

VINICIOS DA SILVA OLIVEIRA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA EMPRESA DE AUTOPEÇAS.

Bagé

2023

VINICIOS DA SILVA OLIVEIRA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA EMPRESA DE AUTOPEÇAS.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Pampa, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador: Cláudio Sonáglio Albano

Bagé

2023

Ficha catalográfica elaborada automaticamente com os dados fornecidos pelo(a) autor(a) através do Módulo de Biblioteca do Sistema GURI (Gestão Unificada de Recursos Institucionais)

048p Oliveira, Vinicios da Silva

Planejamento estratégico em uma empresa de autopeças / Vinicios da Silva Oliveira.

64 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) --
Universidade Federal do Pampa, ENGENHARIA DE PRODUÇÃO,
2023.

"Orientação: Cláudio Sonáglio Albano".

1. Planejamento estratégico. 2. Matriz swot. 3.
Matriz gut. 4. Missão, visão e valores. I. Título.



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Universidade Federal do Pampa

VINICIOS DA SILVA OLIVEIRA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA EMPRESA DE AUTOPEÇAS.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Pampa, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Trabalho de Conclusão de Curso defendido e aprovado em: 14/12/2023.

Banca examinadora:

Professor Dr. Cláudio Sonáglio Albano/UNIPAMPA - Orientador

Professora Dra. Evelise Pereira Ferreira/UNIPAMPA

Professor Dr. Ivonir Petrarca dos Santos/UNIPAMPA



Assinado eletronicamente por **CLAUDIO SONAGLIO ALBANO, PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 15/12/2023, às 10:49, conforme horário oficial de Brasília, de acordo com as normativas legais aplicáveis.



Assinado eletronicamente por **EVELISE PEREIRA FERREIRA, PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 15/12/2023, às 10:51, conforme horário oficial de Brasília, de acordo com as normativas legais aplicáveis.



Assinado eletronicamente por **IVONIR PETRARCA DOS SANTOS, PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 19/01/2024, às 11:31, conforme horário oficial de Brasília, de acordo com as normativas legais aplicáveis.



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.unipampa.edu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **1322717** e o código CRC **05981D9C**.

Referência: Processo nº 23100.024864/2023-99 SEI nº 1322717

RESUMO

Para uma empresa, seja ela de pequeno ou grande porte, ter um planejamento estratégico bem estruturado é de suma importância para a obtenção do sucesso, pois com este é possível definir, a longo prazo, metas e objetivos para a empresa, ajudando na tomada de decisões com maior clareza e eficiência. Independente se é uma grande ou pequena empresa, o planejamento estratégico é um processo contínuo, conforme o ambiente de negócio muda e atinge seus objetivos, novas implementações e análises devem ser tomadas para a empresa continuar com sucesso no seu ramo de negócio e adaptada ao mercado. Dito isto, o presente trabalho tem como objetivo implementar um planejamento estratégico em uma pequena empresa situada na cidade de Pinheiro Machado – RS que trabalha no ramo de peças e acessórios de carros. Através da implementação de ferramentas como matriz SWOT, matriz GUT e Missão, Visão e Valores, foram apresentadas maneiras para realizar os processos da empresa com intuito de aumentar os rendimentos, ajudando assim no crescimento da empresa. Sendo assim o trabalho apresenta seis casos que foram priorizados, apresentando meios para otimizar o seu processo. O Planejamento estratégico realizado neste estudo possibilitou apresentar meios para que a empresa tome melhores decisões em sua gestão e conseqüentemente capte maiores lucros. Desta forma é esperado que a empresa implemente as ideias apresentadas e continue fazendo um planejamento estratégico constante no decorrer do tempo.

Palavras-chave: Engenharia de Produção, Matriz SWOT, Melhoria nos processos, Pequenas empresas, Planejamento estratégico.

ABSTRACT

For a company, whether small or large, having a well-structured strategic planning is of paramount importance for achieving success, as this makes it possible to define, in the long term, goals and objectives for the company, helping to make decisions. decisions with greater clarity and efficiency. Regardless of whether it is a large or small company, strategic planning is a continuous process, as the business environment changes and achieves its objectives, new implementations and analyzes must be taken for the company to continue successfully in its line of business and adapted to the market. . That said, the present work aims to implement strategic planning in a small company located in the city of Pinheiro Machado – RS that works in the field of car parts and accessories. Through the implementation of tools such as the SWOT matrix, GUT matrix and Mission, Vision and Values, ways were presented to carry out the company's processes with the aim of increasing revenue, thus helping the company's growth. Therefore, the work presents six cases that were prioritized, presenting ways to optimize your process. The strategic planning carried out in this study made it possible to present ways for the company to make better decisions in its management and consequently capture greater profits. In this way, it is expected that the company will implement the ideas presented and continue carrying out constant strategic planning over time.

Keywords: Production engineering. SWOT matrix. Process improvement. Small business. Plan then strategic

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Níveis de planejamento.....	16
Figura 2 – Os 5 principais elementos da estratégia.....	18
Figura 3 – Matriz SWOT.....	23
Figura 4 – Matriz BCG.....	25

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Identificação do questionamento realizado	29
Tabela 2 – Entrevista MVV	29
Tabela 3 – Questionamentos realizados quanto às Forças da Empresa.	30
Tabela 4 – Questionamentos realizados quanto às Fraquezas da Empresa.	30
Tabela 5 – Questionamentos realizados quanto às Oportunidade da Empresa.....	31
Tabela 6 – Questionamentos realizados quanto às Ameaças da Empresa.	31
Tabela 7 – Exemplo de Matriz GUT	34
Tabela 8 – Matriz SWOT da empresa.	37
Tabela 9 – Matriz GUT elaborada a partir das respostas do sócio 1.....	45
Tabela 10 – Matriz GUT elaborada a partir das respostas do sócio 2.....	45

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	11
1.1	Objetivos	12
1.1.1	Objetivo Geral	12
1.1.2	Objetivos Específicos	13
1.2	Justificativa.....	13
1.3	Delimitação do tema	14
1.4	Estrutura do trabalho.....	15
2.	REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1.	Planejamento estratégico	16
2.2.	Estratégia	18
2.3.	Importância da estratégia	19
2.4.	Missão, Visão e Valores “MVV”	20
2.5.	Matriz SWOT	22
2.6.	Matriz BCG	24
2.7.	Implementação das Estratégias	25
3.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	26
3.1	Empresa	26
3.2	Caracterização da Pesquisa	26
3.3	Coleta de dados.....	27
3.3.1	Coleta de dados: Missão, Visão e Valores	28
3.3.2	Coleta de dados: Matriz SWOT.....	29
3.4	Análise de dados	31
3.4.1.	Categorização a priori: Missão, Visão, Valores e Matriz SWOT.	32
3.5	Matriz SWOT: Combinação de fatores.....	32
3.6	Matriz GUT	33
3.7	Definição objetivos, estratégias identificadores e metas.....	35
4.	RESULTADOS.....	36
4. 1.	Definição da Missão, Visão e Valores.....	36
4. 2.	Definição da Matriz SWOT	36
4. 2. 1	Cruzamentos de forças x ameaças.....	38
4. 2. 2	Cruzamentos de forças x oportunidades	39

4. 2. 3	Cruzamentos de fraquezas x oportunidades	41
4. 2. 4	Cruzamentos de fraquezas x ameaças.....	43
4. 3.	Definição da Matriz GUT	44
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	49
	REFERÊNCIAS.....	50
	APENDICE A - Entrevistas de Missão, Visão e Valores.	53
	APÊNDICE B – Transcrição de áudios para matriz SWOT.....	55

1. INTRODUÇÃO

No cenário atual em que vivemos, conhecimento e tecnologia são indispensáveis para o crescimento de qualquer negócio, seja ele de pequeno ou grande porte. Micro e pequenas empresas precisam se mostrar cada vez mais criativas para conseguir obter longevidade no mercado perante a concorrência. Esta concorrência é a quantidade de pequenas empresas que possa existir nas proximidades, grandes empresas com maiores recursos, e muitas vezes conseguindo melhores preços e também com a facilidade de compra e venda no comércio eletrônico. Perante este cenário é imprescindível uma empresa possuir um planejamento estratégico adequado ao seu propósito, de forma a entender melhor o segmento em que a sua empresa está inserida para que possa dominar seu nicho de mercado e seja adaptável a constante mudança de tecnologias que ocorre no mercado podendo se atualizar e assim se tornar mais competitiva.

