

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

EDUARDO VIEIRA STECKERT

PLANO DE MARKETING SETE DE SETEMBRO

São Leopoldo
2017

EDUARDO VIEIRA STECKERT

PLANO DE MARKETING SETE DE SETEMBRO

Plano Estratégico de Marketing apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista, pelo MBA em Gestão Empresarial da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Nome do Orientador: Prof. Dr. Otávio Gonzatti Fernandes

São Leopoldo

2017

Sumário

1 SUMARIO EXECUTIVO	5
2 ANÁLISE INTERNA	6
2.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	6
2.2 NORTEADORES EMPRESARIAIS	7
2.2.1 Negócio	7
2.2.2 Visão	7
2.2.3 Missão	7
2.2.4 Valores	7
2.2.5 Objetivos Empresariais	7
2.3 FATORES-CHAVE DE SUCESSO	8
2.4 ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS	8
2.4.1 Estratégia genérica	8
2.4.2 Estratégia de crescimento	8
2.4.3 Estratégia de competição	9
2.5 OBJETIVOS DE MARKETING	9
2.5.1 Objetivos realizados	9
2.5.2 Objetivos não realizados	9
2.6 DESCRIÇÃO DO MARKETING MIX	10
2.6.1 Produto	10
2.6.2 Preço	10
2.6.3 Praça	10
2.6.4 Promoção	11
2.7 POSICIONAMENTO MERCADOLÓGICO E SEGMENTOS-ALVO ATUAIS	11
2.8 DESCRIÇÃO GERAL DA ATUAL COBERTURA DE MERCADO	12
2.9 PANORAMA DE VENDAS E SATISFAÇÃO DE CLIENTES	12
3 ANÁLISE EXTERNA	14
3.1 ANÁLISE MACROAMBIENTAL-SETORIAL	14
3.2 ANÁLISE DE CONCORRÊNCIA	19
3.3 ANÁLISE DE MERCADO	21
3.2.1 Análise qualitativa de mercado	21
3.2.2 Análise quantitativa de mercado	23
3.3 SEGMENTAÇÃO E POSICIONAMENTO DE MERCADO REVISADOS	25

4 MATRIZ PFOA	26
5 OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS DE MARKETING	30
5.1 ESCOLHA DOS SEGMENTOS-ALVO E DEFINIÇÃO DO POSICIONAMENTO	30
5.2 OBJETIVOS DE MARKETING	30
5.3 MARKETING MIX	30
5.3.1 Estratégia de produto: melhorar a qualidade do serviço oferecido	30
5.3.2 Estratégia de preço: ofertar melhor valor de passagem	31
5.3.3 Estratégia de praça: facilitar e padronizar a entrega do serviço	32
5.3.4 Estratégia de comunicação: melhorar a comunicação com os usuários	33
5.4 CRONOGRAMA E ORÇAMENTO	33
6. RESULTADOS	38
7 CONTROLES DO PLANO	40
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	42
9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	43

1 SUMARIO EXECUTIVO

A Empresa de Transporte Sete de Setembro Ltda é a pioneira no transporte coletivo urbano da cidade de São Leopoldo, na qual, desde 1954, procura oferecer sempre aos seus passageiros um serviço de qualidade, tanto no atendimento quanto pelos veículos utilizados.

Em relação as potencialidades da Sete, destaca-se o reconhecimento por parte dos usuários em relação ao atendimento, às viagens curtas das linhas e pelas condições e conforto dos veículos que a empresa disponibiliza para o serviço. Entretanto, as fragilidades ocorrem devido à falta de diversificação; de busca por oportunidades e de comunicação com o cliente.

Em relação às oportunidades que se apresentam no mercado, existe a tendência de maior controle em relação a transportes clandestinos por parte do poder público, disponibilização de recursos do governo federal para cidades com planos de mobilidade, que irão melhorar as condições do transporte coletivo; e do aumento do número de bairros, prédios e condomínios de caráter popular. Infelizmente com o grande número de demissões, devido à crise econômica, o número de passageiros diminuiu, houve aumento dos preços dos itens que compõem a passagem, que se elevou; e a queima de ônibus tem sido utilizada como forma de protesto em vários locais. Estes itens representam as principais ameaças que se apresentam à empresa.

Os objetivos de marketing definidos estão vinculados ao aumento de receita e conquistar a satisfação dos clientes atuais, o que se acredita que irá gerar o aumento do faturamento da empresa. Assim as principais estratégias para alcançar os objetivos são: melhorar a qualidade do serviço, ofertar um melhor valor de passagem, facilitar a entrega do serviço e melhorar a comunicação com os usuários.

Tendo em vista os pontos citados acima, nota-se que o plano será muito vantajoso para a profissionalização da empresa, que atualmente não dispõe de estratégia alguma para a condução de seus negócios.

2 ANÁLISE INTERNA

2.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A Empresa de Transporte Sete de Setembro Ltda. é uma empresa familiar de transporte público e privado, com sede na cidade de São Leopoldo, na qual atua no setor de transporte coletivo urbano.

A criação da empresa ocorreu no dia 7 de setembro de 1954, quando o fundador, o senhor Waldemar Emílio Steglich, taxista e marceneiro, comprou um ônibus do quartel, tornando-se o pioneiro do transporte coletivo urbano de São Leopoldo. Em 1977 a empresa diversifica suas atividades e passa a prestar o serviço de fretamento para os funcionários da Stihl.

No ano de 1983, devido ao crescimento da empresa e a necessidades de instalações maiores e melhores, a empresa se muda do centro da cidade para o Bairro Rio Branco, onde permanece até hoje.

Mantendo a característica inovadora de sua fundação ao longo dos anos a empresa foi se destacando no pioneirismo como em 1998 quando se tornou a primeira empresa de transporte coletivo urbano da região a oportunizar o trabalho feminino em funções operacionais (motoristas e cobradores) e em 2008, quando iniciou sua participação no programa DESPOLUIR – Programa Ambiental do Transporte da Confederação Nacional de Transporte (CNT), que reduzir a emissão de poluentes no setor de transportes através da avaliação dos veículos; sempre recebendo o conceito excelente nas avaliações.

Em 2011, devido a legislação, as linhas urbanas de São Leopoldo foram licitadas e através da criação do Consórcio Operacional Leopoldense – Coleo, a Sete de Setembro e as outras 3 empresas de transporte urbano da cidade, apresentaram a proposta vencedora e garantiram suas operações por mais 15 anos.

Atualmente a empresa atua mais focada no setor do transporte coletivo urbano, mas também realiza algumas excursões de turismo, não mais atuando no setor de fretamento de empresas. Ela possui uma área de 11.000 km², a qual conta com instalações para manutenção de chassi e carroceria, lavagem, abastecimento e administração. Também possui uma frota de 32 ônibus e um quadro de 90 colaboradores.

2.2 NORTEADORES EMPRESARIAIS

2.2.1 Negócio

Transporte de passageiros por via terrestre.

2.2.2 Visão

Ser referência no setor de transporte coletivo pela segurança, competência, atendimento e qualidade dos serviços prestados.

2.2.3 Missão

Proporcionar à comunidade um transporte coletivo eficiente, seguro e confortável, contando com uma frota moderna, profissionais capacitados e a constante busca na qualidade dos serviços prestados.

2.2.4 Valores

- Comprometimento
- Ética
- Respeito
- Trabalho em Equipe
- Responsabilidade Ambiental

2.2.5 Objetivos Empresariais

Os objetivos empresariais da empresa para o ano de 2017 são:

- Aumentar o faturamento em relação a 2016 em 5%.
- Aumentar a economia de combustível em relação a 2016 em 9%.
- Reduzir os custos em 3% em relação à 2016.

2.3 FATORES-CHAVE DE SUCESSO

- Preço.
- Disponibilidade.
- Atendimento.
- Segurança.
- Condução do motorista.
- Viagens curtas.

2.4 ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

2.4.1 Estratégia genérica

A empresa adotou neste item duas estratégias: Ênfase em custo, em relação aos produtos substitutos, como taxi e uber; e **Diferenciação**, em relação às outras empresas que atuam na cidade, pela **limpeza dos veículos, condução destes e pelo atendimento ao cliente**. Esta última é fortemente lembrada pelos clientes e utilizada por estes como comparação do serviço da cidade, mostrando que tais fatores também possuem importância para os usuários no momento da escolha do meio de locomoção.

