

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS.
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
CAMPUS PASSO FUNDO
ESTÁGIO SUPERVISIONADO

FÁBIO ANTÔNIO BELLAVER

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: BELLA'S PARKING LAVAGEM,
ESTACIONAMENTO E ESTÉTICA AUTOMOTIVA**

PASSO FUNDO 2018

FÁBIO ANTÔNIO BELLAVER

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: BELLA'S PARKING LAVAGEM,
ESTACIONAMENTO E ESTÉTICA AUTOMOTIVA**

Estágio Supervisionado apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Passo Fundo, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Profa. Dra. Ana Claudia Padilha

PASSO FUNDO 2018

FÁBIO ANTÔNIO BELLAVER

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: BELLA'S PARKING LAVAGEM,
ESTACIONAMENTO E ESTÉTICA AUTOMOTIVA**

Estágio Supervisionado aprovado em ____ de _____ de _____, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração no curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Passo Fundo, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Profa. Dra. Ana Claudia Padilha UPF –
Orientador

Prof. UPF

Prof. UPF

PASSO FUNDO 2018

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pela oportunidade de ter vivido esta etapa. Desde que decidi colocar meus planos e projetos diante da sua presença, tu tens me dado forças e entendimento para prosseguir de acordo com o seu querer.

Para que esta etapa fosse findada, Deus colocou sempre as melhores pessoas diante de meus caminhos, a elas meu total respeito e agradecimento. Meus pais, Leocir Bellaver e Teresinha de Fátima Giongo Bellaver, que desde cedo me ensinaram os valores da vida, meu irmão, Luciano Walter Bellaver, minha avó, Adirce Selle Bellaver, minha noiva, Gabriele Daré Marinho, que durante este tempo de graduação foi minha psicóloga, conselheira e apoiadora, a todo o corpo docente da Universidade de Passo Fundo - Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis - Curso de Administração, em especial minha professora orientadora Dra. Ana Claudia Padilha, que me rendeu grande conhecimento ao decorrer do curso, e a todo o pessoal envolvido da Bella's Parking, que foram fundamentais para o desenvolvimento deste estudo.

“Consagre ao Senhor tudo o que você faz, e os seus
planos serão bem-sucedidos.”
(Provérbios 16:3)

RESUMO

BELLAVER, Fábio Antônio. **Elaborar o planejamento estratégico para a empresa Bella's Parking**. Passo Fundo, 2018. 67 f. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF, 2018.

Diante das diversas variáveis e da grande competitividade do setor de serviços automotivos, o planejamento estratégico tem sido uma ferramenta de amplo auxílio aos gestores destas organizações para que haja um diferencial frente à concorrência. Este estudo tem como principal objetivo a elaboração de um planejamento estratégico para a Bella's Parking, uma empresa familiar da cidade de Passo Fundo, ao norte do estado do Rio Grande do Sul, que presta serviços automotivos como lavagem, estacionamento e estética. A Bella's Parking está iniciando seu terceiro ano de vida e vem conquistando de maneira gradativa uma grande fatia no mercado. A pesquisa teve início com a aplicação de questionários aos stakeholders da empresa, visando coletar dados para que fosse possível o desenvolvimento de todos os passos. Através do levantamento dos dados coletados e da triagem dos resultados, foram identificados os pontos fortes e fracos no ambiente interno da empresa, bem como ameaças e oportunidades do ambiente externo. Após, foram definidas a missão, visão e valores, de maneira a guiar as decisões do gestor, e da definição da postura estratégica em que a empresa se encontra foram estabelecidos os objetivos, metas e estratégias definidos no plano de ação, visando ter como prioridade as devidas correções, implementação e controle desta ferramenta.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico; Lavagem; Estacionamento; Estética Automotiva.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo das 5 forças competitivas de Porter.	23
Figura 2 – Matriz SWOT.....	25
Figura 3 - Posturas estratégicas das empresas.	26
Figura 4 - Pontos Fortes identificados no ambiente interno da Bella's Parking.....	41
Figura 5 - Pontos Fracos identificados no ambiente interno da Bella's Parking	44
Figura 6 - Ameaças identificadas no ambiente externo da Bella's Parking	52
Figura 7 - Oportunidades identificadas no ambiente externo da Bella's Parking.....	54

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Matriz BCG.....	19
Quadro 2 – Estrutura do plano de ação	31
Quadro 3 – Matriz BCG na Bella’s Parking	45
Quadro 4 - Posição da empresa frente as 5 forças competitivas de Michael Porter: 49	
Quadro 5 - Descrição da postura estratégica da Bella’s Parking	55
Quadro 6 - Objetivos, metas e estratégias da Bella’s Parking.....	57
Quadro 7 - Objetivo 1 – Ampliação da empresa.....	59
Quadro 8 - Objetivo 2 – Implantação do setor de Marketing.	60
Quadro 9 - Objetivo 3 – Melhoria na Infraestrutura.	61

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - População e amostra da pesquisa.	33
Tabela 2 - Pontos fortes identificados no ambiente interno da Bella's Parking	39
Tabela 3 - Pontos fracos identificados no ambiente interno da Bella's Parking	42
Tabela 4 - Ameaças identificadas no ambiente externo da Bella's Parking	50
Tabela 5 - Oportunidades identificadas no ambiente externo da Bella's Parking.....	53

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA DE PESQUISA	13
1.2	OBJETIVOS	13
1.2.1	Objetivo Geral	13
1.2.2	Objetivos Específicos	14
2	REVISÃO DA LITERATURA	15
2.1	COMPETITIVIDADE ORGANIZACIONAL	15
2.2	ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	16
2.2.1	Missão	17
2.2.2	Visão	17
2.2.3	Valores	18
2.2.4	Análise do ambiente interno	18
2.2.5	Análise do ambiente externo	20
2.2.6	Análise SWOT	25
2.2.7	Postura Estratégica	26
2.2.8	Definição de Objetivos e Metas	28
2.2.9	Tipologia de estratégias	28
2.2.10	Plano de Ação - 5W2H	30
2.2.11	Mecanismo de Implementação e Controle do Planejamento Estratégico	31
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	33
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	33
3.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA	33
3.3	COLETA DE DADOS	34
3.4	ANÁLISE DE DADOS	34
3.5	CATEGORIAS DE ANÁLISE	35
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	36
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTAGIADA	36
4.2	MISSÃO, VISÃO E VALORES	37
4.3	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	38
4.4	ANÁLISE INTERNA	38
4.4.1	Pontos Fortes	38
4.4.2	Pontos Fracos	41
4.4.3	Matriz BCG	45

4.5	ANÁLISE EXTERNA.....	46
4.5.1	Ambiente Geral	46
4.5.2	Ambiente da Industria	49
4.5.3	Ameaças	50
4.5.4	Oportunidades	53
4.6	POSTURA ESTRATÉGICA	55
4.7	OBJETIVOS, METAS E ESTRATÉGIAS.....	57
4.8	PLANO DE AÇÃO	58
4.9	MECANISMOS DE IMPLANTAÇÃO E CONTROLE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	62
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	63
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	66
	APÊNDICE 1 – Questionário.....	69

1 INTRODUÇÃO

Em virtude da globalização e dos grandes avanços tecnológicos nas últimas décadas, a necessidade de mudanças no âmbito empresarial tem se tornado cada vez mais importante. É imprescindível que uma organização que aspire a permanência no mercado e o aumento de suas forças ou mesmo sua expansão, não tenha preparação para acompanhar as oscilações do mercado a fim de ajustar suas metas para alcançar os objetivos futuros. “O planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado.” (RODRIGUES, apud KOTLER, 1992, p.63).

O processo de planejamento estratégico tem como objetivo manter a organização como um conjunto anexo ao seu ambiente, num processo evolutivo, e adaptá-la a novas circunstâncias, incluindo técnicas gerenciais que analisam o ambiente da empresa, desenvolvem a consciência de oportunidades e ameaças, assim como de pontos fortes e fracos. Para (KOTLER 1975, p.9) “O Planejamento Estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente”.

A ferramenta não consiste simplesmente em efetuar uma busca da afirmação dos anseios ou intenções, advém em um meio de implantar um plano de ações para que venha a ser desempenhado em um determinado prazo. Conforme relata (OLIVEIRA 2007, p.5) toda atividade de planejamento nas empresas, por sua natureza, deverá resultar de decisões presentes, tomadas a partir do exame do impacto das mesmas no futuro, o que lhe proporciona uma dimensão temporal de alto significado.

O presente estudo propõe a definição de estratégias através da realização de um planejamento estratégico para a empresa Bella's Parking que atua no segmento de lavagem, estacionamento e estética automotiva, que será de ampla importância, tanto para a tomada de decisões frente as variáveis internas e externas da empresa, quanto para sua força contra a concorrência.

1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA DE PESQUISA

A empresa Bella's Parking, objeto deste estudo, fundada no dia 10 de novembro de 2016, oferece serviços de lavagem, estacionamento e estética automotiva, possui quatro colaboradores e está localizada no coração da cidade de Passo Fundo, na Rua General Netto, 758 – Centro. A organização não possui planejamento estratégico, acarretando maneiras intuitivas às definições de metas e objetivos, que são pensadas a curto prazo. Isso gera uma falta de clareza nos fatos, dificultando a tomada de decisões pelo gestor, que não tem certeza das ações a serem adotadas para enfrentar diversos problemas como, desconhecimento das ameaças e oportunidades da companhia, não clareza do posicionamento e sensibilidade a crises pela falta de análise da situação econômica.

Atualmente, o planejamento estratégico não pode ser considerado diferencial entre as organizações e sim uma necessidade, a qual conduz ações gerenciais em um esquema definido por metas e objetivos, reduzindo drasticamente a probabilidade de erro na tomada de decisões.

Com todas estas incógnitas, torna-se impossível a definição e implantação de boas estratégias para o desenvolvimento da empresa e sua sobrevivência frente a competitividade do mercado. Neste aspecto, o presente estudo visa responder a seguinte questão:

Qual é o planejamento estratégico adequado para a empresa Bella's Parking?

1.2 OBJETIVOS

A fim de realizar o planejamento estratégico da Bella's Parking, se encontram a seguir o objetivo geral e os objetivos específicos que foram estabelecidos.

1.2.1 Objetivo Geral

Elaborar o planejamento estratégico para a empresa Bella's Parking.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Definir visão, missão e os valores;
- b) Analisar o ambiente interno para identificar os pontos fortes e os pontos fracos;
- c) Identificar as ameaças e oportunidades do ambiente externo;
- d) Identificar o posicionamento estratégico;
- e) Sugerir objetivos, metas e estratégias para a empresa;
- f) Elaborar o plano de ação.

2 REVISÃO DA LITERATURA

As organizações vem adotando uma postura de maior competitividade diante dos inúmeros desafios globais, econômicos, sociais e tecnológicos, procurando uma forma mais apropriada para sua sobrevivência e permanência no mercado. Tendo isso em vista, o planejamento estratégico é de vasta importância nas organizações, pois este proporciona a criação de estratégias e auxilia na tomada de decisões das empresas.

Este capítulo trará um embasamento teórico onde será abordado o conceito de alguns autores, juntamente as etapas a serem desenvolvidas e suas devidas dimensões.

2.1 COMPETITIVIDADE ORGANIZACIONAL

A competitividade se faz presente no cotidiano de qualquer organização que busca incansavelmente sua sobrevivência e seu crescimento. Atualmente, a disposição de uma organização em competir depende da capacidade de mudar e desenvolver novas estratégias. Para uma organização alcançar alto desempenho competitivo, é necessário identificar os fatores que permitem influenciar sua competitividade.

O processo de administração estratégica conforme, Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p.5), “é o conjunto de compromissos, decisões e ações necessárias para que a empresa obtenha vantagem competitiva e retornos acima da média”. Porter (2001) afirma que as estratégias de sucesso acabam por determinar um conjunto de premissas, que procuram garantir que as mesmas não sejam substituídas, a menos que não agreguem mais nenhum valor à organização.

A organização adquire vantagem competitiva por meio da relação do conhecimento com a capacidade de inovar e da configuração de uma estrutura flexível capaz de reagir, favoravelmente, às frequentes mudanças de seu ambiente. Para Porter (1992), a competitividade empresarial é quando “uma empresa escolhe e implementa uma estratégia genérica a fim de obter e sustentar uma vantagem competitiva tendo em vista seu ambiente”.

2.2 ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico serve como um mapa, um roteiro para ajudar a organização a descobrir como ir aonde precisa e permite ao administrador ter uma percepção ampla para as mudanças do mercado, preparando-o para as inúmeras variáveis que podem afetar diretamente os negócios da empresa. O processo inclui a análise de pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças, além do planejamento das operações futuras de uma maneira priorizada e realista.

Para Kotler (1992) é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente, o planejamento estratégico funciona como uma bússola que indica qual posição seguir visando sempre os melhores resultados.

Com o planejamento, a incerteza envolvida no processo decisório é reduzida e, conseqüentemente, a probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas da empresa aumenta, conforme afirma Oliveira (2007, p. 5):

“O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz.

O planejamento é suporte intrínseco de toda ação inteligente ou improvisada, é a reação de um organismo inteligente, dotado de alta capacidade de percepção e de processamento das alterações do ambiente, é uma aproximação da impossibilidade física que é o planejamento instantâneo (BETHLEM, 2009).