Nascimento (2006), descreve que o planejamento estratégico é uma técnica para serem feitos ajustes com inteligência, de modo que destaca as mudanças rápidas que ocorrem no ambiente de trabalho e que a empresa só conseguirá se desenvolver quando se ajustar a estas. Para Silva et. al. (2011) planejamento estratégico é como um mapa que guia a empresa em sua jornada, combinando objetivos e recursos para navegar pelas mudanças e aproveitar as oportunidades do mercado.

As micro e pequenas empresas, muitas vezes, são as mais afetadas pela falta de planejamento, seja pela falta de recursos disponíveis ou por questões de conhecimento. Lemes (2019) menciona que as micro e pequenas empresas representam em torno de 99% das empresas existentes no Brasil.

Para Shahabi et. al. (2014) pequenas e médias empresas (PME) têm um papel importante no desenvolvimento econômico dos países em desenvolvimento. Elas contribuem para a geração de receita pública por meio do pagamento de tributos e fornecem lucros, dividendos e salários às famílias. Além disso, as PMEs impulsionam a redução da pobreza ao realizar transferências financeiras e fornecer renda por meio do trabalho e da propriedade das empresas. Colocando em números para analisar a força das micro e pequenas empresas no país, um levantamento apurado em 2022 apresenta que as microempresas individuais (MEI) arrecadaram R\$ 11 bilhões por

mês, tendo um faturamento total de R\$ 140 bilhões ao ano, e as microempresas e de pequeno porte atingiram um faturamento de R\$ 23 bilhões por mês e ao ano um faturamento de R\$ 280 bilhões (SEBRAE, 2022).

Para Viana (2000), uma preocupação que várias empresas de pequeno porte tem é com a gestão de estoque e como manter de maneira equilibrada e eficaz os gastos com aquisições de produtos, atender necessidade dos clientes e não obter um estoque obsoleto. Em uma loja de autopeças esse é um ponto chave para ir bem no seu negócio, pois devido à grande quantidade de tipos de carros que rodam nas ruas hoje em dia, sendo eles de inúmeros modelos e fabricantes diferentes, muitas vezes a peça que o cliente está buscando é única para seu modelo de carro, sendo assim a loja tem que ter um bom planejamento para obter um bom atendimento ao cliente nesse tipo de situação.

Segundo IBGE (2022), o Brasil possui uma grande frota de veículos em seu território, colocando em números se tem o equivalente a um veículo a cada duas pessoas no país. Os dados mostram que dentre os diversos tipos de veículos, mais de 115 milhões estão rodando e este é um número que vem aumentando expressivamente todos os anos. Um exemplo disso é que a frota de veículos há 10 anos atrás, 2012, era de aproximadamente 76 milhões de veículos e houve, nestes 10 anos, um aumento de mais de 50% de veículos disponíveis e, conseqüentemente, um aumento da necessidade de manutenção nestes mesmos veículos.

1.1 Objetivos

Para apresentar os objetivos do presente trabalho, foram separados em duas categorias distintas, sendo elas, objetivo geral e objetivos específicos.

1.1.1 Objetivo Geral

Utilizar ferramentas de planejamento estratégico para auxiliar a empresa a obter um melhor posicionamento perante o mercado e gerar mais lucro

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Proporcionar aos proprietários e funcionários da empresa um conhecimento mais abrangente do mercado em que a empresa em questão atua através das ações propostas;
- b) Mostrar o funcionamento das ferramentas de gestão para a construção de um planejamento estratégico;
- c) Com a implantação dos resultados do trabalho buscar oportunidades para a empresa.
- d) Apresentar um plano de ações, propondo melhorias e indicadores de como fazer.

1.2 Justificativa

Pode se dizer que é um fato que qualquer decisão que tomamos quando feita de maneira correta, utilizando estratégias adequadas, apurando fatos e aplicando métodos comprovados, a chance de se obter bons resultados com tal decisão é muito maior. Kuazaqui (2015) cita que quando se utiliza o termo planejamento estratégico automaticamente nos remete a planejamento, que irá envolver a sustentabilidade e a sobrevivência de tal empresa no mercado, trabalhando de forma estratégica para o atendimento dos clientes, fornecedores e colaboradores, visando sempre o lucro da empresa e a melhor forma de trabalhar.

A evolução da estratégia foi de grande auxílio para o âmbito empresarial. É claro que uma organização pode optar por elaborar ou não estratégias; entretanto, no momento em que não existe um caminho definido a seguir, qualquer direção servirá, podendo ocorrer percalços que poderiam ser evitados se houvesse um planejamento estratégico guiando a empresa para um rumo mais assertivo. A partir de metas organizadas e bem aproveitadas, é possível visualizar o que está sendo realizado e o que poderá ser alcançado. (GUAZZELLI; XARÃO, 2018, p.18).

Mintzberg (2007) destaca que para se obter resultados futuros positivos, que sejam satisfatórios, dependemos primeiramente de um planejamento bem feito, de forma que não seja aplicada apenas um tipo de modelo de estratégia que, conforme as necessidades, sejam separados em grupos, deste modo devemos ter estratégias bem

estruturadas para aqueles elementos que são previsíveis e podem ser controlados, para os casos que não possamos fazer isso o autor sugere que sejam implantadas estratégias que possam ser adaptáveis rapidamente caso ocorra alguma mudança inesperada, de forma que não haja prejuízo.

Conforme Lemes (2019) a importância da MPEs para o Brasil é algo indiscutível, já que as mesmas representam 99% das empresas em atividade atualmente no Brasil e são responsáveis por mais de 40% da massa salarial, mas ele aponta o fato preocupante que, conforme pesquisas do IBGE e do SEBRAE, mais da metade das empresas abertas não duram 5 anos. Ainda aponta que cerca de 24% destas empresas fecham antes de completar 2 anos de vida. Ao fazer uma análise dos principais motivos para o fechamento precoce das empresas, os dois principais motivos apontados pelo autor foram a falta de planejamento antes da abertura do negócio e o desconhecimento do negócio.

O presente trabalho se justifica por apresentar a visão estratégica de uma pequena empresa situada na cidade de Pinheiro Machado. a empresa se trata de uma loja de peças automotivas que conta como principal função a venda de peças de carros. Mesmo a empresa já estando há mais de 25 anos no mercado, por se tratar de uma pequena empresa familiar sempre tem riscos principalmente com a mudança de mercado e tecnologias. Deste modo, um planejamento estratégico adequado que possa prever ou se ajustar a futuras mudanças é imprescindível para este tipo de negócio, de forma que a empresa consiga atingir seus objetivos e se proteger de ameaças externas.

1.3 Delimitação do tema

O presente trabalho delimita-se em fazer um estudo em uma autopeças na cidade de Pinheiro Machado – RS, analisar o funcionamento da empresa e com o auxílio de ferramentas de planejamento estratégico, MVV, Matriz SWOT e Matriz GUT, otimizar os processos existentes com o intuito de gerar maiores lucros para a empresa.

1.4 Estrutura do trabalho

O trabalho é estruturado em seis tópicos:

- 1 Introdução;
- 2 Referencia teórico;
- 3 Procedimentos metodológicos;
- 4 Resultados;
- 5 Conclusão;
- 6 Referencial bibliográfico.

Sendo apresentado ao final do trabalho apêndices contendo material complementar.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

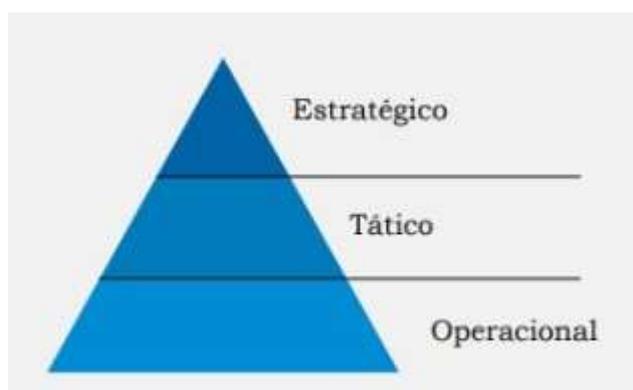
Neste capítulo de referencial teórico irei ressaltar os conceitos e teorias pertinentes ao desenvolvimento do trabalho. Desta forma os assuntos abordados são: Planejamento estratégico e estratégia, a importância da estratégia, processos de planejamento e suas etapas, monitoramento ambiental e implantação das estratégias.

