

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS - UNICAMP
INSTITUTO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS - IFCH
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA E PLANEJAMENTO ECONÔMICO - DEPE
CENTRO TÉCNICO ECONÔMICO DE ASSESSORIA EMPRESARIAL - CTAE**

**ESTUDO DE CASO RONCAR
(APLICAÇÃO DE UM PLANO DE MARKETING)**

Maria Carolina A. Ferreira de Souza

Material de uso exclusivo dos cursos do CTAE

M².16-09.77-100/27

I) INTRODUÇÃO

A RONCAR PEÇAS nasceu junto com a indústria automobilística em 1960, fabricando inicialmente Reles Automáticos, indicadores de Direção (pisca-pisca) e outros componentes.

Acompanhou sempre o desenvolvimento acelerado desta indústria até tornar-se hoje o maior fabricante da América Latina de Reles Automáticos, Indicadores, de Direção de diversos modelos, inclusive eletrônicos, assim como uma variada linha de outros produtos.

De 1960 a 1973 atuou apenas no mercado de montadoras (Indústria Automobilística).

A partir de 1973 ampliou seu mercado para reposição passando assim a atuar nos dois mercados.

A empresa situa a Rua Brigadeiro Galvão nº 68, município de São José dos Campos, Estado de São Paulo, tendo seu Departamento de Vendas localizado na Av. Corifeu, nº 58, São Paulo.

Razão Social: RONCAR PEÇAS S/A ELETRÔNICA

Capital social inicial: Cr\$ 400.000,00

Capital social atual: Cr\$ 6.000.000,00

Número de sócios: 7 com participação eqüitativa

Número de empregados total: 500 funcionários

O anexo 1 mostra o organograma atual da empresa.

Os principais produtos da empresa são:

- 1) Rele do pisca
- 2) Rele auxiliar
- 3) Rele do farol
- 4) Rele do temperizador

- 5) Pisca alarme
- 6) Porta fusível
- 7) Central elétrica
- 8) Soquetes
- 9) Conjunto temperizador
- 10) Ignição eletrônica

Os setores de mercado em que a empresa comercializa seus produtos podem ser divididos fundamentalmente em dois: o mercado montadoras e o mercado reposição. Embora os produtos vendidos em um e outro mercado sejam basicamente os mesmos, o esforço de marketing bastante é distinto, dadas as características de cada um desses mercados.

II - ANÁLISE DA SITUAÇÃO

1 - Classificação dos produtos:

Produtos eletrônicos e termomecânicos.

A fabricação desses produtos está condicionada de um lado pela dificuldade de obtenção de algumas matérias-primas essenciais à sua fabricação (caso do aço inox), alguns dos componentes eletrônicos, que necessitam ser importados, não havendo substitutos nacionais, nem interesse de empresas nacionais em fabricá-los internamente, dada à baixa escala de produção, em que seriam produzidos. Por outro lado há que enfrentar ainda o problema de mão-de-obra especializada, que não é encontrada facilmente na região em que está instalada a empresa, necessitando esta ter um programa de treinamento interno para especializar a mão-de-obra disponível.

2 - Classificação da aplicação

Parte elétrica das linhas automotivas (automóveis, ônibus, caminhões, etc.)

3 - Classificação do cliente

É necessário salientar que os clientes da empresa não são os usuários finais do produto.

Clientes da Empresa

- a) Mercado Montadora - Indústria Automobilística. (Volks, Ford, G.M., Chrysler, Mercedes, Yamaha, Suzuki, Gurgel Lafer, Milton-Adamo).
- b) Mercado Reposição - grandes, médios e pequenos atacadistas, concessionários e grande varejo (lojas de auto peças de porte grande).

4 - Classificação da distribuição

- a) Montadores - Vendas diretas
- b) Reposição - Representantes

5 - Classificação do local

- a) Abrange todo território nacional. Esporadicamente são feitas exportações para Alemanha, Argentina, Estados Unidos.(observe-se, porém que essas vendas são feitas pelos representantes que tem contato com esses países e não diretamente pela empresa).

Tamanho do mercado e parcela do mercado dos concorrentes

A - situação Potencial do Mercado

1 - Potencial de mercado

De maneira genérica pode-se dizer que o potencial de mercado da empresa é representado pelo número total de veículos produzidos pela indústria automobilística, vezes o número de peças (em média) utilizados por eles (para o mercado montadoras). Para o mercado reposição o potencial de mercado ser dado pelo número de veículos em circulação (há mais de três anos, supondo-se que a vida útil das peças sejam, em média, três anos).

