

FACULDADE LASALLE – MANAUS

RELATÓRIO DE AUDITORIA DA EMPRESA CDL

Manaus

2009

ZULIVANA LOBATO DA SILVA

RELATÓRIO DE AUDITORIA DA EMPRESA CDL

Relatório técnico de auditoria administrativa apresentado à Faculdade LASALLE como requisito para obtenção de nota na disciplina TAA no curso de graduação em Administração de Empresas.

**Professores: Gilson Vasques
Everaldo Santos**

**Manaus
2009**

SUMÁRIO

RESUMO	01
1. IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA	01
2.1. ANÁLISE DE MERCADO DE ÓLEOS LUBRIFICANTES E GRAXAS	02
2.1.1. SEGMENTAÇÃO DO MERCADO	02
2.1.2. CONCORRENTES NO MERCADO	03
3. DIAGNÓSTICO PRELIMINAR	03
3.1. CONCORRENTES DIRETOS	03
3.1.1. ANÁLISE DA PESQUISA TELEFÔNICA	03
3.1.1.1. Distribuidora São Francisco	03
3.1.1.2. Importadora Lubrinorte	04
3.1.2. PESQUISA <i>IN LOCO</i>	05
3.1.2.1. Distribuidora São Francisco	05
3.1.2.2. Importadora Lubrinorte	07
3.1.3. PONTOS FORTES DOS CONCORRENTES DIRETOS	08
3.1.4. PONTOS FRACOS DOS CONCORRENTES DIRETOS	08
3.2. CONCORRENTES INDIRETOS	09
3.3. CENÁRIO ECONÔMICO NACIONAL	09
3.4. PRODUTOS E SERVIÇOS DA EMPRESA CDL	09
4. DESCRIÇÃO DO PROBLEMA	10
5. PROCEDIMENTO PARA DIMENSIONAMENTO DA AMOSTRAGEM	11
5.1. CÁLCULO DA AMOSTRA	11
5.1.1. MÉTODO DE ARAÚJO	12
5.1.2. MÉTODO DE BARBETTA	13
5.2. TABULAÇÃO DOS DADOS	14
6. ANÁLISE DOS DADOS	15
6.1. ANÁLISE SWOT DA EMPRESA CDL	15
6.2. PESQUISA FEITA JUNTO AOS CONSUMIDORES FINAIS	16
CONSIDERAÇÕES FINAIS	27
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	29
ANEXOS	30
Anexo 1 – Dados reais da Empresa CDL	
Anexo 2 - Questionário de Pesquisa sobre óleos lubrificantes	
Anexo 3 – Projeto de Consultoria – Inicial	
Anexo 4 – Catálogo de Produtos UNI da INGRAX	
Anexo 5 – Relatório de Informações sobre os revendedores de lubrificantes – RETEC – IEL	
Anexo 6 – Relatório sobre pontos de venda e troca de óleo lubrificante – RETEC – IEL	
Anexo 7 – Apresentação do Sindicom no 18º. Encontro Anual da ANAMMA	

RESUMO

O trabalho realizado na empresa CDL teve como propósito investigar e identificar os concorrentes diretos e indiretos da empresa no mercado de Manaus. Este trabalho teve como pressuposto principal, responder as dúvidas do gestor da mesma, sobre as causas atuais de participação da empresa no mercado. O gestor, empiricamente, crê que perdeu sua participação no mercado devido à falta de um número maior de vendedores externos, e também pela falta de um telemarketing na empresa. Segundo o gestor, seu diferencial negativo existente no momento, entre sua empresa e seus principais concorrentes, é justamente a existência da área de telemarketing que seus concorrentes possuem.

Tendo em vista esta questão inicial, este estudo visa proporcionar uma base objetiva para comprovar as hipóteses do gestor, ou mediante as evidências encontradas, apresentar outras hipóteses prováveis que podem não ser tão claras no momento, levantadas de acordo com métodos e pesquisas validados cientificamente.

Nesta procura também se têm outros resultados que podem ajudar a melhorar o desempenho da empresa CDL, tais como oportunidades de mercado e as deficiências da organização.

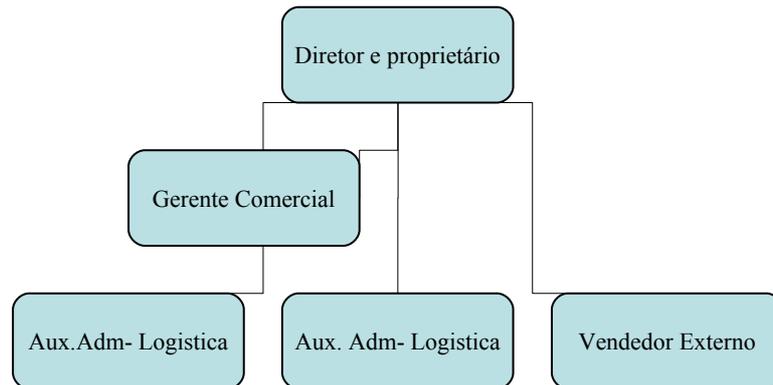
1. IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

A empresa CDL é uma empresa de porte médio que atua no mercado de revenda de lubrificantes automotivos e industriais, os óleos e graxas. A empresa CDL atua a nove anos neste ramo. Atualmente a CDL atende clientes da capital e do interior do Amazonas. No interior sua abrangência chega até Coari, Careiro, Tefé, Manicoré, Benjamin Constant, Tabatinga, Barreirinha, Parintins e Inhamundá.

Atualmente seu retorno financeiro está ligado diretamente as suas vendas para o interior do estado, tendo pouca participação na capital do Amazonas, a cidade de Manaus.

Seu principal produto de vendas é o derivado de petróleo da marca UNI, da fabricante INGRAX – Industria e Comércio de Graxas S/A, por se tratar de é um produto mais barato e que lhe proporciona um melhor retorno financeiro. A CDL também comercializa derivados de petróleo da empresa TEXACO, por ter um nome comercial de renome e, segundo a gerência da empresa, é tido como um produto de melhor qualidade que o da empresa INGRAX.

A CDL hoje conta com uma estrutura organizacional enxuta com relação à mão-de-obra, em seu corpo funcional ela possui um diretor, que também é o dono do negócio, um gerente comercial, dois ajudantes administrativos, que exercem também funções específicas: um deles cuida das rotinas administrativas e entrega, o outro é o responsável pela logística e um vendedor externo. Enfim, o corpo organizacional da empresa é composto por cinco pessoas.



A empresa não possui uma formalização, para o conhecimento de todos, de sua VISÃO, MISSÃO e VALORES, apesar de apresentar vários indicativos de onde e como a empresa pretende se manter e crescer no mercado. Estes indicativos destas características estratégicas estão sendo apresentadas como sugestões em nosso diagnóstico preliminar da empresa.

A CDL atualmente oferece apenas os serviços de revenda e entrega de produtos derivados de petróleo. Ela ainda não oferece os serviços de manutenção e troca dos mesmos.

A empresa está localizada na Avenida Torquato Tapajós, no bairro de Flores. Sua localização é estratégica, pois fica próximo a um posto de abastecimento de combustível em uma avenida de acesso principal à cidade de Manaus. O posto de abastecimento favorece na exposição de informações sobre o produto e a empresa pelo fato de ser parada de muitos caminhoneiros, e também na parte de logística, pois está situada em uma avenida de grande fluxo que é a via principal de saída da cidade e porta de entrada para um de seus maiores bairros.

2.1. ANÁLISE DE MERCADO DE ÓLEOS LUBRIFICANTES E GRAXA

2.1.1. SEGMENTAÇÃO DO MERCADO

A primeira segmentação é feita em relação aos clientes. Pode-se segmentar o mercado de Manaus em clientes consumidores secundários e em clientes consumidores finais.

Os clientes consumidores secundários são os Postos de Abastecimento de Combustível, as vendedoras de autopeças, os posto de lavagem, as lojas especializadas em troca de óleo, e etc.

Os clientes consumidores finais são todos aqueles que compram o produto para utilizar em seus carros, máquinas, moto serras, barcos, etc.

Os clientes consumidores secundários, que compram hoje da empresa CDL, procuram de modo real atender as necessidades dos seus consumidores finais. Pode-se dizer que suas

compras são influenciadas tanto pela qualidade de produtos, como pela visibilidade da marca, como pelo preço, porém o fator crucial é a satisfação de seus clientes finais. Nesta tomada de decisão vence o produto que melhor se encaixa nas necessidades e perspectivas de compra de seus clientes finais.

2.1.2. CONCORRENTES NO MERCADO

Para se ter um quadro geral do mercado de óleos lubrificantes e graxas na região de Manaus contou-se com a ajuda da empresa RETEC – Rede de Tecnologia do Amazonas, que faz parte do IEL- Instituto Euvaldo Lodi, o qual fornece suporte de informação sobre os mais variados segmentos de mercado de Manaus. Segundo dados do RETEC em Manaus têm-se vinte (20) revendedoras de óleos lubrificantes das mais variadas marcas, dentre as quais duas (2) são concorrentes diretas da CDL e dezoito (18) são indiretas. Das dezoito (18) empresas de concorrência indireta apenas oito (8) delas são de grande porte.

3. DIAGNÓSTICO PRELIMINAR

Para realizar a análise preliminar desta empresa foi feito uma pesquisa qualitativa relacionada aos concorrentes diretos da mesma.

3.1. CONCORRENTES DIRETOS

A CDL possui dois concorrentes diretos e muitos outros indiretos, seus concorrentes diretos são revendedores autorizados pela INGRAX que revendem o mesmo tipo de produto que a empresa. Os concorrentes indiretos são aqueles que trabalham com produtos similares aos produtos INGRAX e que possuem como objetivo o mesmo publico alvo.

