

**UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CAMPUS SARANDI**

**JOÃO PAULO BORGES**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:**  
**Elaboração de Planejamento Estratégico para a empresa J.C Baterias e Radiadores**

SARANDI

2014

**JOÃO PAULO BORGES**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:**

Elaboração de Planejamento Estratégico para a empresa J.C Baterias e Radiadores

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Administração, da Universidade Passo Fundo, campus de Sarandi, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me Anderson Neckel.

SARANDI

2014

**JOÃO PAULO BORGES**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:**

Elaboração de Planejamento Estratégico para a empresa J.C Baterias e Radiadores

Trabalho de Conclusão de Curso 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 Sarandi, pela banca examinadora formada pelos professores:

---

Orientador: Prof. Me Anderson Neckel.  
UPF- Orientador

---

Professor:

---

Professor:

SARANDI

*Dedico este trabalho aos meus pais, pois desde criança foram eles que me incentivaram a alcançar meus objetivos e sempre acreditaram em meu potencial.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço antes de tudo a Deus, por ter me guiado em meus passos para poder chegar até aqui.

Ao Professor Mestre Anderson Neckel, por ter me norteado durante este semestre em todo o decorrer de meu Trabalho de Conclusão, vossa ajuda foi muito importante.

Agradeço a todos os professores do decorrer de meu currículo escolar, e em especial ao Professor Mestre Daniel Demachi, pois foi com seus “puxões de orelha” no início do sétimo semestre, no qual eu entrei na realidade de estar finalizando um passo tão importante de minha vida.

Agradeço aos meus pais, por estarem sempre se preocupando comigo, me incentivando a alcançar meus ideais, e mesmo quando me mandavam ir dormir enquanto eu sabia que precisava concluir as minhas etapas pré-estabelecidas.

Agradeço em especial minha namorada Bárbara de Costa, que mesmo de longe, sempre esteve comigo nas noites árduas em que estava realizando meu trabalho, me incentivando, tirando minhas dúvidas e me levantando. Muito obrigado!

A todos meus amigos e colegas que de uma forma ou outra me ajudaram para a realização deste trabalho e no decorrer do curso, através de incentivos ou até mesmo chamando para sair.

E novamente, quero agradecer ao meu pai, João Dirley Borges, que abriu as portas de sua empresa, respondendo a todas as minhas perguntas para a realização deste trabalho.

## RESUMO

BORGES, João Paulo Franceschi. **Planejamento Estratégico:** Elaboração de um planejamento estratégico em uma micro empresa. 2014. 71f. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Administração), UPF, 2014.

O estudo tem como objetivo principal a criação de um planejamento estratégico para a J.C Baterias e Radiadores de Sarandi. Os objetivos subsequentes buscam apurar uma análise em relação ao macro e microambiente da empresa, ou seja, os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças através da matriz SWOT. Para a coleta destas informações, foram realizadas pesquisas com 13 clientes, 03 fornecedores e com o gestor e proprietário da empresa. A partir do levantamento das determinadas variáveis elaborou-se a missão e a visão para a empresa, a fim de nortear o gestor para alcance do seu objetivo o qual é tornar a empresa mais competitiva. Pode-se verificar que a J.C Baterias e Radiadores possui como pontos fortes diversos valores que foram atingidos com o passar dos anos no comércio, as ameaças são um ponto que se deve atentar devido aos seus fortes impactos, os mais influentes são a concorrência, e o clima o qual também é uma oportunidade, porém impacta muito mais nas atividades da empresa quando tratado como ameaça. Para os pontos fracos, foram propostas estratégias com o intuito de extingui-los através do plano de ação. Portanto, fica clara a importância do planejamento, pois é a partir dele que se pode obter as informações necessários para alocar os recursos de forma correte e diferenciar-se dos demais.

**Palavras Chave:** Planejamento Estratégico. Pesquisa. Competitividade.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Nível de decisão e tipos de planejamento. ....	21
Figura 2: Fachada da empresa .....	50
Figura 3: Estoque de baterias .....	50
Figura 4: Estoque de radiadores .....	51
Figura 5: Técnica de produção manual .....	52

## LISTA DE TABELAS E QUADROS

Quadro 1: Ambiente Geral: segmentos e elementos.....	26
Quadro 2: Recursos Tangíveis.....	28
Quadro 3: Recursos Intangíveis.....	29
Quadro 4: Componentes do Plano de Ação.....	31
Quadro 5- Resultados dos indicadores do ambiente interno e externo.....	56
Quadro 6: Plano de ação para J.C Baterias e Radiadores.....	61
Tabela 1: Matriz Swot – Variáveis Internas – Pontos Fortes.....	57
Tabela 2: Matriz Swot – Variáveis Internas – Pontos Fracos.....	58
Tabela 3: Matriz Swot – Variáveis Externas - Oportunidades.....	59
Tabela 4: Matriz Swot – Variáveis Externas - Ameaças.....	59



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
1.1	IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO .....	13
1.2	OBJETIVOS.....	13
<b>1.2.1</b>	<b>Geral.....</b>	<b>14</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Específicos .....</b>	<b>14</b>
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>15</b>
2.1	ESTRATÉGIA.....	15
<b>2.1.1</b>	<b>Objetivo da Estratégia .....</b>	<b>16</b>
<b>2.1.2</b>	<b>Os Cinco P's da Estratégia .....</b>	<b>17</b>
<b>2.1.3</b>	<b>Administração Estratégica .....</b>	<b>18</b>
<b>2.1.4</b>	<b>Profissional Estratégico .....</b>	<b>19</b>
2.2	PLANEJAMENTO .....	20
<b>2.2.1</b>	<b>Tipos de Planejamento.....</b>	<b>21</b>
<b>2.2.2</b>	<b>Planejamento Estratégico .....</b>	<b>22</b>
<b>2.2.3</b>	<b>Visão .....</b>	<b>23</b>
<b>2.2.4</b>	<b>Missão.....</b>	<b>24</b>
2.3	AMBIENTE.....	25
<b>2.3.1</b>	<b>Ambiente Externo .....</b>	<b>26</b>
<b>2.3.2</b>	<b>Ambiente Interno .....</b>	<b>27</b>
2.4	ANÁLISE SWOT .....	30
2.5	PLANO DE AÇÃO.....	30
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODO LÓGICOS.....</b>	<b>32</b>



3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	32
3.2	VARIÁVEIS DE ESTUDO .....	33
3.3	POPULAÇÃO .....	35
3.4	PROCEDIMENTO E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	35
3.5	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....	36
<b>4</b>	<b>RESULTADOS .....</b>	<b>37</b>
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA .....	37
4.2	ANÁLISE DESCRITIVA DA ENTREVISTA REALIZADA COM O GESTOR DA EMPRESA.....	38
4.3	ANÁLISE DESCRITIVA DA ENTREVISTA REALIZADA COM OS FORNECEDORES DA EMPRESA.....	41
4.4	ANÁLISE DESCRITIVA DA ENTREVISTA REALIZADA COM OS PRINCIPAIS CONCORRENTES DA EMPRESA .....	43
<b>4.4.1</b>	<b>Concorrente A .....</b>	<b>43</b>
<b>4.4.2</b>	<b>Concorrente B .....</b>	<b>44</b>
<b>4.4.3</b>	<b>Concorrente C.....</b>	<b>45</b>
4.5	ANÁLISE DESCRITIVA DA ENTREVISTA REALIZADA COM OS CONSUMIDORES DA EMPRESA .....	46
4.6	APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	49
4.7	ESTABELECIMENTO DA MISSÃO.....	49
4.8	ESTABELECIMENTO DA VISÃO .....	49
4.9	ANÁLISE INTERNA DA EMPRESA .....	49
<b>4.9.1</b>	<b>Estrutura da Organização .....</b>	<b>49</b>
<b>4.9.2</b>	<b>Instalações físicas .....</b>	<b>49</b>
<b>4.9.3</b>	<b>Técnicas de produção.....</b>	<b>51</b>
<b>4.9.4</b>	<b>Cultura organizacional .....</b>	<b>52</b>
4.10	ANÁLISE EXTERNA DA EMPRESA .....	52
<b>4.10.1</b>	<b>Ambiente geral .....</b>	<b>52</b>

<b>4.10.2</b>	<b>Variáveis políticas, econômicas e legais.....</b>	<b>53</b>
<b>4.10.3</b>	<b>Variáveis demográficas.....</b>	<b>53</b>
<b>4.10.4</b>	<b>Variáveis geográficas .....</b>	<b>54</b>
<b>4.10.5</b>	<b>Concorrentes .....</b>	<b>54</b>
<b>4.10.6</b>	<b>Clientes .....</b>	<b>55</b>
<b>4.10.7</b>	<b>Fornecedores .....</b>	<b>55</b>
4.11	ANÁLISE DOS PONTOS FORTES E FRACOS E DAS OPORTUNIDADES E AMEAÇAS ATRAVÉS DA FERRAMENTA SWOT .....	56
<b>4.11.1</b>	<b>Ambiente Interno .....</b>	<b>57</b>
<i>4.11.1.1</i>	<i>Pontos fortes .....</i>	<i>57</i>
<i>4.11.1.2</i>	<i>Pontos fracos .....</i>	<i>58</i>
<b>4.11.2</b>	<b>Ambiente Externo .....</b>	<b>58</b>
<i>4.11.2.</i>	<i>Oportunidades .....</i>	<i>59</i>
<i>4.11.2.2</i>	<i>Ameaças.....</i>	<i>59</i>
<i>4.11.2.3</i>	<i>Metodologia da implementação.....</i>	<i>60</i>
4.12	CONTROLE E AVALIAÇÃO.....	62
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>63</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>65</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>67</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Novas empresas surgem, outras já calejadas desaparecem, esse é o cotidiano do mercado. Mas nem sempre é preciso ter um longo tempo de vida para o sumiço ser uma realidade precoce. Virar massa falida é fácil, o difícil é se adaptar às mudanças do ambiente externo através de estratégias formadas de diversas maneiras possíveis, para obter o sonho de todo gestor, a estabilidade.

Deve-se entender que sempre há motivos para as consequências negativas ou positivas na vida de uma empresa, sendo elas por fatores internos ou externos. Grande parte das organizações de pequeno porte não opera com ideias projetistas de consequências futuras decorrentes de ações presentes. Causa essa, pois os gestores de tais empresas não possuem conhecimento teórico para fazer uso das ferramentas de suporte.

Grande parte das micro e pequenas empresas não são adeptas a planejamentos estratégicos como auxílio para sua tomada decisória, os gestores gostam de estratégias mais rápidas e simples para sanar da forma imediata os problemas que surgem. Dentre elas, a intuição é a que está mais presente, pode ser uma estratégia de êxito, mas para que aconteça o gestor deve ter uma visão do que deseja para o futuro de sua empresa, pois os riscos de falha são maiores que os indícios de sucesso.

De acordo com Oliveira (2007), planejamento estratégico está relacionado às ações que serão realizadas pelo gestor na forma em que o passado foi diferente do que ocorrerá no futuro; porém, a partir da implantação do mesmo, a empresa terá condições de agir perante as variáveis que influenciam no sistema decisório.

No caso a ser estudado, estará presente a implantação de um Planejamento estratégico na micro empresa J.C Baterias e Radiadores, tendo como objetivo aumentar a participação de mercado da empresa, realizando um plano de ação para a execução das habilidades.

## 1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO

A J.C. Baterias e Radiadores é uma empresa que atua no comércio prestando serviços em consertos de radiadores e na venda de baterias para automóvel. Composta por apenas um funcionário, sendo ele o proprietário, João Dirley Borges. Situada na avenida expedicionário em Sarandi.

Como a empresa é dirigida por um empresário que apenas possui conhecimentos por experiências profissionais, não há práticas de gestão formais, assim a mesma é carente de um planejamento estratégico formalizado. Nessa situação, as tomadas de decisões são feitas em curto prazo e por processos de intuição que podem até dar certo, porém não deixa de ser um método arriscado, gerando ambiguidade das consequências acarretadas pelas atitudes informalmente tomadas.

De acordo com Oliveira (2007), o planejamento estratégico proporciona 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. No mesmo raciocínio, com a implantação do planejamento estratégico tende-se a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, gerando um aumento na probabilidade de alcance de metas, desafios e objetivos impostos pela organização.

As constantes mudanças ocorrentes no ambiente empresarial de hoje, estão forçando as organizações a mudarem junto, mas o verbo mudar para as empresas não é o mais correto, gosta-se de usar o termo adaptação. Para Alday (2007), a empresa somente poderá crescer e progredir se conseguir ajustar-se à conjuntura, e o Planejamento Estratégico é uma técnica comprovada para que tais ajustes sejam feitos com inteligência.

Nesse sentido que se delinhou a pesquisa, tendo como fundamento a seguinte questão: *Quais as ações estratégicas que podem ser adotadas na empresa para melhorar a competitividade da empresa, por meio de um planejamento estratégico?*

## 1.2 OBJETIVOS

Segue na sequência a apresentação do objetivo geral e dos objetivos específicos do trabalho, os quais são as principais consequências da elaboração do estudo.

### **1.2.1 Geral**

Construir um planejamento estratégico para a empresa J.C Baterias e Radiadores, com a finalidade de definir ações que visem melhorar a competitividade da empresa.

### **1.2.2 Específicos**

- Avaliar as situações dos ambientes externo e interno.
- Revelar ameaças e oportunidades no ambiente.
- Criar uma missão e visão.
- Construir um plano de ação.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo são apresentadas algumas das principais fundamentações sobre as bases teóricas que serão utilizadas para a estruturação da pesquisa. São conceitos acadêmicos que buscam levantar problemas e suas respectivas soluções sobre o processo de estratégia. A partir dos conceitos mais amplos, encerra-se por um afinamento para a elaboração de um Planejamento Estratégico em uma micro empresa, sobre a análise dos ambientes externo e interno, a fim de criar um plano de ação para a solução dos problemas detectados.

### 2.1 ESTRATÉGIA

Nas organizações do cenário mundial, a estratégia tem sítima importância no contexto do ambiente empresarial. Há necessidades das empresas manterem o foco no rumo em que querem chegar, e aonde querem ser vistas a partir de suas ações realizadas. Para Porter (1989, p. 52) “a Estratégia guia a maneira pela qual a empresa realiza as atividades individuais e organiza toda a sua cadeia de valores”.

Na visão de outros autores, as estratégias empresariais baseiam-se em executar as ações deliberadas no planejamento. De acordo com Ansoff (1990, p.54), a estratégia consiste em identificar e atingir os objetivos da empresa através de análises de enquadramento dos seus mercados de produtos, após isso a determinação das capacidades da empresa, o incentivo por impulsos genéricos de crescimento e a mensuração do potencial destes impulsos no que tange aos objetivos e também à capacidade da empresa em tirar vantagem deste ponto forte.

