

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS – FANESE
MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL
TURMA V – ARACAJU -SE

Trabalho de Conclusão do Curso

Plano de Negócios

TRANSPORTE DE CARGAS RODOVIÁRIA

ARACAJU

2004

Trabalho de Conclusão do Curso

Plano de Negócios

Componentes:

Sabrina Torquato Santos

Vanúzia Alves Marinho Morganti

Luciana Menezes

Pedro Paes Mendonça

Maria Derlange de Fátima Gonçalves de Souza

Adelvan Fontes

ARACAJU

2004

TRANSPORTE DE CARGAS RODOVIÁRIA

Histórico do Transporte de Carga Rodoviária no Brasil

A expansão do transporte rodoviário, após a Segunda Guerra, mundial foi impulsionada pelo desenvolvimento da indústria automobilística e pelos custos do petróleo.

No Brasil, o transporte rodoviário, hoje responsável por mais de 60% do transporte de cargas, ocupou espaços onde poderia estar sendo utilizado o transporte aquaviário ou a ferrovia. A expansão rodoviária começou em 1944 com a instituição do Plano Rodoviário Nacional. Com a implantação do Imposto sobre Lubrificantes e Combustíveis Líquidos e Gasosos – IUCLG, foi criado o Fundo Rodoviário Nacional – FRN, que financiou o desenvolvimento rodoviário por quatro décadas.

Nesse período, a malha rodoviária nacional cresceu de 47 mil Km (dos quais apenas 423 Km pavimentados) em 1945, para 1,5 milhão Km em 1994, com 157 mil Km pavimentados.

Esse crescimento em 51 anos corresponde à construção de 29 mil Km de estradas e à pavimentação de mais de três mil Km por ano.

Quanto às rodovias, atualmente, o País possui 164 mil km de estradas federais, estaduais e municipais pavimentadas. Para as federais, o Governo tem buscado meios de incorporar capital privado na construção de novos trechos e reforma dos existentes, mediante o estabelecimento de concessões.

O processo de privatização das estradas brasileiras foi iniciado em 1995 e até hoje transferiu para a iniciativa privada 10 mil km, entre rodovias federais e estaduais, que receberam investimentos da ordem de US\$ 700 milhões das 39 concessionárias.

Apesar das estimativas de investimentos indicarem um total de US\$ 5,3 bilhões até o final dos contratos, falta muito a ser feito ainda, ao mesmo tempo em que a aceleração dessas inversões seria de fundamental importância para as empresas transportadoras.

Na realidade, a questão do transporte rodoviário de uma forma geral é bastante abrangente e complexa. Além dos problemas enfrentados pelas empresas ao longo desses anos, envolvendo entre os quais a deficiente infra-estrutura das rodovias, queda de demanda, defasagem dos fretes e tarifas, aumento dos custos com pedágio e combustível, elevação do ônus sobre os financiamentos, roubo de cargas, maiores dispêndios com gerenciamento de risco e proliferação de clandestinos, enfim um conjunto de adversidades que penalizaram os transportadores regulamentados, sobretudo em 1999.

Nesta mesma época o setor ainda se deparou com uma sucessão de crises, iniciadas com a desvalorização cambial, colocando a condição financeira das empresas numa situação de fragilidade.

Em 2000 o setor de transporte de cargas sofre um efeito bastante multiplicador do ritmo da atividade econômica, com uma boa performance, com a retomada do ritmo da atividade econômica, reagiram razoavelmente bem.

Em 2002, os ganhos com logística puxaram o desempenho do setor. Em 2003, a atividade de transporte foi um pouco melhor, seguindo os rumos da atividade econômica. O destaque novamente fica com a logística, conceito que está

no início de sua aplicação no Brasil e tem atraído muitas empresas, tanto nacionais como estrangeiras. Apesar dos altos custos da atividade, a receita deverá ser suficiente para garantir aumento nos lucros.

Dessa forma, com o acirramento da concorrência nesse mercado globalizado, a adoção e aplicação de conceitos de multimodalidade nos transportes ganham importância de grandes dimensões, sugerindo quão é imperioso dotar a infra-estrutura de todos os modais de condições adequadas de sorte a proporcionar a construção de cadeias logísticas que assegurem preços competitivos.

Nessa direção, em que pese ser uma estrada de longo percurso, o caminho tomado pelo Governo potencializará o papel do setor de transportes quanto à parte que lhe cabe no desenvolvimento econômico do País, motivo pelo qual as possibilidades de grande expansão do setor se amplificam, a ponto de estarmos assistindo o anúncio da realização de vultosos investimentos, bem como o interesse de corporações estrangeiras de peso fincarem bandeira no mercado brasileiro.

O advento do comércio eletrônico e o surgimento dos operadores logísticos trouxeram mudanças para o setor, haja vista que as empresas necessitaram adotar conceitos e padrões de agilidade, eficiência e qualidade no sentido de atuarem nesse mercado mais competitivo e próspero.

Sumário Executivo

1 - Descrição da Empresa

Nome: LM Express Ltda

Ramo de Atividade: Transporte e Cargas Rodoviárias

Localidade: Matriz: Aracaju-SE – Rua Paraíba, 240, Bairro Siqueira Campos

Filiais: Maceió-AL; Natal-RN; Fortaleza-CE; Recife-PE

2 – Estágio de Desenvolvimento

A empresa foi fundada em 1989, com perspectivas de crescimento por toda a região Nordeste, o que ocorreu de fato durante esses 15 anos de existência.

3 – Produtos e Serviços

O produto/serviço da empresa é o transporte de carga fechada e fracionada para Pessoa Física e Jurídica.

4 – Mercado Alvo de Atuação

É através da segmentação e ampliação geográfica que a empresa tem buscado atuar, com objetivo de atender a demanda das empresas e pessoas físicas, que possuem a necessidade de realizar o transporte de carga local e interestadual

com foco na região Nordeste. A participação da empresa no mercado local é de 35% de market-share.

5 – Concorrentes e Distribuição do Mercado

Nossos concorrentes atuam com mais efetividade em outras regiões, sendo a LM Express mais expressiva na região Nordeste.

6 – Diferenciação e Vantagem sobre a Concorrência

A empresa possui frota própria com rastreamento via satélite de última geração, credibilidade ao cliente pela sua atuação há 15 anos no mercado, coleta e distribuição de cargas superando a estimativa do tempo estimado.

