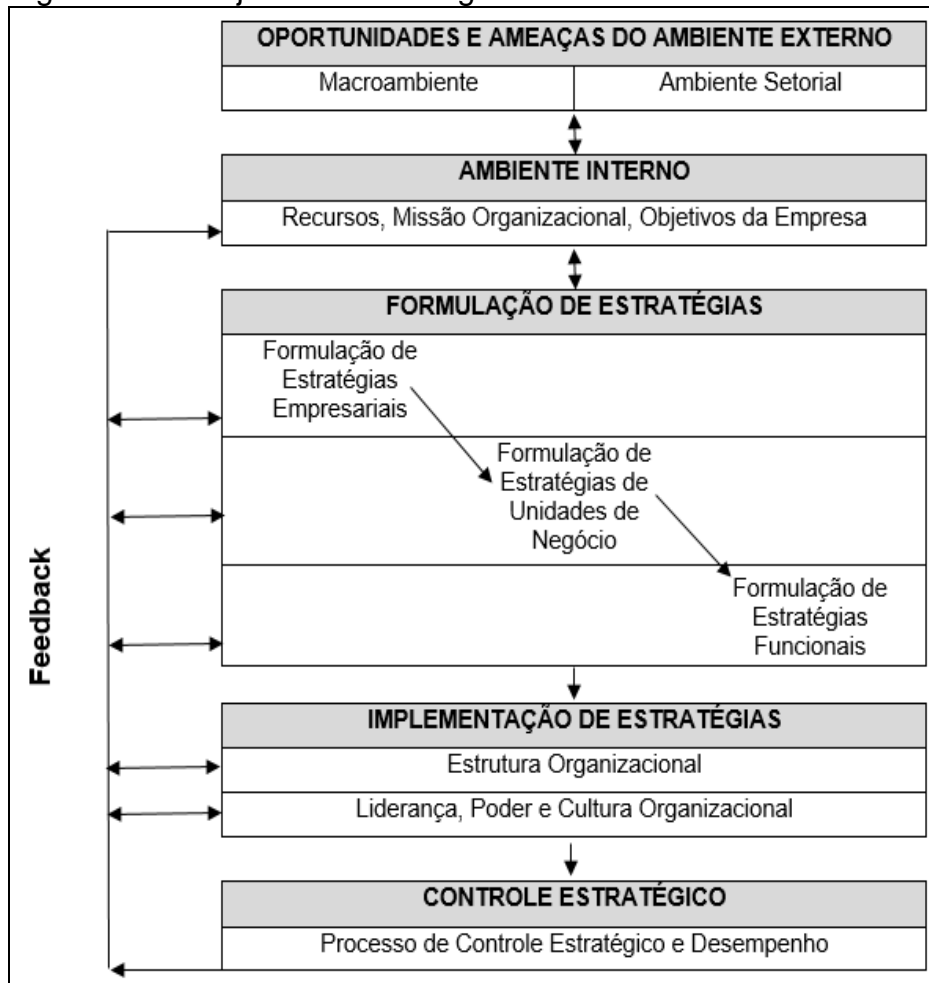
Também é possível conceituar planejamento estratégico como “[...] a metodologia administrativa que permite estabelecer a direção a ser seguida pelo empreendimento [...]”, visando compreender melhor o ambiente e os fatores externos que não podem ser controlados pela organização, de maneira a encontrar o caminho mais eficaz para adequar-se e alcançar o sucesso organizacional (OLIVEIRA, 2014, p. 337).

Quanto melhor o planejamento estratégico, maiores as chances de as organizações superarem a concorrência, visto que, ao planejarem estrategicamente seus produtos e serviços em relação à clientela desejada, as empresas levam em consideração

[...] três áreas-chave: a primeira é gerenciar os negócios da empresa como uma carteira de investimentos. A segunda área-chave envolve a avaliação dos pontos fortes de cada negócio, considerando a taxa de crescimento de mercado e a posição competitiva de uma empresa nesse mercado. A terceira área-chave é a *estratégia*. A empresa deve desenvolver um plano de ação para cada um de seus negócios, a fim de atingir seus objetivos de longo prazo. Cada empresa deve determinar o que tem mais sentido à luz de sua posição no setor, de seus objetivos, de suas oportunidades, de suas habilidades e de seus recursos (KOTLER, 2000, p. 86).

De outra maneira, pode-se dizer que o planejamento estratégico engloba uma análise detalhada dos ambientes interno e externo (análise SWOT), a partir dos quais são formuladas e implementadas as estratégias, continuamente avaliadas e controladas por meio de *feedback*, como ilustra a Figura 3.

Figura 3 - Planejamento estratégico



Fonte: Wright, Kroll e Parnell (2009, p. 22)

A análise do ambiente externo passa por questões como a situação da economia e do setor, a lucratividade do produto ou serviço a ser oferecido, os motivos pelos quais os consumidores compram ou não os produtos ou serviços e a concorrência, dentre outras. A análise do ambiente interno, por sua vez, envolve pontos fortes e fracos, bem como recursos necessários, definição de missão e objetivos organizacionais. E, como pode ser observado, ambos os aspectos são influenciados uns pelos outros. (HISRICH; PETERS, 2004).

Formulada a estratégia, são identificados os programas ou projetos necessários à sua implementação, especificando-se responsabilidades, expectativas e

custos. E, do mesmo modo que os ambientes interno e externo influenciam-se mutuamente, também as estratégias influenciam e são influenciadas pelo ambiente no qual estão inseridas. Por fim, o controle estratégico avalia se os programas e projetos estão sendo eficazes em relação aos resultados esperados e aos resultados reais, principalmente no que diz respeito às novas situações de mercado que podem surgir e influenciar os rumos da empresa, de modo a definir se há ou não necessidade de readequação ou modificação total nas ações estratégicas (HISRICH; PETERS, 2004).

Vale destacar que, no desenvolvimento do planejamento estratégico, um dos papéis mais importantes cabe ao setor de *marketing*, motivo pelo qual

O gerente de *marketing* é o colaborador mais importante no processo de planejamento estratégico, com papéis de liderança na definição da missão do negócio, na análise das situações ambiental, competitiva e de negócios, no desenvolvimento de objetivos, metas e estratégias e na definição de planos de produtos, de mercado, de distribuição e de qualidade para a implementação das estratégias do negócio. Esse envolvimento estende-se ao desenvolvimento de programas e planos operacionais totalmente relacionados com o plano estratégico. (HARREL apud KOTLER, 2000, p. 86).

Contudo, em função de sua liderança em todo o processo, e dada sua relação com o presente trabalho, o tema será discutido posteriormente. Enquanto isso, os tópicos a seguir abordam dois aspectos específicos do planejamento estratégico: a definição de missão organizacional e o estabelecimento das unidades estratégicas de negócio.

#### 2.2.1.1 Definição da missão corporativa

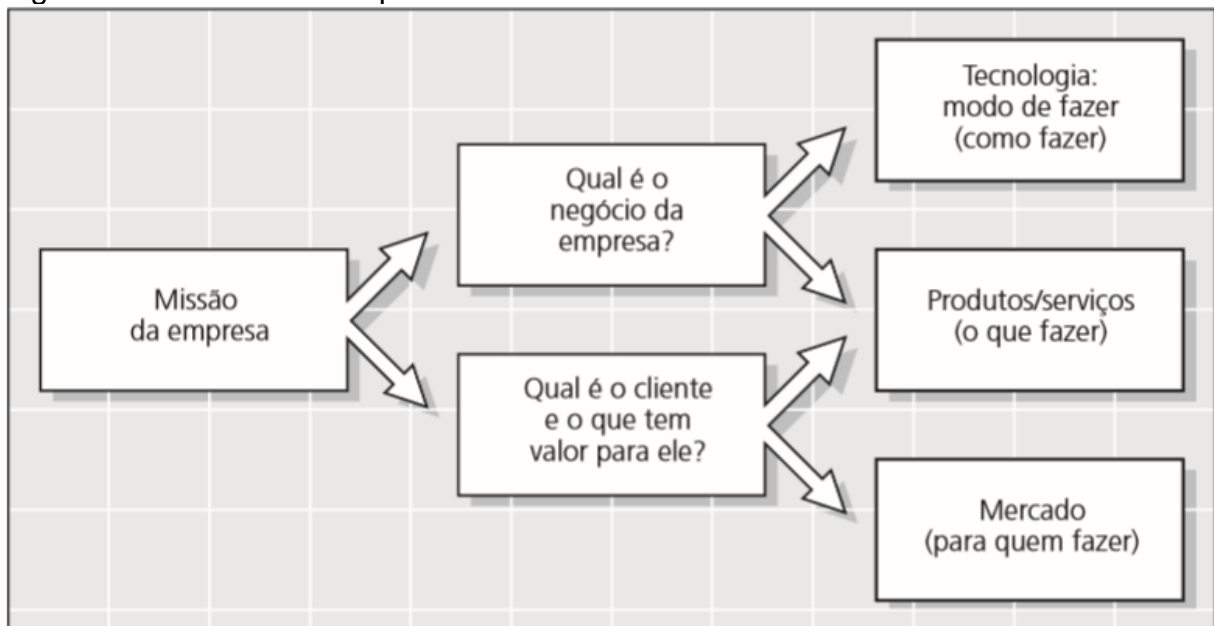
Cada organização é criada para oferecer determinados produtos ou serviços, e isso configura sua missão. Assim, ao definir sua missão, a organização descreve sua natureza e suas expectativas, diz por que o negócio foi criado, para que ele existe, utilizando tal descrição como guia para suas decisões de longo prazo (KOTLER, 2000; HISRICH; PETERS, 2004; CHIAVENATO, 2007). “Missão é a razão de ser da organização; representa o ramo ao qual ela pertence. A Missão visa comunicar interna e externamente o propósito de seu negócio” (PEREIRA, 2011, p. 73).

Também conceituada como a “[...] a razão de ser do empreendimento”, a missão representa a expectativa dentro da qual a organização atua ou pretende atuar e explicita que consumidores pretende atingir com o produto ou serviço oferecido (OLIVEIRA, 2014, p. 335).

A missão de uma organização complementa a definição do tipo de negócio. Em forma de declaração por escrito, a missão sustenta o escopo das operações de uma organização demonstrado na definição do negócio e reflete a visão da administração quanto ao que a organização deseja realizar. Embora não haja uma definição global para todas as afirmações da missão, a maioria delas descreve o objetivo da empresa em relação a seus clientes, produtos ou serviços, mercados, filosofia e tecnologia (KERIN; PETERSON, 2009, p. 12-13).

A Figura 4 ilustra a missão e seus desdobramentos.

Figura 4 - A missão da empresa e seus desdobramentos



Fonte: Chiavenato (2007, p. 142)

Boas declarações de missão são caracterizadas por poucas metas, enfatizam políticas e valores organizacionais e definem escopos fundamentais:

- a) Setoriais – em que setor ou setores a empresa pretende atuar;
- b) De produtos e aplicações – que produtos ou aplicações serão fornecidos;
- c) De competências – em quais competências o negócio estará baseado;
- d) De segmento de mercado – tipo de mercado e/ou de clientes que pretende atender;
- e) Verticais – níveis de integração vertical necessários desde a matéria-prima até a distribuição do produto final (podem ir de nenhum ou poucos níveis a grandes escopos verticais);
- f) Geográficos – locais ou regiões nos quais a empresa vai operar, indo de municipais a internacionais (KOTLER, 2000).

Quando bem elaborada, a missão traz benefícios como cristalizar a visão organizacional, orientar a empresa quanto a oportunidades de mercados e produtos, direcionar metas e objetivos da empresa e incentivar os colaboradores a atuarem em prol da organização (KERIN; PETERSON, 2009). “Uma declaração de missão bem formulada dá aos funcionários um senso compartilhado de propósito, direção e oportunidade” (KOTLER, 2000, p. 87).

No entanto, é preciso ter em mente que, no decorrer do tempo, alterações no mercado ou mesmo na carteira de negócios da empresa podem fazer com que a missão perca relevância ou torne-se nebulosa, exigindo reavaliação de propósitos e levando à necessidade de redefinir o negócio, o cliente, os valores a serem atingidos, enfim, uma série de perguntas que devem ser respondidas de maneira séria e cuidadosa. “Quando a gerência sente que a empresa vem se afastando de sua missão, deve reavaliar seus propósitos” (KOTLER, 2000, p. 87).

#### 2.2.1.2 Estabelecimento das unidades estratégicas de negócios

Ao elaborar o planejamento estratégico, uma das maneiras de se estruturar o empreendimento é o estabelecimento de unidades estratégicas de negócios (UENs), ou seja, a criação de unidades ou divisões responsáveis “[...] por consolidar os resultados esperados de um negócio e por desenvolver uma ou mais Áreas Estratégicas de Negócios (AENs) [...]” (OLIVEIRA, 2014, p. 207).

Desse modo, as UENs ficam responsáveis tanto pelo planejamento quanto pela implementação das estratégias e pela obtenção de lucros. “Este enfoque elimina a necessidade de cruzar fronteiras internacionais e unifica a responsabilidade por lucros e perdas numa UEN” (ANSOFF; McDONNELL, 1993, p. 79). Esse tipo de estruturação é muito comum nos dias atuais, quando a hipercompetição exacerba a necessidade de novos produtos e o intraempreendedorismo (HISRIC; PETERS, 2004).

Outro aspecto a ser evidenciado sobre as UENs é o entendimento de que as chances de sucesso são maiores quando o negócio é definido em função do mercado de atuação (necessidades), e não do produto ou serviço que oferece. “Um negócio precisa ser visto como um processo de satisfação do cliente, não como um processo de produção de mercadorias. Os produtos são transitórios, mas as necessidades básicas e os grupos de clientes são eternos” (KOTLER, 2000, p. 89).

A Figura 5 apresenta exemplos de organizações que deixaram de utilizar os produtos e passaram a fazer do mercado a referência na definição de seus negócios.

Figura 5 - Definição de negócios tendo como referência produto *versus* mercado

Empresa	Definição por produto	Definição por mercado
Missouri-Pacific Railroad	Operamos uma ferrovia.	Transportamos pessoas e mercadorias.
Xerox	Fabricamos copiadoras.	Ajudamos a aumentar a produtividade dos escritórios.
Standard Oil	Vendemos gasolina.	Fornecemos energia.
Columbia Pictures	Fazemos filmes.	Promovemos entretenimento.
Encyclopaedia Britannica	Vendemos enciclopédias.	Distribuimos informação.
Carrier	Fabricamos aparelhos de ar-condicionado e aquecedores.	Fornecemos controle climático residencial.