Então, antecipadamente à tomada decisória, as empresas devem analisar o ambiente que está ao seu redor. Porém nem só isso é necessário para a organização tomar uma nova forma. De acordo com Ansoff (1990, p. 54) “para efetuar as mudanças, a empresa necessita de



aptidões adequadas: administradores treinados e motivados, informação estratégica, sistemas e estruturas fluidas e com tendência a serem compreensivos.”.

Como as evoluções são constantes, através de uma visão abrangente, Cobra (1991) diz que para a elaboração das estratégias vencedoras, deve-se dar a mesma importância que foi dada à identificação do negócio da empresa e a posição dos produtos em seus respectivos segmentos de mercado.

Porém, sobre uma visão futurista, pode-se avaliar a opinião de Mintzberg (2006, p. 30) “As estratégias podem ser vistas como declarações prévias para orientar a ação ou como resultados posteriores de um comportamento real.”. Seguindo mais a fundo, Oliveira (2007, p. 53) declara que “Estratégia é a ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar o objetivo, o desafio e a meta.”.

Na compreensão de Oliveira (2010), a estratégia é a ação estabelecida que define o caminho para alcançar os resultados da empresa, representados por seus objetivos, desafios e metas, ou seja, em momentos que hajam ligações entre os aspectos internos e externos da empresa, sejam eles no lançamento de um determinado produto, considera-se uma ação estratégica ao efetuar a interligação entre a série de análises feitas no ambiente da empresa sobre seus stakeholders e os fatores internos e externos criando projeções para o futuro.

Para Certo e Peter (2005, p. 11) “A estratégia é definida como um curso de ação para garantir que a organização alcance seus objetivos.”. Em opinião similar, Wright *et al*, (2000, p. 24), diz que a Estratégia é definida como os planos deliberados pelos administradores com o objetivo de alcance da visão e dos resultados estabelecidos.

Nota-se que apesar de opiniões de diferentes autores, a base da estratégia pode ser assemelhada em todas as citações esboçadas, o objetivo geral é a visão futurista que facilite o alcance dos objetivos. Portanto, torna-se fundamental a implantação de metas para o correto funcionamento das estratégias, necessitando de um envolvimento geral entre os indivíduos que estabelecerão e os que darão a execução dos planos (PORTER, 1989; ANSOFF, 1990; COBRA, 1991; WRIGHT *et al*, 2000; CERTO; PETER, 2005; MINTZBERG, 2006; OLIVEIRA, 2007).

### **2.1.1 Objetivo da Estratégia**

As estratégias são tomadas a partir do momento que se percebe a necessidade de adaptações, manter a continuidade e no âmbito de tornar-se competitivo. Para Hitt *et al*,

(2008, p. 04) “Uma estratégia é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definido para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva.”.

Para Oliveira (2007), as estratégias que dão competitividade baseiam-se em diferenciação, devem-se agregar valores que sejam notáveis a necessidade ao mercado através de um conjunto de atividades diferentes. Seguindo o mesmo conceito, Hitt *et al*, (2011, p. 103) “o objetivo da estratégia no nível de negócios é criar diferenças entre a posição de uma empresa e seus concorrentes”.

A estratégia tem a função de mapear o rumo de uma organização, na intenção que ela siga de forma centralizada em seu ambiente, porém deve-se ter uma visão sistêmica desse caminho para não encontrar dificuldades no trajeto (MINTZBERG *et al*, 2010).

A estratégia é formulada para facilitar a convivência através de projeções maleáveis a partir de planos deliberados e ações emergentes que surgem no dia a dia de um ambiente altamente influenciador e instável (OLIVEIRA, 2007).

### **2.1.2 Os Cinco P's da Estratégia**

A busca por definições sobre todos os conceitos que nos cercam sempre fez parte da rotina profissional, acadêmica é até pessoal de todos, por isso, Mintzberg *et al*, (2010, p. 26-31), atribuiu cinco definições para a estratégia, ou melhor, dizendo, os 5P's, no âmbito de nortear as pessoas que estão querendo encontrar o caminho certo em sua jornada.

- Estratégia como plano – deriva de ações pretendidas. Modo de fazer estratégia na intenção de ameaça e precaução. Possui duas características essenciais: são formuladas antecipadamente às ações e sua aplicação é feita de modo racional e deliberado (MINTZBERG *et al*, 2010);
- Estratégia como padrão – pode-se dizer que essa definição se complementa com a anterior, pois para conseguir traçar boas estratégias não basta apenas seguir conceitos básicos de seguir a visão à frente, necessita olhar o passado medindo suas ações com bases ao longo do tempo. (MINTZBERG *et al*, 2010);
- Estratégia como algo deliberado e emergente – estratégias pretendidas que com o desenrolar das ações, viraram deliberadas com seu total desenvolvimento, e estratégias emergentes por terem convergido com o passar do tempo ((MINTZBERG *et al*, 2010);

- Estratégia como posição – uma forma específica de inserir a organização em seu ambiente de negócio (MINTZBERG *et al*, 2010);
- Estratégia como perspectiva - é fazer da maneira que seu público alvo espera, traçando planos para satisfazer as necessidades compartilhadas de fora para dentro da empresa. Ver a organização dentro da mente dos estrategistas, compartilhar a visão para cima (MINTZBERG *et al*, 2010);

Estas são as cinco bases para a melhor compreensão da estratégia, tiradas a partir das Dez Escolas da Administração, que darão sustento para a elaboração do planejamento.

### **2.1.3 Administração Estratégica**

A Administração Estratégica sempre esteve/estará em um constante processo de mudanças, não tendo um consenso definido sobre seu significado, mas inúmeras organizações adotam ou já adotaram seus conceitos. Mas sua definição mais precisa no momento, é a integração do ambiente empresarial com a organização, através de uma visão íntegra de continuidade (CERTO; PETER, 2005).

Ansoff (1990), diz que só nos primórdios da década de 1950, é que o ambiente começou a ganhar mais atenção. Percebeu-se que a problemática, sendo ela o problema estratégico, era a heterogeneidade entre a oferta de produtos e a demanda do mercado. Cobra (1991) dá suporte à ideia do ambiente, dizendo que a empresa pode ser mensurada através de suas habilidades de reação às instabilidades ambientais, pois para a sobrevivência em épocas escassas a empresa necessita de competência profissional e eficácia na reação para rebater os movimentos da concorrência.

Através de uma visão um pouco mais moderna que os últimos conceitos autorais, Costa (2002, p. 51), diz que a gestão moderna acrescenta novos elementos de reflexão e ações conjuntas orientadas pelos executivos, na intenção de avaliar a situação, elaborar um projeto estratégico para contribuir e gerenciar o andamento da implementação.

Para Hitt *et al*, (2008) o processo de administração estratégica torna a empresa mais competitiva e resulta em metas superadas, mas para que isso ocorra, fazem-se necessárias análises sobre seus ambientes interno e externo, identificando seus pontos fortes e onde estão suas vantagens, minimizando pontos fracos e ameaças, a partir daí que o leque se abrirá para a formulação de estratégias através de decisões e ações conscientes gerando os resultados

desejados. Complementando, Wright *et al*, (2000), também defende a ideia de que a administração estratégica consiste em tomar decisões e ações administrativas para dar suporte à organização com o intuito gerar benefícios a seu ambiente.

Ansoff (1990) entende a administração estratégica como um sistema estratégico inovador enfatizando sua flexibilidade, através de mudanças da sua política presente, avaliando o potencial para mudanças futuras ao invés de desempenho em curto prazo, entendendo também os fundamentos do poder e das personalidades culturais internas, pois aí estão os principais geradores de sua flexibilidade. Flexibilidade essa, entendida pela direção uniforme dos setores organizacionais, ocorrendo motivações a todas as áreas no objetivo de atuar para o progresso da organização.

Através dos estudos, é notória a eficácia nos resultados desenvolvidos para a organização, pois eleva a empresa a situações confortáveis através da formulação de estratégias formais e informais, dando diretrizes para a situação que a mesma se encontrará em períodos futuros sobre a influência de decisões presentes (ANSOFF, 1990; COBRA, 1991; WRIGHT *et al*, 2000; COSTA, 2002; HITT, 2008).

#### **2.1.4 Profissional Estratégico**

O poder de persuasão faz parte do líder bem-sucedido, porém faz-se necessário que o mesmo saiba os conceitos da teoria para fazer o uso correto da liderança com poder na prática. Dentro da Organização Empresarial o processo de liderança assume a forma de um gerente, que norteia os subordinados para o alcance dos objetivos definidos pela Alta Administração (MONTANA, 2003).

Para Certo e Peter (2005, p. 13) o estrategista de sucesso deve ter a capacidade de analisar as principais funções do negócio dentro da empresa, e saber compreender como elas influenciam no processo de administração estratégica e de que forma devem ser combinar a ele.

Não há requisitos nenhum para que um ser da organização seja um estrategista, apenas basta apenas que tome decisões importantes ou estabeleça preparatórios. O estrategista também pode ser um grupo de pessoas. Pode-se ter uma preferência para a posição, como os gerentes, pois eles já têm uma visão mais sistêmica do que qual quer outra pessoa, e, além disso, já possuem o poder (MINTZBERG *et al*, 2010).

Segundo Hitt *et al.*, (2011) os líderes estratégicos são aquelas pessoas que estão em constante relação física e comunicacional com os setores da empresa, que para tornar realidade sua Missão e Visão fazem uso da Administração Estratégica. A habilidade do administrador necessita de inclusão em pelo menos uma das dimensões a seguir: tipo de problema, tipo de processo, perfil cognitivo, tecnologia administrativa, trabalho produtivo, disciplina científica ou tecnologia profissional (ANSOFF, 1990).

Para o bom funcionamento das estratégias em prol da organização e dos colaboradores, necessita-se de um estrategista que tome decisões, realize ações estratégicas, vendo a estrutura de uma maneira sistêmica, afim de que alcance seus objetivos e metas, com o uso coerente do poder em mãos (ANSOFF, 1990; MONTANA, 2003; CERTO; PETER, 2005; MINTZBERG *et al.*, 2010; HIT *et al.*, 2011).

## 2.2 PLANEJAMENTO

Oliveira (2007) conceitua o planejamento como um processo objetivado para dar eficácia a uma situação desejada no futuro sobre influência de decisões tomadas no presente, com uma melhor utilização de esforços e recursos da empresa.

O planejamento é o suporte que os gestores encontram para retomar um mercado perdido ou em perigo, e também para poder adentrar no mesmo. Para Nakagawa (1995, p. 48), o planejamento “é o ato de tomar decisões por antecipação à ocorrência de eventos reais, e isto envolve a escolha de uma entre várias alternativas de ações possíveis, que os gerentes podem formular no contexto de diversos cenários prováveis do futuro”.

Planejamento, para Bateman e Snell (1998, p. 121-122) é o processo racional e sistêmico que uma pessoa ou uma organização inteira trabalha no âmbito de alcançar seus objetivos e atividades, cujo qual não desenvolve respostas sobre determinada situação, mas sim um esforço que tenha propósito.

Por mais que se tenham os objetivos e caminhos traçados, não será o planejamento que por si só levará aonde se quer chegar. Faz-se necessário ter segurança, aproveitar as oportunidades e saber avaliar os fatores externos que cercam a organização, pois os mesmos são imprevisíveis. Durante o planejamento, deve haver esforço e engajamento para o alcance das metas, sem ficar dependência de sorte ou acasos. A partir do momento em que um gestor deseja iniciar uma empresa, ou retomar sua fatia de mercado que foi tomada pela

concorrência, o planejamento é a ferramenta que auxilia de maneira formal para essa inserção, no intuito de mediar o futuro de forma mais clara, subtraindo a ambiguidade gerada por dependência de sorte ou intuítos (OSINSKI *et al*, 2013)

Planejar está na rotina de todos que tomam ou pensam em tomar alguma decisão, é a estratégia que dá noção sobre as consequências que ocorrerão devido às ações executadas, vale lembrar que o pensar deve sempre vir antes do agir (NAKAGAWA, 1995; BATEMAN; SNELL, 1998; OLIVEIRA, 2007; OSINSKI *et al*, 2013).

### 2.2.1 Tipos de Planejamento

No ambiente interno da Organização existem diversas ocorrências que influenciam na tomada de decisão dos gestores. As áreas envolvidas são variadas, cada uma com sua hierarquia e função no planejamento.

Na intenção de uma explicação mais clara, na Figura 01, Oliveira (2007, p. 15-19) distinguiu três tipos de planejamento:



**Figura 1: Nível de decisão e tipos de planejamento.**

Fonte: Oliveira (2007, p. 15).

- Planejamento estratégico é o processo administrativo da classe mais alta da hierarquia, que proporciona bases metodológicas para estabelecer a melhor diretriz a ser seguida pela empresa, no intuito de gerar lucidez sobre os fatores externos - não controláveis -, atuando de maneira diferenciada e inovadora;

- Planejamento tático é desenvolvido pelos níveis organizacionais intermediários, tem por objetivo aperfeiçoar determinada área de resultado. Portanto, trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidos no planejamento estratégico. Tem como seu principal objetivo, dar eficiência a seus recursos com menor desperdício;
- Planejamento operacional é elaborado pelos níveis mais inferiores da empresa, pode ser considerado como o executante das estratégias, o plano de ações, através de documentos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas.

### **2.2.2 Planejamento Estratégico**

Para Cobra (1991, p. 20) “no planejamento é essencial que sejam avaliadas todas as condições a serem enfrentadas na rota, ou seja, é preciso prever todas as possíveis turbulências ambientais. Por essa razão, as empresas com maior competência para administrar as turbulências se tornam vencedoras.”.

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).

Com a constante evolução do mercado, e a intensa variação de estratégias comerciais, a diferenciação e a ação inteligente devem prevalecer sobre o estilo de negócio dos gestores, o instinto intuitivo não é a melhor forma para administrar, para isso surge a ideia de planejar.

O planejamento estratégico para Oliveira (2007, p. 04) é a implantação de um leque de medidas a serem tomadas pelo gestor com a ideia de que o futuro tem grandes chances de ser diferente do passado, então através dos planos traçados com base nas variáveis que influenciam o ambiente empresarial torna-se possível adiantar-se às consequências e agir de uma forma antecipada a fim de amortecer uma possível ameaça e aproveitar uma provável oportunidade. Ainda Oliveira (2007, p. 04) o planejamento é “um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa independentemente de vontade específica de seus executivos”.

