



**9º Congresso de Pós-Graduação**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UMA VANTAGEM NA VENDA DE SERVIÇOS**

**Autor(es)**

---

FRANCO KAOLU TAKAKURA JUNIOR

**Co-Autor(es)**

---

GISELLE ANTUNES DE MORAES

**Orientador(es)**

---

CLOVIS LUIS PODOVEZE

**1. Introdução**

---

O crescimento e a consolidação do setor de serviços é um fenômeno mundial que desponta como a mais nova alavanca da geração de riquezas, empregos, postos de trabalho e novas formas organizacionais na economia globalizada.

Com a globalização houve a expansão de empresas nos mercados do mundo inteiro e, com isso veio à concorrência e a competitividade, sendo que as exigências dos clientes aumentaram nas mesmas proporções, impondo as organizações flexibilidade para alcançar o equilíbrio de mercado e a capacidade de predizer os desejos dos clientes e do mercado, onde o cliente é a pessoa mais importante de seu negócio e mais, é disputado pelo mercado.

Também entende ser oportuno a aplicação desta ferramenta em uma empresa do interior de São Paulo, visando à obtenção dos melhores resultados.

Para a aplicação desse estudo foi realizado uma pesquisa de campo em uma empresa do segmento de transporte e logística na cidade de Cerquillo - SP, tendo como objetivo conseguir informações e/ou conhecimentos a respeito de uma possível implantação de um planejamento estratégico voltado para a venda da prestação de serviços.

**2. Objetivos**

---

Este trabalho tem por objetivo visar à importância do planejamento estratégico voltado para as vendas como sendo uma grande vantagem competitiva na prestação de serviços tendo em vista o crescimento do setor e da concorrência. Algumas empresas alegam ser custoso e de pouco retorno o que não percebem que utilizam essa ferramenta de forma tácita.

**3. Desenvolvimento**

---

2 CONCEITO DE SERVIÇO

Entender o conceito de serviços é fundamental para a compreensão da natureza que envolve a prestação de serviços. Segundo a NBR ISO 9000/2000 (ABNT, 2000), serviços nada mais é do que o resultado de uma atividade desempenhada entre o fornecedor e o cliente, que é geralmente intangível. A prestação do serviço pode envolver uma atividade realizada em um produto tangível fornecido pelo cliente; uma atividade realizada em um produto intangível; e a criação de um ambiente agradável para o cliente.

As empresas de serviços desempenham um papel central nas economias, não só por gerar empregos, mas, sobretudo por dar suporte aos principais tipos de atividades industriais, comerciais e agrícolas (COBRA, 2004).

Em suma, pode-se afirmar que os serviços possuem três características principais: intangibilidade, simultaneidade (entre produção e consumo) e participação do cliente/ usuário (Santos, 2000). A participação do usuário no processo de produção do serviço ressalta a importância da gestão dos processos de serviços.

### 2.1 Características do Serviço

A produção e o consumo de serviços são simultâneos. Como consequência, os serviços não podem ser estocados, eliminando-se a possibilidade de isolamento do sistema de operações das variações do ambiente externo, através dos estoques. (GIANESI e CORRÊA, 1996 p.34).

Segundo Kotler e Armstrong, 1997 p.142 e 143 – uma empresa deve examinar quatro características principais ao elaborar um programa de Marketing: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade.

Intangibilidade dos serviços: é o fato de eles não poderem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes de serem comprados. Por exemplo, quem se submete a uma cirurgia plástica não pode ver o resultado antes da compra, e os passageiros de companhias aéreas têm apenas uma passagem e a promessa de chegada segura ao seu destino.

Inseparabilidade dos serviços: significa que eles não podem ser separados daqueles que fornecem, sejam pessoas ou máquinas. Se um empregado presta serviços, ele é parte do serviço. Como o cliente também está presente quando o serviço é produzido, a interação fornecedor-cliente é um aspecto especial do marketing de serviços. Tanto o fornecedor quanto o cliente afetam o resultado do marketing de serviços.

Variabilidade dos serviços: implica que sua qualidade depende de quem os presta e de quando, onde e como são prestados. Por exemplo, alguns hotéis, como o Marriott, têm fama de oferecer melhores serviços que outros. Num determinado hotel Marriott, o empregado que cuida do registro dos hóspedes é simpático e eficiente, enquanto em outro hotel a poucos metros dali o empregado pode ser desagradável e lento. Mesmo a qualidade do serviço de um único empregado do Marriott varia de acordo com a sua energia e disposição no momento do contato com cada cliente.

Perecibilidade dos serviços: significa que eles não podem ser estocados para venda ou uso futuros. Alguns médicos cobram dos pacientes consultas às quais eles não compareceram porque o valor do serviço permanece até o final da hora marcada.

### 2.2 Prestadoras de Serviços Logísticos

Bowersox e Closs (2008), afirmam que só se alcança a competência da logística pela coordenação de (1) projeto de rede; (2) informação; (3) transporte; (4) estoque e (5) armazenagem, manuseio de materiais e embalagem.