Para saber a posição da empresa face ao mercado interno devemos primeiro verificar a quantidade de veículos produzidos pela indústria automobilística, anualmente, e a partir daí examinar a participação total da empresa, em termos de peças de sua fabricação que foram utilizadas como componentes dos carros produzidos.

O quadro 1, apresentado a seguir indica qual é o mercado interno potencial da empresa.

Quadro 1

MERCADO POTENCIAL ESTIMADO A PARTIR DO N° DE CARROS PRODUZIDOS (Mercado Montadoras)

Ano	Veículos Produzidos (em 1.000 unidades)	Potencial do Mercado (em 1.000 unidades)					
		Reles x (3)	Pisca alarme x (1)	P. Fusível x (1)	Soquetes x (3)	Temporizadores x (2)	Ignição x (1)
1973	739	2.217	739	739	2.217	1.478	739
1974	893	2.679	893	893	2.679	1.786	893
1975	929	2.787	929	929	2.787	1.858	929
1976	966	2.898	966	966	2.898	1.932	966
Total	3.527	10.581	3.527	3.527	10.581	7.054	3.527

Quadro 2

PARTICIPAÇÃO DA EMPRESA NO MERCADO POTENCIAL

(Em 1.000 unidades)

Ano	Volume físico produzido p/ empresa (1)	Potencial de mercado (2)	Participação relativa da empresa no mercado potencial (em %) (1) ÷ (2)
1973	3.577	8.129	44
1974	4.125	9.823	42
1975	4.189	10.219	41
1976	4.250	10.626	40

Em termos de faturamento, a participação e potencial do segmento montadoras é a seguinte:

Quadro 3**PARTICIPAÇÃO DA EMPRESA NO MERCADO POTENCIAL**

(Em Cr\$ 1.000 corrente)

Ano	Faturamento da empresa	Potencial do mercado	participação da empresa (em %)
1973	11.746	26.695	44
1974	14.206	33.824	42
1975	30.392	74.127	41
1976	35.406	88.515	40

A determinação do potencial do mercado de reposição deve ser objeto de uma pesquisa minuciosa, mas desde já podemos admitir que este seja bastante promissor, uma vez que, como podemos verificar no quadro abaixo, a penetração da empresa neste mercado vem se processando em ritmo crescente e rápido.

Quadro 4**FATURAMENTO DA EMPRESA NO MERCADO DE REPOSIÇÃO**

(Em Cr\$ 1.000 corrente)

Ano	Faturamento	% de crescimento
1974	856	100,00
1975	3.843	448,95
1976	15.179	1.773,25

Quanto ao mercado externo, é impossível de ser determinado no momento visto que a indústria nacional é apenas fornecedora marginal e depende de uma série de fatores para realizar suas vendas. Não obstante, a empresa ter efetuado vendas para o mercado externo, que no período 1974 / 1976, foram as seguintes:

Quadro 5**VOLUME DE EXPORTAÇÃO****(Em Cr\$ 1.000 corrente)**

Ano	Exportação
1974	150
1975	258
1976	389

O potencial do mercado interno de acordo com a concentração de veículos por Estado é a seguinte:

Quadro 6**NÚMERO DE VEÍCULOS POR ESTADO**

Estados	Participação do Estado no total de veículos existentes (em %)
São Paulo	60
Rio de Janeiro	15
Rio Grande do Sul	5
Paraná	3
Outros Estados	17

O quadro 7, a seguir, mostra a distribuição relativa do faturamento da empresa por Estado.

Quadro 7**PARTICIPAÇÃO POR ESTADO NO FATURAMENTO**

Estados	%
São Paulo	47
Rio de Janeiro	36
Minas Gerais	4
Paraná	2
Rio Grande do Sul	4
Distrito Federal	1
Outros Estados	6

B - Análise dos concorrentes

O número total de concorrentes é 10, sendo que 4 concorrem no mercado de montadoras e de reposição e 6 concorrem apenas no mercado de reposição.

No mercado montadoras a empresa participa com 40%, outros 60% estão distribuídos entre os 4 concorrentes, da seguinte forma:

Firmas concorrentes	Participação no mercado (em %)
A	10
B	20
C	10
D	20

O mercado de reposição tinha no ano de 1975 participação no faturamento total da empresa entre 5 e 8%. No ano de 1976 esta participação passou a representar cerca de 30% do faturamento total.

