

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC

CURSO DE CIENCIAS CONTÁBEIS

RENATA MARTINS GABRIEL

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO:
UM ESTUDO DE CASO EM UMA CONCESSIONÁRIA DE VEÍCULOS SITUADA
NO EXTREMO SUL CATARINENSE**

**CRICIÚMA
2017**

RENATA MARTINS GABRIEL

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO:
UM ESTUDO DE CASO EM UMA CONCESSIONÁRIA DE VEÍCULOS SITUADA
NO EXTREMO SUL CATARINENSE**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador (a): Prof. Esp. Realdo de Oliveira da Silva.

**CRICIÚMA
2017**

RENATA MARTINS GABRIEL

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO:
UM ESTUDO DE CASO EM UMA CONCESSIONÁRIA DE VEÍCULOS SITUADA
NO EXTREMO SUL CATARINENSE**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Contabilidade Gerencial.

Criciúma - SC, 06 de Julho de 2017.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Esp. Realdo de Oliveira da Silva - Orientador

Prof. Dr. Silvio Parodi – Examinador

Prof. Esp. Ademir Borges – Examinador

Dedico este trabalho aos meus familiares que acreditaram em minha capacidade de vencer, e que contribuíram para a realização desse sonho.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus por me guiar e dar forças para superar as dificuldades ao longo desses anos como universitária.

Aos meus pais, Valmir e Neusa, que desde o início me incentivaram e apoiaram, e acreditaram no meu potencial. Também agradeço a minha madrasta que sempre está me ajudando e foi muito prestativa nessa etapa acadêmica, e ao meu padrasto pelos bons conselhos.

Agradeço aos meus familiares, pela compreensão que nos momentos da minha ausência, estava dedicando meu tempo para o desenvolvimento deste trabalho.

Aos meus colegas de faculdade, em especial a Taís, Tamires e Patrícia meu muito obrigado por esses quatro anos e meio de companheirismo, irei levá-las para sempre em meu coração.

Agradeço a todos os professores do curso de Ciências Contábeis, pelo conhecimento transmitido ao longo desses anos e levarei os ensinamentos comigo para a vida toda, agradeço em especial ao meu orientador professor Realdo de Oliveira, por toda sua dedicação e paciência comigo na realização deste trabalho.

Enfim, agradeço a todos que de alguma forma direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigado.

“O sucesso nasce do querer, da determinação e persistência em se chegar a um objetivo. Mesmo não atingindo, no mínimo fará coisas admiráveis”.

José de Alencar

RESUMO

Gabriel, Renata Martins. **Planejamento estratégico como ferramenta de gestão: um estudo de caso em uma concessionária de veículos situada no extremo sul catarinense**. 2017. 56 p. Orientador: Realdo de Oliveira. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

O planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão importante que auxilia as empresas para tomada de decisão. O presente trabalho tem por objetivo analisar essa ferramenta de gestão em uma concessionária de veículos. O planejamento estratégico tornou-se importante, pois as organizações necessitam traçar objetivos e estratégias para manter-se no mercado competitivo. No primeiro momento busca-se apresentar o embasamento teórico do planejamento, onde se divide em três níveis: estratégico, tático e operacional. Seu processo de elaboração do planejamento estratégico se divide em cinco itens no qual, cada um tem sua importância para a realização deste diagnóstico, sendo eles: negócio, missão, visão, valores e fatores-chaves de sucesso. Em seguida foi elaborado um estudo de caso, através de reuniões realizadas com o diretor da empresa gerentes de cada departamento, para verificar e analisar o ambiente que a empresa está inserida e com isso, elaborou-se a matriz SWOT, os objetivos estratégicos e finalizando o mesmo com um plano de ação, assim colocando em prática o que pretendem alcançar, para finalizar com a conclusão do trabalho.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Matriz SWOT. Objetivos. Plano de ação.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1. Níveis de decisão e tipos de planejamento.	16
Figura 2. As principais vantagens do Planejamento Estratégico.....	21
Figura 3. Etapas do processo de elaboração do Planejamento Estratégico.	23
Figura 4. Análise SWOT.....	29
Figura 5. Estratégias Genéricas de Competição.....	31
Figura 6. Os planos de ação decorrem das estratégias.	33
Figura 7. Organograma da empresa.	41
Figura 8. Etapas do estudo.	43
Figura 9. Negócio, Missão, Valores e Visão da Concessionária.....	45
Figura 10. Análise SWOT.....	50
Figura 11. Objetivos Estratégicos.	52

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Plano de ação 5W2H	34
Quadro 2. Relação dos funcionários.	39
Quadro 3. Fatores Críticos de Sucesso.	47
Quadro 4. Aspectos internos.....	48
Quadro 5. Aspectos externos.....	49
Quadro 6. Plano de Ação.....	53

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRAC Associação Brasileira de Concessionárias Chevrolet

GM General Motors

SWOT Forças (*Strengths*), fraquezas (*Weaknesses*), oportunidades (*Opportunities*), ameaças (*Threats*)

5W2H *What, Why, Where, When, Who, How e How Much.*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 TEMA, PROBLEMA E QUESTÃO PROBLEMA	12
1.2 OBJETIVOS	13
1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	13
1.4 ESTRUTURA DO ESTUDO	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 ESTRATÉGIA.....	15
2.2 PLANEJAMENTO	15
2.3 NÍVEIS DE PLANEJAMENTO.....	16
2.3.1 Planejamento Estratégico	18
2.3.2 Planejamento Tático	19
2.3.3 Planejamento Operacional	19
2.4 IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	20
2.5 PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	21
2.5.1 Diagnóstico Estratégico	23
2.5.1.1 Negócio	23
2.5.1.2 Missão	24
2.5.1.3 Visão	25
2.5.1.4 Valores	25
2.5.1.5 Fatores chaves de sucesso	26
2.6 ANÁLISE DO AMBIENTE.....	27
2.6.1 Análise Interna	27
2.6.2 Análise Externa	28
2.6.3 Análise SWOT	28
2.7 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO	29
2.7.1 Estratégias Genéricas de Porter	30
2.8 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	32
2.9 PLANO DE AÇÃO	32
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	35
3.1 ENQUADRAMENTOS METODOLÓGICOS.....	35
3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	36
4 ESTUDO DE CASO	37
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	37
4.1.1 Produtos e Serviços	37
4.1.2 Clientes	38
4.1.3 Fornecedores	38
4.1.4 Funcionários	39
4.1.5 Organograma	40
4.2 ETAPAS DO ESTUDO	42
4.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	44
4.3.1 Diagnóstico Estratégico	44

4.3.2 Análise Ambiental	46
4.3.2.1 Fatores Críticos de Sucesso	46
4.3.2.2 Análise SWOT	47
4.3.3 Posicionamento Estratégico	51
4.3.3.1 Estratégias Genéricas de Porter	51
4.3.3.2 Objetivos Estratégicos	52
4.3.3.3 Plano de Ação	53
5 CONCLUSÃO	55
REFERÊNCIAS.....	57

1 INTRODUÇÃO

O Planejamento estratégico é um instrumento que auxilia na gestão empresarial, pois ele orienta as organizações na criação de estratégias e metas a fim de atingir os objetivos.

Diante disso, neste capítulo primeiramente apresenta-se o tema e o problema da pesquisa, em seguida serão apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos e pôr fim a justificativa para a elaboração do trabalho e a estrutura do estudo.

1.1 TEMA, PROBLEMA E QUESTÃO PROBLEMA

Planejamento Estratégico é uma ferramenta que as empresas utilizam para formular seus objetivos, traçar metas e estratégias, buscando medidas para enfrentar as ameaças e aproveitar as oportunidades no seu ambiente de atuação.

Atualmente as organizações buscam meios para se destacar no mercado, pois com o aumento de novos empreendimentos, com os avanços tecnológicos, com a globalização, e, entre outros fatores, a concorrência torna-se muito maior, com isso as empresas necessitam buscar um diferencial para manter-se e destacar-se no mercado.

Diante da competitividade e da necessidade de cultivar e conquistar novos clientes, as empresas de todos os tipos e portes têm buscado novos modelos de gestão, modificando seus planos suas ações e ampliando suas estratégias.

Sendo assim surge a necessidade das organizações terem um planejamento estratégico adequado, pois ele mostra para a empresa quais são seus pontos fortes e fracos e demonstra a situação do ambiente tanto externo como interno, e além de ser uma ferramenta para tomada de decisão.

Diante do tema apresentado, tem-se a seguinte questão problema: Quais são as etapas a serem seguidas na elaboração de um planejamento estratégico para uma concessionária de automóveis do Sul de Santa Catarina?

1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral consiste em verificar quais as estratégias aplicadas por uma concessionária de veículos.

Para atingir o objetivo geral, serão necessários os seguintes objetivos específicos:

- Discorrer sobre os níveis de decisão do planejamento estratégico;
- Identificar os pontos fortes e fracos da organização por meio da análise SWOT;
- Propor objetivos estratégicos e um plano de ação.

1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

A elaboração deste trabalho se justifica em contribuir com a gestão e o crescimento das empresas, utilizando o planejamento estratégico. E também esclarecer para o leitor a importância deste planejamento para o desenvolvimento das empresas e além de auxiliar na tomada de decisão.

A pesquisa proposta é importante, pois irá mostrar para as organizações que pretendem aprimorar seu planejamento estratégico e assim se destacar no mercado e ser competitivo, também permitem a outros acadêmicos interessados em conhecer esta ferramenta e usar como base de informações para o seu desempenho.

O estudo é relevante, porque além de conhecer e analisar o planejamento estratégico da empresa em estudo auxiliará a mesma a avaliar seu planejamento e assim contribuir para o seu crescimento, analisando seus aspectos positivos e negativos no seu ambiente interno e externo.

E com bases nesses estudos, o trabalho visa apresentar como a empresa do ramo de veículos utiliza o planejamento estratégico para manter-se no mercado de forma competitiva, pois as organizações precisam estar atentas e preparadas para as dificuldades que o mercado venha oferecer.

1.4 ESTRUTURA DO ESTUDO

Finalizado o capítulo introdutório, o trabalho está estruturado de acordo com as seguintes seções: introdução; fundamentação teórica, procedimentos metodológicos, apresentação dos resultados e considerações finais.

A fundamentação teórica reúne a revisão da literatura com estudos teóricos, abordando o planejamento estratégico como sendo uma ferramenta de gestão. E em seguida, apresentam-se os procedimentos metodológicos com o método, abordagem, objetivos e técnicas de pesquisa. E por fim, apresentam-se os resultados da pesquisa e suas considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esse capítulo tem por objetivo apresentar a fundamentação teórica sobre a importância desta ferramenta do planejamento estratégico para as empresas, abordando seu conceito, objetivos, suas vantagens e as etapas do seu processo de elaboração.

2.1 ESTRATÉGIA

A ideia de estratégia nasceu das campanhas militares, sendo que a palavra vem do termo grego *strátegos*, que significa a arte do general, referindo-se a aplicação das competências do general no exercício militar (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

Oliveira (2007) define como um caminho ou modo para alcançar de maneira diferenciada, as metas, os desafios e os objetivos estabelecidos, além de ser um instrumento administrativo que facilita e aperfeiçoa as interações da empresa com o ambiente externo e também tem grande influência no ambiente interno da empresa.

Conforme Andrade (2012, p. 05), “a estratégia pode ser conceituada também como um processo cuja finalidade é possibilitar o alcance da situação futura desejada pela organização”.

Segundo Muller (2014), a estratégia descreve como concretizar as metas e os objetivos definidos para a empresa, levando em consideração os valores pessoais e sociais que cercam a entidade, e além de criar uma vantagem de mercado sustentável, apesar de a concorrência ser cada vez mais intensa.

