

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

KIMBERLYN NEGRI

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA DO RAMO
DE MOTOCICLETAS**

CRICIÚMA

2019



UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS



KIMBERLYN NEGRI

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA DO RAMO
DE MOTOCICLETAS**

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. (a) Ma. Ana Paula Silva Dos Santos

CRICIÚMA

2019



UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS



KIMBERLYN NEGRI

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA DO RAMO
DE MOTOCICLETAS**

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, 02 de Dezembro de 2019.

BANCA EXAMINADORA

Prof. (ª) Ana Paula Silva dos Santos - Mestra. - (UNESC) - Orientador

Prof. Sérgio Mendonça da Silva - Mestre - (UNESC) - Examinador

Prof. Alex Sander Bristot de Oliveira -Especialista - (UNESC) - Examinador



**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**



Dedico este trabalho aos meus pais e familiares, que estiveram me apoiando e dando forças para poder concluir este ciclo.



AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que me proporcionou chegar até aqui para poder terminar esta fase tão importante de minha vida.

Aos meus familiares, principalmente meus pais Samuel e Nelci que forneceram toda estrutura necessária, priorizando e incentivando minha formação superior.

Aos meus amigos de faculdade, em especial ao Alan, Mariana, Raiane e Rafaela que dividiram momentos de alegria e aprendizado, levando companheirismo e cumplicidade ao longo destes anos.

Aos professores do curso de Ciências Contábeis da UNESC pelos ensinamentos que nos foi passado.

A minha orientadora Professora Mestra Ana Paula Silva dos Santos, meu agradecimento em especial pela dedicação, apoio e conhecimento compartilhado, que foram essências para a conclusão deste trabalho.

E a todos que de maneira direta ou indireta contribuíram para que esta etapa fosse concluída, fica aqui meus agradecimentos.



"De tudo ficaram três coisas: a certeza de que estamos começando, a certeza de que é preciso continuar e a certeza de que podemos ser interrompidos antes de terminar. Fazer da interrupção um caminho novo, fazer da queda um passo de dança, do medo uma escada, do sonho uma ponte, da procura um encontro".

Fernando Sabino



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA DO RAMO DE MOTOCICLETAS

Kimberlyn Negri¹

Ana Paula Silva dos Santos²

RESUMO: O planejamento estratégico é uma ferramenta que facilita a identificação das oportunidades e ameaças bem como os pontos fortes e fracos da empresa. Sendo assim, as microempresas também precisam ter planejamento para se destacar no mercado. Deste modo o objetivo geral consiste em elaborar um planejamento estratégico para uma microempresa do ramo de revenda e oficina mecânica para motocicletas, na cidade de Urussanga. Para a realização deste trabalho foram classificados os procedimentos metodológicos em qualitativo, descritivo e estudo de caso, a coleta de dados se deu por meio da aplicação de questionários e entrevistas. O questionário foi aplicado com os clientes e colaboradores e a entrevista com os dois sócios proprietários da empresa. Por meio dos dados levantados percebeu-se que a empresa possui público alvo de pessoas com idade entre 26 a 40 anos, na sua maioria do sexo masculino e que possuem renda de um a três salários mínimos. O ponto forte mais avaliado pelos colaboradores, clientes e os proprietários foram a qualidade e o preço, já o ponto fraco ficou com a localização e o marketing. Para os pontos fracos citados foram realizado um plano de ação onde visa trazer melhorias para estes quesitos.

PALAVRAS – CHAVE: Planejamento estratégico. Plano de Ação. Revenda de Motos. Oficina Mecânica.

AREA TEMÁTICA: Tema 06 - Contabilidade Gerencial

1 INTRODUÇÃO

Juntamente com o crescimento do âmbito organizacional, há a expansão da competitividade e exigência por parte dos consumidores, fazendo com que as organizações pensem em estratégias para melhor atender o mercado. De acordo com Oliveira (2002) as estratégias tem o intuito de demonstrar o rumo, os percursos e meios de ação que podem prosseguir para que os objetivos e desafios determinados pela empresa possam ser atingidos.

Para Müller (2014) o planejamento estratégico não é algo para se prever o destino da empresa, mas sim delinear metas futuras e propor ações para poder alcançá-las. Do mesmo modo o planejamento é capaz de colaborar na hora de avaliar as consequências futuras, levando a empresa a ter mais facilidade na tomada de decisões. Dessa forma tende a diminuir dúvidas que envolvem o procedimento de decisão, trazendo o aumento do alcance dos objetivos, desafios e metas definidas para a empresa (OLIVEIRA, 2002).

¹ Acadêmico do curso de Ciências Contábeis da UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.

² Mestra em Desenvolvimento Socioeconômico, UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.



Em pesquisa realizada pelo SEBRAE (2017) umas das principais causas de mortalidade das pequenas empresas é a falta de planejamento. Sendo que existem mais de 17,5 milhões de pequenos negócios no Brasil, onde 42,2% deles pertencem ao ramo do comércio e 36,6% ao ramo de serviços. As microempresas brasileiras atuam principalmente em atividades de comércio com 45,7% e o setor de serviços ocupa a segunda colocação, com 38,5%. As micro e pequenas empresas também são as responsáveis por ocupar a maior parte, 98%, das empresas formais existentes no Brasil e por dar emprego a 67% da população.

A utilização do planejamento estratégico se torna difícil para as pequenas empresas quando comparada com as de grande porte, pelo fato de a comunicação interna e a sua estrutura ser exposta de modo informal, simples e de não haver capacidade inovadora. Deste modo devido à concorrência entre as empresas estarem se tornando cada vez mais acirradas, as pequenas empresas precisam usar suas habilidades e recursos para se manterem no mercado (BITAR; SERIO; VASCONCELLOS, 2018; CEZARINO; SUDO, 2008; TERENCE, 2002).

O planejamento estratégico é um forte aliado na identificação de oportunidades e ameaças do mercado externo e no reconhecimento dos pontos fortes e fracos da organização, assim as microempresas por não terem conhecimento sobre essa ferramenta perdem oportunidades de melhorar seus empreendimentos (DARUGNA; NORILER; ANDRADE, 2007). Neste contexto, tem-se a seguinte questão problema: Como elaborar um planejamento estratégico para uma microempresa do ramo de revenda e oficina mecânica para motocicletas?

Com base nessas considerações, o objetivo geral do estudo consiste em elaborar um planejamento estratégico para uma microempresa do ramo revenda e oficina mecânica para motocicletas na cidade de Urussanga. Desta forma, para atingir o objetivo geral têm-se como objetivos específicos os seguintes: Diagnosticar o cenário da empresa em estudo; Analisar o ambiente interno e externo da empresa; e Desenvolver um plano de ações.

A realização desse trabalho se justifica pela necessidade que a empresa, objeto desta pesquisa, tem em distinguir as ameaças e oportunidades e seus pontos fortes e fracos com ligação entre seus clientes e concorrentes. Ao demonstrar que o método de planejamento estratégico pode ser viável para as pequenas empresas, espera-se que a empresa em estudo, assim como outras microempresas consigam identificar o quão importante esta ferramenta pode ser, fazendo com que as mesmas cresçam e consigam adquirir um amplo conhecimento da sua área de atuação. Pois conforme Gracioso (1996) o planejamento incentiva o avanço da organização, fazendo com que seja traçado objetivos para prever as mudanças e adequar-se com as oportunidades do mercado.

A relevância social deste estudo tem como base contribuir com a empresa, ao demonstrar de forma clara e objetiva os resultados obtidos e nortear a mesma para que consiga atingir suas metas. Desse modo Müller (2014) acredita que o planejamento estratégico auxilia nas indecisões do futuro da empresa, fazendo com que ela não seja surpreendida. Assim sendo, a presente pesquisa pode trazer benefícios sociais e econômicos, pois com crescimento da organização garante o desenvolvimento local, gerando emprego e renda para a sociedade e ainda trazer a contribuição para outros estudos.

O trabalho está dividido em cinco seções: a primeira, contém a introdução; a segunda, abrange a fundamentação teórica; e, na terceira, apresentam-se os



procedimentos metodológicos. Na quarta seção, serão expostos os resultados e, por fim, a quinta englobará as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ESTRATÉGIA

A estratégia tem como função direcionar a empresa por meio de mudanças, visando assegurar seu crescimento e sustentar seu sucesso. Ela desenvolve um papel de ligação entre as empresas e o ambiente externo (ALMEIDA, 2017). O confronto entre a realidade interna e a externa é que irá permitir o projeto de uma estratégia mais adequada à situação da empresa e que proporcione o posicionamento competitivo pretendido (TAVARES, 2005).

Para Müller (2014) o papel da estratégia dentro de uma organização tem como etapa inicial consolidar os propósitos determinados pela entidade, e em seguida levar a opinião dos princípios próprios e dos coletivos que envolvem a mesma, assim criando uma vantagem de mercado sustentável. Ao definir as metas e os objetivos da empresa, a estratégia determina limites no procedimento decisório e fornece circunstâncias para a compreensão e interpretação do ambiente (ALMEIDA, 2017).

De acordo com Terence (2002) a estratégia deve estar presente no dia-a-dia das empresas e não somente ser usada para preparar o método de elaboração, implementação e controle de estratégias. Andrade (2012) afirma que uma das maneiras para a empresa chegar em seus objetivos almejados, é usar a estratégia como um processo para definir as ações, sempre visando o ambiente interno e externo.

Toda estratégia precisa ser planejada, e o planejamento estratégico é a forma pela qual essa técnica é estruturada. O maior desafio da estratégia é a sua concretização, pois ela precisa ser conduzida, formulada e entendida por todas as pessoas de uma organização. Ela está ligada com o destino da organização, portanto ter visão das estratégias pretendidas em um longo período é essencial para definir os objetivos e metas a serem concretizadas (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

Conforme Andrade e Amboni (2011) é preciso analisar alguns pontos importantes no posicionamento das estratégias, sendo eles: Quais as necessidades básicas dos clientes; Qual é a função da organização dentro do seu segmento; Qual o desempenho que a empresa deve ter no negócio que está envolvida; e, Como a empresa pode projetar o futuro. Todas essas análises tem o propósito de facilitar a compreensão das oportunidades que podem ser aproveitadas, como também as ameaças que podem ser superadas ou evitadas.

Deste modo a estratégia é a formação de um conjunto de atividades da empresa, onde seu desempenho depende uma da outra para alcançar os objetivos. As estratégias podem ser separadas em três tipos, sendo a estratégia de custo onde o foco é no preço final que chega a seus clientes, a estratégia de diferenciação que tem como centro a diferença dos produtos, a fim de oferecer a melhor opção ao consumidor, e a estratégia de foco que visa centralizar as ações em um determinado público consumidor (PORTER, 1999).



2.2 PLANEJAMENTO

O planejamento pode ser definido como a evolução do roteiro de uma empresa, onde nele é determinado como e quando as ações devem ser realizadas, e determinam a antecipação das decisões, assim levando a organização realizar os seus objetivos e metas pretendidas (TERENCE, 2002).