O grande desafio está em gerenciar o trabalho relacionado a essas áreas funcionais de maneira orquestrada, com o objetivo de gerar a capacidade necessária ao atendimento das exigências logísticas.

A logística tem um papel muito importante no processo de disseminação da informação, podendo ajudar positivamente caso seja bem equacionada, ou prejudicar seriamente os esforços mercadológicos, quando mal formulada. (Novaes, 2007).

## 3 CONCEITO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Na Administração, a palavra estratégia é usada para designar o caminho em que a organização deverá seguir e foi naturalmente agregada à palavra planejamento que pode ser definida genericamente como um estudo de ações que a organização tomará no futuro. (MOTTA 1999 e ALMEIDA; et al . ,1993).

Segundo Chiavinato (2004, p.152) “Planejamento é a primeira das funções administrativas e que determina antecipadamente quais são os objetivos a serem atingidos e como alcançá-los”.

## 4 CONCEITO DE VENDAS

As vendas existem desde o começo dos tempos; a princípio por meio de trocas de mercadorias (escambo), e depois, com os mercadores que vendiam diversos tipos de mercadorias por onde passavam. A função do vendedor era simplesmente de esperar a conclusão da compra, pois as mercadorias se vendiam por si.

Poucos anos depois do final da guerra, o consumidor passa a dispor de grande variedade e escolha de produtos, porém as empresas, mesmo admitindo que a venda pessoal e a propaganda fossem importantes, continuavam produzindo bens sem se preocupar com as necessidades do consumidor. Com o passar do tempo, as empresas descobriram que tinham de deixar de se orientar para vendas e se tornar orientadas para o mercado. (FUTRELL, 2003).

O conceito de venda utiliza os produtos da empresa na busca do lucro, ou seja, converte sua atenção para as demandas e necessidades do vendedor. (BISPO, 2008).

## 4. Resultado e Discussão

---

O presente estudo foi realizado na empresa Ruach Transportes e Logística Ltda ME, localizada na Av. João Pilon, 1547, bairro Nova Cerquilha, no município de Cerquilha - SP.

#### Histórico da empresa

A empresa iniciou suas atividades em janeiro de 2011, após a cisão do grupo Cerquilha Transportes, onde mãe e filho fundaram a Ruach Transportes e Logística, trazendo um novo conceito de logística na região com atendimento personalizado.

Hoje a empresa conta com vinte e dois colaboradores diretos e três prestadores de serviço indiretos, onde se revezam em dois turnos. Possui uma estrutura predial adequada e bem situada, conta com oito veículos segurados com gerenciamento de risco.

A Ruach já possui alguns clientes em potencial tais como: Cipatex Impregnadora de Papéis e Tecidos, Elantas Isolantes Elétricos do Brasil Ltda, Grupo Schincariol, QGP Química Geral Ltda, Doptex Ind. E Com. Textil Ltda, entre outras.

#### Missão e Visão da empresa

A missão da Ruach é transportar com qualidade e segurança traçando os melhores trajetos com tempo eficaz e eficiente na entrega, excelência no atendimento e na operação logística.

A visão é a de ser a melhor e maior transportadora da região de São Paulo, sendo referência de prestadora logística no mercado.

#### Dados principais da análise

Os principais dados analisados foram: Pontos Fortes; Pontos Fracos; Ameaças; Oportunidades;

#### Análise

Foi possível analisar nos pontos fortes da empresa que apesar de pouco tempo no mercado, a empresa possui uma visão macro do negócio com tecnologia e processos de gestão inovadores, uma estrutura física e humana apta e capacitada, o que colabora na área operacional, motivacionando e criando boas condições de trabalho. Outro ponto forte identificado foi a presença do proprietário nas relações comerciais, isso fortalece o compromisso da empresa para com os seus clientes.

O principal ponto fraco observado e mensurado, em virtude de ainda estar “engatinhando” no negócio, possuir baixo capital de giro, poucos veículos e um departamento administrativo reduzido, foi a falta de investimento em Marketing. A empresa necessita criar um plano de ações através de estratégias de divulgação da empresa como site, banners, propagandas em geral, anúncios, utilizar canais de comunicação como redes sociais, SMS, entre outros, a fim de aperfeiçoar a comunicação com os clientes.

As ameaças são constâncias em qualquer segmento, e por se tratar de uma empresa entrando no mercado sofre com a grande concorrência e com os poucos contratos fechados.

A grande oportunidade da Ruach é aproveitar o crescimento do setor logístico na região, realizar parcerias fortes e se aproveitar da insatisfação de clientes com alguns concorrentes através de um diferencial competitivo como o atendimento ao cliente e pesquisas de satisfação.

#### Resultados

A experiência de vários anos do proprietário no segmento faz com que se tenha essa visão macro do negócio, conseguindo identificar as necessidades dos colaboradores, pois participa diretamente da área operacional, além de fazer os contatos com a área comercial, o que fortalece novas parcerias.