O planejamento não deve ser feito apenas com intuito de traçar estratégias, metas e objetivos, o acompanhamento deve estar alinhavado com toda essa implantação, através de

ambos os processos, a empresa deve manter o controle para que possa mensurar até que ponto seu desempenho está de acordo com seu planejamento, a fim também de detectar desníveis entre aquilo que foi traçado e o que foi planejado (ALVES *et al*, 2013).

A complexidade do planejamento é devido a seus processos de raciocínio sobre o futuro Desenvolvido perante avaliação de andamento das ações para que sejam executadas com êxito, e a dificuldade no processo está relacionada mais profundamente à necessidade de se tomar decisões em um contexto ambiental ambíguo e imutável, ambiente esse, que tem sua composição formada por pressões das forças externas, bem como pressões internas decorrentes dos fatores integrantes da empresa (OLIVEIRA, 2007).

Porém apenas planejar não é o suficiente, de acordo com Hitt (2011 p. 103), é preciso agir, pois com o amplo cenário competitivo dos dias atuais, uma das maneiras de obter sucesso utilizando uma estratégia de negócios, é aprender a sistematizar as atividades de forma que criem vantagens competitivas no intuito de agregar valor para o cliente.

Adentrando a ideia de que não basta só planejar, o conceito de competitividade estratégica aparece como complemento para o ambiente, conforme Hitt *et al*, (2008, p. 99) “a competitividade estratégica só ocorre quando a empresa consegue satisfazer um grupo de clientes utilizando suas vantagens competitivas como base para competir em determinados mercados de produtos”.

### **2.2.3 Visão**

A visão é um cenário mental bem definido, de um modelo que a empresa quer ser enxergada no futuro. Baseado em realidades possíveis, ou seja, é um conceito operacional exato, descrevendo a autoimagem da organização, como a empresa gostaria de se ver em um período futuro pré-definido (COSTA, 2002).

Para Oliveira (2007, p. 65), a visão pode ser denominada como os limites que o executivo da empresa tem condições de enxergar dentro de um determinado período de tempo em longo prazo em uma abordagem mais abrangente. Portanto, a visão proporciona condições para traçar um planejamento estratégico a ser implementado na empresa, ao ponto que dá a noção sobre o que a mesma deseja ser no futuro.



Em outras palavras, mas com o mesmo sentido, Hitt *et al*, (2011) define visão como o retrato que a empresa pretende ser, o que pretende realizar, e que a partir da visão a descrição ideal é articulada a fim de malear uma pretensão para a organização.

Costa (2002) caracteriza missão como o propósito organizacional, devendo ser compartilhada e explicada para o corpo administrativo, e justificada para todo o quadro de funcionários. Dando significado à ideia, Hitt *et al*, (2011) diz que a missão reflete nos valores e objetivos da empresa, devendo ser entendida e absorvida pelos colaboradores.

Portanto, pode-se avaliar que a visão da empresa define a imagem que ela quer que o mercado a veja em um período futuro, sua criação deve ser compatível com as possibilidades, para isso deve-se analisar os fatores que influenciam os negócios da organização. Caso seus propósitos não consigam ser compreendidos pelo corpo organizacional, seu destino estará fora do mapa, por isso deve-se penetrá-la em todos a fim de realizar o que se deseja (COSTA, 2002; OLIVEIRA, 2007; HITT *et al*, 2011).

#### **2.2.4 Missão**

Segundo Certo e Peter (2005, p. 49) “Missão organizacional é uma proposta da razão pela qual a organização existe. Em geral, apresenta informações como os tipos de produto ou serviço que a empresa oferece, quem são seus clientes e que valores importantes possui.”.

A missão deriva com a filosofia gerencial, pois atua de modelo na gestão de uma empresa, além disso, a missão se baseia no compromisso estabelecido pelo dirigente a si próprio e as suas equipes. Portanto, a missão serve para dar entendimento a os propósitos da empresa para desenvolver os negócios na busca pela sobrevivência (COBRA, 1991).

A missão esclarece aonde a empresa quer chegar, e o que determinará sua finalidade será a análise feita pelos administradores sobre o ambiente (CERTO; PETER, 2005).

Para Costa (2002), a missão explica a razão básica para a existência da organização, e dá assistência para responder sobre a empresa, tais como: ‘pra que serve?’, ‘por que surgiu?’ e ‘qual a motivação básica que inspirou seus fundadores?’.

A missão da empresa tem como função orientar e definir a ação empresarial em períodos de longo prazo, ficando envolvidos os valores, as crenças, expectativas, conceitos e recursos (OLIVEIRA, 2007).

Portanto, conclui-se que a missão é o norte dado aos princípios que o gestor tomou por base na hora da criação da empresa, pois os propósitos tidos como prioridade devem estar fixados a alcance de todos que se fazem envolvidos dentro da organização, no intuito de concretizar as análises feitas pela administração (COBRA, 1991; COSTA, 2002; CERTO; PETER, 2005; OLIVEIRA, 2007).

### 2.3 AMBIENTE

Vendo pela amplitude do conceito, o ambiente é toda a área que está situada fora do pátio ou dos limites da Organização em questão. Dando suporte, Oliveira (2007) afunila o conceito, o chamando também de: meio ambiente, meio externo, meio ou entorno; e que esse ambiente é um conglomerado de fatores que em alguma situação específica irá influenciar no andamento e nas decisões da empresa.

Hitt *et al*, (2008) definiu um grupo de dimensões, considerado como ambiente global, que influencia o setor e as empresas em seis segmentos ambientais: econômico, sociocultural, global, tecnológico, político/jurídico e demográfico.

Oliveira (2007) atribui a sua importância através da sua absorção, a empresa sabe o que está acontecendo lá fora, podendo traçar estratégias para reduzir a ambiguidade que o ambiente trás, tendo como suporte o planejamento estratégico através da postura empresarial adotada.

Para Certo e Peter (2005, p. 24) as organizações “são sistemas abertos que recebem influências do ambiente e estão em constante interação com ele, cabendo aos administradores assegurar que essa influência seja canalizada para uma direção positiva e contribuiu para o sucesso organizacional.”. Ou seja, fatores internos e externos compõem o ambiente organizacional, que influenciam a realização dos objetivos traçados pela organização.

Como complemento, Oliveira (2007) traz o conceito de “estado quase estacionário”, no qual devido às intensas necessidades de mudanças que o ambiente impõe dificilmente a empresa voltará ao seu nível inicial, pois as empresas que buscam a estabilidade dentro do mercado importam mais informações do que o necessário, tendo a garantia de sobrevivência.

Para Hitt *et al*, (2011, p. 52), um objetivo importante do estudo do ambiente geral é “a identificação das oportunidades e ameaças”. Já para Certo e Peter (2005, p. 27), “o ambiente

geral é um nível de ambiente externo à organização, formado por componentes que normalmente tem amplo escopo e sobre o qual a organização não tem nem um controle.”.

### 2.3.1 Ambiente Externo

Segundo Wright *et al*, (2000, p. 47), “toda empresa existe dentro de uma complexa rede de forças ambientais. Todas as empresas são afetadas por tendências e sistemas políticos legais, econômicos, tecnológicos e sociais. Juntos estes elementos formam o macroambiente das empresas.”. Mintzberg *et al*, (2010, p. 51) “o ambiente externo não é uma espécie de pera a ser colhida da avaliação externa, mas sim, uma importante e, às vezes, imprevisível força a ser levada em conta”. Logo, as condições impostas e a instabilidade do ambiente externo podem e irão inutilizar muitas ou até todas as estratégias pretendidas pela organização.

De acordo com Bethlem (2009), o ambiente externo da empresa pode ser dividido em fronteiras, em regiões, mercados ou ramos de negócio. Em um ambiente externo e em termos geográficos, a empresa que 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.

O quadro 01 demonstra as principais variáveis que podem influenciar uma organização de fora para dentro, a partir do desenho de Hitt *et al*, (2011, p. 36).

SEGMENTO	ELEMENTOS
DEMOGRÁFICO	Tamanho e taxa de crescimento da população; pirâmide populacional (faixa etária); composto étnico e principais grupos linguísticos; distribuição de renda.
ECONÔMICO	Evolução dos índices de preços e quantidades; taxas de juros e de poupança; evolução do PIB e investimentos em capacidades de produção, balança de pagamentos níveis de emprego e renda do país, internacionalização da economia.
SOCIOPOLÍTICO	Principais traços culturais da população, atitudes, hábitos e diversidade cultural, leis de defesa da concorrência, leis trabalhistas e tributárias.
TECNOLÓGICO	Investimentos em pesquisa e desenvolvimento, incentivos à pesquisa e desenvolvimento, inovação e aplicação de conhecimentos.

**Quadro 1: Ambiente Geral: segmentos e elementos.**

Fonte: Adaptado de Hitt *et al*, (2011, p. 36).

Quadro que esboça as situações do ambiente externo, o gestor deve estar atento, pois elas influenciarão na tomada de decisão para a formalização das estratégias, através da

antecipação de movimentos que poderão ser interpretados como oportunidades ou ameaças para a organização (WRIGHT *et al*, 2000; BATHLEM, 2009; MINTZBERG, 2010; HITT *et al*, 2011).

Segundo Hitt *et al*, (2008, p. 37) “oportunidade é uma condição no ambiente geral que, se explorada, ajuda a empresa a obter competitividade estratégica”. Portanto, uma oportunidade planamente identificada e usufruída pelo gestor, trará lucros para a empresa (OLIVEIRA 2007).

De acordo com Hitt *et al*, (2008, p. 37) “ameaça é uma condição do ambiente geral que pode impedir os esforços de uma empresa em obter competitividade estratégica”. Quando uma ameaça não é administrada poderá ocorrer diminuição dos lucros ou até mesmo gerar prejuízos para a empresa.

Portanto, fica clara a vasta importância e influência que o ambiente externo tem para com a empresa, deve-se ficar atento as variáveis que compõem esse ambiente geral, e ter a aptidão necessária para poder atuar de forma rápida e eficiente no intuito de aproveitar as oportunidades para diferenciar-se dos demais concorrentes e driblar as ameaças que aparecerão no meio do caminho para não sofrer influências no resultado (WRIGHT *et al*, 2000; OLIVEIRA, 2007; HITT *et al*, 2008; BATHLEM, 2009; MINTZBERG, 2010; HITT *et al*, 2011).

### **2.3.2 Ambiente Interno**

Para poder atuar em prol de respostas positivas perante reações políticas, concorrentes e fornecedores - componentes do ambiente geral - que influenciam as atitudes dentro da empresa, é necessário que a organização faça uso de seus recursos presentes dentro dos pontos fortes e minimize seus pontos fracos os quais podem ser controlados. Para Certo e Peter (2005, p. 29) “o ambiente interno é o nível de ambiente da organização que está dentro dela e que anormalmente tem implicação imediata e específica em sua administração”.

É importante para os analistas do ambiente interno a utilização de uma mentalidade globalizada. Mentalidade globalizada essa, caracterizada pela capacidade de interpretação de um ambiente interno independente cultural, ou seja, uma visão mais global e complexa, que não fique preso apenas pelos objetivos de um só país ou cultura. As pessoas com mentalidade globalizada reconhecem que suas empresas devem ter recursos e capacitações que permitam o

entendimento e as reações pertinentes perante as situações competitivas que são influenciadas por fatores de um só país ou cultura (HITT *et al*, 2008).

De acordo com Oliveira (2007), a análise intera tem como objetivo identificar as deficiências e qualidades da empresa verificada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa devem ser determinados diante de sua situação atual dos seus produtos ou serviços contra os segmentos de mercado.

Além da necessidade que a empresa deve ter em possuir pessoas com mentalidades globais, a empresa precisa de indivíduos que o mix de recursos da empresa e suas capacitações desiguais criadas pelos gerentes. Recursos esses que são a fonte de capacitações, algumas das quais levam à criação das habilidades empresariais ou de suas vantagens competitivas (HITT *et al*, 2008).

No mesmo rumo, desperta a necessidade de Recursos Humanos para as organizações. Conforme Wright *et al*, (2000, p. 87) “até os Recursos Organizacionais e Físicos mais excelentes são inúteis sem uma talentosa força de trabalho composta de administradores e funcionários”. Hitt *et al*, (2008) especifica a necessidade desses profissionais eficientes na execução de suas atividades. Explorando suas competências ou vantagens competitivas, para atender os padrões exigentes da concorrência global, criando valor para seus clientes.

Uma parte dos recursos empresariais é classificada por Hitt *et al*, (2008) como intangíveis, já a outra parte é classificada como recursos tangíveis, que são ativos que podem ser vistos e quantificados, tais como instalações, equipamentos, documentos e fábricas.

O quadro 02 apresenta as principais variáveis internas tangíveis que podem ser classificadas como pontos fortes ou pontos fracos da organização, dependendo de como se apresentam internamente, de acordo com Hitt *et al*, (2008, p. 74).

<b>RECURSOS FINANCEIROS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– A capacidade de empréstimo da empresa,</li> <li>– A capacidade da empresa de gerar recursos internamente.</li> </ul>
<b>RECURSOS ORGANIZACIONAIS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– A estrutura formal de apresentação de relatórios da empresa e seus sistemas formais de planejamento, controle e coordenação.</li> </ul>
<b>RECURSOS FÍSICOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– A sofisticação e localização da fábrica e dos equipamentos de uma empresa,</li> <li>– Acesso a matérias-primas.</li> </ul>
<b>RECURSOS TECNOLÓGICOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ações de tecnologia, tais como patentes, marcas registradas, direitos autorais e segredos comerciais.</li> </ul>

**Quadro 2: Recursos Tangíveis**

Fonte: adaptado de Hitt *et al*, (2008, p. 74).

Já os recursos intangíveis andam junto desde o surgimento da empresa, e vieram se acumulando com o tempo. Como esses recursos são exclusivos, isso impede quase que totalmente a possibilidade de cópia pelos concorrentes. O conhecimento, a confiança entre os funcionários, as capacitações gerenciais, a maneira de trabalhar em equipe das pessoas, as habilidades de inovação e a reputação da empresa devida a seus produtos, a maneira de interação para com os funcionários, clientes e funcionários são exemplos de recursos intangíveis. (HIIT *et al*, 2008).

O Quadro 03 apresenta os recursos intangíveis, ou seja, os recursos que não podem ser tocados, mas podem ser mensurados que estão contidos dentro do ambiente organizacional de uma empresa, podendo também tornar-se pontos fortes ou fracos a partir do nível de influência dentro da organização como afirma Hitt *et al*, (2008, p. 75).