Para Andrade (2012) o planejamento é composto por diferentes etapas, sendo elas o objetivo, o diagnóstico, a decisão, a ação e a avaliação. Normalmente sem perceber as pequenas empresas já desenvolvem essas etapas, como definir seus objetivos para o mercado, ter um diagnóstico para facilitar o alcance desses objetivos, saber tomar decisão do que deve ser feito, ter ação para garantir seu lugar no mercado e avaliação ao se perguntar se está tomando a decisão correta.

Segundo Terence (2002), o planejamento pode trazer muitos pontos positivos para a organização, como: incentivar a raciocinar constantemente no destino e a melhorar o convívio dos membros da organização; definir da melhor forma os objetivos e metas a serem traçados; estabelecer os recursos necessários para o alcance de seus objetivos e metas; proporcionar a facilidade de padrões de desempenhos; e, assumir maneiras para corrigir suas ações, caso esteja insatisfeito com sua ação.

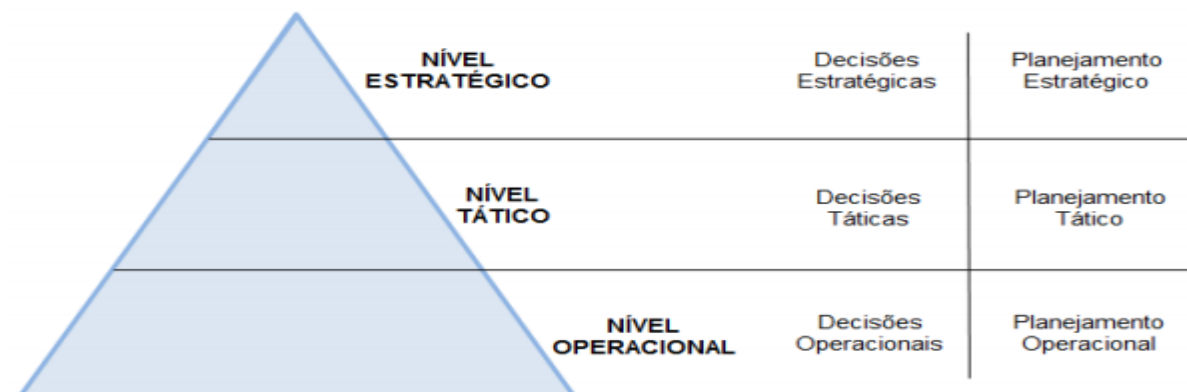
Oliveira (2002) considera o planejamento como um método de técnicas administrativas, nas quais são desenvolvidas para levar o alcance de uma situação desejada mais rápida, mais coerente, mais eficiente e mais eficaz. Por tanto planejar é o esforço de relatar as decisões, é estabelecer metas, é conhecer os motivos que levaram ao sucesso, e que poderão levar a empresa para um futuro almejado (LUCCA, 2013).

Desta forma o planejamento é apontado como um item que leva a vitalidade das micro e pequenas empresas, mas os proprietários iniciam suas atividades mantendo o foco em questões financeiras, deixando de dar importância para tal ferramenta (PERUFO; GODOY, 2019).

2.3 TIPOS DE PLANEJAMENTO

O planejamento pode ser dividido em três tipos, sendo eles: O Planejamento Operacional, Tático e Estratégico. Oliveira (2002) compara os graus da tomada de decisões com as classes do planejamento, sendo mostrado na Figura 1 a pirâmide organizacional onde é relacionado os tipos de planejamento com os níveis de decisão.

Figura 1 - Níveis de decisão e tipos de planejamento



Fonte: Adaptado de Oliveira (2002, p. 45).



A partir da Figura 1 proposta, percebe-se que a divisão do planejamento é feita de forma hierárquica. Como visto, na base da pirâmide fica o nível operacional que corresponde ao planejamento operacional, nele é discutido cada setor dentro de um departamento. Logo acima fica o nível tático que corresponde ao planejamento tático, ele é o responsável por avaliar cada departamento de uma organização, e no topo da pirâmide fica o nível estratégico correspondendo ao planejamento estratégico, sendo que ele é o responsável por avaliar toda a empresa e não somente departamentos (OLIVEIRA, 2002).

2.3.1 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é situado ao topo da pirâmide por abranger toda a empresa, ele não trata de detalhes específicos dentro dos departamentos da organização (ANDRADE, 2012). O mesmo tem uma função de nortear as decisões a serem tomadas, mostrando o melhor caminho a ser seguido, e atuando como um documento para concretizar as metas e objetivos da entidade (SOUZA; QUALHARINI, 2007).

De forma a restaurar e distinguir o planejamento estratégico, o mesmo traz ao método de administrar uma maneira de escolher de forma ciente o melhor rumo que a empresa deve tomar (OLIVEIRA, 2002). Sendo que pôr primeiro a empresa pensa onde quer estar no futuro e traça estratégias para alcançar. Nesse momento é buscado analisar o ambiente de atuação para formular seus objetivos e manter o equilíbrio entre os dois. Decidir o setor que a empresa irá atuar, com quem ela irá competir, quais serviços irá oferecer, o público alvo de seus produtos/serviços, qual valor será agregado em sua mercadoria, qual será a sua rentabilidade, o seu porte são as informações da visão futura que empresa decifra em usar o planejamento estratégico (PADOVEZE, 2003).

O planejamento estratégico tem o intuito de preparar o futuro da empresa, de forma abrangente e sistemática, proporcionando agilidade na tomada de decisões seguindo uma sequência de fatores que o levaram alcançar as metas e objetivos propostos. Por se tratar de uma ferramenta de adaptação da organização o planejamento estabelece uma rotina continua de lidar com um ambiente complexo, competitivo e sujeito a mudanças (ALMEIDA, 2017).

Para Calcagnotto (1995) o planejamento estratégico pode acarretar em mudanças positivas, fazendo com que a empresa se estruture e se organize, traçando um melhor convívio entre os membros da organização, tendo assim a vantagem que todos os membros buscam um mesmo objetivo garantido o sucesso da empresa e de todos os envolvidos.

2.3.2 Planejamento Tático

O planejamento tático é um pouco mais detalhado quando comparado ao planejamento estratégico, sendo ele representado pelo nível tático e responsável por abranger todo o setor ou departamentos dentro de uma empresa, tem como foco ser realizado ao médio prazo (ANDRADE, 2012).

Por se tratar apenas de cuidar de uma parte da empresa, o planejamento tático é realizado por departamentos/setor os quais esses são os responsáveis por



atingir o objetivo principal, decidindo a melhor maneira do que é preciso fazer (LEITÃO *et al.*, 2018). As desigualdades do planejamento estratégico e do planejamento tático serão expostas no Quadro 1:

Quadro 1 – Diferenças entre planejamento estratégico e planejamento tático

DISCRIMINAÇÃO	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	PLANEJAMENTO TÁTICO
PRAZO	MAIS LONGO	MAIS CURTO
AMPLITUDE	MAIS AMPLO	MAIS RESTRITA
RISCOS	MAIORES	MENORES
FLEXIBILIDADE	MENOR	MAIOR

Fonte: Adaptado de Oliveira (2002, p. 49).

Pode-se observar que no Quadro 1 o planejamento estratégico em relação ao planejamento tático é mais longo com relação ao prazo, tem uma amplitude maior, seus riscos são superiores e tem uma flexibilidade menor (OLIVEIRA, 2002). Para Andrade (2012) a partir do planejamento estratégico cresce a necessidade de criar planos táticos.

2.3.3 Planejamento Operacional

De acordo com Andrade (2012) o planejamento operacional é o mais detalhado entre os três, ele corresponde ao nível operacional e é responsável por cada tarefa dentro de um mesmo departamento/setor em uma empresa, sendo direcionado para o curto prazo.

Oliveira (2002) destaca alguns pontos importantes que devem fazer parte do planejamento operacional, sendo os procedimentos básicos a serem usados, os recursos necessários para desenvolver e implantar, quem será o responsável pela aplicação, quais resultados esperados, quais prazos se torna viável e etc.

O Quadro 2 apresenta as mudanças entre o planejamento tático e o planejamento operacional:

Quadro 2 – Diferenças entre planejamento tático e planejamento operacional

DISCRIMINAÇÃO	PLANEJAMENTO TÁTICO	PLANEJAMENTO OPERACIONAL
PRAZO	MAIS LONGO	MAIS CURTO
AMPLITUDE	MAIS AMPLO	MAIS RESTRITA
RISCOS	MAIORES	MENORES
FLEXIBILIDADE	MENOR	MAIOR

Fonte: Adaptado de Oliveira (2002, p. 50).

De acordo com o Quadro 2 o planejamento tático quando comparado ao planejamento operacional apresenta prazo mais longo, amplitude maior, possui riscos superiores e uma flexibilidade menor (OLIVEIRA, 2002).

As três etapas do planejamento, estratégico, tático e operacional, dependem um do outro para trazer a empresa o alcance dos objetivos desejados, desta forma o planejamento estratégico para ser bem sucedido necessita da participação do



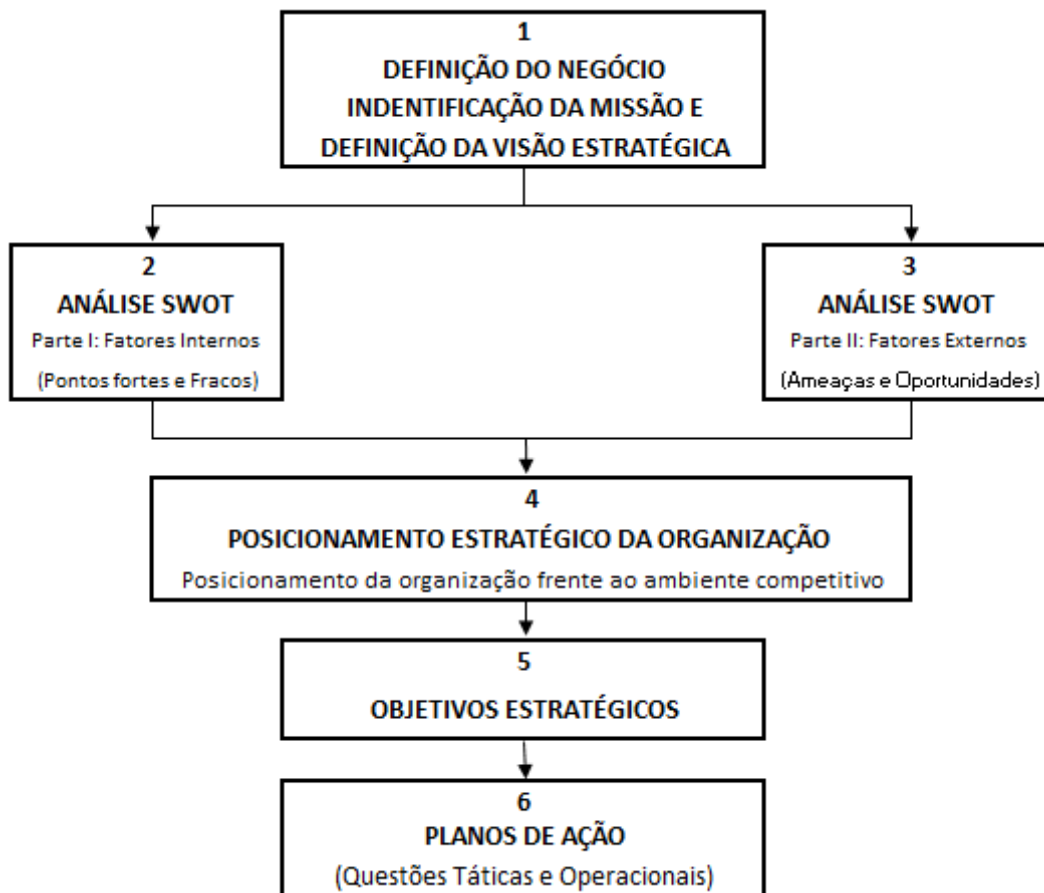
planejamento tático, na qual este necessita do planejamento operacional pelo fato de um completar o outro (ANDRADE, 2012)

2.4 ETAPAS PARA A ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para elaborar um planejamento estratégico e torná-lo acessível é necessário compor etapas. Na qual estas, podem ser divididas em quatro fases, sendo a primeira o diagnóstico estratégico, a segunda a missão da empresa, a terceira os instrumentos prescritivos e quantitativos e por último o controle e a avaliação (OLIVEIRA, 2002).

