



FACULDADE HORIZONTINA

FELIPE WEBER BORTOLI

**PROPOSTA DE ESTRUTURAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM
UMA REVENDA DE AUTOMÓVEIS**

HORIZONTINA

2016

FACULDADE HORIZONTALINA
Curso de Engenharia de Produção

FELIPE WEBER BORTOLI

**PROPOSTA DE ESTRUTURAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM
UMA REVENDA DE AUTOMÓVEIS**

Trabalho Final de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção, pelo Curso de Engenharia de Produção da Faculdade Horizontalina.

ORIENTADOR: Prof. Sirnei César Kach, Me.

CO-ORIENTADORA: Marcela Soares, Esp.

HORIZONTALINA-RS

2016



**FAHOR - FACULDADE HORIZONTALINA
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova a monografia:

“Proposta de estruturação do planejamento estratégico em uma revenda de automóveis”

Elaborada por:

Felipe Weber Bortoli

Aprovado em:

Pela Comissão Examinadora

**Titulação. Nome do orientador
Presidente da Comissão Examinadora - Orientador**

**Titulação. Nome do Examinador Interno
FAHOR – Faculdade Horizontina**

**Titulação. Nome do Examinador Interno
FAHOR – Faculdade Horizontina**

**HORIZONTALINA – RS
2016**

DEDICATÓRIA

Agradeço primeiramente a Deus por mais esse sonho concretizado. Ao ensinamento de todos os professores, ao apoio da minha família, amigos e a mim que mantive o foco para não desistir dos meus ideais. Família, sem vocês nada disso seria possível. Obrigado pelo apoio, carinho e compreensão. Essa vitória não é só minha, é nossa. Muitos obstáculos foram impostos durante esses últimos anos, mas graças a vocês eu não fraquejei. Obrigado por tudo família, professores, amigos e colegas.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, por ter iluminado meu caminho.

Agradeço aos meus pais, que se doaram incondicionalmente para me apoiar renunciando muitas vezes de seus próprios sonhos, para que pudesse realizar os meus. Obrigado por me ensinarem os valores da vida.

Também de forma especial, sou grato a minha esposa Ana Paula e a minha filha Martina, que com enorme paciência e apoio sempre estiveram ao meu lado. Ao meu irmão Henrique e a minha cunhada Marcela e co-orientadora, por todo apoio durante esta caminhada, por sempre estarem ao meu lado oferecendo toda ajuda sem medir esforços.

Ao meu orientador, Mestre Sirnei César Kach, pelo incentivo e acompanhamento durante a elaboração deste trabalho.

“Se o dinheiro for a sua esperança de independência, você jamais terá. A única segurança verdadeira consiste numa reserva de sabedoria, de experiência e de competência“.

Henry Ford.

RESUMO

As constantes alterações de mercado levam muitas empresas ao declínio por não estarem preparadas para tomar decisões robustas e eficazes de modo a contornar situações desfavoráveis inerentes ao seu mercado de atuação. Para contornar esta situação, as empresas de todos os ramos têm buscado por ferramentas que possam lhe auxiliar a preparar-se para eventuais situações como esta, evitando que percam sua posição no mercado. Dentre estas ferramentas está a elaboração de planejamento estratégico. Assim, o objetivo deste estudo é propor a estruturação de um planejamento estratégico para uma revenda de automóveis. Para alcançar este objetivo, foi estruturada uma proposta adotando como procedimentos de trabalho uma revisão da literatura, *brainstorming*, coleta e análise dos dados disponibilizados pela empresa e estruturação do planejamento através de ferramentas como SWOT, GUT e BSC. Como resultados obtidos com o presente trabalho tem-se a estruturação do planejamento estratégico da revenda de automóveis, a qual garantirá com sua implementação, uma visão clara do futuro do negócio e uma correta administração dos recursos, resultantes de uma melhor organização e controle de dados. Também permitirá o alcance dos objetivos estabelecidos e uma avaliação constante do desempenho perante a concorrência de modo que possa adequar sua estratégia sempre que o mercado lhe apontar mudanças significativas. Salienta-se ainda, que a implementação desta proposta de estruturação de planejamento estratégico resultará em uma melhoria da qualidade dos produtos e serviços prestados, além de um diferencial competitivo que lhe colocará a frente dos concorrentes e lhe proporcionará captar novos clientes e expandir-se na região. Portanto, conclui-se que o presente trabalho tem um elevado potencial no sentido de organizar a estrutura da empresa e favorecer o crescimento em termos de rentabilidade e carteira de clientes a partir de um médio prazo.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. SWOT. *Balanced Scorecard*.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Processo de planejamento estratégico do negócio.....	16
Figura 2 – <i>Balanced Scorecard</i> : perspectivas e indicadores.....	25
Figura 3 – Etapas para implantação do BSC.....	26
Figura 4 – Logomarca da empresa.....	29
Figura 5 – Santa Rosa Veículos – Fachada.....	29
Figura 6 – Total de vendas 2015.....	30
Figura 7 – Total de vendas 2016.....	30
Figura 8 – Percentual de vendas 2015/2016.....	31
Figura 9 – Fluxograma processo de negociação.....	32
Figura 10 – Compras de veículos 2015.....	33
Figura 11– Compras de veículos 2016.....	33

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Matriz SWOT (FOFA).....	22
Quadro 2 – Ambiente externo: oportunidades e ameaças.....	36
Quadro 3 – Priorização das oportunidades.....	37
Quadro 4 – Priorização das ameaças.....	37
Quadro 5 – Ambiente interno: Forças e Fraquezas.....	38
Quadro 6 – Priorização forças - fatores internos.....	40
Quadro 7 – Priorização das fraquezas - fatores internos.....	40
Quadro 8 – Priorização das oportunidades - fatores externos.....	41
Quadro 9 – Priorização das ameaças - fatores externos.....	41
Quadro 10 – Cenários pessimista, realista e otimista.....	43
Quadro 11 – Plano de contingência.....	44
Quadro 12 – Metas e objetivos.....	45

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	11
1.1 TEMA.....	11
1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	11
1.3 PROBLEMA DE PESQUISA.....	12
1.4 JUSTIFICATIVA.....	12
1.5 OBJETIVO GERAL.....	13
1.6 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	13
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	14
2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	14
2.1.1 Definição do negócio.....	17
2.1.2 Definição da missão.....	17
2.1.3 Definição da visão.....	18
2.1.4 Definição dos princípios e valores.....	18
2.1.5 Objetivos e metas.....	19
2.1.6 Fatores críticos de sucesso.....	19
2.1.7 Análise do ambiente.....	20
2.1.7.1 Análise do ambiente externo: oportunidades e ameaças.....	20
2.1.7.2 Ambiente interno: forças e fraquezas.....	21
2.1.7.3 Matriz SWOT (FOFA).....	21
2.1.7.4 Matriz GUT.....	23
2.1.8 Cenários e tendências.....	23
2.2 BALANCED SCORECARD.....	24
3 METODOLOGIA.....	27
3.1 MÉTODOS E TÉCNICAS UTILIZADOS.....	27
3.2 MATERIAIS E EQUIPAMENTOS.....	28
3.3 DESCRIÇÃO DA AMOSTRA.....	28
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	35
4.1 ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	35
4.1.1 Definição do negócio.....	35
4.1.2 Missão.....	35
4.1.3 Visão.....	35
4.1.4 Valores.....	36
4.1.5 Análise do ambiente externo.....	36

4.1.6 Análise do ambiente interno.....	38
4.1.7 Elaboração da matriz swot.....	39
4.1.8 Cenários.....	42
4.1.9 Fatores críticos do sucesso(FCS).....	44
4.1.10 Metas, objetivos e plano de ação.....	45
4.1.11 Balanced Scorecard.....	46
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	47
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	50
APÊNDICE A.....	53
APÊNDICE B.....	54
APÊNDICE C.....	55

INTRODUÇÃO

Diante do atual cenário econômico, as organizações têm buscado constantemente métodos e técnicas que lhe permitam auxílio no processo de planejamento e tomada de decisões com finalidade de enfrentar os desafios empresariais e manter-se no mercado, bem como expandir seus negócios.

O gerenciamento desta mudança pode ser realizado utilizando ferramentas como o planejamento estratégico, observando os aspectos presenciados no passado e que possam interferir no futuro do negócio, visando seu crescimento.

O objeto de estudo deste trabalho é uma revenda de automóveis, localizada no município de Santa Rosa - RS. A organização tem como objetivo oferecer à sociedade, automóveis novos e seminovos com qualidade e garantia, de modo a fidelizar seus clientes.

A empresa que possui 14 anos de mercado, está em busca de aplicar ferramentas de gestão que permitam entender o seu atual cenário em meio à competitividade, estabelecendo metas para o futuro, visando expandir seus negócios e garantir sua permanência no atual contexto econômico do país.

Neste sentido, a empresa pretende buscar uma alternativa estratégica para diferenciar-se da concorrência, em bom atendimento, qualidade nos produtos, garantia e pós-vendas. Neste sentido a proposta de estruturação do planejamento estratégico contribuirá para o crescimento e permanência da empresa, caso venha a ser implementado.

1.1 TEMA

Considerando o panorama demonstrado anteriormente, o qual ressalta a importância do planejamento estratégico para as organizações e sabendo que apesar do impacto do mesmo, nas ações futuras da organização, muitas delas não utilizam desta ferramenta. Sendo assim, definiu-se como tema desta pesquisa: Proposta de estruturação de um planejamento estratégico em uma revenda de automóveis, como uma alternativa estratégica para diferenciar-se da concorrência de modo a expandir seu negócio.

1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Este relatório está baseado na análise do mercado e da empresa através da matriz SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), ferramenta que auxilia na elaboração do

planejamento estratégico da organização, a fim de identificar os cenários em que se encontra e com base neste estruturar uma proposta de planejamento estratégico com vistas ao crescimento do negócio. Deve-se salientar que, este estudo limita-se a estruturação da proposta de planejamento, não sendo realizada a sua implementação, uma vez que esta se caracteriza como um projeto de longo prazo.

1.3 PROBLEMA DE PESQUISA

A definição do problema de pesquisa foi realizada tendo em vista a importância do planejamento estratégico para enfrentar os desafios empresariais, diferenciar-se no mercado e expandir os negócios, facilitando o gerenciamento da mudança (SOUZA e QUALHARINI, 2007).

Considerando que a empresa deste estudo não possui um planejamento estratégico e busca ser ágil e flexível na oferta de produtos e serviços visando seu crescimento, o problema desta pesquisa consiste em: “Como a proposta de estruturação do planejamento estratégico, se implementado, contribuirá com o crescimento e permanência da empresa?”.

1.4 JUSTIFICATIVA

Considerando o exposto anteriormente, busca-se através deste estudo reforçar a importância do uso de estratégias organizacionais para facilitar a tomada de decisões e intensificar os controles da organização, visando seu crescimento futuro e sua sobrevivência no mercado.

Para a empresa estudada, é uma possibilidade de implantar um planejamento estratégico elaborado com base em fundamentação teórica, análises do cenário da empresa através de ferramentas já conhecidas e que permitem o estabelecimento de ações que venham a proporcionar uma estratégia competitiva com vistas à sobrevivência no mercado.

Este estudo justifica-se também pela possibilidade de servir como base para implantação em outras empresas, bem como para auxiliar acadêmicos e profissionais que venham a interessar-se pelo tema.

Para o acadêmico em engenharia de produção, desenvolver este estudo é uma oportunidade de aplicar todo o conhecimento adquirido ao longo da graduação em uma situação real, aliando a teoria e a prática, proporcionando um crescimento pessoal e profissional.

O estudo se mostra viável para aplicação, uma vez que permite a evolução do conhecimento, por meio da ampliação das discussões, análises e da bibliografia sobre o tema pesquisado, contribuindo com o aprendizado adquirido na vivência acadêmica.

1.5 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste trabalho foi definido com base na análise da situação atual da empresa e consiste em “propor a estruturação de um planejamento estratégico para uma revenda de automóveis”.