7 – Fornecedores

Os principais fornecedores da empresa são concessionárias, postos de combustíveis e oficinas mecânicas.

8 – Operações

A sede da empresa possui uma área de 3.000 m², sendo 1.600m² de área construída. A coleta e distribuição das cargas são realizadas pela própria empresa, nos locais determinados pelo cliente ou depositados nos mais variados pontos de vendas, distribuídos em toda região Nordeste.

Os investimentos iniciais da empresa foram feitos para aquisição da matriz e parte da frota de transporte. Hoje se investe maciçamente em tecnologia de ponta, manutenção da frota e abertura de outras filiais.

9 – Administração

A parte estratégica da empresa é formada por membros da família, mas com participação efetiva dos seus colaboradores na gestão dos processos e acompanhamento do plano de ação que configura em uma administração descentralizada e orientada e estimuladas ao alto gerenciamento.

A empresa é composta por 280 funcionários, estando em formação a sua estrutura de RH, afim de profissionalizar o recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, plano de cargos e salários, saúde ocupacional, entre outros benefícios.

10 – Responsabilidade Social

A empresa mantém uma creche em Aracaju-SE que abriga 120 crianças carentes e beneficia a comunidade com mercadorias decorrentes de avarias.

11 - Marketing

As ações de marketing são efetivas, o que concede a empresa uma imagem corporativa bastante positiva, mantém um sistema de Marketing, que busca conhecer as necessidades dos clientes através de pesquisa de mercado, além de

fornecer subsídios à equipe de vendas no desempenho de suas atividades. Com uma equipe de vendas altamente capacitada e um meio de comunicação bem articulados, a empresa mantém um elo constante com seus clientes, razão da sua existência e estímulo para investimento em técnicas modernas de atendimento e busca contínua de crescimento e penetração em outras regiões do país.

Missão

Prestação de serviço no transporte de cargas rodoviárias, com qualidade e eficiência, a fim de garantir aos clientes segurança e a confiabilidade necessária.

Visão

Tornar-se referência em transporte de cargas na região Nordeste nos próximos três anos.

Princípios e Valores

Segurança – Nossa empresa presa pela segurança em qualquer situação onde esteja presente o cliente, sejam eles interno ou externo, as pessoas e a natureza.

Confiança – Acreditamos nas relações onde prevalecem a ordem, a honestidade e o profissionalismo. Nosso serviço está à disposição da credibilidade.

Ética – Em toda e qualquer ação, utilizaremos o juízo e apreciação da conduta humana, do ponto de vista que zele pelo bem, seja ele moral ou material.

Equipe Gestora

Luciana Menezes, 37 anos, Direção-Geral

Graduada em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Sergipe, com MBA em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas, atuou como gestora há mais dez anos, na empresa de transporte de cargas. Tendo como objetivo imprimir o conhecimento profissional no ramo a fim de garantir o sucesso desse novo empreendimento.

Sabrina Torquato Santos, 25 anos, Gerente Recursos Humanos

Graduada em Administração com ênfase em Recursos Humanos pela Universidade Tiradentes, com MBA em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas, com experiência na área de três anos, na empresa SESI. Tem como objetivo integrar a equipe, motivando e estimulando focado na estratégia geral da empresa.

Vanúzia Alves Marinho Morganti, 36 anos, Gerente de Marketing

Graduada em Administração com ênfase em Marketing pela Universidade Tiradentes, com MBA em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas, com

experiência na área de dois anos, na empresa SESI. O foco principal é divulgar e consolidar a marca no mercado onde atua, prospectando e fidelizando clientes.

Pedro Paes Mendonça, 40 anos, Gerente Administrativo-Finaceiro

Graduado em Engenharia Civil, pela Universidade Federal de Sergipe, com MBA em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas, com experiência de dezessete anos à frente da P & A Comércio e Representações Ltda. Tem como missão tornar a empresa sólida, administrando as receitas e custos com análise demonstrativo-financeiro da empresa.

Aldevan Fontes, 39 anos, Gerente de Logística

Graduado em Administração com Ênfase em Negócios, pela Universidade Tiradentes, com MBA em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas. Experiência de quatro anos na função. Têm como objetivo gerir a área, garantindo o cumprimento dos prazos com qualidade.

Maria Derlange Gonçalves, 42 anos, Gerente Comercial

Graduado em Administração de Empresas, pela Universidade Tiradentes, com MBA em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas. Atuou durante seis anos em uma empresa de representações. Tem como objetivo gerenciar as equipes de vendas, aumentando o fluxo de clientes, garantindo bons negócios para a empresa.

Composição Acionária

Gestores	Composição Acionária
Luciana Menezes	50%
Sabrina Torquato	10%
Vanúzia Morganti	10%
Pedro Mendonça	10%
Adelvan Fontes	10%
Derlange	10%

Definição do negócio

Resumo de Desempenho

	META PARA 2004	TRES ANOS ATRAS 2001	DOIS ANOS ATRAS 2002	ANO PASSADO 2003
Receitas (R\$)	R\$ 500.000,00	R\$ 100.000,00	R\$ 250.000,00	R\$ 350.000,00
Lucro Líquido (%)	30%	7%	12%	20%

Observa-se que a empresa vem aumentando o seu desempenho gradativamente, mesmo tendo alguns concorrentes potenciais no mercado. A empresa tem procurado imprimir um diferencial a fim de garantir a sua perenidade. Para isso, os gestores têm buscado estratégias de atuação no mercado, através de um plano de ação sólido e coerente com o segmento.

Análise Micro Ambiente

Forças e Fraquezas

😊 Força ☹️ Fraqueza

Aspectos Organizacionais	Força / Fraqueza			Comentário
	Pequen a	Médi a	Grand e	

Rede de Comunicação			😊	Atualmente a empresa utiliza intranet para transmissão de informações sobre as cargas e as localizações das mesmas. Sistema de rádio para monitorar cargas e caminhões. Sistema de rastreamento via satélite para segurança das cargas. Faltando apenas interligar os sistemas.
Estrutura		😊		O espaço físico atende a demanda existente. A frota própria é utilizada para distribuição (entrega).
Registro de Sucesso			😞	Não possui.
Política, Procedimentos e Regras			😞	Não possui.
Habilidade da equipe administrativa			😊	Recebe treinamento externo por equipes especializadas.