Portanto, ter uma boa estratégia facilita e melhora a situação da empresa, pois além de estabelecer metas e objetivos, auxilia a organização a ter uma adequada administração e assim alcançar seu futuro desejado.

2.2 PLANEJAMENTO

Serra, Torres e Torres (2004), definem planejamento como um processo no qual os fatos futuros são antecipados, de modo em que as ações são

implementadas para atingir os objetivos. E se for bem executado ajudará a organização a alcançar sua visão e encontrar as oportunidades.

O planejamento representa a primeira função administrativa por ser exatamente aquela que serve de base para as demais funções, como organização, direção e controle. Na verdade, o planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente quais são os objetivos que devem ser atingidos e como se deve fazer para alcançá-los da melhor maneira possível (CHIAVENATO, 2014, p. 155).

Planejamento significa tomar decisões, no qual são realizadas através de algum problema encontrado e procuram alternativas para resolvê-las, analisando as consequências e verificando as alternativas para decidir qual a melhor opção (BETHLEM, 2009).

De acordo com Terence (2002), define que planejamento pode ser considerado como um programa que envolve objetivo e meta, e assim propor uma ação para decidir o que deve ser feito e determinar quando e como realizar a ação.

Enfim, o planejamento pode ser definido como técnicas, procedimentos que proporciona uma situação viável para a empresa. E tendo um planejamento adequado, além de melhorar o desenvolvimento e auxiliar na tomada de decisões faz com que a organização fique preparada para enfrentar o mercado, trazendo perspectivas e lucratividade.

2.3 NÍVEIS DE PLANEJAMENTO

O planejamento possui várias etapas e envolve os grandes níveis hierárquicos da organização, são divididos em três fases: estratégico, tático e operacional.

Planejamento estratégico: missão da empresa, objetivos a longo prazo, políticas básicas; Planejamento tático: programa de médio prazo, subjetivos e subpolíticas; Planejamento operacional: programas de curto prazo, metas, procedimentos. (CHIAVENTATO; SAPIRO, 2003, p. 36).

Figura 1. Níveis de decisão e tipos de planejamento.



Fonte: Adaptado de Oliveira (2007).

A

Figura 1 apresenta a forma em que o planejamento está dividido, sendo que cada nível executa de maneira diferente nas empresas. O nível estratégico é considerado o mais alto da empresa, estabelece objetivos de longo prazo, com estratégias e ações que afetam a empresa como um todo. Já o nível tático constitui objetivos de médio prazo, estratégias e ações que afetam apenas parte da empresa, é caracterizado por nível intermediário. E por fim, operacional é definido como nível organizacional inferior, que desenvolve resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da empresa, ou seja, nas atividades do dia-a-dia e define objetivos de curto prazo.

Chiavenato (2000) detalha cada nível, como sendo: planejamento estratégico definido como institucional e determina os objetivos, esquematiza a estrutura organizacional e possui controles globais. E o planejamento tático é definido como intermediário, e alocação de recursos, descreve a estrutura departamental, equipes, regras e procedimentos e possui controles táticos. Já o planejamento operacional é definido como o operacional, possui ação cotidiana, projetam tarefas, métodos e possui controles operacionais.

Deste modo, entende-se que o estratégico é o mais complexo, pois abrange a empresa como um todo, já o tático refere-se a cada departamento da empresa, e o operacional relaciona as decisões do dia a dia, envolve cada tarefa.

2.3.1 Planejamento Estratégico

Planejamento estratégico é um modelo de gestão que envolve todos os níveis da organização, auxilia a empresa a obter resultados que pretende alcançar, e estabelece métodos em busca de preparação para as possíveis incertezas e assim se preparar para enfrentar as ameaças e aproveitar as oportunidades.

O planejamento estratégico é uma ferramenta que abrange a organização como um todo, não aborda detalhes específicos de cada departamento ou divisão, e é dirigido para o longo prazo, e procura estabelecer caminhos futuros que a organização poderá seguir (ANDRADE, 2012).

Para Padoveze (2013), o início do processo de gestão se dá pelo planejamento estratégico na medida em que a empresa formula ou revisa suas estratégias vislumbrando o futuro organizacional, sendo que o ato de planejar é uma estratégia que ajuda a aumentar as chances de sucesso de uma empresa, em um mercado de negócios que oscila constantemente.

De acordo com Oliveira, Junior e Silva (2014), o planejamento estratégico é um conjunto de objetivos, finalidades, metas, e definem planos para alcançar esses objetivos, de forma a determinar em que atividade se encontra a empresa e o que a mesma almeja ser.

Com planejamento estratégico, não se pretende adivinhar o futuro, mas traçar objetivos futuros viáveis e propor ações para alcançá-los. A questão não é saber o que acontecerá amanhã, mais sim o que fazer para evitar ser surpreendido com as incertezas do amanhã (MULLER, 2014, p. 12).

Nesse contexto, entende-se que o planejamento estratégico é considerado uma ferramenta importante na gestão empresarial, pois visa facilitar a tomada de decisão, o alcance de objetivos e auxilia para o direcionamento da organização para o futuro desejado.

2.3.2 Planejamento Tático

O planejamento tático é diferente do planejamento estratégico, pois envolve áreas específicas da empresa e analisa cada departamento.

Terence (2002, p. 31), “pressupõe um período de tempo mais curto que o planejamento estratégico e seu objetivo é examinar mais especificamente determinadas áreas de resultado, como principais divisões, funções empresarias”.

Sendo assim, o planejamento tático é utilizado pelo administrador para planejar as partes da empresa, como os departamentos ou divisões. Com isso auxilia a organização a obter sucesso em um período de um ano e normalmente os planos táticos são para as áreas de produção, marketing, pessoal, finanças e contabilidade (CHIAVENATO, 2000).

Oliveira (2007) cita que, os planos táticos têm por finalidade aperfeiçoar as áreas da organização, tem como, por exemplo, a execução do nível tático, ser uma divisão de um departamento da área industrial em duas partes: produção e técnica, e assim ter uma melhor administração do setor.

Portanto, este nível auxilia o responsável de cada departamento a identificar as dificuldades do seu setor e com isso sugeri planos táticos para melhorar.

2.3.3 Planejamento Operacional

O nível operacional verifica as tarefas da organização, analisando o que fazer e como fazer as atividades cotidianas da empresa.

Chiavenato (2000) diz que os planos operacionais cuidam da rotina da administração e com isso certificam se todas as tarefas e operações estabelecidas pela organização estão sendo executados.

Oliveira (2007, p. 136), cita um exemplo de atuação do nível operacional: “pode ser a alteração da estrutura organizacional da área de sistemas, com a criação de uma unidade organizacional responsável pelas atividades de organização e métodos”.

O Planejamento operacional é de curto prazo e abrange cada tarefa ou operações individualmente. Aponta o que fazer e como fazer as atividades diárias da organização. Refere-se às tarefas e operações realizadas no nível operacional (CHIAVENTAO, 2005).

Afinal, o planejamento operacional faz com que a empresa tenha um melhor entendimento de como esta as atividades dos setores, no qual, os gerentes de cada unidade desenvolvem planos no curto prazo, e com isso melhora o resultado organizacional.

2.4 IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico além de propor metas e objetivos para ser alcançados ajuda a empresa a enfrentar o mercado competitivo e acompanha o desempenho do empreendimento e de sua gestão.

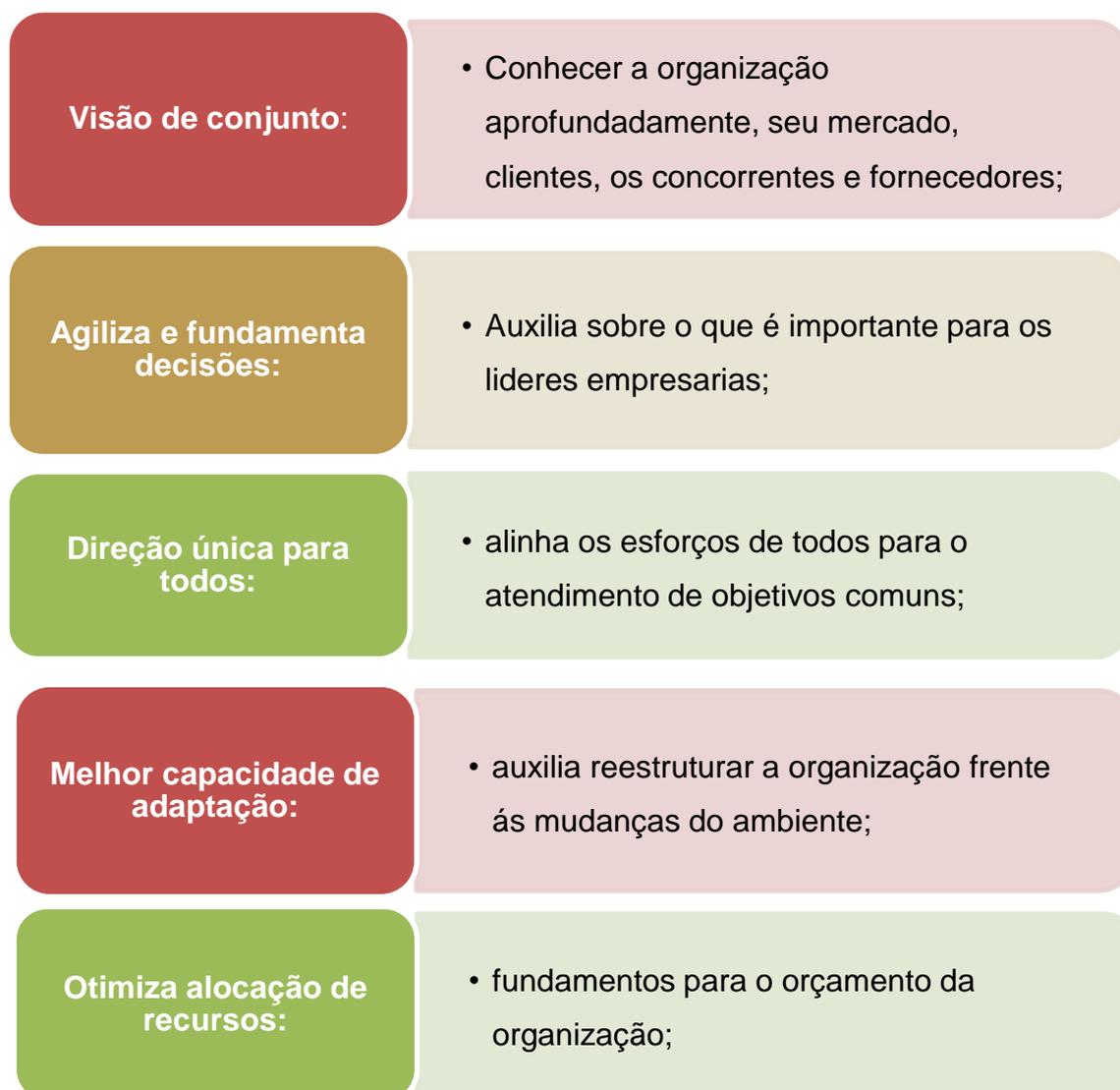
Sendo que é de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa o planejamento estratégico, pois tanto para a formulação de objetivos quanto a ações a serem seguidas, levando em conta o seu ambiente externo e interno e sua evolução esperada (OLIVEIRA, 2007).

Conforme Chiavenato e Sapiro (2003), o planejamento estratégico é um método de elaborar estratégias empresariais na busca de seu crescimento organizacional e de sua missão no ambiente em que está inserida.

De acordo com Serra, Torres e Torres (2004), o planejamento estratégico é o mais agregado, tem uma visão de longo prazo. É considerado como um processo que define os objetivos da empresa e propõe ações e determina caminhos de recursos para alcançá-los.

A Figura 2 a seguir será apresentada as principais vantagens desse planejamento.