1.6 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para atender ao objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Realizar um estudo teórico sobre os conceitos, etapas e ferramentas relacionados ao planejamento estratégico;
- Analisar o cenário no qual a empresa está inserida, através da aplicação da matriz SWOT;
- Propor missão, visão e valores para a organização;
- Elaborar cenários futuros para a empresa;
- Elaborar planos de ação através do 5W2H;
- Definir os objetivos, metas, estratégias e KPI's (*Key Performance Indicator* ou Indicadores de Performance) para a gestão e avaliação dos resultados.

2 REVISÃO DA LITERATURA

O planejamento estratégico é uma ferramenta que tem sido abordada com grande frequência nas organizações, em um cenário onde é cada vez mais importante a definição clara das estratégias e competências da organização (CHIAVENATO, 2004). Neste sentido, o planejamento estratégico permite planejar, organizar e orientar o negócio. Para entendê-lo, primeiramente é necessário compreender o conceito de planejamento e estratégia.

Esse capítulo tem como finalidade proporcionar um embasamento teórico sobre o assunto em estudo, de modo a auxiliar na compreensão do mesmo. Nele serão abordados os conceitos relacionados ao planejamento estratégico, bem como o *Balanced Scorecard*, utilizado no monitoramento do negócio.

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para Chiavenato (2004), o planejamento deve ser a primeira ação em uma organização, visto que servirá de base para as outras funções. Além disso, salienta que o planejar envolve saber organizar, dirigir e controlar as atividades de uma organização.

O planejamento pode ser entendido, conforme explica Caravantes, Panno e Kloeckner (2005), uma ação de definir como e onde se pretende chegar, através da identificação dos objetivos, bem como dos recursos e atividades necessárias para alcançá-los.

É válido salientar ainda, que conforme Oliveira (1998) precisa-se atentar para a diferença entre planejamento e plano, onde este consiste em um documento formal no qual serão registrados as informações e atividades elaboradas em um projeto.

O segundo conceito trata da estratégia, a qual segundo Caravantes, Panno e Kloeckner (2005), é um conjunto de decisões que englobam os recursos necessários para alcançar os objetivos estabelecidos, considerando os avanços econômicos, políticos e tecnológicos.

As estratégias gerais devem ser selecionadas e desenvolvidas. Depois, devem ser tomadas decisões específicas a respeito do papel das diversas linhas de negócios da organização e quantos recursos serão alocados entre eles (CERTO; PETER, 1993).

Já Ansoff (1977), define estratégia como uma maneira de imaginar o futuro, para estabelecer as ações que visam alcançar os objetivos, devendo ser coerente com a missão, visão e valores da organização.

Assim, alinhando-se os dois conceitos, tem-se o planejamento estratégico que consiste em reconhecer e compreender as limitações do cenário atual da organização e adotar políticas e diretrizes que venham a proporcionar um futuro melhor (SAGIONETTI;FASCINA, 2004).

Para Oliveira (1997), é um processo gerencial através do qual o executivo estabelece o rumo a ser seguido de modo a aperfeiçoar a relação empresa versus ambiente.

Maximiniano (2008), ressalta ainda que o processo de planejar estrategicamente deve ser aplicado a organização como um todo, englobando desde recursos humanos até o pós-vendas.

Em tempo, vale salientar, que o planejamento estratégico não estabelece o certo ou errado quanto ao futuro da organização, apenas possibilita uma visão de futuro a qual eleva a probabilidade de explorar os potenciais e aproveitar as oportunidades (TIFFANY;PETERSON, 1998).

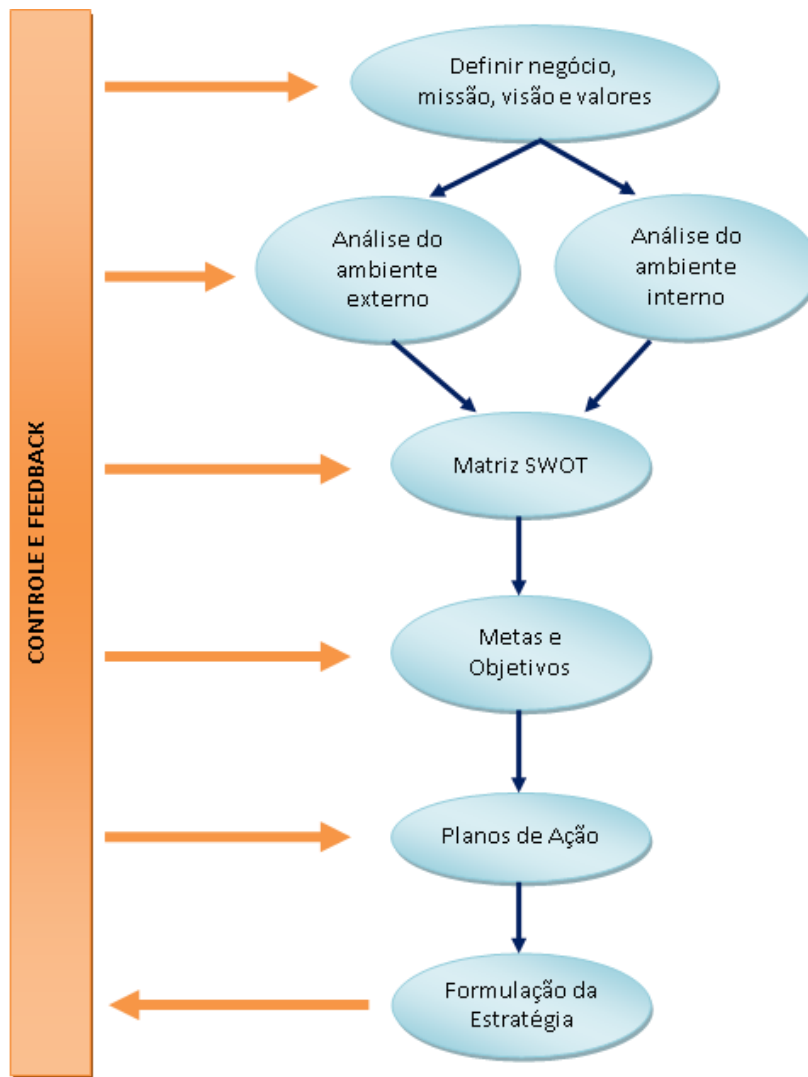
Entende-se assim a importância do planejamento estratégico para as organizações, apesar de que muitas delas ainda não utilizam esta ferramenta. O que segundo Fagundes (2007), está relacionado ao fato de que os empreendedores precisam entender que o mesmo é uma ferramenta para construir o futuro e que é necessário estabelecer uma nova cultura e intensificar os conhecimentos a cerca do assunto.

Quando adequadamente implantado, o planejamento estratégico facilita o processo de tomada de decisão e permite um fluxo rígido de informações relevantes, proporcionando uma série de vantagens competitivas (OLIVEIRA, 1998).

Conforme Chiavenato e Sapiro (2009), elaborar um planejamento estratégico para uma organização consiste de uma atividade complexa, uma vez que trata da determinação de estados futuros, através dos quais a organização avalia e determina as ações a serem tomadas para alcançar os seus objetivos.

Com relação à adequada implantação do planejamento estratégico e buscando amenizar a complexidade da elaboração do mesmo, Kotler e Keller (2006), sugerem a divisão do mesmo em etapas, conforme figura 1.

Figura1 – Processo de planejamento estratégico do negócio



Fonte: Adaptado de Kotler e Keller, 2006, p. 50.

Conforme análise da figura 1, o ponto de partida para a elaboração do planejamento estratégico é dado com a definição do negócio, missão, visão e valores. Na sequência realiza-se uma análise do ambiente externo e interno, culminando na elaboração da matriz SWOT. Com base nos dados desta matriz devem ser definidos metas e objetivos, para os quais é estabelecido um plano de ação e então, formula-se a estratégia do negócio.

Oliveira (1998), justifica a necessidade de estabelecer um planejamento estratégico sustentável e dinâmico, onde todas as etapas e formas de implementação estejam claras. Assim, é preciso que o setor responsável pelo planejamento estratégico esteja adequadamente estruturado, que sejam compreendidos a importância e o significado de planejar e que todas as partes envolvidas sejam consideradas.

Cabe mencionar que o planejamento estratégico enquadra-se como um processo de melhoria contínua, o qual tem um início, mas não apresenta um fim.

2.1.1 Definição de Negócio

A definição de negócio, segundo Fernandes e Berton (2005), está relacionada ao âmbito de atuação da empresa e suas fronteiras, mediando todas as decisões de maior abrangência da organização.

Conforme Sampaio (2004), não se deve definir o negócio apenas com base no produto ou serviço ofertado uma vez que limita a análise das oportunidades e encobre as ameaças existentes, não permitindo uma visão ampla do ambiente.

Também, a definição de negócio deve ter seu foco indispensavelmente dirigido ao cliente, uma vez que seus produtos e serviços são direcionados ao mercado consumidor e sem eles não haveria razão para a existência de seu negócio (VALADARES, 2002).

Para Ansoff (1977), a definição de negócio relaciona-se ainda, aos elos que tornam coerente o caráter especial da empresa, criando fronteiras entre suas ambições de expansão e diversificação.

A questão estratégica mais importante da organização é a definição do seu negócio, o qual é de responsabilidade da diretoria e cria o contexto sobre o qual todas as questões estratégicas da empresa serão avaliadas (COBRA, 1991).

2.1.2 Definição da Missão

A missão é explicada por Chiavenato e Sapiro (2009), como sendo a determinação, delimitação da finalidade e abrangência da organização em termos de produtos e serviços. Em outras palavras, determina a razão de existir da empresa, sua contribuição e compromisso com a sociedade.

Frezatti (2009) complementa considerando que a missão deve por foco sobre o que espera a organização, delimitando assim as suas perspectivas de longo prazo, as quais guiarão o seu negócio.

Segundo Caravantes, Panno e Kloeckner (2005), “a missão deve ser determinada pela direção, a qual deve responder às perguntas: “quem somos?”, “para que existimos?” e “qual a nossa razão de ser?”.

Uma missão bem definida e estruturada traz algumas vantagens para a organização. Segundo Vasconcellos Filho e Pagnocelli (2001), essas vantagens estão relacionadas a nortear a partida, atrair, motivar e reter talentos, bem como funcionar como alerta na formulação dos objetivos e aumentar a produtividade.

Nesse sentido, quando define a missão, o empreendedor objetiva o foco da empresa no mercado, qual seu segmento de atuação, quais são seus concorrentes e quais serão seus futuros fornecedores (BARBOSA;BRONDANI, 2005).

2.1.3 Definição da Visão

A definição da visão busca delinear uma autoimagem da empresa, como ela se enxerga no futuro, ou seja, é elaborar “um estado ou situação altamente desejável, de uma realidade futura possível” (COSTA, 2003).

De acordo com Oliveira (2005), a visão demonstra as expectativas e desejos da alta administração com relação ao que a empresa quer ser. Para Martins (2007), é definida de forma ampla e tende a provocar inspiração na organização.

Daniels (1996) salienta que, a elaboração da visão deve agregar noções de valor que não combinadas anteriormente, sendo que a viabilidade das declarações de visão global está apoiada nos conceitos compartilhados.

2.1.4 Definição dos princípios e valores

Oliveira (2009) define valores como o conjunto dos princípios e crenças básicos de uma empresa, que fornecem sustento às suas principais decisões. Müller (2003) trata os valores como direção para o processo decisório e para o comportamento da empresa no cumprimento da sua missão e na busca da visão futura, bem como sendo uma força guia e uma influência estabilizadora na estratégia.

Os valores devem estar intrinsecamente relacionados às questões éticas e morais da empresa, pois, segundo Bethlem (2001), representam a forma de comportamento perante a comunidade e de que maneira ela deve ser dirigida por seus colaboradores.

Os princípios, em concordância com Chiavenato e Sapiro (2009), se referem às filosofias e crenças respeitadas pela empresa e que devem ser empregadas cotidianamente na busca dos resultados de curto prazo.

2.1.5 Objetivos e metas

Objetivos são definidos como os resultados que a empresa deve alcançar, em um determinado prazo, para consolidar sua visão e ser competitiva no ambiente tanto no cenário atual como no futuro (VASCONCELLOS FILHO; PAGNONCELLI, 2001).