Aspectos Marketing	Força / Fraqueza			Comentário
	Pequena	Média	Grande	
Segmentação de Mercado			😊	Atualmente a empresa utiliza intranet para transmissão de informações sobre as cargas e as localizações das mesmas. Sistema de rádio para monitorar cargas e caminhões. Sistema de rastreamento via satélite para segurança das cargas. Faltando apenas interligar os sistemas.
Estratégia de Produto			😊	Nossa estratégia é diferenciar nosso serviço focando a entrega das mercadorias no prazo pré-estabelecido. Não há escalas entre o ponto de origem e o destino (carga fechada).
Estratégia de Preço			😊	Possui tabela de preço regressivo em relação à quantidade x peso
Estratégia de Distribuição		😊		Possui centro de distribuição nas cidades de Aracaju, Recife, Salvador, João Pessoa, natal e Fortaleza.

Aspectos do Pessoal	Força / Fraqueza			Comentário
	Pequena	Média	Grande	
Relações Trabalhistas			😊	Todas as relações de trabalho são mantidas de acordo com a legislação em vigor.
Prática de Recrutamento		😞		O processo de recrutamento e seleção é feito pelos gerentes e não dispõe de rotinas sistematizadas e padronizadas.
Programa de Treinamento			😊	A empresa treina e atualiza os conhecimentos de todos os colaboradores diretos e indiretos.
Sistema de Avaliação de Desempenho			😞	Não possui.
Sistema de Incentivo			😊	Possui sistema de participação de lucro.
Rotatividade e Absenteísmo			😊	A equipe de trabalho demonstra compromisso, as faltas são mínimas e as dispensas são esporádicas.

Aspectos de Produção	Força / Fraqueza			Comentário
	Pequena	Média	Grande	
Layout das instalações			😊	Os equipamentos são dispostos de maneira a facilitar o uso e o acesso das pessoas.
Pesquisa e Desenvolvimento			😞	Não possui.
Uso de Tecnologia			😊	Uso de tecnologia de ponta.
Aquisição de Matéria-prima			😊	Possui demanda.
Controle de Estoque			😊	Toda mercadoria passa no máximo 24 horas dentro dos armazéns.
Uso de Sub-Contratação			😊	Redução do investimento em frota própria, disponibilizando capital para outros fins.

Análise SWOT

	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
FORÇAS	• Tecnologia da Informação; • Habilidade da equipe administrativa; • Não segmentar mercado; • Estratégia de serviço e preço; • Sistema de incentivo; • Layout das instalações.	• Estratégia de distribuição; • Uso e sub-contratação.
FRAQUEZAS	• Prática de Recrutamento e Relações trabalhistas; • Pesquisa e desenvolvimento.	• Pouco espaço físico; • Mensuração dos Resultados / Documentação; • Procedimentos e processos não padronizados; • Sistema de avaliação de desempenho.

Forças de PORTER

As Forças de PORTER é atualmente a ferramenta de maior utilização entre as grandes corporações para avaliação de ambiências na implementação de novos projetos.



a) Avaliação da Intensidade da Rivalidade entre os Concorrentes Atuais

ITENS ESTRATÉGICOS	PESO (%)	CONCORRENTE 1	CONCORRENTE 2	EMPRESA
Disponibilidade de Capital	9%	3,6	1,8	1,8
Grau Tecnológico	8%	2,4	1,6	2,4
Economia de Escala	6%	1,8	1,2	1,8
Qualidade RH	9%	2,7	1,8	2,7
Market-share	8%	3,2	3,2	2,4
Faturamento	10%	0,4	5,0	0,4
Capacidade de Retaliação	8%	1,6	2,4	3,2
Barreiras Emocionais	6%	1,8	1,2	1,8
Inovação	8%	2,4	2,4	3,2
Restrições Governo	5%	2	2,0	2,0
Patentes	0	0	0	0
Parcerias Estratégicas	7%	2,1	1,4	1,4
Investimentos	9%	3,6	3,6	1,8
Custos Fixos de Saída	7%	2,8	2,1	2,1
TOTAL DE PONTOS	100%	3,14	2,97	2,70

Existem muitos concorrentes neste segmento, oferecendo serviços muito similares, havendo diferença apenas no que se refere à abrangência geográfica de atendimento, fator que faz com que a concorrência tenha uma vantagem competitiva diante da LM Express.

b) Avaliação do Poder de Barganha dos Compradores

ITENS	PESO (%)	EMPRESA	CONCORRENTE Nº 1	CONCORRENTE Nº 2
Participação em nossas vendas	25%	1,0	1,0	0,75
Participação em suas compras	20%	0,6	0,6	0,4
Custos de mudança	20%	0,6	0,8	0,8
Orientado para Custo	20%	0,8	0,4	0,4
Risco de integração p/ trás	15%	0,45	0,45	0,45
TOTAL DE PONTOS	100%	3,45	3,25	2,8

c) Avaliação do Poder de Barganha dos Fornecedores

ITENS	PESO (%)	EMPRESA	CONCORRENTE Nº 1	CONCORRENTE Nº 2
Participação em nossas vendas	25%	0,75	1,0	0,75
Participação em suas compras	20%	0,6	0,8	0,6
Custos de mudança	20%	0,4	0,6	0,8
Existência de Produtos Substitutos	20%	0,8	0,6	0,6
Risco de integração p/ frente	15%	0,45	0,45	0,45
TOTAL DE PONTOS	100%	3,0	3,45	3,2

d) Avaliação de Entrantes Potenciais

TIPOS DE BARREIRA	GRAU DE EFICIÊNCIA			
	ALTO	MÉDIO	BAIXO	NENHUM
ENTRADA				
Tecnologia Patenteada		X		
Necessidade de Capital	X			
Diferenciação de Produtos	X			
Acessos aos canais de Distribuição	X			
Economias de escala		X		
Restrições Governamentais		X		
Acesso favorável às Matérias-primas		X		
Custo de Transferência		X		

e) Avaliação dos Produtos Substitutos

Entre as principais barreiras de entrada estão a necessidade de investimentos financeiros exigido por este segmento. Um outro aspecto bastante relevante é o produto substituto que será a Cabotagem que trará uma redução

significativa dos custos, maior segurança e principalmente maior eficiência diante de uma logística mais ágil com redução de tempo, menos riscos redução do desgaste da malha rodoviária dentre outros.