Fonte: Kotler (2000, p. 90)

Ao estabelecer as UENs, as organizações tanto podem aproveitar oportunidades nos mercados onde já atua quanto em mercados que acabaram de ser identificados. E as estratégias utilizadas podem envolver penetração de mercado ou desenvolvimento de mercado, isto é, tentativas de expandir o domínio no mercado de atuação ou de introduzir ofertas em mercados diferentes (seja em áreas geográficas ou públicos ainda não atingidos). Mais uma vez, destaca-se aqui a importância das atividades de *marketing* e a necessidade de a organização considerar pontos fortes e fracos, bem como ameaças e oportunidades, ao avaliar o potencial do empreendimento e possíveis estratégias a serem aplicadas em relação à adaptabilidade aos novos mercados (KERIN; PETERSON, 2009).

## 2.2.2 Estratégias empresariais aplicadas

Como mencionado anteriormente, estratégias são ações formuladas no sentido de melhor controlar os recursos organizacionais com vistas à maximização de resultados, sempre considerando forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. “O objetivo fundamental de utilizar qualquer tipo de estratégia é adquirir competitividade estratégica e obter retornos acima da média” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011, p. 98).

Dentre as inúmeras estratégias empresariais que podem ser aplicadas às diferentes organizações, destacam-se as elencadas no Quadro 1.

Quadro 1 - Síntese das estratégias empresariais

(continua)

Quanto à amplitude	Macroestratégia		Adotadas em função do ambiente no qual a empresa atua
	Estratégias funcionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégias de <i>marketing</i></li> <li>• Estratégias de mercado</li> <li>• Estratégias financeiras</li> <li>• Estratégias de produção</li> <li>• Estratégias de recursos humanos</li> </ul>	Relacionadas ao nível tático da empresa
	Microestratégia ou subestratégia		Relacionadas ao nível operacional da empresa
Quanto à concentração	Estratégia pura		Adotada em função de setor/área específico
	Estratégia conjunta		Combinação de estratégias
Quanto à qualidade dos resultados	Estratégias fortes		Que resultam em grande impacto
	Estratégias fracas		Que resultam em impactos irrelevantes
Quanto à fronteira	Estratégias internas à empresa		Adotadas em função de aspectos internos da administração
	Estratégias externas à empresa		Aproveitam oportunidades de mercado
	Estratégias internas e externas à empresa		Interligam aspectos internos e externos
Quanto aos recursos aplicados	Estratégias de recursos humanos		Alocam recursos principalmente no elemento humano
	Estratégia de recursos não humanos		Alocam recursos principalmente em elementos materiais/financeiros
	Estratégia de recursos humanos e não humanos		Equilibram recursos entre elementos humanos e materiais/financeiros
Quanto ao enfoque	Estratégias pessoais		Focadas no relacionamento com colaboradores
	Estratégias empresariais		Focadas no ambiente
Quanto à postura estratégica	Estratégias baseadas na postura estratégica de sobrevivência	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução de custos</li> <li>• Desinvestimentos</li> <li>• Liquidação do negócio</li> </ul>	Adotadas quando os pontos fracos e as ameaças atingem um nível alto

(continuação)

	Estratégias baseadas na postura estratégica de manutenção	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégia de estabilidade</li> <li>• Estratégia de nicho</li> <li>• Estratégia de especialização</li> </ul>	Adotadas quando, apesar de as ameaças serem altas, os pontos fortes justificam investimentos moderados
	Estratégias baseadas na postura estratégica de crescimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégia de inovação</li> <li>• Estratégia de internacionalização</li> <li>• Estratégia de <i>joint venture</i></li> <li>• Estratégia de expansão</li> <li>• Estratégia de fusão</li> </ul>	Adotadas quando, apesar de haver predominâncias de pontos fracos, o ambiente é favorável
	Estratégias baseadas na postura estratégica de desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento de mercado</li> <li>• Desenvolvimento de produtos ou serviços</li> <li>• Desenvolvimento financeiro</li> <li>• Desenvolvimento de capacidade</li> <li>• Desenvolvimento de estabilidade</li> </ul>	Adotadas quando pontos fortes e oportunidades estão em alta
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversificação horizontal</li> <li>• Diversificação vertical</li> <li>• Diversificação concêntrica</li> <li>• Diversificação conglomerada</li> <li>• Diversificação interna</li> <li>• Diversificação mista</li> </ul>	Adotadas quando surgem dificuldades causadas pelos contextos interno e externo, quando se visualizam situações de retorno, quando sobram recursos ou quando a diversificação é mais confiável que a expansão
Quanto à abrangência	Estratégias corporativas		Adotadas em conjunto pelas <i>holdings</i> e suas subsidiárias
	Estratégias de UENs		Adotadas por UENs de empresas ou corporações
	Estratégias empresariais		Estratégias gerais adotadas em função do ambiente

Fonte: Adaptado de Oliveira (2001)

A partir dessa variedade de possíveis estratégias empresarias a serem aplicadas, percebe-se a importância do planejamento estratégico na análise dos pontos fortes e fracos e das oportunidades e ameaças, no diagnóstico correto da situação na qual a organização se encontra e na definição da estratégia que melhor se adequa à missão, aos objetivos e metas previamente determinados. Além disso, durante a etapa de controle estratégico, torna-se possível identificar problemas e, se necessário, providenciar alterações ou adotar novas estratégias (ANSOFF; McDONNELL, 1993).

### 2.3 MARKETING

Apesar de muitas vezes entendido como “a arte de vender produtos”, o *marketing* tem um significado muito mais abrangente, que passa de simples venda de produtos ou serviços para processo voltado à satisfação de necessidades e desejos por meio da “[...] criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor [...]” (KOTLER, 2000, p. 30).

**Marketing** é a função do empreendimento responsável pela análise, planejamento, implementação e avaliação de estratégias e projetos estruturados, com a finalidade de atender – e até suplantar – as necessidades de segmentos de mercado, bem como contribuir para o desenvolvimento sustentado do empreendimento (OLIVEIRA, 2014, p. 210, grifo do autor).

Pode-se ainda definir o *marketing* como prática ou estratégia organizacional que visa estabelecer relacionamentos de longo prazo entre empresas e consumidores por meio de relações de troca que beneficiem todos os envolvidos, ou seja, um processo que envolve promover e vender os produtos/serviços de maneira a encantar e reter os clientes (CHIAVENATO, 2007; KERIN; PETERSON, 2009).

Dessa forma, os conceitos centrais de *marketing* envolvem (KOTLER, 2000):

- a) Mercados-alvo e segmentação – a segmentação do mercado permite identificar os potenciais clientes e desenvolver ofertas específicas;
- b) Profissionais de *marketing* e clientes potenciais – partes envolvidas no processo de vender e comprar;
- c) Necessidades, desejos e demandas – necessidade é aquilo de que se precisa para sobreviver (comida), desejo é o que se quer (peixe, por exemplo) e demanda é o que se pode ter (sardinha ou salmão);
- d) Produto ou oferta – bens, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, títulos patrimoniais, organizações, informações, ideias;

- e) Valor e satisfação – valor é a relação entre custo e benefício; quanto melhor essa relação, maior a satisfação;
- f) Troca e transações – troca é uma das maneiras de obter produtos ou serviços e transação é o acordo que resulta da troca (condições aceitáveis para todas as partes envolvidas);
- g) Relacionamentos e redes – relacionamentos são relações satisfatórias entre partes-chave do negócio (clientes, fornecedores e distribuidores), enquanto as redes envolvem tanto as partes-chave quanto outros públicos interessados, como funcionários e agências de propaganda, por exemplo);
- h) Canais de *marketing* – canais de comunicação (que vão de folhetos e números para ligações gratuitas a grandes campanhas publicitárias), canais de distribuição (armazéns, veículos de transporte ou revendedores, por exemplo, que expõe produtos e serviços em exposição ou os entregam aos clientes) e canais de venda (meios pelos quais as transações são realizadas, incluindo desde distribuidores até companhias de seguro);
- i) Cadeia de suprimento – engloba da matéria-prima ao produto final;
- j) Concorrência – ofertas e substitutos de outras empresas que podem despertar a atenção dos consumidores;
- k) Ambiente de *marketing* – ambientes de tarefa (participantes imediatos) e ambiente geral (forças demográficas, econômicas, naturais, tecnológicas, político-legais e socioculturais);
- l) Mix de *marketing* – também chamado de composto ou 4Ps de *marketing*, a ser discutido no tópico a seguir (KOTLER, 2000).

Quando esses conceitos centrais são devidamente considerados e trabalhados, as organizações têm maior possibilidade de alcançar o retorno e a lucratividade desejados (KOTLER, 2004). Quando isso não acontece, as empresas incorrem nos chamados “pecados mortais do *Marketing*”:

1. A empresa não é suficientemente focada no *marketing* e orientada para o cliente
2. A empresa não entende o seu público-alvo
3. A empresa não monitora os seus concorrentes
4. A empresa gerencia mal as suas relações com os *stakeholders*<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Grupos que participam direta ou indiretamente do negócio e influenciam ou têm interesse em seu sucesso: acionistas, empregados, clientes, fornecedores e sociedade etc. (CHIAVENATO, 2007).

5. A empresa não é boa em encontrar novas oportunidades
6. O processo de planejamento de *marketing* da empresa é deficiente
7. As políticas de produto e serviço da empresa necessitam de ajustes
8. Os esforços de comunicação e de construção de marcas da empresa são fracos
9. A empresa não está adequadamente organizada para a prática do *marketing*
10. A empresa não usou ao máximo a tecnologia disponível (KOTLER, 2004, p. 9).

Assim, para evitar esses pecados e colocar em prática os conceitos centrais, o *marketing* desenvolve diversas atividades, a exemplo do plano de *marketing*, pesquisa e análise do sistema de informações mercadológicas, análise e divisão do mercado para posicionamento da empresa, propaganda, promoção, marca e embalagem, *marketing* social, formação de preços, comércio eletrônico, financiamento e *marketing* interno, além de proporcionar atenção a questões como vendas, pontos-de-venda, canais de distribuição (incluindo o setor de transporte, a ser abordado posteriormente), administração de vendas e assistência pós-venda (OLIVEIRA, 2014). Dada a importância do plano de *marketing* para o presente estudo, o tema será abordado em tópico posterior.

### 2.3.1 Os 4 Ps de *marketing*

Mix, composto ou 4 Ps de *marketing* são os nomes atribuídos ao conjunto das ferramentas de *marketing* ou programa integrado que as organizações utilizam para atingir seus públicos-alvo (KOTLER, 2000; KERIN; PETERSON, 2009).

Os 4 Ps de *marketing* também podem ser definidos como

[...] o conjunto de ações destinadas a criar produtos/serviços e colocá-los à disposição do mercado, no local, tempo e volume adequados. Ele está totalmente focado no foco do cliente. Seus componentes — a criação e/ou o desenvolvimento de produtos/serviços, a localização e/ou a distribuição deles, a propaganda e a promoção, o preço, a embalagem — devem estar sempre orientados para o cliente e suas necessidades e expectativas (CHIAVENATO, 2007, p. 202).

Como se observa, esse composto mercadológico visa encantar os clientes, ultrapassando suas expectativas e conquistando sua fidelização por meio do investimento em ações voltadas a (CHIAVENATO, 2007):

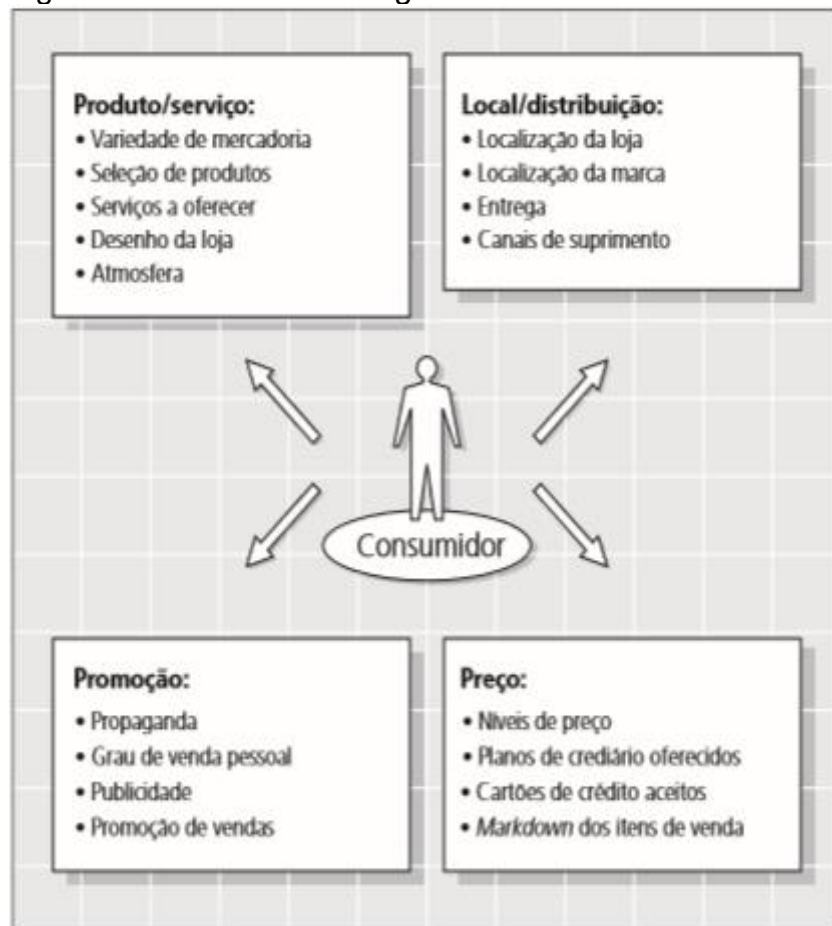
- a) Produtos – são os bens ou serviços oferecidos pela empresa;
- b) Preço – envolve os custos financeiros (valor a ser pago pelo cliente) e não financeiros (compensação por tempo, negociação, conveniência

etc.) que, juntos, vão ajudar o consumidor a decidir ou não pela aquisição do produto ou serviço;

- c) Praça – também chamada de locais de distribuição, diz respeito à forma de colocar o produto ou serviço à disposição de seus consumidores, incluindo localização, horários de atendimento e canais de comunicação, por exemplo;
- d) Promoção – está ligada aos meios de comunicação a serem utilizados para divulgar e convencer os clientes quanto aos méritos do produto ou serviço oferecido (CHIAVENATO, 2007).