<b>RECURSOS HUMANOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Conhecimentos,</li> <li>– Confiança,</li> <li>– Capacitações Gerenciais,</li> <li>– Rotinas Organizacionais.</li> </ul>
<b>RECURSOS DE INOVAÇÕES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ideias,</li> <li>– Capacitações científicas,</li> <li>– Capacidade de inovar.</li> </ul>
<b>RECURSOS RELACIONADOS À REPUTAÇÃO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Reputação para os clientes,</li> <li>– Marca,</li> <li>– Percepções de qualidade, durabilidade e confiabilidade do produto,</li> <li>– Reputação para os fornecedores,</li> <li>– Para interações e relações eficientes, eficazes, de suporte e mutuamente benéficas.</li> </ul>

**Quadro 3: Recursos Intangíveis**

Fonte: adaptado de Hitt *et al*, (2008, p. 75).

Portanto, de acordo com Oliveira (2007) a análise do microambiente tem por finalidade destacar as deficiências e qualidades, ou seja, os pontos fracos e pontos fortes da empresa analisada, devendo os mesmos ser determinados diante de sua atual posição de seus produtos ou serviços em relação a seus concorrentes.

Do contrário em relação ao macroambiente, os componentes do ambiente interno são mais facilmente perceptíveis e controláveis, pois estão dentro do controle da empresa onde após o reconhecimento do problema poderão ser diagnosticados através de implantações de ensinamentos direcionados em eliminar o aperfeiçoar pontos fracos e fortes respectivamente. Nessa maneira, são criadas avaliações com reconhecimento do empenho da organização em

relação aos seus objetivos, metas e estratégias pelo desempenho do processo de mudanças, alinhamento ou realinhamento das estratégias estabelecidas. (CERTO; PETER, 2005; COSTA, 2002).

## 2.4 ANÁLISE SWOT<sup>1</sup>

Segundo Certo e Peter (2005), a análise SWOT<sup>1</sup> ajudará a ampliar a noção básica da implementação da estratégia através do levantamento das oportunidades e ameaças, e dos pontos fortes de fracos de uma organização.

Esta análise é um suporte para as empresas tirarem proveito de suas vantagens competitivas, através de seus pontos fortes que talvez ainda não foram totalmente usufruídos, além de tentar otimizar os pontos fracos, aproveitando oportunidades e reduzindo os efeitos das ameaças que possam influenciar direta ou indiretamente no setor ou na empresa em questão. (WRIGHT *et al*, 2000).

Portanto, pode-se concluir que além do levantamento dos quatro pontos principais do diagnóstico estratégico, a análise Swot também contribui para que a empresa consiga atingir suas metas traçadas na missão, visão e objetivos. (WRIGHT *et al*, 2000; CERTO; PETER, 2005).

## 2.5 PLANO DE AÇÃO

Com a finalidade de botar em prática os planos estratégicos criados no decorrer do planejamento, deve-se estarem prontos os planos de ação. Os objetivos e metas necessitam serem aplicadas sequencialmente as estratégias estabelecidas. Para cada objetivo ou meta, devem estar presentes planos de ações a fim de assegurar que os passos traçados e as ações escolhidas para a implantação da estratégia sejam executados e supervisionados por pessoas especializadas. (COSTA, 2002)

Todos os componentes do plano de ação são apresentados por Costa (2002, p. 207) um bom projeto de plano de ação estratégico precisa responder coerentemente às seguintes perguntas conforme demonstra o Quadro 04:

---

<sup>1</sup>SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (Forças, Fraquezas, Oportunidades, Ameaças).

Perguntas	Comentários
<b>O quê?</b>	<b>O que</b> deve ser feito, quais são os passos ou etapas necessários, quais dependem de quais, e quais podem ser realizados simultaneamente? Um diagrama PERT ou simples gráfico de Gantt podem ajudar muito para representar visualmente o inter-relacionamento e a interdependência das tarefas.
<b>Depende de quê?</b>	Esta atividade <b>dependa de qual?</b> Qual ou quais etapas devem estar completadas para que esta possa se iniciar?
<b>Quem?</b>	<b>Quem</b> deve executar cada atividade e quem deve supervisionar a sua execução e responder por prazos, qualidade e orçamento de cada etapa?
<b>Por quê?</b>	Justificativa: <b>Por que</b> a etapa específica é considerada necessária? Uma simples justificativa ajuda muito no entendimento do projeto. A impossibilidade ou a dificuldade em obter uma justificativa razoável é uma boa indicação para um questionamento mais profundo, se aquela etapa deve, mesmo, ser incluída no projeto.
<b>Como?</b>	<b>Como</b> a etapa deverá ser executada? É a maneira como será feita cada etapa.
<b>Até quando?</b>	<b>Até quando</b> aquela atividade deve estar completada?
<b>Quanto custa?</b>	<b>Quanto vai custar</b> a etapa, quanto será gasto para realizá-la?
<b>Recursos Necessários?</b>	Que <b>outros recursos</b> são necessários, em cada etapa, como recursos humanos, informações, relatórios, licenças, patentes, equipamentos, espaço físico, máquinas e tecnologias?

**Quadro 4: Componentes do Plano de Ação**

Fonte: Costa (2002, p. 207).

O estabelecimento dos planos de ação tem suas finalidades segundo Oliveira (2007, p. 248-249):

- Relacionar todos os projetos identificados;
- Relacionar todas as atividades por projeto;
- Juntar todas as atividades por assunto básico da empresa (correlacionadas aos fatores e subfatores internos e externos estabelecidos no diagnóstico estratégico); e
- Identificar as equipes ou áreas responsáveis pelos assuntos.

Uma implantação de estratégia bem sucedida ocorrerá quando se fará proveito das oportunidades e dos pontos fortes, no mesmo tempo minimizará as ameaças e os pontos fracos. Ou seja, efetuar as estratégias e avaliar os resultados. (CERTO; PETER, 2005).



### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Na presente seção, serão apresentados os procedimentos de Delineamento da Pesquisa, Variáveis de estudo, População e Amostra, Plano de Coleta de Dados e a Análise dos Dados.

De acordo com Marconi e Lakatos (2005), os métodos são as atividades organizadas e racionais que, com maior segurança e economia, facilita o alcance do objetivo, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e dando suporte nas decisões do pesquisador.

#### **3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA**

Delineamento da pesquisa, de acordo com Oppenheim (1993 apud ROESCH, 1996) torna o problema pesquisável, necessitando especificar como a amostra será extraída, quais subgrupos a pesquisa deverá conter, quais comparações serão feitas, se grupos de controle serão necessários, quais as variáveis serão mensuradas, e como tais medidas serão relacionadas a eventos externos. Ou seja, o delineamento da pesquisa sentencia quem será pesquisado e quais as questões serão abordadas, através de pesquisas qualitativas e quantitativas.

Esta pesquisa quanto aos objetivos foi de caráter descritivo e exploratório, pois de acordo com Roesch (1996), se o propósito do projeto é obter informações sobre determinada população, ou seja, a contagem, ou em que proporções seus membros tem uma opinião ou característica, e a frequência com quem certos eventos estão associados, deve-se usar um estudo descritivo, e as pesquisas exploratórias surgem a partir do momento que se faz necessário explorar um tema que foi pouco estudado.

Quanto aos procedimentos técnicos, essa pesquisa de acordo com Diehl e Tatim (2004, p. 61) pode ser caracterizada como um estudo de caso, pois será um estudo que permita um

amplo e detalhado conhecimento, através da definição de “um conjunto de dados que descrevem uma fase ou a totalidade do processo social de uma unidade, em suas diversas relações internas e em suas fixações culturais, quer essa unidade seja uma pessoa, uma família, um profissional uma instituição social uma comunidade ou nação.”.

Com relação à abordagem do problema, o método de pesquisa foi qualitativo. De acordo com Diehl e Tatim (2004, p. 51-52) as pesquisas de caráter qualitativo dão a possibilidade de interpretar a complexidade do problema e a ligação contida em algumas variáveis, entender a classificação dos processos vividos pelos grupos sociais e com maior eficiência, a compreensão das particularidades comportamentais dos indivíduos de forma aberta e espontânea.

A pesquisa qualitativa é aconselhada a fazer parte do projeto caso o propósito da pesquisa incide em avaliar o resultado de um projeto. Já a quantitativa os métodos da pesquisa anterior não são reconhecidos, parte-se de uma fase independente baseada em teste de hipóteses. (ROESCH, 1996)

### 3.2 VARIÁVEIS DE ESTUDO

Segundo In: Trujillo (1974, p. 144 apud MARCONI; LAKATOS 2005 p. 139) “variável é um conceito operacional, sendo que a recíproca não é verdadeira: nem todo conceito operacional constitui-se em variável. Para ser definida, a variável precisa conter valores”. Portanto, variáveis são classificadas como uma classificação ou medida, ou seja, uma quantidade que varia, contendo ou apresentando valores, aspectos ou fatores. Os valores que são adicionados ao conceito operacional, para serem transformados em variáveis, poderão ser em quantidades qualidades, características, traços e etc. (MARCONI; LAKATOS, 2005).

Conforme a conceituação, as variáveis que foram consideradas na pesquisa relacionaram-se com o Planejamento Estratégico, Pontos fortes, Pontos fracos, Ameaças, Oportunidades, Missão, Visão e o Plano de Ação.

- **Planejamento Estratégico** – é o estabelecimento de um aglomerado de atitudes que serão tomadas pelo gestor em situação em que o futuro tenderá a ser diferente do que aconteceu anteriormente, através do planejamento, a empresa terá condições de agir antecipadamente sobre os fatores que de alguma forma, exercerão alguma influência na organização (OLIVEIRA, 2007).

- **Visão** - são os limites que os gestores empresariais desejam que a empresa seja vista em um futuro mais longo e uma abordagem mais ampla. Sendo assim, a visão é uma ferramenta de grande esboço do planejamento estratégico que será desenvolvido pela empresa. (OLIVEIRA, 2007).
- **Missão** – é o motivo pela qual a empresa existe no mercado e em seu ramo. No geral, a missão apresenta informações sobre os tipos de produtos ou serviços oferecidos por ela, delineando também seus clientes e os valores mais importantes que possui (CERTO; PETER, 2005).
- **Pontos Fracos** – Para Oliveira (2007, p. 68) “são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição desfavorável para a empresa, em relação a seu ambiente.”.
- **Pontos Fortes** – Para Oliveira (2007, p. 68) “são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação a seu ambiente.”.
- **Ameaças** - Segundo Hitt *et al*, (2008, p. 37) “oportunidade é uma condição no ambiente geral que, se explorada, ajuda a empresa a obter competitividade estratégica”. Portanto, uma oportunidade planamente identificada e usufruída pelo gestor, trará lucros para a empresa (OLIVEIRA, 2007).
- **Oportunidades:** De acordo com Hitt *et al*, (2008, p. 37) “ameaça é uma condição do ambiente geral que pode impedir os esforços de uma empresa em obter competitividade estratégica”. Quando uma ameaça não é administrada poderá ocorrer diminuição dos lucros ou até mesmo gerar prejuízos para a empresa.
- **Plano de Ação:** são as medidas que serão postas em prática, criadas após o diagnóstico do ambiente no decorrer do planejamento, ou seja, a aplicação dos objetivos e metas que serão aplicadas sequencialmente às estratégias estabelecidas. Para cada objetivo ou meta, deve estar presente o plano de ação, no intuito de garantir que as ações escolhidas e os caminhos traçados sejam realmente deliberados (COSTA, 2002).

Para a coleta das informações, se fez necessário um levantamento dos pontos chave para a pesquisa, com isso, a mensuração das variáveis sobre o ambiente inteiro, externo e o plano de ação foi feita através do diagnóstico estratégico e diálogos com o gestor da empresa, a criação do planejamento estratégico seguindo para o mesmo caminho. A visão e a missão

foram criadas a partir do diálogo com o gestor, e também análises sobre os dados coletados no diagnóstico, traçando metas realizáveis, passíveis de serem alcançadas.

### 3.3 POPULAÇÃO

Para Diehl e Tatim (2004), a definição de população é um conjunto de elementos que podem ser medidos respeitando as variáveis pretendidas para a pesquisa. Sua formação pode ser constituída por famílias, empresas ou qualquer outro tipo de elemento conforme os objetivos da pesquisa. Dentro da população da pesquisa, há uma porção menor, intitulada como amostra por Marconi e Lakatos (2005, p. 165) como “uma parcela convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo.”.

A J.C Baterias não possui um número exato de clientes, portanto, a quantidade de pesquisas realizadas deu-se na medida em que os resultados comesçassem a se repetir, dando um total de 13 participantes os quais foram escolhidos de forma mixada, desde os mais antigos até os mais novos.

A pesquisa com o gestor e os fornecedores se esboçará através de uma amostra não probabilística da população total, pois segundo Diehl e Tatim (2004) não serão utilizadas formas de sorteio, podendo assim o pesquisador selecionar de forma intencional elementos pré-determinados. O gestor foi o único entrevistado dentro da empresa, por ser o único a trabalhar no local, já os fornecedores foram escolhidos os três (03) mais vinculados à empresa.

### 3.4 PROCEDIMENTO E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

No âmbito de impor a pesquisa com os clientes, na coleta de dados foi empregado o uso de questionários que, segundo Diehl e Tatin (2004, p. 68), “é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”. Assim como na coleta de dados com os clientes a maneira com que os fornecedores foram pesquisados foi a mesma, através de diferentes perguntas abertas, cujas quais tinham por objetivo levantar pontos, fortes, fracos, oportunidades e ameaças, porém esses enviados por e-mail, devido à distância entre empresa e fornecedor.

Com os três principais concorrentes, optou-se pela pesquisa em observação, que segundo Markoni e Lakatos (2005), é uma técnica de coleta de dados que não consiste apenas em ouvir, mas também examinar os fatos objetivados a estudar e que ajuda o pesquisador a obter informações de indivíduos que não tem consciência. A pesquisa em observação realizada pode ser classificada como não participante, pois segundo Markoni e Lakatos (2005), toma contato com o objeto de pesquisa, mas não se integra ao mesmo, sendo o pesquisador apenas um ser a mais.

Já com o gestor da empresa, para coletar informações sobre análises do ambiente interno e externo, as quais influenciam em sua tomada de decisão, fez-se uso da entrevista, essa que segundo Diehl e Tatim (2004), é o encontro entre duas pessoas cujo objetivo de uma seja obter informações de algum assunto mediante uma conversa de nível profissional.

Não será empregada uma entrevista a funcionários devido ao o gestor trabalhar individualmente.