No mercado de Manaus os dois concorrentes diretos que a empresa possui são: a Distribuidora São Francisco e a Importadora Lubrinorte.

Para investigação e análise dos dois concorrentes diretos foram feitos dois tipos de abordagem, uma via telefone como consumidor comum, e outra uma visita *in loco* com aplicação de um questionário.

3.1.1. ANÁLISE DA PESQUISA TELEFÔNICA

3.1.1.1. Distribuidora São Francisco

O profissional de atendimento demonstrou total domínio sobre o produto que a empresa vende e familiaridade com as variedades de marcas oferecidas pela empresa. Além de conhecimento técnico sobre as diferenças existentes entre marca de produto, tipo de

utilidade e preço, fez um atendimento rápido e claro. Já no quesito preparo profissional ao tratar com o cliente, o atendimento deixou a desejar, pois o atendente demonstrou impaciência para responder as dúvidas do cliente, mesmo tendo respondido a maior parte delas.

A empresa possui vendas e atendimento via telefone (telemarketing) e no balcão, tanto no varejo quanto no atacado.

Sua forma de pagamento para pessoa física é através de dinheiro, cartão de crédito e débito das bandeiras Visa e American Express. Somente compras grandes podem ser faturadas com prazo ou dispor de pagamento via boleto bancário. Além de vender lubrificantes automotivos para os clientes finais, a empresa ainda possui na frente de seu escritório uma loja especializada em troca de óleo, que leva em média 30 minutos para execução do serviço segundo relato do atendente da distribuidora.

3.1.1.2. Importadora Lubrinorte

De forma similar à distribuidora São Francisco, o profissional de atendimento da Lubrinorte demonstrou total domínio sobre o produto, as suas qualidades e utilidades, além disso, no quesito preparo profissional para tratar com o cliente o profissional mostrou-se muito mais qualificado ao lidar com o cliente do que o profissional da Distribuidora São Francisco, respondendo todas as dúvidas com educação, ouvindo o cliente até o final e mostrando simpatia ao atendimento. Mesmo com o cliente-teste mostrando uma completa falta de conhecimento sobre esse tipo de produto, o profissional preocupou-se em explicar pacientemente as dúvidas levantadas.

A empresa vende no atacado e no varejo, diretamente ao consumidor final ou ao consumidor secundário, no telefone e no balcão, todavia só efetua a entrega se a compra for de grande quantidade.

A empresa trabalha apenas com uma modalidade de pagamento, o à vista, um modelo secundário é o de boleto bancário faturado com no máximo 30 dias, mas este é liberado apenas para poucos clientes, que já possuem uma relação longa e de confiança com a empresa.

Apesar de ser mais bem qualificada no atendimento, a empresa não dispõe de serviço de troca de óleo, oferece somente a revenda dos produtos.

3.1.2. PESQUISA *IN LOCO*

3.1.2.1. Distribuidora São Francisco

- **Estrutura física:** O layout da empresa é bem organizado. A empresa possui divisão de sua área administrativa, da comercial, do atendimento ao cliente, de depósito e do serviço de troca de óleo. É bem dividida, apesar de serem próximas uma das outras. A limpeza e organização são bem visíveis e transmitem uma imagem agradável.
- **Localidade:** Possui sede própria no bairro da Cachoeirinha. Está em uma boa localidade, na esquina de uma avenida, próximo a uma faculdade e nas imediações de uma concessionária de carros. Perto da mesma também se localizam oficinas e postos de abastecimento de combustível. Está relativamente próxima do centro da cidade e da feira Manaus Moderna, de onde saem as principais embarcações para o interior do estado. Fica também a poucos minutos do distrito industrial.
- **Processo Administrativo:** Ela visivelmente possui um processo administrativo bem definido, com trocadores de óleo automotivo, com atendimento em vendas no balcão e em vendas por telefônica e consultores especializados em vendas externas e diretamente às fábricas.
- **Mão-de-obra do processo:** Pode-se observar que todos, cada um em sua área de atuação, possuem um bom conhecimento de suas funções, que são bem definidas, não invadindo a área dos outros. Uma coisa curiosa que se notou é que somente em duas áreas, no trabalho de troca de óleo e de transporte e carregamento no depósito, só existem profissionais do sexo masculino trabalhando. Nas outras áreas a sua grande maioria é formada por funcionárias. Isto é curioso por que neste mercado, observado em meios de comunicação, dá-se preferência por profissionais do sexo masculino.
- **Tempo de mercado:** A empresa, na sua atual nomenclatura e estrutura, existe no mercado há 25 anos.
- **Escolha da área de atuação:** Segundo informações dadas por uma das funcionárias da empresa, que já está na casa a 19 anos, a escolha deste segmento de mercado pelo proprietário deu-se pelo fato do mesmo possuir afinidade com a área. Quando jovem o proprietário trabalhou na área de troca de óleo em uma empresa, em oficinas e em postos de abastecimento de combustível.
- **Produtos:** Além de trabalhar com o produto da INGRAX a empresa trabalha com uma variedade grande de fabricantes. As marcas, que mais vendem, pertencem as

empresas Texaco, Ypiranga e Petrobras, pois são mais solicitada pelos clientes. Segundo a funcionária responsável pelo monitoramento dos recebimentos financeiros, isso se deve ao investimento alto em propaganda que as empresas fazem. Além da linha de lubrificantes, a empresa também vende pequenos produtos destinados ao embelezamento e manutenção do carro, tais como ceras de carnaúba, aromatizantes, filtros de óleos, palhetas limpadoras de parabrisas, etc.

- **Pagamentos:** Os clientes possuem as opções de pagamento à vista, em cartão de crédito e em cartão de débito, e em boleto bancário com faturamento futuro (prazo) quando o cliente compra em quantidade. Quando o cliente é novo, em sua primeira compra, o pagamento precisa ser à vista, mesmo que seja em grande quantidade. Nas próximas compras o mesmo já pode gozar das mesmas condições dos clientes mais antigos. A fixação do prazo para os boletos com vencimento futuro, depende do volume de compra, da relação financeira do cliente com a empresa. Políticas de prazo diferenciado em função desta análise podem ocorrer quando necessário, porém essa prática é rara dentro da empresa.
- **Diferencial de mercado:** Acredita-se ser seu diferencial de mercado o preço, a variedade de produtos oferecida, o investimento feito no bem-estar das pessoas através da proteção do meio ambiente, além da imagem de credibilidade que a empresa possui. A proteção ao meio ambiente é feita através da coleta de óleo usado, e da coleta dos vasilhames utilizados, para reciclagem em empresa especializada
- **Investimento em Marketing:** O único investimento em marketing que a empresa possui atualmente é a divulgação em listas telefônicas. A funcionária pensa não ser tão necessário o investimento em marketing, devido à imagem de confiabilidade e tradição de bom atendimento da empresa, que tem ligação com a imagem do proprietário e também com a marca São Francisco que o empresário conseguiu patentear.
- **Treinamento dos funcionários:** A empresa possui investimento em treinamento dos funcionários nas mais variadas áreas. Apesar de não possuir um calendário fixo de cursos, sempre investe na capacitação de seus funcionários e incentiva seus funcionários a continuarem seus estudos. A empresa possui em torno de 30 funcionários fixos.
- **Atendimento por mês:** A empresa atende ao redor de 500 clientes por mês, entre clientes de varejo e atacado. A empresa possui, segundo relatado pela funcionária, um

banco de dados com mais de 5.000 (cinco mil) clientes entre a capital e interior, tanto no atacado quanto no varejo.

- **Pontos positivos e negativos, na visão do profissional entrevistado, sobre o negócio:** Como ponto positivo tem-se o crescimento do comércio que tem se mantido nos últimos anos. Como ponto negativo tem-se a concorrência ilegal, e desleal, por parte de empresas que praticam preços muito baixos. Tão baixos que a empresa não consegue competir com eles. Neste tipo de conduta, o consumidor também acaba sendo lesados. Por isso, a funcionária da empresa relata que o trabalho dado por esses concorrentes e a experiência negativa enfrentada pelos consumidores, tornam o cliente mais fiel quando o mesmo é resgatado. Este resgate não é fácil, pois esses clientes apresentam uma certa desconfiança e há uma demora até adquirir confiabilidade na empresa novamente. Então, ela afirma que a concorrência ilegal arranha, mas não chega a ser um ameaça, por não atenderem as necessidades técnicas e profissionais requeridas pelos clientes.

3.1.2.2. Importadora LUBRINORTE

- **Estrutura física:** Empresa aparentemente bem organizada e limpa. Seu mostruário de produtos é também a estante de venda a varejo.
- **Localidade:** Ela fica localizada no centro da cidade, nas proximidades do porto, na área da Manaus Moderna, que é um ponto de grande movimentação de clientes que costumam fazer compras no atacado.
- **Processo Administrativo:** Igualmente como a empresa São Francisco possui departamentos bem divididos entre venda interna e externa, financeiro, logística e administrativo.
- **Mão-de-obra do processo:** Possui em torno de 10 pessoas envolvidas na mão-de-obra direta, tendo, quando necessário, a contratação temporária.
- **Tempo de mercado:** A empresa possui 40 anos de existência, porque é uma empresa familiar que passou de pai para filho.
- **Afinidade com o mercado:** A atual direção da empresa possui afinidade com o tipo de produto vendido e a sua clientela, porém afirmar que existe uma afinidade com o mercado já é algo questionável, tendo em vista que ela possui mais de 40 anos no mercado e sua área de atuação ainda é restrita.