2.4.2 Estratégia de crescimento

Neste quesito, a empresa opta pela Penetração de Mercado, baseando-se em um crescimento vegetativo através da observação do aumento do número de passageiros por bairro, assim como o surgimento de novos bairros que se localizam na área de atuação da empresa. Tal estratégia funciona como uma maneira segura de crescer, entretanto, representa uma fragilidade uma vez que **a empresa não tenta sair de sua zona de conforto, não procurando novas oportunidades**.

2.4.3 Estratégia de competição

Para este caso a empresa adotou uma estratégia de Fidelizar e Blindar, na qual assume um grande número de ameaças no ambiente externo, o que implica em **pouco interesse na busca de outras maneiras para se diversificar no mercado.**

2.5 OBJETIVOS DE MARKETING

Abaixo são apontados os objetivos de marketing de 2016 que foram realizados, os quais são mostradas as estratégias utilizadas e os que não foram realizados.

Após análise dos objetivos, percebe-se que dedica maior parte de seu tempo e esforço para a contenção de custos para que com isso obtenha um melhor resultado, não sendo identificadas iniciativas para aumento de Market-share, consolidação da marca ou verificação da satisfação dos clientes.

2.5.1 Objetivos realizados

- Redução de Horas Extras:
 - Reformulação das tabelas de fim de semana
- Aumento da economia de combustível em 10%:
 - Orientação aos motoristas de como conduzir os veículos.
 - Aquisição de novos ônibus com melhor desempenho.

2.5.2 Objetivos não realizados

- Redução de Horas Extras:

Apesar de ter se conseguido uma redução ela só atingiu 30% do previsto.

- Redução de custos nos meses com menor utilização do transporte.

2.6 DESCRIÇÃO DO MARKETING MIX

2.6.1 Produto

A empresa trabalha com ônibus classificados como médios, nos quais cabem 38 pessoas sentadas e com ônibus classificados como grandes, nos quais cabem 44 pessoas sentadas. Todos os veículos possuem elevador para cadeirantes. A empresa se destaca neste quesito, pois **os passageiros permanecem em pé nos veículos apenas em algumas, garantindo assim o conforto dos mesmos**, assim como a **acessibilidade para os cadeirantes**.

2.6.2 Preço

O preço da tarifa de ônibus que a empresa utiliza é resultado da relação dos gastos das 4 empresas que atuam na cidade, sendo eles a mão de obra, combustível, pneus, entre outros. Atualmente, o preço da passagem é de R\$ 3,50 para quem paga em dinheiro e R\$ 3,40 para quem utiliza o cartão de bilhetagem eletrônica BEM (Bilhete Eletrônico Municipal). Tal fato vem a ser uma fragilidade, uma vez que **a empresa não aplica o seu preço**, mas sim do resultado da relação com as outras empresas.

2.6.3 Praça

O pagamento da passagem pode ser realizado no momento do embarque em dinheiro para o motorista ou pela internet, na qual, através do site do consórcio, pode-se recarregar os créditos do cartão, já os que utilizam o cartão BEM, o que representa uma **facilidade de compra aos clientes**,

comparado ao antigamente em que os passageiros tinham que ir na empresa comprar vale transporte.

2.6.4 Promoção

A comunicação da empresa para com os clientes ocorre através do SAC, o qual utiliza os seguintes meios de contato para esclarecimento de dúvidas, assim como recebimento de críticas e sugestões: telefone, e-mail e Facebook. É um sistema que funciona, mas **poderia haver mais empenho para a comunicação com os clientes**, como pesquisas de satisfação, um espaço para sugestões, assim como um maior uso das redes sociais.

2.7 POSICIONAMENTO MERCADOLÓGICO E SEGMENTOS-ALVO ATUAIS

O posicionamento da empresa é de oferecer um transporte barato com a confiança do cliente na condução do motorista, atendimento deste e da empresa para com ele, além da certeza de ter à disposição veículos bons e em ótimas condições de estado e limpeza.

Os segmentos alvo atuais que foram identificados na empresa são:

- Pagantes: clientes que pagam o valor da passagem, seja pagamento em dinheiro ou cartão. Correspondem à 78% do número total de passageiros transportados,
- Estudantes: clientes que pagam metade do valor atual da passagem, conforme previsto por lei. Correspondem à 7% do número total de passageiros transportados.
- Isentos: clientes que não pagam valor a passagem, conforme previsto em lei, aqui se encontram os idosos e deficientes. Correspondem à 15% do número total de passageiros transportados.

2.8 DESCRIÇÃO GERAL DA ATUAL COBERTURA DE MERCADO

A empresa atua na região Sul da cidade, atendendo os bairros: Campestre, Vila Nova, Rio Branco, Morro de Paula, Santo André, Vila Born, Parque Recreio, Barreira, Rost, Vila Esperança e Jardim América.

Todas as linhas são circulares com o objetivo de deslocar os passageiros até o centro, tem curta duração e em ambos os sentidos elas passam pela estação de trem São Leopoldo.

2.9 PANORAMA DE VENDAS E SATISFAÇÃO DE CLIENTES

Com a criação do consórcio Coléo no fim de 2009, a partir do ano seguinte que a empresa iniciou o acompanhamento do faturamento pelas passagens que são pagas à vista e as que são pagas à prazo, que envolvem o consórcio; conforme a Tabela 1.

Tabela 1: Faturamento da Sete de Setembro

Receitas (R\$)	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
À Vista	4.700.738,73	2.902.514,19	3.121.125,75	3.206.233,80	3.390.723,00	3.523.480,90	3.766.438,10
Consórcio	1.701.461,73	4.048.294,76	4.271.659,00	4.795.491,38	4.539.602,56	4.655.825,10	4.898.084,04
Total	6.402.200,46	6.950.808,95	7.392.784,75	8.001.725,18	7.930.325,56	8.179.306,00	8.664.522,14

Fonte: Dados da Empresa.

Pode-se perceber que a empresa não utiliza uma separação das receitas do consórcio para analisar o faturamento via diferentes usuários como usuário comum, o que compra sua passagem pela internet para o cartão; o vale transporte, pago pelas empresas e o passe de estudante, no qual é cobrado metade do valor da passagem.

A empresa não adota metas para o faturamento, apenas realiza controle mensal do número de passageiros para prever os resultados do respectivo mês e do ano.

A empresa não possui uma pesquisa de satisfação dos clientes; ela acompanha os relatórios do SAC para avaliar se houve um aumento de reclamações e se estão são pertinentes. Entretanto, em 2016, por meio de um treinamento do programa SER (Sensibilizar, Entender e Realizar) feito para os colaboradores por alunas da Unisinos, foi revelado que em uma pesquisa realizada por elas com 300 pessoas sobre o atendimento, pontualidade e educação da tripulação se obteve 92% de satisfação por parte dos entrevistados.

3 ANÁLISE EXTERNA

3.1 ANÁLISE MACROAMBIENTAL-SETORIAL

O setor de transporte público, assim como diversos outros está sujeito à diversos fatores externos que afetam diretamente seus resultados, assim como a maneira que veem atuando. A compreensão de como fatores econômicos, políticos, culturais, tecnológicos, ambientais e demográficos é indispensável para a tomada de decisões seja para se aproveitar uma oportunidade, seja para se proteger de uma ameaça.

Em relação à economia, o setor de transportes vem apresentando problemas nos últimos 2 anos, conforme relatório da NTU (Agência Nacional das Empresas de Transportes Urbanos) lançado em junho, o qual aponta que 56 empresas deixaram de atuar no país entre 2014 e 2016, principalmente pela crise econômica, falta de infraestrutura e queda de demanda, devido às demissões. Em relação a este, se comenta em **novas vagas de trabalho no fim de 2018, início de 2019** (Bazani, 2017).