### 3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A análise esboça maiores detalhes sobre os dados recolhidos no trabalho estatístico, no intuito de obter respostas às suas indagações, e procura estabelecer as relações necessárias entre os dados obtidos e as hipóteses formuladas, podendo elas ser comprovadas ou reformuladas após a análise. Já na interpretação dos dados recolhidos, a importância é evidenciada para que os mesmos sejam recolhidos de forma sucinta, clara e acessível. (MARCONI; LAKATOS, 2005)

Foi empregada uma análise de conteúdo, a qual segundo Diehl e Tatim (2004, p. 82), “conta a frequência dos fenômenos e procura identificar relações entre eles com a interpretação dos dados se valendo de modelos conceituais definidos a priori”. Como o princípio da pesquisa foi o recolhimento de dados na forma de textos sobre pontos fracos e fortes, ameaças e oportunidades, houve a necessidade de elaborar uma matriz SWOT a fim de evidenciar os dados coletados com as referidas variáveis.

## 4 RESULTADOS

Este capítulo tem o objetivo de apresentar o delineamento do trabalho na prática, através da apresentação dos dados coletados com as pesquisas, o estabelecimento da visão e da missão da empresa, as variáveis internas e externas da J.C Baterias e Radiadores, a análise SWOT, o plano de ação, como será feito o *feedback* em relação ao alcance dos objetivos e as sugestões para o melhoramento contínuo da competitividade da empresa.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A J.C Baterias e Radiadores foi fundada no dia 07 de dezembro de 2008 na cidade de Sarandi pelo atual proprietário João Dirley Borges. Porém antes do surgimento da J.C Baterias e Radiadores, no dia 10 de outubro de 1989 em comunhão com outro sócio, João abre sua primeira oficina, a qual possuía 10% dos direitos e seu sócio os outros 90% com o nome de Baterias e Radiadores Canal. Após alguns anos de atuação no mercado, a sociedade se desfez o que levou João Dirley a comprar todos os direitos da oficina. Após a posse total da empresa, o proprietário viu a necessidade de contratar funcionários, pois comercializava bens como baterias e radiadores novos, a empresa também fornecia serviços de consertos de radiadores, serviços de “socorros”, além de também reformar baterias para venda, porém estas reformas não duraram muito tempo, pois os preços das baterias novas começaram a ficar mais acessíveis e o preço com mão de obra e materiais não compensava.

Após alguns anos de atuação, João Dirley vende 30% de sua parte para um próximo sócio, o que se chamava Marcelo, logo após implantando junto à empresa serviços de autoelétrica. A sociedade durou mais de cinco (05) anos. Com o passar dos tempos a concorrência passou a crescer, as vendas foram perdendo o ritmo e algumas discordâncias na

sociedade começaram a surgir, a partir disso, João viu-se obrigado a vender todo o resto de sua parte para seu atual sócio e mais um indivíduo. Após um ano trabalhando apenas como ecônomo do bar de um clube da cidade, João Dirley vê a oportunidade em reabrir novamente uma oficina, apenas sua, sem o auxílio de empregados ou sócios, a qual passou a se chamar a atual J.C Baterias e Radiadores localizada na Avenida Expedicionário próxima ao trevo de saída para Passo Fundo.

O comércio da J.C Baterias e Radiadores se dá com venda de bens, sendo eles baterias e radiadores novos, e serviços como o conserto de radiadores agrícolas e automotivos.

#### 4.2 ANÁLISE DESCRITIVA DA ENTREVISTA REALIZADA COM O GESTOR DA EMPRESA

Para dar início às pesquisas qualitativas, parte-se do roteiro de perguntas na forma de entrevista em profundidade com o gestor da empresa, cujo qual trabalha sozinho realizando todas as atividades dentro da J.C Baterias e Radiadores, sem o auxílio de colaboradores ou terceiros.

Quando ocorre uma situação em que uma pessoa se sente perdida em algum lugar, para encontrar o norte do caminho em que ela deva seguir, torna-se importante que primeiramente que a mesma olhe para o seu redor para ter noção do seu posicionamento. Em um diagnóstico estratégico, torna-se indispensável que o gestor também saiba o posicionamento de sua empresa perante o seu cenário competitivo para um olhar mais lúcido e compreensível. Perante tais semelhanças, o gestor da J.C Baterias e Radiadores considera no momento que sua empresa encontra-se em uma posição neutra perante seus concorrentes devido a alguns fatores, mas afirma que seus produtos e serviços são de qualidade em relação aos outros, ela pode com certeza melhorar sua imagem, motivos pelos quais serão apresentados na sequência.

Para manter a atual cartela de clientes o gestor afirma que sempre procura realizar o seu trabalho de forma diferenciada e de qualidade, quando necessário procura diminuir sua margem de lucro para ‘bater o martelo’ em seus negócios, o mesmo procura sempre tirar proveito de seu serviço qualificado para a catalisação de novos clientes através do boca a boca. As ações que poderiam auxiliar nesses processos seriam, segundo ele, a ampliação de estoque, a divulgação de promoções que poderiam ser realizadas a partir de compras em

maiores quantidades, vendas a prazo e até mesmo a divulgação da própria empresa. O principal motivo pelo qual essas ações não são tomadas é a falta de capital de giro, gerando aí o ponto fraco mais impactante da empresa, e para a captação do capital está atrelada à alta taxa de juros para a obtenção de recursos. Junto com tal ameaça, o gestor também afirma que podem intensificar uma situação desfavorável para a empresa a alta concorrência da região devido às diversas lojas que estão presentes no segmento de baterias.

Mas com as dificuldades, também existem as potencialidades, quando perguntado sobre a oferta de seus produtos e serviços, o gestor considera-se qualificado para tal, pois tem consigo trinta e quatro (34) anos de experiência no ramo, além de possuir cursos técnicos para a realização de suas atividades, fator esse que lhe ajuda, e muito, pois vê como uma oportunidade de se diferenciar dos demais devido à falta de capacitação técnica de seus concorrentes, junto com isso também alega que existe o fator da potencialidade agrícola da região, e é nesse negócio que ele comercializa seus serviços com maiores índices de rentabilidade, oportunizando em sinergia com a nova instalação da Augustin, revendedora Massey Ferguson próximo à J.C Baterias e Radiadores, aonde vê a chance do estabelecimento de uma parceria na troca de serviços.

João comenta sobre a possibilidade de levantar um capital de valor suficiente para realizar mudanças necessárias para poder voltar a competir à altura com seus concorrentes, através da execução processual contra uma empresa de telefonia.

Portanto, através da pesquisa realizada com o gestor da empresa, podem-se retirar alguns fatores que darão a chance de apurar os dados necessários para a construção da matriz SWOT. O objetivo principal da entrevista foi a extração dos pontos fortes e fracos da empresa, juntamente com as oportunidades e ameaças presentes no macroambiente do setor aonde a J.C Baterias e Radiadores executa suas atividades.

O gestor quando questionado indiretamente sobre o ambiente externo que influencia no segmento de sua empresa, respondeu a entrevista levantando os seguintes itens:

### **Oportunidades**

- Falta de capacitação técnica da concorrência.
- Potencialidade agrícola da região.
- Grande empresa do setor agrícola se instalou próximo a J.C.
- Resgate de capital através de processo judicial.

Diante de tais oportunidades, a falta de capacitação técnica dos concorrentes poderia ser explorada através de menções deste fator em conjunto de seu ponto forte através de



exposições em rádios e folders, juntamente com a criação de parcerias com a empresa Augustin.

### **Ameaças**

- Taxa de juros elevada.
- Inflação em ascendência.
- Mercado saturado em revendedores de baterias.

Diante dos itens citados, a elevada taxa de juros é o que mais impacta em relação ao principal ponto fraco da empresa, que é a falta de capital de giro, porém uma solução para amenizar a situação seria optar pelas linhas de crédito fornecidas às micro empresas com prazos de pagamentos mais flexíveis.

Com relação ao ambiente interno, as conclusões foram as seguintes:

### **Pontos fortes**

- Produtos e serviços de qualidade.
- Garantia.
- Negociações flexíveis.
- Experiência.
- Capacidade técnica.
- Localização.

### **Pontos fracos**

- Neutralidade no cenário competitivo.
- Falta de divulgação.
- Não possui programas para fidelizar e catalisar novos clientes.
- Pouco estoque.
- Vendas somente à vista.
- Falta de capital de giro.
- Pós-venda limitado.

Diante dos itens citados extraídos da entrevista com o gestor, um deles é a falta de capital de giro. Por isso, um dos principais motivos pelos demais pontos fracos é a própria falta de capital de giro, pois não há como fazer divulgações da empresa e dar crédito aos clientes com pouco caixa. Neste aspecto, o gestor poderia fazer uso das linhas de crédito, porém não faz uso das mesmas devido aos altos índices de taxas de juros, cuja variável apontada nas ameaças.

#### 4.3 ANÁLISE DESCRITIVA DA ENTREVISTA REALIZADA COM OS FORNECEDORES DA EMPRESA

Na intenção de coletar dados não só de quem convive dentro da empresa, outro stakeholder importante são os fornecedores, dentre eles, foram escolhidos os mais usuais da J.C Baterias e Radiadores para responder um questionário de caráter qualitativo composto por uma sequência de nove (09) perguntas, as quais foram enviadas por e-mail devido a todos os pedidos serem efetuados pelo telefone.

Primeiramente, a boa relação e a necessidade de aprimorar a interatividade com o fornecedor é fator crucial para poder realizar bons negócios e manter um bom vínculo, todos os três (03) fornecedores entrevistados alegaram tal fator está presente em suas relações com a J.C Baterias e Radiadores. Os procedimentos de compra efetuados pelo gestor foram elogiados, pois afirmam que suas aquisições são sempre planejadas em cima do que ele necessita e sempre que possível realiza cotações de preços, além disso, o consideram como uma pessoa flexível em relação aos prazos de entrega, e que quando necessário, para satisfazer a agilidade que o cliente demanda, também procura exigir prioridade em suas entregas, mas sempre de forma compreensível, pois tem conhecimento das dificuldades de logística que enfrentamos em todo o país.

Os critérios de pagamento utilizados pela J.C Baterias e Radiadores para com seus fornecedores é um ponto forte que contribui para a relação entre, dependendo da necessidade do momento o gestor efetua o pagamento à vista ou faz uso do crédito, mas sempre pontual, respeitando os prazos estipulados pelos mesmos, ou até mesmo antecipadamente. Além do bom conceito em relação aos prazos de pagamento, os fornecedores evidenciaram o conceito e a credibilidade que a marca J.C Baterias e Radiadores tem no mercado, devido à solidez da empresa e a necessidade de zelar pelo seu nome.

Os fornecedores quando perguntados sobre os pontos fracos que existem na J.C Baterias e Radiadores alegaram a falta de estoque como prejudicial a seus negócios, pois tanto no setor agrícola quanto no automotivo há exigência de rapidez na reposição das peças. Já em relação a seus pontos fortes, intitulam o gestor como uma pessoa séria, honesta, pontual, eficiente em sua administração e a vontade de resolver os problemas de seus clientes como outro ponto forte da J.C Baterias e Radiadores.

Quando questionados sobre o macro ambiente, ficou claro um cenário positivo para o setor em que a J.C Baterias e Radiadores atua, pois devido ao nosso momento econômico

atual (taxa de juros elevada, PIB decrescente, inflação no teto e etc...) a reposição de peças está um pouco retraída, porém a falta de dinheiro no mercado força o consumidor a concertar e trocar peças de reposição e não a troca do bem móvel, mas mesmo assim ainda existem as linhas de crédito para os produtores rurais, através do Mais Alimento, que lhes proporcionam financiamentos a longo prazo para a aquisição de veículos utilitários, ponto esse que deve-se abrir o olho. Hoje a ameaça para os radiadores não esta perto, mas em um futuro breve eles vão terminar, pois os carros elétricos vão ganhar força, mas as baterias, com isso vão crescer bastante a demanda. Como a J.C. trabalha com ambos está bem resguardada no mercado.

A partir dos questionários enviados para os fornecedores e do texto descritivo acima, elaborado em relação às respostas obtidas, a intenção seguiu a mesma como se deu com o gestor, com o objetivo de detectar as variáveis que influenciam tanto fora como dentro da empresa estudada.

A compreensão do macroambiente deu-se a partir do levantamento dos seguintes itens:

#### **Oportunidades**

- Situação econômica brasileira
- Troca forçada de peças de reposição
- Carros elétricos

Pode-se dizer que a situação econômica brasileira está muito desfavorável, e não deixa de ser, porém em parte a J.C Baterias e Radiadores pode fazer disso, uma oportunidade, devido ao consumidor estar sem poder aquisitivo para trocar o seu carro novo, a troca de peças de reposição vira uma obrigação, e os carros elétricos fazem subir a demanda por baterias, deixando em parte, a empresa em uma situação favorável.

#### **Ameaças**

- Infraestrutura das estradas brasileiras
- Linhas de crédito dadas aos produtores rurais
- Carros elétricos

Um tanto quanto contraditório às oportunidades que foram extraídas dos questionários dos fornecedores, mas as linhas de créditos rurais também podem ameaçar, pois os produtores rurais estão tendo a oportunidade de comprarem carros utilitários através do plano Mais Alimento, e os carros elétricos podem empurrar a venda de baterias, porém talvez não tão breve, mas retrairão em um futuro os radiadores.

Com relação ao ambiente interno, as conclusões foram as seguintes:

**Pontos fortes**

- Forte vínculo com os fornecedores.
- Compras planejadas e com cotações de preço.
- Flexibilidade nas negociações
- Procura sempre atender as necessidades dos clientes.
- Pagamentos sempre em dia.
- Empresa com credibilidade no mercado.
- Gestor honesto e sério.
- Eficácia na administração.

**Pontos fracos**

- Pouco estoque

#### 4.4 ANÁLISE DESCRITIVA DA ENTREVISTA REALIZADA COM OS PRINCIPAIS CONCORRENTES DA EMPRESA

Em suma, busca-se encontrar os pontos fracos e os pontos fortes da concorrência, com a intenção de desenvolver um plano de ação que além de minimizar os pontos fracos da empresa em estudo, também possa alocar os recursos da melhor maneira possível para deixá-la mais competitiva.

A pesquisa por observação foi realizada com as três (03) principais concorrentes da J.C Baterias e Radiadores tanto no segmento de baterias, como de radiadores. Os concorrentes serão mencionados por “CONCORRENTE X”, a fim de preservar a privacidade dos mesmos.