- **Produtos:** Apresenta uma grande variedade de marcas de lubrificantes e de derivados dos mesmos. Ela trabalha também com solventes.
- **Pagamentos:** Sua forma de pagamento é à vista ou boleto bancário para clientes antigos, que possuem boa relação financeira com a empresa ou faturamento, sendo que a diretoria da empresa é bem rigorosa com vendas a prazo.
- **Diferencial de mercado:** É a localidade, o atendimento e a imagem de confiabilidade que a empresa passa aos clientes, por estar na área há bastante tempo.
- **Investimento em Marketing:** A empresa não costuma investir em marketing por entender que não é necessário, pois para a direção desta empresa, apenas a sua imagem de seriedade com o trabalho já seria o suficiente para mantê-la competitiva no mercado.
- **Treinamento dos funcionários:** A empresa também não investe no treinamento formal dos funcionários, pois acredita que a melhor forma de treinamento seria o ensinamento dos próprios funcionários veteranos aos funcionários mais modernos, o treinamento no trabalho (*on the job training*).
- **Atendimento por mês:** A empresa atende ao redor de 500 clientes por mês, entre clientes de varejo e atacado. Sendo que o foco maior de suas vendas é no atacado para o interior de Manaus.
- **Pontos positivos e negativos, na visão do profissional, sobre o negócio:**
Positivamente pode-se dizer que a lucratividade do mercado de óleos lubrificantes é o melhor ponto. Como ponto negativo está a concorrência que briga por um fatia maior de mercado.

3.1.3. PONTOS FORTES DOS CONCORRENTES DIRETOS

Pode-se enumerar os pontos fortes destas empresas como sendo:

- Tempo de mercado;
- Credibilidade junto aos clientes;
- Variedade de produtos;
- Processo administrativo bem planejado e organizado;
- Investimento em aperfeiçoamento profissional.

3.1.4. PONTOS FRACOS DOS CONCORRENTES DIRETOS

E os pontos fracos das mesmas empresas são:

- Poucos investimentos em imagem da empresa e propaganda;
- Ausência de padronização no atendimento;
- Modelos de pagamentos agressivos;
- Banalização da imagem da marca INGRAX.

3.2. CONCORRENTES INDIRETOS

Os concorrentes indiretos são todos aqueles que trabalham com produtos similares e atendem clientes em comum, e não necessariamente vendem o mesmo tipo de produto que a empresa CDL. Em geral são mais estruturados administrativamente e comercialmente. Possuem uma atuação mais agressiva no mercado tendo mais investimento em imagem, profissionais e propaganda. Quase todas trabalham com empresas fornecedoras de produtos que possuem uma visibilidade maior no mercado.

3.3. CENÁRIO ECONÔMICO NACIONAL

O cenário nacional mostra um mercado muito promissor, principalmente tratando-se do crescimento do mercado automotivo. Com o incentivo do governo promovendo a insenção do IPI – Imposto Sobre Produtos Industrializados, as indústrias automotivas tiveram um grande crescimento neste ano de 2009, mesmo com a instabilidade econômica vividas pelo Brasil e pelo mundo. A perspectiva que se desenha é que o mercado de bens duráveis continue com crescimento, pois ainda se têm muitos consumidores que não dispõem destes bens. Dentre eles, encontram-se nichos que consomem produtos que necessitam do consumo de óleos lubrificantes, tais como o mercado agrícola, o industrial, o naval, o automobilístico, o de motocicletas, etc.

3.4. PRODUTOS E SERVIÇOS DA EMPRESA CDL

A CDL trabalha com lubrificantes automotivos, industriais e graxas da marca Uni da empresa INGRAX. A INGRAX é uma empresa Com mais de 30 anos de atuação crescente nos mercados automotivo e industrial e é uma das maiores empresas produtoras de lubrificantes do Brasil e América Latina. Possui tecnologia e qualidade para vender seus produtos no Brasil e exterior. Além de promover a própria marca, a INGRAX também possui em seu mix a produção de material para terceiros, ou seja, possui tecnologia, qualidade e confiabilidade para produzir produtos para empresas que querem ter suas próprias marcas.

Com isso pode-se visualizar que a CDL possui um belo referencial de produto que busca aliar preço e qualidade. A forma preferencial de comércio da CDL é o de venda direta aos consumidores secundários. A cadeia comercial da CDL hoje se encontra montada da seguinte forma:



Os atuais clientes da empresa CDL são aqueles que revendem o produto para o consumidor final. A empresa efetua 99% de suas vendas para clientes jurídicos. A empresa encontra-se há nove anos no mercado. Como a concorrência nesta área era menor, não havia necessidade de grandes esforços para manter-se competitiva, hoje, porém, essa realidade mudou e a CDL conta com vários concorrentes diretos e indiretos.

Atualmente a CDL mantém uma estrutura de vendas com um vendedor externo, que passa nos clientes-comerciantes efetuando os pedidos e, que também atua através de telefone, ou internamente, quando estes clientes procuram pela empresa. Entretanto o seu maior poder de vendas concentra-se na tradicional venda de porta-em-porta. A entrega dos produtos também é feita pela empresa aos seus clientes e, muitas vezes, pelo próprio vendedor.

Além destes consumidores secundários a CDL conta com uma pequena participação de clientes finais na forma de empresas que compram seus produtos para beneficiamento próprio. Em geral são empresas que possuem uma estrutura de mecânicos e uma grande frota de carros, ou caminhões, ou máquinas.

4. DESCRIÇÃO DO PROBLEMA

Têm-se como problema principal neste trabalho a perda de participação no mercado da empresa CDL e como problema complementar a falta de conhecimento dos clientes (mercado) sobre as especificações e origem dos insumos do produto INGRAX, ou seja, a sua qualidade.

Após apresentação desta análise das empresas pode-se acrescentar também que os funcionários de ambas as empresas concorrentes vendem o produto da marca INGRAX como sendo um produto de segunda linha, de pouca qualidade. Quando perguntados qual a diferença do produto mais caro para o produto da marca INGRAX, que era o mais barato, ambos responderam que, além do preço, era a qualidade e durabilidade de uso. Baseado em seu conhecimento técnico, o gestor da CDL afirma que a INGRAX produz produtos tão bons

quanto as outras marcas líderes, pois a matéria prima é única, fabricada e fornecida pela Petrobrás, só que a INGRAX não faz o mesmo investimento em imagem tanto dos seus produtos como da sua marca.

Então este é um ponto a ser questionado, o problema de fato, pois já que a qualidade é tão boa quanto, e que as matérias primas provêm do mesmo local que as marcas líderes, por que não implantar uma mudança de cultura nos consumidores?

Isto se soma às questões iniciais levantadas neste trabalho, que são as dúvidas do gestor da CDL sobre as causas atuais de participação da empresa no mercado da empresa. O gestor, empiricamente, crê que perdeu sua participação no mercado devido à falta de um número maior de vendedores externos, e também pela falta de um telemarketing na empresa. Segundo o gestor, seu diferencial negativo existente no momento, entre sua empresa e seus principais concorrentes, é justamente a existência da área de telemarketing que seus concorrentes possuem.

5. PROCEDIMENTO PARA DIMENSIONAMENTO DA AMOSTRAGEM

A questão básica de uma amostragem é saber quantas e quais pessoas entrevistar, conforme mencionado por ARAUJO (2007). Esta amostra é parte de uma população que é tomada como objeto de investigação da pesquisa. É o subconjunto de uma população. Neste estudo considerou-se a quantidade de veículos de Manaus – AM, que segundo o DENATRAN – Departamento Nacional de Trânsito, era de aproximadamente 350.000 (341.440) veículos, e segundo o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) Manaus apresentava no ano 2000 uma população de 1.405.835 habitantes e com PEA (População Economicamente Ativa) de 559.177 habitantes, cerca de 40% da população total. Segundo o mesmo Instituto a população de Manaus em 2006 foi estimada em 1.688.524 habitantes, com um crescimento ao redor de 20% no período 2000-2006.

O objetivo da amostragem é maximizar a representatividade da pesquisa, torná-la a mais significativa possível, sem ter que entrevistar toda a população, o universo da pesquisa.

5.1. CÁLCULO DA AMOSTRA

Neste estudo analisam-se dois métodos para o cálculo do tamanho da amostra: o de ARAUJO (2007) e o de BARBETTA (2003).

5.1.1. MÉTODO DE ARAUJO

Neste método levam-se em consideração quatro fatores: a amplitude do universo, o nível de confiança estabelecido, o erro máximo permitido e a porcentagem em que o fenômeno se verifica.

O universo de pesquisa pode ser finito ou infinito. ARAUJO (2007) menciona a convenção adotada de que os universos finitos são aqueles menores do que 100.000 elementos e os infinitos maiores do que este valor. Neste trabalho, baseado nesta convenção, tem-se um universo infinito.

O nível de confiança de uma amostra refere-se à área da curva normal definida a partir do número de desvios-padrão em relação à sua média. Para 1 desvio-padrão tem-se uma representatividade de 68%, para 2 desvios-padrão tem-se uma representatividade de 95,5% da população e para 3 desvios-padrão tem-se uma confiança de 99,7% da amostra em relação a população.

O erro máximo permitido é uma escolha do pesquisador. Sabe-se que os resultados de medições sempre apresentam erro quando são baseados em amostragem. Nas pesquisas sociais trabalha-se usualmente com um erro entre 3% e 5% segundo ARAUJO (2007). Neste estudo adotou-se um erro permitido de 15%, fora da faixa usualmente adotada para minimizar a quantidade de entrevistas e conseqüentemente o custo disso.

A estimação prévia da porcentagem em que o fenômeno se verifica também é importante neste método. Para realizar esta estimativa, adotou-se o percentual do PEA em relação a população total, que é 40%, por ter-se em mente que processo de compra e venda refere-se a uma atividade econômica.