A participação relativamente baixa observada no ano de 1975 deve-se que a empresa dava prioridade quase que absoluta ao mercado representado pelas montadoras, sendo que somente a partir de 1973 foi que começou a dar atenção e dirigir esforços de vendas ao segmento do mercado de reposição.

Aa maiores concorrentes neste mercado são: Arilli, Lifem, Elinic, Ersong, Rekc, Torac, Komak, Lex.

C – Evolução do faturamento

A seguir é apresentada a evolução do faturamento anual da empresa no período de 1969 a 1976.

Quadro 8**FATURAMENTO NO PERÍODO 1969-1976****(Em Cr\$ 1.000 corrente)**

Ano	Faturamento
1969	3.527
1970	4.334
1971	5.919
1972	7.901
1973	11.746
1974	15.212
1975	34.493
1976	50.974

A partir dos dados apresentados no quadro anterior tornou-se possível obter as seguintes taxas de crescimento do faturamento total da empresa entre os anos 1969 a 1976, mostrados no quadro a seguir:

Quadro 9**EVOLUÇÃO PERCENTUAL DO FATURAMENTO**

Período anual	Variação %
1969/1970	23
1970/1971	36
1971/1972	33
1972/1973	49
1973/1974	29
1974/1975	127
1975/1976	48

A análise destes índices de crescimento revela a sua significância principalmente quando comparada com uma avaliação do mercado de auto peças no mesmo período.

A Roncar Peças, desde o início de suas atividades tem pautado por acompanhar o desenvolvimento da indústria automobilística, devendo-se ressaltar apenas, que no período 1972/1973, a empresa não encontrava-se plenamente preparada para atender ao elevado aumento da demanda. Todavia deve-se

observar, que em virtude desse crescimento rápido e do estímulo propiciado pela elevação da demanda, a empresa decidiu ampliar suas instalações, o que fez com a transferência das suas unidades de fabricação para nova fábrica.

Os reflexos da ampliação das instalações, aliada ao lançamento de uma nova linha de produtos, fizeram sentir-se no período 1973/1974, quando a empresa conseguiu atingir o pico máximo de faturamento.

Com a crise de indústria automobilística, a Roncar Peças vê-se obrigada a diversificar seu mercado, procurando atuar mais agressivamente no mercado de reposição.

D - Descrição do produto

1. Descrição e antecedentes do produto (principal)

O atual rele automático indicador de direção é o sucessor da antiga seta sinalizadora utilizada nos veículos de marca Volks na época da implantação da indústria automobilística no Brasil.

Características atuais do produto

O rele é eletrônico e tem as seguintes finalidades na parte elétrica do automóvel: comando dos faróis; luz de ré; buzina; pisca; lâmpadas sinalizadoras e lâmpadas alto e baixo.

2. Utilização do produto

É utilizado nos veículos automotivos, sendo seu uso indispensável ao funcionamento do veículo.

3. Comparação com os concorrentes

Em relação ao produto dos concorrentes o produto da empresa em análise apresenta as seguintes características: sendo a Roncar a empresa mais antiga no Brasil e a maior na América Latina, conta com maior avanço tecnológico, podendo

desta forma oferecer maior qualidade, o que torna possível alcançar no mercado um preço superior ao dos concorrentes.

E - Situação e tendência do lucro

No quadro a seguir apresenta-se os demonstrativos de Lucros e Perdas Anual referentes ao período de 1974/1976.

Quadro 10 LUCROS E PERDAS

1974 / 1976

Em Cr\$ 1 000 corrente

Dados do exercício	1973	1974	1975	1976
Receita	11 746	15 212	34 493	50 974
Custo dos Produtos Vendidos	7 779	10 035	22 780	33 783
Lucro Bruto	3 967	5 177	11 713	17 191
(+) Outras Receitas	397	518	1 298	290
(-) Despesas de Vendas	20	26	107	278
Lucro Líquido antes do IR	4 344	5 669	12 904	17 203
(-) IR	1 300	1 701	3 871	5 161
Lucro depois do IR	3 044	3 968	9 033	12 042

Em termos de composição e variação percentual, o quadro de Lucros e Perdas é apresentado a seguir:

Quadro 11
COMPOSIÇÃO DE LUCROS E PERDAS

Dados do exercício	Participação % 1973	Participação % 1974	1974/ 1973	Participação % 1975	1975/ 1974	Participação % 1976	1976/ 1975
Receita	96,73	96,71	129,51	96,37	226,75	99,43	146,77
(-) Custos dos Produtos Vendidos	64,06	63,80	129,00	63,65	227,01	65,90	148,30
Lucro Bruto	32,67	32,91	130,50	32,72	226,25	33,53	146,77
(+) Outras Receitas	3,27	3,29	130,48	3,63	250,58	0,57	77,66
(-) Despesas de Vendas	0,16	0,17	130,00	0,30	411,54	0,54	259,81
Lucro Líq. antes do IR	35,78	36,04	130,50	36,05	227,62	33,56	133,32
(-) IR	10,71	10,81	130,85	10,82	227,57	10,07	133,32
Lucro Líq. depois do IR	25,07	25,23	130,35	25,24	227,65	23,49	133,32

F - O usuário

Embora o usuário final do produto seja o proprietário do veículo, não é ele o cliente da empresa.

No caso das montadoras quem decide a compra é o departamento de engenharia de produto das empresas clientes. O processo de compra obedece ao seguinte fluxo: os produtos são apresentados pelo gerente de vendas para a engenharia ou laboratórios das empresas clientes, onde são submetidos a testes de qualidade e viabilidade técnica. Caso aprovados são encaminhados ao departamento de compras, que efetiva o pedido.

No mercado de reposição de vendas são realizadas diretamente através de contato do representante com o comprador.

Em relação ao consumidor final, deve-se observar que em linhas gerais ele não identifica o produto pela marca, limitando-se a levar o carro à oficina quando necessário trocar as peças. Sendo assim, o eletricista usará a peça que tiver em estoque. Um bom argumento para o proprietário do veículo é o preço, uma vez que a qualidade não é fator primordial nesse caso. As peças da Roncar são as mesmas utilizadas pelas montadoras, o que pode ser argumento de vendas junto aos eletricistas, mas estes vão ser assediados também pelas concorrentes da empresa, sendo algumas delas de porte maior e maior diversificação de produtos, e com preço menor. Veja-se, portanto, a importância de um bom trabalho de promoção junto a

esses distribuidores, que na realidade é quem decide que peça vão utilizar nos veículos de seus clientes, uma vez que a peça é de uso obrigatório e tem vida útil aproximada de três anos, como já foi mencionado.

G - Atual programa de marketing

Não existe um programa oficial de marketing na empresa. Todas as medidas são tomadas de maneira informal através de reuniões com diretores da empresa.

A cobertura de mercado é feita através de 17 representantes, que cobrem todo o território que a empresa atinge.

A promoção é feita através da participação da empresa em feiras especializadas (Feira da Eletrônica; Mecânica e do Automóvel).

Observa-se que a empresa não dispense verba com essas participações, uma vez que participa conjuntamente com clientes que expõem nessas exposições.

A propaganda é feita em revistas e jornais especializados tais como: 4 rodas e jornal do automóvel. Tendo como objetivo a sustentação da marca.

São feitos concursos com representantes como incentivo para a venda de produto em maior estoque.

Há ainda que considerar que embora a empresa seja a única no ramo a ter o produto pisca alarme aprovado pelo Cotran, não usa esse fato para promover o produto.

III – IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS E OPORTUNIDADES

A – Problemas

1 – Na elaboração do produto:

- a) aparecem dificuldades em obter a matéria-prima, por exemplo, aço inox;
- b) importação de componentes eletrônicos;
- c) problema de mão-de-obra especializada.

2 – Na venda do produto:

- a) o preço alto em relação ao dos concorrentes;
- b) linha pouco diversificada em relação à dos concorrentes;
- c) falta de informação dos concorrentes;
- d) afastamento do mercado de reposição por longos anos;
- e) instabilidade dos mercados de montadoras e reposição.

Da análise dos problemas acima descritos podemos identificar possíveis soluções.

- Para o problema da matéria-prima poder-se-ia utilizar um similar (tecnicamente viável), que não dependesse de informações e que atendesse as especificações técnicas do produto.

- O problema de importações de componentes eletrônicos só poderá ser eliminado através de medidas externas à empresa, libertação das importações, uma vez que não existe similar no mercado nacional e por outro lado não há interesse de se desenvolver uma indústria voltada para a fabricação destes produtos dada sua demanda insignificante.

- O problema representado pela mão-de-obra poderá ser solucionado a curto prazo desde que se crie um departamento de treinamento específico para as operações pelas quais o produto deve passar.

- A restrição representada pelo preço pode ser transformada em oportunidade, se a empresa souber explorar a qualidade de seu produto (deve ser usado como argumento o fato da empresa ter inclusive recebido o troféu de qualidade internacional).