2.1. Planejamento estratégico

Como pode ser definido um planejamento estratégico? De forma direta pode ser dita que “ É o uso de técnicas, métodos e ferramentas que criam o futuro da organização! ” (CRUZ, 2017, p.1). O autor ainda cita que, independente do grau de importância, o planejamento estratégico sempre esteve presente ao lado da evolução da humanidade.

Kuazaki (2015) diz que para ter sucesso em um planejamento empresarial, este não pode ser feito de uma maneira informal, desta forma podemos distinguir o planejamento em três níveis distintos, conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1 – Níveis de planejamento.



Fonte: Kuazaki (2015).

Conforme a Figura 1, os três níveis de planejamento são:

- Estratégico: Identifica através de um documento os passos que a empresa deve seguir, de forma que assim se consiga estabelecer o início, meio e fim do processo de planejamento estratégico apresentando os resultados que se espera em cada uma destas fases, com isso tendo uma visão a longo prazo.
- Tático: Visa a eficiência e eficácia de cada setor da empresa, de forma que gere a gestão de recursos e áreas da empresa.
- Operacional: Está relacionada a eficiência da empresa sendo relacionada aos níveis operacionais em um curto prazo de tempo.

Cruz (2017) nos fala que para iniciar um planejamento estratégico a primeira etapa que deve ser feita é responder uma série de perguntas sobre o local que desejamos implementar esse planejamento, com isto ele nos apresenta onze perguntas a serem feitas, sendo elas:

- Quem somos nós?
- O que nós fazemos?
- Por que fazemos?
- Onde estamos?
- Onde queremos chegar?
- O que poderíamos vir a fazer?
- O que valorizamos?
- Quem são nossos concorrentes?
- Quem são os nossos clientes?
- Quem são os nossos potenciais clientes?
- A quais leis estamos submetidos?

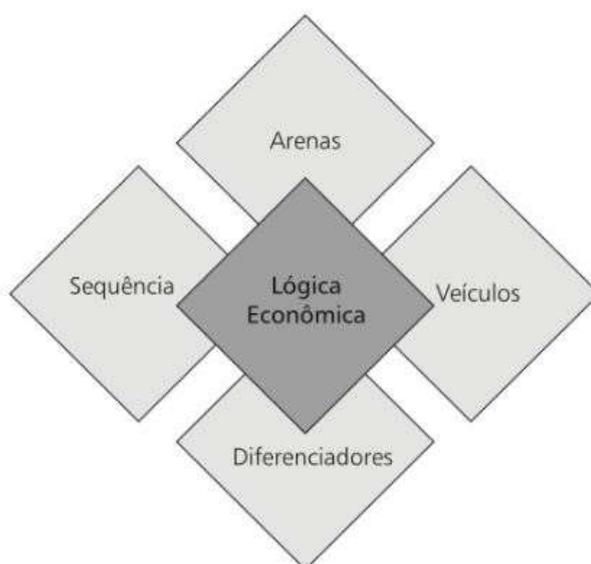
Após as perguntas serem respondidas, é feita uma análise para assim focar no tipo de planejamento estratégico viável para o seu segmento de mercado.

2.2. Estratégia

Para constituirmos uma estratégia podemos usar de apoio os mais diversos tipos de ferramentas ou quadros de apoio para a elaboração da mesma, mas para podermos ter uma estratégia de forma unificada ela deve ser composta por alguns elementos fundamentais. (PEREIRA; NEIS, 2015).

A Figura 2 mostra os principais elementos da estratégia.

Figura 2 – Os 5 principais elementos da estratégia.



Fonte: Pereira e Neis (2015).

Os cinco elementos mostrados na Figura 2, quando expandidos, dão respostas para diversas outras questões:

- a) Sequência: De que forma ocorrerá a sequência de movimentos que se irá seguir? Sequência de iniciativas ou pela velocidade de expansão;
- b) Veículos: De que forma iremos chegar? Esta questão pode dar diferentes opções de respostas como: desenvolvimento interno, franquias, terceirização ou licenciamentos;
- c) Arenas: Qual área será nosso maior foco? Pode ser relacionada com as categorias de produtos, logística, tecnologias centrais, segmentos de

- mercado, tecnologias centrais ou áreas que agreguem valor;
- d) Diferenciadores: Como se destacar no mercado competitivo? Pode ser feito de diversas maneiras, como: Preço, serviços personalizado, atendimento diferenciado e imagem da marca perante os consumidores;
 - e) Como obter retorno econômico de forma satisfatória: Esta questão deve ser respondida conforme o seguimento do produto ou serviço oferecido. Se ele tiver um custo mais baixo e vantagens por escala ou se é um produto que pode agregar mais valor, como um produto customizado, consequentemente aumentando o seu valor.

Mintzberg (2007) nos fala que mesmo que a estratégia e o planejamento estratégico tenham muitas coisas em comum, sua principal diferença é de como são aplicados devido a sua complexidade e o quanto abrangem, pois, para termos êxito em uma empresa com a implementação dos mesmos, primeiro precisamos fazer um planejamento estratégico usando ferramentas de gestão que mais se ache necessárias para a situação, para que assim que elaboradas possamos aplicar as estratégias condizentes para alcançar os objetivos desejados.

2.3. Importância da estratégia

Falar de estratégia de maneira lógica é pensar no seu resultado final. Para uma organização que lida com ganhos e o mercado, a ideia é pensar em aumentar a sua margem de lucro pensando na sua margem de preço. Este é um objetivo que pode ser aplicado pensando em qual maneira a empresa pode identificar e satisfazer as necessidades e desejos dos clientes, pensando no que a empresa poderia fazer para que os seus clientes estivessem dispostos a pagar mais pelo seu produto e não pelo produto do concorrente. (CARVALHO; LAURINDO, 2003)

Para Oliveira (2004), a estratégia tem grande importância dentro do funcionamento de uma empresa pois ela funciona como um caminho, forma ou uma ação que por sua vez foi estabelecida de tal forma que possa alcançar os objetivos que a empresa vislumbra obter no longo prazo. Oliveira ainda fala que uma estratégia deve ser bem formulada, atendendo todos os colaboradores de forma que se comuniquem para obter um resultado favorável, pois a estratégia não é o único fator

para a empresa alcançar seus objetivos, mas é um fator determinante.

As estratégias são decisões difundidas em um efeito organizacional dentro da empresa, definindo sua posição no ambiente de trabalho, definindo metas e prazos para a execução dos serviços desejados em um período longo de tempo, mas a estratégia não é uma única decisão isolada, ela envolve um pensamento muito mais abrangente que tem consequências em todo o funcionamento da organização a longo prazo. Pode-se dizer que a estratégia funciona por um padrão de decisões pré-estabelecido para a realização das mesmas. (SLACK *et al.*, 2018).

2.4. Missão, Visão e Valores “MVV”

Missão, Visão e Valores são partes importantes no processo de planejamento estratégico de uma empresa. É uma ferramenta de gestão que a empresa usa para identificar e estabelecer os seus propósitos perante o mercado. Missão, Visão e Valores ou simplesmente “MVV”, pode parecer uma ferramenta simples inicialmente, mas serve para manter os ideais do seu empreendimento alinhados perante o seu presente e futuro.

Para Campos e Barsano (2020), Missão, Visão e Valores são importantes e para sua criação devem ser interligadas entre si e para determinar o próximo passo, o anterior deve estar bem estruturado.