Chiavenato e Sapiro (2004) complementam salientando que os objetivos enfocam a atenção em desafios precisos e servem como critério de desempenho, representando um padrão de execução.

Enquanto as metas, segundo Kaplan e Norton (1997), são definidas como valores dos objetivos a serem alcançados, sendo quantificáveis e gerenciáveis. Nesse sentido pode-se afirmar que as metas vêm a complementar o conceito de objetivos.

2.1.6 Fatores Críticos de Sucesso

Segundo Lobato et. al (2009), a ferramenta FCS (Fatores Críticos de Sucesso), tem como finalidade priorizar as principais atividades da empresa, sendo esta uma ferramenta importante para a análise dos fatores críticos essenciais ao sucesso da empresa. Thompson (2000), complementa citando a existência de fatores relevantes que amparam a empresa a prosperar com um maior êxito, tornando-se mais competitiva.

Serra, Torres e Torres (2004) sustentam que os fatores críticos do sucesso provêm de diferenciais de compra e variáveis de competição. Nesse sentido, Mendes (2015) reforça o fato de que são fatores determinantes para o fracasso ou sucesso da empresa, visto que referem-se aos diferenciais pelos quais o consumidor adquire um produto e que distingue a empresa da concorrência.

Lobato et al (2009) determina que os fatores críticos de sucesso precisam responder as seguintes questões:

- Por que os clientes fazem negócio conosco?
- Por que os clientes compraram os produtos e serviços da nossa organização pela primeira vez?
- Quais os diferenciais que temos com relação aos nossos concorrentes e que podemos explorar ao longo do tempo?
- Quais são as atividades que realizamos e que nossos concorrentes dificilmente conseguirão imitar?

Assim, é possível estabelecer o que atrai e o que afasta os clientes da empresa, bem como determinar as condições necessárias à empresa para conservar-se atuante em crescimento e desenvolvimento ante o mercado de sua atuação (KOTLER E ARMSTRONG, 1995).

2.1.7 Análise do Ambiente

A principal etapa do planejamento estratégico está em analisar o ambiente organizacional, ou seja, identificar os riscos e as oportunidades presentes e futuras, influenciando a capacidade da organização em atingir suas metas (CERTO; PETER, 1993).

Para Albuquerque e Rocha (2007), a análise do ambiente permite uma crítica da estrutura organizacional, concebendo a ligação existente entre clientes, fornecedores e áreas internas. Desse modo é possível agir conforme a situação em que a empresa se encontra.

2.1.7.1 Análise do Ambiente Externo: oportunidades e ameaças

A análise do ambiente externo está em entender a relação que há entre a empresa e seu ambiente no que se refere às oportunidades e ameaças, assim como a sua atual posição no mercado, conforme declara Oliveira (2005).

Através desta análise, conforme Chiavenato e Sapiro (2004), é possível averiguar os indicadores de tendências, avaliar o ambiente de negócios, o avanço do setor e da concorrência, percebendo assim os grupos estratégicos, e identificando as oportunidades, problemas e ameaças para as quais deve ser elaborado um plano de ação.

Se considerado o exposto por Wright, Kroll e Parnell (2000), segundo os quais existe uma complexa rede de forças ambientais da qual as organizações fazem parte é possível entender a importância da análise dos fatores externos à organização.

Com relação às oportunidades e ameaças, Oliveira (2003) afirma que estas são incontrolláveis e justificam a necessidade de analisar constantemente os cenários ambientais da organização de modo que a mesma possa estabelecer planos de ação que objetivam a sobrevivência do negócio.

As oportunidades são caracterizadas por situações que influenciam positivamente o desempenho da empresa, enquanto as ameaças influenciam negativamente o desempenho organizacional (VASCONCELOS FILHO; PAGNONCELLI, 2001).

2.1.7.2 Ambiente interno: Forças e Fraquezas

A realização de uma análise interna da organização permite evidenciar as carências e as qualidades da empresa, suas potencialidades e limitações, ou seja, suas forças e fraquezas (OLIVEIRA, 2005).

Para Costa (2003), a análise do ambiente interno deve servir como perspectiva para comparar as outras empresas de seu setor de atuação - concorrentes diretos ou potenciais, de modo que as forças e fraquezas identificadas tenham como alvo o potencial de expansão no mercado.

Na análise interna de uma organização são verificados os recursos financeiros e contábeis, de mercado, produtivos e humanos de toda a empresa. É um fator que permite examinar quais as forças e fraquezas da organização, e descobrir as oportunidades, além de defrontar-se com as ameaças e repressões que o ambiente lhe apresenta, resultando desta análise um diagnóstico da situação atual da organização (CHIAVENATO, 1997).

Com relação às forças, Oliveira (2009) define que se referem às variáveis internas e controláveis que garantem uma condição favorável para a empresa em relação ao seu ambiente, e concorrentes. Também definem pontos fracos, como as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa.

Cabe salientar, conforme ênfase dada por Müller (2003), que na análise do ambiente interno é essencial à caracterização e o mapeamento dos processos da empresa, a identificação de problemas e a análise de relações para futuras definições dos projetos de melhorias.

2.1.7.3 Matriz SWOT (FOFA)

A Matriz SWOT é uma ferramenta que tem por intuito auxiliar a elaboração do planejamento estratégico da organização, avaliando as oportunidades e ameaças (BONFIM, 2012), que são obtidas através da análise do ambiente externo, conforme 2.1.7.1 e os pontos fortes e fracos, definidos em 2.1.7.2, que são inerentes à organização.

A Matriz SWOT possui atributos bem definidos para cada um de seus fatores, os quais são expressos no quadro 1.

Quadro 1 – Matriz SWOT (FOFA)

FATORES INTERNOS (controláveis)	FATORES EXTERNOS (incontroláveis)
STRENGTH (FORÇAS)	OPPORTUNITIES (OPORTUNIDADES)
<p>Características internas da empresa que representam vantagens competitivas sobre seus concorrentes ou uma facilidade para atingir os objetivos propostos. Deve responder as seguintes questões:</p> <ul style="list-style-type: none"> – O que você, sua empresa e equipe fazem bem? – Que recursos especiais você possui e pode aproveitar? – Quais são os seus diferenciais? – O que a concorrência, a equipe, os clientes e os fornecedores acham que você faz bem? 	<p>Situações positivas do ambiente externo que permitem à empresa alcançar seus objetivos ou melhorar sua posição no mercado. Deve responder as seguintes questões:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Quais são as oportunidades externas que você pode identificar? – O que seu cliente deseja e precisa que pode servir como oportunidade de negócio? – Como agregar valor ao seu produto e ao seu serviço? – Que tendências você pode aproveitar a seu favor?
WEAKNESS (FRAQUEZAS)	THREATS (AMEAÇAS)
<p>Fatores internos que colocam a empresa em situação de desvantagem frente à concorrência ou que prejudicam sua atuação no ramo escolhido. Deve responder as seguintes questões:</p> <ul style="list-style-type: none"> – No que você precisa ficar atento? – O que precisa melhorar? – Onde deve se blindar? – Onde possui menos recursos que os demais? – Quais são suas fraquezas identificadas pelos outros? 	<p>Situações externas nas quais se têm pouco controle e que colocam a empresa diante de dificuldades, ocasionando a perda de mercado ou a redução de sua lucratividade. Deve responder as seguintes questões:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Que ameaças (leis, regulamentos, concorrentes) podem lhe prejudicar? – Qual o ponto forte do seu concorrente que pode ser uma ameaça para você? – Quais as estratégias e diferenciais dos seus concorrentes?

Fonte: Adaptado de Bonfim (2012).

Conforme Bonfim (2012), através da matriz SWOT é possível obter informações relacionadas ao ambiente interno e externo. Com base nestas, a empresa possui condições para elaborar uma estratégia em que possa manter pontos fortes, diminuir a intensidade de pontos fracos, utilizar as oportunidades a favor e reduzir os riscos de ameaças.

2.1.7.4 Matriz GUT

A matriz de priorização GUT (gravidade x urgência x tendência), criada por Kepner e Tregoe em 1981, é uma ferramenta da qualidade, de vasta utilização para solução de problemas, uma vez que permite definir prioridades para diversas opções de ação (SOTILLE, 2014).

A Matriz GUT consiste em separar e priorizar os problemas para fins de análise e posterior solução onde, G= Gravidade a qual consiste em avaliar as consequências negativas que o problema pode trazer aos clientes. U= Urgência consiste em avaliar o tempo necessário ou disponível para corrigir o problema, T= Tendência avalia o comportamento evolutivo da situação atual (LEAL et al.,2011).

Sotille (2014), determina os campos de análise (gravidade, urgência e tendência) conferindo valores entre 1 e 5 - sendo 5 maior intensidade e o 1 a menor intensidade. Já Tristão (2011), considera a multiplicação dos valores para GUT, com o objetivo de obter um valor para cada fator encontrado no *brainstorming*.

A matriz GUT pode ser utilizada para realizar a análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças apresentadas na matriz SWOT, de modo a priorizar os itens para a execução de planos de ação aos mesmos.

2.1.8 Cenários e Tendências

A definição de cenários pode ser relacionada aos critérios e medidas para a preparação do futuro da organização, que adaptam a estratégia da empresa aos seus objetivos futuros (OLIVEIRA, 2005).

A construção de cenários é importante porque permite aos estrategistas agir com base em futuros prováveis e desconhecidos. É basicamente, uma ferramenta para discussão de ideias, que estimula a criação de um sistema estruturado para monitorar tendências e eventos importantes. Os cenários ajudam a identificar o ponto futuro onde decisões relevantes terão que ser tomadas (LOBATO ET AL, 2009, p. 79.).

Para Porter (1985), os cenários têm por finalidade compreender diferentes formas como se modificam a indústria e as condições de competitividade, ilustrando resultados coerentes de uma série de previsões. Afirma também que os cenários escolhidos servirão para comunicar, instruir e ampliar o pensamento dos gerentes sobre o futuro da organização.

Em concordância com o exposto, Chiavenato e Sapiro (2004), ressaltam que a construção dos cenários ampara as tomadas de decisões e intenções que possam viabilizá-las no futuro, do mesmo modo que a análise de tendências do mercado, que objetiva prever e adequar o planejamento da organização com um futuro provável.

2.2 BALANCED SCORECARD

O *Balanced Scorecard* (BSC) é a principal ferramenta do planejamento estratégico, tendo como principal função permitir ao gestor conduzir o seu negócio utilizando-se de um conjunto de indicadores que possibilite uma visão sistêmica de toda a sua organização (KAPLAN; NORTON, 1997).

Conforme Pereira (2009), o BSC permite administrar estratégias de longo prazo, traduzindo a missão e a estratégia em indicadores de desempenho que servem de base para um sistema de medição e gestão estratégica. Ele faz uso de indicadores financeiros e não financeiros, que se relacionam através de relações de causa e efeito.

Deste modo, o BSC permite balancear o alcance da estratégia empresarial, através do apontamento de informações e coleta de dados, ligando comunicação e aprendizado para alavancar o negócio organizacional (CHIAVENATO, 2003).

O BSC surge inicialmente com um propósito de resolver problemas de avaliação de desempenho, entretanto o método mostrou-se hábil tanto na avaliação de desempenho como também na base para implementação de estratégias em empresas dos mais diversos ramos, o que lhe permitiu transformar-se em uma ferramenta gerencial e estratégica de sucesso (BONFIM, 2012, p.35).

Segundo Fernandes e Berton (2005), o modelo propõe a investigação e estabelecimento da estratégia considerando quatro perspectivas, as quais estão demonstradas na figura 2.

Figura 2: *Balanced Scorecard*: perspectivas e indicadores



Fonte: Adaptado de Chiavenato e Sapiro (2004).