A fórmula apresentada por ARAUJO (2007) é então a seguinte:

$$n = \frac{\sigma^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 \cdot (N - 1) + \sigma^2 \cdot p \cdot q}, \text{ para populações finitas, e}$$

$$n = \frac{\sigma^2 \cdot p \cdot q}{e^2}, \text{ para populações infinitas.}$$

Onde: n = tamanho da amostra em quantidade de elementos

s^2 = nível de confiança escolhido em números de desvios-padrão

p = porcentagem da população na qual o fenômeno se verifica

q = porcentagem complementar ($1 - p$)

N = tamanho da população em quantidade de elementos

e^2 = erro máximo permitido

Neste estudo, com uma população infinita, tem-se o seguinte resultado:

$$n = \frac{2^2 \cdot 0,40 \cdot 0,60}{0,15^2} = \frac{4 \cdot 0,40 \cdot 0,60}{0,225} = 43 \text{ Habitantes a pesquisar.}$$

5.1.2. MÉTODO DE BARBETTA

Neste outro método levam-se em consideração apenas dois fatores: a amplitude do universo e o erro amostral tolerável.

Tem-se então o cálculo de uma primeira aproximação do tamanho da amostra, chamado de n_0 , que é:

$$n_0 = \frac{1}{E_0^2}, \text{ onde } E_0 \text{ é o erro amostral tolerado pelo pesquisador.}$$

Que no universo deste trabalho fica assim:

$$n_0 = \frac{1}{0,15^2} = 44 \text{ Habitantes a pesquisar.}$$

E o tamanho da amostra seria então calculado pela seguinte fórmula:

$$n = \frac{N \cdot n_0}{N + n_0}, \text{ onde } N \text{ é o tamanho da população.}$$

Calculando-se então com os dados de 2006, com a população de 1.688.524 habitantes, fica assim:

$$n = \frac{350000 \cdot 44}{350000 + 44} = 44 \text{ Habitantes a serem entrevistados.}$$

Observa-se também que no caso de N ser uma quantidade muito grande não é necessário o cálculo exato de n dado nesta fórmula. A primeira aproximação já é suficiente para ser adotado como sendo o valor de n .

Adotou-se então o valor mínimo de 44 entrevistas como sendo representativo para este estudo e realizou-se 55 entrevistas no total.

5.2. TABULAÇÃO DOS DADOS

Os dados coletados pelas entrevistas realizadas nos meses de setembro a outubro de 2009 foram tabulados em planilhas do programa EXCEL da Microsoft e analisados com o intuito de encontrar informações relevantes para melhorar a satisfação dos clientes.

Nesta tabulação foram feitas algumas simplificações para possibilitar uma concentração maior dos dados.

Os bairros foram agrupados por região demográfica, da seguinte forma:

- **Zona Leste**

Armando Mendes, Colônia Antônio Aleixo, Coroadó, Distrito Industrial, Jorge Teixeira, Mauazinho, Puraquequara, São José Operário, Tancredo Neves, e Zumbi dos Palmares.

- **Zona Oeste**

Compensa, Glória, Nova Esperança, Lírio do Vale, Ponta Negra, Santo Agostinho, Santo Antônio, São Jorge, São Raimundo, Tarumã e Vila da Prata.

- **Zona Sul**

Aparecida, Betânia, Cachoeirinha, Centro, Colônia Oliveira Machado, Crespo, Educandos, Japiim, Morro da Liberdade, Petrópolis, Praça 14 de Janeiro, Presidente Vargas, Raiz, Santa Luzia, São Francisco, São Lázaro e Vila Buriti.

- **Zona Centro-Oeste**

Alvorada, Bairro da Paz, Dom Pedro I, Planalto e Redenção.

- **Zona Centro-Sul**

Adrianópolis, Aleixo, Chapada, Flores, N. Senhora das Graças, Parque 10 e São Geraldo.

- **Zona Norte**

Cidade Nova, Colônia Santo Antônio, Colônia Terra Nova, Monte das Oliveiras, Novo Israel e Santa Etelvina.

A escolaridade foi tabulada como sendo o curso completo que o entrevistado possuía, com exceção do curso superior, no qual também foram colocados os estudantes universitários.

Os níveis de escolaridades tabulados foram os seguintes:

- Curso Fundamental
- Curso Médio
- Curso Superior/ Universitário
- Pós-Graduado

As profissões dos entrevistados foram tabuladas mesmo não havendo qualquer objetivo específico de análise neste estudo. Foram colocados no questionário para possibilitar uma separação de entrevistas caso não houvesse a identificação do entrevistado.

A análise dos resultados desta pesquisa é mostrada, então, na segunda parte da Análise dos Resultados apresentada a seguir.

6. ANÁLISE DOS RESULTADOS

6.1. ANÁLISE SWOT DA EMPRES CDL

Esta análise visa identificar os pontos fortes (Strength), pontos fracos (Weakness), oportunidades (Opportunities) e ameaças (Threatness).

➤ Pontos Fortes

- Identificação por parte dos proprietários e gestor com o tipo de mercado;
- Agilidade no atendimento;
- Comunicação entre cliente e a gerencia facilitada;
- Compreensão de que precisa re-organizar o foco de sua empresa;
- Busca por aperfeiçoamento profissional.

➤ Pontos Fracos

- Baixa variedade de marca com relação aos produto;
- Ausência de um processo administrativo;
- Pouco conhecimento potencial do mercado;
- Poucos vendedores externos ou ações de vendas;
- Ausência de publicidade da empresa e da marca.

➤ Oportunidades

- Crescimento do mercado em alta;
- Possibilidade de ser o primeiro a promover a marca perante os clientes finais como diferencial de qualidade e bom preço.

➤ Ameaças

- Dificuldade em promover a marca perante os clientes;
- Alto valor de investimento para solidificação da imagem;
- Atualmente ausência de mão-de-obra qualificada para alavancar crescimento da empresa.

6.2. PESQUISA FEITA JUNTO AOS CONSUMIDORES FINAIS

Dos cinquenta e cinco (55) entrevistados apenas um deles não se identificou, conforme mostrado na Figura 1 mostrada a seguir:

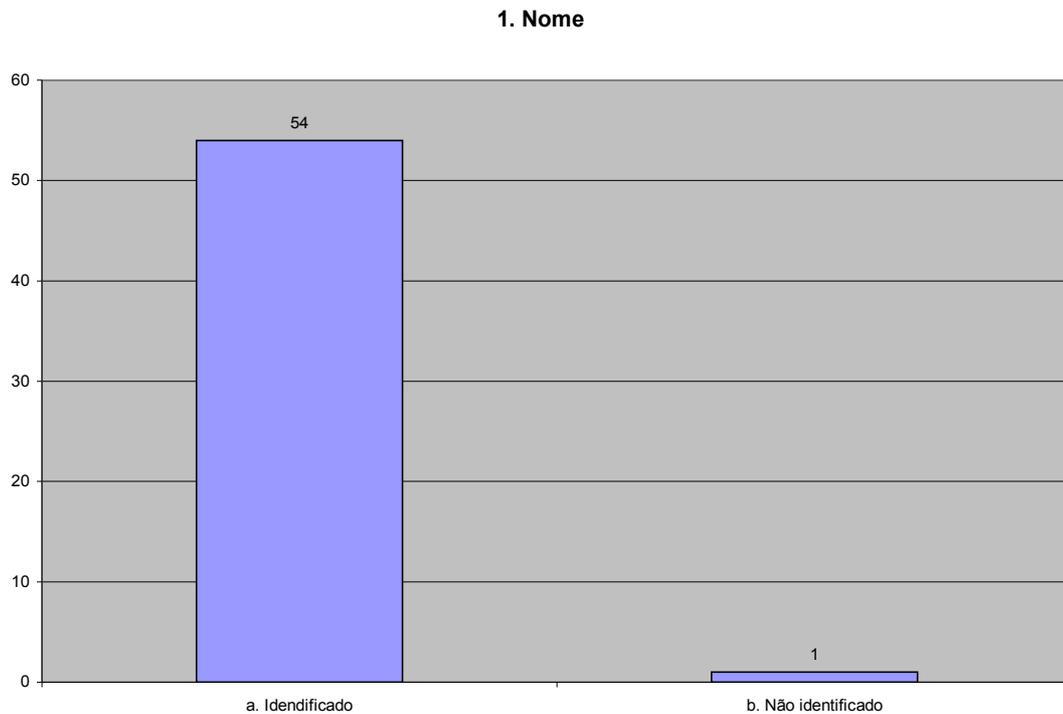


FIGURA 1 – Identificação dos entrevistados

A Figura 2 mostra que mais de 72 % dos entrevistados eram do sexo masculino e 25 % do sexo feminino. Um fato curioso é que um dos entrevistados não optou por um dos dois sexos colocados no questionário.