Por sua vez Andrade (2012) divide estas etapas de uma maneira mais detalhada, ficando na seguinte sequência: Definição do negócio, Identificação da missão, Definição da visão estratégica, Análise SWOT – interna e externa, Posicionamento estratégico da organização, Objetivos estratégicos, e Planos de ação. Etapas do planejamento estratégico estão sendo mostradas na Figura 2.

Figura 2 - Etapas do planejamento estratégico



Fonte: Adaptado de Andrade (2012, p. 20).

A Figura 2 representa de maneira detalhada os passos a serem desenvolvidos nas etapas que compõe o planejamento estratégico. A definição do negócio, a identificação da missão, e a definição da visão compõe o primeiro passo, a análise SWOT (interna e externa) fazem parte da segunda e terceira fase, na quarta etapa ficam o posicionamento estratégico, na quinta os objetivos estratégicos e a última os planos de ação (ANDRADE, 2012).



2.4.1 Definição Do Negócio

O negócio pode ser definido como as atitudes a serem tomadas dentro dos departamentos que a mesma opera, ou planeja operar, tendo como ponto principal a procura de oportunidades para estes mesmos setores (ANDRADE, 2012). A definição do negócio provoca o esclarecimento do ramo que a empresa pretende atuar, e é nesta etapa que ela começa a definir seu rumo, para que seu serviço seja capaz de atender as vontades e necessidades do mercado (MÜLLER, 2014).

A definição correta do negócio irá trazer benefícios para empresa e trará habilidades para sua equipe, os quais serão: demarcar o espaço do setor em que a organização trabalha com o intuito de reconhecer as possibilidades do mercado, distinguir as habilidades que a empresa possui para satisfazer suas necessidades, identificar o que os clientes ou usuários esperam dos produtos/serviços oferecidos, e saber com facilidade meios que facilite o alcance dos objetivos (ANDRADE, 2012).

Lobato, Moysés Filho e Torres (2009) dizem que a definição do negócio é classificada por trazer para a entidade a fixação das estratégias, e ainda destacam que é preciso atender os desejos dos clientes, por meio das necessidades procuradas pelos os mesmos.

2.4.2 Missão

A missão da empresa atua como um parâmetro para guiar o processo de planejamento. Tem a responsabilidade de mostrar para o mercado a preocupação da empresa em cumprir a necessidade do público alvo, trazendo a facilidade de oferecer produtos a preços justos e ter o retorno financeiro almejado (OLIVEIRA; PEREZ JÚNIOR; SILVA, 2014).

Para Andrade (2012) a missão tem o intuito de expressar o motivo pela qual a empresa existiu. Logo depois vem a necessidade de distinguir quem serão seus clientes para direcionar os benefícios propostos, afim de cumprir as expectativas e trazer a satisfação para os mesmos.

Wright, Kroll e Parnell (2007) por sua vez, apontam que embora os propósitos da organização possam mudar ao longo do tempo, é de fundamental importância que os colaboradores entendam o motivo de existência da empresa. Os autores ainda colocam, que a organização tem mais chances de obter o sucesso se ela tiver um entendimento claro da sua razão/missão de existir.

A missão diz respeito ao método que a empresa atua em sociedade, sendo definida de maneira que satisfaça alguma necessidade do ambiente externo e não apenas pensar em oferecer um produto ou serviço para seus consumidores (CHIAVENATO, SAPIRO, 2003).

Andrade (2012) esclarece que a missão de uma empresa deve ser simples, clara e objetiva, é preciso estar presente no dia-a-dia da empresa, é recomendado ser única e ter originalidade e envolver todos os seus membros. Tentar cumprir várias missões ao mesmo tempo é impossível, portanto a missão deve estar relacionada com praticidade e objetivos que possam ser alcançados, e podendo ser revisada pelo menos de três a cinco anos ou quando achar-se necessário.



2.4.3 Visão

A visão de uma empresa é correspondida por uma ideia de onde ela quer encontrar-se em um estado futuro, é planejar seu rumo afim de obter a continuidade no mercado. Tem como papel ser o ponto de partida para estabelecer onde a organização deseja chegar, e no que ela pode se transformar. É construir um amanhã desejável relacionado com os clientes, com a equipe, com os colaboradores, assim englobando todo o ambiente tanto interno, como externo (MÜLLER, 2014).

Para Costa (2003) a visão estratégica resume-se em a empresa ter um olhar crítico para o futuro, levando a desenvolver um futuro a partir da atual condição que a entidade encontra-se. Desse modo, para que a visão possa ser real é necessário compreender que as ideias desejadas se tornem algo possível, que seja uma realidade futura almejável.

Segundo Müller (2014) existem motivos pela qual a organização determina ter uma visão futura. Saber manusear o destino da empresa, perguntar se a empresa está em estado agradável ou impróprio, incentivar a equipe a se libertar dos problemas atuais, fazer com que a equipe tenha um mesmo desejo e juntos realizem, procurar a obter mais recursos para o negócio, e explorar as oportunidades ou ameaças do ambiente são as principais causas para se estabelecer uma visão futura.

Ainda na percepção de Müller (2014) ao ter uma visão formulada, a empresa estará se envolvendo na elaboração de novos cenários onde será necessário buscar novos objetivos, sempre tendo a competitividade, as tendências e as influências atuais como guia.

2.4.4 Valores

Os valores são classificados como a personalidade e a base da empresa, onde os mesmos precisam estar entrelaçados com as questões éticas e morais da organização. Diante disto, se empresa obter valores reais, ela cria uma vantagem competitiva frente aos seus concorrentes (OLIVEIRA, 2007).

2.4.5 Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta usada no planejamento estratégico, na qual sua sigla origina do inglês, e condiz com as palavras *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças). Essa ferramenta tem um papel significativo no andamento planejamento estratégico, pois por meio desta análise a empresa passa a ter possibilidades de ressaltar suas ameaças e oportunidades, bem como seus pontos fortes e fracos. Com este estudo a entidade consegue obter com maior facilidade a visão do ambiente em que ela está se instalando, tanto o cenário interno como o externo (SERRA; TORRES, M.; TORRES, A.,2004).

O objetivo desta ferramenta é dar a empresa a oportunidade de ganhar proveito de algumas possibilidades da área em que atua, para impedir as ameaças externas. Ela pode ser uma análise interna ou externa e ambas servem para guiar a direção a ser seguida pela empresa e dentro do planejamento estratégico está ferramenta normalmente é a mais utilizada para analisar tais ambientes (FORTE, 2017; WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2007).



2.4.5.1 Análise Interna

A análise do ambiente interno, segundo Oliveira (2002) tem por finalidade demonstrar as qualidades e deficiências da entidade, popularmente conhecido como os pontos fortes e fracos, levando em comparação as empresas do mesmo ramo de atividade, sendo concorrentes diretos ou potenciais.

Oliveira (2002) define os pontos fortes como as variáveis internas que são controladas pelos membros da empresa, trazendo uma condição favorável ligado ao local de atuação. Já os pontos fracos são as variáveis internas não controláveis pela equipe, assim fazendo com que a empresa fique em uma situação desfavorável com o ambiente.

Para Costa (2003) os exemplos mais comuns de pontos fortes são: a marca da empresa ser renomada e notável, abranger todo o território nacional, ter rapidez em seu suporte de solicitações, ter uma diversificada e completa linha de produtos, entre outros. Os pontos fracos são: a ausência de comunicação entre os membros dos setores e entre filiais, falta de modernidade, como máquinas para pagamento via cartão de crédito, suporte para pós-vendas, entre outros.

Os pontos fortes dizem respeito aos fatores positivos da empresa, que servem de influenciadores para facilitar a mesma a concluir seus quereres, colocando a organização em um cenário a seu favor quando comparada com os seus adversários. Os pontos fracos correspondem aos aspectos negativos, que impossibilitam a empresa de responder suas finalidades, deixando-a em uma situação de desvantagem quando comparada com a concorrência (ANDRADE, 2012).

2.4.5.2 Análise Externa

A análise do ambiente externo para Oliveira (2002) tem por finalidade identificar os riscos e as possibilidades que o âmbito externo oferece para a organização, assim como a circunstância dos seus produtos em relação ao mercado.

As oportunidades dizem respeito as variáveis externas e não controláveis pela empresa, mas que de certo modo podem favorecê-la desde que sejam identificados e por ela aproveitada de forma correta em um período eficaz, assim contribuindo no desempenho da organização frente os fatores que são propostos pelas oportunidades encontradas no exterior da empresa. Tendo como exemplos a firmação da economia, novas parcerias entre empresas, abertura para o mercado da Mercosul, estar atualizado perante a tecnologia, entre outras. As ameaças são definidas como uma força variável externa que cria obstáculos no seu desempenho e que a empresa não pode controlar, assim deixando-a em uma condição desfavorável perante aos seus fatores de funcionamento podendo prejudicar o mesmo. Exemplos mais comuns são: altos juros, a falta de financiamento ao longo prazo, queda dos impostos de importações, entre outros (OLIVEIRA, 2002; OLIVEIRA; PEREZ JÚNIOR; SILVA, 2015; VALADARES, 2005).

As empresas e seus fornecedores, clientes e concorrentes atuam em um macroambiente. Ambiente este que é responsável por dar força a instituição, tornando os fatores não controláveis por ela em oportunidades, fazendo com que as ameaças sejam afastadas (KOTLER, 2000).