Figura 2. As principais vantagens do Planejamento Estratégico.



Fonte: Adaptado de Muller, (2014).

Enfim, o planejamento estratégico se tornou uma ferramenta importante para os administradores da organização, pois analisa a situação da empresa tanto interna quanto externa e direciona a empresa para o desenvolvimento de sua administração, buscando alternativas para apresentarem bons resultados.

2.5 PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O processo de elaboração do planejamento estratégico é um método gerencial que os administradores devem ter uma visão geral da empresa, no qual são analisados o negócio a missão e visão através das necessidades de clientes e o

mercado. E assim definir os objetivos gerais, as metas e fornecer estratégias para atingir seu propósito.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), planejamento estratégico é um processo que estabelece estratégias organizacionais, no qual o método de elaboração é constituído pela missão, visão, diagnóstico estratégico interno e externo, fatores críticos de sucesso, definição dos objetivos e formulação do plano de ação.

A elaboração contém a identificação das oportunidades e ameaças no ambiente da organização, primeiramente deve identificar e analisar os pontos fortes e fracos da empresa, ter capacidade e potencial para aproveitar as oportunidades no ambiente e enfrentar as ameaças e assim estabelecer objetivos e metas a serem alcançadas (OLIVEIRA, 2007).

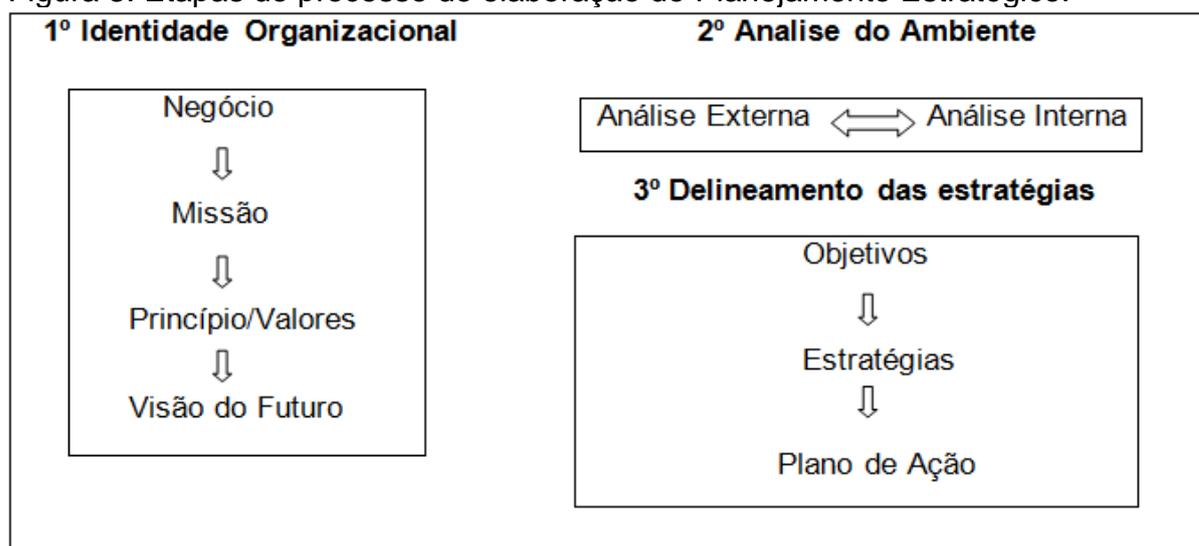
Para desenvolver o Planejamento Estratégico, de acordo com Padoveze (2013, p. 101), a empresa terá que conter as seguintes descrições:

Como será o setor de atuação da empresa; Quais os mercados em que ela irá competir; Quais os competidores no mercado; Quais os produtos e serviços a empresa oferecerá; Quem é e como são os clientes; Quais as vantagens ela terá no longo prazo; Qual será ou deverá ser seu porte; Qual será ou deverá ser a sua rentabilidade; Quanto será agregado de valor aos acionistas; Que valor oferecerá a seus clientes por meio de seus produtos e serviços.

O processo de elaboração do Planejamento Estratégico permite esclarecer à organização alguns questionamentos, como por exemplo, a compreensão da identidade organizacional, analisar o ambiente, para em seguida planejar o alcance das metas delineadas (MULLER, 2014).

A Figura a seguir apresenta as etapas para o processo de elaboração do planejamento estratégico.

Figura 3. Etapas do processo de elaboração do Planejamento Estratégico.



Fonte: Adaptado de Muller (2014).

Conforme a Figura 3, o primeiro passo para a empresa iniciar seu planejamento estratégico é definir seu negócio, sua missão seus valores e determinar qual sua visão. Após fazer uma análise do seu ambiente interno e externo e em seguida delimitar quais as estratégias que pretendem alcançar e seus planos de ações.

2.5.1 Diagnóstico Estratégico

Esta é a primeira fase que é analisada no processo de elaboração do planejamento estratégico, em que empresa define como será e como pretende ser seu plano de negócio. O diagnóstico está dividido em quatro fases, que apresentam o sistema de ideais que a empresa irá adotar. Em sequência apresentam-se os conceitos de cada etapa desse planejamento.

2.5.1.1 Negócio

A definição do negócio refere-se às decisões relacionadas com o setor em que a empresa atua ou pretende atuar, buscando oportunidades em áreas específicas dentro do âmbito de atuação. E também define o que pretende oferecer para o cliente, analisar quais serão os concorrentes e buscar um diferencial competitivo para se destacar no mercado.

De acordo com Muller (2014), para determinar o negócio deve ter cuidado para não definir de forma restrita com base em produtos e serviços, pois isso pode limitar as oportunidades a empresa. A melhor forma de definir o negócio é propor os benefícios que a empresa pretende oferecer aos seus clientes.

Definir o negócio é delimitar um espaço que a empresa atua com a finalidade de identificar as oportunidades do mercado, identificar os tipos de desejo que e a entidade tem habilidade para satisfazer de forma diferenciada e saber quais são os benefícios que os clientes esperam obter ao adquirir seus produtos ou serviços (ANDRADE, 2012).

Conforme Chiavenato e Sapiro (2003, p. 59), “a organização se pergunta se ainda é válida a descrição do seu negócio, quais são os clientes atendidos, quais são os *stakeholders* que se relacionam com a organização e, principalmente, como deveria ser o negócio”.

Neste contexto, o negócio pode ser considerado o item importante do planejamento estratégico, pois a definição do negócio que irá mostrar o caminho que a empresa deverá seguir e quais serão os clientes que pretende atingir.

2.5.1.2 Missão

A missão refere-se ao papel da organização e significa a sua razão de ser e de existir e define como satisfazer a necessidade do ambiente externo e não de oferecer algum produto ou serviço ao mercado.

Determina qual o motivo central da existência da empresa, ou seja, para quem a empresa atende e define no qual a empresa atua ou poderá atuar. Deste modo a missão representa o motivo de ser da empresa (OLIVEIRA, 2007).

A missão deve apresentar qual ponto que está e onde pretende estar posicionada no mercado, e aponta o que o produto ou serviço fará, sendo assim é a natureza do negócio da organização (CHIAVENATO E SAPIRO, 2003).

Segundo Costa (2007, p. 36) diz que,

Para formar a missão se deve responder as seguintes perguntas: Qual é a necessidade básica que a organização pretende suprir? Que diferença faz, para o mundo externo, ela existir ou não? Para que serve? Qual é a motivação básica que inspirou seus fundadores? Por que surgiu? Para que surgiu?

Conforme Andrade (2012), a missão deve estar apontada ao futuro em longo prazo, deve ter credibilidade, conter um alto grau de originalidade, deve ser simples, clara e direta e pelo menos a cada três ou cinco anos deve ser revisada.

Sendo assim, a missão de uma empresa deve conter o que propõe com seu produto ou serviço, ou seja, busca proporcionar benefícios aos clientes e satisfazer seus desejos.

2.5.1.3 Visão

Demonstram quais são as expectativas e os desejos que a empresa almeja alcançar em um determinado período. É a onde que a empresa pretende chegar, e o que se quer que ela seja.

Conforme Oliveira (2007), a visão é considerada como sendo uma meta que as empresas conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Visando o que a empresa pretende ser em um futuro próximo ou distante.

A visão estratégica define uma situação futura desejada ao longo prazo, sendo caracterizada como uma meta, e podendo servir como um auxílio tanto para a definição de objetivos como para a missão da organização (ANDRADE, 2012).

De acordo com Costa (2007), a visão pode ser considerada como a descrição da autoimagem da organização, por exemplo, como ela se vê ou como ela gostaria de se ver no futuro, a visão não é um mero sonho ou fantasia e sim é a característica essencial para a empresa e o alicerce para o propósito.

Essa etapa descreve como a organização pretende ser no futuro, como ela se vê e gostaria de ser.

2.5.1.4 Valores

Os valores representam suas atividades em princípios e crenças que a organização respeita e valoriza e são essências para alcançar os objetivos da empresa.

Valores servem como elemento para avaliar a organização e assim ajudar a alcançar a visão, sendo que são os valores que impedem que a empresa haja de

forma imoral ou antiética, e também ajudam no relacionamento entre a organização e os empregados (TAVARES, 2005).

Segundo Costa (2007), os valores são características importantes para a organização, pois é a virtude, a qualidade que a empresa deve ter como objeto de avaliação.

A importância dos valores são especificar a ética e moral da organização, orientar o comportamento, motivar as pessoas à ação e esclarecer as responsabilidades sócias (MULLER, 2014).

Enfim, os valores é o principal elemento para a transparência da empresa, a boa imagem da organização é fundamental para o seu desenvolvimento.

2.5.1.5 Fatores chaves de sucesso

Os fatores chaves de sucesso também conhecido como fatores críticos de sucesso definem quais os recursos necessários para ter sucesso. Conforme Lobato (2006), as principais forças e fraquezas levam a identificar os fatores críticos de sucesso para a empresa, pois esses fatores têm por objetivo frisar as atividades-chave do negócio.

E o ponto para identificar a competitividade atual da empresa e futura, também representa valores para os clientes no qual definem o espaço que irá competir e com o passar do tempo pode-se alterar, nem sempre são os mesmo para cada negócio e mudam de negócio para negócio, ou seja, cada empresa possui o seu (VALADARES, 2002).

Torres, Serra e Serra (2004, p.80) definem como “as variáveis ou atividades de uma empresa que são decisivas para o sucesso competitivo em determinado segmento dos negócios”.

Para identificar quais são fatores chaves de sucesso, temos, por exemplo, de uma padaria, que podem citar como a localização do ponto, higiene e limpeza, estacionamento e pão quente a todo hora (ALMEIDA 2003).

Portanto, os fatores chaves de sucesso são muito importantes, são pontos decisivos para obtermos sucesso no negócio e conseguir enfrentar a concorrência, e também pode ser considerado como um elemento essencial da empresa, pois são definidos através dos métodos dos clientes.

2.6 ANÁLISE DO AMBIENTE

Essa etapa para a organização pode ser considerada importante, pois define qual é a situação real que a empresa se encontrada, analisando seu ambiente externo e interno e assim identificando quais são seus pontos fortes e fracos, suas oportunidades e ameaças.

“O ambiente de uma entidade é tudo aquilo que influencia em seu desempenho sem que pouco ou nada possa fazer para mudar tais fatores ou variáveis” (ALMEIDA, 2003, p. 18).

Com isso, para a empresa obter sucesso empresarial será necessário analisar o ambiente que está inserida.

2.6.1 Análise Interna

Conhecer a parte interna de uma organização é muito importante, pois ajuda no desenvolvimento da empresa e analisa os pontos fortes e pontos fracos que a empresa possui diante da concorrência.