2. Sexo

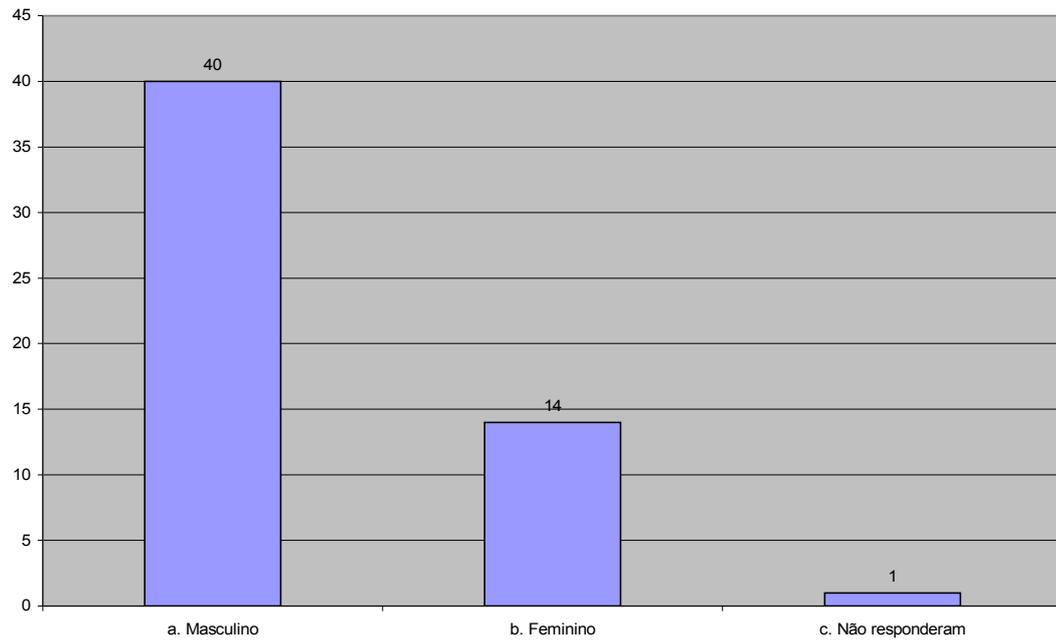


FIGURA 2 – Distribuição por sexo dos entrevistados

3. Bairro

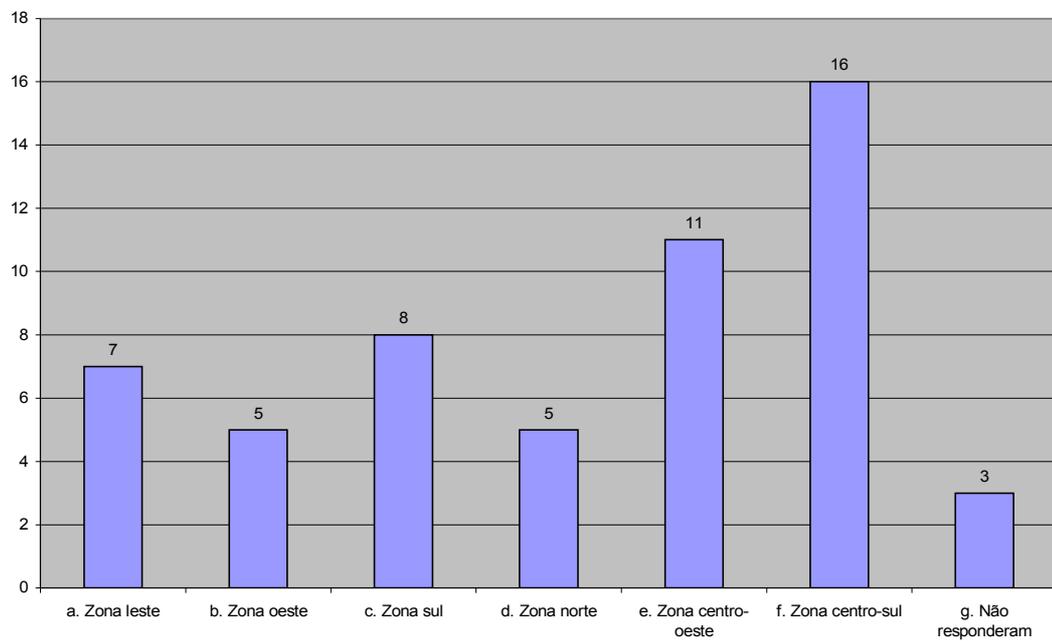


FIGURA 3 – Distribuição por região de Manaus dos entrevistados

A Figura 3 mostra uma distribuição quase que homogênea dos entrevistados como representantes das regiões da cidade, com exceção das regiões centro-oeste e centro-sul.

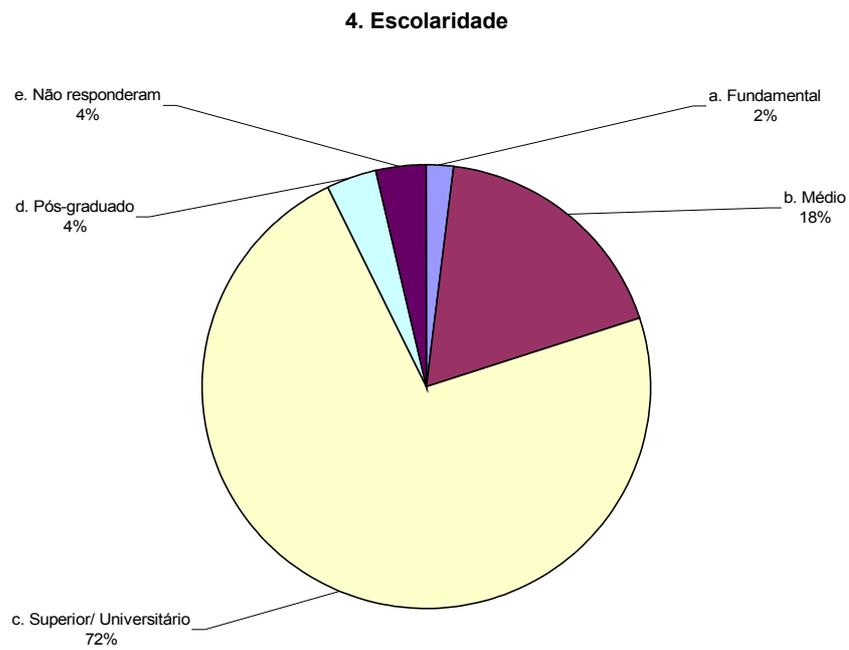


FIGURA 4 – Escolaridade dos entrevistados

A representatividade dos entrevistados pertence ao grupo de escolaridade superior e de estudantes universitários, de acordo com a Figura 4.

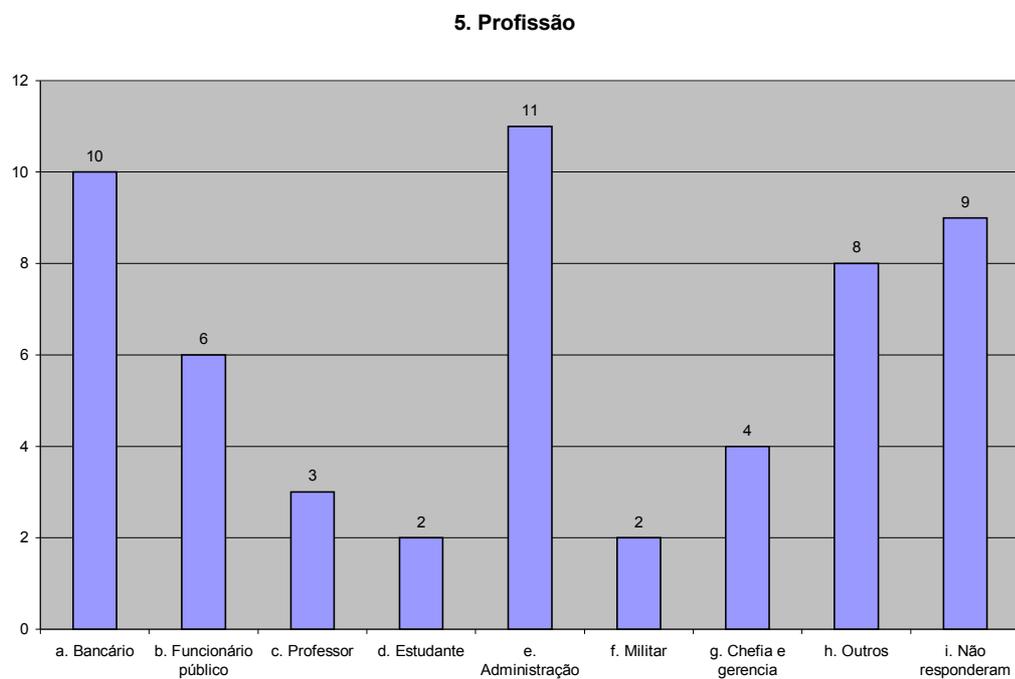


FIGURA 5 – Profissão dos entrevistados

Cabe comentar na Figura 5, que os bancários e administradores apresentam uma participação expressiva nas entrevistas. Cerca de 16% dos entrevistados não responderam a esta pergunta.

6. Possui carro ou motocicleta?

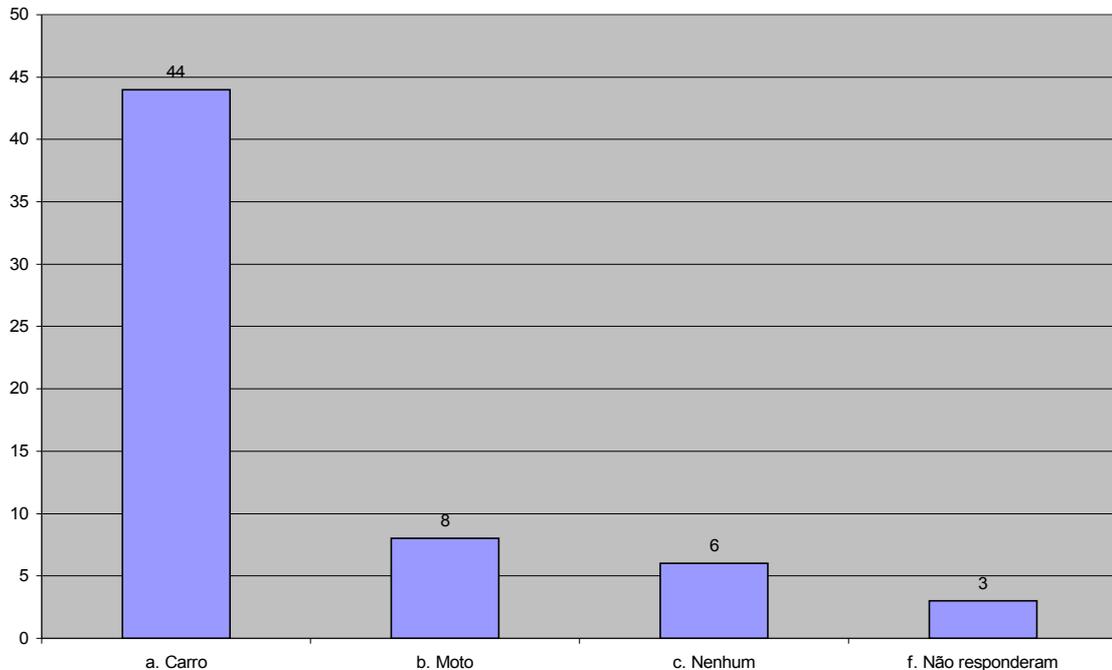


FIGURA 6 – Tipos de veículos dos entrevistados

Dos 55 (cinquenta e cinco) entrevistados, quarenta e quatro possuíam carro e apenas 6 (seis) afirmaram não ter nem motocicleta, nem carro. A Figura 6 mostra esta distribuição.