- Informação sobre concorrentes poderão ser obtidas a médio prazo, desde que se crie uma mentalidade empresarial condizente com o porte que a empresa está adquirindo, podendo por outro lado consultar empresas especializadas em fornecer informações sobre determinados ramos de mercado.

B - Oportunidades

- 1 - Produto original das montadoras
- 2 - Reconhecimento oficial por parte de seus clientes da qualidade de seus produtos.
- 3 - Empresa mais antiga na América do Sul na fabricação de alguns dos produtos.
- 4 - Lançamento do produto no mercado de reposição somente após aprovação das montadoras.
- 5 - Qualidade do produto em relação ao dos concorrentes (reconhecida inclusive por dois dos maiores clientes).
- 6 - A empresa é a única que tem seu produto aprovado pelo CONTRAN.
- 7 - Tecnologia avançada em relação aos concorrentes.
- 8 - Atuação em dois mercados: Montadoras e de Reposição.
- 9 - A credibilidade da marca no mercado consumidor e fornecedor o que facilita a penetração da empresa em novos mercados.
- 10 – Estabilidade Financeira da Empresa (vide balanço e Lucros e Perdas).

IV - OBJETIVOS

Tendo em vista as restrições e oportunidades decorrentes da situação interna da empresa e das condições do mercado, este afetado no momento pelo clima de incerteza que atinge a conjuntura econômica, pretende-se alcançar os seguintes objetivos no ano de 1977:

- 1 - Alcançar um faturamento global em 1977 de Cr\$ 78 864 266,00, que em valores nominais, em relação a 1976, representa um acréscimo de 54,71%. Descontando a inflação prevista para 1977 de 35%, o faturamento da empresa em valores reais, em 1977 deverá crescer 14,60%, comparado com

1976. Para alcançar este objetivo a empresa deverá em 1977, além de outras providências adotar a seguinte política de marketing:

- a) Promover uma campanha agressiva de vendas junto ao mercado de reposição, de modo a aumentar sua participação nesse mercado;
- b) Introduzir novos produtos no mercado, dentro de sua política de diversificação de produtos, visando alargar sua faixa de atuação, aumentando assim seu potencial de mercado.

2 - Conseguir um equilíbrio entre os mercados montadoras e de reposição, em termos de participação no faturamento da empresa, com vistas a que cada um desses mercados contribua em torno de 50% da receita. Deve-se acrescentar, que se pretende manter intacta a posição atual da empresa no mercado montadoras.

Para atingir o objetivo, igualar a participação dos dois mercados no faturamento, a empresa deverá dispender um grande esforço de venda junto ao mercado de reposição, visando conquistar uma maior participação. Nota-se que nesse mercado os canais de distribuição diferem dos do mercado montadoras e as estratégias de marketing deverão ser diferenciadas também.

No mercado montadoras a empresa já tem seu nome firmado, e sua preocupação com a qualidade do produto é reconhecida, o que faz com que a penetração nesse mercado seja facilitada. No mercado de reposição, a qualidade deixa de ter tanta importância, e o preço passa a ser fator primordial para o cliente que na maioria das vezes deixa a escolha da marca do produto, por conta do mecânico. Assim deverá ser feito um esforço promocional junto a esses distribuidores.

Para 1977 o objetivo imediato da empresa é que o mercado de reposição represente 40% do seu faturamento. Deve-se ressaltar que em 1976 o mercado de reposição representou 30,5% do faturamento total da empresa. O quadro a seguir demonstra a evolução do faturamento da empresa nos anos de 1974 a 1976, abrangendo os mercados de reposição e de montadoras.

Observa-se pelo quadro que a empresa vem conquistando novos clientes ano a ano, e no mercado de reposição os acréscimos vem sendo significativos o que demonstra a disposição da empresa em passar a atuar mais agressivamente nesse mercado.

Quadro 12

FATURAMENTO NOS MERCADOS MONTADORAS E DE REPOSIÇÃO NOS PERÍODOS 1974/1976

Mercados	Em Cr\$ 1,00 corrente		
	1974	1975	1976
Montadoras			
VWB	8 057 327	24 434 918	24 886 601
GMB	4 156 363	3 817 520	6 340 707
FNM	142 122	436 487	914 112
SCANIA	28 320	253 154	366 208
CHRYSLER	448 447	182 325	422 027
PUMA	71 267	134 550	234 271
FORD	584 514	738 127	736 494
MBB	-	1 705	-
KARMANN GHIA	15 523	-	-
GURGEL	-	-	38 109
LAFER	-	-	10 047
BOSCH	702 589	257 286	1 103 562
YAMAHA	-	136 268	354 072
Sub-Total	14 206 472	30 392 340	35 406 210
<u>Reposição</u>	1 005 840	4 100 812	15 568 266
Sub-Total	1 005 840	4 100 812	15 568 266
Total	15 212 312	34 493 152	50 974 476

O quadro 13 apresentado a seguir mostra os mesmos dados refletidos no quadro 12, em termos de composição percentual.