Entretanto, apesar da redução do número de passageiros alta, em algumas cidades da região metropolitana de Porto Alegre chegou a ser de 20% nos últimos 3 anos (Farina, 2017); alguns dos custos que mais pesam no cálculo da tarifa estão diminuindo, como a inflação, o que implica em um menor reajuste de salário, e o diesel. Também o governo federal lançou o programa **Refrota 17**, cuja finalidade é renovar grande parte da frota urbana do país e que oferece uma linha de crédito de financiamento para compra de veículos com 9% ao ano, contra os 13% que existem atualmente (Bazani, 2017).

Na área da política, existem projetos de leis que são de interesse das empresas do setor e outros não. Um projeto que seria benéfico é o de **cobrar das empresas que provem transporte privados aos seus funcionários o tempo em que este fica em deslocamento**, o que não se pode fazer para quem utiliza transporte público. Tal medida sendo aprovada provocaria uma **migração dos passageiros das empresas de fretamento para as empresas urbanas**, como tática dos empregadores para cortar custos. Também cabe

destacar que existe uma cobrança por parte do governo que as cidades apresentem seus planos de mobilidade urbana para que possa receber verbas e coloca-los em prática. Tais **planos estimulam e beneficiam o uso de transporte coletivo e não poluente e permitem melhores condições para a circulação de trens, ônibus e bicicletas** ao mesmo tempo que desaconselha e reduz a quantidade de carros nas ruas.

Apesar destes incentivos, existe um **projeto lei que quer proibir que o motorista exerça a função de cobrador** (Barbosa e Barbosa, 2016), algo que ocorre hoje devido ao fato de que a bilhetagem eletrônica diminuiu a circulação de dinheiro no ônibus que em alguns casos não é necessário ter mais de um tripulante no veículo, como ocorre em vários países. Se este projeto viesse a ser aprovado, **o valor da tarifa iria aumentar muito**, o que poderia diminuir o número de passageiros que iriam procurar outra alternativa de transporte.

Infelizmente nos últimos anos, apesar de outros produtos sofrerem reajustes até mesmo 3 ou 4 vezes maior que a tarifa, somente quando esta aumentava ocorriam manifestações por parte de algumas pessoas que normalmente resultavam em confronto dos manifestantes com policiais e **ônibus eram depredados e queimados**. Atualmente tais manifestações já não têm tanta força, mas as empresas do ramo ainda são retratadas como de caráter duvidoso e outras manifestações, como a da morte de inocentes ou de criminosos, **adotam a queima de ônibus como forma de protesto** (Poder360, 2017).

Também, nos últimos anos, **cresceu o uso de transportes clandestinos** (Vinhai, 2017), os quais não pagam os impostos que as empresas reguladas pagam, assim como os que se promovem por aplicativos. Somente através de uma forte fiscalização por parte do poder público pode reverter este caso.

No setor de tecnologia, **cada vez mais tem sido embutido nos ônibus tecnologias para evitar fraudes e evasões de receita**. Câmeras e validadores que fotografam o passageiro, ocasionaram aumentos de receita em algumas empresas quando começaram a adotar estas tecnologias (NTU, 2015). Entretanto, com o aumento da praticidade para se encontrar e

encomendar certos produtos, como medicamentos, comida, roupas, entre outros; houve uma diminuição do número de passageiros que utiliza o transporte para procurar por tais produtos.

Uma questão cada vez mais discutida na sociedade é a responsabilidade ambiental por parte de empresas e pessoas. Temas como sustentabilidade e o uso de tecnologias menos poluentes tem grande destaque nesta discussão. A própria redução de carros nas ruas, além de melhorar a mobilidade urbana, também implicaria em uma redução dos níveis de dióxido de carbônico liberados na atmosfera. Devido ao fato de existirem muitos ônibus que devido às más condições de manutenção e a falta de fiscalização são fortes poluentes, **muitas pessoas não os veem como algo benéfico na questão de um transporte mais ecológico**; muitas empresas também não demonstram e expressam interesse no assunto.

Na realidade, hoje a tecnologia EURO 5, que vem nos ônibus novos vendidos no país, permitem uma grande redução da emissão de dióxido de carbono (Mercedez-Benz, 2011) e isto, associado ao fato de que um ônibus aproveita melhor até 22 vezes o espaço urbano do que os carros (Bazani, 2016), poderia ser utilizado para **atrair pessoas que tenham uma noção de sustentabilidade**.

Por último, tem se acompanhado o crescimento e o envelhecimento da população brasileira nas últimas décadas. Cada **vez mais prédios e condomínios são construídos para abrigar estas pessoas**, seja por iniciativa privada ou como governamental, como o programa Minha Casa, Minha Vida, que está em sua 3ª fase (Matoso, 2016).

A medida em que pode aumentar o número de passageiros e a receita, é de praxe fazer o ônibus passar próximo à estas moradias, contudo podem ocorrer alguns problemas a partir destes índices, como o fato de que o **aumento do número de idosos utilizando o número os ônibus**, e o fato de que as moradias construídas são nas periferias das cidades, pode aumentar os custos das empresas, pois se precisaria de mais ônibus, mas os idosos não pagam a passagem; e que quanto maior for o tempo de deslocamento para se

chegar a um bairro, maiores são os custos para se aumentar a frequência nestes bairros.

Na Tabela 2 encontre-se a análise macro ambiental com um resumo das discussões anteriores.

Tabela 2 – Análise Macro Ambiental

Evento	Tendência	Oportunidade	Ameaça
Ambiente Econômico	Sem previsão de novas vagas de trabalho. Redução do valor do diesel. Redução Inflação. Refrota 17,	Compra de novos veículos devido à redução de crédito e menor reajuste da tarifa, devido à queda do valor do diesel e de menor reajuste salarial.	Redução do número de passageiros (receita) devido à falta de emprego
	Tramitação no Congresso de uma lei que proíbe o motorista de exercer a função de cobrador.	Aumento do número de passageiros devido à aplicação do plano de mobilidade urbana e pela cobrança do deslocamento da jornada de trabalho, o que, aumentaria a compra de vale transporte.	Se tivermos que colocar cobradores com todos os motoristas, o preço da passagem irá aumentar, o que diminuirá o número de passageiros (receita).
Ambiente Político - Legal	Tramitação no Congresso de uma lei que considera o tempo de deslocamento de funcionários por transporte privado como parte da jornada de trabalho. Cidades devem apresentar seus Plano de Mobilidade Urbana, o qual estimula o transporte coletivo e não poluente.		
	Aumento de manifestações pelo valor das tarifas de ônibus. Maior utilização de transportes individuais por aplicativos. Busca por transportes clandestinos. Manifestantes de diversas causas colocam fogo nos ônibus como forma de protesto.	Cobrança por uma maior fiscalização da prefeitura.	Manifestantes que veem empresas e empresários de ônibus como os vilões.
Ambiente Tecnológico	Aumento de tecnologias embutidas nos ônibus para controles de fraudes.	Investir em validadores e câmaras para diminuir evasão de receita e ter maior controle do que acontece durante o trajeto do veículo e necessidade de horários.	Redução da necessidade de deslocamento, uma vez que se pode conseguir o que se deseja por telefone ou aplicativo.
Ambiente Natural	Responsabilidade ambiental. Redução de carros nas ruas. Aumento de tecnologias menos poluentes. Sustentabilidade.	Fazer propaganda devido ao fato de que o ônibus substitui muitos carros, que é melhor para a mobilidade urbana e que não é poluente.	Resistência a ver o ônibus como ecologicamente correto, devido a muitos casos em que não são controlados a emissões de poluentes.
	Aumento da população. Aumento do número de idosos. Aumento da construção de prédios e condomínios. 3ª fase do programa Minha Casa Minha Vida.	Investir no aumento da frota, para possibilitar um transporte rápido e a não utilização do carro para moradores dos prédios e condomínios, assim para bairros criados pelo programa minha casa	Queda de receita pelo fato de que a passagem aumentara, uma vez que idosos não pagam e aumento da distância das viagens, devido ao fato que o programa Minha Casa Minha Vida constrói moradias nas periferias das cidades.
Ambiente Demográfico			

A partir da tabela acima, pode-se identificar as 5 forças de Porter, quem são ótimas ferramentas para a definição de estratégias. Elas seguem abaixo.