Wright, Kroll e Parnell (2000, p.24), mencionam alguns passos que a alta administração deve realizar, como:

- a) Analisar oportunidades e ameaças ou limitações que existem no ambiente externo;
- b) Analisar os pontos fortes e fracos de seu ambiente interno;
- c) Estabelecer a missão organizacional e os objetivos gerais;
- d) Formular estratégias (no nível empresarial, no nível de unidades de negócios e no nível funcional) que permitam à organização combinar os pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e ameaças do ambiente;
- e) Implementar as estratégias;

f) Realizar atividades de controle estratégico para assegurar que os objetivos gerais da organização sejam atingidos.

2.2.1 Missão

A missão tem o objetivo de especificar o rumo dos negócios em que a empresa pretende competir e também os clientes que deseja atender. Para Oliveira (2007, p. 50), missão é a determinação do motivo central da existência da empresa, ou seja, a determinação de “quem a empresa atende”. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar.

A missão da empresa deve ser definida em termos de satisfazer a alguma necessidade do ambiente externo, e não em termos de oferecer algum produto ou serviço ao mercado (Kotler, 1980, p. 83).

Para Costa (2002), a missão explica a razão básica para a existência da organização, e dá assistência para responder sobre a empresa, tais como, para que serve, por que surgiu e qual foi a motivação dos fundadores.

2.2.2 Visão

A visão é um retrato do que a empresa pretende ser, e o que pretende realizar. Segundo Oliveira (2007, p. 43), “representa o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante”. É a definição das expectativas e desejos da alta administração em relação a organização, levando em consideração que isso delineará o planejamento estratégico a ser desenvolvido e executado.

Costa (2007, p. 36) acrescenta que a definição da visão deve ser feita de maneira simples, objetiva, abrangente, sendo de fácil compreensão, sendo útil para a organização e seu todo. Oliveira (2014, p. 66) aponta que a visão não deve ser fruto de uma única pessoa, mas de um grupo de líderes da organização. Pereira (2010) diz aponta que a visão funciona como uma bússola. Marca a direção em que a empresa quer seguir, o caminho a ser percorrido em busca de um futuro promissor, além de representar seus sonhos e esperanças

2.2.3 Valores

Valores são as virtudes, crenças e os princípios da empresa, ou seja, mostram o que é relevante para a organização no dia a dia do negócio. Oliveira (2014, p. 69) relata que os valores de uma organização possuem uma forte interação perante as questões éticas e morais, assim muitas empresas aproveitam esses valores para fortalecer seu código de ética. Sendo valores verdadeiros, a empresa pode se valer de vantagens competitivas.

A lacuna do que é pregado em relação ao realizado e a dificuldade de escolha dos valores por parte dos executivos ocorre pela divergência de valores culturais e crenças da cúpula executiva. No momento de definição dos valores é possível, ou quase certo, que não haja posicionamentos iguais, no máximo visões compatíveis com as demais. (BETHLEM, 2009).

2.2.4 Análise do ambiente interno

Conhecer a organização com seus potenciais e limitações é essencial para elaborar o planejamento estratégico. No ambiente interno são identificados os pontos fortes e fracos da organização, avaliando se a atuação vigente está a obter os resultados esperados. Nesta análise são examinados todos os recursos dentro da empresa, financeiros, físicos e materiais, mercadológicos, humanos e administrativos, segundo Silva (2013, p, 106).

2.2.4.1 Pontos fracos e fortes

Na visão de Oliveira (2014), pontos fortes e fracos da empresa são variáveis controláveis que propiciam uma condição favorável ou desfavorável para a empresa em relação ao seu ambiente, para que seja eficaz uma análise interna deve tomar como perspectivas para comparação as outras empresas de seu setor de atuação, sejam elas concorrentes diretas ou apenas concorrentes potenciais.

Para Oliveira (2015, p.71) os pontos fortes “são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação ao seu ambiente”, já os pontos fracos “são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação ao seu ambiente”.

2.2.4.2 Matriz BCG

Para que se dê início a elaboração do planejamento estratégico, primeiramente é necessário realizar uma análise ao portfólio da empresa, relacionando a posição competitiva dos produtos com as tendências do mercado. A matriz BCG foi desenvolvida por Bruce Henderson para o Boston Consulting Group, (BCG) no ano de 1967, a ferramenta permite a identificação da probabilidade de crescimento dos produtos da empresa no mercado ou a aceitação do público e a representação no fluxo de caixa da organização, visualizando assim os pontos essenciais para a manutenção do portfólio.

Quadro 1 - Matriz BCG



Fonte: Periard (2010)

A matriz separa os produtos em quatro quadrantes, sendo que o primeiro quadrante incorpora os produtos “estrela”, que costumam gerar grande lucro, porém exigem cuidados especiais, muito esforço e investimento para que se alcance uma performance sustentável.

O segundo quadrante se encontram os produtos considerados no “nascido”, esses produtos se encontram em fase de crescimento e sucesso, ainda não geram grandes receitas apesar do esforço e investimentos necessários, podem ser evoluídos a estrela se trabalhados da maneira correta.

O terceiro quadrante se situam os produtos que realmente sustentam de maneira confiável o caixa da empresa são chamados “vaca-leiteira”, por sua vez contribuem pouco para o crescimento da organização e consomem pouco investimento, as vendas já estão estabilizadas em um mercado equilibrado.

No último quadrante se encontram os produtos “abacaxi”, pois estão e fase terminal, não contribuem para o crescimento nem para o lucro e ações para reversão de quadro já são ineficazes.

2.2.5 Análise do ambiente externo

O ambiente externo envolve os fatos que afetam a empresa de fora para dentro, tais aspectos como consumidores, fornecedores, concorrência, economia e entre outros, assim é possível identificar as oportunidades e ameaças da organização. Bethlem (2009) descreve que, o ambiente externo da empresa pode ser dividido em fronteiras, em regiões, mercados ou ramos de negócio.

Em um ambiente externo, em termos geográficos, a empresa pode ser mundial, nacional, regional e local. Em termos operacionais, pode pertencer a uma determinada indústria ou ramo de negócios, cujas fronteiras podem sobrepor-se às nacionais, regionais e etc.

Segundo Oliveira (2007), a análise externa tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças, bem como a sua atual posição produtos versus mercados e, prospectiva, quanto a sua posição produtos versus mercados desejada no futuro.

2.2.5.1 Ameaças e Oportunidades

As oportunidades são geradas por meio de forças externas da empresa que influenciam de maneira positiva, e não há como controlar, as ameaças já são o oposto, influenciam de maneira negativa e devem ser tratadas com maior cautela.

Para Oliveira (2007, p. 68) “As oportunidades e as ameaças representam as variáveis não controláveis pela empresa e fica evidente que o problema maior são as

variáveis sobre as quais não se tem controle.” Oliveira (2007, p.68) conceitua oportunidades e ameaças da seguinte maneira:

- **“Oportunidades:** são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las.”
- **“Ameaças:** são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma.”

2.2.5.2 Análise do Ambiente Geral

Todas as empresas sofrem influências ambientais, e todas são afetadas por fatores político-legais, econômicos, tecnológicos e sociais, os quais são fatores que em conjunto formam o macro ambiente das organizações. Sob a visão de Wright et al. (2000), destacam-se algumas informações sobre as forças ambientais:

- **Forças político-legais:** compreende legislações, sentenças judiciais e também decisões que são tomadas por diversas comissões em cada nível de governo.

O sistema político legal pode influenciar tanto o comércio quanto o padrão de vida das pessoas.

- **Forças econômicas:** as forças econômicas também causam grandes impactos nos negócios.

Pode-se citar como exemplo o impacto causado tanto pelo aumento quanto pela diminuição do produto interno bruto, bem como as altas e baixas nas taxas de juros, na inflação e no preço do dólar.

- **Forças tecnológicas:** essas forças podem propor oportunidades ou ameaças para as organizações e englobam melhorias e inovações científicas.

Para muitas organizações, as mudanças e avanços tecnológicos oferecem oportunidades importantes na melhoria dos processos, já para outras, podem se tornar uma ameaça e às vezes são capazes até mesmo de destruir a empresa.

- **Forças sociais:** as forças sociais abrangem as tradições, os valores, as tendências sociais e também expectativas que as pessoas têm em relação às organizações.

As tradições de festas de natal e dia das mães, por exemplo, podem trazer oportunidades para as empresas venderem mais seus produtos e serviços.

2.2.5.3 As 5 forças de Porter

O modelo das cinco forças de Porter desenvolvida por Michael Porter na década de 70, permite analisar o grau de atratividade e identificar os fatores que afetam a competitividade. Porter (1979) elaborou um modelo de análise do ambiente da indústria, prevendo o mapeamento de cinco forças competitivas, que permitem entender melhor as regras do jogo e ajudam a empresa no posicionamento com maior clareza, de acordo com ele, “a estrutura industrial tem uma forte influência na determinação das regras, assim como das estratégias potencialmente disponíveis para a empresa.” (PORTER, 1997, p. 22).

Segundo Porter (1986, p.22), as cinco forças competitivas são:

- a) Ameaça de novos entrantes;
- b) Poder de Barganha de Fornecedores;
- c) Poder de barganha dos consumidores;
- d) Ameaça de produtos substitutos;
- e) Intensidade da rivalidade entre concorrentes.

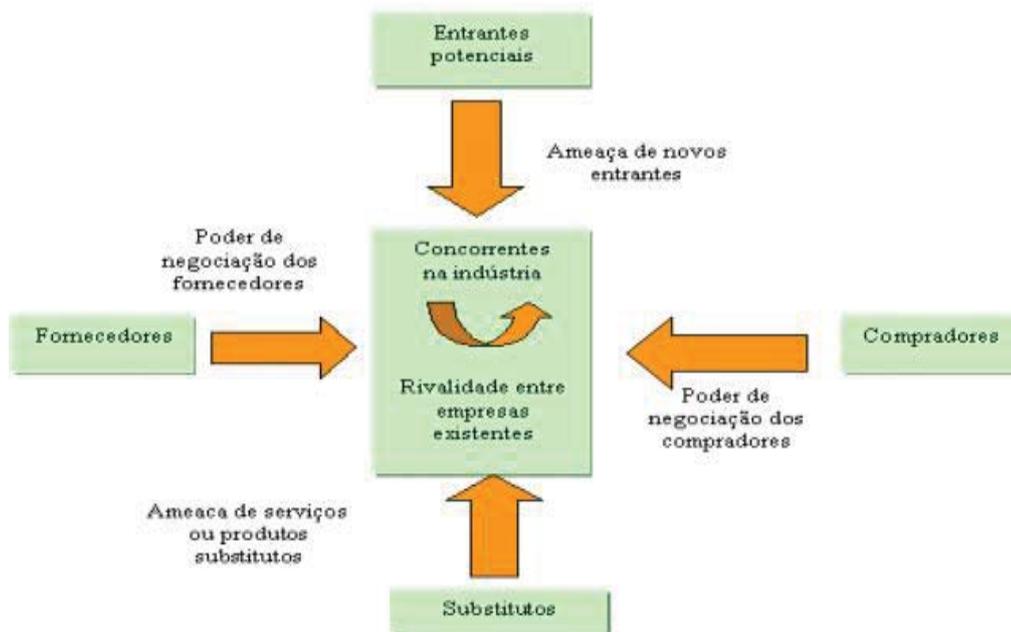


Figura 1 – Modelo das 5 forças competitivas de Porter.

Fonte: Porter (1986, p. 23)

- a) **Ameaça de novos entrantes:** Porter (1986, p. 25) afirma que a ameaça de entrada em uma indústria depende de barreiras de entrada existentes, em conjunto com a reação que o novo concorrente pode esperar da parte dos concorrentes já existentes.

Se as barreiras são altas, o recém-chegado pode esperar retaliação acirrada dos concorrentes na defensiva; a ameaça de entrada é pequena. As novas empresas que entram para uma indústria trazem novas capacidades, o desejo da sua fatia no mercado, e frequentemente, recursos substanciais.

- b) **Poder de barganha dos fornecedores:** fornecedores com elevada capacidade de controle, afetam diretamente a rentabilidade e o desempenho de um setor, sabendo que podem impor preços, condições de pagamento, prazos de entrega e qualidade dos produtos ou serviços. (PORTER, 1997).

Assim, os fornecedores poderosos dispõem de condições para espremer a rentabilidade de um setor que não consiga compensar os aumentos de custos nos próprios preços.

- c) **Poder de barganha dos consumidores:** Quanto maior o poder de negociação dos consumidores, menor será a atratividade de um dado setor, pois estes podem forçar as empresas a reduzir preços, aumentar a qualidade dos

produtos e/ou serviços e ainda barganhar melhores condições de pagamento, segundo Porter (1996, p. 40-41), “os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros.

Os consumidores também têm maior poder de negociação quando são únicos ou quando os produtos fornecidos são de menor importância para eles.

d) Ameaça de produtos substitutos: Porter (1986, p. 75) determina produtos substitutos como bens ou serviços que são originados fora de um determinado setor, porém realiza a mesma função, ou função similar, satisfazendo o consumidor final.

Ameaças de serviços substitutos são a principal variável que define preço no mercado e ativa a concorrência. No entanto, a qualidade dos produtos ou serviços será a estratégia que determinará a opção final do consumidor.

Segundo Barney (1997) a ameaça de substitutos é quando os serviços e produtos oferecidos por empresas rivais aproximam-se das mesmas necessidades dos clientes da mesma oferta de uma determinada organização, mas de forma diferente. Os substitutos impõem um teto aos preços de uma firma, podendo diminuir seus rendimentos.

e) Intensidade da rivalidade entre concorrentes: Os movimentos competitivos de uma empresa dentro de seu setor têm efeitos significativos em seus concorrentes, que podem, portanto, desencadear esforços para conter esses movimentos ou ações de retaliação.