- a) Missão: Dentro da ferramenta de gestão MVV, a Missão é o primeiro passo que deve ser dado. Ela é crucial para a manutenção das empresas, deve orientar o propósito da organização e o motivo de sua existência. É importante que a definição seja clara e objetiva, evitando confusão com os conceitos de visão e valores, que serão abordados posteriormente. Esses três conceitos devem estar interligados para assegurar a integridade e coerência dos fundamentos, os quais devem ser seguidos por todos os membros da organização. Campos e Barsano (2020) ainda falam que a Missão não é só um instrumento para oferecer o seu produto e sim uma ferramenta que abrange ao ambiente externo da empresa, desta forma o autor fala que para estruturar a Missão de uma empresa primeiro deve-se

responder as seguintes perguntas:

- Qual o nosso tipo de negócio?
 - Quem é o nosso cliente?
 - Qual é a expectativa que o cliente tem do nosso produto?
- b) Visão: Para expressar sua perspectiva, é essencial que a empresa tenha uma missão claramente definida, capaz de descrever de forma clara a visão que a organização tem para seu futuro em médio e longo prazo. A visão pode ser vista como a imagem que a organização deseja projetar no mercado, pois é ela que irá determinar os futuros objetivos da empresa, tais como o seu potencial desenvolvimento, os investimentos a serem aplicados e estratégias que irão ser usadas para obtenção de sucesso. (CAMPOS; BARSANO,2020)
- c) Valores: Para a definição dos valores de uma empresa, primeiro se deve ter bem estruturadas a sua Missão e Visão, para assim aplicarmos os seus Valores com as características da sua empresa. Os Valores são os princípios éticos que conduzem as ações da empresa, representada por um conjunto de comportamentos e práticas que definem a cultura organizacional, assim guiando o seu relacionamento com fornecedores, colaboradores e clientes. A lista de Valores não precisa ser extensa, pois deve contar de forma objetiva e de fácil entendimento a cultura da empresa. (CAMPOS; BARSANO,2020).

São exemplos de valores:

- Ética;
- Integridade;
- Qualidade;
- Respeito;
- Sustentabilidade;
- Transparência;
- Foco no cliente;

- Responsabilidade social.

2.5. Matriz SWOT

A matriz SWOT é uma ferramenta de análise estratégica que ajuda a identificarmos os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças de uma empresa ou projeto. A sigla SWOT significa “*Strengths*”, “*Weaknesses*”, “*Opportunities*” e “*Threats*” ou traduzido para o português Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, por isso a Matriz SWOT é também conhecida como Matriz FOFA.

Segundo Biagio e Batocchio (2018), a partir do momento que se saiba os pontos fortes e fracos e tenha conhecimento das oportunidades e as ameaças de uma empresa, é possível obter uma matriz SWOT. Sua importância é decorrente da capacidade de fornecer orientação estratégica, tendo como principal característica permitir a análise de fatores intangíveis, lembrando que ao analisar qualquer tipo de negócio é preciso considerar tanto os fatores tangíveis, que são aqueles medidos com números e tem base em dados históricos, quando os fatores intangíveis, que são imaginados se baseando em potenciais futuros.

Morais (2017) fala que todas as marcas tem concorrentes no mercado, por essa razão precisam constantemente buscar inovações para evitar que seus serviços se tornem obsoletos. A velocidade da mudança nos dias atuais tem aumentado consideravelmente, assim tornando-a uma ameaça constante. Um bom exemplo disso é a competição de bancos tradicionais do mercado como Bradesco, Itaú e Santander que foram surpreendidos com o surgimento e aceitação de mercado de novos bancos que surgiram como Nubank, C6 e Neon. Sendo assim, uma empresa não pode ficar focada sempre em si e esquecer do mercado a sua volta, pois pode deixar de perceber tanto as ameaças quanto novas oportunidades.

Segundo Guazzelli e Xarão (2018), a matriz SWOT é composta por quatro elementos, sendo eles divididos em internos e externos. A Figura 3 apresenta como é feita esta divisão:

Figura 3 – Matriz SWOT.



Fonte: Guazzelli e Xarão (2018).

As organizações enfrentam de forma simultânea todas as situações identificadas pela matriz SWOT, com isso fica a cargo dos responsáveis pelas áreas de estratégia planejar os quadros mais adequados para cada situação, de forma que englobem os fatores que trarão resultados positivos. Devido à dificuldade que pode ocorrer para identificar corretamente as ameaças e oportunidades, é de suma importância procurar ajuda de profissionais que estejam familiarizados com essa ferramenta para assim preparar a sua matriz SWOT. (CHIAVENATO, 2020).

2.5.1. Matriz GUT

Camargo (2018) fala que em uma matriz GUT a gravidade, urgência e tendência são três fatores que podem ser usados para priorizar os pontos falhos de uma empresa.

A gravidade avalia o impacto potencial de um ponto falho. Problemas que podem causar perdas financeiras, interromper a produção ou causar danos aos clientes são considerados mais graves.

A urgência avalia a rapidez com que um ponto falho precisa ser resolvido. Problemas que têm um prazo específico ou que afetam diretamente os clientes

precisam ser resolvidos mais rapidamente.

A tendência avalia a probabilidade de um ponto falho piorar se não for resolvido. Problemas que podem se espalhar para outros setores da empresa ou causar mais danos ao longo do tempo são considerados mais tendenciais.

2.6. Matriz BCG

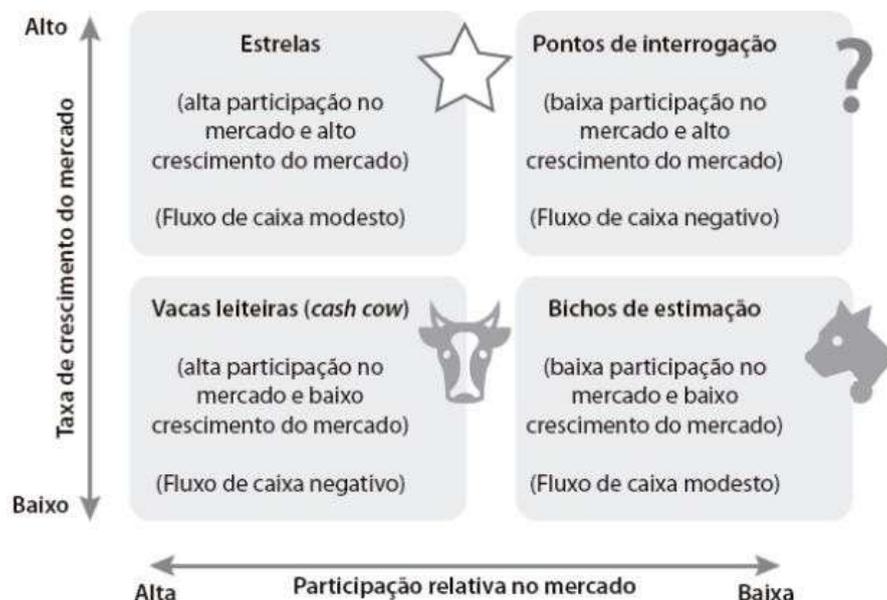
Segundo Chiavenato (2020), a Matriz BCG, também conhecida como matriz de participação de mercado/crescimento ou matriz *Boston Consulting Group*, é uma ferramenta de análise de portfólio e gestão. Foi desenvolvida na década de 1970 e publicada em um artigo de Bruce Henderson. Tem como objetivo buscar um equilíbrio entre os produtos, de forma que é dividida em dois fatores, a taxa de crescimento de mercado e a parcela de mercado da concorrência.

Chiavenato (2020) fala que a matriz é dividida em quatro quadrantes, cada um com sua simbologia e significado como descritos a seguir:

- a) Estrela: Estes referem-se a produtos ou unidades de negócios que possuem uma grande fatia do mercado em um setor com alto potencial de crescimento. Para manter sua posição e impulsionar o crescimento futuro, eles requerem investimentos contínuos.
- b) Vacas leiteiras: Esses são produtos ou unidades de negócios que possuem uma grande fatia do mercado em um setor com baixo potencial de crescimento. Embora gerem um fluxo significativo de caixa, eles requerem pouco investimento.
- c) Ponto de interrogação: Esses se referem a produtos ou unidades de negócios que possuem uma pequena fatia do mercado em um setor com alto potencial de crescimento. Para se tornarem estrelas e aumentarem sua participação no mercado, eles exigem investimentos significativos.
- d) Bichos de estimação: Esses são produtos ou unidades de negócios que possuem uma pequena fatia do mercado em um setor com baixo potencial de crescimento. Eles normalmente não geram lucros significativos e devem ser descontinuados ou mantidos somente se apresentarem valor estratégico.