- Poder de negociação dos fornecedores: Pela preocupação com o custo benefício, a empresa utiliza marcas estabelecidas originais ou de primeira linha, sempre mantendo uma relação de transparência com os fornecedores, garantindo um bom negócio para ambas as partes, mas também desenvolve testes para consolidação de novos parceiros.
- Poder de negociação dos compradores: Não existe negociação por parte dos clientes, todos pagam o mesmo valor, com exceção dos estudantes e isentos. O que existe é um incentivo ao uso do cartão eletrônico no qual se dá um desconto de 10 centavos no valor da passagem.
- Ameaça de produtos substitutos: Os produtos substitutos que os passageiros podem optar para seu deslocamento seriam os transportes individuais, como os seus próprios carros, taxi, ou clandestinos como o Uber.
- Ameaça de novos entrantes: Como em 2011 foi realizado a licitação das linhas urbanas de São Leopoldo, não existe como outras empresas além das 4 vencedoras explorarem o transporte coletivo na cidade. O que poderia ocorrer seria se a prefeitura decidisse fazer licitação de lotações para atuar na cidade.
- Rivalidade entre os concorrentes: Não existe uma competição entre as empresas do consórcio, mas sim uma cooperação, pois cada uma tem sua respectiva área de atuação e todas trabalham com o mesmo valor de tarifa. O que ocorre é que algumas empresas metropolitanas transportam passageiros dentro da cidade, o que não é permitido por lei.

3.2 ANÁLISE DE CONCORRÊNCIA

Os maiores concorrentes formais da empresa são empresas com produto substitutos, os quais os clientes podem utilizar ao invés do ônibus para realizar o seu deslocamento, quem em grande parte são transportes individuais. A partir dos fatores chave de sucessos citados no item 2.3, foi feita a relação da empresa com o Taxi e o Uber.

O preço é o fator principal para os usuários de transporte e a maior potencialidade da empresa. Os usuários do transporte em geral são trabalhadores e estudantes que não possuem fonte de renda alta; eles até podem utilizar um serviço substituto, mas não todos os dias e somente o poderiam se dividissem o preço com outras pessoas.

Em relação à disponibilidade, devido aos altos custos envolvidos no transporte, sem um grande número de usuários não é viável manter um elevado número de horários. A empresa trabalha com na média de 15 a 20 minutos horários dependendo do horário de pico, mas entre este tempo de voltas o usuário pode ter o serviço conforme quiser com mais praticidade, principalmente com o Uber. Isto se torna uma das fragilidades da empresa.

O atendimento ao cliente também vem a ser uma fragilidade da empresa, pois, apesar de ser melhor que o atendimento do Taxi, que não possui fiscalização, não chega a ser um atendimento exclusivo como o Uber. Como forma de melhoria sempre é passado aos motoristas sempre atender o cliente da melhor forma possível, sendo prestativos e lhe fornecendo as informações que este precisa e eles são cobrados quando não o fazem.

No caso da segurança, também é evidenciado como fragilidade da empresa, pelo fato de não existir cinto de segurança nos ônibus, o pode acarretar em maiores riscos aos usuários no caso de um acidente, mesmo o ônibus sendo mais resistente, e por ter que fazer uma linha pré-determinada, o usuário corre o risco de ser assaltado no seu deslocamento quando desce na parada. Neste caso o Taxi acaba sendo a melhor opção, uma vez que é ele credenciado e passar por exames e cursos de direção, assim como motoristas de ônibus, o que não se percebe no Uber uma vez que para ser parceiro é só

se inscrever, sem prévios exames e testes. Ambos, entretanto tem a vantagem de poder deixar o usuário na frente do seu local de destino.

No que diz respeito a condução do motorista, aqui está outra potencialidade da empresa, pois o profissional deve fazer diversos cursos de condução defensiva e a empresa sempre fiscaliza a maneira com que ele conduz o veículo. No caso do Uber se chega a chamar a atenção do motorista, o que não se nota em alguns casos no Taxi, o qual muitas vezes comete infrações e imprudências no trânsito.

Finalmente, o quesito tempo de viagem é a maior da empresa na relação dos demais, pois enquanto Taxi e Uber tem a praticidade de conseguir percorrer o trajeto mais curto até o destino do usuário, o ônibus tem que percorrer um trajeto pré-determinado, que para aqueles que residem no final da linha, pode ser desvantajoso. Uma maneira de melhoria neste quesito reside em obras de mobilidade para diminuir o tempo das viagens

Abaixo está a Matriz de Competitividade (Tabela 3) com o peso dos atributos discutidos anteriormente relacionando os conceitos obtidos pela empresa, Taxi e Uber. Destacados em azul estão os conceitos em que a empresa obteve uma nota melhor dos que os concorrentes, apontando suas potencialidades; em verde, estão os conceitos que a concorrência obteve uma nota menor do que a empresa, sendo assim oportunidades; em amarelo são os conceitos que a empresa obteve que são menores do que o dos concorrentes, demonstrando as fragilidades; e em vermelho estão as ameaças, ou seja, os conceitos em que os concorrentes são melhores do que a empresa.

Tabela 3 – Matriz de Competitividade

Atributos	Peso (%)	Sete de Setembro		Taxi		Uber	
		Nota	Conceito	Nota	Conceito	Nota	Conceito
PREÇO	40	8	320	2	80	4	160
DISPONIBILIDADE	25	6	150	7	175	9	225
ATENDIMENTO	15	7	105	4	60	8	120
SEGURANÇA	10	6	60	8	70	7	80
CONDUÇÃO DO MOTORISTA	5	8	40	4	20	6	30
TEMPO DE VIAGEM	5	5	25	9	45	9	45

Total	100	700	460	650
--------------	------------	------------	------------	------------

Fonte: Elaborado pelo Autor (2017)

Nota-se que a empresa possui uma maior vantagem em relação ao taxi, mas uma pequena diferença em relação ao Uber, principalmente em virtude de a empresa ter desempenho melhor no item preço, que possui grande peso.

3.3 ANÁLISE DE MERCADO

3.2.1 Análise qualitativa de mercado

Em relação à segmentação de mercado, foi avaliado os usuários de transporte nos seguintes subsegmentos em relação às suas necessidades: Trabalhadores, Estudantes, Opcionais, Compradores e Enfermos. Abaixo segue os 7O's para cada segmento.

Trabalhadores

- Ocupantes: Homens e mulheres entre 20 e 65 anos.
- Objetos de Compra: Permissão para utilizar o sistema de transporte.
- Objetivo da Compra: Ser transportado de casa até o seu local de trabalho ou até outro transporte que o leve mais próximo do local de trabalho e vice-versa.
- Participantes: O próprio usuário e a empresa para qual trabalha.
- Processo de Compra: Ponto de venda e internet no caso de empresas que comprar vale transporte, assim como para aqueles ou no momento do embarque.
- Ocasões: Durante o ano todo, podendo haver redução no período de férias.
- Locais: Ponto de venda, internet ou no momento do embarque.

Estudantes

- Ocupantes: Estudantes de colégios e universidades.
- Objetos de Compra: Permissão para utilizar o sistema de transporte.
- Objetivo da Compra: Ser transportado de casa ou de seu local de trabalho até o seu local de estudo e vice-versa por não ter a possibilidade de se deslocar sozinho, com seus pais ou com transporte privado.
- Participantes: O próprio usuário e seus pais.
- Processo de Compra: Ponto de venda, internet ou no momento do embarque.
- Ocasões: Durante o ano todo, podendo haver redução no período de férias.
- Locais: Ponto de venda, internet ou no momento do embarque.

Ocasionais

- Ocupantes: Homens e mulheres entre 20 e 80 anos.
- Objetos de Compra: Permissão para utilizar o sistema de transporte.
- Objetivo da Compra: Ser transportado de casa até um local para resolver um compromisso e vice-versa.
- Participantes: O próprio usuário.
- Processo de Compra: Ponto de vendas, internet ou no momento do embarque.
- Ocasões: Durante o ano todo, podendo haver redução nos períodos de festas.
- Locais: Ponto de venda, internet ou no momento do embarque.