Quando o setor é concentrado, dominado por um reduzido número de empresas, estas podem impor a sua disciplina ou desempenhar um papel coordenador no setor, segundo Porter (1997), pode ser pela concorrência de preços, publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços ou das garantias ao cliente. “a rivalidade ocorre porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição”. (PORTER, 1997, p. 34)

2.2.6 Análise SWOT

A Matriz SWOT é uma ferramenta essencial, pois através dela a empresa obtém uma visão clara e objetiva sobre quais são suas forças e fraquezas, oportunidades e ameaças, dessa forma é possível elaborar estratégias para obter vantagem competitiva e melhorar o desempenho organizacional.

De acordo com CHIAVENATO & SAPIRO (2003, p.188) a matriz SWOT se constitui em uma ferramenta estrutural utilizada para cruzar as oportunidades e ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos. O cruzamento forma uma matriz com quatro células, e para cada célula haverá uma indicação de que rumo a empresa deve tomar, conforme a Figura 2.

		Análise Interna	
		Pontos fortes (Strengths)	Pontos fracos (Weaknesses)
Análise Externa	Oportunidades (Opportunities)	SO Tirar o máximo partido dos pontos fortes para aproveitar ao máximo as oportunidades detectadas	WO Desenvolver as estratégias que minimizem os efeitos negativos dos pontos fracos e que em simultâneo aproveitem as oportunidades emergentes
	Ameaças (Threats)	ST Tirar o máximo partido dos pontos fortes para minimizar os efeitos das ameaças detectadas	WT As estratégias a serem desenvolvidas devem minimizar ou ultrapassar os pontos fracos e, tanto quanto possível, fazer face às ameaças

Figura 2 – Matriz SWOT

Fonte: CHIAVENATO & SAPIRO 2003, p.188

Segundo Martins (2007), a análise SWOT é uma das práticas mais comuns nas empresas voltadas para o pensamento estratégico e marketing, é algo trabalhoso de produzir, porém a prática constante pode trazer ao profissional uma melhor visão de

negócios, pois os cenários onde a empresa atua estão sempre em constantes alterações.

2.2.7 Postura Estratégica

A postura estratégica da empresa é decidida no processo que envolve a escolha e as ações bem sucedidas que cumprem a missão da empresa. Segundo Oliveira (2015), o estabelecimento da postura estratégica é limitado por três aspectos: a missão da empresa; a relação positiva ou negativa entre oportunidades e ameaças; a relação positiva ou negativa entre os pontos fortes e fracos.

O autor ainda cita que o elemento psicológico pode influenciar na postura da empresa pois, envolve valores, atitudes motivações e anseios dos proprietários e executivos. A Figura 3 mostra os tipos de postura estratégica.

		Análise Interna	
		Predominância de	
Análise Externa	Pontos Fracos	Pontos Fortes	
	Predominância de	Ameaças	Sobrevivência
	Oportunidades	Crescimento	Desenvolvimento

Figura 3 - Posturas estratégicas das empresas.

Fonte: Oliveira (2007, p.121)

Oliveira (2007, p. 185), apresenta as seguintes estratégias empresariais:

- **Estratégia de sobrevivência:** adotada pela empresa quando não existe outra alternativa, quando o ambiente da empresa está inadequado e a predominância de pontos fracos e ameaças externas.

No momento em que a empresa adota a estratégia de sobrevivência, o gestor deve parar de investir e reduzir as despesas. Para Oliveira (2007), de maneira natural, uma empresa tem dificuldades de utilizar esta estratégia por um período de tempo muito longo, pois poderá ser engolida pelo mercado e pelos seus concorrentes.

- **Estratégia de manutenção:** de acordo com Oliveira (2007), no caso da estratégia de manutenção, a empresa percebe o predomínio de ameaças, mas ela possui vários pontos fortes, como recursos financeiros, recursos humanos e tecnologia, entre outros, os quais foram acumulados com o passar do tempo e, portanto, o gestor pode continuar sobrevivendo e manter o que conquistou até o momento. Para isso, deverá utilizar bem os seus pontos fortes e reduzir os pontos fracos, bem como potencializar os pontos fracos da concorrência e diminuir a ação dos pontos fortes da mesma.

Diante desse cenário, a organização pode investir, desde que isso seja feito com moderação. Em situações nas quais a empresa está enfrentando dificuldades ou procurando se defender de ameaças, ela pode aderir à estratégia de manutenção.

- **Estratégia de crescimento:** embora a empresa tenha predominância de pontos fracos, o ambiente está proporcionando situações favoráveis que poderão ser transformadas em oportunidades, geralmente, neste caso, o gestor busca lançar novos produtos e serviços, desejando maximizar as vendas (OLIVEIRA, 2007).
- **Estratégia de desenvolvimento:** na estratégia de desenvolvimento ocorre o predomínio de pontos fortes e de oportunidades. Com isso, o gestor deve buscar o desenvolvimento da empresa através de duas direções, que são a busca novos mercados e novos clientes ou novas tecnologias, para que seja possível obter novos negócios no mercado.

Para Oliveira (2007), a empresa aparece como multidivisionada em empreendimentos diversos e assume, frequentemente, a forma de conglomerado dirigido a partir de uma empresa holding.

2.2.8 Definição de Objetivos e Metas

Objetivos e metas podem ser entendidos como marcadores do resultado esperado em virtude das estratégias planejadas, demonstram o que a empresa deseja e pretende alcançar.

Para Costa (2006, p.29), “Os objetivos e metas referem-se aos parâmetros-chave, qualitativos ou quantitativos, que se pretende atingir ou manter em um dado momento ou período de tempo futuro preestabelecido”. Já Mintzberg et al. (2006), afirma que metas e objetivos definem o que vai ser atingido e quando serão obtidos os resultados, porém, não estabelecem como devem ser atingidos os resultados.

Na visão de Oliveira (2015, p.151), “o objetivo é o alvo ou ponto quantificado, com prazo de realização e responsável estabelecidos, que se pretende alcançar através de esforço extra” e metas são passos ou etapas, perfeitamente quantificados e com prazos para alcançar os desafios e objetivos da empresa.

2.2.9 Tipologia de estratégias

Porter (1997, p. 49), define as estratégias competitivas como “ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria, para enfrentar com sucesso as cinco forças competitivas”.

A estratégia é definida por Oliveira (2007, p. 53), como:

[...] ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar o objetivo, o desafio e a meta. É importante procurar substabelecer estratégias alternativas para facilitar as alterações dos caminhos ou ações de acordo com as necessidades. As estratégias podem ser estabelecidas por área funcional da empresa. A partir das estratégias, devem ser desenvolvidos os projetos, os quais são consolidados através de planos de ação, quando envolvem diferentes áreas da empresa.

Conforme Mintzberg et al. (2006), ela auxilia na organização e alocação dos recursos da empresa, com uma postura única e viável.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2007), apresentam estratégias no nível de negócios e definem que, o objetivo é criar diferenças entre a posição de uma empresa e a de seus concorrentes, as empresas escolhem entre cinco estratégias no nível de negócios para definir e defender a posição estratégica desejada contra os concorrentes, que são as seguintes:

- **Estratégia de liderança em custos:** Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2007, p. 105), é um conjunto integrado de ações tomadas para produzir bens e serviços com características aceitáveis pelos clientes ao menor custo em comparação com o dos concorrentes.

Michael Porter (1986) afirma que a estratégia de liderança pelo custo, consiste em atingir a liderança total em um setor, uma posição de baixo custo permite que a empresa obtenha retornos acima da média, mesmo se houver um alto índice de competitividade.

- **Estratégia de diferenciação:** Hitt, Ireland e Hoskisson (2007) definem como um conjunto integrado de ações tomadas para produzir bens ou serviços, com um custo aceitável que os clientes percebem como diferentes, de maneira que sejam importantes para eles. Os diferenciadores visam atrair clientes que percebam que se cria valor para eles da forma pela qual os produtos da empresa diferem daqueles produzidos e comercializados pelos concorrentes.

Segundo Padilha, Gallon e Mattos (2012), é a produção de bens ou serviços que sejam diferenciados na percepção dos clientes, com ênfase em características diferenciadas em detrimento ao baixo custo.

- **Estratégia de foco:** De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2007, p. 113), as empresas optam por uma estratégia de foco quando planejam usar suas competências essenciais para atender às necessidades de um determinado segmento ou nicho da indústria, em detrimento de outros.

A estratégia de foco baseia-se na condição de que a empresa é capaz de atender ao segmento específico mais efetivamente e também eficientemente do que os concorrentes que competem de forma mais ampla (PORTER, 1986).

- **Estratégia integrada de liderança em custos/diferenciação:** Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2007), seu objetivo é produzir eficientemente produtos com alguns atributos diferenciados e as empresas que utilizam essa estratégia com êxito aprendem a se adaptar rapidamente a novas tecnologias e mudanças rápidas nos seus ambientes externos, porque se concentram no

desenvolvimento de duas fontes de vantagem competitiva ao mesmo tempo aumenta a quantidade de atividades primárias e de suporte nas quais a empresa têm de se tornar competente.

Padilha, Gallon e Mattos (2012) afirmam que, são aquelas que conseguem fabricar produtos relativamente diferenciados a um custo mais baixo, têm um bom desempenho no mercado e, geralmente, apresentam retornos acima da média.

- **Estratégias no nível corporativo:** as estratégias competitivas de Nível Corporativo, segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p.154), especificam as “ações que uma empresa toma para obter vantagem competitiva selecionando e administrando um grupo de vários negócios que competem em vários mercados de produtos. As estratégia de nível corporativo são divididas entre, diversificada relacionada e diversificada não-relacionada.

Padilha, Gallon e Mattos (2012) destacam que a **diversificação relacionada** ocorre quando o novo negócio implementado pela empresa possui ligação com o negócio principal, os autores ainda destacam a **diversificação não relacionada** ocorre quando o novo negócio não possui ligação com o negócio principal.

2.2.10 Plano de Ação - 5W2H

O plano de ação é a ferramenta que põe em prática todo o planejamento estratégico, com ele são estabelecidos os prazos, e as instruções e também determina os custos para a realização dos objetivos.

Na visão de Costa (2006, p. 206), “para cada objetivo ou meta, deve haver planos de ação específicos para se assegurar que as ações e passos necessários, para a implementação das estratégias combinadas, sejam executados e acompanhados por pessoas previamente alocadas”.

O plano de ação pode ser estruturado através da ferramenta 5W2H, como mostra o Quadro 2.

Quadro 2 – Estrutura do plano de ação

Perguntas	Comentários
O quê?	O que deve ser feito, quais são os passos ou etapas necessárias, quais dependem de quais, e quais devem ser realizados simultaneamente?
Depende de quê?	Esta atividade depende de quê? Qual ou quais etapas devem estar completadas para que esta possa se iniciar?
Quem?	Quem deve executar cada atividade e quem deve supervisionar a sua execução e responder por prazos, qualidade e orçamento de cada etapa?
Por quê?	Justificativa: Por que a etapa específica é considerada necessária?
Como?	Como a etapa deverá ser executada? É a maneira como será feita cada etapa.
Até quando?	Até quando aquela atividade deve estar completada?
Quanto custa?	Quanto vai custar a etapa, quanto será gasto para realizá-la?
Recursos necessários?	Que outros recursos são necessários, em cada etapa, como recursos humanos, informações, relatórios, licenças, patentes, equipamentos, espaço físico, máquinas e tecnologias?

Fonte: Costa (2006, p. 206)

Por meio deste conjunto de escolhas, o plano de ação deverá ser constituído, desenvolvendo ações específicas no âmbito da estratégia estabelecida, que precisarão ser implantadas para atingir as metas e os objetivos.

2.2.11 Mecanismo de Implementação e Controle do Planejamento Estratégico

Ao termino do diagnóstico estratégico, onde são verificados e analisados todos os ambientes que envolvem a empresa, evidenciando as ameaças, oportunidades, pontos fracos e pontos fortes, definindo os caminhos a serem percorridos além de determinar a visão e a missão da empresa, é possível elaborar as estratégias que a empresa deverá seguir, para que se possa alcançar os objetivos e as ambições.

Certo e Peter (1993) afirmam que, para implementar o planejamento estratégico é necessário que se faça uma análise do ambiente, identificando riscos e oportunidades que influenciam a busca pelas metas e objetivos da empresa. Seu propósito é basicamente avaliar o ambiente para que a administração reaja corretamente às suas mudanças e alcance o sucesso organizacional. Wright, Kroll e Parnell (2000), definem a estratégia como planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização. Para que

as estratégias funcionem realmente, é necessário uma vantagem competitiva frente aos concorrentes. Segundo Barney (1991, p.102), uma empresa possui vantagem competitiva quando ela implementa uma estratégia de criação de valor que não pode ser simultaneamente implementada por qualquer outro concorrente.

Segundo Oliveira (2007, p. 257) “a função controle e avaliação num processo de planejamento estratégico tem algumas finalidades”, mencionadas a seguir:

- Identificar problemas, falhas e erros que se transformam em desvios do planejado, com a finalidade de corrigi-los e de evitar sua reincidência;
- Fazer com que os resultados obtidos com a realização das operações estejam, tanto quanto possível, próximos dos resultados esperados e possibilitem o alcance dos desafios e consecução dos objetivos;
- Verificar se as estratégias e políticas estão proporcionando os resultados esperados, dentro das situações existentes e previstas;
- Proporcionar informações gerenciais periódicas, para que seja rápida a intervenção no desempenho do processo.