Novos Concorrentes em Potencial

Segundo a teoria da Macroeconomia, a do livre mercado, quando um novo concorrente entra na concorrência, a fatia explorada pelas empresas se divide para permitir o novo competidor. A busca é contínua. Quando o mercado está em expansão, aceita-se novos concorrentes sem interferir na cadeia produtiva das empresas já existentes. Quando o mercado é restrito e fechado a entrada de novos concorrentes é dificultada pelas retaliações ou pelas barreiras legais. As dificuldades são impulsionadas, para garantir sobrevivência ao meio.

No setor de transporte o mercado é amplo e em pleno desenvolvimento. Não sabemos de nenhum caso de retaliação por partes da concorrência, permitindo ainda mais a aprovação deste projeto.

Substitutos

Os riscos de substituição do serviço de transporte das vias rodoviárias, são pelas formas de transportar como via aérea, ferroviária ou marítima, de acordo com o estudo que está sendo feito pelo Governo Federal para investimento de transporte marítimo.

Fornecedores

Os fornecedores devem ser bem selecionados, além de se estabelecer uma relação mercadológica que permita negociação de pagamento em longo prazo, por exemplo. O foco deve ser nos primeiros 5 (cinco) fornecedores para buscar atendimento com qualidade e parceria.

Compradores / Clientes

O poder de barganha para com os clientes, pressupõe uma oferta de produtos com qualidade e excelência no atendimento. Temos uma cultura de focar o cliente, buscando priorizar suas necessidades, oferecendo a melhor proposta de atendimento e o produto. Tanto cliente quanto produto merecem foco estratégico para sobrevivência da organização.

Consideramos que esta é uma abordagem significativa no estabelecimento desta empresa, ou seja, para obtenção de melhores resultados, faz-se necessário estratégias voltadas para o cliente.

Previsão de Julgamento

Ainda não podemos contar com nenhuma ferramenta ou instrumento que garanta o futuro. Todos, por mais moderno que seja, fazem uma previsão e os cenários, por motivos mais variados possíveis, podem mudar toda a perspectiva assinalada pelos instrumentos existentes. Ainda mais, sabendo-se que essas técnicas trabalham com dados do passado e/ou com projeções para o futuro.

Embora parece vulgar, a previsão de julgamento parece ser razoável. Porém, sustentar as decisões nas técnicas científicas e nos instrumentos modernos, parece ser mais racional e menos tendencioso.

Cenários Múltiplos

A dinâmica de elaboração de cenários múltiplos permite estabelecer eventos não familiares. A geração de hipóteses possibilita a precaução para diversos fatores que quando não previstos, podem gerar grandes prejuízos. A técnica parece simples e modesta, mais, quando bem elaborado, resulta em excelente instrumento por tomada de decisão. Geralmente, ou na maioria das vezes, usa-se esta ferramenta quando na elaboração do Plano Estratégico ou na definição da estratégia da empresa. No segmento de transporte, não poderia ser diferente. A adoção desta técnica, também, representa vantagem competitiva, desde que, quando utilizada com eficácia.

Técnica Delphi

A técnica Delphi é uma excelente ferramenta para adquirir dados qualitativos, na impossibilidade dos dados quantitativos, ou quando esses não podem ser projetados para o futuro. Segmentar o mercado, conhecer o cliente, os concorrentes, as oportunidades de negócio, num mercado volátil como o nosso, requer instrumentos modernos que garantam resultados seguros. A utilização desta competitividade, se e somente se, converter às informações em decisões de baixo risco.

Análise Macroambiente

Localização Geográfica



Sergipe está localizado ao leste da Região Nordeste e limita-se ao norte com o estado de Alagoas, separado pelo Rio São Francisco, ao sul e oeste com estado da Bahia e ao leste com o Oceano Atlântico.

O estado é dividido em 75 municípios instalados e 15 não-instalados (31.08.94), distribuídos por 13 microrregiões derivadas de 3 mesorregiões geográficas e com área total de 22.050 km² (0,26% da área do Brasil e 1,41% do Nordeste).

Demografia

Em 2000 o estado de Sergipe contava com uma população de 1.779.522 habitantes, dos quais, cerca de 71%, residiam em áreas urbanas.

ATIVIDADES ECONÔMICAS

Crescimento e Composição do PIB

O P.I.B. da economia sergipana atingiu o total de US\$ 3.700 milhões e apresentou a seguinte distribuição por setores:

Setor primário - 10,0%

Setor secundário - 47,4%

Setor terciário - 42,6%

A renda *per capita* estava em torno de US\$ 2.339,00. Esta renda per capita é significativa quando comparada a determinados países, que apresentavam a seguinte estimativa, conforme indicadores do Banco Mundial:

China - US\$ 530,00

Bolívia - US\$ 770,00

Equador - US\$ 1.280,00

Paraguay - US\$ 1.580,00

Colômbia - US\$ 1.670,00

Peru - US\$ 2.110

Costa Rica - US\$ 2.400

Polônia e Tailândia - US\$ 2.410,00.

Para o período 1970-93, estatísticas apontaram para uma evolução do PIB maior para o estado de Sergipe, cerca de 20 e 30% superior, respectivamente, ao crescimento constatado na região e no Brasil, indicando desta forma, grande potencial para futuros investimentos.

As exportações do estado de Sergipe para o exterior totalizaram cerca de US\$ 33,9 milhões nos últimos anos, o que equivaleu a 0,08% das exportações feitas pelo Brasil.

ATIVIDADES ECONÔMICAS

Crescimento e Composição do PIB

SETOR PRIMÁRIO

O setor agropecuário tem-se concentrado na fruticultura (especialmente citricultura e a cultura de maracujá), culturas do coco, mandioca, fumo, mamona, cana-de-açúcar, pecuária de corte e de leite.

SETOR SECUNDÁRIO

O setor secundário conta com 1.650 indústrias (2000) concentradas no setor petroquímico, mineração e têxtil. Encontram-se no estado as seguintes empresas: Alparatas do Nordeste, Azaléia, Nitrogenados e Vila Romano.

SETOR TERCIÁRIO

Este setor teve destaque através das seguintes atividades: hotéis, pousadas, unidades habitacionais, leitos, agências de turismo e locadoras de veículos.

Infra-estrutura

Rodoviárias

Rodovias Federais: BR 101 – sentido sul / norte

BR 235 – sentido leste / oeste

Rodovias Estaduais: todas as sedes municipais são interligadas 'as BRs por SEs, com pavimentação asfáltica.