Compradores

- Ocupantes: Homens e mulheres entre 20 e 80 anos.
- Objetos de Compra: Permissão para utilizar o sistema de transporte.
- Objetivo da Compra: Ser transportado de casa até um local para fazer compras ou ir ao supermercado e vice-versa.
- Participantes: O próprio usuário.

- Processo de Compra: Ponto de vendas, internet ou no momento do embarque.
- Ocasões: Durante o ano todo, podendo haver aumento nos períodos de festas.
- Locais: Ponto de venda, internet ou no momento do embarque.

Enfermos

- Ocupantes: Homens e mulheres entre 20 e 80 anos.
- Objetos de Compra: Permissão para utilizar o sistema de transporte.
- Objetivo da Compra: Ser transportado de casa até um local para ir ao médico e vice-versa.
- Participantes: O próprio usuário.
- Processo de Compra: Ponto de vendas, internet ou no momento do embarque.
- Ocasões: Durante o ano todo, podendo haver redução nos períodos de festas.
- Locais: Ponto de venda, internet ou no momento do embarque.

3.2.2 Análise quantitativa de mercado

Como cada empresa na cidade atua em um local específico, elas normalmente trabalham com uma mesma porcentagem do total de passageiros transportados e normalmente tem todas as mesmas variações devido aos períodos do ano, como redução em janeiro e fevereiro por causa das férias assim como um aumento em dezembro, devido às compras de natal.

Historicamente, a empresa sempre se manteve com um Market Share em torno de 17% da população que utiliza transporte coletivo da cidade, entretanto desde 2013 este valor vem crescendo, chegando a quase 18,5% no ano de 2016. Uma vez que o Market Share da empresa esteja aumentando ao mesmo tempo em que o tamanho do mercado vem diminuindo, imagina-se que a crise dos últimos anos tenha afetado mais as demais empresas do consórcio. É esperado que o Market Share venha a ficar em torno de 20% para o ano de

2020 uma vez que na região da cidade que a empresa atende, existem bairros em crescimento, assim como construções de moradias de caráter popular.

Em relação a número de passageiros transportados na cidade, houve uma queda de quase 10% nos últimos 2 anos devido à crise. A Empresa chegou a ter uma redução em 2016, mas obteve um pequeno aumento no ano seguinte.

Devido às projeções otimistas para a economia para o segundo semestre de 2017 é previsto que o mercado recupere metade do que foi perdido no ano de 2016, chegando a 19.156.503 passageiros e que a empresa venha a conseguir se aproximar do valor de 2015, atingindo um aumento de 1,5%, chegando a 3.499.314 passageiros. Na Tabela 4 abaixo, constam os dados em relação ao mercado, seu crescimento e os indicadores da empresa. Na Tabela 5 constam as projeções para 2017 de mercado e do Market Share da SETE.

Tabela 4 – Análise de Mercado Quantitativa

Indicadores	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Tamanho do Mercado (Passageiros em SL)							18.711.177
Taxa de Crescimento de Mercado	-	6,58%	1,58%	1,36%	1,88%	-4,59%	-4,77%
Passageiros SETE							3.447.600
Taxa de Crescimento Passageiros SETE	-	5,01%	-0,22%	3,45%	2,61%	-2,33%	0,65%
Market Share SETE	17,12%	16,86%	16,57%	16,91%	17,03%	17,43%	18,43%
Taxa de Crescimento do Market Share	-	-1,47%	-1,77%	2,07%	0,71%	2,37%	5,69%

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Tabela 5 – Projeções de Mercado para 2017

Projeções de Crescimento	2017
Tamanho de Mercado	2,38%

Market Share SETE

18,27%

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

É previsto uma queda do Market Share, uma vez que a previsão é de um aumento do mercado que irá beneficiar as demais empresas que sofreram com a crise.

3.3 SEGMENTAÇÃO E POSICIONAMENTO DE MERCADO REVISADOS

A empresa continua vendo basicamente a segmentação de mercado entre pessoas que pagam o valor total da passagem (pagantes), os que pagam a metade desta (estudantes) e os que não pagam (isentos).

Entretanto, após a análise macro ambiental e a de concorrência, ela sugere uma abordagem mais profunda do setor de pagantes, em que são considerados os trabalhadores que tem que utilizar o ônibus conforme suas condições financeiras e vê na questão da conscientização ambiental uma maneira de atrair pessoas com maior poder aquisitivo para dentro dos veículos, assim como aqueles usuários (que também pode ser isentos) que utilizam o transporte para ir fazer compras, consultas ao médico e ao supermercado.

Em relação ao posicionamento, acreditamos que ele se mantenha o mesmo, mas a empresa também que ser notada com uma empresa ambientalmente responsável, muito pelos prêmios ambientais que recebeu, assim como uma opção ecologicamente correta para o meio ambiente e uma solução inteligente para a mobilidade urbana.

4 MATRIZ PFOA

Uma vez realizada a análise interna e externa, pode-se estruturar a análise SWOT, na qual, ao serem avaliadas as melhores interações entre as potencialidades e fragilidades da empresa, assim como as oportunidades e ameaças do ambiente em que atua, tem-se um guia para como deve ser realizada a gestão da empresa mediante a situação na qual está inserida.

Ao avaliar as potencialidades da empresa destacasse o reconhecimento em relação a diferenciação do serviço pelas condições do ônibus e o atendimento prestado; a capacidade de otimização dos recursos da empresa, principalmente na redução de custos; a capacidade de oferecer o conforto de se sentar aos passageiros pela frequência das linhas; o baixo número de reclamações por parte dos usuários em relação ao serviço prestado; boa estabilidade financeira e pelo forte caráter de mobilidade, ou seja viagens curtas, circulares e que passam pela estação de trem.

Em relação às fragilidades da empresa pode-se citar a falta de diversificação; da inexistente busca por oportunidades; da baixa capacidade de comunicação com o cliente; por não aplicar seu próprio preço; pelo foco praticamente único na redução de custos; pela simples segmentação de mercado; pela falta de investimento na consolidação da marca e por não ter um controle mais específico no faturamento e dos clientes dos quais ele provem.

Pelas análises percebe-se que a empresa desempenha bem sua atividade e é reconhecida por ela assim como por seu posicionamento, mas que ela não atinge todo seu potencial devido a decisões que a mantem em uma zona de conforto. Com isto, a Tabela 6 apresenta as potencialidades e fragilidades da SETE, assim como a intensidade de cada uma para o negócio, sendo 10 a maior nota.

Tabela 6 – Potencialidades e Fragilidades da Sete

Potencialidades		Fragilidades	
Reconhecimento e aprovação do cliente pelo serviço prestado	8	Falta de diversificação	7

Otimização dos recursos disponíveis	10	Busca inexistente por oportunidades	7
Oferece conforto e boa frequência das linhas	8	Baixa comunicação com os clientes	9
Linhas circulares	7	Não aplica seu próprio preço	8
Viagens curtas	9	Foca somente na redução de custos	7
Passam pela estação de metrô no sentido centro-bairro e vice-versa.	8	Segmentos alvos definidos de forma muito simples, sem aprofundamento	7
Baixo número de reclamações do serviço prestado	7	Não ocorre investimento na consolidação da marca	8
Boa estabilidade financeira	8	Falta de controle mais específico do faturamento.	5
Total	65	Total	58

Fonte: Elaborada pelo Autor (2017)

Ao analisar as oportunidades destacasse o programa Refrota 17; à redução de diesel e da inflação, que que impactarão em menor reajuste de tarifa; aos incentivos obtidos devido aos planos de mobilidade; o aumento de tecnologias para controle de fraudes; a visão do ônibus como uma alternativa mais sustentável e o aumento de bairros para o atendimento.

Em relação às ameaças, pode-se destacar a redução de passageiros devido ao desemprego; a possibilidade de colocar cobradores em todas as linhas; a queima de ônibus como protesto; má visão do ônibus para o meio ambiente, assim como as empresas e empresários; menor necessidade de deslocamento por partes das pessoas, construção de moradias mais afastadas; o que torna as viagens mais longas e o aumento do número de isentos.

Pode-se concluir pelas análises que existem boas oportunidades que a empresa poderia aproveitar para investir, entretanto as ameaças se fazem mais presentes uma vez que envolvem maiores de faturamento e prejuízo.