O grande ponto fraco e que pode ser uma oportunidade para concorrência é a falta de investimento em Marketing, afinal se a empresa não se mostra para o mercado, não pode reclamar de não ser vista.

As ameaças observadas na empresa, além da concorrência em si, partem da própria administração que não “abre espaços” para a empresa se divulgar no mercado. Sem esta divulgação, muitos possíveis clientes não saberão de sua existência, o que ainda beneficiará os concorrentes.

A empresa possui muitos atributos para prosperar, porém necessita da implantação de um planejamento estratégico no qual indicará o rumo a ser seguido para atingir e realizar os objetivos futuros, através de decisões antecipadas, tendo a consciência das oportunidades e das ameaças, dos seus pontos fortes e fracos, do cumprimento da sua missão, e assim, estabelecer o propósito de direção a seguir.

## 5. Considerações Finais

---

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

O crescimento das empresas no segmento de serviços, fez com que aumentasse a concorrência entre as empresas, onde para sobreviver neste mercado tão competitivo, será necessário utilizar seus melhores recursos, habilidades e ferramentas, buscando superar as ameaças e aproveitar as oportunidades, a fim de estabelecer um diferencial competitivo para a venda de serviços, pois nos dias atuais o bom atendimento não é mais um diferencial, e sim, um pré-requisito.

As empresas prestadoras de serviços precisam ter a consciência da magnitude dos serviços com relação aos clientes, pois ao prestar um serviço o cliente vivencia uma experiência, que pode ser positiva ou não, é o que muitos autores chamam de “momento da verdade”, portanto, é a partir desta experiência que o seu serviço poderá conquistar ou não um cliente.

Um planejamento estratégico bem alinhado pode trazer resultados significativos para as empresas. O planejamento deve servir para análise dos ambientes internos e externos, preparando as empresas para possíveis mudanças ou se prevenindo delas. Dessa forma, o planejamento estratégico vem a ser uma ferramenta de gestão que proporciona as pequenas empresas esse diferencial perante a concorrência analisando os cenários, os pontos fortes e fracos, ajudando na formulação de metas e objetivos entre outros aspectos.

A pesquisa de campo na empresa Ruach Transportes e Logística veio a elucidar meus conhecimentos numa aplicação real, no qual foi possível sentir de perto as carências de uma empresa em desenvolvimento e a falta que faz um planejamento estratégico para algumas situações corriqueiras do cotidiano.

Foi constatado por meio desta pesquisa que existe uma grande necessidade de ajudar o pequeno empresário a se conscientizar da importância da ferramenta do planejamento estratégico em suas empresas.

## Referências Bibliográficas

---

ABNT- Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR ISO 9000/2000 - Sistema de Gestão da Qualidade: Fundamentos e Vocabulário. Rio de Janeiro, ABNT, 2004.

ALMEIDA, M. I. R., TEIXEIRA, M. L. M., MARTINELLI, D. P. Por que Administrar estrategicamente Recursos Humanos? Revista de Administração de Empresas, v33, p.12-24, mar/abr.

BISPO, A. L. Venda orientada para o Marketing. Brasília: Senac DF, 2008.

BOWERSOX, D. J., CLOSS, D. J. Logística Empresarial: O Processo de Integração da Cadeia de Suprimento. São Paulo: Atlas, 2008.

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: E o Papel dos Recursos Humanos nas Organizações, Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHING, H. Y. Gestão de estoques na cadeia logística integrada: supply chain, São Paulo: Atlas, 1993.

COBRA, M. e ZWARG, F. Marketing de Serviços: Conceitos e estratégias, São Paulo: McGraw, 1986.

COBRA, M. Serviços: como construir valor para o cliente, São Paulo: Cobra Editora & Marketing, 2004.

DENTON, D. K. Qualidade em serviço, São Paulo: Makron Books, 1990.

DORNIER P. P.; ERNEST, R. & FENDER, M. Logística e Operações Globais: Textos e Casos São Paulo : Atlas, 2000.

FITZSMMONS A. J.; FITZSMMONS J. A. Administração de Serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação. São Paulo: Bookman.

FUTRELL, C. M. Vendas: Fundamentos e novas práticas de gestão, São Paulo: Saraiva, 2003.

GIANENI, I; CORRÊA, H. L. Administração Estratégica de Serviços. Operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1996.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. Introdução ao Marketing, Rio de Janeiro: LTC Editora, 2000.

MATTAR, F. N. Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, São Paulo: Atlas, 1999.

MOTTA, F. C. P. Teoria geral da Administração: uma introdução, São Paulo: Pioneira, 1994.

NOVAES, A. G. Logística: e gerenciamento da cadeia de distribuição, Rio de Janeiro: 2007.

SANTOS, L. C. Projeto e análise de processos de serviços: avaliação de técnicas e aplicação em uma biblioteca. 2000. 110 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.