A Figura 6 ilustra os 4 Ps de *marketing*.

Figura 6 - 4 Ps de *marketing*



Fonte: Chiavenato (2007, p. 202)

Quanto melhores as decisões relativas aos 4 Ps de *marketing*, maior a influência da empresa “[...] sobre os canais comerciais, bem como sobre os consumidores finais” (KOTLER, 2000, p. 37). Daí a importância do planejamento de *marketing*.

### 2.3.2 Planejamento de *marketing*

Tendo por objetivo estabelecer como o empreendedor vai competir e operar de modo eficaz no mercado, o planejamento de *marketing* também contribui para o estabelecimento de orçamentos e projeções financeiras. Sua elaboração deve partir da definição de propósitos ou objetivos, seguir pela coleta de dados de fontes primárias e secundárias e pela análise e interpretação dos resultados obtidos (HISRICH; PETERS, 2004).

A partir daí, é possível iniciar a preparação do plano. “Esse plano, como qualquer outro, pode ser comparado a um mapa rodoviário usado por um viajante”, pois destina-se a responder três questões básicas: onde a organização está, para onde quer ir em curto prazo e como vai chegar lá (HISRICH; PETERS, 2004, p. 243).

Assim como o planejamento estratégico deve ser elaborado conforme a sequência demonstrada anteriormente, sempre seguindo as orientações gerais do empreendimento, o planejamento de *marketing* também é operacionalizado de acordo com determinado formato, a ser exemplificado na sequência (KERIN; PETERSON, 2009; OLIVEIRA, 2014).

De maneira mais específica, pode-se dizer que as questões macros do planejamento estratégico (visão, missão, valores, cenários) orientam a elaboração do planejamento de *marketing*, enquanto

[...] os objetivos do plano estratégico devem ser decompostos em objetivos, objetivos funcionais e metas, que são resultados intermediários de áreas específicas; as estratégias são decompostas em estratégias funcionais da área de *marketing*, e essas em projetos específicos, e as políticas, por considerarem todo o empreendimento, simplesmente devem ser acrescidas de políticas específicas de marketing. E mais, verifica-se que todo esse processo é decorrente da qualidade – adequada ou não – das orientações gerais do empreendedor do negócio considerado (OLIVEIRA, 2014, p. 211-212).

Sua elaboração passa por diversos estágios: definição da situação do negócio, definição do mercado-alvo e suas oportunidades e ameaças, identificação de pontos fortes e fracos, estabelecimento de metas e objetivos, definição das estratégias de *marketing* e dos programas de ação, coordenação do processo de planejamento, definição de responsabilidades, consideração dos custos envolvidos, implementação do plano e acompanhamento (HISRICH; PETERS, 2004).

Em relação ao mencionado formato, o Quadro 2 apresenta as seções de um plano de *marketing*.

Quadro 2 - Seções de um plano de *marketing*

I. Resumo executivo e sumário	Apresenta uma rápida visão geral do plano proposto
II. Situação atual de <i>marketing</i>	Apresenta antecedentes relevantes sobre vendas, custos, lucros, mercado, concorrentes, distribuição e macroambiente
III. Análise de oportunidades e questões	Identifica as principais oportunidades/ameaças, forças/fraquezas e questões relacionadas à linha de produtos
IV. Objetivos	Define as metas financeiras e de marketing do plano em relação a volume de vendas, participação de mercado e lucros
V. Estratégia de <i>marketing</i>	Apresenta a abordagem geral de <i>marketing</i> que será utilizada para alcançar os objetivos do plano
VI. Programas de ação	Apresenta os programas especiais de <i>marketing</i> projetados para atingir os objetivos do negócio
VII. Demonstrativos de resultados projetados	Projeta os resultados financeiros esperados do plano
VIII. Controles	Indica como o plano será monitorado

Fonte: Kotler (2000, p. 111)

Apesar de essa elaboração não ser tarefa fácil, o plano de *marketing* detalha contexto e escopo de atividades, apresentando análise, ideias e aspirações quanto ao *marketing* da organização, comunicando substância e profissionalismo (KERIN; PETERSON, 2009).

Pode-se dizer, ainda, que o planejamento de *marketing* funciona tanto em nível estratégico quanto tático: no primeiro caso, por analisar situação e oportunidades atuais de mercado e, a partir disso, estabelecer objetivos gerais e estratégias de *marketing*; no segundo, por definir táticas específicas, “[...] incluindo táticas de propaganda, formas de comercialização, preços, canais e serviços” (KOTLER, 2000, p. 86).

Vale lembrar que, como já mencionado, o trabalho da administração de *marketing* é vital para o processo de planejamento estratégico, porém, não é apenas o gerente que desenvolve o plano de *marketing*, mas uma equipe, “[...] com contribuições e a aprovação de cada departamento importante [...]” para, que, ao final, o plano seja implementado “[...] em níveis apropriados da organização. Há monitoração de resultados e, quando necessário, efetuam-se ações corretivas” (KOTLER, 2000, p. 86).

## 2.4 SETOR DE TRANSPORTES

Lembrando os canais de distribuição, como parte dos conceitos centrais de *marketing*, e a necessidade de logística para colocação de produtos e serviços na

praça, tem-se que o setor de transporte exerce papel vital nas organizações e na economia como um todo, pois

[...] refere-se a todo conjunto de trabalho, facilidade e recursos que compõem a capacidade de movimentação na economia. Esta capacidade implica o movimento de carga e de pessoas, podendo incluir o sistema para distribuição de intangíveis, tais como comunicações telefônicas, energia elétrica e serviços médicos (BALLOU, 1993, p. 116).

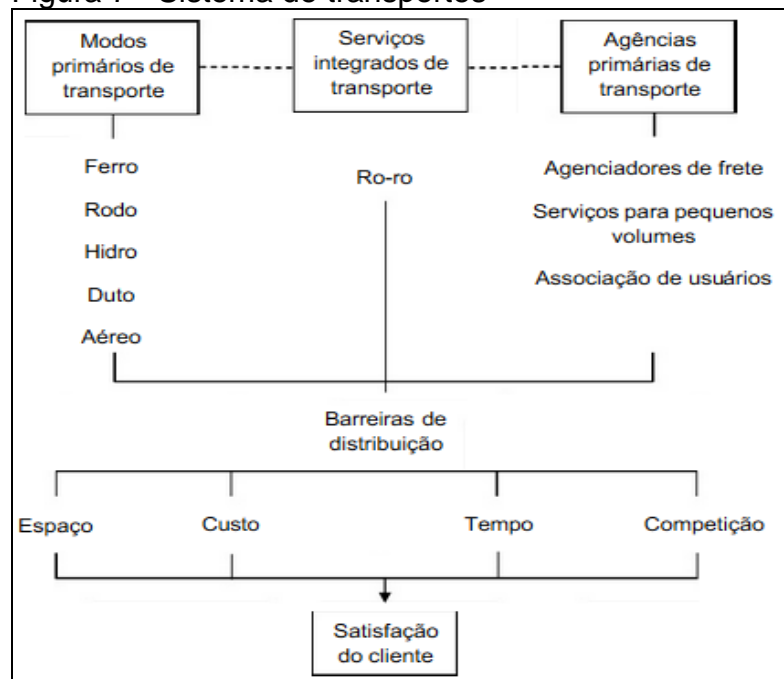
E ainda:

O setor de transporte está diretamente vinculado ao progresso de uma nação, proporcionando acessibilidade e mobilidade entre pessoas e mercadorias, evidenciando o seu grau de importância na economia, viabilizando o progresso nos diversos setores de um país.

Um país torna-se competitivo, na medida em que sua infraestrutura viária possa atender as necessidades e demandas para escoamento de sua produção (COLAVITE; KONISHI, 2015, p. 2).

A Figura 7 ilustra o sistema de transportes.

Figura 7 - Sistema de transportes

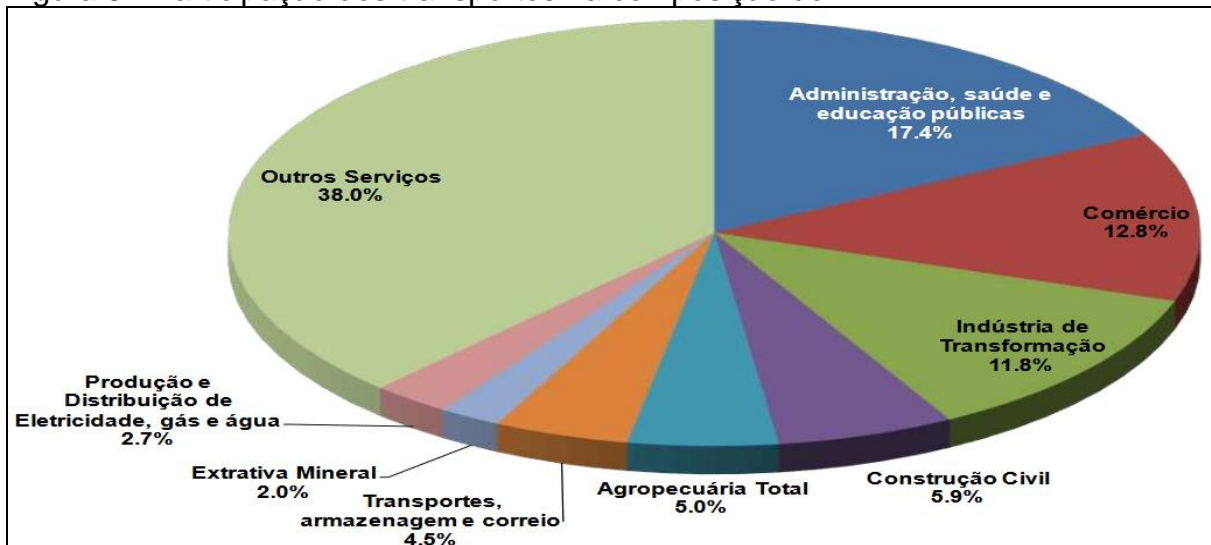


Fonte: Ballou (1993, p. 117)

Quanto melhor o sistema de transportes das organizações, maior a competição no mercado, maior a economia de escala na produção e maior a redução de preços das mercadorias (BALLOU, 1993), contribuindo para que o papel dos transportes na composição do Produto Interno Bruto (PIB) seja significativo.

A Figura 8, a seguir, apresenta a participação dos transportes na composição do PIB brasileiro.

Figura 8 - Participação dos transportes na composição do PIB

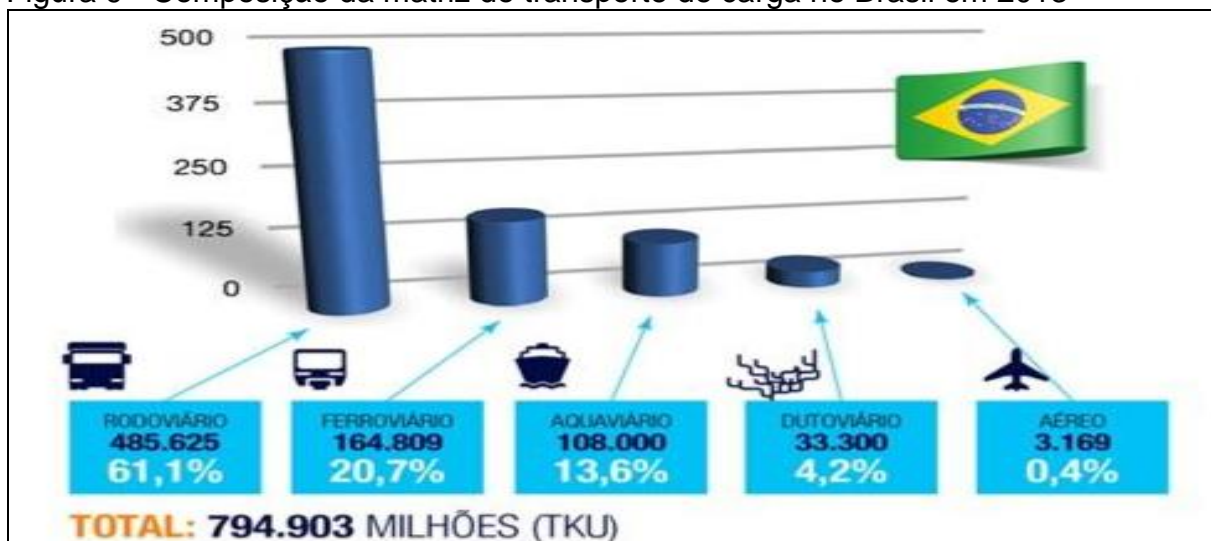


Fonte: Bradesco (2017, p. 3)

Utilizando principalmente modais ferroviários, rodoviários, hidroviários e aeroviários, o setor de transportes é movimentado por meio da atuação de agências de transporte, transportadoras e associações de exportadores, os quais interagem entre si, sempre buscando vencer barreiras de distribuição, conseguir “[...] arranjos mais econômicos de frete” e satisfazer seus clientes (BALLOU, 1993, p. 116).

A Figura 9 apresenta a participação dos diferentes modais no transporte de carga em território brasileiro.

Figura 9 - Composição da matriz do transporte de carga no Brasil em 2013



Fonte: Colavite e Konishi (2015, p. 4)

E, nesse sistema, o modal rodoviário destaca-se como meio mais utilizado pelas organizações, estando “[...] diretamente relacionado às facilidades de

mobilidade e acessibilidade [...] em termos de deslocamento [...]” e de escoamento da produção de mercadorias (COLAVITE; KONISHI, 2015, p. 3).

Dito de outro modo, o sistema de transporte rodoviário, especialmente o do transporte de cargas, “[...] é o principal meio de transporte do país”, configurando-se como “[...] elemento fundamental nas cadeias produtivas, pois une mercados promovendo a integração de regiões e estados” e dos “[...] demais setores da economia” (SEBRAE, 2014, p. 1, 2 e 3).