Com isto, a Tabela 7 apresenta as oportunidades e ameaças do mercado para a SETE, assim como a intensidade de cada uma para o negócio.

Tabela 7 – Oportunidades e Ameaças da Sete

Oportunidades		Ameaças	
Refrota 17	7	Redução de passageiros devido ao desemprego	10
Redução do valor do diesel	7	Obrigação de colocar cobradores na linhas	9
Menor reajuste da tarifa pela queda da inflação, que diminui reajuste de salários	8	Queima de ônibus como forma de protesto	10
Maior fiscalização da prefeitura com transportes clandestinos	6	ônibus como agente poluente	6
Planos de mobilidade	7	Aumento do número de isentos	7
Aumento de tecnologias para combater fraudes	7	Redução da necessidade de deslocamento	7
�nibus como alternativa sustentável	6	Moradias construídas cada vez mais nas periferias das cidades	6
Aumento do número de bairros	7	Imagem ruim de empresários e empresas de �nibus	5
Total	55	Total	60

Fonte: Elaborado pelo Autor (2017)

Através da análise de cada t pico da matriz SWOT, pode-se definir para Sete de Setembro o uso da estratégica de ataque, segundo o método de estratégia de competição de John Westwood. Esta estratégia visa evitar a perda de clientes e manter a posição atual da empresa. A Tabela 8 apresenta a matriz SWOT completa da Sete.

Quadro 1 – Matriz SWOT

<p style="text-align: center;">POTENCIALIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reconhecimento e aprovação do cliente pelo serviço prestado - Otimização dos recursos disponíveis - Oferece conforto e boa frequência das linhas - Linhas circulares - Viagens curtas - Tanto no sentido centro-bairro, quanto vice-versa, passam na estação de trem. - Baixo número de reclamações do serviço prestado - Boa estabilidade financeira 	<p style="text-align: center;">FRAGILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de diversificação - Busca inexistente por oportunidades - Baixa comunicação com os clientes - Não aplica seu próprio preço - Foco quase exclusivo na redução de custos - Falta de aprofundamento nos segmentos alvos - Não ocorre investimento em colocação da marca - Falta de controle mais específico de faturamento
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Refrota 17 - Redução do valor do diesel - Redução do reajuste salarial pela queda da inflação - Maior fiscalização para com transportes clandestinos - Planos de Mobilidade - Aumento de tecnologia para combater fraudes - Ônibus como alternativa sustentável - Aumento do número de bairros 	<p style="text-align: center;">AMEAÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Redução de passageiros devido ao desemprego - Obrigação de colocar cobradores nas linhas - Queima de ônibus como forma de protesto - Ônibus como agente poluente - Aumento do número de isentos - Redução da necessidade de deslocamento - Moradias construídas nas periferias das cidades - Má imagem de empresários e empresas de ônibus

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Pelo resultado da interação da SWOT, fica sugerido a empresa adotar uma estratégia de defesa.

5 OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS DE MARKETING

5.1 ESCOLHA DOS SEGMENTOS-ALVO E DEFINIÇÃO DO POSICIONAMENTO

A empresa irá focar entre pessoas que pagam o valor total da passagem e suas variantes, conforme descritas na análise qualitativa de mercado.

Em relação ao posicionamento, a empresa quer ser vista como uma provedora de um transporte barato, em que o cliente tenha a confiança na condução do motorista, em seu atendimento, que terá a sua disposição veículos bons e em perfeito estado de limpeza e que está utilizando uma opção ambientalmente correta.

5.2 OBJETIVOS DE MARKETING

Os objetivos de marketing do plano para a empresa são:

- Aumentar o faturamento em relação a 2016 em 5%, tendo em vista que a região atendida pela empresa não apresentou queda de passageiros, mesmo com a crise.
- Estabelecer a satisfação dos clientes em 90%, uma vez que será aplicada pesquisa e serão realizadas mudanças a partir das sugestões dos usuários.

5.3 MARKETING MIX

5.3.1 Estratégia de produto: melhorar a qualidade do serviço oferecido

Tática 1: Continuar o programa de renovação de frota.

Ação 1.1: Orçar preço de chassi e carroceria, avaliando melhorias de qualidade e tecnologia embarcada.

Ação 1.2: Realizar a compra dos mesmos para a montagem do veículo através de financiamento ou caixa próprio da empresa.

Ação 1.3: Receber e inspecionar os veículos novos para procura de falhas.

Ação 1.4: Encaminhar os veículos novos para emplacamento e vistoria de cronotacógrafo.

Ação 1.5: Instalar validador e inserir configuração dos letreiros eletrônicos.

Ação 1.6: Divulgar através do site e facebook a aquisição dos veículos novos para os usuários.

Ação 1.7: Substituir os veículos novos no lugar dos veículos que serão vendidos, que estarão em seu 8º ano de trabalho.

Tática 2: Avaliação da necessidade do uso do serviço.

Ação 2.1: Realizar pesquisa de demanda nos bairros para a captação de sugestões dos usuários para avaliar se o que está sendo oferecido atende bem os clientes.

Ação 2.2: Realizar testes de voltas novas para avaliar se ocorre uma redução do excesso de passageiros em horários de pico e em grandes espaçamentos entre voltas.

Ação 2.3: Cruzar as informações obtidas para reavaliação dos horários oferecidos.

Ação 2.4: Aplicar novos horários.

5.3.2 Estratégia de preço: ofertar melhor valor de passagem

Tática 1: Diminuir fraudes de cartões de isentos.

Ação 1.1: Orçar validadores com reconhecimento biométrico para detectar uso fraudulento do cartão de isentos.

Ação 1.2: Compra dos aparelhos por financiamento ou pelo caixa da empresa.

Ação 1.3: Instalação dos aparelhos nos veículos da empresa.

Ação 1.4: Reavaliação do número real de passageiros pagantes para o cálculo da tarifa.

Tática 2: Trabalhar em conjunto com as outras empresas para otimizar recursos.

Ação 2.1: Conferir com as outras empresas da cidade como são seus gastos com os recursos que mais impactam na tarifa.

Ação 2.2: Avaliar quais as condições menos custosas para as empresas.

Ação 2.3: Aplicar as condições no cotidiano das empresas.

Ação 2.4: Reavaliação dos gastos para o cálculo da tarifa.

5.3.3 Estratégia de praça: facilitar e padronizar a entrega do serviço

Tática 1: Permitir o uso do cartão de crédito como pagamento.

Ação 1.1: Ajustar os validadores para que possam receber pagamento via cartão de crédito.

Ação 1.2: Divulgar no site, facebook, e jornais a nova possibilidade de pagamento.

Tática 2: Garantir o mínimo de variação entre os horários.

Ação 2.1: Conferir os principais motivos de variação no horário das voltas realizadas.

Ação 2.2: Avaliar quais ações podem ser realizadas para minimizar estas variações.

Ação 2.3: Aplicar as conclusões através de reuniões com os motoristas para a padronização e com a prefeitura através de reuniões para sugestão de melhorias em mobilidade.

Tática 3: Criação de aplicativo para compra de passagens.

Ação 3.1: Planejar um aplicativo que permita uma compra mais rápida das passagens para os usuários.

Ação 3.2: Desenvolver o aplicativo pelos técnicos do consórcio ou externos.

Ação 3.3: Colocar o aplicativo em prática.

Ação 3.4: Divulgar via site, facebook e jornais a nova opção de compra.

5.3.4 Estratégia de comunicação: melhorar a comunicação com os usuários

Tática 1: Realizar pesquisa de satisfação do serviço com os usuários.

Ação 1.1: Orçar a realização de pesquisa de satisfação entre os passageiros, para a avaliação de alguns aspectos do serviço.

Ação 1.2: Aplicar a entrevista ao maior número de passageiros possível de cada bairro atendido pela empresa.

Ação 1.3: Avaliar as respostas para ver o que pode ser modificado/melhorado.

Ação 1.4: Aplicar as melhorias e modificações possíveis.

Tática 2: Manter taxa de retorno de resposta à mensagens enviadas pelo facebook e ligações em 100%.

Ação 2.1: Dar uma resposta à todas as pessoas que entrarem em contato com a empresa através de ligação ou facebook em até no máximo 3 dias.