Ferrovária

Interliga o Estado de Sergipe a Recife e Salvador, é utilizado no transporte de cargas.

Hidroviário

Transporte de passageiros e cargas entre as cidades ribeirinhas, como Aracaju e Barra dos Coqueiros, e entre Sergipe e Alagoas, pelo rio São Francisco.

Acesso aéreo

Aeroporto Internacional Santa Maria em Aracaju

a) Oportunidades, Riscos e Tendências Setoriais

O transporte rodoviário de cargas no Brasil conta com cerca de 12 mil empresas prestadoras de serviços, 50 mil veículos de carga própria e 350 mil

autônomos, respondendo por 63% de toda a movimentação de cargas no mercado interno (contra, por exemplo, 20% no setor ferroviário e 13% no setor aquaviário) e 3,4% do Produto Interno Bruto (PIB).

O faturamento anual do segmento gira em torno de R\$ 24 bilhões, gerando 3,5 milhões de empregos, segundo dados da Associação Nacional de Empresas de Transportes de Cargas (NTC).

Apesar de ser um segmento tão importante para a economia do país, o transporte rodoviário de cargas enfrenta grandes dificuldades. A situação atual caracteriza-se por fortes pressões sobre os custos das empresa, vindos principalmente dos aumentos do diesel, pedágio, seguros e tributos.

A absoluta liberdade de acesso à atividade tem criado grandes distorções pelos competidores: o frete abaixo do custo impede o desenvolvimento dos meios não rodoviários e a substituições da frota, antiga e inadequada, por veículos mais pesados e de melhor rendimento energético.

Além disso, a inadequação da frota e o mau serviço prestado por algumas transportadoras estão estimulando o crescimento do setor de carga própria, muito menos eficiente que o transporte profissional, influenciando na segurança do tráfego nas rodovias.

Sabe-se que produtos ou serviços sofrem sazonalidade ou séries temporais. No ramo de transporte de cargas, percebe-se uma elevação nos dias que antecedem as datas comemorativas, tipo Natal, Dia das Mães etc. Nos meses de janeiro, maio, setembro, outubro, novembro e dezembro, são os que representam um acréscimo de quase 20% na produção.

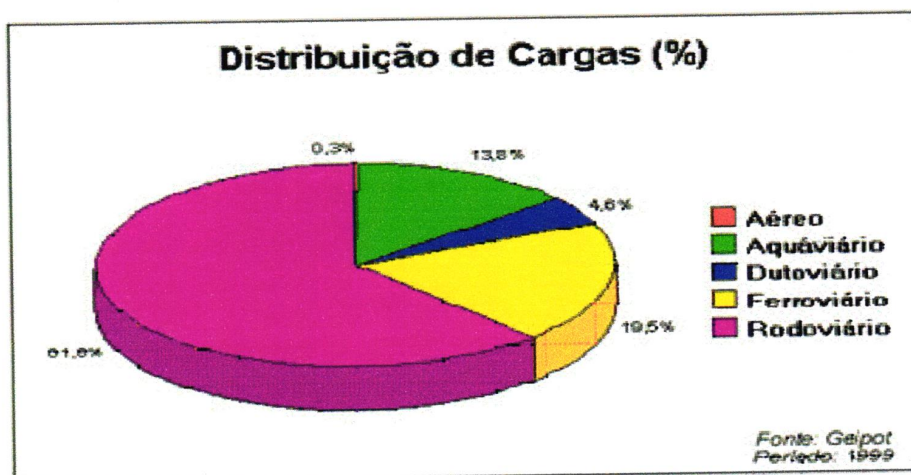
Uma das maiores ameaças para o setor no futuro será riscos a navegação de cabotagem no Brasil, que até meados da década passada não ia muito além da movimentação de granéis, está entrando com força total na era do container. "Há três grandes empresas operando no setor de carga geral entre portos do país e, segundo informações, elas vêm registrando crescimento na faixa de 20% ao ano", informa Cláudio Roberto Décourt, Vice presidente Executivo do Syndarma, Sindicato Nacional das Empresas de Navegação.

Décourt observa que o segmento tem um enorme potencial de crescimento e, citando pesquisa da Confederação Nacional dos Transportes (CNT), diz que o usuário da cabotagem em carga geral tem se mostrado muito satisfeito. Contudo as transportadoras marítimas também lutam para acabar com um antigo problema da navegação de cabotagem no Brasil: o alto índice de ociosidade dos navios que carregam carga geral (industrial). As empresas saem do Sudeste com os navios cheios de produtos para o Norte e Nordeste, mas ainda têm dificuldades para voltar com as embarcações carregadas. O consultor de transportes da consultoria ABGroup (antiga ABPL/Kom), Glauber Della Giustina, estima que a ociosidade na cabotagem esteja em torno de 50%, em média, chegando a 70% principalmente na chamada rota de retorno (do Norte para o Sul).

A ociosidade na rota do Norte para o Sul é um antigo problema das transportadoras rodoviárias, que também rodam com caminhões parcialmente vazios de Norte para Sul. Mas na cabotagem a questão é mais prejudicial porque um navio jamais pode trafegar vazio, em razão de seus altos custos de operação. Isso contribui para que o intervalo de saída dos navios seja alto no Brasil. Isto é, as empresas esperam alguns dias até que a embarcação fique cheia de carga e possa zarpar sem dar prejuízo.

Segundo estudo da Coppead do Rio de Janeiro divulgado no ano passado, a disponibilidade de saída de navios no sentido Sul-Norte varia de três dias a dez dias. Do Norte para o Sul, o intervalo é maior: de cinco até 11 dias. "A baixa disponibilidade de horários diminui a competitividade da cabotagem em relação a outros modais, como o rodoviário.

Portanto apesar dessa ameaça de substituição percebemos que ainda há possibilidade de crescimento no setor de carga rodoviária. Como demonstra o gráfico:



Componente Político e Legal

Componente Social	Oportunidade / Ameaça			Comentário
	Pequena	Média	Grande	
Resultado de Eleições		X		O resultado das eleições interfere no segmento se as estratégias políticas forem no campo do transporte. Não temos perspectivas de melhoria na gestão política neste setor.
Legislação e Sentenças Judiciais	X			Basicamente o setor está sustentado sob uma legislação antiga e pouco eficaz, sem perspectiva de melhoria (pelo menos não há proposta convincente).
Decisões Tomadas por Várias Instâncias Governamentais		X		Não existe decisão que não seja para benefício do próprio sistema governamental. Atualmente o Brasil tem uma frota sucateada e a malha rodoviária está em péssimas condições e as decisões são mínimas.