A Figura 4 mostra como é uma matriz BCG:

Figura 4 – Matriz BCG.



Fonte: Chiavenato (2020).

2.7. Implementação das Estratégias

Pereira e Neis (2015) falam que a implementação das estratégias e do planejamento estratégico muitas vezes é difícil de ser feito, pois o esforço para a implementação das estratégias na empresa chega a ser nove vezes maior que o esforço que se tem para a formulação das mesmas. Desta forma os autores falam que é preciso ter muito cuidado na hora de implementar essas estratégias pois caso ocorra algum problema na execução destas tarefas todo o esforço feito para a formulação não terá um resultado favorável no processo de planejamento estratégico.

Segundo Cruz (2017), a implementação das estratégias ou plano estratégico em uma empresa pode de ser dividido em dois momentos distintos. O primeiro momento acontece quando descrevemos as estratégias que foram definidas e as ações que serão executadas no formulário. O segundo momento se dá quando é feito o acompanhamento do planejamento e conferência se o que foi previamente estabelecido está realmente sendo executado. Desta forma, esse segundo momento pode ser dividido em vários segundos momentos, pois é feito este acompanhamento e controle em várias etapas diferentes.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho foi desenvolvido a partir de uma pesquisa-ação, utilizando método de entrevista com os sócios gerentes da empresa e funcionários. O trabalho de entrevista consistiu em algumas etapas distintas, sendo elas uma coleta de dados MVV, outra coleta de dados para matriz SWOT, a partir destas coletas foi formalizado um planejamento estratégico para empresa em questão.

3.1 Empresa

A empresa foco da abordagem este trabalho foi uma loja de autopeças localizada na cidade de Pinheiro Machado/RS.

É uma empresa familiar que foi passada de pai para os filhos. Foi fundada em 1998 trabalhando com peças de custo acessível e de alta rotatividade.

Hoje é administrada por dois irmãos, que além da venda direta de peças implantaram serviços como troca de óleo e escapamento com o intuito de aumentar a sua possibilidade de lucros.

3.2 Caracterização da Pesquisa

Para Thiollent (2022) pesquisa-ação é uma metodologia de pesquisa que combina a pesquisa com a ação, com o objetivo de resolver problemas reais. Os objetivos práticos da pesquisa-ação são de natureza bastante imediata, pois visam:

- a) propor soluções para os problemas identificados: a pesquisa-ação busca identificar soluções para os problemas que são objeto de estudo. Essas soluções podem ser propostas pelos pesquisadores ou pelos participantes da pesquisa.
- b) acompanhar a implementação das soluções propostas: a pesquisa-ação também busca acompanhar a implementação das soluções propostas. Isso é importante para avaliar a eficácia das soluções e identificar possíveis obstáculos.
- c) fomentar a conscientização dos participantes sobre os problemas e as

soluções: a pesquisa-ação também busca fomentar a conscientização dos participantes sobre os problemas e as soluções. Isso é importante para que os participantes possam se envolver na solução dos problemas.

Segundo Rolim et al. (2004), a pesquisa ação é uma abordagem que possibilita a aprendizagem por meio de engajamento criativo e consciente aos envolvidos no processo investigativo.

Neste trabalho foi utilizado o método de pesquisa-ação pois há a combinação de uma pesquisa científica com ações práticas para resolução de problemas na empresa, assim houve a participação, na coleta de dados, do pesquisador juntamente com a parte pesquisada, a empresa, gerando uma reflexão maior sobre o problema e as possíveis estratégias a serem aplicadas.

3.3 Coleta de dados

Para Thiollent (2022) a pesquisa de campo é uma metodologia de pesquisa que envolve a coleta de dados diretamente do campo, ou seja, no local onde o fenômeno ou evento ocorre. A pesquisa de campo pode ser categorizada em duas abordagens principais: quantitativa e qualitativa.

Neste trabalho se optou por usar uma abordagem qualitativa através do método de entrevista para a coleta de dados. Lakatos (2021) fala que uma entrevista é uma técnica de coleta de dados que é caracterizada por um diálogo entre duas pessoas, onde a partir de perguntas e respostas o entrevistador obtém as informações necessárias sobre os assuntos pertinentes para a sua pesquisa. Estas entrevistas podem ser feitas de maneiras diferentes dependendo do ambiente que está sendo abordado, podendo desde uma conversa mais informal e aberta a outras pautas, como uma entrevista onde se deve seguir um cronograma pré-estabelecido. Lakatos (2021) ainda nos fala que esse tipo diferente de abordagem na hora de uma entrevista pode ser caracterizada de três formas, sendo elas:

Entrevista pode ser dividido em três tipos, sendo eles:

- a) Estruturada: Ela segue um padrão pré-determinado de ações a serem feitas, de modo que as perguntas são formuladas com antecedência e o

entrevistador segue um roteiro aplicando as perguntas em uma determinada ordem. Isto é feito para que todos os entrevistados sejam comparados seguindo o mesmo conjunto de perguntas.

- b) Não estruturada: Diferente da estruturada o entrevistador não precisa seguir um roteiro de perguntas, tem liberdade para fazer perguntas conforme a entrevista flui, podendo fazer as perguntas em um formato de conversação informal e descontraída.
- c) Semi-estruturada: Este tipo de pesquisa é o meio termo entre as outras duas citadas, na qual o entrevistador tem um roteiro de perguntas pré-determinadas para perguntar, mas ao mesmo tempo abre espaço para o entrevistador fazer outras perguntas caso o mesmo ache necessário.

O tipo de entrevista que foi usada neste trabalho foi a semi-estruturada. Optou-se por este método pois tínhamos algumas perguntas previamente estipuladas para serem feitas, mas com liberdade para explorar outros aspectos que podiam ser relevantes, obtendo assim uma coleta de dados mais rica em detalhes e informações que poderiam colaborar no planejamento posterior..

Deste modo se obteve contato com os dois sócios proprietários da empresa e com os demais funcionários que trabalham diariamente na empresa com o objetivo da realização de uma pesquisa-ação. Assim, a coleta de dados foi confirmada com cada uma das partes, sendo realizadas duas entrevistas distintas , uma presencial com os funcionários da empresa e outra com por meio digital com os sócios proprietários pois os mesmos não residem na mesma cidade que a empresa funciona.

3.3.1 Coleta de dados: Missão, Visão e Valores

Para aplicar a ferramenta Missão, Visão e Valores na empresa de estudo, primeiramente deve ser feita uma entrevista semi-estruturada com os dois sócios proprietários da empresa de modo que consiga ser feita uma leitura de seus objetivos e , ideias , para que assim possam ser identificadas e determinadas a Missão, Visão e Valores. Desta forma, se baseando em Kawasaki (2006) foi elaborada uma tabela com uma série de perguntas a serem respondidas para a formulação dos itens desejados. As Tabelas 1 e 2 apresentam tais questionamentos:

Tabela 1 – Identificação do questionamento realizado.

Empresa:	Autopeças Ribeiro
Data:	
Entrevistado:	

Fonte: Autor (2023).

Tabela 2 - Entrevista MVV

MISSÃO
Qual o principal benefício que a empresa leva para o seu público alvo?
Qual é o diferencial competitivo (vantagem) que distingue a empresa da concorrência?
Tem algum interesse especial ou interesse que seja uma consequência do sucesso do negócio que deveria estar na missão?
VISÃO
Como gostaria que sua empresa estivesse daqui a 3 ou 5 anos?
Sobre a resposta acima, poderia determinar um indicador de metas a serem cumpridas no final deste tempo?
VALORES
Se sua empresa fosse uma pessoa, por quais atitudes ela deveria ser conhecida, lembrada e admirada?
Essa lista de atitudes poderia servir como a lista de valores do seu negócio? Se não, refaça a lista de atitudes

Fonte: Autor (2023).