5.4 CRONOGRAMA E ORÇAMENTO

Na Tabela 8 consta o cronograma e orçamento a serem seguidos pela empresa para a implementação do plano.

Tabela 8 – Cronograma e Orçamento

Estratégia	Tática/Ações	Responsável	Data	Custo
Estratégia de Produto: Melhorar a qualidade do serviço oferecido	Tática 1: Continuar o programa de renovação de frota.	Diretor Executivo	Out/17	
	Ação 1.1: Orçar preço de chassi e carroceria, avaliando melhorias de qualidade e tecnologia embarcada.	Diretor Executivo e Supervisor Administrativo	Out/17	
	Ação 1.2: Realizar a compra dos mesmos para a montagem do veículo através de financiamento ou caixa próprio da empresa.	Diretor Executivo	Nov/17	R\$ 330.000,00 x n° de ônibus
	Ação 1.3: Receber e inspecionar os veículos novos para procura de falhas.	Chapeador e Mecânicos	Jan/18	
	Ação 1.4: Encaminhar os veículos novos para emplacamento e vistoria de cronotacógrafo.	Supervisor Administrativo	Jan/18	R\$ 500,00 x n° de ônibus
	Ação 1.5: Instalar validador e inserir configuração dos letreiros eletrônicos.	Supervisor Administrativo	Jan/18	
	Ação 1.6: Divulgar através do site e facebook a aquisição dos veículos novos para os usuários.	Supervisor Administrativo	Fev/18	
	Ação 1.7: Substituir os veículos novos no lugar dos veículos que serão vendidos, que estarão em seu 8º ano de trabalho.	Supervisor Operacional	Fev/18	
	Tática 2: Avaliação da necessidade do uso do serviço.	Supervisor Administrativo	Out/17	
	Ação 2.1: Realizar pesquisa de demanda nos bairros para a captação de sugestões dos usuários para avaliar se o que está sendo oferecido atende bem os clientes.	Supervisor Administrativo	Out/17	R\$ 5.000,00
	Ação 2.2: Realizar testes de voltas novas para avaliar se	Supervisor Operacional	Out/17	

Estratégia de Peço: Ofertar melhor valor de passagem

ocorre uma redução do excesso de passageiros em horários de pico e em grandes espaçamentos entre voltas.

Ação 2.3: Cruzar as

informações obtidas para reavaliação dos horários oferecidos.

Supervisores Administrativo e Operacional

Nov/17

Ação 2.4: Aplicar novos horários.

Supervisor Operacional

Dez/17

Tática 1: Diminuir fraudes de cartões de isentos.

Supervisor Administrativo

Out/17

Ação 1.1: Orçar validadores com reconhecimento

biométrico para detectar uso fraudulento do cartão de isentos.

Supervisor Administrativo

Out/17

Ação 1.2: Compra dos aparelhos por financiamento ou pelo caixa da empresa.

Supervisor Administrativo

Out/17

R\$ 8.000,00 x nº de validadores

Ação 1.3: Instalação dos aparelhos nos veículos da empresa.

Eletricista

Dez/17

Ação 1.4: Reavaliação do número real de passageiros pagantes para o cálculo da tarifa.

Diretores Executivos das 4 Empresas

Mai/18

Tática 2: Trabalhar em conjunto com as outras empresas para otimizar recursos.

Supervisores Administrativos e Operacionais das 4 Empresas

Out/17

Ação 2.1: Conferir com as outras empresas da cidade como são seus gastos com os recursos que mais impactam na tarifa.

Supervisores Administrativos e Operacionais das 4 Empresas

Out/17

Ação 2.2: Avaliar quais as condições menos custosas para as empresas.

Supervisores Administrativos e Operacionais das 4 Empresas

Nov/17

Ação 2.3: Aplicar as condições no cotidiano das empresas.

Supervisores Administrativos e Operacionais das 4 Empresas

Dez/17

Ação 2.4: Reavaliação dos gastos para o cálculo da tarifa.

Diretores Executivos das 4 Empresas

Mai/18

Estratégia de Praça: Facilitar e padronizar a entrega do serviço	Tática 1: Permitir o uso do cartão de crédito como pagamento.	Técnicos do Consórcio	Out/17	
	Ação 1.1: Ajustar os validadores para que possam receber pagamento via cartão de crédito.	Técnicos do Consórcio	Out/17	
	Ação 1.2: Divulgar no site, facebook, e jornais a nova possibilidade de pagamento.	Supervisor Administrativo	Dez/17	
	Tática 2: Garantir o mínimo de variação entre os horários.	Supervisor Operacional	Out/17	
	Ação 2.1: Conferir os principais motivos de variação no horário das voltas realizadas.	Supervisor Operacional	Out/17	
	Ação 2.2: Avaliar quais ações podem ser realizadas para minimizar estas variações.	Supervisor Operacional	Nov/17	
	Ação 2.3: Aplicar as conclusões através de reuniões com os motoristas para a padronização e com a prefeitura através de reuniões para sugestão de melhorias em mobilidade.	Supervisor Operacional	Dez/17	
	Tática 3: Criação de aplicativo para compra de passagens.	Técnicos do Consórcio	Out/17	
	Ação 3.1: Planejar um aplicativo que permita uma compra mais rápida das passagens para os usuários.	Técnicos do Consórcio	Out/17	
	Ação 3.2: Desenvolver o aplicativo pelos técnicos do consórcio ou externos.	Técnicos do Consórcio	Out/17	R\$ 40.000,00
	Ação 3.3: Colocar o aplicativo em prática.	Técnicos do Consórcio	Jan/18	
	Ação 3.4: Divulgar via site, facebook e jornais a nova opção de compra.	Supervisor Administrativo	Jan/18	
	Tática 1: Realizar pesquisa de satisfação do serviço com os usuários.	Supervisor Administrativo	Out/17	
	Ação 1.1: Orçar a realização de pesquisa de satisfação	Supervisor Administrativo	Out/17	
Estratégia de Comunicação: Melhorar a comunicação com os				

usuários	entre os passageiros, para a avaliação de alguns aspectos do serviço.			
	Ação 1.2: Aplicar a entrevista ao maior número de passageiros possível de cada bairro atendido pela empresa.	Supervisor Administrativo	Out/17	R\$ 50.000,00
	Ação 1.3: Avaliar as respostas para ver o que pode ser modificado/melhorado.	Supervisor Administrativo	Nov/17	
	Ação 1.4: Aplicar as melhorias e modificações possíveis.	Supervisor Operacional	Jan/18	
	Tática 2: Manter taxa de retorno de resposta à mensagens enviadas pelo facebook e ligações em 100%.	Supervisor Administrativo	Sempre	
	Ação 2.1: Dar uma resposta à todas as pessoas que entrarem em contato com a empresa através de ligação ou facebook em até no máximo 3 dias.	Supervisor Administrativo	Sempre	
TOTAL				R\$ 95.000,00 + R\$? (nº de Ônibus + nº de emplacamentos + nº de validadores)

Fonte: Elaborada pelo autor (2017)

Com o uso deste cronograma, acredita-se que será possível atingir os objetivos do plano.

6. RESULTADOS

Uma vez, que a compra de veículos e de validadores já é realizada anualmente, os itens que serão as pesquisas de demanda e de satisfação, e o desenvolvimento de um aplicativo para facilitar as compras.

A Tabela 9 apresenta a demonstração dos resultados do exercício de 2016 e a projeção incremental para 2017 e 2018. Como o plano será aplicado após a metade de 2017, os gastos com os itens do plano ainda ocorrerão neste ano, juntamente com os objetivos empresariais apontados anteriormente; os resultados, no entanto serão melhor percebidos no ano de 2018 em que todas as ações serão colocadas em prática.