2.4.6 Objetivos Estratégicos

O objetivo estratégico pode ser estabelecido como as vontades que a empresa deseja para seu futuro, como algo que ela almeja, mas não possui e que pretende alcançar. Quando realizado tais desejos os objetivos deixam de ser uma vontade e passam a ser algo concreto dentro da empresa (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

Andrade (2012) diz que os objetivos são acontecimentos do futuro desejado e que podem ser decididos pela organização, sendo que a fixação dos mesmos pode variar de mais complexos a mais simples dependendo da empresa, mas ambos são importantes para o funcionamento eficiente e efetivo da entidade.

Para Oliveira, Perez Jr. e Silva (2015) os objetivos estratégicos estão no centro dos propósitos que a organização deve alcançar a cerca de um determinado tempo. Estes objetivos precisam retratar uma necessidade próxima da empresa, devendo ser práticos, reais, possíveis e provocadores.

Os objetivos que constituem a empresa são como um conjunto de medidas das decisões dos membros que a administram. Os mesmos normalmente são determinados a partir dos desejos e expectativas dos seres humanos a uma circunstância do amanhã que atenda a esses desejos (OLIVEIRA, 2002).

2.4.7 Planos De Ação

O plano de ação surge com base no desenvolvimento do planejamento estratégico, onde nasce a necessidade de planos mais detalhados, os planos de ação, os mesmos fazem com que o planejamento se torne efetivo dentro da organização. São ações voltadas para médio e curto prazo, e visam planos mais concretos para serem executados dentro dos setores que fazem parte da empresa (ANDRADE, 2012).

De acordo com Lobato, Moysés Filho e Torres (2009) é a partir de um grupo de objetivos que o plano de ação é formado, são gerados a partir da missão e que irão se desenvolver em técnicas. A implantação do plano irá necessitar de recursos, e de um responsável pela aplicação, os quais cabem na formulação das estratégias mostrar os itens necessários para a implantação.

Para cada objetivo ou meta dentro de uma empresa deve conter planos de ação próprio para ter a certeza que as atitudes e as etapas básicas para fixação das estratégias estejam sendo realizadas e auxiliadas por membros da empresa previamente indicados (COSTA, 2007).

Segundo Müller (2014) os planos de ação dizem respeito os objetivos que a empresa deseja alcançar, sendo como as ações específicas das estratégias e afirma que para a estratégia funcionar de maneira correta, a execução da mesma tem que ser apropriada.

A ferramenta 5W2H age de maneira para dar sustentação ao planejamento estratégico, pois possibilita de modo simples que as informações se tornem claramente definidas e que os atos sejam detalhistas, mas, porém, de forma simplificada (MEIRA, 2003).

Lobato, Moysés Filho e Torres (2009) apresentam a ferramenta 5W2H para melhor compreender o plano de ação, tal ferramenta está exposta a seguir no Quadro 3.



Quadro 3 – Ferramenta 5W2H.

5W	What	O que será feito?	Determina os objetivos.
	Who	Quem o fará?	Define quem será o responsável pelo planejamento, avaliação e realização dos objetivos.
	When	Quando será feito?	Estabelece prazos para o planejamento, avaliação e realização dos objetivos.
	Where	Onde será feito?	Determina o local ou espaço físico para os diversos objetivos propostos.
	Why	Por que será feito?	Formula quais são os indicadores da necessidade, da importância e da justificativa de se executar cada objetivo.
2H	How	Como será feito?	Planeja os meios para a execução, avaliação e realização dos objetivos.
	How Much	Quanto custará?	Determina os esforços e os custos para a realização dos objetivos.

Fonte: Adaptado de Lobato, Moysés Filho e Torres (2009, p. 193).

O Quadro 3 mostra a composição para elaborar o plano de ação usando a ferramenta 5W2H. A partir deste utensílio será definido os objetivos, quem ficará responsável por realizar o planejamento, qual será o prazo necessário para efetivar tais objetivos, determina a área que será colocado em execução, são formulados os indicadores para colocar em prática os itens propostos, os meios que serão usados e o custo que irá se agregar na produção deste método (LOBATO; MOYSÉS FILHO; TORRES, 2009).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Na pesquisa em estudo foi utilizado uma abordagem qualitativa, pois os dados coletados foram interpretados e possibilitaram realizar uma análise do ambiente. Flick (2009) diz que a pesquisa qualitativa constitui-se em selecionar métodos e teorias apropriados para reconhecer diversos pontos de vistas, sendo determinado que as buscas são fundamentadas em materiais práticos.

Com relação aos objetivos, a presente pesquisa caracteriza-se como descritiva. Pois para Andrade (2001) este tipo de pesquisa, deve ser feita observando, registrando, analisando e classificando os fatos coletados sem que haja a interferência do pesquisador. Este estudo busca também caracterizar pessoas, propriedades, equipes, comunidades, objetos, ou seja, qual for o acontecimento que se possa submeter a uma análise (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

Quanto aos procedimentos adotados, a pesquisa se classifica como um estudo de caso. Pois ocorreu em uma empresa varejista, onde será buscado fazer um levantamento de dados, a fim de criar um modelo de planejamento estratégico, para que no futuro a empresa possa usufruir do mesmo. Deste modo Gil (1995) define o



estudo de caso como uma categoria de exploração mais profunda, onde traz ao pesquisador a possibilidade de adquirir um conhecimento mais vasto e preciso em relação ao assunto em estudo.

A técnica de coleta de dados realizada foi por meio da aplicação de questionários utilizado com os clientes e colaboradores e entrevistas, aplicado com os sócios proprietários. O questionário trata-se de um grupo de perguntas específicas, onde as respostas irão contribuir para a coleta de informações, afim de descrever os atributos da população pesquisada. A entrevista é caracterizada como um procedimento em que o pesquisador cria perguntas na busca de dados e o pesquisado tem como papel ser a fonte da coleta de tais dados (GIL, 2008).

3.2 PROCEDIMENTO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

O presente estudo teve como técnica de pesquisa a aplicação de questionário e entrevista. A elaboração dos mesmos apresentou como suporte a monografia de Atais Regina Fagundes (2015), na qual ocorreu a adaptação do questionário e da entrevista por ela aplicado, para a empresa em estudo deste artigo.

O Quadro 4 apresenta as informações referente a coleta de dados realizada na empresa.

Quadro 4 – Coleta dos dados.

GRUPO	MÉTODO	DETALHAMENTO	RESPONDENTES
Colaboradores	Questionário	10 perguntas fechadas e 3 abertas	2
Clientes	Questionário	13 perguntas fechadas	59
Proprietários	Entrevista	35 perguntas abertas	2

Fonte: Dados da Pesquisa.

O questionário com os colaboradores (APÊNDICE 1) teve aplicação no dia 27 de agosto de 2019, sendo aplicado com os dois colaboradores que a empresa possui. Este questionário foi formulado também com 13 perguntas, tendo 10 perguntas fechadas e 3 abertas, onde eles puderam deixar suas opiniões sobre os pontos fortes e fracos da empresa e seus respectivos cargos.

Já o questionário com os clientes (APÊNDICE 2) foi aplicado durante duas semanas, sendo na última semana de agosto de 2019 entre os dias 26 a 31 e na primeira semana de setembro de 2019 entre os dias 02 a 06. O mesmo é composto com 13 perguntas fechadas, abordando temas sobre a satisfação dos clientes com a empresa, os serviços utilizados, entre outros. A pesquisa teve um total de 59 questionários respondidos, na qual a primeira semana totalizou 36 respondentes, e na segunda 23.

A entrevista (APÊNDICE 3) foi concedida pelo proprietário da revenda e com o da oficina mecânica, pelo fato de o proprietário da revenda não ter controle sobre a oficina ficou decidido fazer a aplicação para ambos. A entrevista é composta com 35 perguntas abertas, onde ficou dividida em 4 seções, a primeira seção teve 4 perguntas sobre o perfil dos respondentes, a segunda seção trouxe o perfil da empresa com 9 perguntas, a terceira parte com 16 perguntas sobre a área da empresa e por fim 6 perguntas sobre estratégia. A aplicação do mesmo levou cerca de uma hora para cada entrevistado, e a entrevista foi introduzida durante a apresentação dos dados. Vale



ressaltar também que em alguns momentos será citado a referência PROPRIETÁRIO 2019, onde o mesmo corresponde as respostas dos proprietários.

Neste artigo foi utilizado dados secundários vindos de sites e dados da empresa objeto deste estudo.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 EMPRESA

A empresa em estudo atua no ramo de compra e venda de motos novas e usadas e tem integrada a oficina mecânica com venda de peças e acessórios para motocicletas, possuindo sua sede no Município de Urussanga, Santa Catarina. A empresa começou suas atividades informalmente em meados de 1997, sendo formalizada em 2003 em sociedade, tal sociedade durou até janeiro de 2009. Hoje ela está enquadrada como microempresa, optante pelo Simples Nacional, e possui a sua contabilidade terceirizada. Atualmente conta com 4 funcionários, sendo um responsável pela documentação das motos de compra e venda, um mecânico que cuida de toda a oficina, um ajudante de mecânico e o quarto e último é o responsável pelas compras, vendas, recebimento das peças e acessórios e dos serviços realizados na oficina

O proprietário destaca que atua no ramo a 22 anos e considera a responsabilidade e a confiança como os fatores que levaram a empresa permanecer todos esses anos no mercado. A venda de moto conta com a revisão da mercadoria antes de colocá-la a venda, onde é deixado tudo em ordem para satisfazer a clientela. Na oficina o processo é mais simples, o cliente pede e é realizado, sempre buscando satisfazer as necessidades do mesmo. O controle financeiro tanto da revenda como da oficina é feito por meio do Excel, onde ali é feito tabelas, na qual é anotado as entradas e saídas das mercadorias e serviços prestados e os parcelamentos realizados. A oficina ainda usa do Excel para a contagem de estoque.

A empresa possui parcelamento próprio, não trabalha com nenhum banco vinculado, o parcelamento da compra de motos normalmente ocorre com as notas promissórias, cheques ou no cartão de crédito. O faturamento fica para cada proprietário do dois segmentos, onde os mesmos controlam seus investimentos.

4.2 ANÁLISE INTERNA

O cenário de atuação da empresa pode ser denominado como a análise interna, na qual tem como alvo identificar os pontos fortes e fracos. Sendo eles os responsáveis por representarem as variáveis que a empresa tem ao seu favor, como as que estão desfavoráveis, respectivamente (OLIVEIRA, 2002). A análise interna é fundamentada por meio da pesquisa feita com os colaboradores, clientes e proprietários.

4.2.1 Colaboradores

A empresa em estudo conta com dois colaboradores e também com dois proprietários. Os respondentes colaboradores possuem a função de ajudante de mecânico sendo um do sexo masculino, com a idade de até 18 anos, que está cursando o ensino médio. O outro colaborador é responsável pela parte administrativa



da oficina mecânica, sendo do sexo feminino, tem idade entre 19 a 25 anos e cursou técnico em contabilidade pelo Cedup Abílio Paulo.