Especificamente acerca do transporte rodoviário de cargas, tem-se que:

- a) Engloba cargas comuns, líquidas, de produtos perecíveis, sob temperatura controlada, aquecida, de concreto em execução, de veículos automotores, de valores e de produtos perigosos e inflamáveis;
- b) Participou com 68,6% na receita operacional líquida, com 52,5% no pessoal ocupado e com 74,5% no número de empresas em 2013;
- c) Transportou 61,1% das cargas em 2014;
- d) Os custos de produção envolvem mão de obra (42,8%), combustíveis e lubrificantes (32,2%), mercadorias, materiais de consumo e de reposição (21,8%), custo das mercadorias revendidas (1,4%) e outros (1,9%);
- e) Os principais fatores de risco são: situação da economia, condições ruins de rodovias, roubos de cargas e dificuldades na renovação da frota;
- f) Tem baixo custo inicial de implantação;
- g) Representa oportunidade de investimento para empreendedores (SEBRAE, 2014; BRADESCO, 2017).

Em relação aos tipos de transportadores, a Tabela 1 traz as informações.

Tabela 1 - Tipos de transportadores

<b>Tipo de Transportador</b>	<b>Empresas Registradas</b>	<b>Part. %</b>	<b>Frota de Caminhões</b>	<b>Veículo/ transportador</b>	<b>Part. %</b>
Autônomo	886.734	83,2%	1.041.899	1,2	45,4%
Empresa	179.049	16,8%	1.235.006	6,9	53,8%
Cooperativa	422	0,0%	17.955	42,5	0,8%
Total	1.066.20	100,0%	2.294.860	2,2	100,0%

Fonte: Bradesco (2017, p. 9)








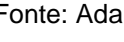

Enfim, todos esses dados demonstram a participação significativa do transporte rodoviário de cargas para o desenvolvimento e progresso das organizações e da economia de modo geral. Apesar de se esperar que os números cresçam ainda mais, vale destacar que “desde meados da DÉCADA DE 2000 e mais

fortemente após a recuperação da crise de 2008, o Brasil vive o que pode ser chamado de revitalização do setor de transporte rodoviário de cargas”, com destaque para o mercado de caminhões (ARAÚJO, 2014, p. 1, grifo do autor)

#### 2.4.1 Mercado de caminhões

O mercado de caminhões para transporte rodoviário de cargas é composto por veículos de diferentes configurações, dispostos na Tabela 2.

Tabela 2 - Tipos de caminhões e algumas especificações

	<b>Tipo</b>	<b>Capacidade</b>
	Veículo urbano de carga (VUC)	3.000 kg
	Toco	6.000 kg
	Truck	14.000 kg
	Carreta 2 eixos	33.000 kg
	Carreta Baú	41.500 kg
	Carreta 3 eixos	41.500 kg
	Carreta Cavalo Truckado	45.000 kg
	Carreta Cavalo Truckado Baú	45.000 kg
	Bi-trem (Treminhão) - 7 eixos	57.000 kg

Fonte: Adaptado de Coelho (2010) e Guia de Logística (2017)

A Figura 10 apresenta as principais montadoras de caminhões no Brasil.

Figura 10 - Principais montadoras de caminhões



Fonte: [www.iguanatruck.com.br](http://www.iguanatruck.com.br)

A produção dessas principais montadoras compõe uma frota que ultrapassa 2 milhões de unidades e movimenta “[...] 58% da mercadoria que circula no país [...]” (REVISTA CAMINHONEIRO, 2016, p. 1).

Na verdade, o tamanho dessa frota poderia ser maior caso a produção e a venda não tivessem sido reduzidas entre 2006 e 2016, como demonstram as informações expostas na Tabela 3.

Tabela 3 – Produção e venda de caminhões (2006 a 2016)

Ano	Produção	Vendas
2006	103.289	78.654
2007	133.263	100.788
2008	163.681	126.777
2009	120.993	114.286
2010	189.941	157.694
2011	216.270	172.902
2012	132.953	139.147
2013	190.304	154.549
2014	139.965	137.073
2015	74.062	71.442
2016	60.604	50.295

Fonte: Adaptado de Gardesani (2017)

A Figura 11 sintetiza os dados sobre o desempenho das dez maiores montadoras de caminhões, no período de janeiro a setembro de 2016.

Figura 11 - As marcas mais vendidas de caminhões (jan-set/2016)

	MARCA	EMPLACAMENTOS JAN-SET 2016	DESEMPENHO 2016/2015 (%)	PARTICIPAÇÃO (%)	VARIAÇÃO 2016/2015 (ponto porcentual)
1ª	Mercedes	11.412	-22,82	29,53	2,96
2ª	MAN VWCO	10.679	-29,67	27,63	0,35
3ª	Ford	5.993	-42,63	15,51	-3,26
4ª	Volvo	4.328	-32,34	11,20	-0,29
5ª	Scania	3.257	-15,93	8,43	1,47
6ª	Iveco	2.046	-39,54	5,29	-0,78
7ª	DAF	492	57,69	1,27	0,71
8ª	Agrale	155	-26,54	0,40	0,02
9ª	Sinotruk	129	74,32	0,33	0,20
10ª	Hyundai	46	-94,60	0,12	-1,41

Fonte: Riatto (2016, p. 1)

Acerca de todos esses números, tem-se que

Estamos de volta ao porto em que estávamos por volta de 2005, ou antes, e não nos resta outra coisa senão lubrificar o leme, consertar o casco, costurar as velas, e recarregar os porões com esperança e tudo mais que vamos precisar para vencer as ondas e alcançar mar aberto procurando ventos favoráveis. Parece poético, mas é uma definição bem clara da situação atual (GARDESANI, 2017, p. 4).

No mesmo sentido, “a boa notícia é que o pior momento das transportadoras no Brasil já passou e, frente ao **cenário** atual de mudanças e ações de melhorias propostas pelo governo, os números começarão a serem favoráveis” (ATUAL CONSULT, 2017, p. 1, grifo original).

Dessa forma, percebe-se que, sendo caminhões e caminhoneiros considerados peças-chave “[...] na engrenagem da economia do Brasil”, vale a pena investir na implantação de uma revenda de caminhões multimarcas na região de Criciúma (REVISTA CAMINHONEIRO, 2016, p. 1).

### 3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta a metodologia utilizada na realização da presente pesquisa, ou seja, mostra como foi realizada a investigação (OLIVEIRA, 2011).

[...] a palavra Metodologia vem do grego “meta” = ao largo; “odos” = caminho; “logos” = discurso, estudo.

A Metodologia é compreendida como uma disciplina que consiste em estudar, compreender e avaliar os vários métodos disponíveis para a realização de uma pesquisa acadêmica. A Metodologia, em um nível aplicado, examina, descreve e avalia métodos e técnicas de pesquisa que possibilitam a coleta e o processamento de informações, visando ao encaminhamento e à resolução de problemas e/ou questões de investigação (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 14).

Dessa forma, os próximos tópicos vão detalhar o tipo de pesquisa, o local da pesquisa, população e amostra, bem como explicar como foram obtidos e analisados os dados.

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa efetuada caracteriza-se como descritiva, por utilizar técnica padronizada para coletar dados e expor as características do objeto de estudo, e exploratória, por ajudar o pesquisador a familiarizar-se com o tema (OLIVEIRA, 1999; PRODANOV; FREITAS, 2013).

Também é caracterizada como pesquisa de campo, pois, ao permitir a observação do objeto de estudo em sua própria realidade, permite alcançar maior conhecimento acerca do problema pesquisado, facilitando a comprovação ou não das hipóteses iniciais (LAKATOS, 2001).

Além disso, é pesquisa bibliográfica, por fundamentar os estudos em obras físicas já publicadas e em material disponível na internet, e quantitativa, por quantificar os dados coletados, traduzindo em números as opiniões e dados obtidos por meio do questionário aplicado (OLIVEIRA, 1999; PRODANOV; FREITAS, 2013).

#### 3.2 LOCAL DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada na cidade de Criciúma, que se localiza no Sul do Estado de Santa Catarina e integra a Associação dos Municípios da Região Carbonífera (AMREC), da qual é Município-polo. Os demais Municípios que

compõem a AMREC são: Siderópolis, Morro da Fumaça, Nova Veneza, Forquilha, Cocal do Sul, Içara, Urussanga e Lauro Müller.

Nessa pesquisa, foi aplicado um questionário a 25 empresas do setor de transportes, localizadas em Criciúma e região. Segundo informações obtidas através do Sindicato das Empresas de Transporte de Santa Catarina – SETRANSC, existem 98 (noventa e oito) empresas de transportes registradas na região (SETRANSC, 2017).

### 3.3 POPULAÇÃO DE ESTUDO/AMOSTRA

População é o total de elementos que compõe o universo pesquisado, enquanto amostra é uma pequena parte dos elementos que representam tal universo (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Assim, a população desse estudo era composta pelas 98 empresas registradas no SETRANSC, ao passo que a amostra utilizada foi formada pelas 25 empresas pesquisadas.

As empresas foram selecionadas por amostragem não-probabilística, sob critério de conveniência:

[...] as **amostras não probabilísticas** são compostas de forma acidental ou intencional. Os elementos não são selecionados aleatoriamente. Com o uso dessa tipologia, não é possível generalizar os resultados da pesquisa realizada, em termos de população. Não há garantia de representatividade do universo que pretendemos analisar.

[...] **amostras** por acessibilidade ou **por conveniência**: constituem o menos rigoroso de todos os tipos de amostragem. Por isso mesmo são destituídas de qualquer rigor estatístico. O pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que esses possam, de alguma forma, representar o universo. Aplicamos esse tipo de amostragem em estudos exploratórios ou qualitativos, em que não é requerido elevado nível de precisão (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 98, grifo nosso).

Significa dizer que as empresas selecionadas pertenciam ao setor de transportes, eram registradas no SETRANSC e aceitaram colaborar com a realização desta pesquisa.

### 3.4 OBTENÇÃO DOS DADOS

Os dados foram coletados por meio de um questionário padronizado constituído por 18 questões fechadas e 01 pergunta aberta (apêndice A).

O questionário foi aplicado pelo pesquisador diretamente ao responsável pela administração, no local da empresa selecionada, sendo fornecidas explicações e orientações necessárias.

### 3.5 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados foram tabulados utilizando-se o EXCEL e apresentados em forma de tabelas e figuras. Posteriormente, foram devidamente analisados.

No capítulo a seguir, são apresentados os resultados e a análise efetuada.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Na sequência, apresentam-se os resultados encontrados por meio do questionário aplicado às 25 empresas de transportes selecionadas e a análise dos dados obtidos.

### 4.1 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Os tópicos a seguir sintetizam os dados encontrados na pesquisa.

#### 4.1.1 Setor da empresa

Este item mostra o setor que as empresas representam no mercado.

Tabela 4 - Setor que a empresa representa no mercado

	Quantidade	%
Autônomo	0	0
Distribuidor (varejo/atacado)	0	0
Lojista	0	0
Materiais de construção	0	0
Transportadora	25	100
Outro(s)	0	0
Total	25	100%

Fonte: Autor (2017)

Observou-se que 100% dos respondentes tratam-se de transportadoras.

#### 4.1.2 Uso de veículos na empresa

Este tópico apresenta as empresas que utilizam veículos para transporte.

Tabela 5 – Quanto ao uso ou não de veículos para transporte na empresa ou negócio

	Quantidade	%
Sim	25	100
Não	0	0
Total	25	100%

Fonte: Autor (2017)

Foram pesquisadas intencionalmente empresas que possuem frota própria. Sendo assim, 100% das empresas na amostra citada possuem veículos para o transporte.

#### 4.1.3 Atividade de transporte para a empresa

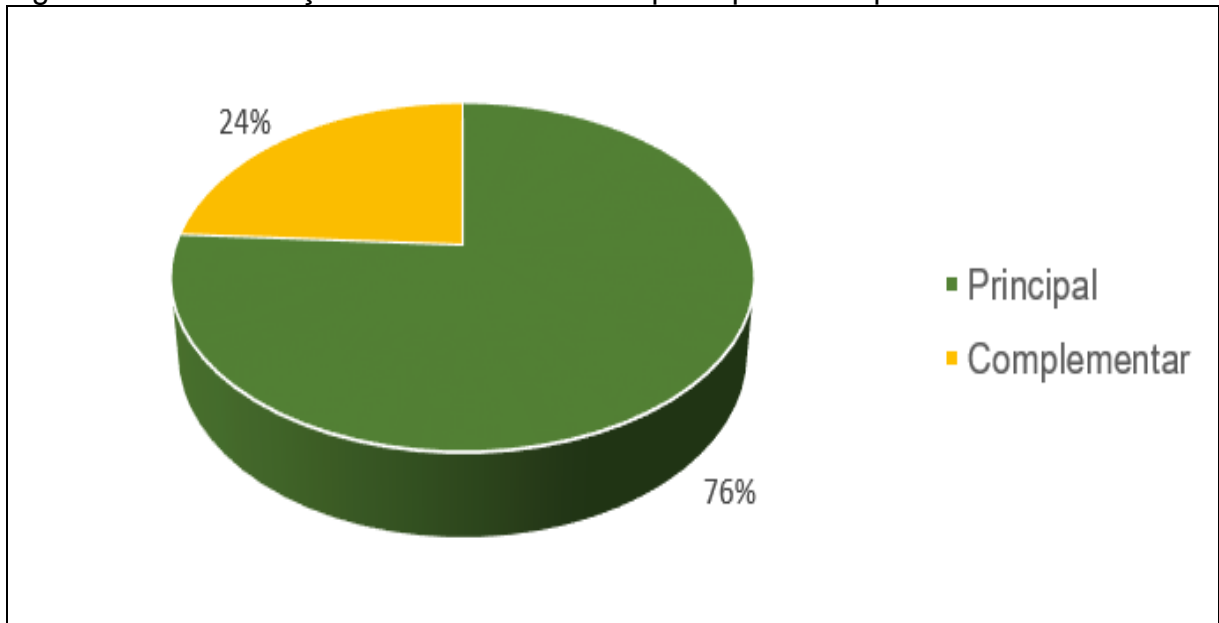
Este tópico demonstra se o transporte é atividade principal ou secundária.

Tabela 6 - Classificação da atividade de transporte para a empresa

	Quantidade	%
Principal	19	76
Complementar	6	24
Total	25	100%

Fonte: Autor (2017)

Figura 12 - Classificação da atividade de transporte para a empresa



Fonte: Autor (2017)

Para 80% das transportadoras pesquisadas, o transporte de carga é o ramo de atividade principal, ou seja, seu funcionamento depende de cargas, fretes, mudanças, lotações etc.