##### 4.4.1 Concorrente A

No segmento de bateria, talvez seja o maior concorrente da J.C Baterias e Radiadores, pois é quem proporciona os maiores prazos de pagamento, as condições financeiras são imensamente favoráveis para a realização de promoções, compras em grandes volumes, divulgações, porém não tira muito proveito. Peca na qualificação de seus funcionários, com um atendimento com vários vendedores, mas sem especialização. Apesar de um portfólio enxuto de baterias, é uma empresa que atende bem a demanda do cliente por custo x

benefício, pois oferta apenas duas marcas cujas sendo elas, Heliar e Júpiter, primeira e segunda linha, respectivamente. Sua localização é um ponto forte e fraco ao mesmo tempo, pois está estabelecida fora da cidade, deixando uma área mais desafogada para a J.C Baterias e Radiadores, porém está próxima a sua matriz, que possui uma enorme carteira e circulação de associados e clientes. Esta empresa não trabalha com conserto de radiadores.

Portanto, seguido pelos pontos fracos, os pontos fortes são os seguintes:

- Prazo de pagamento
- Capital de giro
- Promoções
- Preço negociável
- Atendimento
- Custo x benefício
- Vários clientes e associados
- Estoque
- Garantia

#### **Pontos Fracos**

- Rotatividade do corpo técnico
- Atendimento sem qualificação em baterias
- Localização fora da cidade
- Falta de divulgação.

#### **4.4.2 Concorrente B**

Como mencionado na caracterização da empresa estudada, essa é a empresa original aonde o proprietário da J.C Baterias e Radiadores iniciou suas atividades em Sarandi, mas que acabou a vendendo para seu sócio, este que após montar uma sociedade com outra pessoa, também acabou vendendo para este terceiro. Podem-se tirar algumas informações deste concorrente, através de uma observação mais superficial não menos importante, o que evidencia o seu desempenho em Sarandi, é que está localizada em uma das avenidas da cidade, com proximidade do trevo de saída para a RS-404, a qual possui grande circulação de caminhões e veículos e a Cotrisal cuja tem parceria no conserto dos radiadores da sua frota de caminhões e carretas. A divulgação deste concorrente é bastante ouvida nos programas de

rádios, possui anexada uma autoelétrica, contando com quatro (04) colaboradores, mas ambos sem qualificações técnicas (cursos e etc.), e movimentam grandes atividades nos consertos de radiadores.

Através da análise, os pontos fortes do concorrente A são os seguintes:

- Localização
- Parceria com empresa de grande porte
- Marca
- Divulgação
- Autoelétrica
- Mais colaboradores

De antemão, seus pontos fracos são:

- Estoque
- Cursos técnicos
- Desorganização do PDV
- Prazo de pagamento

#### **4.4.3 Concorrente C**

Esta é a empresa concorrente mais nova no mercado, abriu suas portas há aproximadamente três (03) anos, possui o proprietário e sua esposa como única colaboradora. Não são realizadas vendas no prazo a empresa dispunha de um estoque discreto, assim como a empresa estudada e o Concorrente B. Sua localização não pode ser considerada um diferencial, pois se encontra em um local sem muita visão, o que o força gastar mais com divulgação a qual sempre é feita em uma das rádios da cidade. A loja não parece ser muito organizada, pois geralmente é visto grande movimentação da família e crianças no local juntamente com leve desleixo na organização do PDV. Concorrente este, que também realiza conserto de radiadores.

Através da observação ao Concorrente B, podem-se levantar os seguintes pontos fortes:

- Divulgação
- Colaborador para recepcionar

Já os pontos fracos foram os seguintes:

- Localização
- Desorganização do PDV
- Vendas a prazo
- Estoque
- Empresa fresca no mercado

#### 4.5 ANÁLISE DESCRITIVA DA ENTREVISTA REALIZADA COM OS CONSUMIDORES DA EMPRESA

A pesquisa foi realizada com 14 (quatorze) clientes da J.C Baterias e Radiadores, situada no município de Sarandi até a data de 03/09/14. Os questionários foram entregues aos clientes em suas residências ou locais de trabalho, pois a empresa não tem grande circulação de pessoas. Os mesmos foram entregues pelo gestor e por mim, ficando a meu cargo a responsabilidade de recolhê-los, a fim de passar maior anonimato sobre os dados coletados.

A partir daqui, serão esboçadas todas as perguntas do roteiro semiestruturado com a tabulação das respostas obtidas.

##### **1. Para você cliente, uma loja do segmento em que atua a J.C Baterias e Radiadores, deve possuir quais diferenciais?**

Para mais da metade dos participantes, uma loja do segmento em que atua a J.C Baterias e Radiadores deve prestar pelo bom atendimento dentro da empresa e também fora dela através dos serviços de “socorro”, em seguida os produtos com custo x benefício ganham ênfase para satisfazer as diferentes preferências da demanda.

[...] Produtos com custo x benefício e serviços de qualidade (participante 01).

[...] possuir baterias com todos os custos, para todos os tipos de consumidores (participante 12).

[...] Prestar bom atendimento ao cliente no horário e local aonde necessitar de socorro (participante 04).

##### **2. O que lhe faz consumir os produtos que a J.C Baterias e Radiadores oferece?**

Segundo os clientes, os diferenciais nos produtos oferecidos pela J.C Baterias e Radiadores é a garantia e procedência dos mesmos e o atendimento do proprietário com seus consumidores.

[...] Por sempre ser atendido de forma seria e nunca ter tido problemas com os produtos que comprei da J.C (participante 13).

[...] A qualidade dos mesmos e a garantia que é oferecida (participante 06).

### **3. O que lhe faz consumir os serviços que a J.C Baterias e Radiadores oferece?**

Os entrevistados enfatizam que entregam seus serviços à J.C Baterias e Radiadores devido à qualidade agregada ao serviço realizado.

[...] Serviços com ótima experiência e com uma boa qualidade (participante 12).

[...] Rapidez e a eficiência no atendimento (participante 04).

### **4. Quando você cliente possui algum problema em relação ao serviço prestado pela J.C Baterias e Radiadores, aonde busca tais informações?**

O proprietário da empresa é a referência de seus clientes quanto à necessidade de esclarecer dúvidas e solucionar problemas referentes aos seus produtos e serviços.

[...] Junto ao proprietário pela sua eficácia e atendimento (participante 07).

### **5. Em uma visão mais ampla, que ações a J.C Baterias e Radiadores poderia realizar para fidelizar seus clientes, atrair novos clientes e aumentar a venda de seus produtos e serviços?**

A ampliação do estoque, criação de um serviço de pós-venda seriam as propostas para fidelizar e aumentar a cartela de clientes, juntamente com a divulgação da empresa para esboçar todas essas novidades.

[...] manter um cadastro dos clientes e o tempo médio em que a bateria comprada durar, se for dentro de um ano, no 10º mês ligara para saber se não precisa de mais nada (participante 11).

[...] ocupar um espaço físico maior, oferecendo mais produtos relacionados a esta linha, como acessórios (cabos, e carregadores para baterias) (participante 06).

### **6. Há algum produto ou serviço que você gostaria de encontrar na J.C Baterias e Radiadores que hoje não encontra?**

A partir das respostas obtidas, os clientes levantaram a possibilidade de ampliação das marcas de baterias e passar a ofertar acessórios cabíveis ao negócio.

[...] Encontrar tanto baterias quanto radiadores dos carros mais novos (participante 10).

[...] Seria importante ter junto à J.C Baterias uma auto elétrica, pois não tem aqui perto (participante 13).



**7. Quais são os pontos fracos da J.C Baterias e Radiadores?**

Baixo estoque, e falta de divulgação da empresa são as carências da J.C Baterias e Radiadores segundo os entrevistados.

[...] Pouco estoque (participante 04).

[...] Loja pouco organizada, empresa sem divulgação (participante 01).

**8. Caso você perceba algum diferencial na empresa, cite-o(s).**

05 dos participantes não encontram um diferencial na empresa, mas para o restante o atendimento mostrou-se como fator decisório para tornar a J.C Baterias e Radiadores como empresa para realizar suas compras.

[...] A maneira com que o João atende o cliente, simples e objetivo (participante 13).

[...] O fato de ser uma empresa renomada e de conhecer pessoalmente todos os clientes (participante 11).

**9. Quais suas sugestões de melhorias para a J.C Baterias e Radiadores?**

No geral, os clientes acreditam na necessidade de mudanças do PDV, dentre eles uma melhoria da parte externa a interna da loja, e a divulgação da empresa.

[...] Oferecer mais produtos relacionados, e aumentar o espaço físico (participante 08).

[...] Mais divulgação nos meios de comunicação e melhorar o visual da vitrine (participante 04).

**10. O que pode ameaçar as atividades de vendas de produtos e serviços da J.C Baterias e Radiadores?**

A quantidade de concorrentes de baterias é a principal ameaça para a empresa, juntamente com a deslealdade dos mesmos, oferecendo produtos sem procedência com preços mais baixos.

[...] Muitas empresas que vendem baterias, incentivo aos agricultores para comprar carros novos, com isso a troca de baterias e conserto de radiadores decresce (participante 01).

[...] Concorrência desleal, com produtos sem procedência (participante 04).

[...] A possibilidade de uma grande empresa se instalar na cidade, oferecendo assistência técnica maior, preços com mais condições, mais funcionários, prestação de socorro no campo. Seriam atributos que poderiam sufocar em parte a J.C Baterias e Radiadores (participante 08).

#### 4.6 APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

#### 4.7 ESTABELECIMENTO DA MISSÃO

“Proporcionar ao consumidor de baterias e radiadores, produtos e serviços de qualidade, atendendo as demandas do mercado por responsabilidade e bom atendimento.”.

#### 4.8 ESTABELECIMENTO DA VISÃO

“Ser a loja de baterias com o melhor custo x benefício, além de ser referência de qualidade em conserto de radiadores na região, até 2017.”.

#### 4.9 ANÁLISE INTERNA DA EMPRESA

##### **4.9.1 Estrutura da Organização**

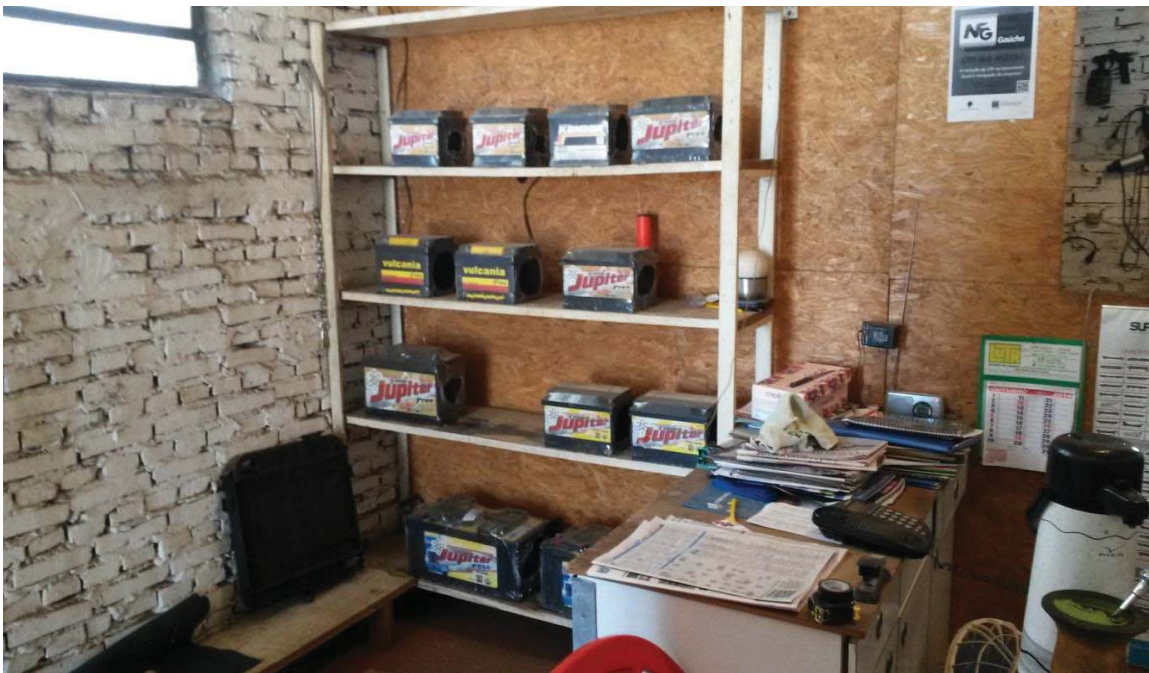
Por se tratar de uma microempresa, a J.C Baterias e Radiadores conta apenas com os serviços do proprietário da empresa, pois com a demanda existente não se faz necessário contratar outros colaboradores. Porém, há sempre alguns dias em que o gestor precisa se ausentar da empresa para ir até os bancos ou até realizar algum socorro, para amenizar tal ausência é deixada uma placa com o número do celular do proprietário, o famoso ‘já volto’ e também o mesmo avisa a loja ao lado que precisará sair para que o vizinho possa em uma eventual necessidade auxiliar um possível cliente que chegou até a oficina.

##### **4.9.2 Instalações físicas**

A J.C Baterias e Radiadores está localizada na Av. Expedicionário, próximo ao trevo de Sarandi, próxima ao grande movimento de entrada e saída de veículos da cidade.



**Figura 2: Fachada da empresa**  
Fonte: Dados da pesquisa (2014)



**Figura 3: Estoque de baterias**  
Fonte: Dados da pesquisa (2014)



**Figura 4: Estoque de radiadores**  
Fonte: Dados da pesquisa (2014)

O prédio onde está instalada é alugado, cujo valor é de R\$ 750,00. A sala comercial possui um espaço físico de 70m<sup>2</sup>, suficiente para atender a demanda de serviços dos seus clientes, no caso, um por vez, mas como o gestor é o único que trabalha na empresa, faz-se suficiente.

#### **4.9.3 Técnicas de produção**

A realização dos trabalhos da J.C Baterias e Radiadores é realizado pelo proprietário de forma manual em praticamente todas as operações, desde a troca de baterias até o conserto de radiadores.





**Figura 5: Técnica de produção manual**  
Fonte: Dados da pesquisa (2014)

#### **4.9.4 Cultura organizacional**

No contexto da oficina estudada, fica difícil uma mensuração exata da cultura organizacional da J.C Baterias e Radiadores, pois o gestor trabalha unicamente para si e não possui colaboradores. Mas, tendo por base alguns resultados obtidos com as entrevistas, pode-se fazer um resquício levantamento de que o proprietário possui certa inflexibilidade e acomodação quanto à inovação e as possibilidades de crescimento respectivamente.