Para Oliveira (2014, p.268), o objetivo do controle e avaliação no processo de planejamento estratégico “é acompanhar o desempenho do sistema, através da comparação entre as situações alcançadas e as previstas, principalmente quando os objetivos, desafios e metas, bem como da avaliação das estratégias e políticas adotadas pela empresa”.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No presente capítulo serão apresentados os procedimentos, métodos e técnicas utilizados para o delineamento da pesquisa, buscando o alcance dos objetivos propostos.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Tendo o problema de pesquisa já definido, o presente estudo tem como objetivo elaborar o planejamento estratégico adequado para a empresa Bella's Parking. Para que se tornasse possível o desenvolvimento da pesquisa, foram coletadas informações dos ambientes em que a empresa opera e de todos os stakeholder.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

População pode ser definida como um conjunto de elementos que podem ser mensurados relacionando às variáveis que se deseja levantar, já amostra é uma parte da população adequadamente selecionada (DIEHL; TATIM, 2004).

A população da pesquisa foi efetuada ao proprietário da empresa, por quatro funcionários, quarenta e oito clientes e um fornecedor, totalizando cinquenta e quatro participantes. A tabela a seguir nos mostra com detalhes os participantes do estudo:

Tabela 1 - População e amostra da pesquisa.

ATORES	POPULAÇÃO	AMOSTRA
Proprietários	1	1
Fornecedores	1	1
Funcionários	4	4
Clientes	550	48
TOTAL	556	54

Fonte: Dados do estudo (2018).

Na coleta de dados, foram atribuídos questionários ao proprietário, aos funcionários, fornecedores e clientes. O questionário do estudo, foi composto por quatro questões abertas e também um campo para sugestões, as questões buscavam identificar os pontos fortes e fracos, as ameaças e oportunidades. Os questionários foram respondidos em um período médio de 7 dias.

3.3 COLETA DE DADOS

O grupo interno da empresa foi pesquisado por completo, o principal fornecedor também, e como a empresa possui um sistema informatizado, foi possível identificar a média mensal de 550 clientes atendidos no estabelecimento, dentre estes clientes estão os que frequentam diariamente e mensalmente, consumindo todos os serviços da empresa, porém também existem clientes que visitam o estabelecimento esporadicamente, para esta porcentagem da população o mesmo questionário foi aplicado digitalmente.

A pesquisa foi realizada durante o período de 28 de agosto a 30 de setembro, constituindo um total de 21 questionários respondidos digitalmente e 33 respondidos fisicamente.

3.4 ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados se dá por etapas, sendo elas seleção, que verifica os dados para procurar erros e falhas, ou até mesmo informações distorcidas e a classificação, que ordena os dados de acordo aos critérios adotados, ou seja, grau de relevância e quantidade. Para Diehl e Tatim (2004), a pesquisa quantitativa “caracteriza-se por quantificar tanto a coleta quanto as informações por meio de técnicas estatísticas”, já a pesquisa qualitativa “descreve a complexidade de determinado problema e a interação de certas variáveis”.

A análise de conteúdo pode ser caracterizada como um composto de técnicas que permitem um diagnóstico eficaz dos resultados retidos sobre determinados comportamentos, podendo assim a constatação de hipóteses e o entendimento de informações, sendo assim, podendo se adaptar à análise de pesquisas quantitativas quanto qualitativas (MINAYO, 2001).

As informações obtidas através dos questionários aplicados passaram por um processo de tabulação, assim tornou-se possível identificar a posição à qual a empresa se encontra.

3.5 CATEGORIAS DE ANÁLISE

Ao longo do planejamento, foram analisados as seguintes questões: pontos fortes e pontos fracos da organização, ameaças e além destes aspectos foram definidas a missão, visão, valores, objetivos, metas e estratégias.

Os pontos fortes, para Oliveira (2015, p.71) são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação ao seu ambiente, já os pontos fracos, são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação ao seu ambiente.

As oportunidades são condições do ambiente geral que ajudam a empresa a obter competitividade estratégica, se explorada adequadamente. (HITT, IRELAND E HOSKISSON 2008). Ameaças “são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma.” (OLIVEIRA 2015, p.71).

A visão é um retrato do que a empresa pretende ser. Pode e deve ser reformulada quando fechar o seu planejamento e ela vai orientar todas as ações da empresa. Para Oliveira (2014, p.65), “visão é conceituada como os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla”.

Para Hitt, Ireland e Hoskinsson (2008, p.18), “a missão especifica o negócio no qual a empresa pretende competir e os clientes aos quais pretende atender”. Ele ainda diz que “a missão deve definir a individualidade da empresa, deve ser inspiradora e relevante para todos os stakeholders”.

Rodrigues et al (2009) afirma que os valores podem e devem ser entendidos como ideias a serem seguidas, sendo os lideres os principais agentes da prática dos valores, uma vez que esses princípios devem ser transformados em atitudes.

Para Costa (2006), “os objetivos e metas referem-se aos parâmetros chave, qualitativos ou quantitativos, que se pretende atingir ou manter em um dado momento ou período de tempo futuro preestabelecido”.

As estratégias, na visão de Oliveira (2015, p.193) são como “um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada e inovadora, as metas, os desafios e os objetivos estabelecidos”.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTAGIADA

A empresa estudada foi fundada em 10 de novembro de 2016, após Leocir Bellaver, fundador da mesma, aposentar-se trabalhando em um frigorífico na cidade de Passo Fundo. Anteriormente à fundação foi executada uma análise de mercado e então optou-se por selecionar o ramo de estacionamentos, pois a carência de vagas de estacionamento na cidade vem se tornando cada vez maior.

Foi deparado um ponto comercial a venda no bairro centro, tratava-se de um estacionamento anexo de lavagem que estava decretando falência em decorrência da má gestão. Após um período de negociação instalava-se na Rua General Netto, 758 em Passo Fundo/RS a Bella's Parking Lavagem e Estacionamento.

No empreendimento, fora iniciado uma intensa reforma do ambiente e a ampliação da infraestrutura, o gestor optou pela família para compor o quadro de funcionários da Bella's Parking.

A empresa foi evoluindo, cruzando barreiras competitivas, e se tornando um empreendimento forte frente aos demais estabelecimentos da região. Em meados de 2017, Leocir Bellaver passou a gestão da empresa a seu filho Fábio Antônio Bellaver, que através de seu aprendizado na graduação e também em outras empresas nas quais trabalhou, pode implantar diversas alterações no quesito administrativo.

Uma grande reforma foi realizada no local, ampliando a quantidade dos box, instalando cobertura em aluzinc trapezoidal sobre 50% do espaço, alterando o espaço de lavagem para um ponto amplo e bem alojado com ferramentas profissionais de ponta, além da formalização da empresa. No final do ano de 2017, através de muita persistência, Fábio juntamente à sua noiva, buscaram a qualificação em serviços de estética automotiva, visando ampliar o portfólio de serviços prestados pela empresa, transformando-a no início de 2018 em lavagem, estacionamento e estética automotiva.

A empresa vem evoluindo dia após dia, buscando a satisfação dos clientes através de um atendimento diferenciado e qualidade nos serviços prestados.

4.2 MISSÃO, VISÃO E VALORES

Para Oliveira (2007), a missão é a determinação do motivo central da existência da empresa, ou seja, a determinação de “quem a empresa atende”. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar. A partir desse entendimento, sugere-se a seguinte missão para a empresa Bella’s Parking:

“Surpreender as expectativas dos clientes por meio da excelência, confiança e preço competitivo que traga retorno financeiro para seus proprietários”.

No que se refere à visão, Oliveira (2007) afirma que, “representa o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante”. É a definição das expectativas e desejos da alta administração em relação a organização, levando em consideração que isso delineará o planejamento estratégico a ser desenvolvido e executado. Com base no autor, sugere-se a seguinte visão à empresa:

“Ser a empresa mais lembrada até 2021 pela qualidade e atendimento nos serviços de lavagem, estacionamento e estética automotiva na cidade de Passo Fundo”

No quesito de valores, Oliveira (2014) relata que os valores de uma organização possuem uma forte interação perante as questões éticas e morais, assim muitas empresas aproveitam esses valores para fortalecer seu código de ética. Sendo valores verdadeiros, a empresa pode se valer de vantagens competitivas à organização são:

- **Ética;**
- **Transparência;**
- **Respeito;**
- **Dedicação;**
- **Excelência;**
- **Qualidade;**
- **Profissionalismo.**

4.3 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

De acordo com Oliveira (2007), o diagnóstico estratégico corresponde à primeira fase do processo de planejamento estratégico de uma empresa. Através dele é possível verificar em qual estágio a empresa se encontra quanto a seus aspectos internos e externos.

Para formular o diagnóstico estratégico da Bella's Parking, foram coletados dados com o proprietário, com os funcionários, fornecedores e clientes. A pesquisa foi modulada através de questionários com perguntas abertas referentes ao ambiente interno: pontos fortes (características positivas de destaque na empresa que favorecem o cumprimento do seu propósito) e pontos fracos (características negativas identificadas na empresa que prejudicam o cumprimento do seu propósito), além do ambiente externo: ameaças (desafios do ambiente externo à empresa que prejudicam o seu negócio) e oportunidades (situação que dá à organização a possibilidade alcançar seus objetivos e melhorar sua posição competitiva e/ou sua rentabilidade).

4.4 ANÁLISE INTERNA

“A análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa devem ser determinados diante de sua atual posição de seus produtos ou serviços versus segmentos de mercados”. (OLIVEIRA 2007, p.85)

De acordo com o pensamento do autor, tornou-se possível, através da análise das respostas contidas nos questionários, identificar os pontos fortes e fracos contidos no ambiente interno da empresa objeto desta pesquisa.

4.4.1 Pontos Fortes

“Pontos fortes são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação ao seu ambiente”. (OLIVEIRA 2015, p.71). Os pontos fortes da empresa foram obtidos através das respostas da primeira questão disponível no questionário aplicado. Na Tabela 2 é possível observar os pontos fortes, ao lado de sua respectiva frequência.

Tabela 2 - Pontos fortes identificados no ambiente interno da Bella's Parking

CATEGORIA	FREQUÊNCIA
<i>Recursos Humanos</i>	
Honestidade	13
Responsabilidade	6
<i>Marketing</i>	
Atendimento	44
Localização	20
Sistema Informatizado	1
Publicidade	1
<i>Finanças</i>	
Política de Preços	10
Formas de Pagamento	3
<i>Gestão</i>	
Pontualidade	4
Empresa Familiar	7
Limpeza	1
Organização	5
Flexibilidade	6
Horário de Atendimento	1
<i>Produção/Serviços</i>	
Agilidade	6
Variedade de Serviços	10
Qualidade dos Serviços	17
Confiança	6
Qualidade dos Materiais	2
Manobrista	2
<i>Infraestrutura</i>	
Estrutura	8
Espaço	5
Segurança	10
Sistema de Monitoramento	1
Equipamentos	1
Cobertura	5
Controle p/ Portão	2
Acessibilidade	3
Não Identificou	0
TOTAL	200

Fonte: Dados do estudo (2018).

A empresa objeto deste estudo apresentou grande número de pontos fortes, com uma frequência total de 200. O aspecto citado pelos pesquisados como sendo o ponto mais forte identificado na empresa obtendo 44 citações na categoria de **marketing**, foi o atendimento, resultado da grande empatia dos funcionários para com os clientes, como por exemplo, a maneira de colocar-se no “lugar do cliente”, fazendo assim com que o mesmo seja impactado já na primeira abordagem; ainda na mesma categoria foi citada a localização, que obteve um total de 20 citações devido à proximidade em que a empresa se encontra de grandes hospitais, faculdades e comércios; outro ponto muito citado está na categoria de **produtos/serviços**, sendo a qualidade dos serviços prestados pela empresa que obteve uma margem de 17 citações, pois a procura incansável pela excelência dos serviços na empresa é um aspecto de grande valia, como se trata em uma empresa que toma conta de bens materiais de alto valor e trabalha a com limpeza e estética dos mesmos, a qualidade é um determinante de credibilidade frente aos clientes, ainda nesta categoria foram citadas a variedade de serviços oferecidos pela empresa com frequência 10, que se deu ao fato de a empresa ter implantado em seu portfólio diversos serviços de estética automotiva e higienização, a confiança e a agilidade nos serviços com frequência 6 cada, a qualidade dos materiais e o serviço de manobrista que somaram dois pontos cada.

O setor de **finanças** por sua vez teve um bom número na categoria política de preços com um total de 10 menções, a empresa sempre pautou pelo preço justo juntamente a um diferencial competitivo, pois atualmente no mercado muitas empresas impõe um preço extra nos serviços sem apresentar diferencial algum.

A **infraestrutura** da empresa teve um total de 35 citações, e o ponto mais identificado foi o da segurança, pois o pátio da empresa é cercado por muros altos, o portão de acesso ao pátio é inteiro de metal, bloqueando qualquer vista para o interior do local, além de o local possuir um sistema de CFTV, com quatro câmeras vigilância instaladas no local. Na **gestão** da empresa a categoria com maior destaque foi a da empresa familiar com um total de sete citações, seguidas da flexibilidade e pontualidade com seis citações cada, isso se dá pelo fato do atendimento e agendamento dos serviços para o horário que o cliente necessita, a empresa trabalha para entregar o veículo no tempo acordado entre funcionário e cliente da melhor

maneira possível. Por fim o setor de **recursos humanos** obteve citações em honestidade com 13 e a responsabilidade com seis pontos de frequência.