Ainda nas respostas da mesma pergunta 6, nota-se a predominância de carros da marca Fiat, seguida pela marca Volkswagen, e ilustrada na Figura 6A.

Continuando na mesma pergunta, tem-se que, apesar de se ter uma pequena quantidade de motocicletas nesta amostragem, a predominância é da marca Honda de acordo com a figura 6B.

Alguns entrevistados possuem carro e motocicleta, todavia não é um número representativo diante da amostra coletada e do erro aceito na amostragem.

d. Modelo carro

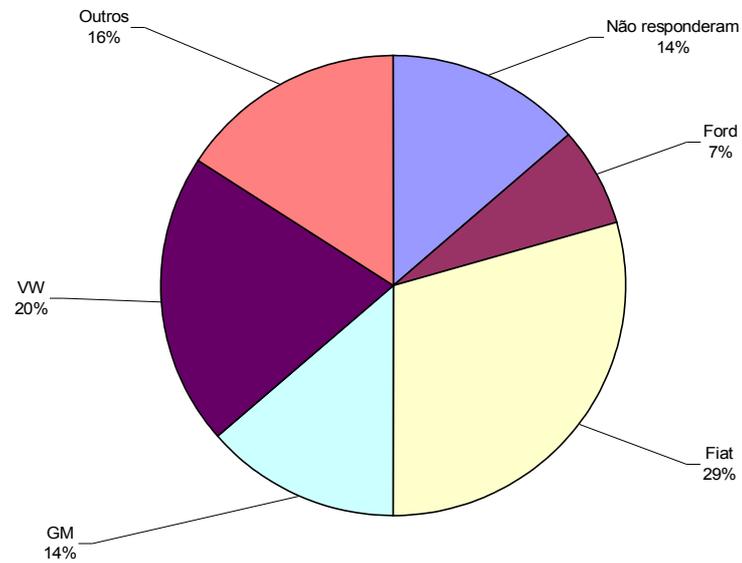


FIGURA 6A – Fabricante dos carros dos entrevistados

e. Modelo Moto

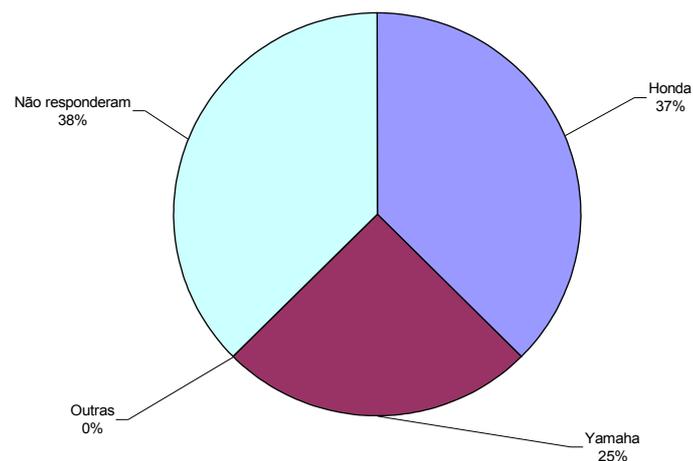


FIGURA 6B – Fabricante das motocicletas dos entrevistados

Cinquenta por cento dos entrevistados declararam que trocam o óleo do motor cinco (5) ou mais vezes por ano. Em média, a cada 2 (dois) meses, metade da amostra comparece a um ponto de troca de óleo. Este comparecimento pode servir como dado importante para o

planejamento de lançamento ou relançamento de produto, em difusão de conhecimento e no planejamento de volume de vendas.

7. Quantas vezes por ano você troca o óleo do motor?

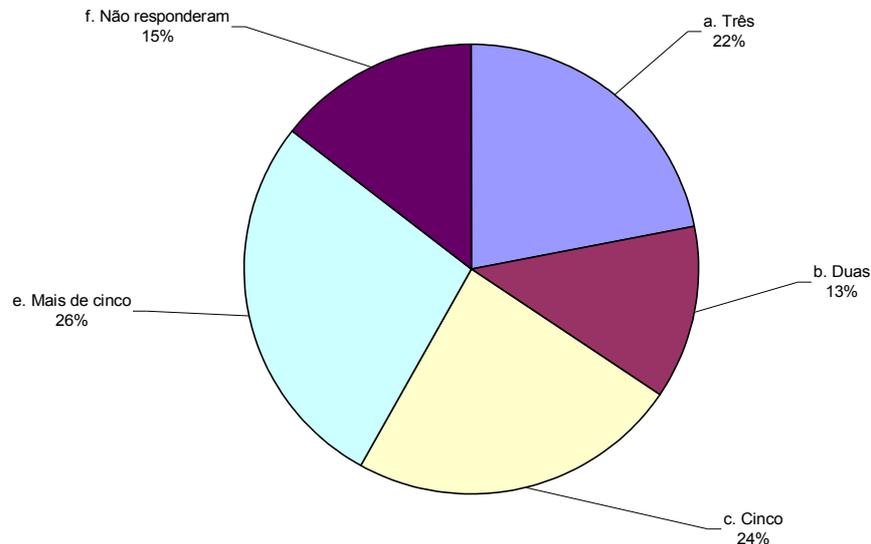


FIGURA 7 – Frequência anual de troca de óleo

No quesito de atendimento ao cliente (Figura 8), as respostas indicam que a maioria dos usuários valoriza a agilidade, o conhecimento do produto ofertado e a educação do atendente. Isto demonstra uma exigência maior do cliente final que não existia no passado. Diante disso, os revendedores têm que se preocupar também com estas características em seus clientes intermediários, podendo alavancar suas vendas se estes clientes apresentarem todas essas características ou a maior parte delas.

O atendimento a essas expectativas do cliente final valoriza a qualidade dos serviços e também a qualidade do produto.

Na Figura 9 pode-se perceber que a maioria dos entrevistados realiza a troca de óleo em postos de abastecimento, seguido de concessionárias e outros (oficinas, lojas de autopeças, lojas de pneus, lavagem de veículos, etc). Para uma empresa com estrutura enxuta, seria uma boa estratégia ter foco nos postos de abastecimento e nas concessionárias.