### **4.10 ANÁLISE EXTERNA DA EMPRESA**

#### **4.10.1 Ambiente geral**

O ambiente externo da empresa, como um todo pode ser caracterizado por seu setor agrícola e automotivo com potencial influente para a J.C Baterias e Radiadores, aonde se encontra grande volume de produtores rurais e crescimento gradativo na circulação de

automóveis. Na região de Sarandi, pode-se dizer que o setor agrícola é o qual impulsiona a o poder aquisitivo e em consequência o consumo dos demais setores, pois são os gastos dos agricultores que injetam boa parte do dinheiro na economia da cidade. Portanto, pode-se concluir que o consumo de ambos os setores depende fortemente das variáveis climatológicas favoráveis para gerar boas safras. A concorrência também é um grande fator no segmento da J.C Baterias e Radiadores.

#### **4.10.2 Variáveis políticas, econômicas e legais.**

No que tange a estes três aspectos, pode-se dizer que há fortes influencias sob as atividades da J.C Baterias e Radiadores. Ambas estão correlacionadas, desde o desfecho de um cenário político resguardado, com possíveis cortes de gastos ou das linhas de crédito para congelar a inflação, até a sanção de leis que possam influenciar as atividades das microempresas e do setor em pauta.

O que também limita em questão legal, é a forma de descarte dos ácidos usados na limpeza dos radiadores, que necessita de procedimentos ecológicos burocráticos. A política atual é crítica, pois a inflação no teto da meta e os juros elevados freiam investimentos tanto para infraestrutura da empresa quanto nos gastos dos consumidores.

#### **4.10.3 Variáveis demográficas**

A cidade de Sarandi tem uma população de mais de 22 mil habitantes, sendo referência na “Região da Produção”, devido ao seu crescimento e à potencialidade industrial, além de um comércio sempre em progresso e ótimos prestadores de serviços. O município de Sarandi além de ser líder regional, é referência a nível estadual na linha têxtil, também possui grande vocação na agroindústria com diversas variedades de produção. A linha moveleira ganha destaque nacional, juntamente com o setor calçadista. (SARANDI, 2013)

A partir destas referências, fica evidenciada a oportunidade para a J.C Baterias e Radiadores explorar as potencialidades que os setores de produção de Sarandi proporcionam ao comércio local.

#### **4.10.4 Variáveis geográficas**

A empresa localiza-se na cidade de Sarandi, a posição geográfica é um fator favorável que contribui para o crescimento, a qual é cercada por duas das principais rodovias do país e do estado, a BR-386 e a RS-404, o que facilita o acesso não apenas dos consumidores de Sarandi e de seu interior, mas também da região, tais como Barra Funda, Novo Barreiro, Rondinha, Ronda Alta, Nova boa Vista, Chapada, Almirante Tamandaré, Constantina e Pontão, além de pessoas que passam pela BR-386, pois a J.C Baterias e Radiadores está localizada próximo ao trevo da cidade.

#### **4.10.5 Concorrentes**

A análise de cada concorrente é uma prática que deve ser elaborada da forma mais detalhada possível, pois quando maior o nível de conhecimento sobre o concorrente, menor o risco estratégico. Através destas análises, fica possível realizar projeções sobre o delineamento das ações futuras dos concorrentes, e principalmente, se uma empresa quer ser competitiva, ela deve conhecer muito bem cada concorrente (OLIVEIRA, 2007).

Dentre os concorrentes da cidade de Sarandi, destacam-se três (03) os quais foram analisados após a pesquisa por observação. Pode-se afirmar com ampla convicção que eles são tidos como a maior ameaça para a J.C Baterias e Radiadores, tanto para ampliar a necessidade de realizar ações para se sobressair perante os demais, quanto à estagnação das atividades da empresa. O diferencial dos concorrentes perante a empresa estudada é o poder de barganha que possuem na hora de realizar o negócio. As demais empresas do cenário competitivo dispunham de maiores estoques, proporcionam vendas no prazo, investem em divulgação e algumas realizam negócios desleais com produtos sem procedência com menores custos. Portanto, o diferencial da concorrência perante a J.C Baterias e Radiadores é a disponibilidade de recursos financeiros que fazem possível realizarem tais ações, fragilizando assim, o poder competitivo da empresa em estudo.

#### **4.10.6 Clientes**

A análise sobre os dados coletados no roteiro de perguntas com os clientes reforçará ainda mais a situação no cenário competitivo da empresa estudada e, levantará principalmente bases para a formulação das estratégias que darão sustento ao alcance dos objetivos da missão e visão do trabalho.

Os clientes da J.C Baterias e Radiadores possuem um perfil aberto às mudanças, prezam as inovações, qualidade e o atendimento, este último pode-se concluir, pois como baterias e radiadores são produtos que geralmente costumam deixar o consumidor ‘na mão’, por isso a demanda de um atendimento que posso estar sempre pronto para realizar o ‘socorro’ dos veículos. Para reforçar esta ideia, quando questionados sobre o que os faz consumirem os produtos e serviços da J.C Baterias e Radiadores, pelo fato de os clientes encontrarem a oferta do bom atendimento na empresa em estudo que os próprios demandam para o segmento aonde a empresa atua. Porém a garantia e a qualidade entregue nos produtos que a empresa oferece são tornam-se também indispensáveis para manter os clientes fidelizados.

Os clientes da empresa em estudo apresentam-se seguidores dos meios de comunicação, pois alegam não ver a J.C Baterias e Radiadores ser divulgada e nem realizando promoções, e ainda complementam que tais ações juntamente com uma diversificação e aumento do estoque seriam essenciais para aumentar as receitas da empresa.

De acordo com o as características observadas dos consumidores que frequentam a J.C Baterias e Radiadores, pode-se concluir que a maioria desse público é composta por homens de meia idade, seguida por jovens e as mulheres são a minoria, mas também fazem parte da cartela de consumidores da empresa.

#### **4.10.7 Fornecedores**

Os fornecedores da J.C Baterias e Radiadores estão localizados fora da região de atuação, porém todos foram selecionados pela qualidade de seus produtos, compromisso com a entrega e a facilidade nas negociações. Dentre os mais usais, pode-se citar a Pinguim Radiadores, Climer Soluções Automotivas, a Super Soldas, e o representante Flávio



Pagnussati, cujo qual é representante comercial das marcas de baterias Júpiter, Vulcânia e Bosch.

#### 4.11 ANÁLISE DOS PONTOS FORTES E FRACOS E DAS OPORTUNIDADES E AMEAÇAS ATRAVÉS DA FERRAMENTA SWOT

Depois de concretizadas as pesquisas com os 13 clientes da J.C Baterias e Radiadores, 03 fornecedores e o gestor, foi realizada a tabulação dos dados com o intuito de levantar os pontos fortes e pontos fracos do microambiente, e as oportunidades e ameaças do macroambiente.

A partir daqui, são apresentados no quadro a seguir os itens segmentados como pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças que puderam ser diagnosticados com a realização da pesquisa com os *stakeholders* da J.C Baterias e Radiadores.

O Quadro 05 apresenta de uma forma mais compacta as variáveis encontradas a partir da coleta de dados realizada com os fornecedores, concorrentes, clientes e com o gestor da empresa.

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualidade</li> <li>- Flexibilidade</li> <li>- Qualificação</li> <li>- Experiência</li> <li>- Garantia</li> <li>- Marca</li> <li>- Atendimento</li> <li>- Confiança</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capital de giro</li> <li>- Estoque</li> <li>- Prazo de pagamento</li> <li>- Divulgação</li> <li>- Pós venda</li> <li>- Imagem física do PDV</li> </ul>
AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concorrência</li> <li>- Clima</li> <li>- Logística</li> <li>- Linhas de crédito</li> <li>- Carros elétricos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clima</li> <li>- Parcerias</li> <li>- Falta de capacidade técnica dos concorrentes</li> <li>- Baterias Bosch</li> <li>- Venda de acessórios</li> <li>- Taxa de juros</li> </ul>

**Quadro 5- Resultados dos indicadores do ambiente interno e externo**

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Com os resultados relacionados acima, pode-se ter uma visão geral de todos os indicadores presentes na J.C Baterias e Radiadores. A partir deles, outras 04 tabelas serão

elaboradas separadamente junto com suas respectivas pontuações, atribuídas em “1, 5 ou 9”, classificadas pelo autor do trabalho, com a intuição de atribuir pesos para as variáveis encontradas com a pesquisa.

#### 4.11.1 Ambiente Interno

O ambiente interno compõe as variáveis que devem ser aproveitadas para tirar vantagem competitiva, no caso dos pontos fortes e, no caso dos pontos fracos deverá ser elaborado um plano de ação no intuito de extingui-los para suprir as demandas da empresa por melhoras.

A seguir, são apresentadas duas tabelas com as variáveis do microambiente da J.C Baterias e Radiadores, cujos indicadores foram extraídos com as pesquisas realizadas com os *stakeholders*. A pontuação para cada indicador foi usada para desenvolver um grau de importância na intenção de uma análise mais compreensível.

##### 4.11.1.1 Pontos fortes

**Tabela 1: Matriz Swot – Variáveis Internas – Pontos Fortes**

VARIÁVEIS INTERNAS	PONTOS FORTES		
	1	5	9
Qualidade			x
Flexibilidade	x		
Qualificação técnica		x	
Experiência		x	
Garantia			x
Marca	x		
Atendimento			x
Confiança		x	
<b>SOMA</b>		<b>44</b>	

Fonte: Dados primários (2014).

Os pontos fortes apresentaram-se com boa influência dentro da J.C Baterias e Radiadores, tendo como principal referência a qualidade, o atendimento e a garantia. Com

base nestes dados, devem-se esboçar tais vantagens competitivas para diferenciar-se dos demais concorrentes e amenizar os pontos fracos que serão apresentados a seguir.

#### 4.11.1.2 Pontos fracos

**Tabela 2: Matriz Swot – Variáveis Internas – Pontos Fracos**

VARIÁVEIS INTERNAS	PONTOS FRACOS		
	1	5	9
Capital de giro			x
Divulgação			x
Estoque			x
Prazo de pagamento		x	
Pós Venda		x	
Imagem física do PDV		x	
<b>SOMA</b>			<b>42</b>

Fonte: Dados primários (2014).

Os pontos fracos foram encontrados em menor número, mas a influência de cada um deles é fator determinante para a situação para onde se encontra a empresa, será elaborado um plano de ação para cada ponto fraco identificado para minimizar seus efeitos sobre a empresa.

#### 4.11.2 Ambiente Externo

No ambiente externo destacam-se as variáveis que não podem ser diretamente controladas, dentre elas estão as ameaças, cujos seus efeitos devem ser identificados e amenizados através de ações estratégicas antecipadas, e as oportunidades são ações que devem ser usufruídas para trazer ganhos à empresa.

A seguir, são apresentadas duas tabelas com as variáveis do macroambiente da J.C Baterias e Radiadores, cujos indicadores foram extraídos com as pesquisas realizadas com os *stakeholders*. Novamente, a pontuação para cada indicador foi usada para desenvolver um grau de importância na intenção de uma análise mais compreensível.

#### 4.11.2. Oportunidades

**Tabela 3: Matriz Swot – Variáveis Externas - Oportunidades**

VARIÁVEIS EXTERNAS	OPORTUNIDADES		
	1	5	9
Clima			x
Parcerias com empresas		x	
Falta de capacidade técnica dos concorrentes		x	
Baterias Bosch		x	
Venda de acessórios	x		
Taxa de juros	x		
Ganho de capital através de processo administrativo			x
	<b>SOMA</b>		<b>35</b>

Fonte: Dados Primários (2014).

As oportunidades mostraram-se bem representadas através de fatores que poderão aumentar a participação de mercado, principalmente através da inserção de baterias Bosch no mix de produtos da empresa em estudo para proporcionar ao cliente produtos com custo x benefício, e o ganho de capital através de um processo contra determinada empresa de telefonia, o qual gerará recursos para extinguir os pontos fracos.

#### 4.11.2.2 Ameaças

**Tabela 4: Matriz Swot – Variáveis Externas - Ameaças**

VARIÁVEIS EXTERNAS	AMEAÇAS		
	1	5	9
Concorrência			x
Clima			x
Logística das compras		x	
Linhas de crédito		x	
Carros elétricos		x	
	<b>SOMA</b>		<b>33</b>

Fonte: Dados Primários (2014)

Um dos objetivos para o uso da pontuação, que também pode ser o caminho para a definição da posição estratégica da empresa, é medir a influência de cada indicador encontrado e, realizar também uma ligação cruzada com as variáveis conforme se apresenta o

clima como oportunidade e ameaça ao mesmo, influenciando nas atividades da J.C Baterias e Radiadores de qualquer maneira que se apresente. Com isso, deve-se atentar para os comportamentos climáticos ocorrentes nos períodos críticos e tomar decisões antecipadas tanto para amortizar os efeitos através do corte de gastos, por exemplo, ou aproveitar o clima favorável para ampliar as vendas através da realização de divulgação da empresa fazendo uso das vantagens competitivas nela presentes.

#### 4.11.2.3 Metodologia da implementação.

Após o diagnóstico, a metodologia da implementação criará estratégias para planejar um futuro claro em relação a realização das ações que segundo Certo e Peter (2005, p. 123) “capitaliza oportunidades, pontos fortes, e contorna, evita ou minimiza problemas em uma organização”.

O quadro abaixo esboça o plano de ação proposto para a J.C Baterias e Radiadores em relação a cada ponto fraco catalisado na pesquisa, sendo apresentada para cada um, uma alternativa para que as metas da empresa e a proposta geral do trabalho seja atingida com êxito.