Quadro 13**QUADRO DA COMPOSIÇÃO DAS VENDAS DE ACORDO COM A PARTICIPAÇÃO RELATIVA DOS CLIENTES NO FATURAMENTO**

Mercados	<u>Participação %</u>		
	1974	1975	1976
Montadoras			
VWB	52,96	70,83	48,83
GMB	27,33	11,06	12,44
FNM	0,93	1,27	1,79
SCANIA	0,19	0,73	0,73
CHRYSLER	2,95	0,53	0,83
PUMA	0,47	0,39	0,46
FORD	3,84	2,14	1,44
MBB	-	-	-
KARMANN GHIA	0,10	-	-
GURGEL	-	-	0,07
LAFER	-	-	0,02
BOSCH	4,62	0,75	2,16
YAMAHA	-	0,40	0,69
Sub-Total	93,39	88,10	69,46
<u>Reposição</u>	6,61	11,90	30,54
Total	100,00	100,00	100,00

A seguir é feita uma projeção das vendas para os anos de 1978, 1979, 1980, e 1981, com base no crescimento da indústria automobilística e também tendo em vista o mercado externo e a perspectiva de ampliação das vendas no mercado de reposição.

Quadro 14**PROJEÇÃO DE VENDAS 1978/1981**

	Em Cr\$ 1 000			
Mercado	(1) 1977	(2) 1978	(2) 1979	(2) 1980
Montadora	47 798	48 099	48 732	49 281
Reposição e Exportação	31 066	36 285	39 871	41 980
TOTAL	78 864	84 384	88 603	91 261

(1) A preços de 1976, com estimativa de inflação de 32%

(2) A preços de 1977.

A empresa espera obter uma rentabilidade em reação ao faturamento entre 23 e 25% no período 1977/1980.

Os objetivos da empresa, correspondentes ao faturamento que espera obter em 1977, foram programados neste plano em termos de metas mensais, que deverão servir de referência para orientar a direção da empresa visando alcançar os resultados de receita almejados. O quadro apresentado a seguir mostra a programação mensal das vendas que deve orientar os esforços de venda da empresa.

Quadro 15**ESTIMATIVA DAS VENDAS MENSAS PREVISTA PARA 1977**

Mês	Mercado		Total
	Montadora	Reposição e Exportação	
Janeiro	2 600	2 900	5 500
Fevereiro	2 900	1 100	4 000
Março	3 900	3 140	7 040
Abril	3 500	1 520	5 020
Maio	4 300	3 200	7 500
Junho	5 000	2 200	7 200
Julho	4 500	3 250	7 750
Agosto	4 800	2 810	7 610
Setembro	4 000	2 650	2 650
Outubro	3 900	3 680	7 580
Novembro	5 100	2 440	7 540
Dezembro	3 298	2 176	5 474
Total	47 798	31 066	78 864

As estimativas de faturamento apresentadas no quadro acima foram estabelecidas com base na flutuação normal de vendas verificadas nos anos anteriores e os acréscimos de valor das vendas previstos para o ano corrente. O faturamento efetivo, dos anos de 1975 e 1976, são apresentados no gráfico I. O gráfico II mostra o mesmo faturamento de 1976 e a projeção dos valores de venda para 1977.

O quadro 16 apresentado a seguir mostra o faturamento previsto da empresa sem considerar a introdução de novos produtos.

Quadro 16**ANÁLISE DO FATURAMENTO PREVISTO PARA 1977 EM RELAÇÃO AO
REALIZADO EM 1976**

(Em cr\$ corrente)

Mercado	1976	1977	Varição
Montadora	35 406 210,00	47 798 384,00	35
Reposição	15 568 266,00	23 565 882,00	51
Total	50 974 476,00	71 364 266,00	40

Com a introdução dos novos produtos a receita esperada da empresa é a mostrada no quadro 17, apresentado abaixo.