3.3.2 Coleta de dados: Matriz SWOT

Para realizar a coleta de dados para posteriormente aplicar a ferramenta matriz SWOT na empresa de estudo, primeiramente foi realizada uma entrevista semi-estruturada com os dois sócios proprietários da empresa de modo que com as respostas obtidas fosse possível identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que afetam a empresa. As Tabelas 3, 4, 5 e 6 apresentam as perguntas feitas aos responsáveis pela empresa para assim formular a matriz SWOT.

Também foram entrevistados os funcionários da empresa pois os mesmos têm uma relação maior com o dia-a-dia da empresa e integração com os clientes, assim podem ser de grande ajuda na hora de fazermos um planejamento estratégico da empresa.

Tabela 3 – Questionamentos realizados quanto às Forças da Empresa.

FORÇAS
Somos bons em quê?
Nossa marca é forte?
Qual é a nossa vantagem competitiva?
Qual é o nosso diferencial?
Quais recursos temos à nossa disposição?
Quais vantagens oferecemos aos nossos funcionários?
Do que os nossos clientes mais gostam em nós?

Fonte: Autor (2023).

Tabela 4 - Questionamentos realizados quanto às Fraquezas da Empresa.

FRAQUEZAS
Não somos bons em quê?
O que a concorrência faz melhor do que nós?
Nossos clientes reclamam de quê?
Quais desvantagens a nossa equipe enfrenta?
O que impede o nosso desenvolvimento?
Estamos em falta de quais recursos?
Poderíamos melhorar em quais aspectos?

Fonte: Autor (2023).

Tabela 5 – Questionamentos realizados quanto às Oportunidade da Empresa.

OPORTUNIDADES
Quais mudanças regulamentares poderiam nos ajudar?
As transições do mercado são favoráveis a nós?
A economia atual vai nos afetar positivamente?
Quais oportunidades nós ainda não aproveitamos?
Que novas oportunidades estão surgindo?
Podemos atender novos segmentos de clientes?
Como podemos adquirir outros recursos úteis?

Fonte: Autor (2023).

Tabela 6 - Questionamentos realizados quanto às Ameaças da Empresa.

AMEAÇAS
Quem são os nossos concorrentes?
Quais empresas novas poderiam nos ameaçar?
Nossos fornecedores são confiáveis?
Nosso mercado pode ficar saturado?
O custo das nossas mercadorias está aumentando?
Há escassez de algum recurso essencial para nós?
As mudanças da regulamentação poderiam nos prejudicar?

Fonte: Autor (2023).

3.4 Análise de dados

O presente trabalho tem como característica uma análise de dados qualitativa, mais especificamente uma pesquisa qualitativa, na qual os dados não podem ser quantificados, pois trabalha com dados que envolvem inspirações, motivações e valores das pessoas entrevistadas a fim de ter mais clareza na obtenção das respostas desejadas. (MINAYO, 2014).

Bandin (2011) fala que utilizando como método os critérios de categorização, eles referem-se à seleção e agrupamento das categorias utilizadas para classificar e

resumir a realidade em determinados momentos. As categorias são formas de pensamento que refletem a realidade de maneira concisa e podem ser aplicadas em diversos contextos. Deste modo as categorias são uma espécie de classe que serve como um mecanismo para separar e agrupar elementos com características em comum em um mesmo lugar

3.4.1. Categorização a priori: Missão, Visão, Valores e Matriz SWOT.

Para a categorização da Missão foram utilizadas as seguintes palavras ou termos como referência: o principal benefício, diferencial competitivo e consequência do sucesso do negócio.

Para a categorização da Visão foram utilizadas as seguintes palavras ou termos como referência: estar daqui a três ou cinco anos e metas a serem cumpridas

Para a categorização dos Valores foram utilizadas as seguintes palavras ou termos como referência: atitudes que devem ser conhecidas e lista de valores do seu negócio.

Para análise da matriz SWOT foram utilizadas palavras ou termos que remetam a: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

3.5 Matriz SWOT: Combinação de fatores

Após as entrevistas feitas com os integrantes da empresa obtemos as respostas de cada um dos quadrantes da matriz SWOT, precisamos fazer um cruzamento dos fatores externos e internos, pontos fortes e fracos com as oportunidades e ameaças, para criar uma matriz estratégica e assim obtermos resultados para colocar em prática realmente. (MARTINS; TURRIONI, 2002).

Segundo Martins e Turrioni (2002) as quatro combinações necessárias para a criação da matriz são:

- a) **FORÇAS + OPORTUNIDADE:** A combinação representa as forças e oportunidades da organização, sendo fundamental que a empresa busque maximizar suas forças para aproveitar novas oportunidades.

- b) **FORÇAS + AMEAÇAS:** A combinação representa a capacidade da organização em lidar com ameaças oriundas de seus concorrentes. Basicamente, a organização deve aproveitar suas forças para contornar ou reduzir essas ameaças.
- c) **FRAQUEZAS + OPORTUNIDADES:** A combinação representa as limitações da organização em lidar com as oportunidades que surgem. A estratégia consiste em fortalecer as fraquezas da organização aproveitando ao máximo cada nova oportunidade que aparece.
- d) **FRAQUEZAS + AMEAÇAS:** A combinação representa as limitações da organização ao enfrentar as ameaças externas vigentes. Essa estratégia é, sem dúvida, defensiva, visando minimizar as fraquezas internas da organização e evitar as ameaças externas.

3.6 Matriz GUT

Segundo Marshall (2008), a matriz de priorização ou matriz GUT como também é chamada, é uma ferramenta que pode ser utilizada para auxiliar na tomada de decisões, permitindo a identificação e a classificação dos fatores-chave envolvidos em um determinado problema ou situação. Através dessa matriz, é possível criar uma lista ordenada desses fatores, de acordo com sua importância e impacto na resolução do problema em questão. Isso permite que sejam estabelecidas prioridades claras e objetivas na hora de tomar decisões, o que pode tornar o processo mais eficiente e eficaz.

Para aplicação deste método é necessário o uso de tabelas, onde são estipuladas notas de 1 a 5 para cada um dos aspectos de gravidade, urgência e tendência (G, U, T). (MARSHALL, 2008).

As notas de 1 a 5 em cada um dos parâmetros correspondem a:

- a) Gravidade (G):
 - 1 = Sem Gravidade;
 - 2 = Pouco Grave;
 - 3 = Grave;
 - 4 = Muito Grave;
 - 5 = Extremamente Grave.

b) Urgência (U):

- 1 = Pode esperar;
- 2 = Pouco urgente;
- 3 = Urgente, merece atenção a curto prazo;
- 4 = Muito urgente;
- 5 = Necessita de atenção imediata.

c) Tendência (T):

- 1 = Não irá mudar;
- 2 = Irá piorar a longo prazo;
- 3 = Irá piorar a médio prazo;
- 4 = Irá piorar a curto prazo;
- 5 = Irá piorar rapidamente.

A Tabela 7 apresenta um exemplo de matriz GUT:

Tabela 7 - Exemplo de Matriz GUT

Problema	Gravidade	Urgência	Tendência	G x U x T	Prioridade
Caso 1	5	4	2	40	2º
Caso 2	3	3	5	45	1º
Caso 3	2	2	4	16	3º

Fonte: Autor (2023).

Para elaborar as estratégias eficazes para a nossa empresa, é importante determinar quais delas têm maior prioridade para implantação. A matriz GUT, como podemos observar na tabela 7, ajuda a identificar as tarefas listadas e a definir a ordem de implementação com base em sua gravidade, urgência e tendência. Desta forma, é possível identificar qual tarefa é mais importante e deve ser realizada primeiro dentro da empresa.

3.7 Definição objetivos, estratégias identificadores e metas.

Priorizadas as ações para matriz GUT é possível definir para cada ação um objetivo, estratégia para avaliar objetivos, metas e identificadores.

A seguir é demonstrado um exemplo de aplicação para uma pizzeria:

FORÇA X OPORTUNIDADE

Conhecer clientes X Sabores mais saudáveis

Objetivo: Desenvolver novos sabores de pizzas, com recheios mais saudáveis.

Qual é o caminho para atingir o objetivo?