Em relação a satisfação com o trabalho o colaborador que está a mais de oito anos na empresa diz que está totalmente satisfeito e o que está entre quatro a sete anos afirma está satisfeito. Ambos dizem estar satisfeitos com suas remunerações e que o ambiente de trabalho é ótimo. Os Proprietários concordam com esse quesito, pois parte dos colaboradores fazem parte do núcleo familiar, fazendo com que haja a facilidade de compreensão. E ainda afirmam que durante o tempo de serviço da empresa ouve somente a troca de um colaborador.

Os mesmos alegam que a vantagem competitiva da empresa está no preço e na confiança, e que possui como aspecto a melhorar o marketing/propaganda. Os Proprietários concordam, pois atualmente não é usado nenhum meio de divulgação.

Abaixo segue o Quadro 5 onde está citado os pontos fortes e fracos da empresa avaliados por eles:

Quadro 5 – Pontos fortes e fracos da empresa

Pontos Fortes	Pontos Fracos
Traz confiança no serviço feito;	Marketing;
Qualidade;	Localização;
Incentivo para permanecer na empresa;	Demanda de serviço maior que os números de funcionários.
Atendimento;	
Preço.	

Fonte: Dados da Pesquisa.

Em relação aos pontos fortes e fracos na qual são variáveis que tanto podem favorecer como desfavorecer a empresa (OLIVEIRA, 2007) foram citados cinco pontos fortes e três pontos fracos. Sendo abordados pelos os dois colaboradores os pontos fortes referentes a qualidade e confiança. O proprietário também citou a confiança como um ponto forte.

O Quadro 6 apresenta o grau de satisfação em relação a alguns serviços realizados pela empresa.

Quadro 6 – Avaliação de variáveis da organização

Colaboradores	
Venda de Peça	4,00
Peças disponibilizadas para venda	4,00
Velocidade do conserto	4,50
Qualidade do conserto	4,50
Venda de Moto	3,50
Troca de Moto	3,50
Modelos de motos disponíveis	4,00

Fonte: Dados da Pesquisa.

É demonstrado no Quadro 6 que velocidade e a qualidade do conserto obtiveram a maior nota, seguido da venda de peça, das peças disponibilizadas e dos modelos de motos disponíveis para venda.



4.2.2 Clientes

O questionário com os clientes foi aplicado durante os dias 26 de agosto a seis de setembro, onde totalizou 59 questionários respondidos, na qual foram divididos em três departamentos, sendo os clientes da oficina mecânica, da revenda de motocicletas e os clientes de ambos. Esta aplicação teve como objetivo compreender a opinião dos clientes perante a empresa em estudo.

Os Quadros 7,8 e 9 apresentam os dados sobre o sexo e idade, sendo separados por departamentos

Quadro 7 – Clientes da oficina mecânica e da revenda de motos.

IDADE SEXO	De 19 a 25 anos	De 26 a 30 anos	De 31 a 40 anos	De 41 a 50 anos	TOTAL
Masculino	1	2	1	1	5
Feminino					
TOTAL	1	2	1	1	5

Fonte: Dados da Pesquisa.

O Quadro 7 mostra cinco respondentes do sexo masculino, tendo dois entre idade de 26 a 30 anos.

Quadro 8 – Clientes da Oficina mecânica.

IDADE SEXO	Até 18 anos	De 19 a 25 anos	De 26 a 30 anos	De 31 a 40 anos	De 41 a 50 anos	Acima de 51 anos	TOTAL
Masculino	3	8	8	4	4	3	30
Feminino	1			1	1		3
TOTAL	4	8	8	5	5	3	33

Fonte: Dados da Pesquisa.

O Quadro 8 apresenta 33 respondentes, sendo por sua maioria do sexo masculino, com faixa etária de 19 a 25 anos e de 26 a 30 anos.

Quadro 9 – Clientes da revenda de motos.

IDADE SEXO	De 19 a 25 anos	De 26 a 30 anos	De 31 a 40 anos	De 41 a 50 anos	Acima de 51 anos	TOTAL
Masculino	1	6	4	2	1	14
Feminino	2	1	2	2		7
TOTAL	3	7	6	4	1	21

Fonte: Dados da Pesquisa.

O Quadro 9 expõe 21 respondentes, tendo o sexo masculino com idade de 26 a 30 anos e de 31 a 40 anos com o maior número.

Os Quadros 10, 11 e 12 apresentam os dados sobre escolaridade e faixa de renda, encerrando assim a apresentação dos perfis dos clientes, separado por departamentos.

Quadro 10 - Clientes da oficina mecânica e da revenda de motos.

FAIXA DE RENDA ESCOLARIDADE	De 1 a 2 salários mínimos	De 2 a 3 salários mínimos	TOTAL
Ensino Fundamental	1		1
Ensino Médio	2	1	3
Ensino Superior		1	1
TOTAL	3	2	5

Fonte: Dados da Pesquisa.



O Quadro 10 apresenta 5 respondentes, cujo a maioria possui o ensino médio e com faixa de renda de 1 a 2 salários mínimos.

Quadro 11 – Clientes da Oficina mecânica.

FAIXA DE RENDA ESCOLARIDADE	Até 1 salário mínimo	De 1 a 2 salários mínimos	De 2 a 3 salários mínimos	De 3 a 4 salários mínimos	TOTAL
Ensino Fundamental		9	1		10
Ensino Médio	1	14	2	2	19
Ensino Superior		2	2		4
TOTAL	1	25	5	2	33

Fonte: Dados da Pesquisa.

O Quadro 11 apresenta 33 respondentes, onde a maior parte possui o ensino fundamental e médio com faixa de renda de 1 a 2 salários mínimos.

Quadro 12 – Clientes da revenda de motos.

FAIXA DE RENDA ESCOLARIDADE	De 1 a 2 salários mínimos	De 2 a 3 salários mínimos	De 3 a 4 salários mínimos	TOTAL
Ensino Fundamental	2	3	1	6
Ensino Médio	7	4	1	12
Ensino Superior	1	2		3
TOTAL	10	9	2	21

Fonte: Dados da Pesquisa.

O Quadro 12 mostra 21 respondentes, com a maior parte sendo do ensino médio possuindo faixa de renda de 1 a 2 salários mínimos e de 2 a 3 salários mínimos.

De modo geral percebe-se que a maior concentração de clientes é do sexo masculino, com idades variantes de 19 a 40 anos, possuindo faixa de renda com 1 a 2 salários mínimos e possuindo o ensino médio.

O Quadro 13 expõe a frequência com que os clientes visitam a empresa e qual serviço utilizados por eles.

Quadro 13 – Frequência de visitas.

FREQUÊNCIA SERVIÇOS UTILIZADOS	Uma vez por semana	Mais de uma vez por semana	Uma vez ao mês	Duas vezes ao mês	Três vezes ao mês	Raramente	TOTAL
Revenda	2		15	3	1		21
Mecânica com peças	5	8	6	7	10	1	37
Somente peças e acessórios		1					1
TOTAL	7	9	21	10	11	1	59

Fonte: Dados da Pesquisa.

Percebe-se que no setor da revenda a maior parte dos clientes frequentam a empresa uma vez ao mês, já a oficina é visto que os clientes vem a procura dos serviços oferecidos entre duas ou três vezes por semana. O Proprietário 2 diz que a maior procura de serviços se dá pela manutenção das motos, como a troca de óleo, do kit corrente, pneus, serviços que precisam estar em dia para segurança de quem conduz o veículo.



Nos Quadros 14 e 15 estão sendo evidenciado o motivo que os clientes frequentam a loja e se os serviços oferecidos são o suficiente para satisfazer suas necessidades, este quesito foi separado pelas respostas de cada setor.

Quadro 14 – Clientes oficina mecânica e revenda.

PORQUE FREQUENTA SERVIÇO É O SUFICIENTE	Assim que sua moto estraga	Quando decide trocar ou adquirir uma moto	TOTAL
Sim	5	5	10
Não			
TOTAL	5	5	10

Fonte: Dados da Pesquisa.

Deste modo todos os respondentes afirmam que os serviços oferecidos são o suficiente para suprir suas necessidades e alegam que frequentam a loja a partir do momento que sua moto estraga ou quando decidem adquirir ou trocar de veículo, como estes são clientes de ambos assinalaram as duas alternativas.

Quadro 15 – Clientes da oficina mecânica.

PORQUE FREQUENTA SERVIÇO É O SUFICIENTE	Assim que sua moto estraga	Deixa acumular o serviço	TOTAL
Sim	32	1	33
Não			
TOTAL	32	1	33

Fonte: Dados da Pesquisa.

Praticamente todos os respondentes disseram que o serviço é o suficiente para suas necessidades e que eles procuram a empresa assim que sua moto estraga.

Referente aos clientes da revenda todos os respondentes afirmaram que procuram a empresa quando decidem trocar ou adquirir uma nova motocicleta e que o serviço que a empresa oferece é o bastante para suas respectivas necessidades. O Proprietário 1 ressalta que a maior procura de mercadorias se dá pelas motos usada e as que tem o menor preço, isso pode se justificar pelo auto preço das motos 0 KM.

O Quadro 16 mostra a maneira que os clientes chegaram até o estabelecimento e se os mesmos já indicaram a empresa para outras pessoas.

Quadro 16 – Indicação / marketing

COMO NOS CONHECEU JÁ NOS INDICOU	Indicação de outra pessoa	Propaganda	Pesquisa por empresa do setor (GOOGLE)	Outros	TOTAL
Sim	44	15			59
Não					
TOTAL	44	15			59

Fonte: Dados da Pesquisa.

Observe-se que todos os respondentes já indicaram a empresa para outras pessoas e que a maioria tomaram conhecimento da empresa por meio da indicação de outros clientes, seguido da propaganda.

O Quadro 17 apresenta os pontos fortes e fracos da empresa englobando todos os departamentos da mesma. Os pontos fortes são representados por variáveis que a empresa tem a seu favor, podendo leva-la ao privilegio por cumprir suas finalidades. Os pontos fracos são fatores negativos, onde a empresa não atinge suas finalidades, estando assim desfavorável perante a concorrência (ANDRADE, 2012).



Quadro 17 – Pontos fortes e fracos.

	Pontos Fortes	Pontos Fracos	TOTAL
Atendimento	17		17
Preço	35		35
Localização	3	6	9
Ambiente	5		5
Qualidade	23		23
Outros		24	24
Em branco		27	27
TOTAL	83	57	140

Fonte: Dados da Pesquisa.

No Quadro 17 percebe-se que a empresa obteve um bom resultado perante a seus pontos fortes quando comparado com seus pontos fracos. Em relação aos pontos fortes o preço e a qualidade foram os mais citados, vindo em seguida o atendimento. Conforme o Proprietário 2, isto é decorrente dos produtos que são oferecidos, sempre de acordo com mercado. Os pontos fracos ficou como a localização, porém grande parte dos respondentes deixaram essa alternativa em branco ou assinalaram a opção outros, nenhum descreveu qual seria esse outro ponto fraco. Sobre a localização o Proprietário 1, diz que o estabelecimento é no seu próprio terreno, assim evitando a despesa com aluguel, e o mesmo afirma que por mais que seja retirado do centro é de fácil acesso.