As demais empresas (20%) não têm no transporte sua atividade principal, mas precisam do caminhão para transportar seus produtos e atender a demanda de clientes. Como exemplo, citam-se empresas que trabalham com metalurgia, mineração, madeiras e materiais de construção.

#### 4.1.4 Aquisição de caminhões novos ou seminovos

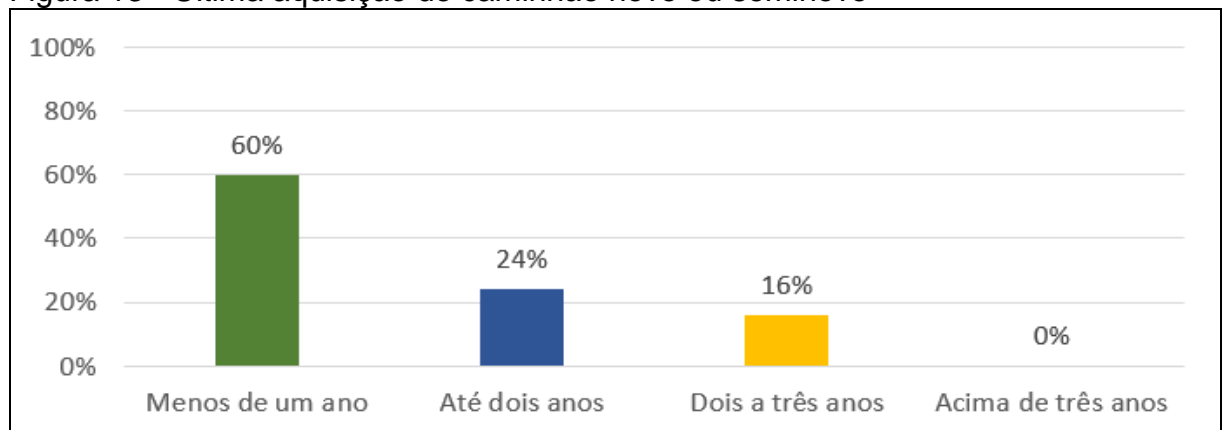
Este tópico indica quando ocorreu a última aquisição de caminhão novo ou seminovo pela empresa.

Tabela 7 - Última aquisição de caminhão novo ou seminovo

	Quantidade	%
Menos de um ano	15	60
Até dois anos	06	24
Dois a três anos	04	16
Acima de três anos	00	00
Total	25	100%

Fonte: Autor (2017)

Figura 13 - Última aquisição de caminhão novo ou seminovo



Fonte: Autor (2017)

Em 60% das empresas pesquisadas, estas adquiriram caminhões novos no último ano, significando que, apesar da crise, muitas empresas continuam renovando a frota.

#### 4.1.5 Revendas de caminhões leves e pesados conhecidas

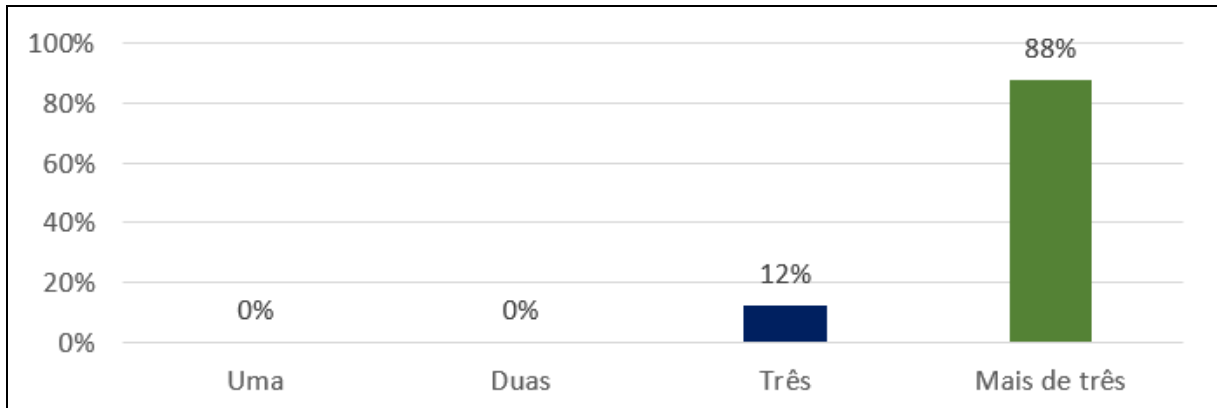
Os dados mostram quantas revendas a empresa conhece na região.

Tabela 8 - Quantidade de revendas de caminhões leves e pesados que a empresa conhece

	Quantidade	%
Uma	0	0
Duas	0	0
Três	3	12
Mais de três	22	88
Nenhuma	0	0
Total	25	100%

Fonte: Autor (2017)

Figura 14 - Quantidade de revendas de caminhões leves e pesados que a empresa conhece



Fonte: Autor (2017)

Percebe-se, pela amostragem, que a maior parte das empresas entrevistadas (88%) conhece mais de três revendas.

#### 4.1.6 Motivo para compra em revenda de caminhões

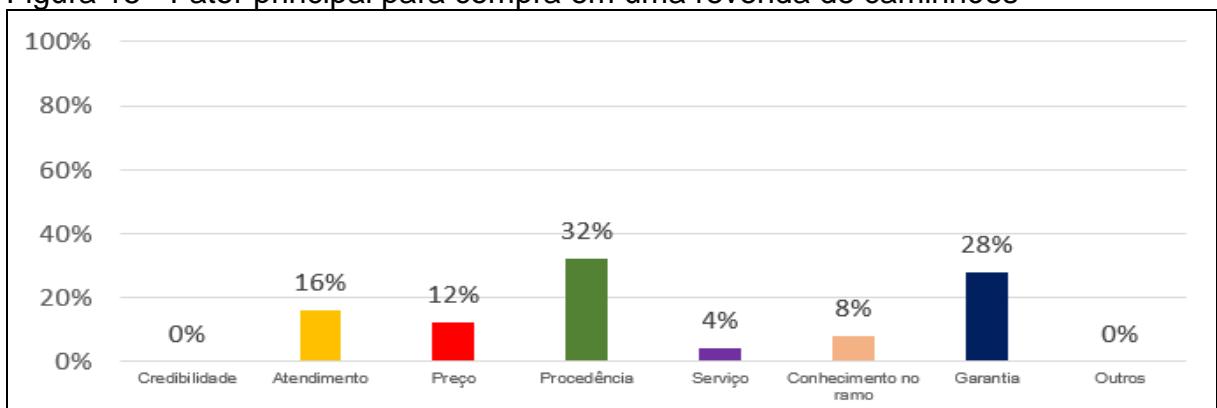
Quesitos que fariam a empresa comprar em uma revenda de caminhões.

Tabela 9 - Fator principal para a compra em uma revenda de caminhões

	Quantidade	%
Credibilidade	0	0
Atendimento	4	16
Preço	3	12
Procedência	8	32
Serviço	1	4
Conhecimento no ramo	2	8
Garantia	7	28
Outros	0	0
Total	25	100%

Fonte: Autor (2017)

Figura 15 - Fator principal para compra em uma revenda de caminhões



Fonte: Autor (2017)

Os indicadores da figura acima mostram opiniões bem divididas a respeito da segurança na compra de um veículo usado, predominando a procedência (32%), seguida por garantia (28%).

No caso da aquisição de caminhões usados, é importante conhecer de onde vem o veículo, quantos proprietários teve e a garantia. Além disso, o atendimento é um diferencial em qualquer empreendimento. Enfim, como estão bem divididas as respostas, deve-se considerar todos os itens dessa questão como fundamentais.

#### 4.1.7 Motivo para aquisição de veículo para a frota

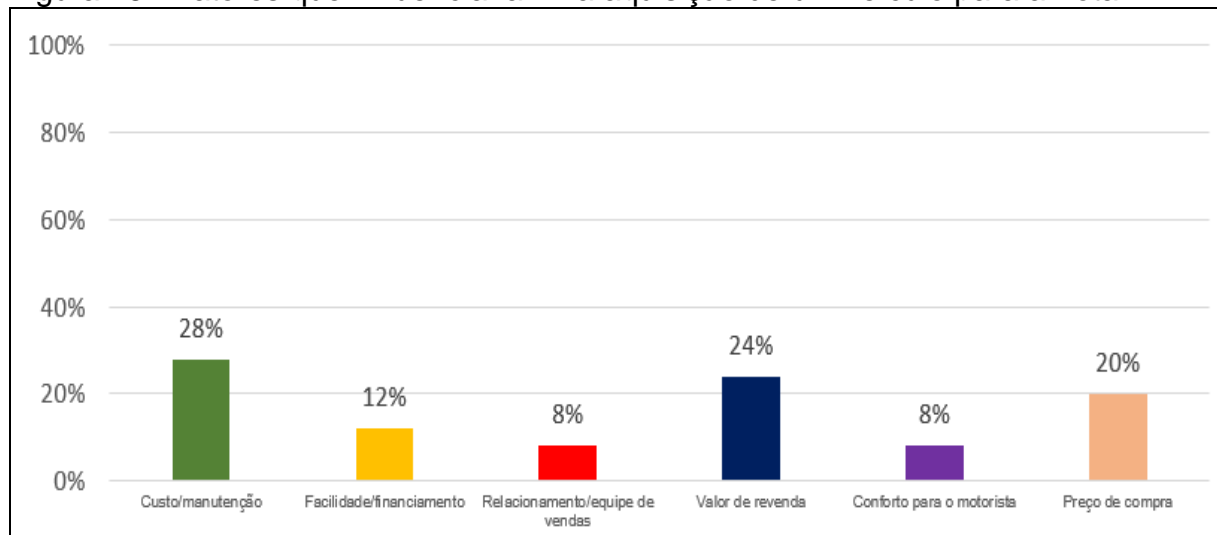
Aqui são demonstrados os fatores que influenciam na aquisição de veículo para frota.

Tabela 10 - Fatores que influenciariam na aquisição de um veículo para a frota

	Quantidade	%
Custo/manutenção	7	28
Facilidade/financiamento	3	12
Relacionamento/equipe de vendas	2	8
Valor de revenda	6	24
Conforto para o motorista	2	8
Preço de compra	5	20
Total	25	100%

Fonte: Autor (2017)

Figura 16 - Fatores que influenciariam na aquisição de um veículo para a frota



Fonte: Autor (2017)

Não é possível atuar em qualquer setor da economia sem conhecer a estrutura dos custos do empreendimento. Predominam, na amostragem ilustrada nessa figura, os custos de manutenção (28%), seguidos pelo valor de revenda (24%) e pelo preço de compra (20%), o que reforça a preocupação com o investimento. Sendo um investimento de alto valor, 12% dos pesquisados optaram pela facilidade de financiamento para o veículo.

Em relação aos fatores restantes, 8% das empresas pesquisadas destacaram relacionamento/equipe de vendas, enquanto outros 8% preocuparam-se com o conforto do profissional, número baixíssimo considerando-se as altas jornadas de trabalho dos motoristas.

#### 4.1.8 Categorias da frota

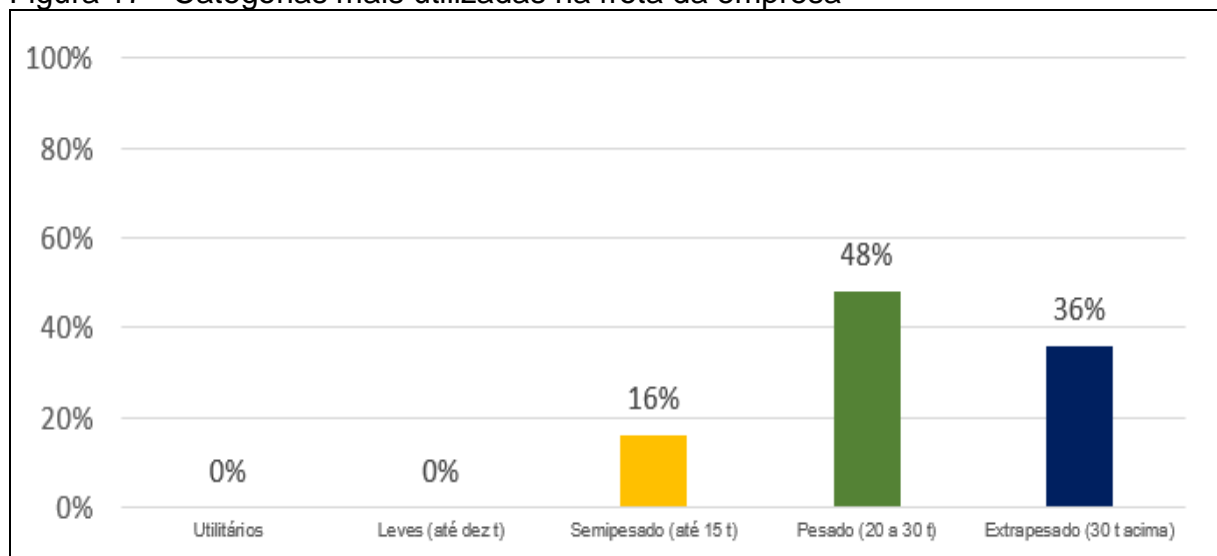
Este tópico demonstra as categorias mais utilizadas pelas transportadoras pesquisadas.

Tabela 11 - Categorias mais utilizadas na frota da empresa

	Quantidade	%
Utilitários	0	0
Leves (até dez t)	0	0
Semipesado (até 15 t)	4	16
Pesado (20 a 30)	12	48
Extrapesado (30 t acima)	9	36
Total	25	100%

Fonte: Autor (2017)

Figura 17 - Categorias mais utilizadas na frota da empresa



Fonte: Autor (2017)

Percebe-se que 48% das empresas de transporte pesquisadas atuam no segmento pesado, com veículos transportando entre 20 e 30 toneladas por carga. Na categoria extrapesado, cuja capacidade de carga por veículo está acima de 30 toneladas, o percentual é de 36%. Esses veículos, conhecidos como bitrens e rodotrens, são indicados para maior capacidade de carga por veículo, visando transportar mais com apenas um caminhão.

Também estão presentes na pesquisa os semipesados, chamados como trucks, veículos um pouco menores, porém, com facilidade de deslocamento nos centros urbanos, representando 16% das empresas pesquisadas.