Considerando a figura 2 e relacionando-a com a definição de Lobato et al (2009), as quatro perspectivas seriam assim analisadas:

– Perspectiva financeira: a forma como a organização é vista por seus acionistas ou proprietários;

– Perspectiva dos clientes: a forma como a organização é vista pelo cliente e como ela pode atendê-lo da melhor maneira possível;

– Perspectiva dos processos internos: quais são os processos de negócio que a organização precisa ter excelência;

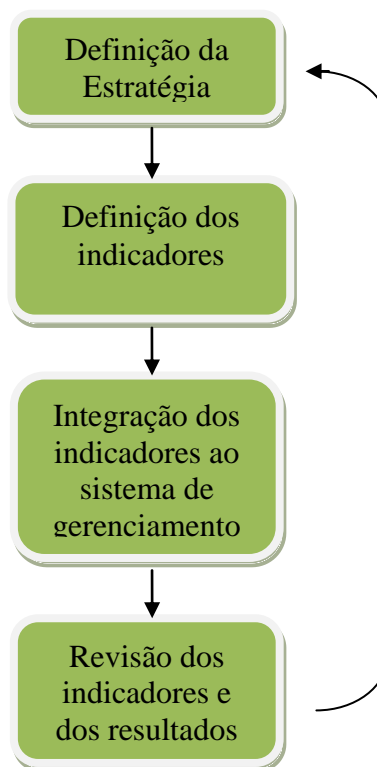
– Perspectiva de aprendizado e crescimento (ou conhecimento): a capacidade da organização para melhorar continuamente e se preparar para o futuro.

É importante salientar o exposto por Chiavenato (2003), que retrata o BSC não como um sistema de controle, mas com função de assessorar o planejamento das estratégias. Neste sentido, seu objetivo vai além de recomendar mudanças, mas também de instigar, tornando-se

uma ferramenta facilitadora da implementação de sistemas de gestão estratégica nas organizações.

Segundo Serra, Torres e Torres (2004), é importante que o BSC seja elaborado de maneira participativa, envolvendo desde a alta administração até os funcionários dos diversos setores e níveis organizacionais. Além disso, segundo eles, a prática do BSC deve seguir uma sequência de quatro etapas contínuas, que podem ser mais bem entendidas na figura 3.

Figura 3: Etapas para implantação do BSC.



Fonte: Adaptado de Serra, Torres, Torres, 2004.

Conforme pode ser observado na figura 3, o BSC reforça a importância de acompanhar e monitorar as evoluções da empresa, com base em seus indicadores – chave, permitindo definir o que é necessário para alcançar os objetivos organizacionais (COSTA, 2006).

3 METODOLOGIA

A metodologia é definida como um conjunto de métodos, técnicas e ferramentas que são utilizados para alcançar um objetivo, delineando o que e como deve ser feito em cada momento (PRADO, 2004).

Sendo assim, neste capítulo serão demonstrados os métodos e técnicas utilizados para a realização deste estudo, que se trata de uma proposta na qual o autor detecta um problema e propõe uma ação de melhoria a ser realizada.

3.1 MÉTODOS E TÉCNICAS UTILIZADOS

A realização deste estudo, que consiste na elaboração de um planejamento estratégico para uma revenda de automóveis, onde foram definidos alguns métodos e técnicas a serem utilizados durante o seu desenvolvimento a fim de que os objetivos sejam atendidos.

Primeiramente, realizou-se um estudo teórico que tem como principal objetivo enriquecer o conhecimento sobre o planejamento estratégico e sua forma de implantação e controle. Nesta etapa, foram realizadas pesquisas em livros, artigos e monografias sobre o assunto em questão.

Na segunda etapa, realizou-se uma avaliação da empresa em estudo para identificar os cenários e a forma de organização da mesma, além de identificar os controles e indicadores atualmente utilizados pela mesma. Para isto, foram realizadas entrevistas com os gestores e colaboradores, bem como *brainstorming* de ideias que pudessem ser utilizadas na elaboração do planejamento estratégico da mesma.

Baseando-se nas técnicas adotadas, definiu-se a metodologia da pesquisa-ação para a elaboração deste trabalho de conclusão de curso, visto que segundo Cervo, Bervian e Silva (2007), pesquisa ação é uma forma de investigação-ação que se utiliza de várias técnicas de pesquisas integradas para informar à ação que se decide tomar para melhorar a prática.

Reforça-se a justificativa da metodologia adotada através de Miguel et. al. (2010), o qual ressalta que na pesquisa-ação o pesquisador e o cliente colaboram no desenvolvimento de um diagnóstico e de soluções para os problemas.

Vale salientar que o método de pesquisa-ação é classificado em quatro fases: exploratória, pesquisa aprofundada, ação e avaliação (THIOLLENT, 2007):

– Exploratória: Enriquecimento do conhecimento teórico e embasamento para a realização da pesquisa, a qual ocorre através da pesquisa bibliográfica.

– Pesquisa aprofundada: Fase realizada na empresa estudada a fim de avaliar seu cenário atual.

– Ação: Neste estudo, a elaboração do planejamento estratégico com base nas informações obtidas na pesquisa aprofundada.

– Avaliação: Revisão do planejamento estratégico elaborado para avaliar a sua viabilidade.

Assim, após concluir todas as etapas anteriormente citadas e estando com o planejamento estratégico elaborado, o mesmo poderá ser implantado na organização, uma vez que aprovada sua viabilidade pelos gestores da mesma.

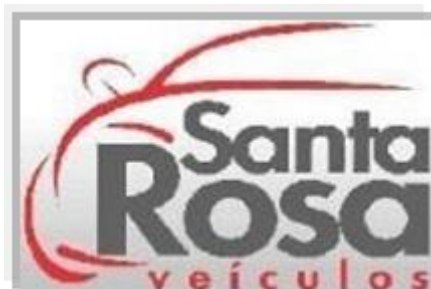
3.2 MATERIAIS E EQUIPAMENTOS

Por este estudo tratar-se de um planejamento estratégico, os artifícios utilizados para a sua estruturação consistiram inicialmente de uma pesquisa em livros, artigos, teses e dissertações para entender os conceitos e práticas para a elaboração de um planejamento estratégico. Em uma segunda etapa, foram realizadas coletas de dados na própria empresa, a fim de analisar e entender o cenário, com o intuito de atender os objetivos específicos e responder ao problema de pesquisa deste estudo.

3.3 DESCRIÇÃO DA AMOSTRA

A Santa Rosa Veículos, atua há 14 anos como revenda de automóveis na cidade de Santa Rosa/RS. Seu campo de atuação é veículos novos (apenas Zero Km), seminovos (com até 3 anos de uso) e usados (com 4 anos ou mais de uso), com atendimento de segunda-feira a sábado, através de uma equipe qualificada e experiente no ramo. A logomarca pode ser visualizada na figura 4.

Figura 4: Logomarca da empresa



Fonte: A empresa, 2016.

Com o intuito de tornar-se uma marca consolidada no mercado de automóveis, a empresa buscou através das cores e logomarca transmitir sua identidade visual e facilitar o reconhecimento da empresa perante o mercado.

A figura 5 permite visualizar a fachada da empresa, dando uma noção do espaço utilizado pela mesma.

Figura 5: Santa Rosa Veículos - Fachada



Fonte: A empresa, 2016.

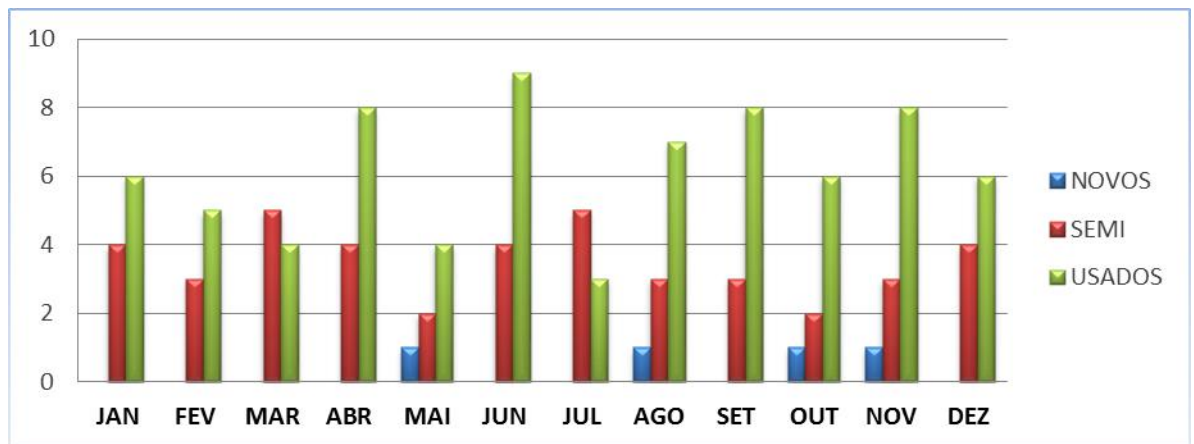
Preocupada com a satisfação de seus clientes, a empresa procura trabalhar com veículos próprios de qualidade e procedência. Seus clientes encontram uma ampla diversidade de marcas e tipos de automóveis disponíveis para *test-drive* e avaliação mecânica.

Buscando expandir seu negócio e diferenciar-se de seus concorrentes, no ano de 2014, a empresa conquistou a aprovação como posto autorizado de vendas da Peugeot, adquirindo autonomia para comercializar todos os modelos da marca.

Comprovando sua qualidade em atendimento, produtos e serviços, a empresa possui uma carteira de clientes situados em todo o estado do Rio Grande do Sul, comercializando desde os veículos usados mais antigos até os modelos atuais.

Atualmente o montante anual de vendas é de 120 veículos, sendo em sua grande maioria veículos usados e seminovos, conforme representado na figura 6.

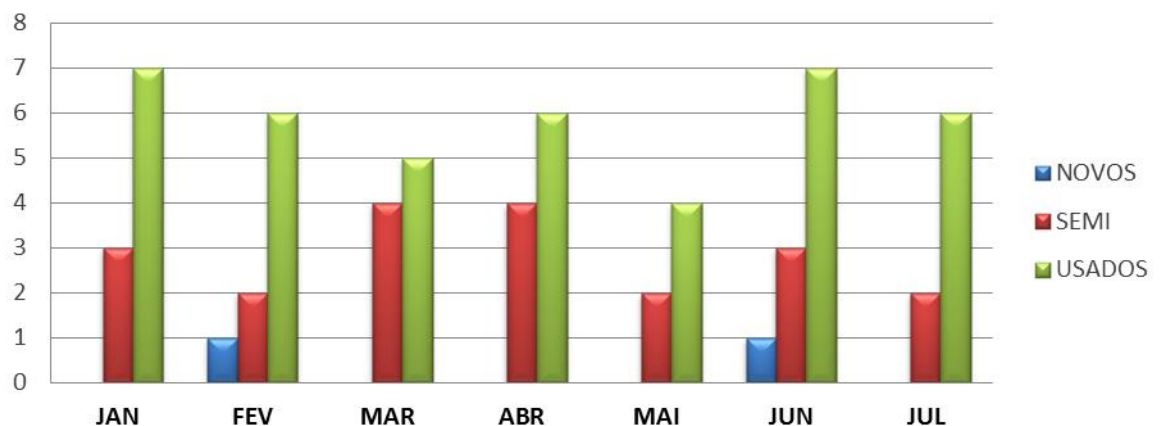
Figura 6 – Total de vendas 2015



Fonte: Desenvolvido pelo autor, 2016.

A figura 6 permite visualizar o gráfico do total de vendas no ano de 2015, sendo 42 veículos seminovos, 74 veículos usados e 04 veículos novos. Para análise das vendas do ano de 2016 foram considerados apenas os meses de janeiro a julho conforme representado na figura 7.