“As estratégias também necessitam ser construídas sobre pontos internos fortes, evitando-se apoiar em pontos fracos, que precisam ser identificados, mapeados e marcados claramente, para cautela e ações futura” (COSTA, 2007, p. 111).

Em relação aos pontos fracos, Torres, Serra e Serra (2004) dizem que é uma fraqueza que a empresa possui e acabada executando mal ou coloca em desvantagem em relação à concorrência.

Já os pontos fortes, Oliveira (2007), define-os como vantagens que a empresa possui e que acabam favorecendo perante as oportunidades e as ameaças encontradas no ambiente empresarial.

Enfim, fazer uma análise interna ajuda a empresa a conhecer como anda seu negócio e assim poder identificar suas qualidades e defeitos e com isso pode facilitar o andamento da empresa no ambiente competitivo.

2.6.2 Análise Externa

Essa etapa analisa o ambiente externo da organização, identificando quais são as oportunidades encontradas no mercado e quais são as ameaças e, com isso, auxilia a empresa a buscar novos jeitos para enfrentar as ameaças e assim manter-se no mercado estável e aproveitar as oportunidades oferecidas.

Conforme Serra, Torres e Torres (2004), a organização é um sistema aberto, e por isso acaba sofrendo influências externas, sendo assim cabe a empresa ficar atenta ao que cerca, analisando o ambiente externo e sua posição competitiva.

Valadares (2002) define a ameaças como sendo forças, variáveis ou ocasiões externas, que acaba criando barreiras ao seu desempenho esperado e não são controláveis pela empresa.

“As oportunidades são situações externas ou tendências futuras, que, se adequadamente aproveitadas pela empresa ou entidade, podem influenciá-la positivamente no cumprimento do seu propósito” (COSTA, 2007, p. 386).

Portanto, as oportunidades são favoráveis para empresa trazendo benefícios. Já as ameaças são desfavoráveis e podem prejudicar o andamento da organização, e com essa análise externa a empresa poderá identificar as ameaças e se possível evitá-las e aproveitar as oportunidades ofertadas.

2.6.3 Análise SWOT

Essa análise é muito utilizada pelas empresas que tem como objetivo agrupar os elementos mais importantes do ambiente externo e interno, no quais são os pontos fortes, pontos fracos, as oportunidades e as ameaças.

De acordo com Tavares (2005), o conceito de *SWOT*, significa – Forças (*Strengths*), fraquezas (*Weaknesses*), oportunidades (*Opportunities*), ameaças (*Threats*), também conhecida como FOFA. Que engloba a relação entre a análise interna e externa, sendo que na condição interna esta as forças e fraquezas e na condição externa encontra-se as oportunidades e ameaças.

No planejamento estratégico a análise SWOT tem uma função primordial, pois permite escolher uma apropriada estratégia para alcançar determinados objetivos da empresa, através de uma análise crítica dos ambientes interno e externo da organização (SERRA, TORRES E TORRES, 2004).

Chiavenato e Sapiro (2003, p. 188), a função da análise *SWOT* “é cruzar oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fracos e fortes. Esse cruzamento forma uma matriz com quatro células, e para cada célula haverá uma indicação de que rumo deverá tomar”.

Figura 4. Análise *SWOT*.



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Na Figura 4 pode-se perceber que a análise *SWOT* é uma ferramenta muito útil na organização, pois com ela, podemos aliar os pontos fracos e fortes, as oportunidades e ameaças, e assim ter uma análise geral da empresa e com isso determina ações estratégicas, auxiliando a empresa a melhorar seus pontos fracos e aperfeiçoa os pontos fortes, e as oportunidades encontradas pode aprimorar seu desempenho e assim conseguir evitar as ameaças, buscando sempre o melhor resultado para a empresa.

2.7 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

Após a implantação do planejamento estratégico e feito a análise do ambiente, identificado as ameaças e oportunidades externas e internas e os pontos fracos e pontos fortes. É realizado o posicionamento estratégico que estabelece como se espera que o seu negócio seja visto pelos seus clientes, e qual é o valor da organização para os clientes, e assim conseguir enfrentar as concorrências do mercado.

Conforme Costa (2007), a gestão da estratégia competitiva está relacionada como sendo um confronto com seus concorrentes, pois buscam a prioridade de seus clientes, do público-alvo e do mercado. E também disputam a busca por melhores fontes de recursos, de matérias-primas, tecnologia e entre outros.

A estratégia competitiva deve surgir de uma compreensão sofisticada das regras da concorrência que determinam a atratividade de uma indústria. A meta final da estratégia competitiva é lidar com e, em termos ideais, modificar estas regras em favor da empresa (PORTER, 1986, p. 3).

A empresa deve procurar a competência competitiva, que significa explorar as oportunidades na medida em que aparecem e criar ou manter vantagens competitivas no momento em que os fatores críticos de sucesso ou os valores dos clientes se alterarem (VALADARES, 2002).

Portanto, para as empresas manter-se no mercado e ser competitivas, precisam buscar meios para se destacar e propor estratégias para ganhar a confiança dos seus clientes e assim conseguir ser bem sucedida no mercado.

2.7.1 Estratégias Genéricas de Porter

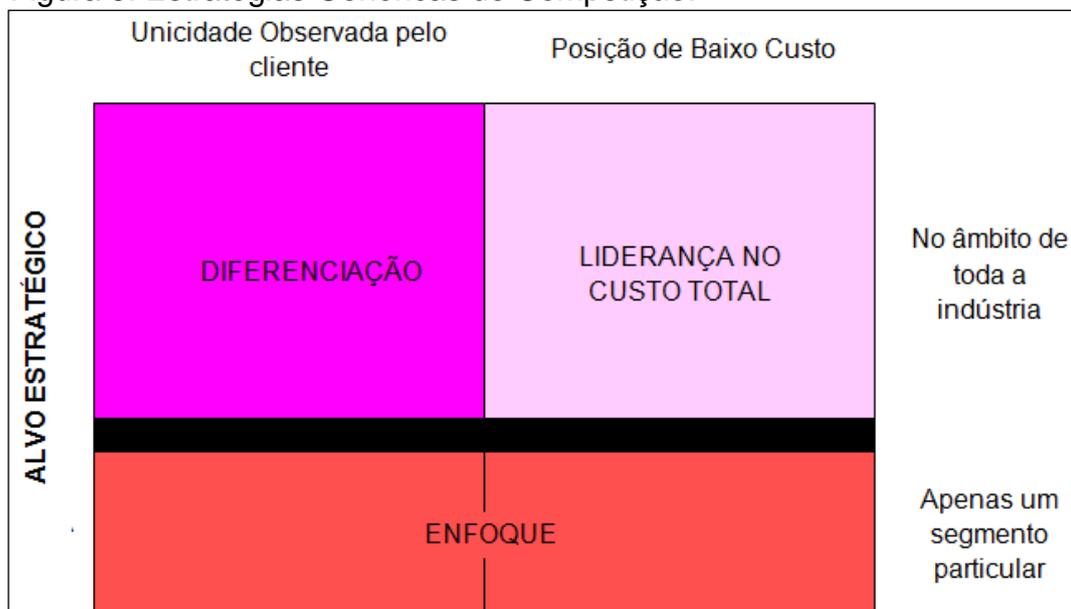
As empresas que querem obter vantagens competitivas devem adotar umas das estratégias genéricas, são elas: liderança de custo, diferenciação e foco.

Conforme Serra, Torres e Torres (2004) essas estratégias são chamadas de genéricas, pois apresentam o posicionamento geral da empresa, levando em conta a organização como um todo. E assim obtém vantagem competitiva no qual a empresa ganha forças para enfrentar a competitividade.

Cada estratégia genérica implica qualificações e exigências diferentes para seu sucesso. Este resulta em diferenças de modelo organizacional, padrões diversos de investimentos e tipos diferentes de executivos e culturas de aprendizagem. Para que os esforços resultantes de estratégias sejam bem-sucedidos, precisam ser consistentes com a natureza das mudanças ocorridas no ambiente (TAVARES, 2005, p. 285).

A figura a seguir apresenta as estratégias genéricas propostas por Porter (1986).

Figura 5. Estratégias Genéricas de Competição.



Fonte: Adaptado de Porter (1986).

Na Figura 5 apresentam-se as três estratégias propostas por Porter, que tem por finalidade posicionar a empresa para que seja competitiva e ter vantagens no mercado.

Porter (1986) descreve cada estratégia genérica:

- Liderança em custo: é a primeira estratégia que Porter define, na qual, consiste em propor custo baixo em relação aos concorrentes.
- Diferenciação: é considerada a segunda estratégia, que define a empresa como sendo a única em sua indústria e a diferenciação pode ser baseada no próprio produto, sistemas de entrega ou no método de marketing.
- Foco: E por fim, essa é a terceira estratégia que é diferente das outras, pois ela é baseada na escolha de um ambiente competitivo dentro de uma indústria, no qual, seleciona um segmento e adapta sua estratégia para atendê-los.

Muller (2014 *apud* PORTER 1997) cita que as estratégias Genéricas são consideradas como modo para a busca da vantagem competitiva, assim, aliando essas estratégias como um alvo competitivo, resultando em uma análise geral mais clara da atuação estratégica da empresa.

Deste modo, entende-se que para uma empresa ter sucesso no mercado competitivo deve-se optar por umas dessas estratégias que Porter proporcionou e investir nelas para enfrentar as concorrências.

2.8 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Objetivos referem-se a um método que a empresa utiliza para atingir ou manter em certo momento ou período de tempo predefinido. Também pode ser citado como um ponto que a empresa pretende alcançar no futuro.

Serra, Torres e Torres (2004), definem que os objetivos estratégicos visam à competitividade e à durabilidade do negócio, transformam a visão e a missão em função específica como sendo um alvo, e assim fazem a empresa ter foco nos resultados. E para alcançar os objetivos e manter-se sucedido no mercado é necessário criar estratégias que as distinguem da concorrência.

Os objetivos são resultados quantitativos e qualitativos que a empresa deverá alcançar em determinado período, como efeito das estratégias eleitas. De uma forma simplificada, respondem às perguntas “o que?” ou aonde se quer chegar?”. (MULLER, 2014, p. 46).

Tavares (2005), afirma que os objetivos procuram consequências específicas em um cenário de tempo pré-estipulado. E podem envolver a dimensão externa e interna da empresa, e também deve propor funções visivelmente compreendidas e prazos estabelecidos.

Lobato (2009), os objetivos estratégicos devem ser escritos de forma resumida, conter sempre um verbo de ação um ou mais substantivos e, adjetivos, com isso facilitando o processo de comunicação.

Nesse contexto, entende-se que para a empresa conseguir benefícios, ela deverá definir objetivos que sejam claros e compreendidos pela organização e com tempo determinado. E assim poder obter o que pretende, buscando sempre meios alternativos para continuar bem sucedido no mercado.

2.9 PLANO DE AÇÃO

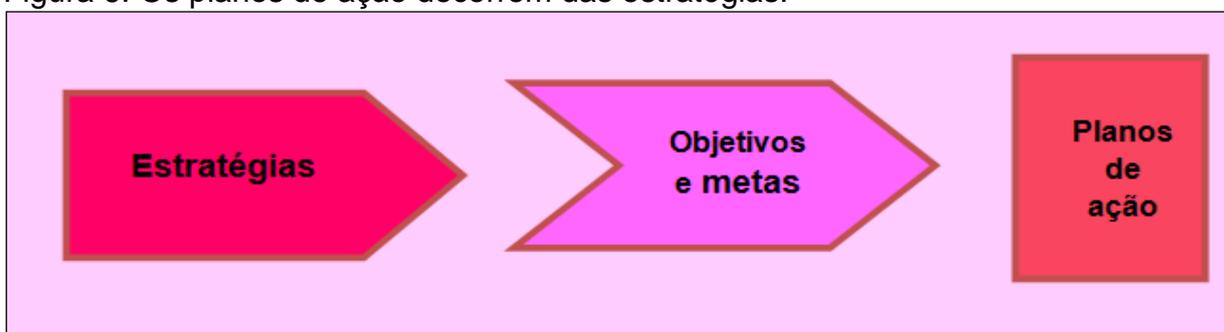
Nesta etapa são colocados em prática as estratégias propostas e os objetivos definidos. O plano de ação pode ser considerado uma ferramenta

importante, pois acompanha, registra e documenta por escrito as atividades da empresa de forma clara e acessível.