No gráfico da Figura 4 é possível analisar os pontos percentuais da frequência de cada categoria identificada pelos respondentes como pontos fortes.

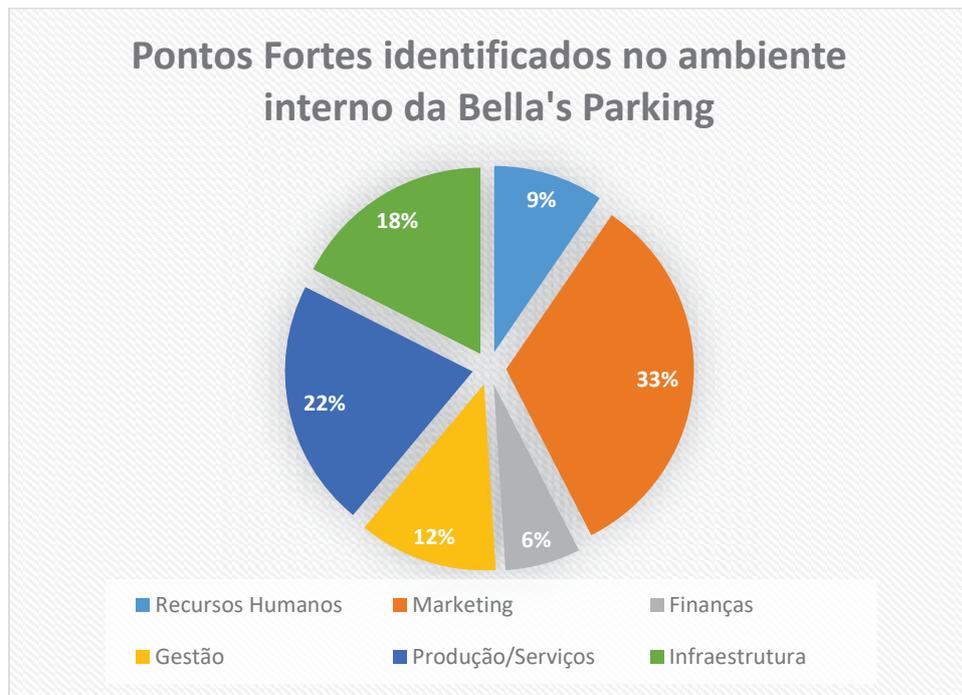


Figura 4 - Pontos Fortes identificados no ambiente interno da Bella's Parking

Fonte: Dados do estudo (2018).

Com predominância a categoria de marketing atingiu o percentual de 33% devido ao ótimo atendimento e boa localização, seguida pela produção/serviços que alcançou 22% das citações, com um percentual de 18% encontra-se a infraestrutura da empresa, com 12% está a gestão, que sobressai devido a ser uma empresa familiar ter boa flexibilidade e pontualidade, com 9% está o setor de recursos humanos e por fim o setor de finanças com 6%.

4.4.2 Pontos Fracos

“Pontos fracos são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação ao seu ambiente”. (OLIVEIRA 2015, p.71)

Os pontos fracos da empresa foram obtidos através das respostas da segunda questão disponível no questionário aplicado. Na Tabela 3 é possível observar os pontos fortes, juntamente com a respectiva frequência.

Tabela 3 - Pontos fracos identificados no ambiente interno da Bella's Parking

CATEGORIA	FREQUÊNCIA
<i>Recursos Humanos</i>	
Falta de Comunicação	1
<i>Marketing</i>	
Atendimento	2
Localização	2
Divulgação	4
Programas de Fidelização	1
Promoções	1
<i>Finanças</i>	
Política de Preços	3
<i>Gestão</i>	
Organização	2
Falta de Treinamento aos Funcionários	1
Horário de Atendimento	4
<i>Produção/Serviços</i>	
Acabamento	1
Variedade de Serviços	3
<i>Infraestrutura</i>	
Lotação	5
Estrutura	4
Iluminação	2
Espaço Limitado	19
Portão Pequeno	8
Sala de Espera	2
Lavagem Pequena	2
Piso	2
Cobertura	2
<i>Logística</i>	
Congestionamento em Horários	2
Tempo de permanência dos veículos prontos	1
Não Identificou	16
TOTAL	74

Fonte: Dados do estudo (2018).

Nos pontos fracos a empresa obteve uma frequência de 74 citações, o ponto no qual teve maior índice de citações, com um total de 19 apontamentos, está na área de **infraestrutura** e é fruto do espaço limitado do pátio da empresa, o qual torna-se “pequeno” em diferentes horários do dia dificultando manobras e impedindo uma parcela dos clientes potenciais entrarem na empresa; o segundo ponto fraco com frequência de oito apontamentos foi o portão de entrada, estes dados refletem a dificuldade que os clientes encontram para entrar no estabelecimento pois o portão é pequeno e a sinalização de faixa amarela do meio fio também não é ajustada de acordo com as normas da sinalização de trânsito, outro meio que contribui com este alto índice de apontamentos do portão, é o fato de existir uma grande árvore no passeio que limita o ângulo de curvatura para o portão.

O terceiro ponto mais citado com a frequência de cinco indicações foi a lotação do estabelecimento, isso se deve ao fato da quantidade de clientes que buscam pelo estabelecimento, com a lotação o processo de todos os serviços acaba se tornando lento, além disso, com o pátio lotado o cliente acaba tendo que aguardar um tempo extra até que o manobrista libere totalmente a passagem do veículo.

Com quatro citações, ainda na área da infraestrutura do local, foi identificada a estrutura geral do local, os clientes retrataram a falta de qualidade, incluindo piso, coberturas e acabamento do local, ainda foi retratado na abordagem que o estabelecimento vizinho à Bella's Parking, uma loja de móveis, acaba contribuindo para este aspecto negativo pelo fato de ocupar boxes como estoque de mercadorias, além de muitas vezes espalhar caixas rasgadas e cacos de madeira pelo pátio da Bella's Parking.

Também com quatro apontamentos, na área do **Marketing**, foi identificado o ponto negativo da divulgação da empresa, realmente a empresa carece de divulgação, seja por meio físicos ou digitais. No campo da **gestão** o ponto com maior negatividade, totalizando quatro, foi o horário e dia de atendimento, fato relevante pois a empresa não abre em finais de semana; com três citações ainda foi citado a política de preços da empresa que é pouco flexível, quanto ao poder de barganha dos clientes.

No gráfico da Figura 5 é possível analisar os pontos percentuais da frequência de cada categoria identificada pelos respondentes como pontos fracos:

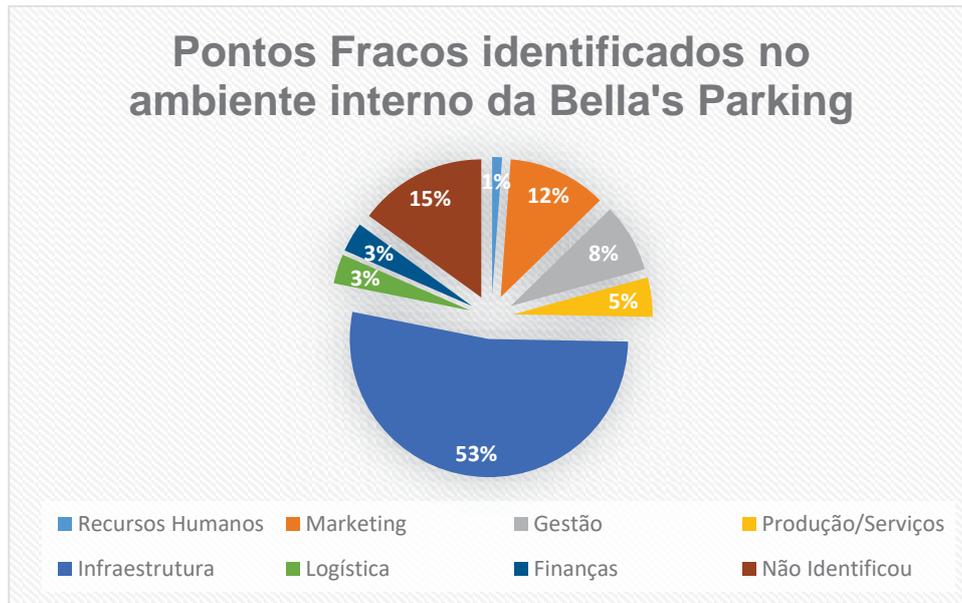


Figura 5 - Pontos Fracos identificados no ambiente interno da Bella's Parking

Fonte: Dados do estudo (2018).

Com predominância, a categoria da infraestrutura atingiu a percentagem de 53% devido ao espaço da empresa e seu congestionamento em determinados horários, em segundo lugar estão os clientes que não identificaram nenhum ponto fraco alcançando 15% das citações, com um percentual de 12% encontra-se o marketing da empresa devido à falta de divulgação, alguns clientes retrataram também que a localização e o atendimento também são fracos, com 8% está a gestão, que sobressai devido ao horário de atendimento, clientes apontaram que sentem falta de atendimento integral no sábado, com 5% está a produção/serviços que teve a maioria de pontos citados na variedade de serviços prestados e por fim o setor de finanças e logística empatados com 3%.

Ao avaliar os resultados alcançados pelas respostas dos questionários, pode-se notar que a empresa obteve um número maior de pontos fortes do que de pontos fracos, com uma diferença de 126 citações que mostra que os pontos fracos são poucos, porém a empresa deve atentar e monitorar para que os resultados não venham se aproximar ao decorrer do tempo.

4.4.3 Matriz BCG

Conforme visto no referencial teórico, a matriz separa os produtos em quatro quadrantes, de acordo com o gestor e com os dados presentes no sistema de informações na Bella's Parking, foi possível separar nos quadrantes da matriz BCG os serviços prestados pela empresa.

Quadro 3 – Matriz BCG na Bella's Parking

		Participação relativa de mercado	
		Alta	Baixa
Crescimento do mercado	Alto	ESTRELA - Cristalização de Pintura; - Enceramento 3M.	NASCEDOURO - Espelhamento 3M; - Polimento; - Higienização Interna; - Serviço “Leva e Traz”.
	Baixo	VACA LEITEIRA - Estacionamento Rotativo; - Estacionamento Mensal; - Estacionamento Conveniado; - Lavagem Automotiva; - Jet Cera.	ABACAXI - Enceramento Grand Prix; - Socorro Automotivo.

Fonte: Dados do estudo (2018).

O quadrante estrela foram selecionados os serviços de cristalização de pintura e enceramento 3M, pois são produtos novos que tem grande participação e crescimento no mercado e são geradoras de grandes receitas. O segundo quadrante se encontram os produtos considerados “nascido”, os produtos identificados neste quadrante foram espelhamento 3M, polimento, higienização interna e o serviço de leva e traz, estes por sua vez não geram grandes receitas apesar do esforço e investimentos necessários, porém estão em constante crescimento e podem ser evoluídos a estrela.

No terceiro quadrante se situam os produtos que realmente sustentam de maneira confiável o caixa da empresa são chamados “vaca-leiteira”, foram identificados todas as modalidades de estacionamento, a lavagem automotiva e o

serviço de Jet-Cera, estes por sua vez contribuem pouco para o crescimento da organização e consomem pouco investimento, as vendas já estão estabilizadas em um mercado equilibrado.

No último quadrante se encontram os produtos “abacaxi”, neste quadrante apenas o serviço de enceramento Grand Prix foi identificado, pelo fato de ser substituído devido a sua qualidade inferior aos outros enceramentos, este por sua vez está em fase terminal, não contribui para o crescimento nem para o lucro e ações para reversão de quadro já são ineficazes e desnecessárias.

4.5 ANÁLISE EXTERNA

Para Oliveira (2007), a análise externa tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças, bem como a sua atual posição produtos versus mercados e, prospectiva, quanto a sua posição produtos versus mercados desejada no futuro. Já Aaker (2007), diz que a análise externa envolve um diagnóstico dos fatores externos importantes para a organização, o qual deve focar na identificação das oportunidades e ameaças.

Nessa etapa é analisado o exterior da empresa, que inclui grupos, indivíduos, organizações e fatores os quais a empresa não exerce controle, posteriormente com as respostas são identificadas as oportunidades e ameaças da empresa.

4.5.1 Ambiente Geral

A. Segmento demográfico

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p.40), o segmento demográfico se preocupa com o tamanho, estrutura etária, distribuição geográfica, mistura étnica e distribuição de renda de uma população.

- I. Tamanho da população: no último censo em 2010, a população da cidade de Passo Fundo/RS era de 184.826 pessoas, já em 2018 estima-se que a população é de 201.767 habitantes (IBGE, 2018). Em Passo Fundo, com base no último censo, em 2013, do Departamento Nacional de Trânsito (DENATRAN), estimava-se que a frota de veículos registrados no município era de 107.204 mil veículos, sendo eles, automóveis, camionetas,

caminhonetes e utilitários, de acordo com o cálculo, a cidade possuía 1,81 hab./veículo (DENATRAN, 2018).