Figura 7 – Total de vendas 2016

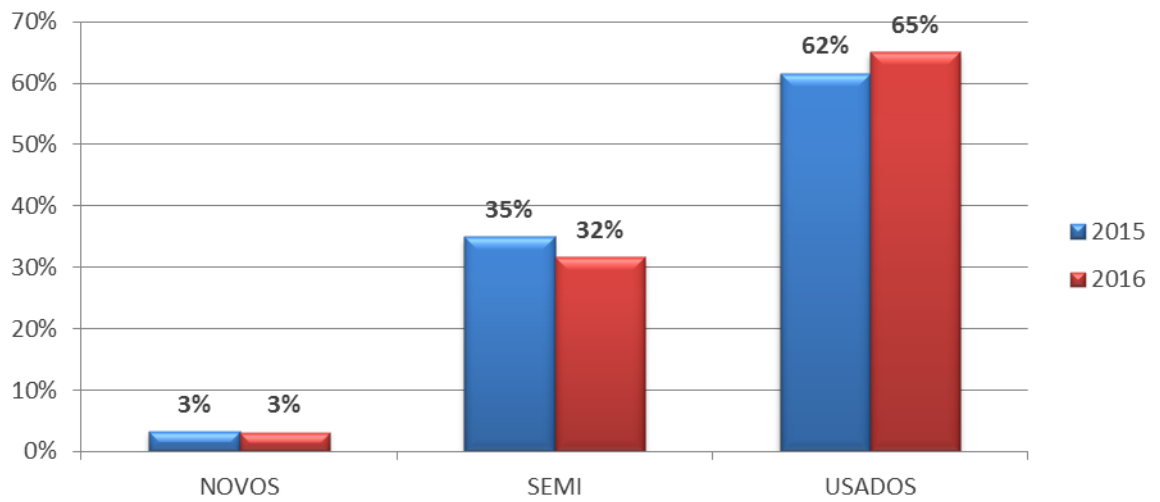


Fonte: Desenvolvido pelo autor, 2016.

Na figura 7, o gráfico mostrado reflete as vendas de 20 veículos seminovos, 41 veículos usados e 2 veículos novos até o mês de julho, evidenciando a tendência de atingir ou superar o total de vendas do ano anterior.

Uma comparação entre as vendas realizadas em 2015 e 2016 (de janeiro a julho) pode ser representada de maneira mais clara na figura 8.

Figura 8: Percentual de vendas 2015/2016.

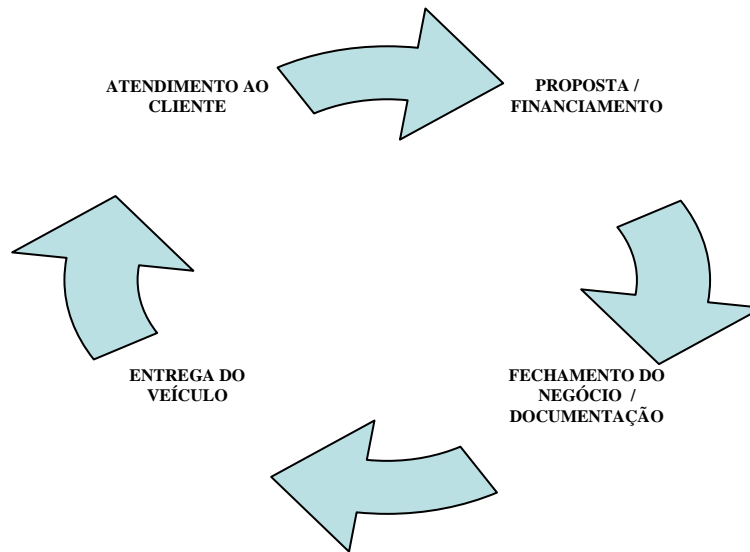


Fonte: Desenvolvido pelo autor, 2016.

A partir da análise do gráfico da figura 8, se evidenciou que o maior percentual de vendas da empresa é representado pela venda de automóveis usados (acima de 60% do total de vendas), seguido por seminovos (cerca de 30% das vendas) e em uma menor representatividade, os automóveis novos (3% do total de vendas).

Sendo que, buscando fidelizar seus clientes, a empresa procura dar suporte desde o atendimento, o financiamento do veículo, a documentação e o pós-vendas, sendo o fluxograma do processo de negociação apresentado na figura 9.

Figura 9 – Fluxograma processo de negociação



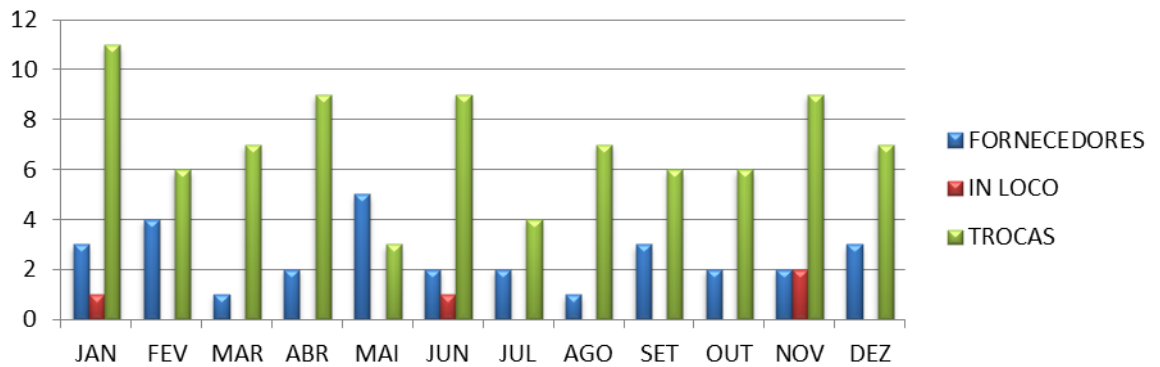
Fonte: Desenvolvido pelo autor, 2016.

A figura 9 representa o fluxo do processo de negociação, o qual consiste nas seguintes etapas: Primeiramente é feito o atendimento ao cliente com o objetivo de identificar o seu interesse e necessidade para que se possa realizar a segunda etapa do processo que consiste na elaboração da proposta, podendo ou não ser financiado. Após o aceite do cliente, ocorre a terceira etapa do processo, o fechamento do negócio e entrega da documentação pertinente a compra, e a finalização do processo com a entrega do veículo.

Visando melhorar ou facilitar a negociação com seus clientes, a empresa trabalha em parceria com *big players* (financeiras) do mercado financeiro, buscando oferecer taxas de financiamento mais atrativas.

Com relação às compras, a empresa trabalha com cinco fornecedores qualificados e com uma sólida parceria. Além disso, ocorre também o processo de compra e troca de veículos de clientes novos e antigos na própria empresa. As figuras 10 e figura 11 representam o gráfico do montante das compras de fornecedores e advindas do processo de compra e troca com clientes nos anos de 2015 e 2016, respectivamente.

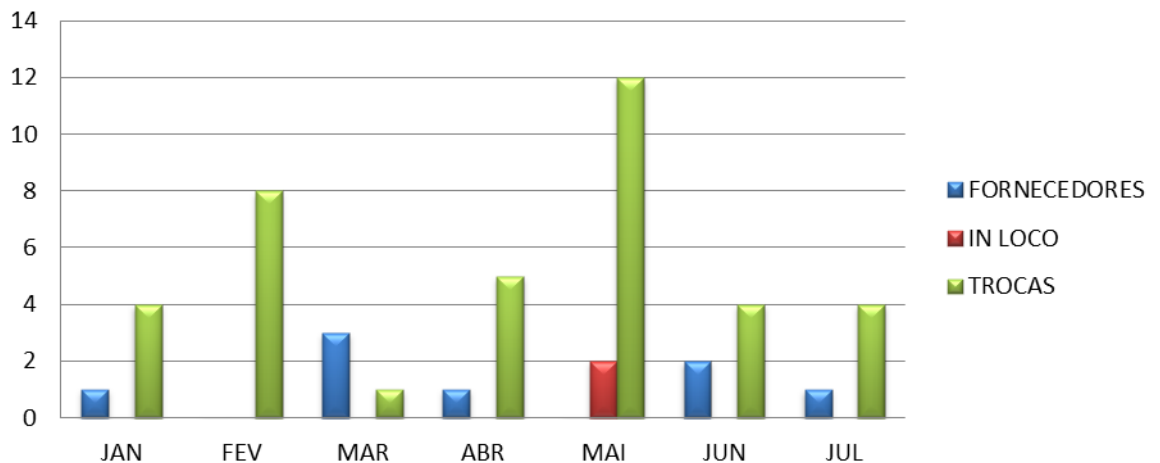
Figura 10 – Compras de veículos 2015



Fonte: Desenvolvido pelo autor, 2016.

A figura 10 representa o gráfico da quantidade total de compras no ano de 2015, sendo proveniente de fornecedores, um total de 30 carros, compras *in loco* de 04 carros e advinda de trocas um total de 84 carros, sendo um total de 118 automóveis. A figura 11 representa o total de compras durante o ano de 2016.

Figura 11– Compras de veículos 2016



Fonte: Desenvolvido pelo autor, 2016.

O gráfico mostrado na figura 11 representa as compras do período do mês de janeiro a julho de 2016, sendo proveniente de fornecedores um total de 8 carros, compras *in loco* de 2 carros e advinda de trocas 38 carros, totalizando 48 veículos.

Atualmente a empresa não possui um planejamento estratégico e, apesar de possuir alguns indicadores, não se conseguia evidenciar os dados para que as tomadas de decisão fossem assertivas. Em virtude disto, a empresa não conta com uma base de dados

consolidados que possam embasar suas decisões e planejamentos futuros, aumentando o risco do negócio.

Salienta-se também que a empresa não possui missão, visão e valores implementados, apesar de estar ciente de seus objetivos, preocupados com a satisfação de seus clientes e buscando crescimento.

Baseando-se no apresentado, é possível perceber que a empresa não atua na eliminação de suas ameaças e na análise das oportunidades de uma maneira estruturada e focada no ambiente ao qual está exposto, assim como não possui planos de ação que lhe auxiliem na melhoria contínua de seu negócio. Este fato justifica a elaboração de um planejamento estratégico para melhoria da gestão empresarial.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo trata da apresentação de uma proposta para implementação do planejamento estratégico. Estruturado também a proposta de KPI's para a avaliação de desempenho, tomando como base os métodos encontrados na pesquisa bibliográfica.

Este capítulo trata da apresentação da proposta de estruturação do planejamento estratégico, incluindo os indicadores para avaliação de desempenho e tomando como base os métodos encontrados na pesquisa bibliográfica.

4.1 ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Tendo conhecimento da estruturação da empresa, a elaboração do planejamento estratégico foi realizada respondendo aos principais aspectos estudados na revisão bibliográfica.

4.1.1 Definição do negócio

A definição do negócio da empresa foi possível através do embasamento teórico disponível na literatura e por meio de reuniões com o dono da empresa, ficando assim estabelecido:

“O negócio da Santa Rosa Veículos é oferecer automóveis novos, seminovos e usados com qualidade e bom atendimento, buscando a satisfação e fidelização de seus clientes”.

4.1.2 Missão

A missão da empresa foi estabelecida através do mesmo critério utilizado anteriormente, de modo a intensificar a confiança dos clientes. Fica estruturada da seguinte maneira:

"Vender automóveis novos, seminovos e usados, visando o desenvolvimento da empresa e a satisfação de nossos clientes."

4.1.3 Visão

A mesma técnica adotada anteriormente permitiu definir a visão da empresa, de modo que se tenha um objetivo de onde se quer chegar estabelecido da seguinte maneira:

"Ser uma revenda referência no segmento automotivo, através de um portfólio diversificado, buscando a expansão do negócio."

4.1.4 Valores

Tendo em vista que os valores retratam os princípios da empresa, estabeleceram-se como valores:

"Transparência, honestidade e integridade."

4.1.5 Análise do Ambiente Externo

Definidos o negócio, missão, visão e valores da empresa, em uma nova reunião, deu-se continuidade na etapa de análise do ambiente externo da empresa, buscando identificar todos os fatores que estão “do portão para fora”, e que apesar de não estarem intrínsecos ao seu processo, afetam a organização.

Através de um *brainstorming* foi possível identificar as oportunidades e ameaças mostradas no quadro 2.