- Isto é a estratégia: Ações.
- Meta: Ao final de 2023 ter 5 novos sabores de pizza.
- Indicador: Números novos de sabores.

Ações:

- Pesquisa de mercado: Sabores.
- Viabilidade destes sabores? Econômica, técnica e mercado.
- Como divulgar os novos sabores?
- Monitorar as vendas dos novos sabores
- Monitorar a possibilidade de novos sabores.

4. RESULTADOS

Neste tópico são apresentados o desenvolvimento das análises propostas no trabalho utilizando os resultados das entrevistas realizadas com os gestores e funcionários da empresa de estudo.

4. 1. Definição da Missão, Visão e Valores

Conforme entrevistas aplicadas entre as datas de 28 de agosto de 2023 e 30 de agosto de 2023, com os gestores e um funcionário da empresa, entrevistas estas gravadas e transcritas no Apendice A, definiu-se a Missão, Visão e Valores da empresa.

Missão:

Oferecer aos clientes produtos e serviços de confiança e qualidade, buscando oferecer o melhor possível pela empresa em todas as suas áreas de atuação, atento às necessidades do mercado e atualizações, em prol de um melhor atendimento aos nossos clientes.

Visão:

Buscar crescimento de forma auto-sustentável com o intuito de ser reconhecido como uma empresa referência na área de soluções automotivas da região.

Valores:

Ser uma empresa correta, que busca transparência em suas negociações, mostrando determinação e foco em tudo o que estamos dispostos a fazer.

4. 2. Definição da Matriz SWOT

Conforme entrevistas aplicadas entre as datas de 28 de agosto de 2023 e 15 de outubro de 2023, com os gestores e um funcionário da empresa, entrevistas estas gravadas e transcritas no Apendice B, definiu-se a matriz SWOT. A Tabela 8 apresenta um exemplo de matriz SWOT:

Tabela 8 – Matriz SWOT da empresa.

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Conhecer os produtos que trabalha. - Conhecer seus clientes. - Trabalhar com produtos de qualidade e marcas de qualidade. - Poder de negociação com clientes e fornecedores sem risco de endividamento. - Preço. - Trabalhar sem endividamento. - Honestidade e transparência com clientes. - Atendimento aos clientes personalizado e fora dos horários de funcionamento da loja. - Possuir outros serviços que agreguem valor na empresa que não seja somente a venda direta de peças. - Liberdade total para os funcionários e bonificações. 	<ul style="list-style-type: none"> - Marketing precário. - Não possui venda ativa de produtos, procurar empresas ou oficinas para oferecer produtos, toda a venda feita é o cliente que procura. - Sistema de compras (não fazem pesquisa aprofundada de preços). - Apesar de possuir um sistema de controle de estoque, não é utilizado de forma adequada, com muitos itens saindo sem ser registrados. - Distância dos donos com a loja para ter um melhor acompanhamento. - Questão organizacional, não possuir planos de ação pré definidos ou documentos de padronização das funções a serem executadas. - Mão de obra desqualificada. - Não ter registro de venda perdida, tens que o cliente procura na loja e não trabalhamos não é registrado como produto em potencial para o futuro. - Estoque desorganizado. - Maior volume de vendas é parcelada. - Espaço físico da loja. - Controle de vendas, muitas vendas são feitas sem fazer o registro no sistema.

OPORTUNIDADES

- Buscar qualificação para vendedores
- Empresa com maior reconhecimento na cidade de Pinheiro Machado, dentro do segmento de autopeças.
- Buscar melhorar marketing fora da empresa e interação com mecânicos de oficinas buscando parcerias.
- Buscar outras empresas de fora do ramo automotivo que possam virar futuros clientes.
- O cliente nos vê como mais que um vendedor de peças.
- Fornecedores que entregam os pedidos em um dia.
- Fornecedores confiáveis, com prestígio no mercado e que são representantes oficiais das marcas que trabalham, garantindo que os produtos oferecidos são originais.

AMEAÇAS

- Autopeças concorrentes da cidade.
- Economia atual, pois diminui o poder de compra dos clientes.
- Distribuidoras de peças de cidades vizinhas atendendo diretamente as oficinas.
- Aumento do custo das peças.
- Limite de renda da cidade.
- Mercado acabar ficando saturado.
- Falta de organização dentro da empresa.

4. 2. 1 Cruzamentos de forças x ameaças

A partir da Matriz SWOT conseguimos realizar os seguintes cruzamentos entre as forças e as ameaças.

Possuir outros serviços que agreguem valor na empresa que não seja somente a venda direta de peças X Economia atual, pois diminui o poder de compra dos clientes / Mercado acabar ficando saturado.

Possuindo outros serviços que não sejam somente a venda de produtos direto no balcão abre margem para outros mercados, onde o cliente vem em busca de um serviço que oferecemos e levar outro produto que não era planejado inicialmente ou

utilizando uma técnica chamada *crosselling*, onde o cliente vai até a loja para adquirir um produto e o complementa. Como exemplo pode-se citar que o cliente vai até a loja comprar um escapamento de carro e o funcionário oferece o serviço de troca deste escapamento.

Atendimento aos clientes personalizado e fora dos horários de funcionamento da loja X Distribuidoras de peças de cidades vizinhas atendendo diretamente as oficinas.

Como a empresa já tem este histórico de atendimento diferenciado, usar isso como vantagem competitiva com distribuidoras de cidades vizinhas que podem oferecer um preço mais baixo, com o intuito de mostrar que um serviço diferenciado pode ser mais atrativo que um valor um pouco mais baixo.

Atendimento aos clientes personalizado e fora dos horários de funcionamento da loja X Autopeças concorrentes da cidade.

Manter um atendimento diferenciado, mostrando aos clientes que é a única empresa da cidade que faz isso, obtendo vantagem competitiva.

Poder de negociação com clientes e fornecedores sem risco de endividamento / Preço / X Autopeças concorrentes da cidade.

Enfatizar aos clientes as nossas vantagens perante os nossos concorrentes locais, desta forma induzindo-os a pensar em nossa empresa primeiro quando precisar de mais alguma peça ou serviço.

Trabalhar sem endividamento X Economia atual, pois diminui o poder de compra dos clientes.

Buscar continuar trabalhando desta forma, pois com um mercado volátil com aumento de valores dos insumos, mesmo que o mercado esfrie (baixa procura dos clientes), não vamos estar endividados podendo passar por um leve período vendas mais baixas que o normal.

4. 2. 2 Cruzamentos de forças x oportunidades

A partir da Matriz SWOT conseguimos realizar os seguintes cruzamentos entre

as foças e as oportunidades.

Poder de negociação com clientes e fornecedores sem risco de endividamento X Buscar melhorar marketing fora da empresa e interação com mecânicos de oficinas buscando parcerias.

A empresa tem opção de usar recursos próprios para, podendo assim usar como vantagem para buscar novas parcerias no mercado, deste modo oferecendo prazos e formas de pagamento diferenciadas conforme a demanda e volume de compra do cliente

Possuir outros serviços que agreguem valor na empresa que não seja somente a venda direta de peças X O cliente nos vê como mais que um vendedor de peças.

Buscar novos serviços que possam ser oferecidos dentro do meio automotivo, pois o cliente já sabe que não somos só uma loja de peças e confia nos serviços oferecidos, desta forma utilizar esta confiança para explorar novos mercados, assim podendo oferecer novos serviços.

Preço X Buscar melhorar marketing fora da empresa e interação com mecânicos de oficinas buscando parcerias.

Nossa empresa já atua com uma margem de lucro baixo, utilizar isto para se aproximar de novos parceiros com potenciais futuros.

Atendimento aos clientes personalizado e fora dos horários de funcionamento da loja X Buscar melhorar marketing fora da empresa e interação com mecânicos de oficinas buscando parcerias.

A empresa atua dentro de um horário comercial padrão, mas dependendo da necessidade do cliente pode ser feito um atendimento personalizado em horários não convencionais, utilizar isso como vantagem na hora de buscar novas parcerias com oficinas, pois sabem que poderiam contar com a empresa fora do horário comercial.

Conhecer os produtos que trabalha X Buscar qualificação para vendedores.