Quadro 18 – Avaliação de variáveis da organização.

	Oficina e Revenda	Oficina	Revenda
Venda de Peça	4,20	4,42	3,24
Peças disponibilizadas para venda	4,20	4,45	3,24
Velocidade do conserto	4,20	4,36	3,24
Qualidade do conserto	4,20	4,42	3,24
Venda de Moto	3,40	3,33	4,24
Troca de Moto	3,40	3,33	4,33
Modelos de motos disponíveis	3,40	3,30	4,24

Fonte: Dados da Pesquisa.

No Quadro 18 é evidenciado os três setores, e percebe-se que os clientes da oficina quanto da revenda e os clientes somente da oficina, destacaram os itens da venda de peças, peças disponibilizadas, velocidade e qualidade do conserto. Já a venda, a troca e o modelo de motos disponíveis foram melhor avaliados pelos clientes da revenda.

4.3 ANÁLISE EXTERNA

A análise externa representa as oportunidades e ameaças que a empresa pode ter frente ao seu mercado. O ambiente externo é classificado em macro e micro ambiente, onde o macro ambiente é composto por variáveis demográficas, tecnológicas, político legais, socioculturais e econômicas. Já o micro ambiente são classificados em clientes, concorrentes e fornecedores. Ambos são responsáveis por criar constantemente as oportunidades e ameaças das empresas (KOTLER, 2000).

O Quadro 19 evidencia a análise do macroambiente contendo as variáveis demográficas, tecnológicas, político legais, socioculturais e econômicas.



Quadro 19 – Análise do macroambiente.

Variáveis	Ameaças	Oportunidades
Demográficas	- Localização fora do centro; - Rua pouco movimentada;	- Indústria de alumínio e plástico a 850 metros; - Fábrica de móveis a 250 metros; - Metalúrgica de alumínio a 100 metros; - Fábrica de Auto peças a 1 Km; - Supermercado a 1,5 Km;
Tecnológicas	- <i>Software</i> para contagem de estoque; - <i>Scanner</i> para motos; - Calibrador eletrônico;	- Rampas pneumáticas; - Desmontadora de pneus;
Político legais	- Resolução N. 237 do CONAMA;	- Atividades exercidas de acordo com o código de defesa do consumidor; - Alvará de funcionamento;
Socioculturais		- Empresa Familiar; - Grupo de trilheiros;
Econômico		- Liberação do FGTS; - Aumento da gasolina.

Fonte: Dados da pesquisa.

A variável demográfica tem como ameaça a localização da empresa, por ser afastada do centro da cidade, estando em uma rua pouco movimentada, levando as pessoas que passam pela rodovia SC 445 desconhecer o lugar. Porém as oportunidades estão nas empresas ao redor, dispendo de 5 empresas de médio a grande porte, sendo que a mais distante fica a 1,5 KM, na qual o número de trabalhadores é abrangente, desta forma muitos deles trazem suas motocicletas para consertar, por estarem perto do seu serviço, assim servindo de vitrine para conhecer a empresa (PROPRIETÁRIO, 2019).

A variável tecnológica conta com ameaças de *softwares* para contagem de estoque, entradas e saídas de motocicletas dificultando ter o controle de ambas, outra ameaça encontrada é as tecnologias para conserto de motos como o *scanner*, na qual sua função é rastrear o problema do veículo (CHIPTRONIC, 2018). Pelo fato da empresa não possuir este equipamento acaba gerando mais gastos com a mão de obra, por exemplo. A oficina conta com algumas tecnologias como as rampas pneumáticas, a desmontadora de pneus, onde as mesmas facilitam e agilizam o processo do conserto, sendo assim identificados como as oportunidades.

Na variável político legais é citado como ameaças a Resolução N. 237 do CONAMA, que diz respeito às normas e critérios para o licenciamento de atividades efetiva ou potencialmente poluidoras (MINISTERIO DO MEIO AMBIENTE, [20--]). Vale ressaltar que a empresa atende todo esse critério, porém é considerado ameaça pelo investimento necessário para mantê-las. As oportunidades da empresa surgem por ter as suas atividades exercidas de acordo com o código de defesa do consumidor, possui o alvará de funcionamento e está devidamente em dia com suas documentações, para assim evitar ser surpreendido com multas, e denúncias da vigilância.

A variável Sócio Cultural traz como oportunidade a empresa ser familiar, assim gerando mais confiança para os clientes. Ainda dispõe como oportunidade os grupos de trilheiros, que promovem passeios no meio do mato, fazendo com que suas motos quebrem e sejam, surgindo a oportunidade da empresa, onde ela oferece o serviço de conserto e lavagem da mesma.

No ponto econômico a liberação do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS) pode ser considerada uma oportunidade por ter sido liberada justamente para



movimentar a economia, uma medida bem-sucedida utilizada em dezembro de 2016 e movimentou cerca de 44 bilhões de reais (BBC, 2019). Outra oportunidade encontrada é o aumento da gasolina em 3,5% (FOLHA DE S. PAULO, 2019), fazendo com que as pessoas procurem meios de locomoção com menos custos, trazendo para a empresa a chance de aumentar suas vendas de motocicletas.

O Quadro 20 mostra a análise do microambiente, contendo as variáveis clientes, concorrentes e fornecedores.

Quadro 20 – Análise do microambiente.

Variáveis	Ameaças	Oportunidades
Clientes	- Atraso nas parcelas; - Praticidade da compra <i>online</i> ;	- Variedades dos serviços oferecidos; - Trabalhadores das empresas próximas; - Flexibilidade para pagamentos.
Concorrentes	- Área central da cidade; - Ambiente mais moderno; - Beira da avenida que liga Urussanga a Cocal Do Sul e a Orleans;	- Falta de mão de obra qualificada; - Serviço busca e leva; - Preço.
Fornecedores	- Fornecedores de outros municípios; - Preço sem muita margem de lucro.	- Praticamente todos os dias à entrega de peças; - Experiência no mercado.

Fonte: Dados da Pesquisa

A variável cliente tem como ameaça o atraso nas parcelas, onde o proprietário danifica seu giro financeiro pôr ter pago suas mercadorias a vista ou com pouco prazo, sendo que ele faz seus negócios contando com a parcela a receber. Outra ameaça é a compra *online* tanto na parte de venda de peças e acessórios quanto a venda de motocicletas, a praticidade da compra *online* traz aos clientes a chance de buscar preços melhores que muitas vezes oferecidos pela loja. Já as oportunidades se dão pela variedade de serviços oferecidos, um grande número de empresas ao redor onde muitos trabalhadores usam a motocicleta como meio de locomoção pela praticidade e baixo custo, vale ressaltar também o pagamento facilitado onde é aceito cartão de crédito, parcelamento próprio, e descontos para pagamentos à vista (PROPRIETÁRIO, 2019).

Já os concorrentes por terem seus estabelecimentos com uma estrutura moderna e estando localizado no centro da cidade e na avenida que liga Urussanga a Cocal do Sul e a Orleans se torna uma ameaça, por ser uma área mais movimentada e seus ambientes modernos fazem com que chamem a atenção dos clientes. Porém as oportunidades surgem pela falta de mão de obra qualificada, serviço de socorro e preço.

As ameaças dos fornecedores levam em consideração o preço com pouca margem de lucro, referente a venda de motos pelo fato do mercado estar em falta de motos usadas assim elevando o preço da mesma. Outro fator que pode ser considerado ameaça é por eles serem de outras cidades, podendo haver atraso na entrega. Já as oportunidades são por haver entrega de 3 a 5 vezes por semana (fornecedores diferentes) dificultando a falta de peças e acessórios (PROPRIETÁRIO, 2019).



4.4 DIAGNÓSTICO

Esta ferramenta condiz com as forças e fraquezas do ambiente interno, e com as oportunidades e ameaças do ambiente externo, resultando em uma base para que seja feita a junção dessas informações, afim de criar possibilidades para empresa (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

O Quadro 21 exibe a análise SWOT realizada na empresa, tendo como base as respostas dos questionários obtidos dos clientes e a análise realizado do macro e micro ambiente.

Quadro 21 – Analise SWOT

Forças	Fraquezas
Qualidade; Atendimento; Preço; Venda de peças; Peças disponibilizadas; Velocidade do conserto; Qualidade do conserto; Ambiente.	Localização; Marketing; Demanda maior de serviços; Venda de motos; Troca de moto.
Oportunidades	Ameaças
Empresas próximas; Variedade nos serviços oferecidos; Pagamento facilitado;	Local afastado do centro; Inadimplência;

Fonte: Dados da Pesquisa.

O ponto forte mais qualificado na empresa de acordo com os clientes foi o preço, a qualidade ficou como segundo mais avaliado, sendo que para os colaboradores foi o primeiro e o atendimento foi o terceiro para os clientes. Conforme a pesquisa realizada observa-se que os salários dos clientes variam de 1 a 3 salários mínimos, o que condiz com o preço estar em primeiro lugar e a qualidade em segundo, pois encontram preço bom com a qualidade desejada em um só lugar. Os proprietários destacam que o atendimento, a qualidade e o preço andam de mãos dadas para que os clientes saiam satisfeitos e voltem a realizar seus serviços na empresa.

Já os pontos fracos denominado como fraqueza ficou relacionado ao marketing e a localização tanto para os clientes como para os colaboradores. O proprietário 1 também relatou a falta de marketing, pois é um meio de chamar novos clientes, sem gastar muito. Referente a localização o proprietário não considera um ponto fraco, pois o terreno que a empresa se encontra é de propriedade do mesmo, assim evitando ter despesa com o aluguel.

A oportunidade vista foram os números de empresas que tem ao redor, gerando assim a chance para que a empresa obtenha clientes das mesmas, considerando que grande parte usa a moto como meio de locomoção.

Em relação as ameaças o que ficou mais evidente foi a inadimplência, devido o constante crescimento de devedores, assim prejudicando o giro da empresa. Em conversa com o Proprietário 2, o mesmo afirmou que está pensando em maneiras para selecionar clientes ou então fazer um crédito seguro, usando por exemplo vendas



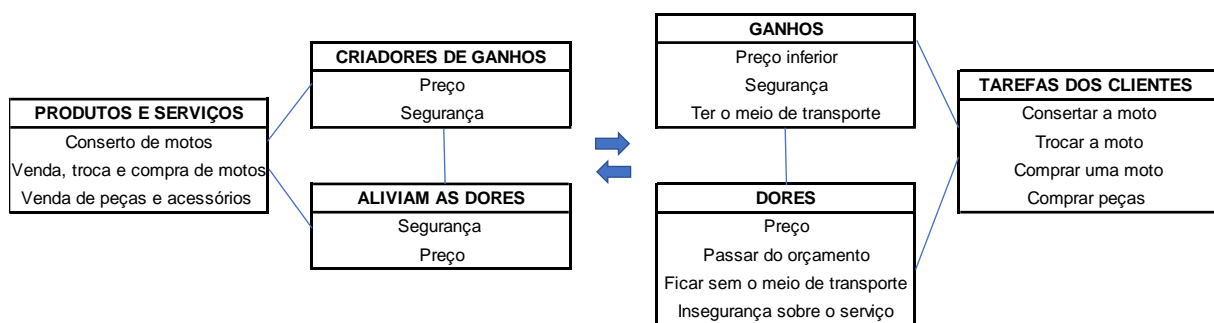
somente no cartão de crédito, pois usar a “fichinha” para clientes novos está ficando arriscado para a vida útil da empresa.