Quadro 2 - Ambiente externo: oportunidades e ameaças

AMBIENTE EXTERNO: LISTA DE PONTOS IDENTIFICADOS NO BRAINSTORMING	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> - Mercado consumidor; - Novos clientes; - Aumento do poder de compra das classes menos favorecidas; - Utilizar o bom reconhecimento que a Santa Rosa Veículos possui na cidade e na região; - Novos produtos; - Financiamentos facilitados; 	<ul style="list-style-type: none"> - Maior evolução e desenvolvimento dos concorrentes; - Redução de créditos para financiamentos; - Quantidade de concorrentes; - Crises econômicas; - Aumento da inadimplência; - Poucos fornecedores;

Fonte: Desenvolvido pelo autor, 2016.

A análise do quadro 2, permite visualizar as oportunidades da empresa que são as situações externas ou tendências que permitem alcançar os objetivos com mais facilidade como já descrito por Wright, Kroll e Parnell (2000). Ainda segundo o autor, as ameaças

identificadas referem-se a todas as situações externas identificadas como desfavoráveis para que se possam alcançar os objetivos.

Logo após, considerando a probabilidade de sucesso e atratividade das oportunidades estabeleceu-se a priorização das mesmas, conforme o quadro 3.

Quadro 3 - Priorização das oportunidades

		Probabilidade de Sucesso	
		<i>Alta</i>	<i>Baixa</i>
Atratividade	<i>Alta</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Mercado consumidor; – Novos clientes; – Novos produtos; – Financiamentos facilitados; 	<ul style="list-style-type: none"> – Aumento do poder de compra das classes menos favorecidas;
	<i>Baixa</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Utilizar o bom reconhecimento que a Santa Rosa Veículos possui na cidade e na região; 	

Fonte: Desenvolvido pelo autor, 2016.

A análise do quadro 3 permite destacar como principais fatores de atratividade e sucesso o mercado consumidor, os novos clientes, novos produtos e facilidade em adquirir financiamentos devido as boas parcerias que a empresa estabeleceu ao longo dos anos de atuação.

Para as ameaças, a priorização considera gravidade e ocorrência, conforme o quadro 4.

Quadro 4 - Priorização das ameaças

		Probabilidade de Ocorrência	
		<i>Alta</i>	<i>Baixa</i>
Gravidade	<i>Alta</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Quantidade de concorrentes; – Crises econômicas; – Diminuição do número de clientes; – Aumento da inadimplência; 	<ul style="list-style-type: none"> – Maior evolução e desenvolvimento dos concorrentes; – Redução de créditos para financiamentos; – Poucos fornecedores;
	<i>Baixa</i>		

Fonte: Desenvolvido pelo autor, 2016

A partir da análise o quadro 4, percebe-se que o aumento da concorrência, as crises econômicas que restringem o número de clientes e aumentam a ocorrência de inadimplência, são os fatores de maior gravidade e ocorrência.

Em ambas as situações, a classificação considerada refere-se à alta ou baixa, sendo que trabalham-se com os itens de classificação alta para a elaboração de planos de ação.

4.1.6 Análise do Ambiente Interno

A análise do ambiente interno da empresa seguiu o mesmo critério da análise do ambiente externo. Realizou-se uma reunião onde foi estabelecido que os dados a serem coletados, seriam os fatores que influenciam a empresa em seus processos internos, ou seja, “do portão pra dentro”.

Após isso, através de um *brainstorming* foram identificados os pontos listados no quadro 5.

Quadro 5: Ambiente interno: Forças e Fraquezas

AMBIENTE INTERNO: LISTA DE PONTOS IDENTIFICADOS NO BRAINSTORMING	
FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Qualidade dos automóveis oferecidos aos clientes; - Parcerias comerciais; - Credibilidade; - Bom atendimento aos clientes, atendimento diferenciado; - Vasta experiência no ramo de atuação; - Bom relacionamento com clientes, fornecedores; - Fidelização dos clientes; - Ética; - Boa diversidade de automóveis; - Preços competitivos com os do mercado; - Honestidade. - Fornecedores confiáveis; - Boa localização; - Bom relacionamento com o cliente e fornecedor. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de planejamento estratégico; - Falta de marketing; - Gestão financeira; - Falta de um programa de qualidade; - Espaço físico pequeno; - Diminuição do número de clientes;

Fonte: Desenvolvido pelo autor, 2016.

Na análise interna, o brainstorming gira em torno das forças e fraquezas, diferente da análise externa, que considera oportunidades e ameaças.

Ainda na análise do ambiente interno, foram verificados os dados de custos fixos e variáveis, o ticket médio das vendas e o lucro líquido anual da empresa, os quais estão apresentados no apêndice A. Salienta-se que os valores monetários são aproximados da realidade da empresa, em virtude da preservação à exposição dos dados. Esta verificação objetiva entender como está a situação financeira da empresa, e auxiliar na elaboração das metas e objetivos para melhor o futuro da empresa.

Não foram obtidos dados relacionados ao nível de satisfação do cliente, e quantos novos clientes são conquistados por ano, uma vez que a empresa não possui uma pesquisa de satisfação e nem um banco de dados atualizado dos mesmos, o que dificulta o desenvolvimento de novos clientes. Quanto ao número de parceiros (fornecedores, financeiras), a empresa mantém o relacionamento com aproximadamente 8 empresas.

4.1.7 Elaboração da Matriz SWOT

A elaboração da matriz SWOT ocorre através da união dos itens mais relevantes observados na análise dos ambientes interno e externo da empresa estudada.

Para entender o grau de relevância dos itens que estruturam a matriz, foi estabelecida uma análise, considerando a matriz GUT, através da qual se obteve os seguintes índices de priorização para forças (quadro 6), fraquezas (quadro 7), oportunidades (quadro 8) e ameaças (quadro 9).

Quadro 6: Priorização forças - fatores internos

FORÇAS - FATORES INTERNOS				
Item	Gravidade	Urgência	Tendência	Pontuação
Qualidade dos automóveis oferecidos aos clientes;	5	3	1	15
Credibilidade;	5	5	1	25
Bom atendimento aos clientes/ atendimento diferenciado;	5	5	1	25
Vasta experiência no ramo de atuação;	5	3	1	15
Bom relacionamento com clientes, fornecedores;	5	4	1	20
Fidelização dos clientes;	5	5	1	25
Ética;	5	5	1	25
Boa diversidade de automóveis;	5	3	1	15
Preços competitivos com os do mercado;	5	4	1	20
Boa localização	5	5	1	25
Parcerias comerciais	4	3	1	12
Fornecedores confiáveis	5	3	1	15
Honestidade	5	5	1	25

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

Com relação às forças, o quadro 6 permite visualizar que a empresa destaca-se através dos itens que apresentaram maior pontuação, como credibilidade, bom atendimento aos clientes/atendimento diferenciado, fidelização dos clientes, ética, boa localização e honestidade, bem como bom relacionamento com fornecedores e clientes. Já o quadro 7, mostra a priorização das fraquezas.

Quadro 7: Priorização das fraquezas - fatores internos

FRAQUEZAS - FATORES INTERNOS				
Item	Gravidade	Urgência	Tendência	Pontuação
Falta de planejamento estratégico;	5	5	1	25
Falta de marketing;	5	2	1	10
Gestão financeira;	5	4	1	20
Redução do número de clientes;	5	5	1	25
Falta de um programa de qualidade;	4	4	1	16
Espaço físico pequeno.	5	3	1	15

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

Quanto às fraquezas da empresa, mostradas no quadro 7, alguns fatores precisam de atenção especial, dentre eles podemos citar, com maior pontuação determinada pela matriz GUT: a falta de um planejamento estratégico, redução do número de clientes e falta de uma gestão financeira.

É válido salientar que o empresário precisa atentar a estes fatores, pois os mesmos

impactam diretamente no posicionamento da empresa diante da concorrência e em sua diferenciação num mercado tão competitivo quanto o que estão inseridos.

Com relação ao ambiente externo, o empresário precisa utilizar as oportunidades identificadas (quadro 8), para alavancar seu negócio, visto que há possibilidade de desenvolver novos clientes utilizando o reconhecimento da empresa no mercado, além de estabelecer parcerias comerciais e facilidade de financiamento aos clientes interessados. Também, a oferta de novos produtos advindos de fornecedores confiáveis, juntamente com a boa localização da empresa facilitam as negociações.

Quadro 8: Priorização das oportunidades - fatores externos

OPORTUNIDADES - FATORES EXTERNOS				
Item	Gravidade	Urgência	Tendência	Pontuação
Mercado consumidor;	5	3	1	15
Novos clientes;	5	3	1	15
Aumento do poder de compra das classes menos favorecidas;	4	3	1	12
Utilizar o bom reconhecimento que a loja possui na cidade e região;	4	4	1	16
Novos produtos;	4	4	1	16
Financiamentos facilitados.	4	3	1	12

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

Em contraponto as oportunidades mostradas no quadro 8, a análise da Matriz SWOT, considera ainda as ameaças, mostradas no quadro 9, que são enfrentadas pela empresa. Estas foram priorizadas da seguinte maneira: redução de créditos para financiamentos, seguido de crises econômicas e existência de poucos fornecedores.

Quadro 9: Priorização das ameaças - fatores externos

AMEAÇAS - FATORES EXTERNOS				
Item	Gravidade	Urgência	Tendência	Pontuação
Maior evolução e desenvolvimento dos concorrentes;	3	2	1	6
Redução de créditos para financiamentos;	5	5	1	25
Quantidade de concorrentes;	3	3	1	9
Crises econômicas;	5	4	1	20
Aumento inadimplência;	5	3	1	15
Poucos fornecedores.	5	4	1	20

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

Concluindo, foi identificado que as principais forças da empresa relacionam-se com o tempo de existência da mesma, o que lhe permitiu conquistar os clientes pela credibilidade e qualidade dos produtos e serviços oferecidos, ligados à ética e honestidade na realização dos negócios. Aliado as forças estão as oportunidades que a empresa tem para alavancar seu negócio, a qual está intrinsecamente relacionada à abertura de novos mercados e a consequente captação de novos clientes, a oferta de novos produtos e o desenvolvimento de novas parcerias que permitam ofertar serviços diferenciados as seu mercado consumidor.

Quanto à avaliação das fraquezas, evidenciou-se uma fragilidade da empresa por não apresentar processos estruturados e um banco de dados consolidados, consequências da falta de um planejamento estratégico, gestão financeira, gestão da qualidade e um plano de marketing. Com relação às ameaças externas ao negócio, em suma referem-se principalmente a um mercado instável devido a constantes crises econômicas, o que aumenta o nível de inadimplentes, além de uma possível evolução e desenvolvimento dos concorrentes, podendo afetar seus negócios.

4.1.8 Cenários

Os cenários foram determinados como pessimista, realista e otimista, considerando os aspectos avaliados na matriz SWOT como forças e oportunidades para o cenário otimista, fraquezas e ameaças para o cenário pessimista e a situação atual da empresa para determinar o cenário realista. O quadro 10 facilita o entendimento dos cenários identificados na empresa.

Quadro 10: Cenários pessimista, realista e otimista.

	PESSIMISTA	REALISTA	OTIMISTA
QUALIDADE	<ul style="list-style-type: none"> – Redução da qualidade; – Falta de planejamento estratégico; – Inexistência de programa de qualidade; – Falta de gestão financeira; 	<ul style="list-style-type: none"> – Produtos de qualidade; – Falta de planejamento estratégico, gestão financeira e programa de qualidade; 	<ul style="list-style-type: none"> – Melhorar a diversidade e aumentar a qualidade dos produtos; – Planejamento estratégico implementado, e plano de gestão financeira adequada;
CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> – Redução do número de clientes; – Perca de clientes para a concorrência; – Aumento da insatisfação; – Redução da procura por automóveis; 	<ul style="list-style-type: none"> – Manutenção do número de clientes; – Procura estável por produtos; – Manutenção dos clientes satisfeitos; 	<ul style="list-style-type: none"> – Aumentar a captação de clientes; – Fidelização dos clientes; – Aumento da demanda;
FORNECEDORES	<ul style="list-style-type: none"> – Perder parcerias de mercado; – Não encontrar fornecedores confiáveis; – Perder credibilidade na compra; – Redução do número de fornecedores; 	<ul style="list-style-type: none"> – Manter as parcerias de mercado; – Boa credibilidade na compra; – Fornecedores confiáveis; 	<ul style="list-style-type: none"> – Desenvolver novos fornecedores; – Melhorar as parcerias de mercado; – Aumentar a credibilidade da compra;
MERCADO	<ul style="list-style-type: none"> – Crises econômicas; – Aumento da concorrência; 	<ul style="list-style-type: none"> – Economia instável; – Taxa de juros elevadas; – Concorrência mediana; 	<ul style="list-style-type: none"> – Plano de desenvolvimento de novos mercados; – Estabilização da economia;

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

Com base nos cenários do quadro 10, foi estabelecido um plano de contingência, o qual deverá ser utilizado conforme definido para cada caso, conforme segue no quadro 11.