- II. Estrutura etária: Com base no último censo, observa-se que 59.991 são homens, na faixa etária de 20 a 70 anos, sendo que 98,18% residem na área urbana e 2,82% na área rural. Na faixa etária de 20 a 70 anos, as mulheres são 69.669, sendo que 97,88% residem na área urbana e 2,12% na área rural (IBGE, 2018).
- III. Distribuição geográfica: A empresa está instalada na cidade de Passo Fundo que localiza-se ao norte do Rio Grande do Sul, na região do Planalto Médio, distante 289 km da capital Porto Alegre, envolvendo uma área territorial de 780,355 km².
- IV. Mistura étnica: Assim como todo o estado do Rio Grande do Sul, Passo Fundo tem como composição étnica a cultura de povos africanos, italianos, alemães, portugueses, poloneses e indígenas, nos últimos anos a região vem recebendo muitos imigrantes de países como Senegal, Índia, Haiti, Gana e República Dominicana, a maioria dos novos imigrantes vem por conta própria, ingressando de forma ilegal. Depois fazem o pedido de refúgio, (instrumento legal para um estrangeiro permanecer no Brasil), alegando perseguições políticas ou questões humanitárias, mas o maior motivo das migrações é econômico.
- V. Distribuição de renda: no município em 2010 haviam cerca de 25.013 domicílios que possuíam uma renda nominal mensal domiciliar de dois a cinco salários mínimos. 13.442 domicílios possuíam de 5 a 10 salários mínimos, 5818 domicílios a renda era de 10 a 20 salários mínimos e 2425 domicílios a renda era de mais de 20 salários mínimos (IBGE, 2018).

B. Segmento econômico

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p.42), o ambiente econômico refere-se à natureza e ao rumo da economia na qual uma empresa compete ou pode competir.

A economia do município de Passo Fundo é baseada principalmente no comércio e serviços, porém, também é reconhecida pelas indústrias processadoras de alimentos, máquinas e implementos agrícolas, construção

civil e um polo de serviços de saúde com referência nacional. A população do município concentra em torno de 50% do mercado consumidor da região. O PIB do município é de R\$7.817.961,53, e o PIB per capita é de R\$39.737,73 (FEE, 2014).

C. Segmento político/legal

É a área na qual as organizações e os grupos influentes competem por atenção, recursos e voz na elaboração de leis que regulamentam a interação entre os países. (HITT, IRELAND E HOSKISSON 2008, p.43)

No setor de estacionamento, lavagem e estética automotiva, a principal influência do segmento político/legal é a do licenciamento ambiental referindo que a atividade deve estar em conformidade com a legislação ambiental, especialmente com relação às emissões atmosféricas (ruídos, fumaça e etc.), ao uso de pistola de pressão e à disposição de resíduos sólidos e efluentes líquidos (óleos, graxas e etc.), além da instalação de uma caixa separadora de resíduos flutuantes, lama e óleo.

As principais leis federais aplicáveis a atividade são:

- Lei nº. 6.938, de 31 de agosto de 1981 - Política Nacional do Meio Ambiente;

- Lei Nº 9.605, de 12 de fevereiro de 1998. Dispõe sobre as sanções penais e administrativas derivadas de condutas e atividades lesivas ao meio ambiente, e dá outras providências.

- Lei nº 12.305, de 2 de agosto de 2010. Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos; altera a Lei no 9.605, de 12 de fevereiro de 1998; e dá outras providências.

D. Segmento sociocultural

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p.43), o segmento sociocultural se preocupa com as atitudes e os valores culturais, que são a base de uma sociedade, e geralmente direcionam condições e mudanças demográficas, econômicas, político/jurídicas e tecnológicas.

A busca pelos serviços prestados por lavagens e centros de estética chegam a ser considerados essenciais por apreciadores de automóveis ou por

quem deseja dar ao seu veículo um tratamento especial. No Brasil, o veículo na maioria das vezes representa status social e o ato de lavar os carros e embelezá-los, principalmente nos finais de semana, já é um hábito cultural dos brasileiros.

E. Segmento tecnológico

Inclui as instituições e atividades envolvidas na criação de novos conhecimentos e na transformação desse conhecimento em novos produtos, processos e materiais. (Hitt, Ireland e Hoskisson 2008, p.45)

No Brasil uma nova onda chamada *Auto Detailing* vem ganhando espaço no mercado, são serviços de detalhamento que incluem exterior e interior dos veículos, realizados de maneira minuciosa em processos que acabam levando mais tempo para serem realizados. Para este segmento a questão tecnológica é atualizada quase que todos os dias, com lançamentos de novos produtos, com polímeros de alta performance, novas formas de aplicação e resultados.

4.5.2 Ambiente da Indústria

Porter (1979) elaborou um modelo de análise do ambiente da indústria, prevendo o mapeamento de cinco forças competitivas, que permitem entender melhor as regras do jogo e ajudam a empresa no posicionamento com maior clareza, no quadro abaixo podemos ver a posição da empresa frente as 5 forças competitivas.

Quadro 4 - Posição da empresa frente as 5 forças competitivas de Michael Porter:

Ameaça de novos entrantes	A ameaça de entrada de novos empreendimentos neste mercado é muito grande, pois trata-se um setor com grande demanda e baixo índice de investimento.
Poder de barganha dos fornecedores	A Bella's Parking tem baixo poder de barganha com fornecedores pelo fato de não efetuar grandes compras, a empresa trabalha com compras mensais de insumos, porém, é o método de pagamento adotado pela empresa que favorece a barganha com os fornecedores, pois, neste setor a maioria dos empreendimentos acabam optando pelo prazo na hora de efetuar o pagamento.

Poder de barganha dos consumidores	O poder de barganha dos consumidores é um ponto que não tem grande protuberância, pois, os preços são fixados, porém, a Bella's Parking oferece métodos de pagamento flexíveis ao cliente como, cartões de crédito e débito das principais bandeiras, além de parcelar o valor dos serviços em até 3x.
Ameaça de produtos substitutos	A empresa sofre ameaças de serviços substitutos na área de lavagem automotiva, como a lavagem a seco (ecológica), porém este segmento na cidade ainda é pequeno e ainda não é um método aceito por todos os consumidores pelo receio de ser uma lavagem que agrida a pintura dos veículos.
Intensidade da rivalidade entre concorrentes	Os concorrentes atuais são numerosos e apresentam ameaças moderadas devido a Bella's Parking estar a apenas 2 anos no mercado, o fato que diminui a ameaça é que a Bella's Parking possui o diferencial de oferecer serviços de estética automotiva, e neste aspecto os concorrentes locais são reduzidos em 75%, a rivalidade se dá em aspectos de diferenciação. O gestor relata que já ocorreram ocasiões em que a empresa foi espionada e espiculada por concorrentes camuflados.

Fonte: Dados do estudo (2018).

4.5.3 Ameaças

“As ameaças são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma”. (OLIVEIRA 2007, p.68)

As ameaças da empresa foram obtidas através das respostas da terceira questão disponível no questionário aplicado. Na Tabela 4 é possível observar as ameaças, juntamente com a frequência de cada indicador.

Tabela 4 - Ameaças identificadas no ambiente externo da Bella's Parking

CATEGORIA	FREQUÊNCIA
<i>Mídia</i>	
Previsão do Tempo	1
<i>Clima</i>	
Intempéries	3
<i>Economia</i>	
Crise Econômica	1

Aluguel	1
Governo/Administração Pública	
Congestionamento	1
Sinalização Indicativa das vias e meio fio	4
Tributação com funcionários	5
Segurança Pública	5
Iluminação Pública	7
Concorrência	
Preços Atrativos	5
Muita Concorrência	22
Lavagem a Seco	2
Consumidor	
Mudança de Hábitos	2
Não Identificou	14
TOTAL	59

Fonte: Dados do estudo (2018).

Nas ameaças a empresa teve uma frequência de 59 citações, o ponto da **concorrência** obteve 29 citações, com um total de 22 apontamentos foi relatada a questão da grande quantidade de concorrentes, o que justifica este grande índice é a aglomeração de empreendimentos do mesmo setor alocados nas proximidades da Bella's Parking, outro ponto da concorrência o qual teve cinco citações foi a questão de alguns concorrentes adotarem preços atrativos, também com duas citações está a lavagem a seco, que vem tomando espaço no mercado.

A segunda ameaça com frequência total de 21 apontamentos foi na área do **governo/administração pública**, o ponto mais citado foi o da iluminação pública com sete apontamentos, resultado da rua onde a Bella's Parking está instalada possuir apenas dois postes com iluminação, o que acaba tornando a empresa escondida a noite e perigosa, já com a frequência de cinco indicações, também na área do governo/administração pública foi a segurança, nos últimos anos os índices de criminalidade tem aumentado na cidade de Passo Fundo e a ronda policial ainda é precária, no período noturno os clientes relatam que ficam muitas vezes com receio de utilizar os serviços da empresa, por conta da iluminação pública, conforme citado anteriormente.

Com cinco citações, ainda na área **governamental**, foi identificada a tributação com funcionários, quatro citações também para a sinalização das faixas viárias na rua onde o empreendimento está localizado, pelo fato de as faixas atuais estarem

apagadas, muitas pessoas acabam não respeitando o limite da faixa amarela e obstruindo a entrada do estacionamento. Os questionários obtiveram três citações também relacionadas ao **clima** e intempéries, pois em dias de chuva por exemplo a empresa acaba reduzindo sua receita por não ter demanda para lavagem. 14 clientes responderam que não identificaram nenhuma ameaça.

No gráfico da Figura 6 é possível analisar os pontos percentuais de cada categoria identificada pelos respondentes como ameaças.

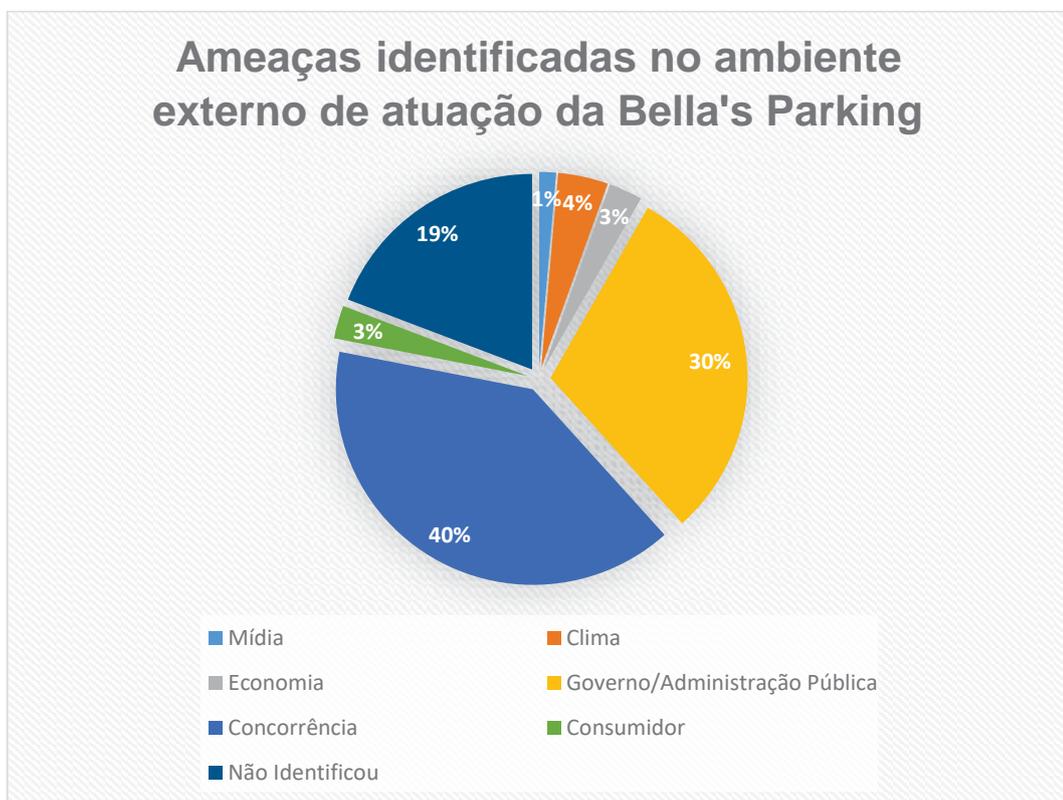


Figura 6 - Ameaças identificadas no ambiente externo da Bella's Parking

Fonte: Dados do estudo (2018).

Com predominância, a categoria da concorrência atingiu uma margem de 40% devido a quantidade de concorrentes na localidade, em segundo lugar está a categoria governamental com margem de 30%, com um percentual de 19% encontram-se os clientes que não identificaram ameaças para a empresa, com 4% está a categoria do clima, devido à intempéries, o setor da economia obteve margem de 3% juntamente

a categoria dos consumidores que também obteve 3% devido a ameaça de mudança de hábitos do consumidor e por fim com 1% está a mídia, precisamente com a previsão do tempo, pois com a possibilidade de divulgar uma previsão errônea pode ameaçar a demanda de clientes.

4.5.4 Oportunidades

“As oportunidades são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las”. (OLIVEIRA 2007, p.68)

As oportunidades da empresa foram obtidas através das respostas da quarta questão disponível no questionário aplicado. Na Tabela 5 é possível observar as oportunidades, juntamente com a frequência de cada indicador.

Tabela 5 - Oportunidades identificadas no ambiente externo da Bella's Parking

CATEGORIA	FREQUÊNCIA
Localização	
Comércio/Escolas/Hospitais	10
Tecnologia da Informação	
Mídia Digital	2
Governo/Administração Pública	
Cursos aos Funcionários	2
Melhoria de Iluminação Pública	1
Falta de Vagas públicas	1
Concorrência	
Pouca Publicidade	2
Qualidade Inferior dos Serviços	2
Consumidor	
Busca por segurança	3
Demanda	1
Poder de compra	1
Aumento da Frota de Veículos	1
Não Identificou	27
TOTAL	26

Fonte: Dados do estudo (2018).