Quadro 17

(Em cr\$ corrente)

Mercado	1976	1977	Varição
Montadora	35 406 210,00	47 798 384,00	60
Reposição	15 568 266,00	31 065 882,00	40
Total	50 974 476,00	78 864 266,00	100

SUB OBJETIVOS

1 - A empresa em 1977 deverá executar a introdução de novos produtos na sua linha.

Este fato deverá contribuir substancialmente para a empresa conduzir-se ao objetivo de equilíbrio de faturamento entre os mercados que opera.

2 - Contratação de mão-de-obra especializada.

3 - A empresa em 1977 deverá reduzir os níveis de estoques dos produtos acabados e com isto permitirá uma maior rotação dos seus produtos armazenados, implicando esta providência, conseqüentemente, em redução dos custos dos produtos vendidos.

4 - Ampliar as suas fontes de suprimentos, em termos de maior número de fornecedores e de materiais de melhor qualidade.

5 - Adotar política visando reduzir racionalmente os custos totais da empresa.

Para atingir os seus objetivos em termos de resultado, além das políticas de racionalização e de redução dos custos que está adotando, a empresa deve estabelecer:

- Determinação de cotas de vendas factíveis aos seus representantes.
- Se necessário ampliar os seus quadros de fornecedores.
- Dar apoio logístico aos representantes para que estes consigam realizar os níveis de venda almejados pela em presa.

V - PROGRAMA DE AÇÃO

Para atingir o objetivo principal a empresa deverá dirigir esforços nas seguintes áreas:

A - Programa de Promoção

Participação em feiras especializadas como feira do automóvel, eletrônica e mecânica.

Promoções junto a representantes e clientes através de concursos.

Os representantes que ultrapassarem as quotas pré-estabelecidas receberão prêmios em dinheiro.

Para os clientes que efetuarem maior volume de compras de determinados produtos serão concedidos prêmios (em dinheiro ou em objetos).

Deverá ser ainda estabelecida a rotina de visita por parte do gerente de vendas (ou um seu representante, que pode ser o atual inspetor de vendas) aos principais clientes, sem o objetivo específico de vendas, mas somente com o sentido de promover a empresa diretamente junto a esses principais clientes.

Emprego de material promocional como esforço à essa campanha.

Nos Lucros e Perdas projetado da empresa, a verba destinada a esse fim será de Cr\$ 100.000 (o que representa 0,1 do faturamento previsto para 1977).

B - Propaganda

A propaganda deverá ser dirigida com o objetivo de fixar a marca dos produtos, ressaltando acima de tudo sua qualidade.

O alvo principal o empresário e os dirigentes (ou compradores) das empresas de reposição uma vez que o que se deseja é aumentar a participação da empresa nesse mercado. Os veículos a serem utilizados para propaganda serão jornais e revistas especializadas. Junto às oficinas ou revendedores das peças poderão ser colocados cartazes ou distribuídos catálogos.

Duração da campanha: 6 meses.

Revistas: 4 Rodas, Exame, Visão

Jornais: Estado de São Paulo, Folha de São Paulo e Gazeta Esportiva (seção especializada em automóvel).

Custo da propaganda: (6 meses)

Revista..... Cr\$ 210.000,00

Jornais..... CR\$ 210 000,00

Total..... Cr\$ 420.000,00

Tal verba representa 0,5% do faturamento previsto no plano, conforme pode ser verificado no lucros e perdas projetado.

Verifica-se também que os dispêndios nessa campanha não são conflitantes com a rentabilidade esperada. A Margem de Marketing de 38%.

Cálculo da Margem de Marketing

Vendas (projetadas)	78 864 266
C.P.V.(projetado)	47 318 559
Lucro Bruto.....	31 545 707
Promoção.....	520.000
Vendas.....	394 121
Margem de Marketing.....	30 631 386

Evidentemente, dado o caráter do plano, onde são feitas determinadas estimativas, os resultados aqui apresentados poderão sofrer algumas alterações, onde entra o papel do controle e revisão do plano, no sentido de retificar as possíveis alterações que se apresentem no decorrer da implantação do plano.

C - Programa de Distribuição

Serão utilizados os mesmos canais de distribuição visando, porém, atender equitativamente os mercados de reposição e montadoras.