Quadro 11: Plano de contingência

	PESSIMISTA	REALISTA	OTIMISTA
Plano de contingência	<ul style="list-style-type: none"> – Elaborar um planejamento estratégico e um sistema de gestão financeira; – Elaborar um programa de qualidade a fim de avaliar os produtos recebidos, bem como fornecedores; – Fazer pesquisa de satisfação dos clientes; – Controlar o desenvolvimento e desempenho da concorrência; – Manter reserva de capital para eventuais crises de mercado; 	<ul style="list-style-type: none"> – Manter a estruturação do negócio conforme o atual; 	<ul style="list-style-type: none"> – Trabalhar no desenvolvimento de novos fornecedores; – Realizar a captação de novos clientes; – Elaborar um programa de fidelização da clientela; – Aumentar a diversidade de produtos; – Desenvolver novas metas para o plano de qualidade e novas estratégias para satisfazer os clientes;

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016

Após a execução do plano de contingência proposto para os cenários mencionados no quadro 11, serão minimizados os riscos apresentados na matriz SWOT e principalmente no cenário pessimista. Além disso, com base nesse plano de contingência, ações futuras visando atender a um cenário otimista poderão ser colocadas em prática.

4.1.9 Fatores Críticos do Sucesso (FCS)

Como já vimos anteriormente, os fatores críticos de sucesso tem grande importância para a organização devido o fato de que ajudam a empresa a se tornar mais competitiva. Assim, os seguintes FCS's foram definidos:

- Qualidade dos veículos disponibilizados para venda: a empresa preza pela aquisição de veículos de procedência e seminovos, a fim de melhor atender a demanda da região e as expectativas dos clientes;

- Bom atendimento e relacionamento com os clientes e fornecedores: manter um bom relacionamento com fornecedores e clientes é considerado de suma importância visando à fidelização dos mesmos e a realização de grandes parcerias, sempre com ética e honestidade;

- Conhecer e entender as necessidades do negócio: estar sempre atento às novidades e notícias do mercado para que se tenha uma leitura das tendências do mercado, o que engloba as perspectivas dos clientes;
- Implantação de um planejamento estratégico: o que irá proporcionar a empresa um negócio com maior robustez e confiabilidade.
- Com atenção aos FCS's determinados, a empresa será capaz de melhorar direcionar seu negócio visando atender sua missão, visão e valores.

4.1.10 Metas, Objetivos e Planos de Ação

A implementação do plano de contingência proposto permitirá mitigar ou eliminar os riscos apontados pela matriz SWOT para o desenvolvimento da empresa e com isto, metas e objetivos poderão ser alcançados, visando à expansão dos negócios no futuro.

Neste sentido, foram determinadas algumas metas e objetivos que visam auxiliar a empresa a melhorar o seu cenário atual e atingir um cenário otimista, os quais estão descritos na sequência.

Tendo sido avaliado os cenários e percebido a influência dos mesmos para o crescimento da organização, foram definidas metas para serem alcançadas nos próximos anos, de modo que a empresa possa alavancar seu negócio.

Para cada meta estabelecida, foi definido pelo menos um objetivo para que a mesma seja alcançada com êxito.

No quadro 12, são apresentadas as metas e objetivos para a empresa em estudo.

Quadro 12: Metas e Objetivos

DETERMINAÇÃO DAS METAS E OBJETIVOS	
META	Objetivo
Gestão Financeira	Controlar os custos gerais da empresa, com estimativa de redução dos custos fixos e variáveis em 10 %
Melhorar a Credibilidade	Aumentar no mínimo 2 parceiros de negócios
	Aumentar o número de clientes fidelizados
	Melhorar o pós-vendas
Criar um plano de <i>Marketing</i>	Melhorar a divulgação da empresa
Aumentar as vendas	Incluir novos produtos

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

Uma vez estabelecidas metas e objetivos, é preciso determinar planos de ação que permitam a empresa alcançar seus objetivos. Dessa maneira, determinaram-se uma série de planos de ação, conforme podem ser visualizados no apêndice B.

Os planos de ação elaborados tomaram como base a ferramenta 5W2H, de modo a garantir que todos os aspectos de o que, porque, como, quem, onde, quanto e quando fossem devidamente determinados, garantindo assim, que todos os planos contemplassem as pessoas que devem gerenciá-los.

4.1.11 *Balanced Scorecard*

Para garantir o desenvolvimento constante do negócio e permitir que este seja avaliado, foram determinados os KPI's para que se possa acompanhar, controlar e monitorar o desempenho do negócio, bem como tomar ações, sempre que identificado o risco de não atingimento de uma meta.

Os KPI's foram estabelecidos com base em quatro perspectivas do BSC: financeira, processos internos, clientes e aprendizagem e crescimento, tomando como base os dados evidenciados na análise interna e externa da organização, bem como nas metas e objetivos propostos. O BSC pode ser visualizado no apêndice C.

Salienta-se que este se trata de uma proposta de indicadores de desempenho que somente será implantada nos próximos anos, mas que dará confiabilidade e segurança para a tomada de decisões estratégicas na empresa.

A definição dos KPI's é o último passo desta proposta de planejamento estratégico, desta forma, a próxima etapa é a implementação do mesmo, o qual não está incluído no escopo desta pesquisa possibilitando o desenvolvimento de projetos futuros.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Empresas de todos os ramos tem percebido a necessidade de desenvolver estratégias competitivas e alternativas para manter-se no mercado cada vez mais seletivo. Isso porque, à medida que avança a tecnologia e mudam as características das expectativas dos clientes, é necessário diferenciar-se em oferta de produtos, agilidade e qualidade no atendimento.

Para empresas que atuam no ramo de revenda de automóveis, essa necessidade é ainda maior, uma vez que a mesma é diretamente influenciada pelas variações do mercado automotivo no que se refere a redução do IPI (imposto sobre produtos industrializados), crise econômica, poder de compra, poder de barganha dos clientes, oscilações nas taxas de juros.

A situação acima mencionada justifica o fato de que neste ramo tem sido verificado que, muitas empresas têm encerrado suas atividades por não conseguirem adequar-se às novas demandas do mercado e às várias oscilações ao longo dos anos. Ao mesmo tempo, um número considerável de novos concorrentes surge no ramo.

A implementação de um planejamento estratégico é importante para uma revenda de automóveis por garantir uma consolidação de dados que podem ser utilizados para garantir tomadas de decisão coerentes com o cenário atual da empresa e sua perspectiva de futuro. Garantindo que as exigências dos clientes e do mercado estão sendo consideradas através da análise dos ambientes interno e externo à organização.

A falta de um planejamento estratégico faz com que a empresa sofra com alterações no mercado, induzindo-a a agir por improviso e intuição, muitas vezes distanciando-a do atendimento ao seu objetivo e colocando em risco sua permanência no mercado.

Este trabalho limita-se a uma proposta de estruturação de um planejamento estratégico, não sendo objeto de estudo a sua implementação, devido se tratar de uma proposta de longo prazo. Porém, ao concluir a estruturação deste planejamento, é possível garantir a empresa Santa Rosa Veículos, que a implementação do mesmo diminuirá as margens de risco na tomada de decisão anteriormente baseada apenas no “*feeling*” da direção.

Esta garantia é plausível à medida que esta proposta foi elaborada através da análise de dados reais da empresa, considerando os aspectos financeiros e de mercado, identificando as oportunidades e ameaças, forças e fraquezas da empresa e propondo ações que lhe permitam mitigar os fatores desfavoráveis e alavancar os fatores positivos do negócio.

A análise deste estudo permite induzir a uma redução de custos com base no entendimento dos fatores que mais implicam em gastos mensais ou anuais para a empresa,

possibilitando que a mesma tome ações (conforme proposto nos planos de ação), para amenizar os custos, resultando em lucros maiores e melhor *ticket* de venda.

Também, a adoção do BSC para analisar o desempenho do negócio garante que, após a implementação desta proposta de planejamento estratégico, a empresa possa seguir melhorando seus resultados e analisando constantemente seu desempenho perante a concorrência, bem como garantir um banco de dados próprio, que lhe dê informações relevantes sobre seu cenário atual e o ambiente externo, o que lhe fornece maior robustez para a tomada de decisões.

A implementação desta proposta proporcionará um diferencial competitivo perante seus concorrentes ao passo em que estará contando com uma missão, visão e valores bem estruturados, assim como terá metas e objetivos bem definidos e também um plano de ação que lhe direcionará para as ações a serem tomadas de modo a alcançar seus objetivos. Além disso, contará com um maior e melhor controle financeiro, bem como uma melhor estratégia de *marketing* e divulgação de sua marca.

Por se tratar de um projeto de longo prazo, proporcionará novas pesquisas, que poderão analisar o processo de implementação do planejamento estratégico proposto e também uma análise dos resultados obtidos após a adoção deste, de modo a comprovar a sua viabilidade para vendas de automóveis. Sugere-se uma sequência de estudos e melhoria de resultados.

Destaca-se o cumprimento do objetivo geral deste estudo que consistia em propor a estruturação de um planejamento estratégico para uma revenda de automóveis no capítulo 4.

Com relação aos objetivos específicos, os mesmos foram devidamente cumpridos nos capítulos 2 e capítulo 4, na seguinte sequência:

– Objetivo específico 1: Realizar um estudo teórico sobre os conceitos, etapas e ferramentas relacionados ao planejamento estratégico cumprido no capítulo 2 – REVISÃO DA LITERATURA.

– Objetivo específico 2: Analisar o cenário no qual a empresa está inserida, através da aplicação da matriz SWOT foi cumprido no capítulo 4, subitem 4.1.5, 4.1.6 e 4.1.7.

– Objetivo específico 3: Propor missão, visão e valores para a organização demonstrado no capítulo 4, subitem 4.1.1, 4.1.2, 4.1.3 e 4.1.4.

– Objetivo específico 4: Elaborar cenários futuros para a empresa cumprido no subitem 4.1.8 do capítulo 4.

– Objetivo específico 5: Elaborar planos de ação através do 5W2H cumprido no subitem 4.1.10, do capítulo 4.

– Objetivo específico 6: Definir os objetivos, metas, estratégias e KPI's (*Key Performance Indicator* ou Indicadores de Performance) para a gestão e avaliação dos resultados cumprido também no capítulo 4, subitens 4.1.10 e 4.1.11.

Assim, responde-se ao problema desta pesquisa que consistia em “Como a proposta de estruturação do planejamento estratégico se implementado, contribuirá com o crescimento e sobrevivência da empresa?”. Ou seja, o planejamento estratégico permite analisar, organizar, estruturar e controlar as informações do negócio, garantindo a tomada de decisões robustas e condizentes com a realidade da empresa e do mercado, garantindo seu crescimento e sobrevivência por meio de vantagens competitivas advindas de uma correta estratégia de negócio.