Nas oportunidades a empresa teve um total de 26 citações, a categoria com maior número foi a da **localização** que obteve 10 citações, pois a localidade em que

a empresa está instalada é de grande fluxo de pessoas e veículos por ser próximo a instituições de ensino, comércios e hospitais, com um total de seis apontamentos a categoria de **consumidores** retrata em primeiro lugar a busca por segurança, seguido da grande demanda para os serviços prestados pela Bella's Parking, o poder de compra do consumidor e o aumento da frota de veículos automotores; a categoria de **concorrência** obteve quatro citações e os clientes relataram que a publicidade baixa da concorrência pode ser uma grande oportunidade para ressaltar a Bella's Parking, além da má qualidade dos serviços de alguns concorrentes.

Também com quatro citações está a categoria do **governo** e administração pública, os respondentes identificaram como oportunidade oferecer treinamento aos funcionários, a melhoria da iluminação pública e a falta de estacionamento público. Em último lugar está a **tecnologia da informação**, os questionados citaram que a internet pode ser uma grande possibilidade de divulgar a empresa, além de tornar mais fácil o contato com os clientes. O total de 27 questionários assinalaram que não identificaram oportunidades para a empresa.

No gráfico da Figura 7 é possível analisar os pontos percentuais de cada categoria identificada pelos respondentes como oportunidades.

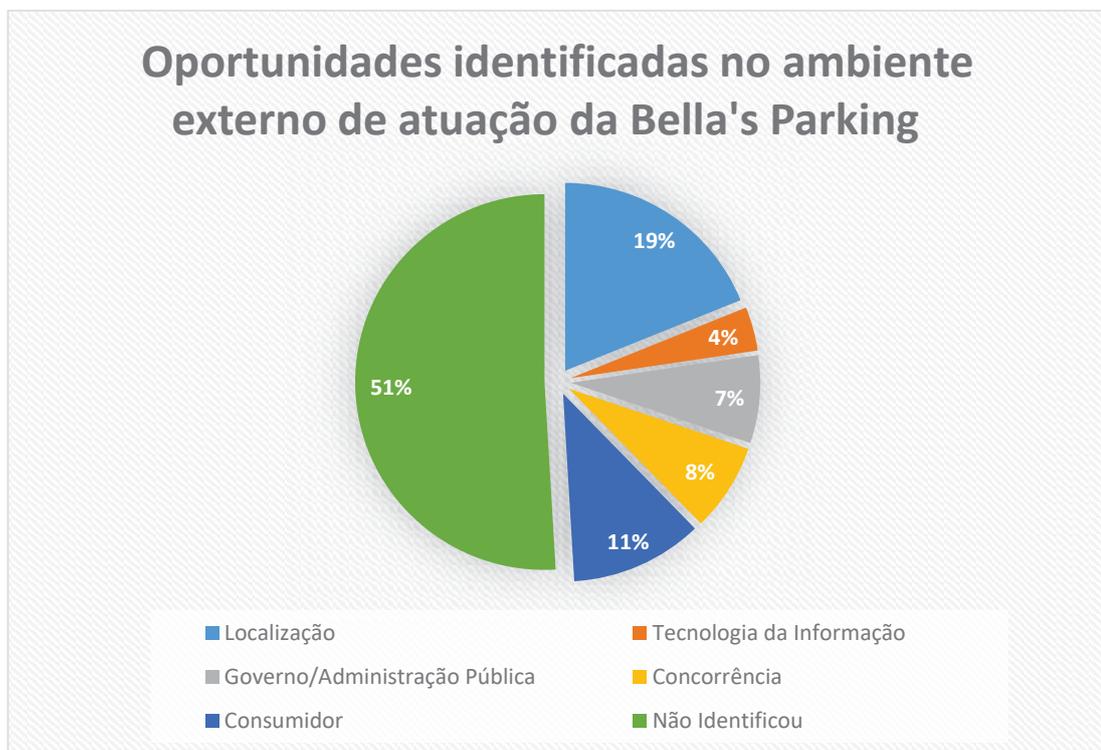


Figura 7 - Oportunidades identificadas no ambiente externo da Bella's Parking

Fonte: Dados do estudo (2018).

Com maior índice ficaram os clientes que não identificaram oportunidades para empresa com uma margem de 51%, a categoria da localização atingiu uma margem de 19% devido a quantidade de comércios, instituições de ensino e hospitais, em terceiro lugar está a categoria do consumidor com margem de 11%, com um percentual de 8% encontra-se a concorrência, com 7% está a categoria governamental, resultado da opção de treinamento aos funcionários e a melhoria viária, o setor da tecnologia da informação obteve margem de 4% devido a facilidade de atendimento e divulgação via internet.

Considerando as respostas, é de grande importância a diferença na frequência das oportunidade e ameaças, mostrando o maior número de ameaças à empresa examinada no seu campo de atuação.

4.6 POSTURA ESTRATÉGICA

Segundo Oliveira (2015), o estabelecimento da postura estratégica é limitado por três aspectos: a missão da empresa; a relação positiva ou negativa entre oportunidades e ameaças; a relação positiva ou negativa entre os pontos fortes e fracos. Em decorrência do resultado dos questionários aplicados, é possível compreender que a empresa objeto desta pesquisa em seu ambiente interno, apresenta predominância de pontos fortes com frequência total de 200, e pontos fracos com total de 74. Já em seu ambiente externo, as ameaças obtiveram maior índice, com um total de 59, e as oportunidades apresentaram um total de 26.

A postura apropriada para a Bella's Parking, conforme os resultados alcançados é a de manutenção, no Quadro 5 é possível verificar o resultado.

Quadro 5 - Descrição da postura estratégica da Bella's Parking

POSTURA ESTRATÉGICA		ANÁLISE INTERNA	
ANÁLISE EXTERNA		PONTOS FRACOS 74	PONTOS FORTES 200
	AMEAÇAS 59	Sobrevivência	Manutenção
	OPORTUNIDADES 26	Crescimento	Desenvolvimento

Fonte: Dados do estudo (2018).

A postura de **manutenção** deve ser aplicada na empresa que dispor da predominância em pontos fortes e ameaças conforme a imagem acima. Desta maneira o gestor pode continuar sobrevivendo e manter o que conquistou até o momento, utilizando os pontos fortes de maneira a reduzir os pontos fracos, além de potencializar os pontos fracos e diminuir a ação de pontos fortes dos concorrentes.

Oliveira (2007) afirma que a estratégia de manutenção é uma postura preferível quando a empresa está enfrentando ou espera encontrar dificuldades, e a partir dessa situação prefere tomar uma atitude defensiva diante das ameaças. A estratégia de manutenção pode apresentar-se de três formas:

- Estratégia de estabilidade: esta estratégia procura, principalmente, a manutenção de um estado de equilíbrio ameaçado ou, ainda, seu retorno em caso de perda. Geralmente, o desequilíbrio que está incomodando é o financeiro, provocado, por exemplo, pela relação entre a capacidade produtiva e seu poder de colocar os produtos e serviços no mercado.
- Estratégia de nicho: a empresa procura dominar um segmento de mercado em que atua, concentrando seus esforços e recursos em preservar algumas vantagens competitivas. Pode ficar entendido que este tipo de empresa tem um mercado bem restrito, não procura expandir-se geograficamente e segue a estratégia do menor risco, executando aquela que é inerente a quem se encontra num só segmento.
- Estratégia de especialização: a empresa procura conquistar ou manter liderança no mercado através da concentração dos esforços de expansão numa única ou em poucas atividades da relação produtos versus mercados. A principal vantagem da especialização é a redução dos custos unitários pelo processamento em massa. A principal desvantagem é a vulnerabilidade pela alta dependência de poucas modalidades de fornecimento de produção e vendas. A validade da aplicação da especialização condiciona-se ao fato de a empresa possuir grandes vantagens sobre seus concorrentes, como, por exemplo, uma tecnologia aprimorada.

4.7 OBJETIVOS, METAS E ESTRATÉGIAS

Os objetivos podem ser entendidos como marcos finais. Eles estabelecem onde se pretende chegar e devem ser declarados de forma genérica. As metas, por sua vez, definem as etapas ou o caminho percorrido para se atingir um determinado objetivo, devendo ser específicas e realistas. Devem também ser passíveis de medição, apontando exatamente o momento em que serão atingidas.

Para que a demanda de clientes seja suprida pela Bella's Parking foi adotado o objetivo de ampliação da empresa com a estratégia de liderança em custos. Michael Porter (1986), afirma que a estratégia consiste em atingir a liderança total em um setor, uma posição de baixo custo permite que a empresa obtenha retornos acima da média, mesmo se houver um alto índice de competitividade. Outro objetivo foi a implantação do setor de marketing com a estratégia de foco, que, de acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2007, p. 113), as empresas optam por uma estratégia de foco quando planejam usar suas competências essenciais para atender às necessidades de um determinado segmento ou nicho da indústria, em detrimento de outros. E por fim a melhoria na infraestrutura com a estratégia de diferenciação que Hitt, Ireland e Hoskisson (2007) definem como um conjunto integrado de ações tomadas para produzir bens ou serviços, com um custo aceitável que os clientes percebem como diferentes, de maneira que sejam importantes para eles.

Os objetivos elaborados para a empresa com base nos questionários e suas respectivas metas e estratégias podem ser analisados no Quadro 6.

Quadro 6 - Objetivos, metas e estratégias da Bella's Parking

1	Objetivo	Ampliação da empresa.
	Meta	Dobrar a captação de clientes até o ano de 2020.
	Estratégia	Estratégia de Liderança em custos.
2	Objetivo	Implantação do setor de marketing.
	Meta	Definir e estabelecer políticas de marketing.
	Estratégia	Estratégia de Foco.
3	Objetivo	Melhoria na infraestrutura.
	Meta	Melhorar em 70% até 2020.
	Estratégia	Estratégia de Diferenciação.

Fonte: Dados do estudo (2018).

4.8 PLANO DE AÇÃO

O plano de ação é realizado com base na ferramenta 5W2H de Costa (2007, p. 218), que se sobressai dos demais métodos de gestão por ser uma ferramenta simples e eficiente, permite ajustes e modificações pontuais mesmo depois que o plano de ação é colocado em prática.

Por meio dos dados obtidos nos questionários é definindo com clareza o que será feito, porque será feito, onde será feito, quando será feito, por quem será feito, como será feito e o custo do que será feito.

Quadro 7 - Objetivo 1 – Ampliação da empresa.

O quê?	Quem?	Porquê?	Como?	Quando?	Onde?	Quanto?
Abertura de Filial	Proprietário	Para captar uma parcela maior de clientes no mercado e expandir a capacidade de produção dos serviços.	<ul style="list-style-type: none"> - Buscar por um ponto comercial; - Identificar a viabilidade de negócio; - Alugar o ponto comercial; - Preparar a infraestrutura do local; - Compra dos equipamentos necessários; - Contratação de Funcionários. 	<ul style="list-style-type: none"> - Início da Obra: Out/2019; - Término: Fev./2020. 	No ponto comercial à identificar.	Conforme Orçamento.
Contratação de Funcionários	Proprietário	Visando atender os clientes que hoje são recusados devido a capacidade de produção dos serviços ser inferior a demanda.	<ul style="list-style-type: none"> - Buscar consultoria em RH. 	Início: Jan./2019.	Na Bella's Parking.	Conforme Orçamento.
Padronização de Processos	Proprietário/ Funcionários	Para melhorar a agilidade na prestação dos serviços, podendo assim aumentar a quantidade de clientes atendidos.	<ul style="list-style-type: none"> - Mapeamento de processos; - Identificar todas as etapas desnecessárias ou redundantes; - Identificar falhas; - Definir melhorias; - Reunião com os funcionários; - Aplicar a mudança na equipe. 	Início: Jan./2019.	Em todos os setores da empresa.	Conforme Orçamento.
Ampliação do Sistema de Informações	Proprietário	Trocar informações em tempo real entre o atendimento e o setor de produção, visando a agilidade na prestação de serviços.	<ul style="list-style-type: none"> - Instalação de equipamento no espaço da lavagem, possibilitando ao funcionário da produção identificar qual é o seguinte na fila de veículos, tendo como referência o prazo no qual o cliente irá necessitar do veículo. 	Início: Out./2019.	Na Bella's Parking.	Conforme Orçamento.
Treinamento para Funcionários	Proprietário	Buscar a capacitação dos funcionários para que tornem-se ágeis e desempenhem suas funções com maior qualidade melhorando o atendimento ao cliente.	<ul style="list-style-type: none"> - Agendando e patrocinando treinamentos profissionalizantes bimestrais. 	Início: Mai./2019.	Na Bella's Parking.	Conforme orçamento.

Fonte: Dados do estudo (2018).

Quadro 8 - Objetivo 2 – Implantação do setor de Marketing.