Componente Tecnológico

Inovações Tecnológicas

O setor de transporte vive uma transformação tecnológica que garante redução de custo, rapidez no processo e segurança no processamento de dados. As rotinas foram automatizadas, as informações fluem quase que instantaneamente (tecnologia via satélite), e muitos departamentos das empresas foram automatizados, por motivo do avanço tecnológico. O setor tem crescido assustadoramente. Em tempo, percebe-se uma demanda para mão-de-obra qualificada e uma oferta tímida. Concluimos, então, que é promissor o avanço no mercado, visto que o setor está crescendo rapidamente, podendo até competir com mercados estrangeiros.

Intensidade da Mudança Tecnológica

A cinco anos atrás o único transporte rastreado por satélite, no Brasil, era os da rede ferroviária (locomotivas). Atualmente, rastrear caminhões é sinônimo de segurança para a carga, para o motorista e para as informações do processo no transporte rodoviário. Este é um dos exemplos da intensidade de mudança tecnológica deste setor. A força da mudança na tecnologia também é derivada pela concorrência externa. Para enfrentar a disputa acirrada e chegar ao padrão de excelência mundial, os portos brasileiros precisariam de investimentos na ordem US\$ 1,6 bilhão. Este número é resultado de estudo realizado pela Associação Brasileira de Terminais Portuários – ABTP (*Revista Tecnológica*, n.º 69, Ago/2001).

Consideramos de suma importância conhecer a intensidade de tecnologia do mercado a qual se deseja inserir, para ser contemplado (analisada as hipóteses de financiamentos) na carteira de projetos de implantação e instalação da nova empresa.

TRANSPORTE RODOVIÁRIO NO BRASIL

Números de nosso transporte em 2000.

Participação do transporte no PIB brasileiro	em torno de 3%
Faturamento anual	US\$ 28 bilhões
Empresas transportadoras	12 mil
De pequeno e médio porte	95%
Transportadores autônomos	mais de 350.000
Transportadores de carga própria	50.000
Fonte: NTC – Associação Nacional de Transporte Rodoviário de Carga	

PERFIL DO TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGAS NO BRASIL

Segundo pesquisa PAS/IBGE, referente a dados de 2000, temos os seguintes números:

Pessoas ocupadas	Empresas	%	Receita Operacional líquida (R\$ mil)	%	Receita média (R\$ mil)
Até 5	23.908	69,1	3.068.900	17,6	128
6 a 19	8.192	23,7	2.580.910	14,8	315
20 a 49	1.693	4,9	2.553.820	14,6	1.508
50 a 99	447	1,3	1.993.870	11,4	4.460
+ de 99	346	1,0	7.235.400	41,6	20.911
TOTAL	34.586	100,0	17.432.900	100,0	

Objetivos de Marketing

- Ampliar dentro dos próximos três anos a abrangência geográfica de atendimento com o auxílio de parcerias;
- Intensificar divulgação dos serviços oferecidos pela empresa a fim de torná-los mais conhecidos;
- Aumentar os pontos de vendas e distribuição de forma a atender melhor a demanda;
- Implementar novos serviços a partir dos resultados de pesquisa de mercados se houver demanda.

Análise Estratégica

O sistema de atividades da LM Express procura diferenciar-se de seus concorrentes com maciços investimentos em tecnologia e ampliação das áreas geográficas de atuação e atendimento. Existe uma perspectiva de aumento dessa área nos próximos três anos o que vai gerar um posicionamento competitivo para empresa.

Ações Táticas de Marketing

- Estratégias Competitivas por Produto/Mercado

PRODUTO/SERVIÇO ESCOLHIDO:	PRODUTO / MERCADO
SEGMENTO:	
Estratégias Genéricas	AÇÕES TÁTICAS
1 – Identificar as necessidades junto aos clientes referente a prestações de serviços	Realização de pesquisa de mercado
2 – melhoria de atendimento ao cliente	Investimento em TI entre as unidades afim de agilizar e padronizar as informações
3 – priorizar 80% do atendimento para cargas fechadas e 20% para fracionada	Centrar a vendas em clientes corporativos
4 – oferecer serviços de distribuição local	Realizar parcerias com empresas locais para maximizar a distribuição
5 – intensificar serviço de entrega em 24 horas	Ampliando os meios de distribuição

I) Política de Serviços

A política da empresa é a prestação de serviços com alta qualidade. Para isso, busca-se cumprir o que é ofertado com pontualidade de coleta, transporte e distribuição, restituir a mercadoria em caso de avaria e outros, fatores geradores de competitividade em termos de qualidade para a empresa e diferencial do concorrente. O que possibilita a manutenção dessa estratégia é a TI – tecnologia da

informação, que interliga em rede todas as unidades da empresa dando agilidade no atendimento, demonstrando confiabilidade com tempo mínimo de resposta.

PRODUTO ESCOLHIDO:	PRODUTO / SERVIÇOS
SEGMENTO:	
Estratégias Genéricas	AÇÕES TÁTICAS
1 – parcerias para coleta e entrega	Criar parcerias para entrega e coleta local nas cidades de atuação da empresa
2 – solicitação via Internet	Disponibilizar na Internet solicitação de coleta e outras informações e respostas on line
3 – solicitação através de tele marketing	Disponibilizar atendimento por telefone
4 - ponto de vendas 24 horas	Plantão de ponto de vendas para entrega e coleta de encomendas

III) Política de Preços

- Pricing para Empresas Prestadoras de Serviços

A política de preços adotada pelos principais concorrentes baseia-se com determinadas particularidades do ramo de transporte de cargas como: distância, custos do transporte, número de volumes da carga, estimativa de tempo etc. Essa variação referente à distribuição é dada a partir da necessidade do cliente, gerando assim uma taxa fixa para um determinado serviço de transporte da carga.