De maneira geral, este trabalho possibilitou aperfeiçoar os conhecimentos adquiridos ao longo da graduação em Engenharia de Produção e permite mostrar aplicações práticas desta formação em empresas, visando contribuir para a melhoria da organização, controle do negócio, bem como da definição clara e coerente das estratégias empresariais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBUQUERQUE, A.; ROCHA, P. **Sincronismo organizacional: como alinhar a estratégia, os processos e as pessoas**. SÃO PAULO: SARAIVA, 2007.
- ANSOFF, I. **Estratégia empresarial**. Trad. Ed. 1965. São Paulo: McGraw-hill, 1977.
- BARBOSA, E.R.; BRONDANI, G. Planejamento estratégico organizacional. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, UFSM, v. 1, n. 2, dez/2004-fev/2005.
- BETHLEM, A. **Estratégia empresarial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- BONFIM, T. B. de S., **Elaboração de um planejamento estratégico utilizando a ferramenta Balanced Scorecard em uma empresa de construção civil**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Engenharia Civil) – Universidade Estadual de Feira de Santana, Feira de Santana-BA. 2012.
- CARAVANTES, G. R.; PANNO C. C.; KLOECKNER M. C. **ADMINISTRAÇÃO: Teorias e Processo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2005.
- CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CERVO, A. L; BERVIAN, P. A; SILVA, R. da. **Metodologia científica**. São Paulo. Prentice Hall, 2007.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 5. Ed. São Paulo: Makron Books, 1997.
- CHIAVENATO, I. **Administração estratégica em busca do desempenho superior: uma abordagem além do balanced scorecard I**. São Paulo: Saraiva 2003.
- CHIAVENATO, I. SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 3. ed Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 430 p.
- CHIAVENATO, I; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. 341 p.
- COBRA, M. **Plano estratégico de Marketing**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- COSTA, E. A. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- COSTA, E. A.. **Balanced Scorecard: conceitos e guia de implementação**. 1ed. São Paulo: Editora Atlas, 2006. 90p.
- DANIELS, J. L. **Visão Global**. São Paulo: Mackron Books, 1996.
- FAGUNDES, J. A. **Administração Financeira: Planejamento Estratégico**.

Santa Rosa: Fundação Educacional Machado de Assis – Ciências Contábeis, 2007.

FERNANDES, B.H.R.; BERTON, L.H. **Administração estratégica**: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva, 2005.

FREZZATI, F. **Orçamento empresarial**: planejamento e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

KAPLAN, S. R.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 7 ed., Rio de Janeiro: Prentice, 1995.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**: A Bíblia do Marketing. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LEAL et al. **Gestão da qualidade no serviço público**. XX Congresso de iniciação científica e III Mostra Científica. UFPEL. Pelotas. 2011.

LOBATO, et al. **Estratégia de Empresas**. 8. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

MARTINS, M. A. P. **Gestão Educacional**: Planejamento Estratégico e Marketing. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

MAXIMIANO, A. C. A.. **Introdução à Administração**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MENDES, J.. **Fatores críticos de sucesso nos negócios**. 2015. Disponível em: <<http://www.jeronimomendes.com.br/fatores-criticos-de-sucesso-nos-negocios>>. Acesso em: 12 set. 2016.

MIGUEL et. al. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MÜLLER, C.J. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processo (MEIO- Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações)**. Tese (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção como requisito para obtenção do título de Doutor) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

OLIVEIRA, S. L. de. **Tratado de Metodologia Científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. 12. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico, conceitos, metodologias e práticas**. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico, conceitos, metodologias e práticas**. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento Estratégico: conceitos metodologia e práticas**. 26 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2009.

PEREIRA, M. A. **Gestão Estratégica**. Centro de Voluntariado de Cruzeiro. 2009.

PORTER, M. E. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**. Free Press, 1985.

PRADO, D. **Planejamento e controle de projetos**. Nova Lima: INDG, 2004.

SAGIONETTI, V. L.; FASCINA, M. N. **O Planejamento Estratégico como Balizador das Ações Empresariais**. 2004. Monografia (Especialização em Planejamento e Gerenciamento Estratégico) - Pontifícia Universidade Católica do Paraná- PUC PR, Londrina.

SAMPAIO, C. H. **Planejamento estratégico**. 4. ed. Porto Alegre: Sebrae/RS, 2004.

SERRA, F.A.R.; TORRES, M.C.S.; TORRES, A.P. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2004.

SOTILLE, M. A ferramenta GUT – gravidade, urgência e tendência. PM Tech Capacitação em projetos. 2014.

SOUZA, W; QUALHARINI, E. **O planejamento Estratégico nas micro e pequenas empresas**. Disponível em: <http://tupi.fisica.ufmg.br/~michel/docs/Artigos_e_textos/Empresa_familiar/planejamento_estrategico_nas_mpes.pdf>. Acesso em: 25 out. 2012.

THOMPSON, A. A. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Pioneira, 2000.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 2007.

TIFFANY, P.; PETERSON, S. D. **Planejamento Estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz**. Rio de Janeiro, Campus, 1998.

TRISTÃO, R. G. C. **A importância das ações corretivas e ações preventivas nos sistemas de gestão da qualidade - um estudo em empresas certificadas iso 9001 no estado do rio de janeiro**. 2011. Dissertação (Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão). Niterói, Rio de Janeiro. Universidade Federal Fluminense.

VALADARES, M. C. B. **Planejamento estratégico empresarial**, Editora Qualitymark, 2002.

VASCONCELOS FILHO, P.; PAGNOCELLI D. **Construindo estratégias para vencer**. 7. ed. Rio de Janeiro. Campus, 2001.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J.. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICE A

Dados estimados da empresa

CUSTOS FIXOS ANUAIS 2015	
LUZ	R\$ 3.360,00
ÁGUA	R\$ 1.560,00
TELEFONE	R\$ 4.200,00
ALUGUEL	R\$ 24.000,00
CONTADOR	R\$ 10.200,00
FUNCIONÁRIO	R\$ 21.600,00
GUARDA DA RUA	R\$ 360,00
INTERNET	R\$ 1.068,00
TOTAL	R\$ 66.348,00

CUSTOS VARIÁVEIS ANUAIS 2015	
MECÂNICA	R\$ 46.800,00
CHAPEAMENTO	R\$ 25.200,00
LAVAGEM	R\$ 4.200,00
ESTOFADOR	R\$ 5.040,00
COMBUSTÍVEL	R\$ 11.760,00
SUPERMERCADO	R\$ 1.440,00
OUTROS	R\$ 6.000,00
TOTAL	R\$ 100.440,00

TICKET MÉDIO	
CAPITAL	R\$ 1.500.000,00
VEÍCULOS	34
TICKET MÉDIO	R\$ 44.117,65

LUCRO LÍQUIDO	
RECEITA 2015	R\$ 5.205.882,35
COMPRAS 2015	R\$ 4.685.294,12
DESPESAS 2015	R\$ 286.788,00
LUCRO LÍQUIDO 2015	R\$ 233.800,24

APÊNDICE B

Planos de ação para metas e objetivos

Meta: Gestão Financeira								
Objetivo 1: Controlar os custos gerais da empresa								
Item	O QUE	PORQUE	COMO	ONDE	QUEM	QUANDO	QUANTO	SITUAÇÃO
1	Tabular os valores de compras	Para definir os custos de aquisição	Elaborar planilha excel	Santa Rosa Veículos	Diretores	2017	N/A	Não iniciado
2	Tabular os valores de manutenção	Para definir os custos para manter a empresa	Elaborar planilha excel	Santa Rosa Veículos	Diretores	2017	N/A	Não iniciado
3	Tabular os custos fixos (luz, água, telefone, aluguel, contador)	Para verificar possíveis excessos	Elaborar planilha excel	Santa Rosa Veículos	Diretores	2017	N/A	Não iniciado
4	Readequar os preços de venda	Para equilibrar o financeiro da empresa	Calcular os custos fixos e variáveis e tabular em planilha excel	Santa Rosa Veículos	Diretores	2017	N/A	Não iniciado
Meta: Melhorar a Credibilidade								
Objetivo 1: Aumentar o número de parceiros								
Item	O QUE	PORQUE	COMO	ONDE	QUEM	QUANDO	QUANTO	SITUAÇÃO
1	Desenvolver novos fornecedores	Para localizar fornecedores que atendam a necessidade	Pesquisa de mercado	Externo - Mercado	Diretores	2017	N/A	Não iniciado
1	Desenvolver novas financeiras	Para ampliar opções ao cliente	Pesquisa de mercado	Externo - Mercado	Diretores	2017	N/A	Não iniciado
Meta: Melhorar a Credibilidade								
Objetivo 2: Aumentar o número de clientes fidelizados								
Item	O QUE	PORQUE	COMO	ONDE	QUEM	QUANDO	QUANTO	SITUAÇÃO
1	Elaborar pesquisa de satisfação dos clientes	Para verificar o nível de satisfação dos clientes	Questionário	Santa Rosa Veículos	Diretores	2017	N/A	Não iniciado
2	Realizar melhorias propostas na pesquisa de satisfação	Para atender as expectativas dos clientes e melhora o atendimento	Executando ações com base nos resultados da pesquisa de satisfação	Santa Rosa Veículos	Diretores	2017	N/A	Não iniciado
Meta: Melhorar a Credibilidade								
Objetivo 3: Melhorar o pós-vendas								
Item	O QUE	PORQUE	COMO	ONDE	QUEM	QUANDO	QUANTO	SITUAÇÃO
1	Fazer contato com os clientes 15 dias após a venda	Para verificar o grau de satisfação	Contato telefônico	Santa Rosa Veículos	Diretores	2017	N/A	Não iniciado
2	Contatar clientes antigos para informar sobre novidades	Para fomentar novos negócios	Contato telefônico, e-mail e rede social	Santa Rosa Veículos	Diretores	2017	N/A	Não iniciado
Meta: Criar um plano de Marketing								
Objetivo 1: Melhorar a divulgação da empresa								
Item	O QUE	PORQUE	COMO	ONDE	QUEM	QUANDO	QUANTO	SITUAÇÃO
1	Criar um site próprio	Para divulgar as novidades e a empresa	Site eletrônico	Santa Rosa Veículos	Terceirizar	2017	N/A	Não iniciado
2	Aumentar as propagandas nas mídias de comunicação	Para divulgar e atingir o maior número de clientes	TV, rádio, jornais e revistas	Externo-mercado	Terceirizar	2017	N/A	Não iniciado
Meta: Aumentar as vendas								
Objetivo 1: Incluir novos produtos								
Item	O QUE	PORQUE	COMO	ONDE	QUEM	QUANDO	QUANTO	SITUAÇÃO
1	Aumentar a variedade de marcas	Para aumentar o público alvo	Adquirir novos produtos	Santa Rosa Veículos	Diretores	2017	N/A	Não iniciado

APÊNDICE C

Balanced Scorecard

DEFINIÇÃO DOS INDICADORES PARA AS PERSPECTIVAS DO BSC				
FINANCEIRA				
Objetivo	Indicador	Cálculo	Meta	Iniciativa
Gerenciar os dados financeiros para tomada de decisão	Lucratividade por venda	Preço de venda do produto - custo total do produto	Aumentar em 10% a lucratividade por venda	Reduzir os custos variáveis e desenvolver novos
	Ticket médio	Total faturamento / volume de vendas fechadas	Aumentar em 12% o ticket médio das vendas	Capacitar a equipe de vendas em técnicas de negociação
CLIENTE				
Objetivo	Indicador	Cálculo	Meta	Iniciativa
Gerenciamento da satisfação e desenvolvimento de novos clientes	Satisfação do cliente	Número de clientes satisfeitos / número de clientes insatisfeitos	90% dos clientes satisfeitos	Realizar pesquisas de satisfação
	Captação de novos clientes	Novos clientes / clientes atuais	Aumentar em 5% o total de clientes em carteira	Fortalecer a imagem da marca
PROCESSOS INTERNOS				
Objetivo	Indicador	Cálculo	Meta	Iniciativa
Disponibilizar novos produtos e serviços	Número de novos produtos ou serviços desenvolvidos	Número de novos produtos ou serviços	Desenvolver no mínimo 2 produtos ou serviços no ano	Realizar um estudo de mercado para verificar as
Analisar tempo de giro do estoque	Giro de estoque	Número de automóveis vendidos / quantidade total do	Aumentar em 20% o giro do estoque	Promoção de vendas, plano de marketing, diversificação
APRENDIZADO E CRESCIMENTO				
Objetivo	Indicador	Cálculo	Meta	Iniciativa
Desenvolvimento e qualificação da equipe	Horas de treinamentos	Número de treinamentos realizados	Realizar no mínimo 3 treinamentos ao ano,	Criar programa de treinamento e