8. O que você valoriza no atendimento, quando precisa realizar a compra de óleo?

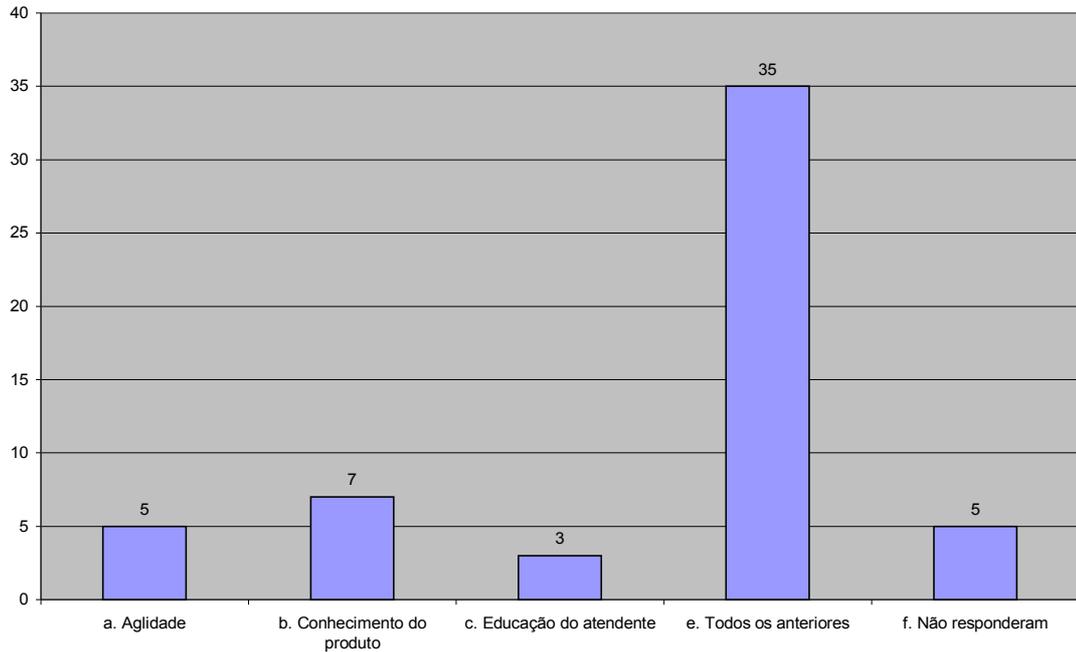


FIGURA 8 – Expectativa dos entrevistados para o atendimento

9. Onde você costuma fazer a troca de óleo?

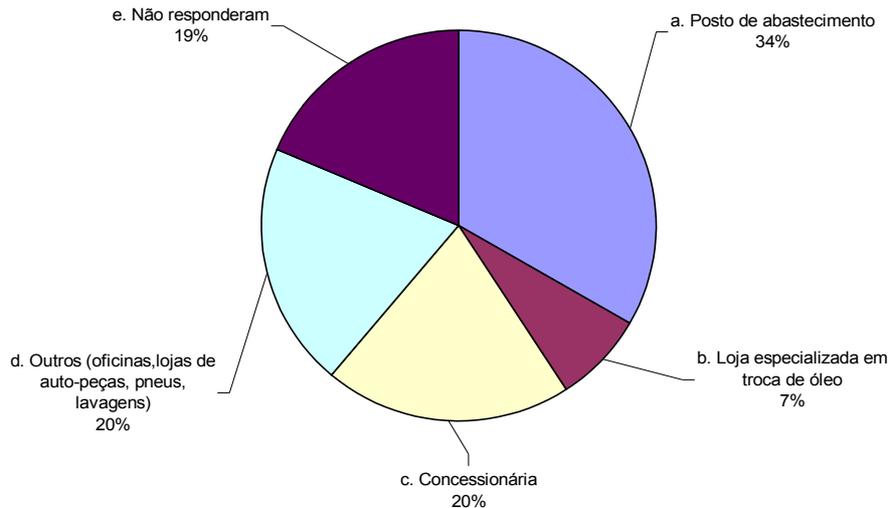


FIGURA 9 – Local de troca de óleo lubrificante

A Figura 10 apresenta um dado interessante: o preço não é o fator principal na escolha do produto neste tipo de negócio. A qualidade do produto e o bom atendimento prevaleceram

sobre a variedade de produtos e o preço. Investimentos com retorno devem ser feitos na valorização da qualidade do produto através de um bom atendimento.

10. O que influencia na sua decisão de compra?

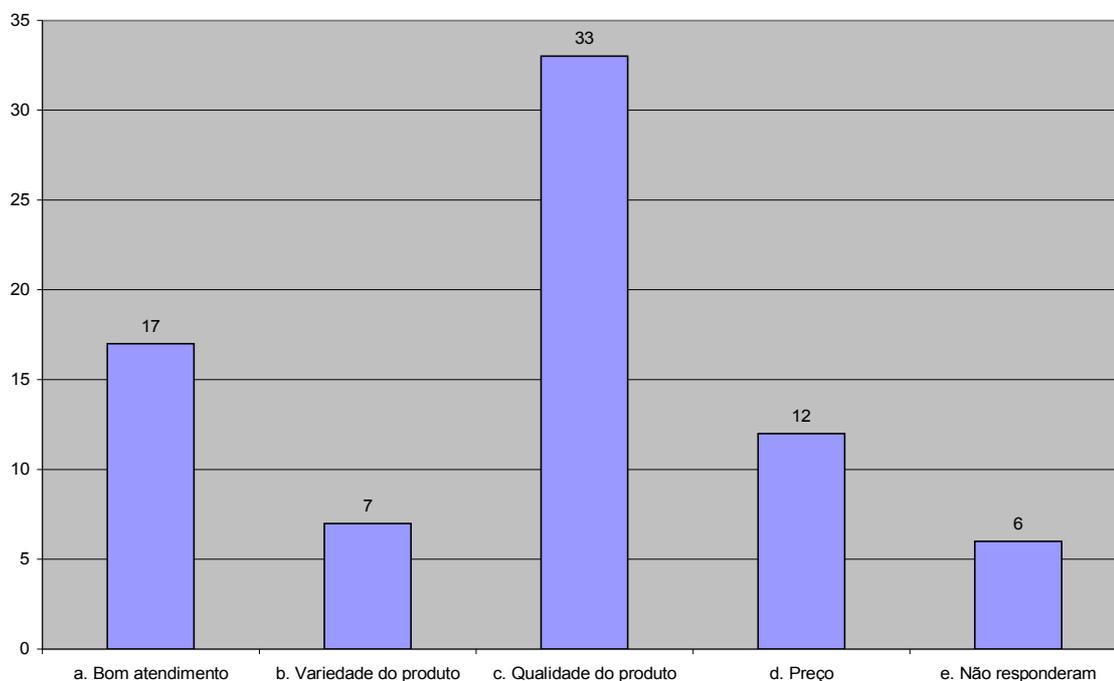
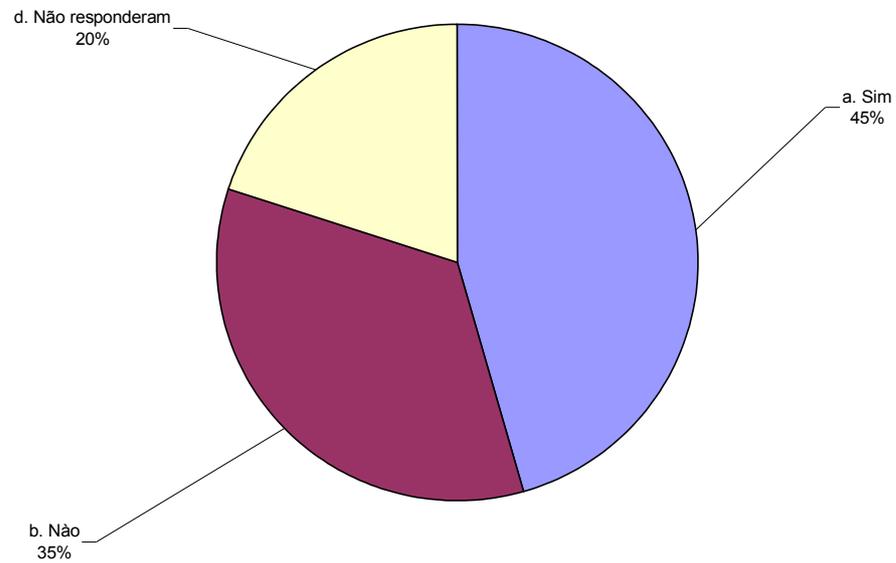
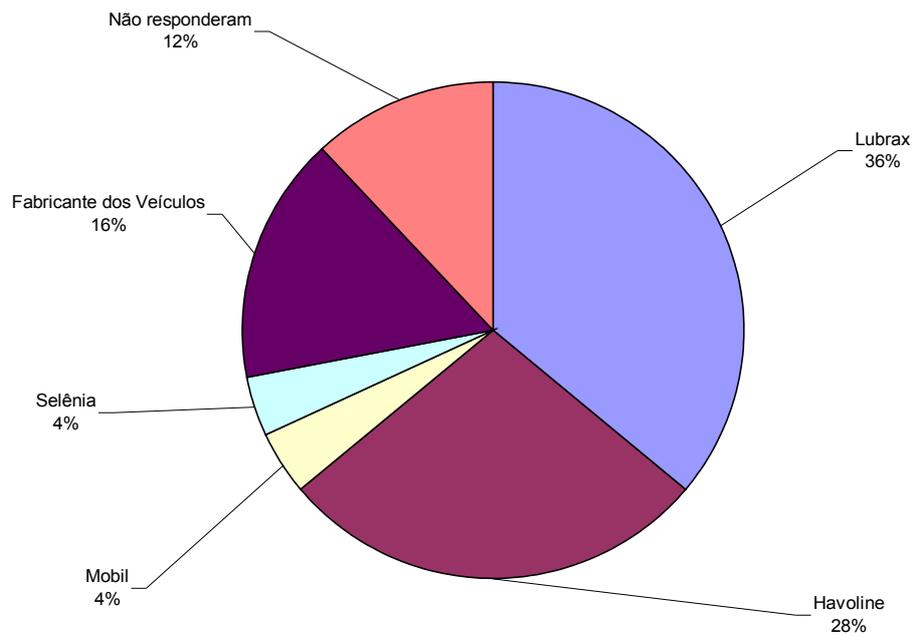


FIGURA 10 – Influência na decisão de compra

Quanto a ter uma preferência por uma marca de lubrificante (Figura 11), os que responderam a questão se dividiram quase que equitativamente. Uma porcentagem significativa (maior que o erro admitido) não respondeu a esta pergunta.

Mesmo aqueles que responderam afirmativamente uma preferência por uma marca de lubrificante, um parte deles não apontou qual é esta marca preferida. Esta preferência está mostrada na Figura 11A e as marcas da Petrobrás (Lubrax) e da Texaco (Havoline) parecem ter mais da metade da preferência local. Um ponto interessante é a preferência pelo lubrificante indicado pelas montadoras que apresentou um percentual maior do que o erro aceitável nesta pesquisa.

O motivo desta preferência está indicado na Figura 12. Mais da metade da amostra afirma que sua preferência está calcada no seu conhecimento sobre a qualidade do produto. Esta qualidade percebida pelo cliente está, principalmente, nas mãos do ponto-de-venda e nas campanhas de marketing do fabricante do produto.