Os clientes por sua vez avaliam alguns atributos relativos ao preço estimado que são forma de pagamento, garantia da execução do serviço dentro dos critérios estabelecidos, segurança, ressarcimento em caso de extravio entre outros aspectos que a empresa considera de suma importância e que devem ser comunicada para o cliente. Para tanto, a LM Express procura desenvolver campanhas publicitárias que evidenciam esses aspectos, bem como mantêm em

seu site um espaço para ouvir a opinião do cliente que já fora usuário de seus serviços, divulgando estes relatos aos clientes potenciais, sendo uma forte comunicação que fideliza e assegura o usuário o retorno do seu investimento.

SEGMENTO: CLIENTES EFETIVOS	PREÇOS
Estratégias Genéricas	AÇÕES TÁTICAS
1 – preço com descontos e concessões	Conceder desconto a clientes prata da casa que utilizam constantemente os serviços realizados pela empresa
2 – estimativa de preço	Realizar bimestralmente estimativa de preços relativo aos percursos mais solicitados por estes clientes e divulgá-los
3 – facilidade na forma de pagamento	Oferecer variadas formas de pagamento com objetivo de facilitar a compra para o cliente
4 – desconto para pagamentos à vista	Oferecer um percentual de 5% para pagamento à vista
5 – concessão de desconto de 7% quando da utilização do serviço superior a dez vezes.	Quando o serviço for utilizado mais de dez vezes, o cliente receberá um desconto de 7% no caso de pagamento à vista

IV) Política de Logística e Distribuição

PRODUTO ESCOLHIDO:	LOGÍSTICA E CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO PREÇOS
SEGMENTO:	
Estratégias Genéricas	AÇÕES TÁTICAS
1 - aumento dos pontos de vendas	Aumentar os pontos de venda em toda a região Nordeste, de forma a facilitar a aquisição do serviço
2 - realização de parcerias	Realização de parcerias com outras empresas em localidades onde a empresa não atua com objetivo de atender as necessidades de alguns clientes
3 - rastreamento de carga por satélite	Investimento maciço afim de minimizar o extravio de cargas, proporcionando mais segurança da mercadoria transportada
4 – aumento da frota	Garantir agilidade no processo de transporte das mercadorias, minimizando o tempo entre o transporte entre uma carga e outra
5 – terceirização da distribuição local	Terceirização afim de minimizar custo na aquisição de frota local para distribuição e coleta

Os canais de distribuição mais utilizados são os pontos de vendas fixo e móvel de coleta das mercadorias e distribuição, realizada em toda região Nordeste, fator que necessita ser avaliado uma vez que a abrangência dos nossos concorrentes é maior. No que tange a coleta e distribuição móvel este é o serviço que mais fortalece a imagem da empresa por proporcionar comodidade e segurança

para o cliente. Contudo os clientes estão interessados no prazo de entrega, na disposição da empresa em atender suas necessidades e manuseio cuidadoso das mercadorias, itens estes, que se atendidos, garantem o retorno do cliente.

V) Política de Vendas

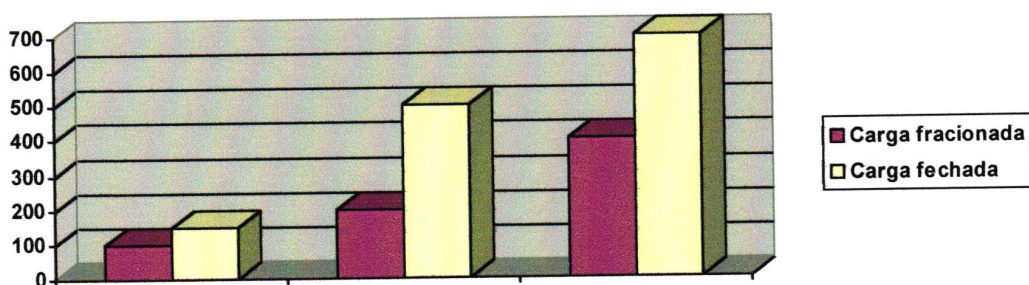
PRODUTO ESCOLHIDO:	VENDAS / PÓS VENDAS
SEGMENTO:	
Estratégias Genéricas	AÇÕES TÁTICAS
1 – treinamento da equipe de vendas	Proporcionar constantes treinamentos para que a equipe de vendas esteja preparada a realizar os melhores negócios para a empresa
2 – vendas on line	Facilitar a forma de disponibilização dos serviços para atrair novos clientes
3 – pesquisa de satisfação pós venda	Fazer em contato com os clientes atuais para determinar níveis de satisfação quando da utilização dos serviços
4 – tele vendas	Aumentar o canal de vendas e atrair novos clientes

A política de vendas adotada pela empresa visa não simplesmente demonstrar os produtos/serviços, mas demonstrar valor e solução que atendam às necessidades dos clientes. Para isso, a equipe de vendas busca identificar os fatores críticos de sucesso do cliente relacionado a distribuição, adaptando a oferta a sua real necessidade, utilizando-se de tecnologia na apresentação da venda (notebook), e outras formas de vendas que não só a pessoal, mas também via telefone e internet, de acordo com cada região , facilitando os meios de acesso ao cliente.

Para aquisição de bons profissionais de vendas a empresa investe R\$ 2.5000,00 por equipe no recrutamento, seleção e workshop's de vendas, com programas voltados à experiências de sucessos relacionadas a Vendas Consultivas. Estes treinamentos além de preparar o profissional, é um grande motivador para a equipe, pois a empresa aproveita para demonstrar seus números atuais e os novos desafios.

Projeção de Vendas para os Próximos 3 Anos

SERVIÇO	2004	2005	2006
Carga fracionada	100	200	400
Carga fechada	150	500	700



VI) Política de Comunicação

a) Propaganda

O aspecto a ser valorizado pelo cliente é a segurança que a oferta da prestadora de serviços oferece, pois no transporte de cargas este é o item mais importante na negociação entre o cliente e a empresa. Vários aspectos de segurança e reposição da carga em caso de avaria retratam seguridade total sobre o preço que está pagando por este serviço.

A solidez da empresa e o tempo de atuação no mercado, transmite a confiabilidade necessária. Desse modo, a comunicação da empresa quando da elaboração de suas campanhas publicitárias tem buscado evidenciar esse aspecto, utilizando-se da criatividade de maneira que o público alvo possa adquirir confiança na empresa e conhecer a marca. A exemplo disso, é o slogan mais recente criado na última campanha: “ LM Express sinônimo de segurança no transporte de carga”. Após esta veiculação, uma pesquisa realizada pela empresa apontou que 80% dos entrevistados quando se falou em transporte de cargas, lembrou imediatamente da empresa.

b) Alternativas de Mídia

Televisão

- TV Cidade: a empresa utiliza por se tratar de uma TV com veiculação local e um alto índice de audiência.