O quê?	Quem?	Porquê?	Como?	Quando?	Onde?	Quanto?
Campanha de fidelização de clientes	Proprietário	Pois a empresa carece de campanhas para a fidelização de clientes;	<ul style="list-style-type: none"> - Através da bonificação de algum serviço ao cliente que acumular o número de "X" lavagens no cartão fidelidade; - Sorteio de um serviço por mês entre os clientes mensalistas. 	Início: Jan./2019.	Na Bella's Parking	Conforme orçamento de material.
Promoções	Proprietário	A empresa realiza poucas promoções;	<ul style="list-style-type: none"> - Definição de datas especiais com descontos nos serviços prestados; - Desconto de 50% em algum serviço previamente estipulado no dia do aniversário. 	Início: Jan./2019.	Na Bella's Parking	Nenhum.
Melhoria da Divulgação	Proprietário	Pois a empresa possui apenas divulgação via internet;	<ul style="list-style-type: none"> - Panfletagem; - Comerciais em rádio; - Outdoor. 	Início: Jan./2019.	Na Bella's Parking	Conforme orçamento.
Ampliação de Convênios	Proprietário	Pois a empresa possui poucas empresas da região conveniadas;	<ul style="list-style-type: none"> - Através da apresentação e negociação com empresas da região, oferecendo facilidades à um preço competitivo. 	Início: Jan./2019.	Na Bella's Parking	Nenhum.
Atendimento pós-vendas	Proprietário/ Funcionários	Obter feedback dos clientes visando melhoria do atendimento e o aumento do ticket médio.	<ul style="list-style-type: none"> - Cadastramento de todos os clientes que frequentarem o estabelecimento; - Abordagem ao cliente após a venda dos serviços; - Criar canal de relacionamento com os clientes. 	Início: Jan./2019.	Na Bella's Parking	Conforme Orçamento.

Fonte: Dados do estudo (2018).

Quadro 9 - Objetivo 3 – Melhoria na Infraestrutura.

O quê?	Quem?	Porquê?	Como?	Quando?	Onde?	Quanto?
Melhoria da Iluminação	Proprietário	Devido a extensão do pátio da empresa, no período da noite, o mesmo torna-se muito escuro o que consequentemente acaba dificultando manobras.	- Substituição das lâmpadas incandescentes por LED; - Instalação de mais unidades distribuição da iluminação.	- Início da Obra: Jan./2019; - Término Jan./2019.	No pátio da empresa.	Conforme Orçamento.
Substituição do Portão de entrada	Proprietário	Pelo fato de o portão ser muito pequeno, pois, desta forma, além de dificultar a entrada dos clientes, acaba restringindo o estabelecimento à veículos cujo tamanho é superior ao portão.	- Através da contratação de uma serralheria.	- Início da Obra: Fev./2019; - Término: Mar./2019.	No portão de entrada da matriz.	Conforme Orçamento.
Melhoria no Piso do Pátio	Proprietário	Devido aos desníveis e a falta de cascalho em alguns pontos no entorno do pátio, além da poeira, que em dias secos acaba sendo um grande problema.	- Contratação de uma empresa de carpintaria.	- Início da Obra: Abr./2019; - Término: Jun./2019.	No pátio da empresa.	Conforme Orçamento.
Ampliação e Manutenção da cobertura do estabelecimento	Proprietário	Pois a empresa possui cobertura em apenas 40% de seu espaço total, e também carece de manutenção em alguns pontos onde há a presença de goteiras.	- Através da contratação de uma serralheria.	- Início da Obra: Abr./2019; - Término: Jun./2019.	No pátio da empresa.	Conforme Orçamento.
Melhoria na Sala de Espera	Proprietário	Pelo fato de a sala de espera ser muito desconfortável e anexa à cozinha e ao escritório.	- Compra de novas cadeiras/poltronas; - Freezer com bebidas; - Posicionamento da televisão; - Climatização.	- Início da Obra: Mai./2019; - Término: Ago./2019.	No escritório da empresa.	Conforme Orçamento.
Ampliação e Modernização do ambiente da Lavagem	Proprietário	Pois o espaço reservado para os serviços de lavagem e estética é muito pequeno e ultrapassado.	- Ampliação do espaço; - Realocação dos equipamentos; - Instalação de novas tubulações; - Instalação de mais lâmpadas; - Construção de Rampa elevada; - Construção de cabine para serviços de estética.	- Início da Obra: Dez./2019; - Término: Fev./2020.	Na lavagem da empresa.	Conforme Orçamento.

Fonte: Dados do estudo (2018).

4.9 MECANISMOS DE IMPLANTAÇÃO E CONTROLE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O Planejamento Estratégico é um processo de extrema importância dentro das empresas de todos os portes e setores. Um bom planejamento posiciona a empresa na direção correta, auxiliando que ela se contraponha às ameaças e se beneficie das oportunidades através dos objetivos definidos.

Em primeiro plano será realizada uma reunião com todos os membros da Bella's Parking com o intuito de explicar os conceitos, missão, visão e valores definidos para a empresa, e também apresentar os objetivos, metas e estratégias que serão adotados nos próximos 3 anos, conforme dados obtidos nos questionários.

Como visto anteriormente no posicionamento estratégico, a empresa encontra-se em manutenção, e por este motivo é necessário que seja avaliado o desempenho da empresa, o cumprimento de suas atividades e de seus objetivos. Para o acompanhamento, serão realizadas reuniões todos os meses visando avaliar o desempenho de todas as metas propostas, além de realizar pesquisas de satisfação com os clientes em períodos de 6 meses para rever se serão necessárias alterações para o cumprimento do propósito.

Para que o planejamento obtenha sucesso é importante que seja implantado da maneira correta e é imprescindível a participação de todos os envolvidos na empresa, unidos e motivados, com o propósito de alcançar o que foi sugerido. Com este intuito será analisada a possibilidade de bonificações aos envolvidos para que sirva de incentivo e sensibilização com o proposto pelo planejamento estratégico.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O cenário organizacional é cada vez mais pressionado por padrões de competitividade que afetam a *performance* das empresas. As mudanças são frequentes e cada vez maiores, com o lançamento de novas inovações tecnológicas, novas técnicas de gestão, conhecimento e atualização dos recursos humanos, mudança de hábitos e perfil do consumidores, entre tantos outros elementos que acabam forçando as organizações a desenvolverem planejamento estratégico para se defenderem de ameaças e aproveitarem oportunidades do ambiente em que estão inseridas.

Contudo, ainda é possível encontrar algumas empresas e empresários que argumentam que o planejamento estratégico é uma ferramenta sem utilidade, pois, com a rapidez em que as variáveis do mercado se transformam, o mesmo não surtirá efeito algum, porém, o planejamento estratégico é uma ferramenta de suma importância para todas as organizações independentemente de seu porte, seja ela pequena, média ou grande.

No planejamento estratégico desenvolvido para a empresa estagiada, por meio dos 54 questionários aplicados, foi possível conhecer as oportunidades e ameaças do mercado, os pontos fortes e fracos internos além das sugestões, o maior índice de pontos fortes foi atribuído ao atendimento ao cliente, nos pontos fracos o maior índice foi para o tamanho do estabelecimento, que está sempre lotado, nas oportunidades o maior índice foi para a localização, pelo fato de a empresa estar em um espaço central, e nas ameaças o maior índice foi atribuído a concorrência, que é numerosa. A empresa estagiada não possuía missão, visão e valores, e através do processo de análise dos dados foi possível identificar metas, objetivos, estratégias, além de sugerir a missão, visão e valores da empresa, e identificar a postura estratégica da empresa.

A postura estratégica identificada na Bella's Parking é a de manutenção pelo fato de ter obtido a predominância de pontos fortes e ameaças, esta mostra que a empresa pode continuar sobrevivendo e mantendo o que conquistou até o momento, porém, para isso, o gestor deverá utilizar bem os pontos fortes e reduzir os pontos fracos, bem como potencializar os pontos fracos da concorrência e diminuir a ação dos pontos fortes da mesma.

Após o estudo realizado, pode-se recomendar algumas sugestões adicionais para a Bella's Parking, quais sejam:

- Venda de produtos de conveniência;
- Cadastramento de clientes;
- Contratação de funcionários;
- Controle de qualidade;
- Serviço de “leva e traz”;
- Painel de informações importantes para os clientes;
- Seguir com o bom atendimento;
- Manter o foco;
- Ampliação do espaço;
- Parceria com empresas da região;
- Abertura de filial;
- Calçamento em todo o pátio;
- Instalação de cobertura em todo o espaço;
- Sinalizador de entrada e saída de veículos;
- Promoções;
- Pesquisa de satisfação;
- Criação de *website*;
- Painel luminoso na frente do estabelecimento.

Através dos resultados da pesquisa, considera-se que a implementação do planejamento estratégico, da missão e visão, dos objetivos metas e estratégias, além dos planos de ação, proporcione à Bella's Parking maior estabilidade e competitividade frente aos concorrentes numerosos na região e, além do total aproveitamento de suas potencialidades que é de grande importância para maximização dos lucros da empresa.

Este estudo serviu para demonstrar que um planejamento estratégico é de grande importância para a Bella's Parking, além de apresentar a situação em que a empresa se encontra, o planejamento auxiliará o proprietário a entender de maneira mais clara os ambientes que envolvem seu negócio, promovendo assim facilidade e agilidade na tomada de decisões. A oportunidade de realização deste estágio supervisionado foi de grande valia no crescimento pessoal e profissional do

acadêmico, tendo em mente a associação os conhecimentos adquiridos durante a graduação em administração às vivências diárias do acadêmico como gestor da empresa estagiada.

No que se refere às limitações do estudo, informa-se a dificuldade de se coletar os dados, neste caso, a falta de interesse/disponibilidade de tempo dos selecionados para responderem o questionário. Isso é um aspecto que dificulta o desenvolvimento de pesquisas que se respaldam em dados primários.

Como sugestões de estudos futuros, pode-se destacar a avaliação do resultado do planejamento estratégico, elaborar um plano de negócio para a abertura de novas filiais e, especialmente, monitorar periodicamente as informações relacionadas ao ambiente interno e externo.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia empresarial: conceitos, processos e administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 2009.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul; FELICIANO, Alberto Henrique da Cruz. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993. 469 p.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico Fundamentos e Aplicações**. 6ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003,

COSTA, E. A. da. **Gestão estratégica**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

COSTA, E. A. da. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2006.

DIEHL, A. A. TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**, Prentice Hall, São Paulo, 2004.

FEE – Fundação de Economia e Estatística. **Dados Município: Passo Fundo**. Disponível em: < <https://www.fee.rs.gov.br/perfil-socioeconomico/municipios/detalhe/?municipio=Passo+Fundo>>. Acesso em: 14 outubro 2018.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Panorama – Passo Fundo**. Disponível em: < <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/passo-fundo/panorama>>. Acesso em: 14 outubro 2018.

HITT, M. A; IRELAND, R. D; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2ª edição. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

KOTLER, P. & ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: 1993

KOTLER, P. **Marketing: edição compacta**. São Paulo: Atlas, 1980.

MARTINS, Marcos Amâncio. **Gestão Educacional: Planejamento Estratégico e Marketing**. 1. ed. Rio de Janeiro. Brasport. 2007.

MINAYO, M. C. de S. (Org.) et. al. **Pesquisa social: Teoria, método e criatividade**. 20. ed. Vozes, Rio de Janeiro, 2001.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. 23ª. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2007

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 32. São Paulo: Atlas, 2014.

PADILHA, A. C. M.; GALLON, C.; MATTOS, P. de. Fatores Condicionantes da Implementação de Estratégias Competitivas e Cooperativas: **O Caso das Indústrias de Jóias de Guaporé-RS**. Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 34-69, mai./ago. 2012. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/8489/fatores-condicionantes-da-implementacao-de-estrategias-competitivas-e-cooperativas--o-caso-das-industrias-de-joias-de-guapore-rs>>. Acesso em: 21 set. 2018

PERIARD, Gustavo. **Matriz BCG – o que é e como funciona**. Disponível em: <http://www.sobreadministracao.com/o-que-e-e-como-funciona-a-matriz-bcg>. Acesso em: 20 ago. 2018

PORTER, M. E. **Como as forças competitivas moldam a estratégia**. Harvard Business Review, [s.i], p.11-27, 1979.

PORTER, M. E. **Competitive Strategy**, Free Press, New York, 1980.

PORTER, M. E. **Competitive advantage**, creating and sustaining superior performance. New York, The Free Press, Macmillan, 1985

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 10.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

PORTER, M. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

RODRIGUES, M. R. A., TORRES M. C. S., FILHO J. M., LOBATO. D. M, **Estratégia de empresas**. 9.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009. 528p

SILVA, R. A. G. da. **Administração rural**: teoria e prática. 3. ed. Curitiba: Juruá, 2013.

WRIGHT, Peter et al. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

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

APÊNDICE 1 – Questionário

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis
Curso de Administração

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO – BELLA’S PARKING

ASSINALE SUA POSIÇÃO/FUNÇÃO:

- () Proprietário
- () Diretor/Gerente
- () Funcionário
- () Fornecedor
- () Cliente/Consumidor
- () Concorrente
- () Outro *Stakeholder*

1 - ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

a) Citar os **PONTOS FORTES** (características positivas de destaque na empresa que favorecem o cumprimento do seu propósito, seu negócio de forma competitiva).

b) Citar os **PONTOS FRACOS** (características negativas identificadas na empresa que prejudicam o cumprimento do seu propósito, seu negócio de forma competitiva).

2 - ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

a) Citar as **AMEAÇAS** (são os desafios do ambiente externo à empresa que prejudicam o seu negócio).

b) Citar as **OPORTUNIDADES** (situação externa que dá à organização a possibilidade alcançar seus objetivos e melhorar sua posição competitiva e/ou sua rentabilidade).

3 – SUGESTÕES:

**Sua participação é importante.
Obrigado(a).**