11. Você possui preferência por marca de lubrificante?**FIGURA 11 – Preferência por marca de óleo lubrificante****c. Qual o óleo lubrificante de sua preferência?****FIGURA 11A – Preferência específica por marca de óleo**

12. Por que você prefere esta marca?

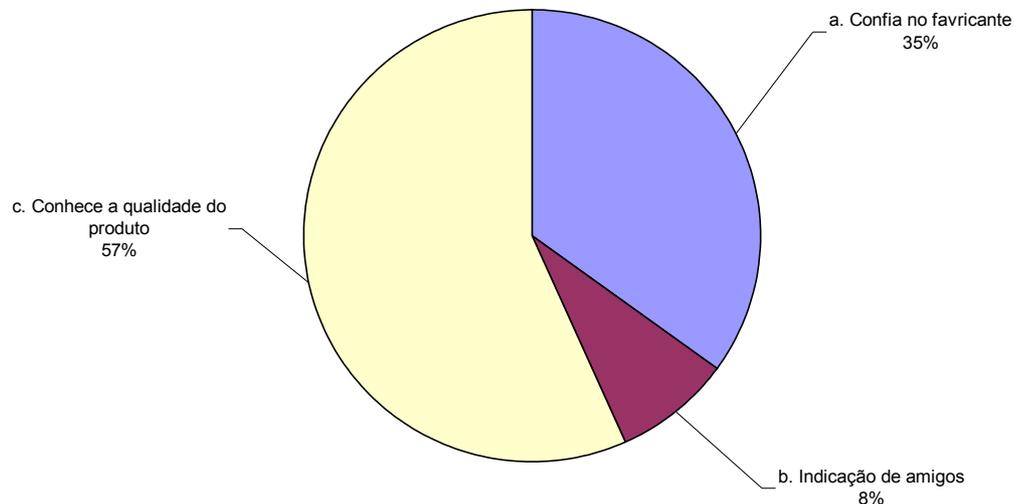
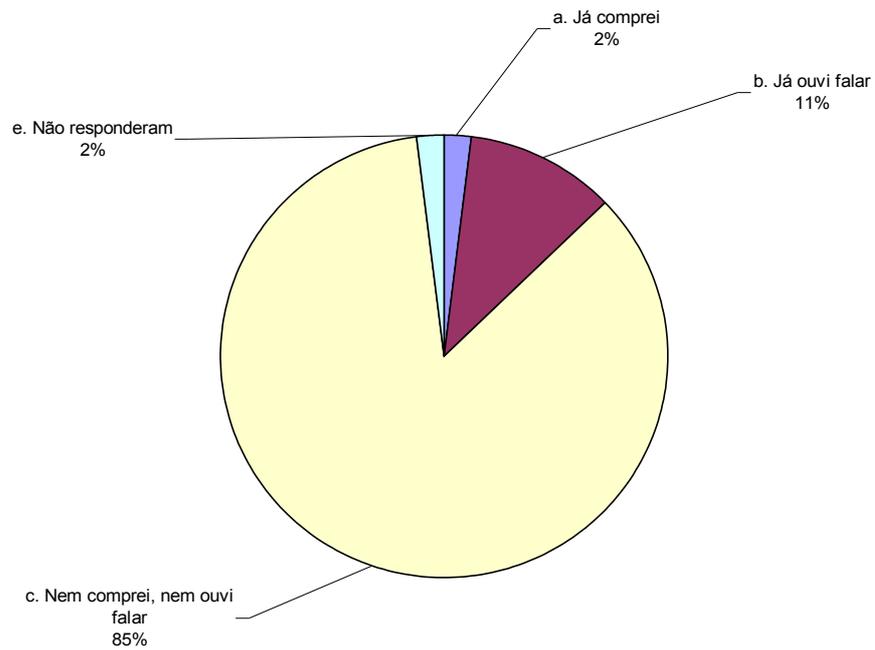


FIGURA 12 – Motivo pela preferência

Esta preferência também está calcada na confiança que os clientes têm nos fabricantes de veículos. Este é uma resposta a ser pesquisada oportunamente, pois não é trivial esta obtenção de informação do fabricante, pois a maioria das pessoas não lê os manuais dos fabricantes, e os bons manuais automotivos indicam vários fabricantes com produtos que atendem a especificação deles. A indicação de amigos como fonte de preferência não é significativa diante das suposições desta pesquisa.

A última questão desta pesquisa, apresentada na Figura 13, é sobre os produtos da INGRAX. Apesar de ser encontrado nas prateleiras dos os revendedores e nos pontos de venda, a maioria dos entrevistados (85%) afirma que não comprou e nem ouviu falar dos produtos da INGRAX. Se o produto é desconhecido fica muito difícil que uma implantação de telemarketing consiga alavancar a venda deste produto. Isto já não acontece com produtos da Petrobrás e da Texaco. A eficiência de uma função de telemarketing é sensível ao conhecimento do produto veiculado por ela.

13. Você já comprou ou já ouviu falar da marca de lubrificantes INGRAX?**FIGURA 13** – Conhecimento dos produtos INGRAX pelos entrevistados

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como a empresa não tem uma declaração formal de sua Visão, Missão e Valores, propõe-se aqui uma sugestão para as mesmas, basendo-se nas entrevistas efetuadas e no perfil e necessidades da empresa e na percepção dos auditores, que seriam:

- VISÃO – Ser reconhecido até 2012 como principal revendedor dos produtos INGRAX do estado do Amazonas.
- MISSÃO – Levar ao mercado do Amazonas uma solução em produtos lubrificantes de alta qualidade e bom preço.
- VALORES – Honestidade, preço justo, aperfeiçoamento constante de nossos profissionais e atendimento diferenciado.

Esta identidade da empresa (Visão, Missão e Valores) deveria ser formalizada imediatamente e pelo maior cargo existente na empresa, o próprio dono.

As percepções do gestor da empresa CDL são em parte comprovadas e em parte não. A falta de vendedores para manter e melhorar suas vendas mostra-se ser uma necessidade imediata. Têm-se apenas um vendedor externo para cobrir a cidade de Manaus e o interior do Estado do Amazonas. Ainda com o intuito de manter sua estrutura enxuta, faz-se necessário pelo menos mais um vendedor externo. Um cálculo objetivo da necessidade de vendedores seria motivo de um trabalho complementar, após quantificação não somente dos clientes atuais, mas também dos clientes em potencial (*prospects*) para serem visitados sistematicamente e de forma planejada.

Quanto à percepção do dono da empresa a respeito da necessidade de uma área de telemarketing, ela não se ajusta aos produtos da INGRAX, pois para ser útil, tendo como carro-chefe de vendas os produtos desta empresa, teria que melhorar o conhecimento do produto e da marca no mercado local. Agora, se a estratégia da empresa é se tornar igual aos seus concorrentes, tendo como principais produtos de venda aqueles da Petrobrás, ou da Texaco, a contribuição de uma área de telemarketing poderia ser testada. Em qualquer uma dessas possibilidades, faz-se necessário um treinamento inicial dos funcionários da empresa para que tenham o mesmo conhecimento do dono, tanto nos produtos escolhidos pela empresa, bem como na Visão, Missão e Valores da mesma, e, a seguir, um treinamento dos consumidores através de campanhas publicitárias de esclarecimento sobre os produtos da empresa, para então implantar-se este departamento de telemarketing de uma forma viável, com resultados positivos. Antes destas ações para promover o conhecimento interno e externo, seria desnecessária a implantação de telemarketing.

Entretanto, a estratégia de ser diferente, e ter sucesso com os produtos da INGRAX, seriam ações para ser único no mercado, ter um diferencial competitivo, e aumentar as possibilidades de ter um retorno maior sobre os investimentos. Neste caso, além da contratação de mais um vendedor, seria útil a contratação de uma pessoa de marketing, ou uma empresa especializada, para promover o produto INGRAX na região. Esta estratégia poderia contar com o suporte, e até com a ajuda financeira do próprio fabricante, desde que negociado oportunamente. A justificativa para o vendedor é a falta de alguém com o objetivo de conseguir novos clientes, mesmo sem um estudo específico de um planejamento de crescimento de vendas. A justificativa para se ter alguém de marketing é justamente para estudar em maior profundidade esta ação e refazer o plano de negócios da empresa, além de promover as campanhas publicitárias necessárias.

Isto feito, com a implantação do novo plano de negócios aprovado, com mais um vendedor atuando, as vendas provavelmente irão crescer. Quando isto acontecer, as instalações físicas da empresa CDL também precisarão ser revistas para suportar esse aumento das vendas. É importante frisar que seus depósitos atuais são praticamente inexistentes e, mesmo atualmente sem qualquer crescimento das vendas, para atender aos prazos locais teria que ter uma área maior para armazenar os seus produtos. O dimensionamento desta área, bem como do *mix* de produtos, deveria ser objeto de um estudo específico.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, F. *Notas de aula de estatística*. Faculdade de Pernambuco, <http://www.fadepe.com.br>, acessado em 17/05/2007.

BARBETA, P. A. *Estatística aplicada às Ciências Sociais*. UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina. 5ª. ed., Florianópolis, 2003.

FARRIS, Paul H., BENDLE, Neil T., PFEIFER, Phillip E., REIBSTEIN, David J. *Métricas de Marketing*. Porto Alegre: Bookman, 2007.

HAWKINS, Del I., MOTHERSBAUGH, David L., BEST, Roger J. *Comportamento do Consumidor: Construindo a Estratégia de Marketing*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

LONGNECKER, Justin G., MOORE, Carlos W., PETTY, J. William, PALICH, Leslie E.. *Administração de Pequenas Empresas*. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

PETER, J. Paul e CHURCILL JR., Gilbert A. *Marketing – Criando valor para os clientes*. Tradução da 2ª. Ed.. São Paulo: Saraiva, 2003.

ANEXOS

Anexo 1 – Dados reais da Empresa CDL.

Anexo 2 - Questionário de Pesquisa sobre óleos lubrificantes (3)

Anexo 3 – Projeto de Consultoria – Inicial

Anexo 4 – Catálogo de Produtos UNI da INGRAX.

Anexo 5 – Relatório de Informações sobre os revendedores de lubrificantes – RETEC – IEL

Anexo 6 – Relatório sobre pontos de venda e troca de óleo lubrificante – RETEC – IEL

Anexo 7 – Apresentação do Sindicom no 18º. Encontro Anual da ANAMMA.