Tabela 9 - DRE

DRE	2016		2017			2018		
	R\$ mil	AV %	R\$ mil	AV %	AH %	R\$ mil	AV %	AH %
RECEITA BRUTA DE VENDAS	8.765	102,25	9.203	102,25	5,00	9.847	102,25	7,00
(-) IMPOSTOS E DEVOLUÇÕES	-193	-2,25	-198	-2,20	2,59	-217	2,25	9,60
RECEITA LÍQUIDA	8.572	100	9.000	100	5,00	9.630	100	7,00
(-) CUSTOS DOS SERVIÇOS	-7.276	-84,88	-7.470	-83,00	2,70	-7.897	-82,00	5,72
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	1.296	15,12	1.530	17,00	18,05	1.733	18,00	13,27
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	-1.557	-18,16	-1.400	-15,50	10,08	-1.445	-15,00	3,21
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	-1.346	-15,70	-1.215	-13,50	-9,73	-1.252	-13,00	3,05
DESPESAS COMERCIAIS	-155	-1,80	-135	-1,50	-12,90	-154	-1,60	14,07
DESPESAS TRIBUTÁRIAS	-56	-0,65	-45	-0,50	-19,64	-39	-0,40	13,33
RESULTADO OPERACIONAL	-261	-3,04	130	1,45	-149,81	288	3,00	221,54
(-) DESPESAS/ RECEITAS NÃO OPERACIONAIS	250	2,91	260	28,90	4,00	255	2,65	-1,92
RESULTADO ANTES DA CS E IR	-11	-0,13	390	4,33	-3.645,45	543	5,64	139,23
(-) CONTRIBUIÇÃO SOCIAL SOBRE O LUCRO	R\$-	0	R\$-	0	0	R\$-	0	0
(-) IMPOSTO DE RENDA	R\$-	0	R\$-	0	0	R\$-	0	0
RESULTADO DO EXERCÍCIO	-11	-0,13	390	4,33	-3.645,45	543	5,64	139,23

Fonte: Elaborada pelo autor (2017)

Espera-se bons resultados para a empresa nos anos posteriores pela aplicação do plano e recuperação da economia.

7 CONTROLES DO PLANO

Para a verificação da execução das ações e táticas propostas pelo plano, assim como seus resultados, serão adotados os controles de eficiência e eficácia. Eles servirão tanto para avaliar o cumprimento das ações propostas, verificar os resultados e promover eventuais mudanças e adaptações quando necessárias.

Em relação à eficiência do plano, serão realizadas reuniões mensais entre o Diretor executivo e os supervisores Administrativo e Operacional, os quais irão relatar a execução das táticas para acompanhar o cumprimento das ações daquele mês, assim como garantir que não haverá problemas para o cumprimento das ações do mês seguinte. No caso de atrasos nos prazos, o cronograma do plano deverá ser modificado. A Tabela 10 mostra os indicadores de eficiência que serão utilizados.

Tabela 10 – Indicadores de Eficiência

Nome do Indicador	Descrição	Meta
Pontualidade	Porcentagem de ações dentro do prazo	> 90%
Dias de atraso	Tempo máximo de tolerância para o não o não cumprimento da ação	< 1 semana

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

No caso da avaliação da eficácia do plano, os mesmos envolvidos das reuniões sobre a eficiência, farão reuniões trimestrais para em verificarão os resultados obtidos através da análise das finanças, dos passageiros transportados, do aumento do número de usuários que migrarem para o cartão, pelos acessos no aplicativo e pelos relatórios do SAC sobre como e em quanto tempo foram resolvidos os problemas dos passageiros que entraram em contato. Se as conclusões sobre os resultados não forem satisfatórias o plano deverá ser revisto e novas táticas poderão ser adotadas novas táticas para

evitar que a empresa invista em ações que não estão trazendo os retornos esperados. A Tabela 11 mostra os indicadores de eficácia que serão utilizados.

Tabela 11 – Indicadores de Eficácia

Nome do Indicador	Descrição	Meta
Aumento do número de passageiros	Relação entre o número de passageiros do trimestre atual com o do ano anterior	> 1
Relação entre pagantes à vista e pelo cartão	Relação entre o número de passageiros pagantes a vista e no cartão do trimestre atual com o do ano anterior	> 1
Utilização do aplicativo	Número de acessos ao aplicativo	1 trimestre de teste para definir uma meta
Tempo de resposta aos clientes	O tempo médio que leva para a resolução de usuários que entraram em contato.	3 dias

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

A partir destes indicadores, acredita-se que ocorrerá um bom acompanhamento da execução do plano.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em relação ao aprendizado do autor, a construção deste plano estratégico foi de extrema importância, uma vez que a elaboração do plano permitiu um pensamento lógico e analítico na formação da estratégia da empresa que nunca havia lhe sido apresentado.

Em relação à SETE, que não possui uma estratégia definida em relação à marketing, o plano irá contribuir de maneira positiva para o crescimento e profissionalização da empresa, uma vez que esta não tem a prática de avaliar o ambiente externo, tanto em busca de novas oportunidades quanto para analisar diversas ameaças possíveis, assim como os dados quantitativos e qualitativos do mercado.

É sugerido então que a SETE seja fiel na execução das ações e táticas contidas no plano, seguindo o cronograma e mantendo um controle na eficácia e eficiência deste para que possa atingir os objetivos estratégicos, aumentando faturamento e garantindo a fidelização da sua carteira de clientes.

9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DAS EMPRESAS DE TRANSPORTES URBANOS. **Situação econômico-financeira das empresas de transporte público urbano.** Relatório. 2017.

BARBOSA, V; BARBOSA, V. **Câmara aprova projeto que proíbe motorista atuar também como cobrador.** 2016. Disponível em: <<http://cnttl.org.br/noticia/6499/camara-aprova-projeto-que-proibe-motorista-atuar-tambem-como-cobrador>> Acesso em 05 marc 2017.

BAZANI, A. **Ônibus consegue aproveitar melhor até 22 vezes mais o espaço urbano em relação ao carro para a realidade de São Paulo.** Disponível em: <<https://diariodotransporte.com.br/2016/01/24/onibus-consegue-aproveitar-melhor-ate-22-vezes-mais-o-espaco-urbano-em-relacao-ao-carro-para-realidade-de-sao-paulo/>> Acesso em: 03 mar.2017.

BAZANI, A. **Pesquisa da NTU descreve cenário devastador para empresas do transporte público urbano.** 2017. Disponível em: <<https://diariodotransporte.com.br/2017/06/01/pesquisa-da-ntu-descreve-cenario-devastador-para-empresas-do-transporte-publico-urbano> > Acesso em: 05 jun. 2017.

FARINA, J. **Passagem de ônibus intermunicipal fica mais cara na região metropolitana de Porto Alegre.** 2017. Disponível em: <<http://gaucha.clicrbs.com.br/rs/noticia-aberta/passagem-de-onibus-intermunicipal-fica-mais-cara-na-regiao-metropolitana-de-porto-alegre-196770.html> > Acesso em: 03 jun. 2017.

MARTINS, C; DOURADO, K. **Funcionário vai ganhar hora extra por tempo no trajeto entre casa e trabalho.** 2014. Disponível em: <<http://noticias.r7.com/cidades/funcionario-vai-ganhar-hora-extra-por-tempo-gasto-no-trajeto-entre-casa-e-trabalho-24032014>> Acesso em: 05 mar. 2017.

MATOSO, F. **Governo lança terceira fase do programa Minha Casa, Minha Vida.** 2016. Disponível em:

<<http://g1.globo.com/politica/noticia/2016/03/governo-lanca-terceira-fase-do-programa-minha-casa-minha-vida.html>> Acesso em: 05 mar. 2017.

MERCEDES BENZ. **Blue Tec**. Disponível em: <<https://www.mercedes-benz.com.br/institucional/sustentabilidade/bluetec>> Acesso em: 03 mar. 2017.

NTU URBANO. Ano III, nº 15, mai/jun 2015.

PODER 360. **Criminalidade aumenta e Brasil já teve 216 ônibus incendiados em 2017.** 2017. Disponível em: <<http://www.poder360.com.br/brasil/criminalidade-aumenta-e-brasil-ja-teve-216-onibus-incendiados-em-2017>> Acesso em: 04 jun 2017.

VINHAL, G. **Motoristas do Uber fazem ato contra projeto que proíbe app de transporte.** 2017. Disponível em: <http://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/brasil/2017/04/04/internas_pobraeco,586013/aplicativo-do-uber-pode-ser-extinto-no-brasil.shtml> Acesso em: 14 abr. 2017.