4.5 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

O posicionamento estratégico é uma ação que viabiliza associar produtos e serviços perante a imagem da empresa, afim de ocupar uma posição diferenciada na escolha de seu público-alvo (KOTLER, 1996).

Para o posicionamento estratégico da empresa em estudo foi utilizado como base a ferramenta do canvas proposta de valor. Segue Figura 3 exemplificando:

Figura 3 – Canvas da proposta de valor



Fonte: Adaptado do Canvas da Proposta de Valor.

Como mostra a Figura 3, a primeira etapa é composta pela classificação das tarefas dos clientes, dores e ganhos, onde resultam em produtos e serviços, criadores de ganhos e analgésicos que aliviam as dores. Os dados utilizados foram colhidos por meio das pesquisas realizadas na empresa, dos clientes e proprietários. De acordo com análise feita, a empresa obteve os seguintes pontos estratégicos:

- Credibilidade / Segurança;
- Qualidade quando comparada com o preço;
- Honestidade nos serviços oferecidos.

A partir do posicionamento estratégico foi definido a missão, visão e valores da empresa.

A missão tem o intuito de expressar a satisfação da necessidade que o ambiente externo possui (CHIAVENATO, SAPIRO, 2003). Desta desta forma, levando em consideração o posicionamento estratégico teve-se a seguinte missão: Trazer aos nossos clientes segurança e confiança por meio da qualidade dos serviços prestados a um preço justo.

A visão da empresa é associada ao estado que a mesma pretende atingir e no que ela quer se tornar no futuro (MÜLLER, 2014). Assim corresponde a visão da empresa: Dispor de uma oficina moderna, afim de trazer soluções rápidas e possuir maior diversidade de motocicletas, para ser referência aos clientes até 2024.

Os valores de uma organização têm como papel firmar a imagem e as metas da empresa, diante ao mercado (MÜLLER, 2014). A Empresa atua em seu ramo embasado nos valores: Honestidade, Comprometimento, Resultados, Qualidade, Profissionalismo e Transparência.



4.6 PLANO DE AÇÃO

O plano de ação nasce a partir do momento que o planejamento estratégico queira ser colocado em prática, surgindo assim a necessidade de planos reais e alcançáveis pela empresa (ANDRADE, 2012). Quadro 22 mostra a maneira que o plano de ação foi organizado afim de alcançar o objetivo estratégico de minimizar o impacto negativo da localização por meio do marketing e reduzir pequenas insatisfações apresentadas na pesquisa, tendo como base a ferramenta 5W2H.

Quadro 22 – Plano de ação

What? O que?	Who? Quem?	When? Quando?	Where? Onde?	Why? Por que?	How? Como?	How Much? Quanto?
Criar redes sociais	Administrativo	Janeiro de 2020	Redes Sociais	Aproximação com o cliente	Oferecendo produtos e ouvindo os clientes	R\$ 0,00
Cartão fidelidade para a oficina mecânica	Administrativo	Fevereiro de 2020	Empresa	Para atrair clientes e fazer com os mesmo permaneçam	Confeccionando cartões	R\$ 200,00
Criar promoções	Proprietário	Maio de 2020	Empresa	Atrair clientes	Divulgar por meio de propagandas nas redes sociais e no rádio	R\$ 300,00
Diversidade em produtos	Proprietário	Iniciar em Julho de 2020 até 2025	Empresa	Para ter maior rendimento e satisfazer os clientes	Adquirindo novos modelos de motos	R\$ 20.000,00
Participar de trilhas da cidade	Proprietário	Setembro de 2021	Oficina mecânica	Atrair clientes do esporte	Participando de trilhas	R\$ 1.500,00
Propaganda em rádio	Administrativo	Janeiro de 2022	Empresa	Levar aos ouvintes da rádio o conhecimento da empresa	Inserindo a propaganda da empresa na rádio da cidade	R\$ 250,00 Mensal
Cobrança com os clientes	Proprietários	Janeiro de 2020	Empresa	Para obter retorno das vendas	Renegociando as dívidas dos clientes	R\$ 0,00
Instalação de ar condicionado	Proprietário	Fevereiro de 2023	Oficina mecânica	Melhorar o ambiente	Comprando o ar condicionado e instalando	R\$ 3.500,00
Compra de novas máquinas	Proprietário	Novembro de 2023	Oficina mecânica	Para ganhar praticidade e agilidade	Comprando equipamentos modernos	R\$ 3.400,00
TOTAL						R\$ 29.150,00

Fonte: Dados da Pesquisa



Os pontos fracos mais comentados pelos clientes foi a localização, a fim de melhorar este quesito, foram criadas estratégias juntamente com o marketing para que possíveis novos clientes tomassem conhecimento da empresa e para os que já são permanecessem independentemente da localização. Melhorias como criar as redes sociais para a empresa, como Facebook e Instagram, afim de levar conhecimento dos produtos e serviços que a empresa possui até os usuários, promover a empresa por meio da rádio da cidade, sendo que é uma rádio que atinge outras regiões ao arredores, criar o cartão fidelidade com o prêmio de uma troca de óleo a cada 700 reais gastos durante o mês, visando atrair clientes, participar dos eventos de trilhas, podendo criar parcerias com os grupos, oferecendo descontos, dispondo dos serviços mecânicos no dia da trilha, colocando a logo da empresa em camisetas que são oferecidas de brinde aos motoqueiros. Outra melhoria que poderá atrair clientes é a criação de promoções no final do mês, sendo que é um período de pouco movimento. Promoções do tipo na compra de uma moto leve um capacete, ou nos consertos acima de R\$ 200,00 ganhe a troca de óleo.

O quesito diversidade em produtos diz respeito em ter mais modelos e maior quantidade de motos disponíveis, pois o mercado se encontra com dificuldades de encontrar modelos de motos usadas, assim resultando em poucas mercadorias na empresa (PROPRIETÁRIO 1, 2019). A inadimplência foi outro ponto fraco citado pelos proprietários, tendo a ideia de melhorar este quesito foi elaborado a ação de renegociar as dívidas, onde trará benefícios aos proprietários por estar retornando os valores das vendas e para os clientes em poderão limpar seus nomes.

Havendo o ambiente como ponto forte pouco citado pelos clientes, pensou-se em uma melhora, na qual foi a instalação de um ar condicionado na oficina mecânica, para dar um conforto aos clientes que esperam o conserto do seu veículo, como para os colaboradores da mesma. A utilização de equipamentos modernos, como o *scanner* para motos com injeção eletrônica, na qual sua função é diagnosticar o problema na motocicleta, e o calibrador de pneus eletrônicos, para evitar contra tempos, é uma estratégia para trazer agilidade e praticidade para os serviços, evitando assim a necessidade de contratar um novo colaborador, caso estes equipamentos não trazerem a capacidade produtiva desejada será analisado a ideia da contratação de um novo colaborador.

As melhorias citadas acima tem foco a longo prazo, devido a empresa não ter recursos de investimento imediato, assim buscou-se fazer primeiro as ações que custariam pouco investimento, na qual com o retorno dessas ações seria dado continuidade nas outras.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo geral elaborar um planejamento estratégico em uma empresa do ramo de compra e venda de motocicletas juntamente com a oficina mecânica.

Frente ao objetivo específico de diagnosticar o cenário da empresa foi elaborado questionários e entrevistas que foram aplicados para os clientes, colaboradores e proprietários, onde esses dados ajudaram na constituição do segundo objetivo específico e expos para a empresa seu público alvo.

O segundo objetivo era o de analisar os pontos fortes e fracos bem como suas oportunidades e ameaças, assim fazendo necessário analisar o ambiente que a empresa atua, observando o ambiente interno como o externo. Desta maneira



observou que a empresa possui como ponto forte a qualidade, preço e atendimento, como ponto fraco a localização e o marketing, a oportunidade foi vista nas empresas que estão ao redor e a ameaça na inadimplência dos clientes.

O último objetivo foi o de propor um plano de ação, na qual para cumprir esta etapa foi utilizada a ferramenta 5W2H. Sendo que primeiramente foi realizado o posicionamento estratégico compondo-se pela Credibilidade / Segurança; Qualidade quando comparada com o preço; Honestidade nos serviços oferecidos, tal estratégias levou a desenvolver a missão, visão e valores da empresa. Quanto ao objetivo estratégico ficou definido pela localização e marketing, pois foram os pontos fracos mais citados pelos clientes, desta forma o plano de ação constituiu-se em melhorias visando minimizar tais problemas, as propostas do plano de ação foram feitas de acordo com a capacidade de investimento da empresa.

Referente as limitações da pesquisa, foi identificado uma certa dificuldade em encontrar sites sobre dados do setor e outro ponto foi a desatualização dos dados financeiros perante a contabilidade da empresa, assim dificultando a concretização do plano de ação.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Antônio Carlos de. **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA RECEITA FEDERAL DO BRASIL: Análise comparada com órgãos similares de outros países**. Dissertação (Mestrado). Curso de Administração, Universidade Estadual do Oeste do Paraná. Programa de Pós-graduação em Administração. Mestrado Profissional, Cascavel, 2017.
- ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico**: formulação, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 2012.
- ANDRADE, Maria Margarida. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Fundamentos de administração**: para cursos de Gestão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- BITTAR, Alexandre de Vicente; SERIO, Luiz Carlos Di; VASCONCELLOS, Marcos Augusto De. Micro e Pequenas Empresas Inovadoras: Evidências em Empresas Paulistanas. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 7, n. 3, p. 1-32, 2018.
- CALCAGNOTTO, Antônio Candido Prativiera. **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: As estratégias competitivas e sua aplicação em empresas de varejo da região de Caxias do Sul**. Dissertação (Mestrado). Curso de Administração. Fundação Getúlio Vargas. Programa de Pós-graduação em Administração. Mestrado Profissional, São Paulo, 1995.
- CEZARINO, Luciana Oranges; SUDO, Barbara Tatiane. O desafio da implantação de um plano estratégico em uma microempresa do setor alimentício. **Revista Gestão e Desenvolvimento**. Instituto de ciências sócias aplicadas. São Paulo, 2008.



COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2003.

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

CHIPTRONIC. **Scanner para moto**. Disponível em: <https://chiptronic.com.br/blog>. Acesso em: 03 set. 2019.