#### 4.1.9 Segmentos mais utilizados

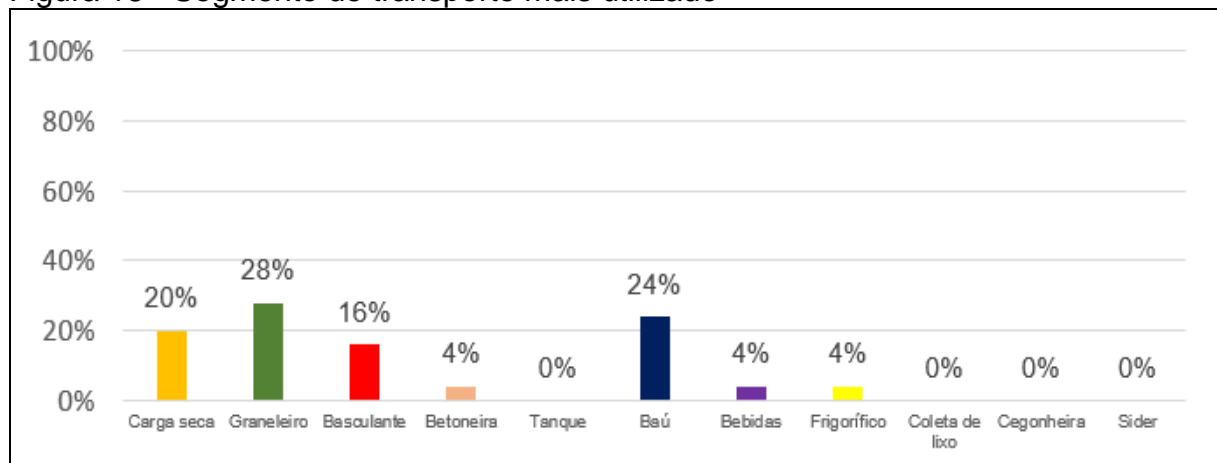
Aqui estão os segmentos de transporte predominantes nas empresas.

Tabela 12 - Segmento de transporte mais utilizado

	Quantidade	%
Carga seca	5	20
Graneleiro	7	28
Basculante	4	16
Betoneira	1	4
Tanque	0	0
Baú	6	24
Bebidas	1	4
Frigorífico	1	4
Coleta de lixo	0	0
Cegonha	0	0
Sider	0	0
Total	25	100%

Fonte: Autor (2017)

Figura 18 - Segmento de transporte mais utilizado



Fonte: Autor (2017)

De acordo com o gráfico da página anterior, nota-se que as categorias graneleiro, baús, carga seca e basculante são as mais utilizadas pelas frotas, respondendo por mais da metade das respostas (88%). As demais empresas (12%) dividem-se entre as categorias restantes.

Não se pode deixar de citar que algumas empresas possuem mais de um segmento na sua frota, diversificando as possibilidades de carga, porém, a questão pedia para assinalar o segmento predominante.

#### 4.1.10 Motivo para voltar a fazer negócios com revenda multimarcas

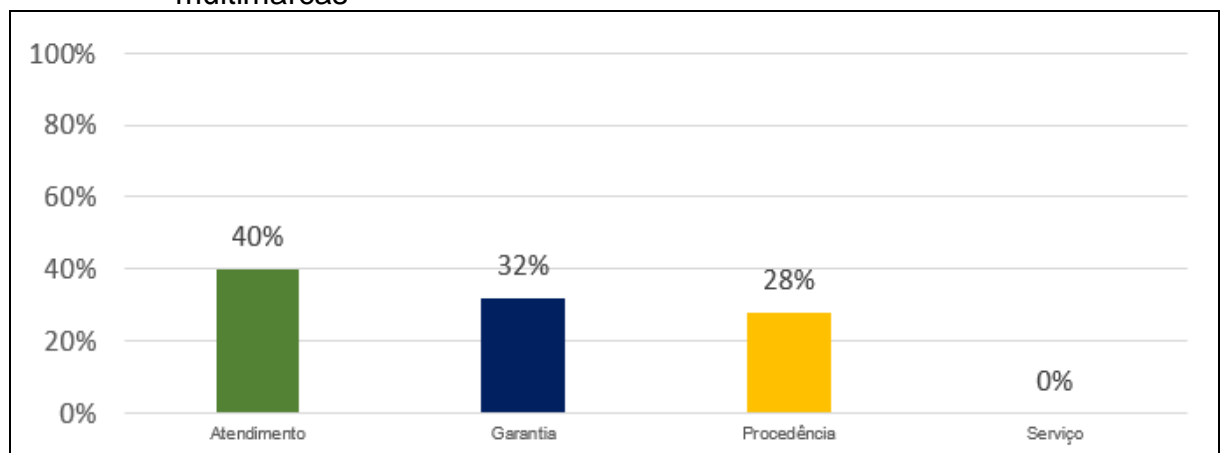
Este indicador mostra os fatores que fariam a empresa voltar a negociar com uma revenda multimarcas.

Tabela 13 - Fator que levaria a empresa a voltar a fazer negócios com uma revenda multimarcas

	Quantidade	%
Atendimento	10	40
Garantia	8	32
Procedência	7	28
Serviço	0	0
Total	24	100%

Fonte: Autor (2017)

Figura 19 - Fator que levaria a empresa a voltar a fazer negócios com uma revenda multimarcas



Fonte: Autor (2017)

Como mostram os dados, as opiniões dividem-se nessa questão, motivo pelo qual devem ser consideradas importantes todas as três opções assinaladas (atendimento, garantia e procedência).

#### 4.1.11 Marcas rejeitadas

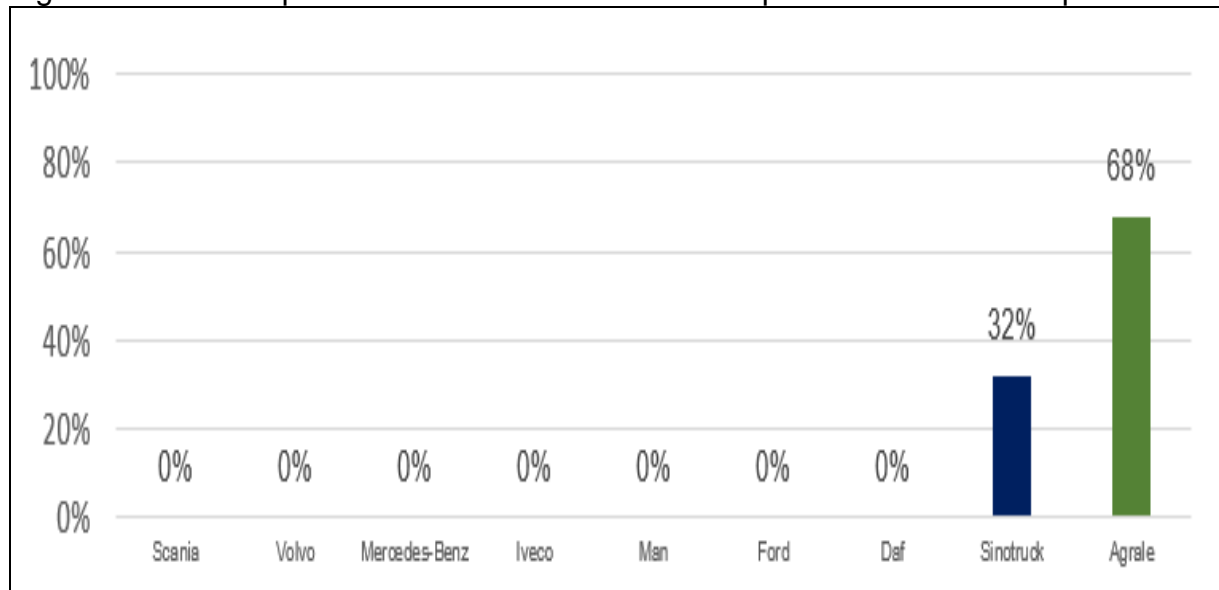
Neste item, as marcas menos procuradas pelas empresas pesquisadas no momento da compra de um caminhão pesado.

Tabela 14 - Marca que não seria considerada na compra de um caminhão pesado

	Quantidade	%
Scania	0	0
Volvo	0	0
Mercedes-Benz	0	0
Iveco	0	0
Man	0	0
Ford	0	0
Daf	0	0
Sinotruck	8	32
Agrale	17	68
Total	25	100%

Fonte: Autor (2017)

Figura 20 - Marca que não seria considerada na compra de um caminhão pesado



Fonte: Autor (2017)

As marcas que não seriam consideradas pelas empresas pesquisadas foram Agrale, com 68% de rejeição, e Sinotruck, com 32% de rejeição.

#### 4.1.12 Motivo para rejeição de marca

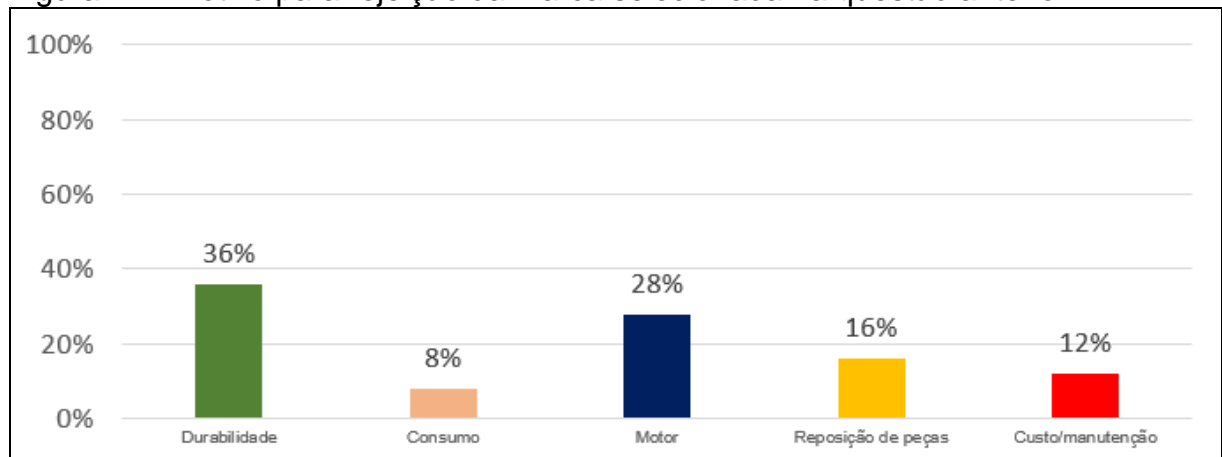
A seguir, apresentam-se as justificativas para a questão anterior.

Tabela 15 - Motivo para rejeição da marca selecionada na questão anterior

	Quantidade	%
Durabilidade	9	36
Consumo	2	8
Motor	7	28
Reposição de peças	4	16
Custo/manutenção	3	12
Total	25	100%

Fonte: Autor (2017)

Figura 21 - Motivo para rejeição da marca selecionada na questão anterior



Fonte: Autor (2017)

As empresas pesquisadas justificaram a rejeição das marcas da questão anterior com argumentos relativos a durabilidade (36%), motor (28%) e reposição de peças (16%), principalmente, os quais foram considerados como fatores negativos na escolha de um pesado dessas montadoras.

#### 4.1.13 Compra ou não de veículos

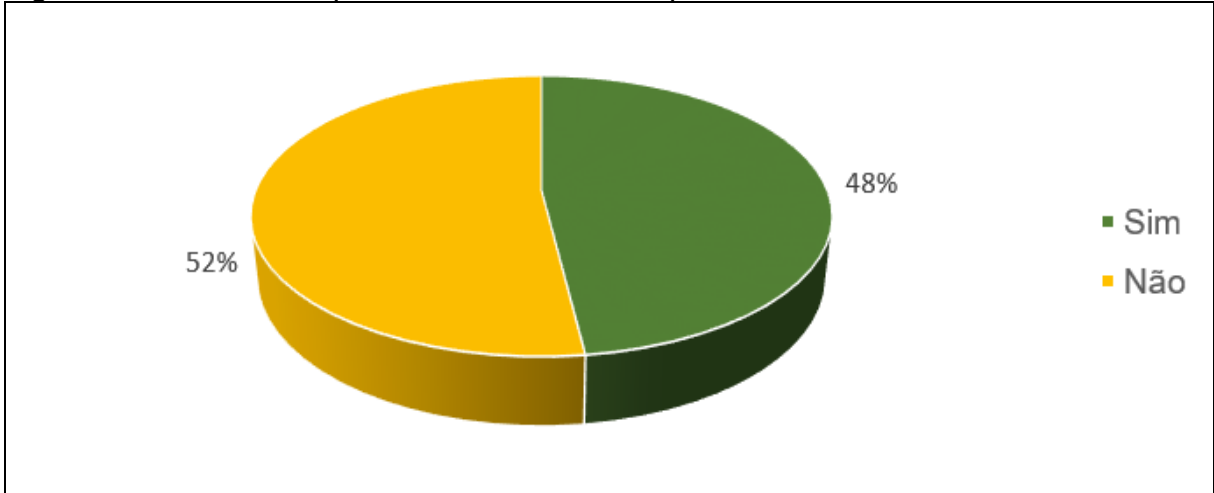
Este tópico indica se as empresas estão adquirindo veículo no momento.

Tabela 16 - Sobre a empresa estar ou não comprando veículo no momento

	Quantidade	%
Sim	12	48
Não	13	52
Total	25	100%

Fonte: Autor (2017)

Figura 22 - Sobre a empresa estar ou não comprando veículo no momento



Fonte: Autor (2017)

Na questão de compra de veículos, a amostra apresenta-se bem dividida, com 52% não comprando veículos no momento e 48%, comprando.