Muller (2014, p. 46), diz que, os planos de ações são o desdobramento operacional (ações específicas) das estratégias escolhidas, que deverão ser implantadas para atingir os objetivos.

Os planos de ações devem conter dois parâmetros que vão dar sentido a gestão estratégica, com isso necessita abranger os objetivos externos estabelecidos através das estratégias genéricas e os objetivos internos da organização (TAVARES, 2005).

Figura 6. Os planos de ação decorrem das estratégias.



Fonte: Adaptado de Costa (2007).

Conforme a Figura 6, os planos de ação procedem após a formulação das estratégias e definição dos objetivos e metas propostos pela organização, são eles que vão materializar as estratégias e colocá-las em prática.

Conforme Lucca (2013) cita que, não é suficiente apenas a definição dos objetivos e metas. É necessário pôr em prática agrupando esses objetivos propostos em um plano de ação bem apontado.

A elaboração dos planos de ação para ficar bem adequado, terá que responder alguns questionamentos, como por exemplo: O que deve ser feito; Essa atividade depende de que; Quem deve executar; Porque é considerada necessária; Como deve ser executada; Até quando deve estar contemplada; Quanto vai custar e quais os recursos necessários. (COSTA, 2007).

O

Quadro 1 a seguir apresenta um modelo do plano de ação 5W2H conforme Lucca (2013).

Quadro 1. Plano de ação 5W2H

FORMULÁRIO 32 - PLANO DE AÇÃO 5W2H						
WHAT	WHY	WHERE	WHEN	WHO	HOW	HOW MUCH
Objetivos	Por quê?	Local de aplicação	Previsão	Respons.	Ações	Custo Estimado

Fonte: Adaptado de Lucca (2013).

Conforme o quadro acima, podemos perceber que para elaboração do plano de ação devemos inserir os objetivos proposto se justificá-lo é o motivo pelo qual se tornam importantes, na terceira coluna informa o local que deseja aplicar esse objetivo, como por exemplo, no departamento de vendas, na equipe de desenvolvimento de sistemas e entre outros.

Com isso, deverá atribuir um prazo para a realização deles, e impor um responsável pela execução dos mesmos. E na sexta coluna deverá detalhar o processo para atingir o objetivo predefinido, e por fim estabelecer o valor estimado a ser gasto para a realização desses objetivos.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo, serão abordados os procedimentos metodológicos que foram utilizados para a coleta de dados da pesquisa, apresentando os métodos e ferramentas.

Conforme Gil (1994) define pesquisa como processo formal e sistemático de desenvolvimento de método científico. E o objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para os problemas.

3.1 ENQUADRAMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa é classificada como bibliográfica, pois esta fundamentada em livros, artigos, teses e dissertações, e conforme Gil (1994), a pesquisa bibliográfica é definida como material já elaborado, pois são constituídos de livros e artigos científicos.

“A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente” (GIL 1994, p. 71).

Este trabalho é classificado como pesquisa descritiva, pois tem como objetivo apresentar a importância desta ferramenta do planejamento estratégico para as empresas, buscando através de técnicas padronizadas de coleta de dados.

Conforme Gil (1996), a pesquisa descritiva tem como objetivo descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Sendo utilizado o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática

E quanto à abordagem do problema é classificada como qualitativa, pois devido ao fato desta pesquisa se aprofundar e apresentar um determinado problema, fazendo as devidas análises, assim classificando o seu processo e determinando uma solução para o problema encontrado.

De acordo com Beuren *et al.* (2006), abordar um problema qualitativo é considerado uma forma adequada para conhecer a natureza de um fato social. Após definidos o tema e o problema, procede à etapa de elaboração dos objetivos da

pesquisa, no qual são determinados como obtenção de informações acerca de técnicas de coleta de dados.

O objetivo geral indica uma ação ampla da pesquisa, já os objetivos específicos devem descrever aspectos específicos para alcançar o objetivo geral estabelecido (BEUREN *et al*, 2006).

E quanto aos procedimentos, a pesquisa caracteriza-se como estudo de caso, sendo que o estudo de caso consiste com base nas informações coletadas através de entrevista, questionários e levantamentos de dados, tendo como objetivo evidenciar os aspectos envolvidos na empresa.

“O estudo de caso é definido como um estudo concentrado de um único caso. Esse estudo tem preferência por pesquisadores que pretendem aprofundar conhecimentos sobre determinada situação específica” (BEUREN *et al*, 2006, p. 95).

Desta forma, este trabalho visa aplicar os conceitos estudados em um modelo prático.

3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Para a coleta e análise dos dados serão utilizados alguns tipos de pesquisas para a elaboração do trabalho como levantamentos de dados e estudo de caso, quanto à coleta de dados, esta se dará por pesquisa documental e por meio de entrevistas.

Beuren *et al* (2006), define pesquisa documental como fontes de coleta de dados extraídos pelo próprio estudante, o pesquisador pode encontrar dados em diversas fontes de documentos escritos, como: arquivos, contratos e em documentos não escritos como: objetos, fotografias e entre outros.

Desse modo, a coleta de dados torna-se possível para a elaboração do estudo de caso.

4 ESTUDO DE CASO

Nesse capítulo será desenvolvido uma análise gerencial de uma empresa do ramo de automóveis do extremo sul catarinense, de forma a apresentar suas características e seu planejamento estratégico.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa em estudo é uma organização real, mas não será mencionado o nome da empresa. E para isso será utilizado um nome fictício que será chamado de concessionária catarinense.

O Grupo catarinense é gerido por dois sócios, e que atualmente possuem 9 concessionárias, no qual são 4 Chevrolet, definidas como matriz e filial e 5 Volkswagen, também matriz e filial. E neste trabalho, será apresentada a empresa Concessionária Catarinense da rede Chevrolet, definida como sendo a matriz e que está localizada na cidade de Araranguá/SC.

Esta concessionária foi à primeira empresa adquirida pelos sócios no ano de 2000 e desde então vem caminhando com muito trabalho e sucesso, sendo que atualmente é a maior rede de concessionárias Chevrolet do sul de Santa Catarina, seguindo os padrões e estruturas estabelecidas pela rede e hoje possuem 85 funcionários, com uma estrutura grande que é dividido em departamentos de novos, usados, mecânica, funilaria, peças e a administração/contabilidade.

E com isso, a empresa foi premiada pela GM, por 10 anos consecutivos na conquista da classificação padrão classe “A”, o qual é um padrão estipulado pela General Motors do Brasil, que avalia a empresa em termos de qualidade, atendimento e procedimento dos serviços oferecidos.

4.1.1 Produtos e Serviços

Por ser uma empresa do ramo de automóveis, seu principal produto é a venda dos veículos novos da rede Chevrolet, mas também oferecem veículos usados de outras marcas, e além das vendas das peças e acessórios da marca Chevrolet.

A concessionária oferece serviços de mecânica, funilaria e pintura, e também é realizado ligações na central de agendamento para oferecer aos clientes serviços de revisão. Além disso, a empresa se preocupa com o cliente e presta serviços de pós-vendas para a pesquisa de satisfação, tanto nas vendas dos veículos, quanto para os serviços realizados.

A empresa também oferece serviços de seguros para veículos, financiamentos, despachantes, além do serviço de leva e trás para clientes que deixam seu veículo na mecânica, onde a concessionária leva o cliente até sua casa ou no local desejado, conta também com o serviço de socorro através de veículo próprio.

4.1.2 Clientes

A concessionária atende principalmente a região sul de Santa Catarina e alguns municípios do Rio Grande do Sul. Sua clientela esta voltada para todos os tipos de classes, tanto para pessoas físicas, como jurídicas.

Para a concessionária o cliente sempre esta em primeiro lugar e para satisfazê-los oferecem várias modalidades, nas vendas dos veículos, possuem diversos operadores de bancos que prestam serviços de financiamentos, com isso o cliente tem mais variedades para aprovação em algum banco e além do financiamento próprio que a empresa oferece. Para pessoa jurídica, produtor rural, taxista e deficiente, possuem taxas especiais tanto a vista quanto para financiamento.

Para as vendas de peças e prestação de serviços, a concessionária oferece formas de pagamentos, a vista, cartão de credito até 8x dependendo do valor e cheques, possui ainda a opção de boletos tanto para pessoa física como jurídica.

4.1.3 Fornecedores

A General Motors, também conhecida como GM, é uma multinacional com sede em Detroit, nos Estados Unidos, cuja principal área de negócios é a produção de automóveis.

Visto isso, o principal fornecedor da concessionária é a GM, que oferecem vários modelos da marca Chevrolet, além das peças genuínas.

A empresa possui outros fornecedores, para prestação de serviços, compras de peças e materiais para utilizar na mecânica e funilaria.

4.1.4 Funcionários

Como dito anteriormente, a concessionária conta com 85 colaboradores, é considerada uma empresa de grande porte. O quadro abaixo mostra detalhadamente a relação dos funcionários.

Quadro 2. Relação dos funcionários.

Mulheres	Menores de 18 anos	01
	Maiores de 18 e até 45 anos	10
	Maiores de 45 anos	02
Homens	Menores de 18 anos	02
	Maiores de 18 e até 45 anos	50
	Maiores de 45 anos	20

Fonte: Concessionária Pesquisada (2017).

Pode-se perceber que desse total 84,71% são homens e 15,29% mulheres, sendo que 15% têm ensino superior ou estão cursando e outros possuem cursos técnicos ou apenas ensino médio.