BBC NEWS. **Liberação de saque do FGTS**. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-48580906>. Acesso em: 02 set. 2019

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

DARUGNA, Ana Paula; NORILER, Ida Luciana Martins; ANDRADE, Arnaldo Rosa de. Uma proposta de planejamento estratégico para uma empresa de pequeno porte. **Revista de Administração da Unimep**, v. 5, n. 3, p. 81-100, Set./Dez. 2007. Disponível em: <http://www.redalyc.org/html/2737/273720505006/>. Acesso em: 21 mar. 2019.

FAGUNDES, Atais Regina. **Proposta de planejamento estratégico para o bar e restaurante churraskito- Chapecó- SC**. 2015. 95 f. Monografia (Bacharel em administração) - Universidade Federal da Fronteira Sul, Chapecó, 2015. Disponível em: <<https://rd.uffs.edu.br/bitstream/prefix/1040/1/FAGUNDES.pdf>>. Acesso em: 12 agosto 2019.

FOLHA DE S. PAULO. **Petrobras aumenta o preço da gasolina em 3,5%**. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2019/08/petrobras-aumenta-preco-da-gasolina-em-35.shtml>. Acesso em: 06 set. 2019.

FORTE, Sérgio Alexandre Barreira. **Um Sistema de Decisão Estruturado em Análise Swot e Posturas Estratégicas utilizando Análise Multicritério**. 2017. 169 f. Dissertação (Mestrado em Informática Aplicada) – Programa de Pós-Graduação em Informática Aplicada (PPGIA), Universidade de Fortaleza (UNIFOR), Fortaleza, 2017.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. São Paulo: Artmed, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRACIOSO, Francisco. **Planejamento estratégico orientado para o mercado**. São Paulo: Atlas, 1996.



KOTLER, Philip. Administração de marketing. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000
LEITÃO, Manuel dos Santos et al. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM PEQUENAS EMPRESAS. **Augusto Guzzo Revista Acadêmica**, São Paulo, v. 1, n. 22, p. 183-202, dec. 2018. Disponível em: http://www.fics.edu.br/index.php/augusto_guzzo/article/view/817. Acesso em: 12 jun. 2019.

LOBATO, David Menezes; MOYSÉS FILHO, Jamil; TORRES, Maria Cândida Sotelino; RODRIGUES, Murilo Ramos Alambert. **Estratégia de empresas**. 9 ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2009.

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

MEIRA, Rogerio Campos. **As ferramentas para a melhoria da qualidade**. Porto Alegre: SEBRAE R/S, 2003.

MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. **Conama**. Disponível em: <http://www2.mma.gov.br/port/conama/legipesq.cfm?tipo=1&numero=6938&ano=1981&texto=>. Acesso em: 06 set.2019.

MÜLLER, Cláudio José. **Planejamento Estratégico, indicadores e processos**: uma integração necessária. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JÚNIOR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica**: textos e casos práticos com solução. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JÚNIOR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica**: textos e casos práticos com solução. 11 ed. São Paulo: Atlas, 2015.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: Conceitos, metodologias, práticas. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

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

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional**: conceitos, estrutura e aplicação. São Paulo: Thomson, 2003.

PERUFO, Larissa Disconzi; GODOY, Leoni Pentiado. Mortalidade de Microempresas: Um Estudo de Campo Realizado com Microempresários da Região Centro do Estado do Rio Grande do Sul. **Revista Pretexto**, v. 20, n. 1, p. 11-27, 2019.

PORTER, Michael E. **Competição**: Estratégias competitivas essenciais. 12. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.



SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Maria del Pilar Batista. **Metodologia de pesquisa**. 5 ed. Porto Alegre: Penso, 2013

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas**. Disponível em:
<https://datasebrae.com.br/sobrevivencia-das-empresas/>. Acesso em:
22 mar. 2019.

SERRA, Fernando A. Ribeiro; TORRES, Maria Cândida S.; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração estratégica**: conceitos, roteiro prático e casos. 1º ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso editores, 2004.

SOUZA, Wendel; QUALHARINI, Eduardo. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **III Workshop Gestão Integrada: Riscos e Desafios**, Rio de Janeiro, 26 maio 2007.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**, São Paulo: Atlas, 2005.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Escola de Engenharia de São Carlos - Universidade de São Paulo, 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, 2005.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica**: conceitos. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.



APÊNDICES



APÊNDICE 1

Questionário Colaboradores

Questionário de pesquisa: Perfil dos colaboradores da Empresa

1. Sexo:
 a. masculino
 b. feminino

 2. Qual faixa etária você se enquadra?
 a. até 18 anos d. de 31 a 40 anos
 b. de 19 a 25 anos e. de 40 a 50 anos
 c. de 26 a 30 anos f. acima de 51 anos

 3. Qual seu nível de escolaridade?
 a. ensino fundamental
 b. ensino médio
 c. ensino superior

 4. Qual o seu cargo de atuação?
-
5. Tempo de serviço na empresa?
 a. até 01 ano
 b. entre 01 a 03 anos
 c. entre 04 a 07 anos
 d. mais que 08 anos

 6. Você é satisfeito com seu trabalho/cargo dentro da loja?
 a. muito insatisfeito
 b. insatisfeito
 c. muito satisfeito
 d. satisfeito
 e. totalmente satisfeito

 7. Como você considera o ambiente de trabalho?
 a. bom
 b. ótimo
 c. regular
 d. ruim
 e. péssimo

 8. Como você se sente em relação ao seu salário?
 a. muito insatisfeito
 b. insatisfeito
 c. muito satisfeito
 d. satisfeito
 e. totalmente satisfeito



9. Para você a empresa tem vantagem competitiva perante aos concorrentes?

() a. sim

() b. não

Se sim, qual a vantagem competitiva da empresa? _____

10. Avalie os itens entre muito satisfeito, satisfeito, neutro, insatisfeito e muito insatisfeito.

	Muito satisfeito	Satisfeito	Neutro	Insatisfeito	Muito insatisfeito
Venda de Peça					
Peças disponibilizadas para venda					
Velocidade do conserto					
Qualidade do conserto					
Venda de Moto					
Troca de Moto					
Modelos de motos disponíveis					

11. Em qual pontos a empresa pode melhorar?

() a. benefícios aos funcionários

() b. trazer tecnologia em seus equipamentos

() c. instalações físicas

() d. marketing/propaganda

() e. localização

12. Cite 5 **pontos fortes** da empresa:

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

13. Cite 5 **pontos fracos** da empresa:

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____



Questionário Clientes

Nos dê sua opinião - Pesquisa realizada para composição do Trabalho de Conclusão de Curso

1. Sexo:
 a. masculino
 b. feminino

2. Qual faixa etária você se enquadra?
 a. até 18 anos d. de 31 a 40 anos
 b. de 19 a 25 anos e. de 40 a 50 anos
 c. de 26 a 30 anos f. acima de 51 anos

3. Qual seu nível de escolaridade?
 a. ensino fundamental
 b. ensino médio
 c. ensino superior

4. Em qual faixa de renda você se enquadra?
 a. até 1 salário mínimo
 b. de 1 a 2 salários mínimos
 c. de 2 a 3 salários mínimos
 d. de 3 a 4 salários mínimos
 e. acima de 4 salários mínimos

5. Qual de nossos serviços você mais utiliza?
 a. revenda
 b. mecânica com a compra de peça e acessórios
 c. somente compra peças e acessórios

6. Qual frequência você visita a loja?
 d. uma vez por semana
 e. mais de uma vez por semana
 a. uma vez ao mês
 b. duas vezes ao mês
 c. três vezes ao mês
 f. raramente

7. Qual momento você costuma frequentar a loja?
 a. assim que sua motocicleta estraga
 b. deixa acumular o serviço
 c. compra de peças, porém realiza o serviço em outro lugar/casa
 d. quando decide trocar ou adquirir uma motocicleta

8. O que você considera um **ponto forte** da loja?
 a. atendimento



- () b. preço
- () c. localização
- () d. o ambiente
- () e. a qualidade dos produtos
- () f. outros. Quais? _____

9. O que você considera um **ponto fraco** da loja?

- () a. atendimento
- () b. preço
- () c. localização
- () d. o ambiente
- () e. a qualidade dos produtos
- () f. outros. Quais? _____

10. Os serviços oferecidos são o bastante para suprir as suas necessidades?

- () a. sim
- () b. não

Se a resposta for não qual serviço está faltando?

11. Avalie os itens entre muito satisfeito, satisfeito, neutro, insatisfeito e muito insatisfeito.

	Muito satisfeito	Satisfeito	Neutro	Insatisfeito	Muito insatisfeito
Venda de Peça					
Peças disponibilizadas para venda					
Velocidade do conserto					
Qualidade do conserto					
Venda de Moto					
Troca de Moto					
Modelos de motos disponíveis					

12. Você já indicou nosso estabelecimento para alguém?

- () a. sim
- () b. não

13. Como você conheceu a nossa empresa?

- () a. indicação de outras pessoas
- () b. propaganda
- () c. pesquisa por empresa do setor (GOOGLE)
- () d. outros. Qual? _____

Obrigado Pela Colaboração!



APÊNDICE 3

Entrevista com os proprietários

Perfil do Respondente

1. Sexo?
2. Formação?
3. Tempo que atuam na empresa?
4. Quais as funções dentro da empresa?

Perfil da Empresa

5. Comente sobre a história da empresa.
6. Quais os serviços oferecidos pela empresa?
7. Como é processo de cada serviço/produto oferecido?
8. Qual regime tributário usado pela sua empresa? (lucro real, presumido ou simples nacional)
9. Sua empresa é de pequeno, médio ou grande porte?
10. O que levou a empresa estar todos esses anos no mercado?
11. Pretende expandir seus negócios?
12. Você possui mais empresas fora está? Qual o ramo?
13. Você conta com quantos funcionários hoje? Quais as funções dele?

Áreas da empresa

14. Quais dos produtos/serviços tem maior procura dos clientes?
15. Como você seleciona os seus fornecedores?
16. Como você avalia o seu preço? E relacionado a qualidade? E relacionado a concorrência?
17. Seu estabelecimento é alugado?
18. O que você acha da sua localização?
19. Como você divulga seu negócio? Aonde? (Internet, jornal, rádios...)
20. Frente a divulgação, você tem retorno dos clientes?
21. Como lida com as reclamações de seus clientes?
22. Sua contabilidade é interna ou terceirizada?
23. Como é o ambiente de trabalho?
24. Você tem muita rotatividade de colaboradores?



25. Como funciona o treinamento? Com que periodicidade ocorrem?
26. Você traça metas, junto com seus funcionários?
27. Quantos serviços em geral (ao todo) são prestados mensalmente?
28. Sobre o faturamento, qual a porcentagem destinada a cada um dos três seguimentos?
29. Você tem controle financeiro? Quais?

Estratégico

30. Quais são os pontos fortes da empresa?
31. Quais são os pontos fracos da empresa?
32. Qual sua expectativa para o futuro?
33. Como você lida com a concorrência?
34. É feito reuniões para tratar assuntos da empresa? Se sim, quem participa?
35. Como está seu negócio hoje, a crise do Brasil afetou seus negócios?