Como já foi dito anteriormente, no mercado montadoras a empresa já tem seu nome firmado e sua situação definida. O problema que se apresenta é a de maior penetração no mercado de reposição. Já vimos também que nesse mercado os canais de distribuição são outros e a estratégia deverá ser outra também. No próximo período para o qual se destina este plano, deverá ser adotado um novo método de distribuição, qual seja o de utilizar pequenas oficinas, que atualmente recebem os produtos, através de representantes. Deverá ser feita uma promoção junto a essas oficinas, pois como já foi salientado, em última análise quem decide a utilização do produto de uma marca ou outra é o mecânico.

D - Programa de Vendas

Será desenvolvido um curso técnico para especialização dos representantes no setor.

Haverá uma redistribuição dos representantes que serão em nº de 22 para melhor atender os clientes das diversas regiões atingidas pela empresa. Para uma melhor distribuição desses representantes, deverá ser feito preliminarmente um estudo da distribuição de clientes por região. A priori, acredita-se que a divisão deverá ser: Região Norte, 3 representantes; Região Nordeste, 4; Região Centro Oeste, 2; Sudeste, 8; Região Sul, 5. Além de representantes a empresa deverá contar com vendedores autônomos, principalmente para cobrir a região Sul (São Paulo, principalmente), os quais deverão ter um roteiro para atender todas as oficinas de porte, levando os produtos da Roncar e fazer promoção junto aos mecânicos.

Paralelamente deverá ser criado um departamento de assistência técnica, que dará cobertura aos principais clientes, no sentido de firmar a marca do produto e sua qualidade. Deve ser sempre levado em conta que o principal argumento da empresa é a qualidade de seus produtos, já reconhecida no mercado montadoras.

F - Política de Preço

No mercado montadora a política não pode ser alterada, devido ao controle do CIP e maior rigidez na alteração nesta área por parte dos mesmos. Todavia, poderão ser concedidos incentivos indiretos, relacionados com prazos de pagamento, ligeireza no atendimento dos pedidos, e outros, que possam permitir a empresa alcançar seus objetivos.

No mercado de reposição a política pode ser implementada através da redução dos custos, fazendo-se promoções: novas fontes de suprimentos e alterando a tecnologia aplicada ao produto; novas condições de pagamentos, isto tudo acarretaria numa sustentação de preço mais longa e eventualmente manipulação dos níveis de preços.

G - Controle e Revisão

O faturamento mensal constitui meta econômica da empresa, que deverá ser perseguida paralelamente ao cumprimento dos outros objetivos, no que diz respeito

a margem de lucratividade dos produtos, manutenção da imagem da firma e dos produtos, solidez e vanguarda no mercado em termos de pesquisa e desenvolvimento dos produtos.

O objetivo econômico expresso em termos de faturamento, que deve constituir-se em alvo do sistema de Marketing, deverá ser amparado por um sistema de controle gerencial que permita a empresa detectar os desvios ocorridos nas metas fixadas e verificar os motivos de tais discrepâncias.

O sistema de acompanhamento e controle de Marketing deve permitir uma perfeita interação com áreas da empresa que contribuem e afetam as metas de vendas e resultados previstos neste Plano.

No que diz respeito especificamente às vendas, o marketing deve ficar atento para detectar todos os desvios e tendências significativas de vendas, que possam afetar as metas da empresa. Além de evidenciar os possíveis desvios das metas programadas, o sistema de controle de Marketing deve permitir a adoção de medidas oportunas para corrigir os desvios negativos, como também fornecer informações úteis a respeito das oportunidades que o mercado possa manifestar durante o ano.

O relacionamento do Marketing com as demais áreas que diretamente contribuem para o alcance das metas de vendas em 1977, bem como para os resultados da empresa, deverá ser estabelecido de maneira que os conflitos naturais que surgem entre o Marketing e os outros setores da empresa possam ser discutidos e resolvidos sem prejudicar os objetivos globais da empresa.

O confronto de relatórios e os procedimentos e as normas para coleta e análise dos dados deverá ser objeto de um planejamento com vista a permitir o exame dos elementos realmente importantes para as atividades de Marketing e as decisões corretivas necessárias. Este acoplamento e cortejo estreito do planejamento e a realização efetiva baseados em planos preliminarmente definidos, permitirá evitar desperdício de tempo e de outros recursos escassos, que fatalmente ocorreria, caso a contratação e as medidas corretivas fossem adotadas ao sabor das circunstâncias.

Neste sentido a Roncar já se encontra relativamente preparada para atender esta exigência formulada pelo Marketing, devendo, entretanto, haver alguma mudança de comportamento em algumas áreas, que deverão ser conscientizadas da importância do trabalho conjugado e cooperativo de todas áreas em prol do atingimento dos objetivos da empresa.