<b>WHAT? O quê?</b>	<b>WHO? Quem?</b>	<b>WHY? Por quê?</b>	<b>WHERE? Onde?</b>	<b>WHEN ? Quand o?</b>	<b>HOW? Como?</b>	<b>HOW MANY? Quanto custa?</b>
Capital de giro	Proprietário da J.C Baterias e Radiadores	Para poder realizar ações de divulgação de promoções e da empresa, ampliar o estoque e melhorar a aparência da loja.	J.C Baterias e Radiadores	A partir de Janeiro de 2015.	1-Através do desembargo do processo judicial que o gestor tem contra determinada empresa de telefonia. 2-Caso as movimentações do processo não se desembaracem até próximo ao prazo estipulado para a realização da estratégia, se optará por captar recursos junto ao banco, através das linhas de créditos especiais para as micro e pequenas empresas.	Conforme orçamento.
Ampliar o Estoque	Proprietário da J.C Baterias e Radiadores	1-Pois o segmento em questão demanda rapidez na reposição das peças. 2-Compras de maiores volumes obtém-se maior desconto junto aos	J.C Baterias e Radiadores.	A partir de Janeiro de 2015.	Trazer o poder para o comprador, através de negociações mais vantajosas com os fornecedores para ambos os lados e a inserção de baterias Bosch para melhorar a oferta de	Conforme orçamento

		<p>fornecedores, gerando uma vantagem competitiva perante a concorrência.</p> <p>3-Com disponibilidade de estoque abre oportunidade para divulgação.</p>			produtos com custo x benefício ao consumidor.	
Prazo de pagamento	Proprietário da J.C Baterias e Radiadores	Proporcionar condições de pagamento aos clientes, ter um atrativo a mais para cativar os clientes, e assim aumentar a participação de mercado.	J.C Baterias e Radiadores.	A partir de Janeiro de 2015.	Associar a empresa na Associação Comercial Industrial Serviços e Agronegócio - ACISAR de Sarandi, e no Serviço de Proteção ao Crédito – SPC, para protegê-la das inadimplências.	Conforme orçamento.
Divulgação	Proprietário da J.C Baterias e Radiadores junto com os canais de comunicação.	<p>1-Propalar a própria empresa e as ações incrementadas acima no plano de ação (estoque ampliado, condições de pagamento e Baterias Bosch).</p> <p>2-Aumentar a participação de mercado.</p>	Canais de comunicação.	A partir de Janeiro de 2015.	Após a ampliação do estoque e melhorias do ponto de venda, realizar textos para divulgar nas duas rádios da cidade, contratar serviços de carro de som, divulgar nas redes sociais e patrocinar eventos a fim de atingir também o público jovem.	Conforme orçamento.
Pós venda	Proprietário da J.C Baterias e Radiadores.	Fidelizar clientes.	J.C Baterias e Radiadores	A partir de janeiro de 2015.	Aproveitamento dos cadastros realizados para as vendas, tanto no prazo como à vista para ligar para os clientes pedindo sobre a satisfação do desempenho do produto ou serviço comprado e, usar-se-á o tempo de vida média das baterias para também ligar para os clientes após o decorrer deste tempo com a intenção de já garantir a próxima venda, questionando-o sobre como está o desempenho da bateria.	Conforme orçamento.
Imagem física	Empresa a contratar.	Melhorar a aparência do PDV.	Parte externa e interna da J.C Baterias e Radiadores	Janeiro de 2015.	Inserir uma nova pintura na fachada da loja, e organizar internamente a mesma de forma a ganhar mais espaço e melhorar o visual da empresa.	Conforme orçamento.

**Quadro 6: Plano de ação para J.C Baterias e Radiadores**

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

De acordo com Certo e Peter (2005), a implementação da estratégia carece de gestores flexíveis, para poder malear turbulências e garantir para que os objetivos sejam atingidos de modo eficiente.

Para que o plano de ação seja executado com sucesso na J.C Baterias e Radiadores, faz-se necessário que o gerente proprietário se dedique e foque em seus objetivos para que os mesmos sejam alcançados e a competitividade volte a ser um ponto forte da empresa.

#### 4.12 CONTROLE E AVALIAÇÃO

Segundo Oliveira (2007), a avaliação da implementação da estratégia é o passo em que o gestor analisa como a estratégia foi executada e se está proporcionando o alcance dos objetivos, desafios e metas propostos.

Logo, sugere-se ao gestor que a partir da execução das estratégias compostas no plano de ação, realize avaliações mensais sobre seu faturamento e observações em relação a seus concorrentes, a fim de tomar conhecimento se os objetivos estão sendo ou não atingidos através de *feedbacks* e manutenções das estratégias, caso também se faça necessário.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas que competem neste cenário atual sejam elas micro, pequenas e grandes devem estar preparadas para as adversidades nele presentes, pois as constantes mudanças no ambiente externo exigem que os gestores ajam de forma antecipada visando amortecer os possíveis impactos das ameaças e aproveitar as oportunidades através das vantagens competitivas encontradas dentro do ambiente interno. Assim, faz-se valer o planejamento estratégico, o qual através de pesquisas levanta dados de ambos os ambientes, comparando-as, visando apresentar estratégias a partir do plano de ação, aonde os pontos fracos devem ser minimizados e as oportunidades concretizadas.

Mas para que tudo isso de alinhe, deve haver empenho de quem realiza o planejamento e quem o põe em prática, podendo ser a mesma pessoa ou não. Esta importante ferramenta exige esforços de ambas as partes, desde seu levantamento de dados até sua implementação, devendo haver também constantes *feedbacks* a fim de medir se os objetivos estão sendo atingidos e quais as mudanças se fazem necessárias para que o sucesso empresarial seja uma realidade.

O presente trabalho buscou criar um planejamento estratégico na micro empresa J.C Baterias e Radiadores, com o âmbito de catalisar dados que auxiliassem na elaboração de um plano de ação passível de realização para fazer dela uma empresa competitiva no mercado. Pois os clientes estão cada vez mais exigentes com os produtos e serviços que demandam através de novas tecnologias, inovações e opções de compra, ampliando ainda mais a quantidade de concorrentes.

Acredita-se que o objetivo geral proposto para a pesquisa foi alcançado, pois através de pesquisas, levantamentos de dados e implementações de estratégias o planejamento tornou-se uma realidade para a J.C Baterias e Radiadores, aonde agora há diversos dados sobre os



stakeholders e propostas de ações que darão suporte para um caminho de conquistas e sucesso para a empresa.

Os objetivos específicos a realizar também foram atingidos no que tange a um levantamento das informações sobre o ambiente interno da empresa, ou seja, pontos fortes e fracos, juntamente com o ambiente externo contendo as oportunidades e ameaças, através da análise SWOT. Com base nessas informações foi criada uma missão e uma visão para a empresa as quais darão um norte a ser seguido pelo gestor a partir do plano de ação proposto para a J.C Baterias e Radiadores, que será realizado a partir do ano subsequente à realização do trabalho.

Durante o decorrer da pesquisa, houve algumas dificuldades em relação a algumas respostas obtidas quanto ao não comprometimento total dos entrevistados a responder o questionário, tanto com alguns clientes como fornecedores, mas nada que impediu o delineamento da mesma. Referente ao desenrolar da teoria, houve algumas dificuldades de expressão, em decorrer a necessidade de mais leitura não só para o desenvolvimento de trabalhos desta amplitude, mas para toda uma vida acadêmica, profissional e pessoal.

Por se tratar da “cabeça gerencial”, a administração estratégica é um tema amplo, que deveria ser usufruído em todas as empresas devido as suas diversas ferramentas de administração, dentre elas o próprio planejamento estratégico o qual foi construído na empresa em estudo cuja fica a sugestão de reformulação de seus objetivos na medida em que os mesmos irão sendo atingidos. Esta importante ferramenta, que é o planejamento estratégico, contribui para a empresa em diversos aspectos como nas tomadas de decisões, apresentar objetivos para a empresa juntamente com a elaboração da missão e da visão para a mesma, os quais serão estampados visivelmente no mural da empresa para que sejam vistos todos os dias e conseqüentemente atingidas. Profissionais de sucesso devem levar o planejamento a sério, fazer dele sua ferramenta mais segura para chegarem aonde deseja correndo o menor risco possível.

Sugere-se ao administrador da empresa que siga as orientações do plano de ação, dando ênfase principalmente na divulgação da empresa, esboçando suas vantagens competitivas que ficaram mais evidenciadas na pesquisa, sendo elas o atendimento, a garantia, experiência técnica e confiança, sempre buscando inovação em suas ações para não ficar estagnado na neutralidade.

## REFERÊNCIAS

ALDAY, Hernan E. Contreras. O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica. *Revista da FAE*, v. 3, p. 9-16, 2010. Disponível em: [http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista\\_da\\_fae/fae\\_v3\\_n2/o\\_planejamento\\_estrategico.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v3_n2/o_planejamento_estrategico.pdf). Acesso em: 30.mar.2014.

ALVES, Juliano Nunes. *et al.* A utilização do planejamento estratégico como ferramenta de gestão na pequena empresa. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, v. 7, n. 2, p. 80-100, 2013. Disponível em: [www.spell.org.br/documentos/ver/11637/a-utilizacao-do-planejamento-estrategico-como-ferramenta-de-gestao-na-pequena-empresa](http://www.spell.org.br/documentos/ver/11637/a-utilizacao-do-planejamento-estrategico-como-ferramenta-de-gestao-na-pequena-empresa). Acesso em: 30.abr.2014.

ANSOFF, H. Igor. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração**. Construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

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

CERTO, Samuel C.; PETER, J. P. **Administração estratégica: Planejamento e implantação da estratégia**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005

COBRA, Marcos. **Administração estratégica de mercado**. São Paulo: Atlas, 1991.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKINSON, Robert E. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 2011.

HITT, Michael A. *et al.* **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning: Thomson Learning, 2008

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, Henry. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MONTANA, Patrick J. Administração. 2. ed. MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. Tradução: Cid Knipel Moreira. **Revisão Técnica**: Álvaro Pequeno da Silva. São Paulo: Saraiva, 2003.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à controladoria**: Conceitos, sistemas, implementação. São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico**. Conceitos, Metodologia, Práticas. 12 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico**. Conceitos, Metodologia, Práticas. 23 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OSINSKI, M. *et al.* **Planejamento Estratégico Pessoal**: a caminho de um referencial. Revista de Ciências da Administração, v. 15, n. 37, p. 121-135, 2013. Disponível em: [www.spell.org.br/documentos/ver/18257/planejamento-estrategico-pessoal--a-caminho-de-um-referencial](http://www.spell.org.br/documentos/ver/18257/planejamento-estrategico-pessoal--a-caminho-de-um-referencial). Acesso em: 30.abr.14.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo; BECKER, Gracie Vieira; MELLO, Maria Ivone de (Colab.). **Projetos de estágio do curso de administração**: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso. São Paulo: Atlas, 1996.

SARANDI, Prefeitura Municipal. **Município**. Disponível em: <http://www.sarandi.rs.gov.br/>. Acesso em: 14.out.2014.

WRIGHT, Peter L.; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica**: conceitos. Tradução Celso A. Rimoli, Lenita R. Esteves. São Paulo: Atlas, 2000.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO COM OS CLIENTES



**UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS  
E CONTÁBEIS**

Prezado cliente, este questionário serve para apurar informações sobre a J.C. Baterias e Radiadores. Solicito que responda por gentileza, com a maior sinceridade possível de acordo com a relação mantida com a empresa. Os dados serão coletados para a elaboração de um Planejamento Estratégico na referida empresa, a fim de realizar um trabalho de conclusão de curso. Portanto, todos os dados coletados serão sigilosos.

João Paulo Borges, Acadêmico do curso de Administração Campus Sarandi.

1. Há quanto tempo você é cliente da J.C Baterias e Radiadores?

.....  
.....

2. Para você cliente, uma loja do segmento em que atua a J.C Baterias e Radiadores, deve possuir quais diferenciais?

.....  
.....

3. O que lhe faz consumir os produtos que a J.C Baterias e Radiadores oferece?

.....  
.....

4. O que lhe faz consumir os serviços que a J.C Baterias e Radiadores oferece?

.....  
.....

5. Quando você cliente possui algum problema em relação ao serviço prestado pela J.C Baterias e Radiadores, aonde busca tais informações?

.....  
.....

6. Em uma visão mais ampla, que ações a J.C Baterias e Radiadores poderia realizar para fidelizar seus clientes, atrair novos clientes e aumentar a venda de seus produtos e serviços?

.....  
.....  
.....

7. Há algum produto ou serviço que você gostaria de encontrar na J.C. Baterias e Radiadores que hoje não encontra?

.....  
.....

8. Quais são os pontos fracos da J.C Baterias e Radiadores?

.....  
.....  
.....

9. Caso você perceba algum diferencial na empresa, cite-o(s).

.....  
.....

10. Quais suas sugestões de melhorias para a J.C Baterias e Radiadores?

.....  
.....

11. O que pode ameaçar as atividades de vendas de produtos e serviços da J.C Baterias e Radiadores?

.....  
.....

## APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO COM OS FORNECEDORES



**UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO**

**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS  
E CONTÁBEIS**

Prezado Fornecedor, este questionário serve para apurar informações sobre a J.C. Baterias e Radiadores. Solicito que responda por gentileza, com a maior sinceridade possível de acordo com a relação mantida com a empresa. Os dados serão coletados para a elaboração de um Planejamento Estratégico na referida empresa, a fim de realizar um trabalho de conclusão de curso. Portanto, todos os dados coletados serão sigilosos.

João Paulo Borges, Acadêmico do curso de Administração Campus Sarandi.

1. A J.C. Baterias e Radiadores busca atuar de forma a aprimorar a interatividade do processo de negócio com o fornecedor?
2. Caso tenha conhecimento sobre os procedimentos e critérios para a efetuação de compras da J.C. Baterias e Radiadores, o que acha deles?
3. Existe flexibilidade nas negociações de prazo de entrega de mercadorias e datas de pedidos pela J.C. Baterias e Radiadores?
4. Quais os critérios usados pela J.C. Baterias e Radiadores em relação ao prazo de pagamento ao fornecedor?
5. A empresa J.C. Baterias e Radiadores tem bom conceito e credibilidade no mercado?
6. Quais os pontos fracos que você vê na J.C. Baterias e Radiadores?
7. Quais os pontos fortes que você vê na J.C. Baterias e Radiadores?
8. Quais são as oportunidades para a J.C. Baterias e Radiadores?
9. Quais são as ameaças para a J.C. Baterias e Radiadores?

## APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO COM O GESTOR



**UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS  
E CONTÁBEIS**

Prezado gestor da J.C. Baterias e Radiadores, peço sua atenção para responder o questionário a seguir e por gentileza, seja o mais sincero possível. Os dados serão coletados para a elaboração de um Planejamento Estratégico em vossa empresa, a fim de realizar um trabalho de conclusão de curso. Portanto, todos os dados coletados serão sigilosos.

João Paulo Borges, Acadêmico do curso de Administração Campus Sarandi.

1. Como você vê o posicionamento de sua empresa no atual cenário competitivo de sua região?
2. Quais as ações utilizadas na intenção de diferenciar a J.C. Baterias e Radiadores dos demais concorrentes, manter a atual carga de clientes e atrair novos consumidores?
3. Quais são as ações ainda poderiam ser implantadas na empresa para torná-las mais competitiva?
4. Em relação à oferta de seus produtos e serviços, o senhor se considera qualificado o suficiente para tal? E o que dizer sobre a qualidade dos mesmos?
5. Quais as dificuldades existentes dentro da empresa que impedem a melhoria de sua imagem, perante seus stakeholders?
6. Quais são as oportunidades para a J.C. Baterias e Radiadores?
7. Quais são as ameaças para a J.C. Baterias e Radiadores?