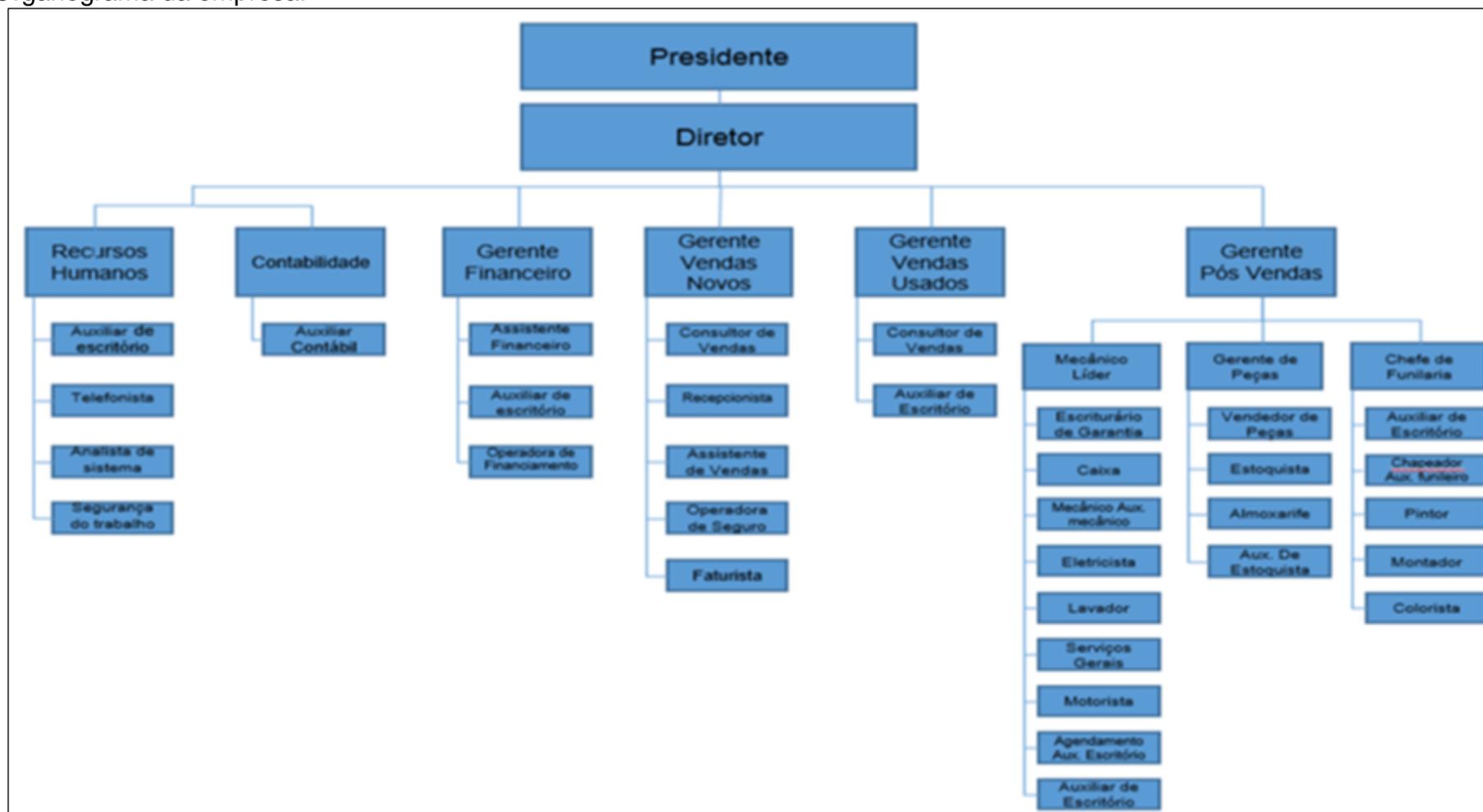
A organização se preocupa com o desenvolvimento dos funcionários e assim proporcionam cursos para aperfeiçoamento nos setores de vendas e pós-vendas, no qual, estão sempre se atualizando com as novas tecnologias dos veículos, e se especializando nos serviços prestados. Para o setor de contabilidade também é oferecido cursos para atualizá-los com as novas exigências de legislações e tributações.

Além dos cursos, a empresa oferece como forma de incentivo, comissões para os vendedores dos veículos, peças e serviços.

4.1.5 Organograma

A concessionária possui uma estrutura grande, sendo assim seu organograma é dividido entre proprietário, diretor, gerentes de cada departamento com seus auxiliares e o restante dos setores, a figura 7 representa o organograma da empresa.

Figura 7. Organograma da empresa.



Fonte: Concessionária Pesquisada (2017).

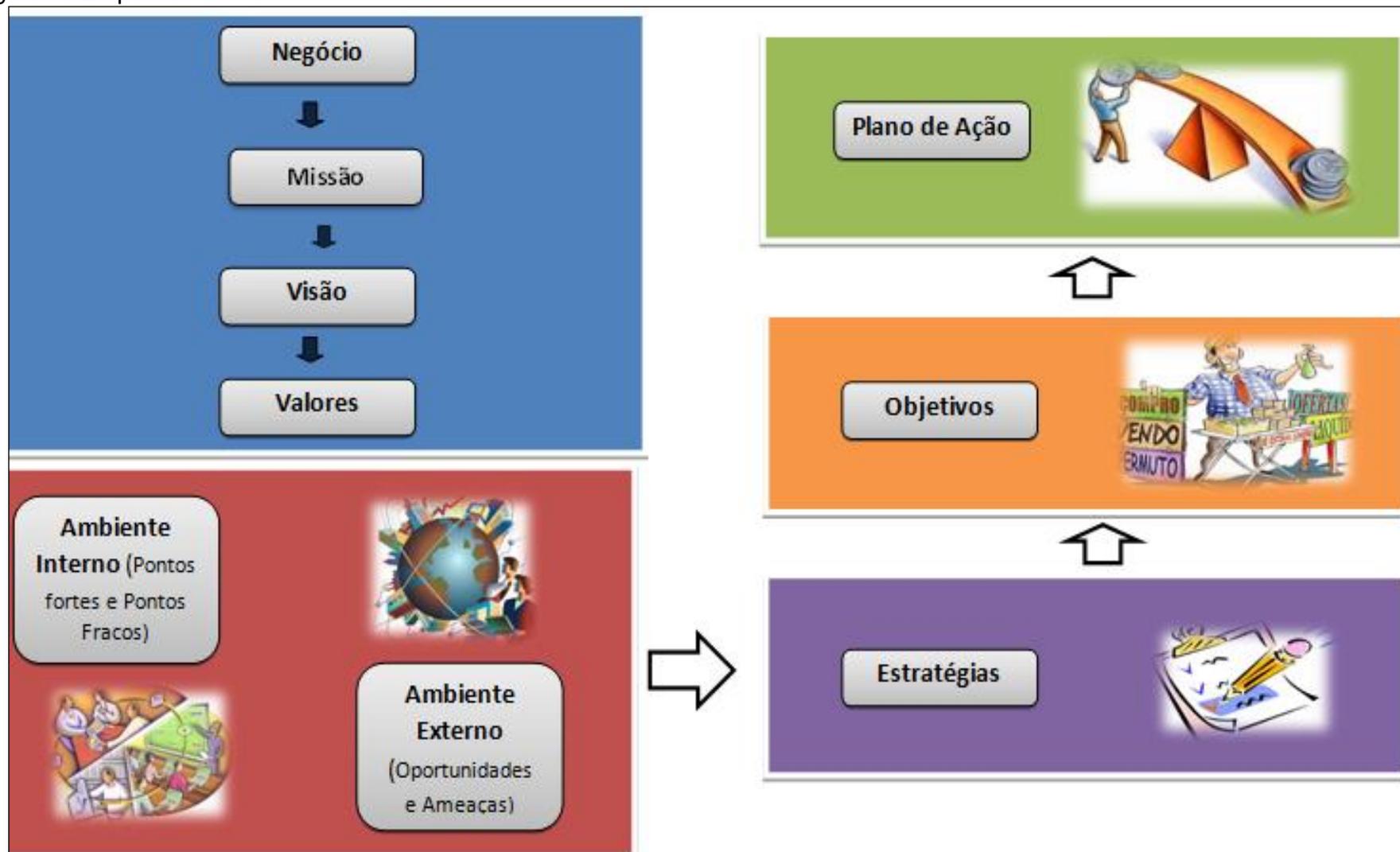
Após conhecer a estrutura da empresa, será apresentado às etapas desse estudo.

4.2 ETAPAS DO ESTUDO

Para conhecer, analisar e propor mudanças no planejamento estratégico da empresa, primeiramente será revisado o mesmo. Essa ferramenta de gestão se tornou uma necessidade para a concessionária e com intuito de manter-se no mercado, aumentar a lucratividade e superar seus concorrentes, a empresa decidiu analisar seu planejamento e propor novas estratégias de gestão para um período de cinco anos (2017-2021).

Sendo assim, para obter essas informações será analisado o ambiente que a empresa está inserida, seus pontos fortes, pontos fracos, as oportunidades e ameaças. Analisar o histórico dela, se nos últimos anos atingiu seus objetivos propostos e quais estratégias utilizadas. Para isso, será utilizado o planejamento estratégico para verificar a situação atual da empresa. A Figura 8 demonstra as etapas para esse estudo.

Figura 8. Etapas do estudo.



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Conforme a imagem anterior, primeiramente apresenta-se o negócio da concessionária, sua missão, visão e seus valores. Logo após será analisado o ambiente da empresa, tanto interno como externo, com isso verificar suas estratégias e propor objetivos estratégicos e colocar em pratica com um plano de ação.

4.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

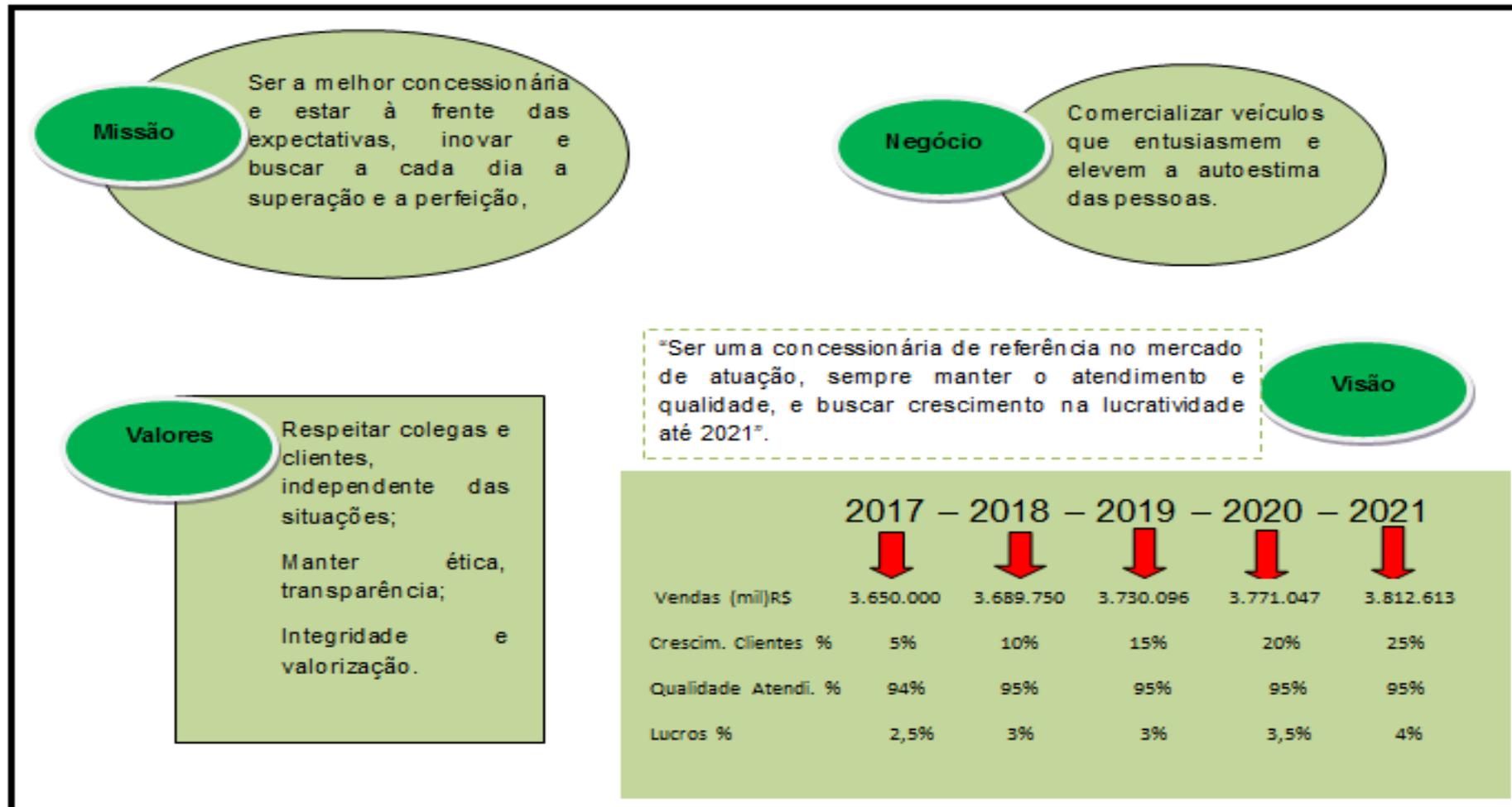
A concessionária catarinense não elaborou um planejamento estratégico, apenas no início fez um plano de negocio. E para obter decisões, estratégias, objetivos e metas são realizados reuniões, pelo gerente de vendas com seus vendedores e assim propõem os objetivos que pretendem alcançar, também é realizadas reuniões no setor de pós-vendas para analisar e verificar como esta o andamento.