#### 4.1.14 Compra de veículos novos ou usados

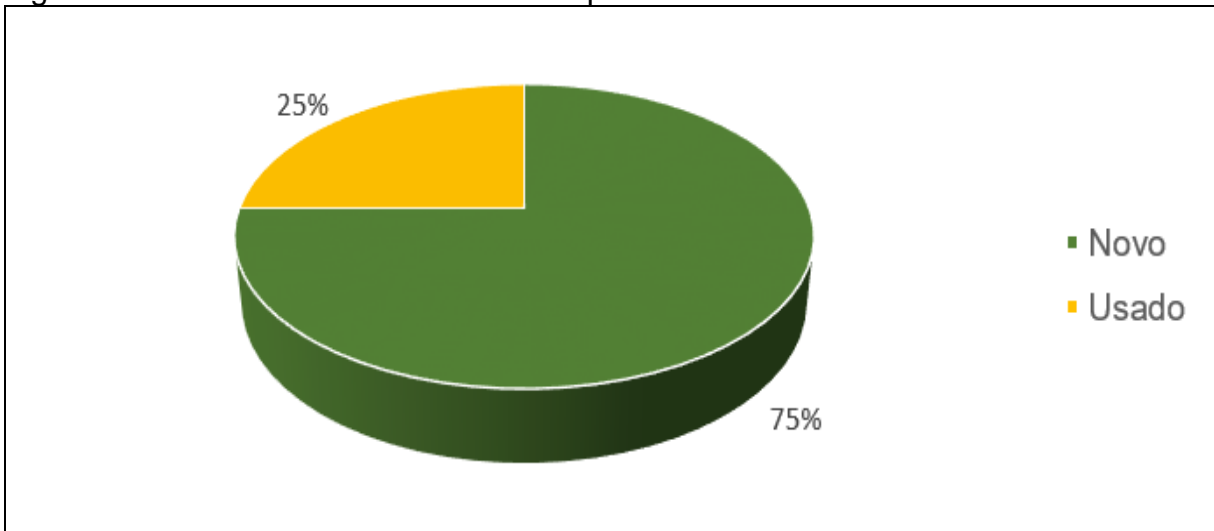
Os dados indicam se os caminhões sendo comprados são novos ou usados.

Tabela 17 - Sobre os veículos sendo comprados serem novos ou usados

	Quantidade	%
Novo	9	75
Usado	3	25
Total	12	100%

Fonte: Autor (2017)

Figura 23 - Sobre os veículos sendo comprados serem novos ou usados



Fonte: Autor (2017)

Na amostra acima, das 12 empresas que estão comprando caminhões no momento, apenas 25% delas optaram por comprar veículos usados.

#### 4.1.15 Caminhões disponíveis para venda

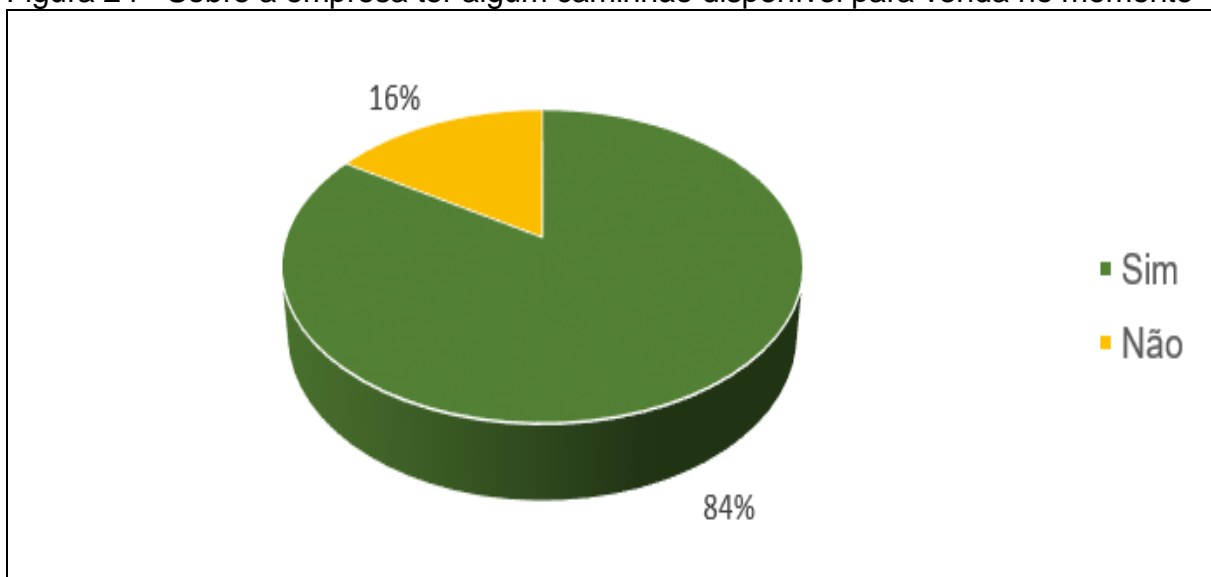
Este tópico mostra se a empresa possui algum caminhão para venda.

Tabela 18 - Sobre a empresa ter algum caminhão disponível para venda no momento

	Quantidade	%
Sim	21	84
Não	04	16
Total	25	100%

Fonte: Autor (2017)

Figura 24 - Sobre a empresa ter algum caminhão disponível para venda no momento



Fonte: Autor (2017)

Pela figura acima, observa-se que uma grande quantidade de empresas (84%) possui veículos para venda no momento, com apenas 16% não os tendo.

#### 4.1.16 Disposição para deixar veículos em consignação por prazo determinado

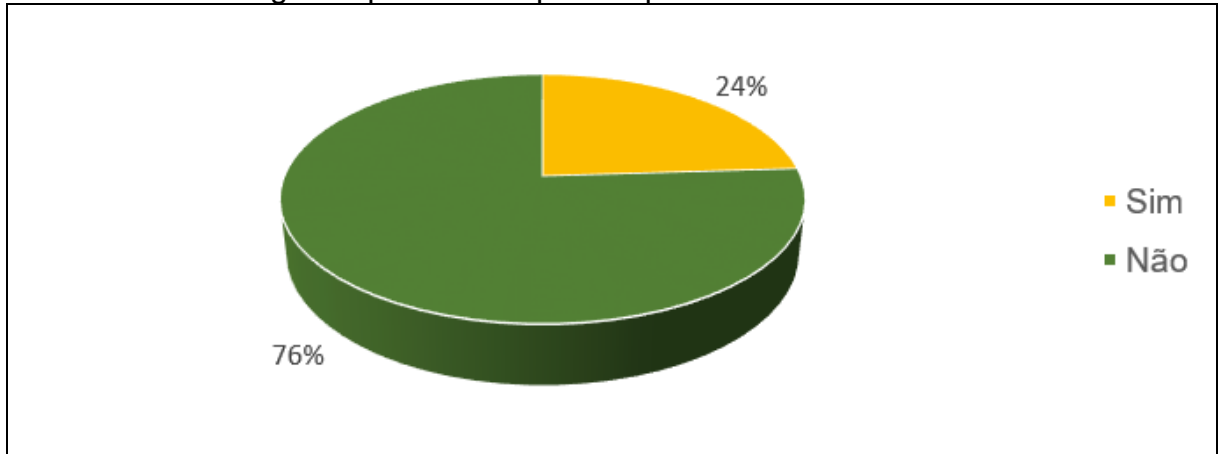
Esta questão refere-se à possibilidade de a empresa deixar o veículo na revenda, consignado por um período determinado.

Tabela 19 – Sobre se a empresa estaria disposta a deixar o veículo consignado para venda por um prazo determinado

	Quantidade	%
Sim	06	24
Não	19	76
Total	25	100%

Fonte: Autor (2017)

Figura 25 - Sobre a empresa se a empresa estaria disposta a deixar o veículo consignado para venda por um prazo determinado



Fonte: Autor (2017)

Várias respostas foram justificadas na questão seguinte, porém, nota-se que as empresas não estão dispostas a consignar o veículo em revenda no primeiro momento. Dentre as justificativas estão a venda direta com concessionária, principalmente por estarem adquirindo veículo novo, os custos com a revenda, o desconhecimento da revenda e a venda do caminhão no próprio pátio da transportadora.

#### 4.1.17 Autorização para fotos do veículo

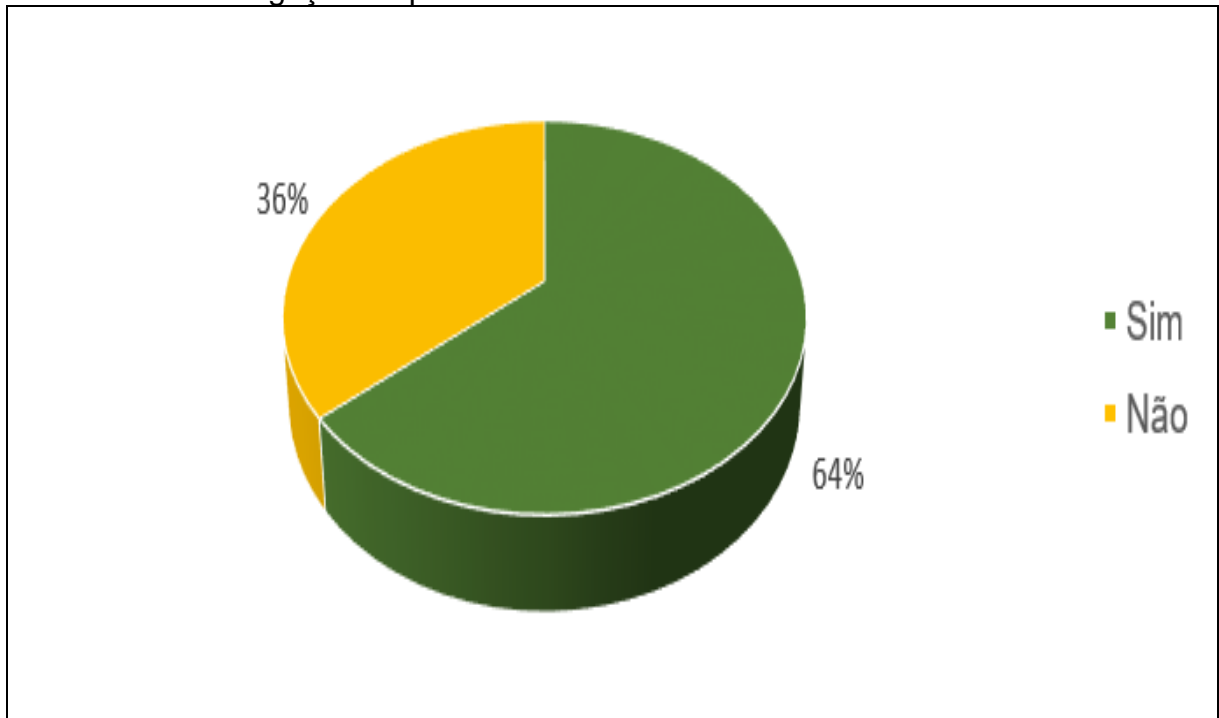
Aqui, informações sobre possível autorização de foto do veículo para venda, sem divulgação da placa.

Tabela 20 - Sobre se a empresa autorizaria fotos do veículo para venda, sem divulgação da placa

	Quantidade	%
Sim	16	64
Não	09	36
Total	25	100%

Fonte: Autor (2017)

Figura 26 - Sobre se a empresa autorizaria fotos do veículo para venda, sem divulgação da placa



Fonte: Autor (2017)

Nota-se que a maior parte das empresas (64%) aceita a ideia de fotografar os veículos para venda, sem divulgação da placa, com apenas 36% não aceitando a proposta.

#### 4.1.18 Disposição para conhecer nova revenda

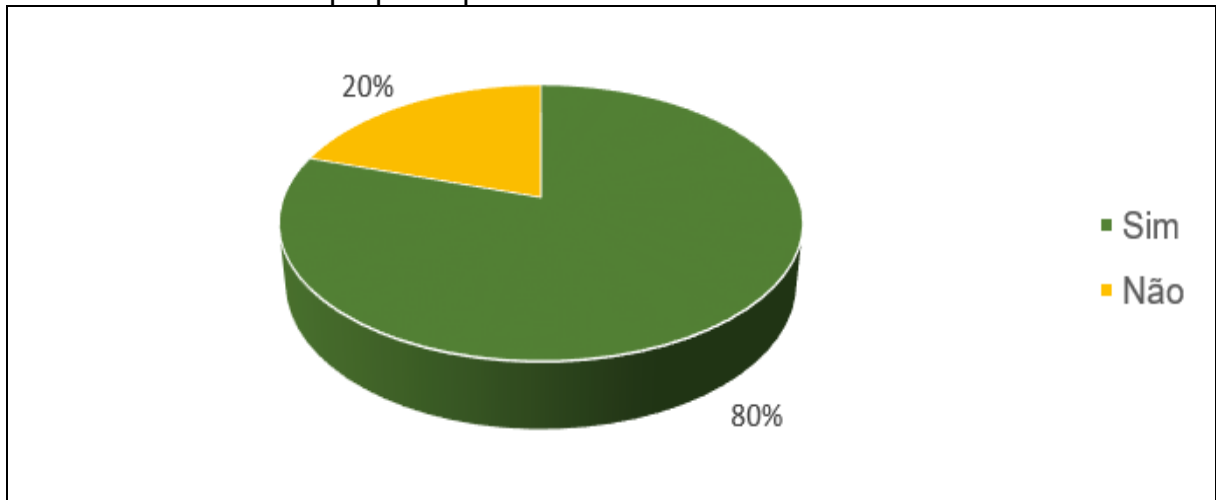
Este tópico indica se as empresas pesquisadas estariam ou não dispostas a conhecer uma revenda com uma nova proposta de mercado de caminhões.

Tabela 21 - Sobre a empresa estar ou não disposta a conhecer uma revenda com uma nova proposta para o mercado

	Quantidade	%
Sim	20	80
Não	05	20
Total	25	100%

Fonte: Autor (2017)

Figura 27 - Sobre a empresa estar ou não disposta a conhecer uma revenda com uma nova proposta para o mercado



Fonte: Autor (2017)

De acordo com o gráfico acima, e finalizando as questões deste trabalho, 80% das empresas pesquisadas estariam dispostas a conhecer uma revenda com uma nova proposta para o mercado.

#### 4.2 ANÁLISE DOS DADOS

De acordo com o perfil das empresas pesquisadas, a maior parte das empresas possui frota própria e tem o transporte como atividade principal (76%). Lembrem-se aqui os ensinamentos de Araújo (2014), do SEBRAE (2014), de Colavite e Konishi (2015) e do Bradesco (2017) acerca do papel do setor de transportes no desenvolvimento da economia nacional e na integração de mercados nacionais e internacionais. Tal constatação torna-se ainda mais importante se relacionada ao fato de que Criciúma é município-polo da AMREC e região de grandes transportadoras.