Radio

- A estação mais utilizada é a radio Jornal no horário das 6:30 hs da manhã, pois a audiência também tem índices elevados, com anúncios mensais.

Jornal

- O Cinform nos classificados de serviços com veiculação quinzenal.

Páginas Amarelas

- A divulgação é permanente com duração anual, e grande efeito e retorno do investimento.

Internet

- Com uma página disponível para acesso dos clientes que buscam informações sobre a empresa e relação comercial. Além de um banner para anuncio na provedora local INFONET.

Mala Direta

- Envio bimestral de folheteria com tiragem de 600 unidades para clientes corporativos.

Para a maioria dos concorrentes a Internet e Televisão são as alternativas de mídia prováveis no futuro próximo, pois ainda não são utilizadas como veículo de comunicação.

c) Relações Públicas e Endomarketing

As atividades de relações públicas que a empresa pretende realizar, está presente em festas tradicionais na cidade, a exemplo do Pré-Caju e Forró-Caju, onde há uma grande concentração de pessoas, inclusive a participação de empresa renomadas que patrocinam estes eventos. Esta é uma oportunidade excelente de divulgação da marca, pois existe alternativas para atingir o público que se deseja, podendo ser utilizado desde a mídia local à outdoor sinalizadores, ou seja são eventos que proporcionam uma abrangência local e interestadual pela sua capilaridade de divulgação, tanto pelo turismo atraído pelo evento, como a mídia que chega a outros estados, muitos deles onde a empresa têm filial, com um retorno bastante significativo.

As ações de endomarketing são realizadas através de reuniões sistemáticas programadas com o objetivo de disseminar as ações da empresa. Murais também são utilizados como sinalizadores para divulgação e principalmente a intranet, proporcionando a todos uma participação, inteirando-os dos fatos

ocorridos na empresa, fazendo-se cumprir a missão através do envolvimento de todos os colaboradores. Para tanto, a transparência na gestão é preponderante e assegura o comprometimento da equipe.

Além dos salários fixos estabelecidos de acordo com cada função, há um estímulo através da participação dos lucros auferidos pela empresa no final de cada exercício.

d) Promoções de Vendas

As campanhas promocionais deverão ser gerenciadas com bastante critério para que não ocorra comprometimento quanto aos custos dos serviços, por que neste ramo é de suma importância o aspecto promocional devido as oscilações na economia e a elevação nos preços dos combustíveis, peças, seguros, etc. Diante disso as promoções devem ocorrer para clientes efetivos.

A empresa pretende investir mais em divulgação e se posicionar com preços competitivos a fim de atrair e manter seus clientes satisfeitos. Essa tática, também tem sido mais utilizada pelos concorrentes que enfrentam os mesmos problemas econômicos.

e) Orçamento de Comunicação

✓ Rádio

Publicidade inicial: período de 60 dias

Público-alvo: clientes atuais e potenciais do segmento

Ações:

- cotação e negociação de preço com as principais rede de televisão e rádios da cidade;
- Definição pelo Departamento de Marketing do conteúdo do anúncio;
- Contratação de uma Agência de Publicidade.

Impacto pretendido: 10% do aumento do faturamento.

Manutenção mensal: em média R\$ 800,00

✓ **Jornais**

Publicidade inicial: período de 60 dias

Público-alvo: clientes atuais e potencias do segmento

Ações:

- cotação e negociação de preço com os principais jornais da cidade;
- Definição pelo Departamento de Marketing do conteúdo do anúncio;
- Contratação de uma Agência de Publicidade

Impacto pretendido: 8% do aumento do faturamento.

Manutenção mensal: em média R\$ 1.000,00

✓ **Folders**

Publicidade inicial: período de 60 dias, intercalando há cada duas semanas

Público-alvo: clientes atuais e potencias do segmento

Ações:

- cotação e negociação de preço com os principais gráficas da cidade;
- Definição pelo Departamento de Marketing do conteúdo do anúncio;
- Contratação de uma Agência de Publicidade

Impacto pretendido: 5% do aumento do faturamento.

Manutenção mensal: em média R\$ 500,00

- ✓ Divulgação em Empresas

Publicidade inicial: período de 60 dias

Público-alvo: clientes atuais e potenciais do segmento

Ações:

- Agendamento das visitas pela Equipe de Vendas;

Impacto pretendido: 30% do aumento do faturamento.

Manutenção mensal: em média R\$ 600,00

Objetivos, Ações, Indicadores e Metas

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	AÇÕES	INDICADORES	RESPONSÁVEIS	METAS
Ampliação da Frota	Compra de novos veículos	-	Pedro Mendonça	30/07/2004
Fixação da Marca	Desenvolver um Plano de Marketing	-	Vanúzia Morganti	31/04/2004
Prospecção de Novos Clientes	Realizar visitas à Clientes Potências	Novos contratos	Derlange	30/05/2004
Fidelização de Clientes	Oferecer pacotes diferenciados	Aquisição dos serviços	Derlange	30/06/2004
Análise da Concorrência	Pesquisa do Concorrente	Quantidade de concorrentes	Vanúzia Morganti	30/06/2004
Aumento do Faturamento	Investimento na frota	Faturamento mensal	Pedro Mendonça	30/09/2004
Eficiência dos colaboradores	Treinar a equipe existente	Aumento da produtividade	Sabrina Torquato	30/05/2004
Motivação dos Colaboradores	Avaliar o sistema de participação nos lucros	Melhoria do clima organizacional e motivação	Sabrina Torquato	30/05/2004
Minimizar Custos Fixos	Realizar estudo sobre custos operacionais e administrativos	Consumo mensal de materiais utilizados (energia, combustível, outros).	Pedro Mendonça	30/08/2004
Otimização do tempo de distribuição das cargas	Traçar estratégias que reduzam o tempo entre a entrada e saída das cargas	Cumprimento dos prazos de entrega	Adelvan Fontes	30/05/2004
Analisar Estratégias Administrativas	Através de Reuniões Sistemáticas a fim de analisar os resultados	Aumento do Faturamento	Luciana Menezes	Mensalmente