4.3.1 Diagnóstico Estratégico

O setor automobilístico vem sofrendo com a crise e isso fez com que decaíssem bastante as vendas. Este trabalho irá analisar e formalizar o planejamento estratégico da empresa para os próximos cinco anos (2017-2021), com as ajuda dos gestores da organização.

Para iniciar a análise do planejamento, primeiramente será formalizado o negócio, a missão, seus valores e a visão futura, como mostra a figura a seguir.

Figura 9. Negócio, Missão, Valores e Visão da Concessionária.



Fonte: Concessionária Pesquisada (2017).

Conforme a Figura 9, o negócio da concessionária é comercializar veículos que entusiasmam e elevem a autoestima das pessoas pela beleza, status e liberdade que lhes transmitem.

Já a missão visa ser a melhor concessionária e estar à frente das expectativas, inovar e buscar a cada dia a superação e a perfeição.

A visão estabelece o futuro que a empresa pretende chegar, ou seja, como ela se vê futuramente. De acordo com a Figura 9 a visão é ser referência de mercado, manter o atendimento e qualidade, conforme o Índice de Satisfação do Cliente (ISC), para a concessionária ser Classe A deve manter o ISC entre 90% a 95%, atualmente a concessionária em estudo está em 94% e pretende sempre manter no máximo que é estabelecido. Para as vendas o crescimento foi gradativo de 1,5% ao ano conforme se encontra o mercado automobilístico.

Para conseguir o que pretende na visão, a organização terá que identificar os valores, os quais são respeitar colegas e clientes, independente das situações, manterem ética, transparência, integridade, rigor e valorização.

4.3.2 Análise Ambiental

Para uma organização entender o ambiente que esta inserida e poder ver como esta seu andamento, precisa estar atenta no que esta passando ao seu redor tanto no seu ambiente interno como externo. A seguir serão apresentados os fatores críticos de sucesso que mostra como esta a concessionária diante de seus concorrentes e também será apresentada a análise SWOT.

4.3.2.1 Fatores Críticos de Sucesso

Atualmente o mercado está cada vez mais competitivo e exigente de inovações e qualidade, uma maneira de se determinar, com grande precisão, é o método dos Fatores Críticos de Sucesso, como mostra o quadro a seguir.

Quadro 3. Fatores Críticos de Sucesso.

ITEM (FC's)	Escala de 0 -100	Competidores			
		C. Catarinense	Concorrente AT	Concorrente BW	Concorrente CH
Qualidade	25%	9,00	9,50	8,00	8,50
Custo	25%	8,50	7,00	8,00	8,00
Tecnologia	25%	9,00	9,50	7,00	9,00
Pós-vendas	25%	9,00	9,00	8,50	9,00
Vistos pela perspectiva do cliente	100%	8,88	8,75	7,88	8,63

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

De acordo com o Quadro 3, pode-se perceber que a concessionária em estudo possui um valor total vantajoso em relação aos concorrentes. Para a realização dessa pesquisa, foi selecionados três principais concorrentes e analisados a qualidade, custo, tecnologia e pós-vendas. A nota estabelecida para os competidores foi através de uma análise com o gerente de vendas, que possui conhecimento de como é as outras marcas e assim foi possível comparar a concessionária catarinense com seus concorrentes.

Em síntese, a tendência indica que a competitividade exigirá ter cada vez um melhor produto-serviço com as melhores condições de venda, qualidade e tecnologia, o que sem dúvida obrigará a um melhor uso dos recursos humanos, físicos e financeiros.

4.3.2.2 Análise SWOT

Através de uma pesquisa realizada com os gerentes de cada departamento, podemos identificar como está o ambiente atualmente. Foi analisado o ambiente interno, com seus pontos fortes e fracos e seu ambiente externo com as oportunidades e ameaças. E com essas informações foi realizada uma análise geral da concessionária.

Ambiente interno, essa etapa foi analisada os pontos fortes e fracos da concessionária em cada departamento, sendo que e os pontos fortes são considerados favoráveis para a empresa, ao contrário dos pontos fracos que desfavorecem a organização.

Quadro 4. Aspectos internos.

Pontos fortes	Pontos fracos
Concessionária padrão classe A; Localização da empresa; Boa estrutura; Financiamento Próprio; Peças Genuínas; Qualidade dos serviços prestados com garantia; Relacionamento interpessoal.	Preços dos veículos tabelados pela montadora; Desvalorização do veículo usado na troca por um zero, cliente fica insatisfeito; Custo de material alto para os serviços e custo alto das peças, a maioria dos clientes não buscam qualidade e sim preços baixos.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Percebe-se que os pontos fortes são bem relevantes, a premiação do título de concessionária Classe A várias vezes consecutivas é um diferencial. A empresa é bem localizada na antiga margem da BR 101 e possui uma estrutura grande, dividido entre departamentos de vendas dos veículos novos, veículos usados, mecânica, peças, funilaria e administração. O financiamento próprio também é um diferencial, pois o cliente pode financiar pela empresa com juros mais acessíveis, em comparação a outros bancos. Além das vendas de peças genuínas e qualidade dos serviços, garantindo a confiança dos clientes e parceiros.

Já nos pontos fracos, podemos perceber que os valores dos veículos são tabelados pela montadora, com isso os clientes podem deixar de comprar, pois procuram preços mais acessíveis. O mesmo acontece nas vendas de peças e dos serviços prestados, por serem peças genuínas e o custo do material é alto, tornam-se as vendas e a mão de obra cara, e hoje em dia a maioria dos clientes procura preços e deixam a qualidade de lado. Outro ponto fraco é a desvalorização do veículo usado na troca por um zero, isso deixa o cliente descontente com o valor proposto para seu veículo usado.

No ambiente externo foram analisadas as oportunidades que a empresa possui no ambiente que está inserida e com isso aumentar sua competitividade. Já as ameaças são pontos negativos que podem prejudicar a empresa.

Quadro 5. Aspectos externos.

Oportunidades	Ameaças
Vendas Online; Marketing; Clientes de primeira compra; Novas tecnologias.	Concorrentes com melhores condições e propostas de vendas p/ veículos; Novas marcas no mercado; Vendas de peças pela internet e o comercio de peças usadas; Oficinas menores com orçamento muito a baixo; Desemprego, gerando pouco poder aquisitivo.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Com isso, nota-se que as oportunidades encontradas, são as vendas online fazem com que aumente o faturamento da empresa, e o marketing é através do site, jornais, revistas e o carro de som da empresa, e assim divulgam sua marca, aumentando a chance dos consumidores. Também é considerada uma oportunidade os clientes de primeira compra, pois se satisfazê-los podem virar clientes fixo. As novas tecnologias da marca podem atrair novos clientes e parceiros.

Nas ameaças podemos perceber que o principal ponto é os concorrentes, tanto nas vendas dos veículos, como nas peças e serviços, sendo assim a competição fica maior, pois outras concessionárias da mesma marca com propostas melhores e outras concessionárias de marca diferente com novos modelos e garagistas com preço acessíveis.

Após analisar o ambiente interno e ambiente externo, cruzamos as oportunidades e ameaças com os pontos fortes e fracos, conforme mostra a figura a seguir.

Figura 10. Análise SWOT.

	Ambiente Interno	Ambiente Externo	
Pontos Fortes	Concessionária padrão classe A; Localização da empresa; Boa estrutura; Financiamento Próprio; Peças Genuínas; Qualidade dos serviços prestados com garantia; Relacionamento interpessoal.	Vendas Online; Marketing; Clientes de primeira compra; Novas tecnologias.	Oportunidades
Pontos Fracos	Preços dos veículos tabelados pela montadora; Desvalorização do veículo usado na troca por um zero, cliente fica insatisfeito; Custo de material alto para os serviços e custo alto das peças, a maioria dos clientes não buscam qualidade e sim preços baixos.	Concorrentes com melhores condições e propostas de vendas p/ veículos; Novas marcas no mercado; Vendas de peças pela internet e o comércio de peças usadas; Oficinas menores com orçamento muito a baixo; Desemprego, gerando pouco poder aquisitivo.	Ameaças

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Conforme a

Figura 10 pode-se verificar a análise SWOT da concessionária Catarinense, existem muitos pontos que precisam de maior atenção. Pode-se observar que os pontos fracos e as ameaças são predominantes tanto internamente como externamente, pois com a crise financeira os clientes procuram preços e como a concessionária trabalha com preços estabelecidos pela montadora e as vendas de peças genuínas e o custo do material é elevado, os valores para revender e serviços acabam se tornando alto para o consumidor.

Também podemos destacar os pontos fortes e as oportunidades que a concessionária possui, os quais devem manter foco e melhorar cada vez mais, para continuarem se destacando e crescer ainda mais.

Enfim, para conseguir enfrentar as ameaças e combater os pontos fracos e melhorar cada vez mais os pontos fortes e as oportunidades, a organização precisa de estratégias e objetivos, os quais serão apresentados no próximo item.

4.3.3 Posicionamento Estratégico

O setor automobilístico tem sofrido drasticamente os efeitos da crise econômica e apesar do mercado estar com as vendas restritas, a concessionária Catarinense mantém-se como líder de mercado. Como o mercado está ultimamente muito escasso para a concessionária manter-se no mercado, esta baixando os custos reduzindo o número de funcionários e buscando sempre o seu diferencial.

Conforme pesquisa realizada no site da ABRAC (Associação Brasileira de Concessionárias Chevrolet) percebe-se que o ano de 2015 foram emplacados no total de 633 e no ano de 2016 foram 496 esses valores é referente a concessionária do estudo de caso, com isso, podemos verificar que as vendas baixaram bastante, mas a concessionária em estudo utiliza estratégias de vendas para sempre manter-se no mercado, como por exemplo, tem por objetivo ações de vendas em conjunto com a GM em mídias nacionais e regionais, participando de festas, exposição em feiras, praças das principais cidades, entre outras ações.

Para o setor de pós-vendas, a estratégia está voltada para as promoções, como por exemplo, os veículos com mais de três anos o cliente tem direito de desconto de 25%, nas peças e mão de obra. Outro meio de conquistar os clientes é o cartão fidelidade, que a cada três trocas de óleo do motor, o cliente tem direito a quarta troca. Assim a concessionária catarinense consegue manter-se no mercado atual.

4.3.3.1 Estratégias Genéricas de Porter

As estratégias de Porter são definidas como estratégias defensivas que auxiliam a organização a atingir seus objetivos e superar os concorrentes e com isso ser competitivas no mercado. Como explicado no capítulo 2.7.1 existem três tipos de estratégias genéricas, e a concessionária atualmente aplica a estratégia de liderança de custo.