Também vale destacar que, apesar da crise que atinge o país, tornando negativo o cenário econômico, a maioria das empresas pesquisadas (84%) adquiriu caminhões novos ou usados nos últimos dois anos, com 60% desse total tendo feito aquisições no último ano. Nesse ponto, retomam-se as informações apresentadas anteriormente por Gardesani (2017) acerca da redução na venda de caminhões desde 2006, chegando a apenas 50.295 unidades em 2016.

As empresas que participaram da pesquisa têm conhecimento acerca do número de revendas na região, com 88% conhecendo mais de três delas e a maioria

absoluta (80%) estando disposta a conhecer uma nova opção para o mercado de caminhões em Criciúma/SC.

Esses resultados refletem as falas de Gardesani (2017) e da Atual Consult (2017) sobre já ter passado o pior momento da crise e estar na hora de preparar-se para a busca de ventos mais favoráveis, o que também inclui a necessidade de mudança e a procura por novas opções de mercado.

O custo de manutenção, seguido do valor de revenda, são fatores predominantes para a aquisição do veículo, sem deixar de destacar o próprio preço de compra. Além disso, com o alto custo do combustível, o que predomina na escolha da marca é o consumo de combustível, optando-se por marcas como Scania e Volvo. Apesar de as empresas pesquisadas estarem cientes quanto às principais montadoras de caminhões presentes no país, demonstraram uma grande rejeição quanto às montadoras Agrale (68%) e Sinotruck (32%), principalmente em função de durabilidade, motor e reposição de peças.

Destacam-se, aqui, os dados apresentados por Riatto (2016) sobre as marcas mais vendidas de caminhões no primeiro semestre de 2016, com as montadoras Mercedes-Benz, Man, Ford, Volvo e Scania tendo as maiores participações no mercado de caminhões. Certamente tal desempenho pode ser atribuído ao esforço dessas montadoras na melhoria contínua dos fatores mencionados anteriormente.

Ao abordar a possibilidade de as empresas, no momento da compra de um caminhão novo, deixarem seu veículo usado como parte de pagamento, consignando-o em revenda para que recebam uma melhor oferta, a maioria das pesquisadas (76%) não se mostrou disposta. Questionadas quanto ao porquê de tal negativa, relataram considerar que a revenda irá ganhar valores sobre seu veículo e, por isso, preferem fazer venda direta com a concessionária.

No entanto, quando abordadas sobre a possibilidade de o veículo para venda ser fotografado e postado em *site*, sem a divulgação da placa, mostraram-se interessadas, o que permite entrever que uma página na internet seria uma valiosa ferramenta na implantação da revenda, proporcionado às empresas uma opção a mais para vender o veículo.

Tais aspectos remetem aos ensinamentos de Dolabela (1999), Hisrich e Peters (2004) e Dornelas (2005) sobre empreendedorismo e, mais especificamente, sobre a inovação que caracteriza o empreendedor, aquela pessoa capaz de investir

recursos materiais, financeiros e emocionais em estratégias capazes de contribuir decisivamente para o alcance dos seus sonhos. Como reforçavam Salim et al. (2004), os empreendedores também devem perseguir com afinco, firmeza e competência as habilidades necessárias à consecução das estratégias a que propõem, principalmente se querem atuar com eficácia na era digital.

Outro fator decisivo no aproveitamento dessa oportunidade de apresentar uma nova opção no mercado das revendas multimarcas seria o investimento em *marketing*, uma vez que, conforme Chiavenato (2007) e Kerin e Peterson (2009), é essa prática ou estratégia organizacional que permite o estabelecimento de relacionamentos duradouros entre empresas e seus clientes.

Diante desses fatores, e sabendo-se que muitas empresas pesquisadas estão dispostas a conhecer uma revenda com uma nova proposta para o mercado, acredita-se na viabilidade da implantação de uma revenda de caminhões multimarcas na região de Criciúma/SC.

## 5 CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo analisar as perspectivas para implantação de uma revenda de caminhões multimarcas na cidade de Criciúma/SC.

Para atingir tal objetivo, foi necessário aprofundar o tema por meio de uma pesquisa bibliográfica, estudando os conceitos da administração, empreendedorismo, planejamento estratégico e tipos de estratégias, *marketing* (incluindo os 4 Ps de *marketing* e planejamento de *marketing*), setor de transportes e o mercado de caminhões.

Para atingir os objetivos específicos do trabalho, foi aplicado um questionário a 25 empresas transportadoras tradicionais presentes no mercado, buscando identificar o número de empresas transportadoras na região, entender o perfil da frota das empresas e o segmento no qual atuam, além de identificar quais empresas estariam comprando ou vendendo caminhões novos ou usados e quais estariam dispostas a consignar ou fotografar seus caminhões para venda.

No caso da compra de caminhões, como o gestor responsável geralmente é o próprio do dono, algumas vezes não foi possível conseguir o preenchimento do questionário na primeira visita, sendo necessário retornar em outra oportunidade.

Os resultados obtidos na pesquisa foram relevantes, pois foi verificado que, apesar da crise econômica a atingir o país, as empresas continuam comprando caminhões novos, sem dúvida sempre uma ótima opção quando se trata de caminhões. Por outro lado, no que se refere à possibilidade de fornecer seus caminhões consignados, não foi obtido um percentual elevado, embora as empresas tenham concordado com o fornecimento de fotos para que os caminhões possam ser anunciados na internet como disponíveis para venda.

“O empreendedorismo oferece graus elevados de realização pessoal. Por ser a exteriorização do que se passa no âmago de uma pessoa, e por receber o empreendedor com todas as suas características pessoais” (DOLABELA, 1999, p. 29).

“Para ser superado não é preciso parar. Basta permanecer com a mesma velocidade, atitude e forma de pensar. O progresso não para, e aquele que não antecipa suas próprias mudanças está condenado a ser um perdedor. O sucesso aparece para aqueles que buscam aprimoramento contínuo” (GOLDRATT; COX, 1997, p. 5).

Por fim, alcançando os objetivos específicos, acredita-se na oportunidade para criação de um *site*, visando uma abrangência maior na atuação no mercado caminhões usados quanto às perspectivas para a proposta de implantação de uma revenda de caminhões multimarcas na região de Criciúma/SC.

Acredita-se que, colocando em prática este projeto, com apoio de um plano de *marketing* para divulgação do *site* em questão, as perspectivas são boas, ainda mais se for considerada a experiência do autor, adquirida em muitos anos de atuação no ramo de transportes, o que contribuirá positivamente para a venda de caminhões e para o atendimento dos clientes de forma séria e transparente.

## REFERÊNCIAS

AGÊNCIA SEBRAE DE NOTÍCIAS. **Taxa de empreendedorismo é a maior dos últimos 14 anos.** Fev./2016. Disponível em: <<http://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/taxa-de-empreendedorismo-e-a-maior-dos-ultimos-14-anos,176b303c83bf2510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 17 abr. 2017.

ANSOFF, Igor H.; McDONNEL, Edward J. **Implantando a administração estratégica.** São Paulo: Atlas, 1993.

ARAÚJO, João Guilherme de. **Desafios e oportunidades do transporte rodoviário.** Nov./2014. Disponível em: <<http://hbrbr.uol.com.br/desafios-e-oportunidades-do-transporte-rodoviario/>>. Acesso em: 29 abr. 2017.

ATUAL CONSULT. **Transportadoras: os principais desafios para 2017.** Jan./2017. Disponível em: <<http://atualconsult.com.br/transportadoras-os-principais-desafios-para-2017/>>. Acesso em: 29 abr. 2017.

BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física.** São Paulo: Atlas, 1993.

BRADERSCO. Departamento de Pesquisas e Estudos Econômicos. **Transporte rodoviário de cargas.** Mar./2017. Disponível em: <[https://www.economiaemdia.com.br/EconomiaEmDia/pdf/infset\\_transporte\\_rodoviario\\_de\\_cargas.pdf](https://www.economiaemdia.com.br/EconomiaEmDia/pdf/infset_transporte_rodoviario_de_cargas.pdf)>. Acesso em: 28 abr. 2017.

COELHO, Leandro Callegari. **Tipos de caminhões: tamanhos e capacidades.** Nov./2010. Disponível em: <<http://www.logisticadescomplicada.com/tipos-de-caminhoes-tamanhos-e-capacidades/>>. Acesso em: 01 maio. 2017.

COLAVITE, Alessandro Serrano; KONISHI, Fabio. A matriz do transporte no Brasil: uma análise comparativa para a competitividade. In: **SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA**, 12, 28 a 30 de outubro de 2015. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/802267.pdf>>. Acesso em: 29 abr. 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor.** 2. ed. rev. atual. São Paulo: Saraiva, 2007.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração.** 7. ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor: a metodologia que ensina a transformar conhecimento em riqueza.** Cultura: São Paulo, 1999.

DORNELAS, João Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios.** 5. ed. Campus: Rio de Janeiro, 2005.

DRUCKER, Peter. **Introdução à administração.** 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2002.

GARDESANI, Gilberto. 2017: uma nova jornada. **Revista Jornauto**, Cultura Automotiva, ed. 214, p. 4, mar./2017.

GERALDO, João. **Fabricantes de caminhões investem em serviços e programas para enfrentar a crise.** Fev./2016. Disponível em: <<http://www.ocarreteiro.com.br/fabricantes-de-caminhoes-investem-em-servicos-e-programas-para-enfrentar-a-crise/>>. Acesso em: 02 maio. 2017.

GOLDRAT, Eliyahu M.; COX, Jefe. **A meta:** um processo de aprimoramento contínuo. 39. ed. São Paulo: Educator, 1997.

GRECO, Simara Maria de Souza Silveira. (Coord.). **Empreendedorismo no Brasil:** 2015. Curitiba: IBQP, 2014. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/4826171de33895ae2aa12cafe998c0a5/\\$File/7347.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/4826171de33895ae2aa12cafe998c0a5/$File/7347.pdf)>. Acesso em: 17 abr. 2017.

GUIA DE LOGÍSTICA. **Medidas e capacidades de equipamentos e acessórios.** Disponível em: <<http://www.guiadelogistica.com.br/>>. Acesso em: 01 maio. 2017.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P. **Empreendedorismo.** 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica:** competitividade e globalização. 2. ed. São Paulo: *Cengage Learning*, 2011.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica.** 4. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 2001.

KERIN, Roger A.; PETERSON, Robert A. **Problemas de marketing estratégico:** comentários e casos selecionados. 11. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing.** 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

\_\_\_\_\_. **Os 10 pecados mortais do marketing:** causas, sintomas e soluções. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração.** 5. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empreendedorismo:** vocação, capacitação e atuação direcionadas para o plano de negócios. São Paulo: Atlas, 2014.

\_\_\_\_\_. **Estratégia empresarial:** uma abordagem empreendedora. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **Metodologia científica**: um manual para a realização de pesquisas em administração. Catalão: UFG, 2011. Disponível em: <[https://adm.catalao.ufg.br/up/567/o/Manual\\_de\\_metodologia\\_cientifica\\_-\\_Prof\\_Maxwell.pdf](https://adm.catalao.ufg.br/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_-_Prof_Maxwell.pdf)>. Acesso em: 01 jun. 2017.

OLIVEIRA, Silvio Luiz. **Tratado de metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Administração estratégica**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2011.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico** [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <<http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>>. Acesso em: 01 jun. 2017.

REVISTA CAMINHONEIRO. **Caminhoneiros e o transporte de cargas**: saiba a importância dessa dupla para a economia brasileira. Jul./2016. Disponível em: <<http://revistacaminhoneiro.grupott.com.br/caminhoneiros-e-o-transporte-de-cargas-saiba-importancia-dessa-dupla-para-economia-brasileira/>>. Acesso em: 02 maio. 2017.

RIATO, Giovanna. **Caminhões**: Mercedes-Benz conquista espaço no mercado. Out./2016. Disponível em: <<http://www.automotivebusiness.com.br/noticia/24766/caminhoes-mercedes-benz-conquista-espaco-no-mercado>>. Acesso em: 15 maio. 2017.

SALIM, César et al. **Administração empreendedora**: teoria e pratica usando estudos de casos. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Transporte de cargas**: modais e segmentos. 2014. Disponível em: <[http://www.sebraemercados.com.br/wp-content/uploads/2015/12/Mar\\_Serv\\_Transp\\_Cargas.pdf](http://www.sebraemercados.com.br/wp-content/uploads/2015/12/Mar_Serv_Transp_Cargas.pdf)>. Acesso em: 29 abr. 2017.

USINAGEM BRASIL. **Quanto crescerá o mercado de caminhões em 2017?** Fev./2017. Disponível em: <<http://www.usinagem-brasil.com.br/11659-quanto-crescera-o-mercado-de-caminhoes-em-2017/pa-1/>>. Acesso em: 02 maio. 2017.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2009.

## APÊNDICE

## **Apêndice A – Questionário aplicado às empresas participantes da pesquisa**



8. Quais destas categorias são mais utilizadas em sua frota?

- Leves (até 10 t)  Extrapesado (30 t acima)  
 Semipesados (até 15 t)  Pesado (20 a 30 t)  
 Utilitários

9. Qual o segmento de transporte você mais utiliza?

- Carga seca  Basculante  Tanque  
 Betoneira  Baú  Bebidas  
 Frigorífico  Coleta de lixo  Graneleira  
 Cegonha  Sider  Outros \_\_\_\_\_

10. O que faria você voltar a fazer negócio em uma revenda multimarcas?

- Atendimento  Localização  Garantia  
 Procedência  Serviço

11. Na compra de um caminhão pesado qual das marcas abaixo você não compraria?

- Mercedes-Benz  Iveco  Ford  Agrale  Sinotruk  
 Volvo  MAN  Scânia  DAF

12. Por quê?

- Consumo  Reposição de peças  Durabilidade  
 Motor  Custo manutenção

13. Sua empresa está comprando algum veículo no momento?

- Sim  Não

14. Se sim, é novo ou usado?

- Novo  Usado

15. Sua empresa teria algum caminhão disponível para venda no momento?

- Sim  Não

16. Sua empresa estaria disposta a deixar esse veículo consignado para venda por um prazo determinado?

- Sim  Não

17. Por quê?

---

---

18. Você autoriza fotos do veículo para venda, sem divulgar a placa?

- Sim  Não

19. Você estaria disposto a conhecer uma revenda com uma nova proposta para o mercado?

- Sim  Não

**Obrigado pela colaboração!**