Sendo assim, foram analisadas as vendas dos veículos e a concessionária trabalha com custo, pois entre os carros de luxo e o popular o mais vendido é o popular, com seu custo mais baixo e assim vende mais. Conforme a

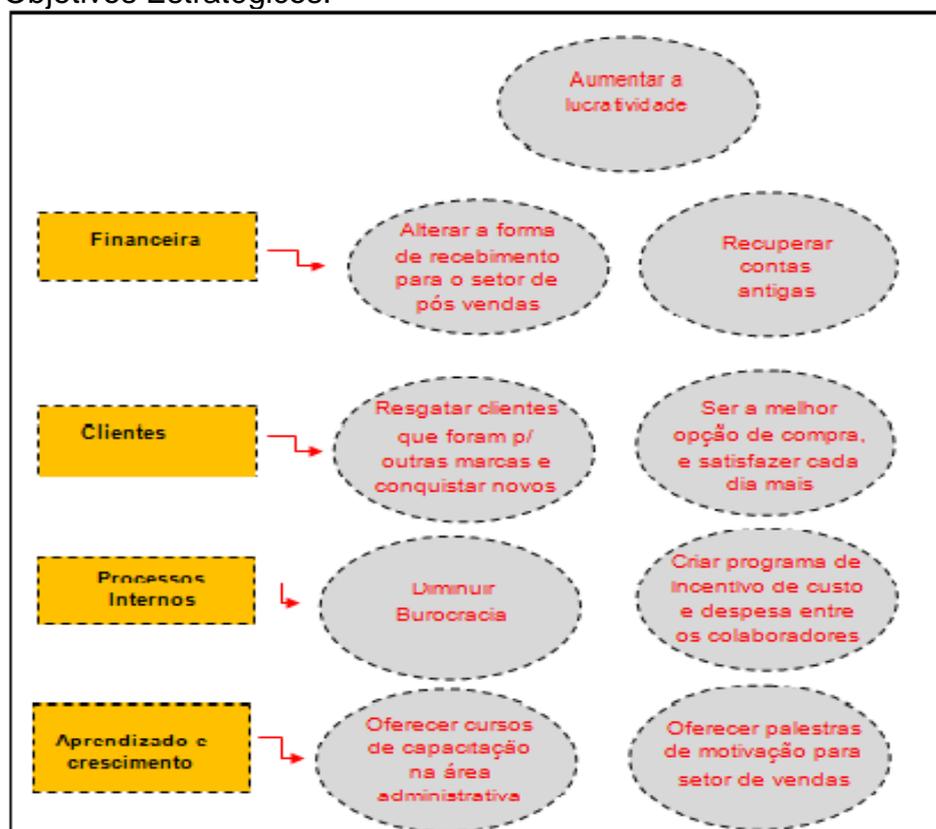
pesquisa realizada com o gerente do setor de veículos novos, o carro mais vendido é o Onix que desde o seu lançamento vem batendo recorde de satisfação, e por mais de 20 meses consecutivos é o carro mais vendido no Brasil e líder de vendas por 2 anos consecutivos, é considerado um carro popular que seu valor varia entre R\$ 41.000,00 a R\$ 66.900,00. Em comparação aos carros de luxo, como Cruze, Tracker, S10, Camaro e Trailblazer, que o valor variam de 81.900,00 a 335.000,00, para esses tipos de carros as vendas são poucas.

Com isso, podemos perceber que a concessionária trabalha com custo, ou seja, os carros de luxo vendem menos em comparação aos carros populares, hoje em dia a clientela de todos os tipos de classe busca custo-benefício.

4.3.3.2 Objetivos Estratégicos

A definição dos objetivos estratégicos direciona a empresa de forma clara, no que ela pretende obter. A Figura 11 a seguir detalha os objetivos estabelecidos pela concessionária.

Figura 11. Objetivos Estratégicos.



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Conforme a Figura 11 para a perspectiva financeira foi definida como objetivos estratégicos a alteração da forma de recebimentos dos clientes para o setor de pós-vendas, nas vendas de peças e serviços, pois a concessionária trabalha com longo prazo para recebimento e curto prazo para o pagamento, faz com que seu caixa fique desfavorável. Outro objetivo estratégico é recuperação das contas antigas, anteriormente a inadimplência era maior e aumentar a lucratividade. Para a perspectiva de clientes foi definido a busca pelos clientes antigos que foram para outras marcas, conquistar novos e ser a melhor opção de compra e satisfazer cada dia mais, sendo assim são medidas necessárias para aumentar o faturamento. Para a perspectiva de processos internos, foi definido, diminuir a burocracia e criar programas de incentivo de custo e despesa entre os colaboradores são meios para favorecer a concessionária. Por último, a perspectiva de aprendizado e crescimento, que visa propor cursos de capacitação na área administrativa, e assim qualificar mais o colaborador e ajudar para o crescimento do mesmo e da empresa, outro objetivo é oferecer palestra de motivação para setor de vendas, são medidas necessárias para expandir as vendas.

Após definir os objetivos estratégicos, a seguir será proposto um plano de ação.

4.3.3.3 Plano de Ação

Definidos os objetivos que a empresa pretender buscar, será proposto um plano de ação para um objetivo estabelecido, como mostra o quadro a seguir.

Quadro 6. Plano de Ação.

PLANO DE AÇÃO			
OBJETIVO: RESGATAR CLIENTES QUE FORAM PARA OUTRAS MARCAS E CONQUISTAR NOVOS			
AÇÃO	ATÉ QUANDO	RESPONSÁVEL	CUSTO
LIGAR PARA OS CLIENTES CADASTRADOS	31/12/2017	VENDEDORES	R\$ 0,00
FEIRÃO	31/12/2017	GERENCIA	R\$ 10.000,00
DESCONTOS DIFERENCIADOS	31/12/2018	DIRETORIA	R\$ 0,00
NOVO MÉTODO DE VENDAS	31/01/2018	DIRETORIA	R\$ 0,00
PROGRAMA FIDELIDADE	31/12/2018	MARKETING	R\$ 0,00

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Conforme o quadro acima foi proposto um plano de ação para um objetivo estratégico, no qual tem por finalidade resgatar clientes que trocaram à concessionária e foram para outras marcas e empresas e conquistar novos. Todos os objetivos propostos são de extrema importância para a organização, mas como ultimamente o mercado está escasso e o setor de automóveis é o mais atingido pela crise, a opção para manter-se no mercado é resgatar os clientes antigos e buscar novos, pois com essa modalidade faz com que aumente o volume de vendas da empresa e assim superar as crises atuais.

Pode-se perceber que todas as ações estão voltadas para o setor de vendas, com o foco de que as vendas aumentem. Ligar para os clientes cadastrados é uma boa opção para se comunicar com o cliente e oferecer novas propostas de vendas. Em tempos de crise fazer um feirão, por mais que é um gasto, mas tem seu retorno, pois poderá vender bastante.

A ação de um novo método de vendas tem como, por exemplo, as vendas online, a empresa possui *site*, mas não é realizado vendas através dele. Outra ação é fazer descontos diferenciados, estabelecer taxas abaixo do esperado. Podemos destacar a última que é programa de fidelidade, como por exemplo, na compra do segundo veículo o cliente ganhara uma bonificação, no qual, poderá utilizar nos serviços pretendidos, na compra de peças e acessórios, não necessariamente logo após da compra do veículo, mas sim no período de seis meses para utilizar a bonificação.

Com essas estratégias, a concessionária poderá conquistar novos clientes e manter os antigos.

5 CONCLUSÃO

Mediante as constantes mudanças organizacionais, as empresas precisam estar preparadas para enfrentá-las e conseqüentemente, melhorar sua posição competitiva no mercado, sendo assim, surge a necessidade de elaborar um planejamento estratégico.

É através do planejamento estratégico que é possível analisar o ambiente externo e interno da organização, identificando suas oportunidades, ameaças, pontos forte e pontos fracos e com isso fazer com que a organização cumpra a sua missão e chegue na visão desejada.

A partir desta análise é possível traçar estratégias, objetivos, e selecionar as ações a serem seguidas e alocar os recursos necessários para que seja possível alcançar os objetivos pretendidos.

O estudo sobre essa ferramenta de gestão para uma concessionária de veículos pode auxiliar os gestores a enfrentar o mercado automobilístico que atualmente é o mais afetado pela crise econômica e assim chegarem na visão pretendida.

Para melhor compreensão do assunto, iniciou-se com a fundamentação teórica com o embasamento do planejamento estratégico, com o método de condução pela identidade organizacional, análise do ambiente e o delineamento da estratégia e a vantagem dessa ferramenta.

Conforme o entendimento sobre a importância desta ferramenta, o objetivo principal deste trabalho foi verificar quais as etapas que uma concessionária de veículos precisa para elaborar um planejamento estratégico. O objetivo geral foi analisar quais as estratégias aplicadas pela concessionária, o qual foi atingido na medida em que os objetivos específicos foram alcançados.

O primeiro objetivo apresenta-se a literatura sobre o planejamento estratégico e foi atingido na medida em que foi apresentada a importância desta ferramenta, o conceito, o processo de elaboração.

O segundo objetivo foi atingido no capítulo 4, por meio da análise SWOT no qual, foi analisado o ambiente organizacional da concessionária, verificando seus pontos fortes e fracos e suas oportunidades e ameaças.

O terceiro e último objetivo de propor objetivos estratégicos e um plano de ação adaptado para uma concessionária de veículos, a empresa não possuía objetivos, nem plano de ação e para propor foi analisado o ambiente da organização tanto interno como externo, verificando as estratégias utilizadas atualmente e com isso, foi possível propor objetivos estratégicos de acordo como está o mercado de automóveis e com isso proposto um plano de ação para atingir o objetivo e aumentar o faturamento para os próximos cinco anos, conforme a visão desejada.

Esta análise do planejamento estratégico foi possível conhecer a ideologia da empresa, seu negócio, missão, seus valores e a visão pretendida e além de conhecer o ambiente interno e externo da mesma e assim propor novas estratégias e objetivos para a concessionária manter-se no mercado competitivo.

Diante disso, sugerem-se novas pesquisas com um propósito de comparar uma organização que utiliza essa ferramenta de gestão com uma que não utiliza, para que possam entender a importância dessa ferramenta e com isso utilizarem cada vez mais.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico**: formulação, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 2012. 182 p.

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico**: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas excel. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 156 p.

BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e prática. 3. ed. ampl. e atual São Paulo: Atlas, 2006. 195 p.

BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia empresarial**: conceitos, processo e administração estratégica. 6. ed. rev. e ampl São Paulo: Atlas, 2009. 396 p.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**: da empresa que temos para a empresa que queremos. 2. ed São Paulo: Saraiva, 2007. 424 p.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**: fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 415 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, c2000. 710 p.

_____. **Administração**: teoria, processo e prática. 5. ed. São Paulo: Manole, 2014. 469 p.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4 ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1994-1995. 207 p.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3.ed São Paulo: Ed. Atlas, 1996. 159 p.

LOBATO, David Menezes. **Estratégia de empresas**. 9. ed Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2009. 208 p.

LUCCA, Giancarlo. **Gestão estratégica balanceada**: um enfoque nas boas práticas estratégicas. São Paulo: Atlas, 2013. 242 p.

MÜLLER, Cláudio José. **Planejamento estratégico, indicadores e processos**: uma integração necessária. São Paulo: Atlas, 2014. 224 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 24. ed São Paulo: Atlas, 2007. 331 p.

_____. **Administração estratégica na prática**: a competitividade para administrar o futuro das empresas. 5. ed. reestruturada e atual. São Paulo: Atlas, 2007. 279p.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JÚNIOR, José Hernandez; SILVA, Carlos. Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica**. 10. ed São Paulo: Atlas, 2014. 354 p.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional**: conceitos, estrutura e aplicação. 3 ed. rev. e atual São Paulo: Thomson, 2013. 507 p.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.. 16. ed. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1986. 362 p

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 440 p.

TERENCE, Ana Claudia Fernandes. **Planejamento Estratégico como Ferramenta de competitividade na pequena Empresa**: Desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. 2002. [Dissertação de mestrado]. 211 f. Escola de engenharia de São Carlos, Universidade de São paulo, são Carlos – SP, 2002.

VALADARES, Maurício Castelo Branco. **Planejamento estratégico empresarial**: foco em clientes e pessoas: técnicas para a sua elaboração passo a passo. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002. 118 p.

SERRA, Fernando A. Ribeiro; TORRES, Maria Cândida S.; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração estratégica**: conceitos, roteiro prático e casos. Rio de Janeiro: Reichmann& Affonso editores, 2004. 178 p.