Os nossos funcionários já conhecem os nossos produtos muito bem, mas ter

uma qualificação maior dos vendedores pode trazer muitos benefícios. Ter um conhecimento técnico maior dos produtos, um atendimento ao cliente especializado, mostrar ao cliente que tem um conhecimento maior sobre o que está vendendo, assim mostrando maior confiança na hora de efetuar uma venda.

Trabalhar com produtos de qualidade e marcas de qualidade X Buscar melhorar marketing fora da empresa e interação com mecânicos de oficinas buscando parcerias.

Só trabalhamos com produtos de qualidade e originais, sempre adquiridos de fornecedores autorizados das marcas em questão. Desta forma utilizar isso como meio para abordar as oficinas da cidade, buscando fazer parcerias e virarmos fornecedores destas oficinas.

4. 2. 3 Cruzamentos de fraquezas x oportunidades

A partir da Matriz SWOT conseguimos realizar os seguintes cruzamentos entre as fraquezas e as oportunidades.

Buscar qualificação para vendedores X Sistema de compras (não fazem pesquisa aprofundada de preços).

Qualificar os vendedores e gerente da empresa para fazer uma busca aprofundada no mercado na hora de fazer um pedido com o fornecedor, analisando os custos totais do produto, formas de pagamento, tempo de entrega e urgência da necessidade do produto.

Buscar qualificação para vendedores X Questão organizacional, não possuir planos de ação pré-definidos ou documentos de padronização das funções a serem executadas.

Planos de ação e documentos de padronização de tarefas como procedimento operacional e instrução de trabalho podem ser muito efetivos para otimização de um serviço na empresa, podendo ser desde operações internas dentro da empresa como instruções de compras com os fornecedores.

Fornecedores que entregam os pedidos em um dia X Espaço físico da loja.

Fazer uma análise de venda de produtos que ocupam grande espaço no estoque, produtos que possuem grande volume, desta forma trabalhar sempre com um estoque mínimo deste produto, visando que os fornecedores consigam fazer a reposição dos mesmos em um dia.

Buscar qualificação para vendedores X Não ter registro de venda perdida, tens que o cliente procura na loja e não trabalhamos não é registrado como produto em potencial para o futuro.

Qualificar os vendedores para sempre que um cliente pedir um determinado item e não constar na loja, este item deve ser inserido no sistema ou em algum arquivo específico para análise. Caso seja frequente o pedido deste produto pelos clientes os funcionários devem passar estes números para os gestores da empresa para ser avaliado se este item tem um potencial de lucro que seria viável adquiri-lo para a empresa.

Buscar qualificação para vendedores X Apesar de possuir um sistema de controle de estoque, não é utilizado de forma adequada, com muitos itens saindo sem ser registrados.

Fazendo a acuracidade do inventário e com documentos padronizados de ações a serem seguidas os funcionários tem uma linha de tarefas para seguir no atendimento, isto pode diminuir erros ou etapas no processo que deveriam ser seguidas.

Buscar qualificação para vendedores X Estoque desorganizado.

Buscar qualificação aos vendedores para obter um estoque mais organizado e dinâmico, com opção de buscar novos layouts para empresa permitindo uma melhora neste departamento.

Mão de obra desqualificada X Buscar qualificação para vendedores.

Buscar qualificação dos vendedores para um melhor atendimento e funcionamento da empresa em todos os setores.

Marketing precário X Buscar melhorar marketing fora da empresa e interação com mecânicos de oficinas buscando parcerias

Nosso marketing atualmente não é bem aproveitado, temos potencial mas não o aproveitamos. Desta forma buscar aproveitá-lo melhor, utilizando mais as redes sociais, investindo em tráfego pago e constância, com isso buscar parcerias com mecânicos de oficinas locais para buscar parcerias negócios.

Não possui venda ativa de produtos, procurar empresas ou oficinas para oferecer produtos, toda a venda feita é o cliente que procura X Buscar melhorar marketing fora da empresa e interação com mecânicos de oficinas buscando parcerias.

A nossa empresa não faz uma venda ativa de produtos, toda a venda é feita com o cliente buscando os produtos. Devemos buscar as oficinas oferecendo produtos e falar quando ir chegar novidades caso eles se interessem, desta forma poderemos efetuar vendas que provavelmente não iríamos ter.

Sistema de compras (não fazem pesquisa aprofundada de preços) X Buscar qualificação para vendedores.

Qualificar os vendedores para fazer uma busca avançada de preços no mercado antes de realizar as compras para a loja. Se possível, mesmo que possa ter um tempo maior de espera para receber o produto, iremos ter um custo menor com o produto, desta forma podendo ter um lucro maior ou diminuir o preço final do produto para o cliente.

4. 2. 4 Cruzamentos de fraquezas x ameaças

A partir da Matriz SWOT conseguimos realizar os seguintes cruzamentos entre as fraquezas e as ameaças.

Marketing precário X Autopeças concorrentes da cidade.

Nosso marketing é fraco, com isso devemos melhorar para os nossos concorrentes não se destacarem com novos clientes que não conhecem nossa empresa.

Sistema de compras (não fazem pesquisa aprofundada de preços) X Economia atual, pois diminui o poder de compra dos clientes.

Fazer uma pesquisa maior na hora de realizar uma compra, podemos conseguir produtos com preço de custo mais baixos, assim diminuindo o preço para o consumidor final.

Sistema de compras (não fazem pesquisa aprofundada de preços) X Distribuidoras de peças de cidades vizinhas atendendo diretamente as oficinas.

Realizar uma busca maior com fornecedores na hora de realizar uma compra, podemos obter preços mais competitivos fazendo com que os clientes não precisem buscar peças em outras cidades.

Sistema de compras (não fazem pesquisa aprofundada de preços) X Aumento do custo das peças.

Obtendo uma pesquisa maior na hora de realizar uma compra, podemos conseguir um valor melhor nos produtos, não precisando assim fazer um reajuste tão grande quando formos passar para o cliente.

4. 3. Definição da Matriz GUT

A partir da definição dos cruzamentos realizados da matriz SWOT, foram escolhidos pelos proprietários da empresa 6 destes para serem analisados e assim realizar da matriz GUT, sendo estes escolhidos por serem pontos críticos na empresa que podem ser melhorados.

Com isso foram apresentados os cruzamentos para um dos sócios juntos as sugestões explicando porque estes casos devem ser priorizados. Este escolheu as seis hipóteses que considerou mais relevante e respondeu as questões pertinentes à matriz GUT segundo sua gravidade, urgência e tendência, para cada um dos casos. Após isto estes casos foram enviados para o segundo sócio que respondeu as perguntas pertinentes a matriz GUT. Os casos escolhidos foram os seguintes:

Caso 1 – Fornecedores que entregam os pedidos em um dia X Espaço físico da loja. (Fraqueza X Oportunidade).

Caso 2 – Buscar qualificação para vendedores X Não ter registro de venda

perdida, tens que o cliente procura na loja e não trabalhamos não é registrado como produto em potencial para o futuro. (Fraqueza X Oportunidade).

Caso 3 – Buscar qualificação para vendedores X Apesar de possuir um sistema de controle de estoque, não é utilizado de forma adequada, com muitos itens saindo sem ser registrados. (Fraqueza X Oportunidade).

Caso 4 – Marketing precário X Buscar melhorar marketing fora da empresa e interação com mecânicos de oficinas buscando parcerias. (Fraqueza X Oportunidade).

Caso 5 – Não possui venda ativa de produtos, procurar empresas ou oficinas para oferecer produtos, toda a venda feita é o cliente que procura X Buscar melhorar marketing fora da empresa e interação com mecânicos de oficinas buscando parcerias. (Fraqueza X Oportunidade).

Caso 6 – Sistema de compras (não fazem pesquisa aprofundada de preços) X Buscar qualificação para vendedores. (Fraqueza X Oportunidade).

As Tabelas 9 e 10 apresentam as respostas dos sócios 1 e 2, respectivamente.

Tabela 9 - Matriz GUT elaborada a partir das respostas do sócio 1.

Problema	Gravidade	Urgência	Tendência	G x U x T	Prioridade
Caso 1	2	2	4	16	4 ^o
Caso 2	5	4	2	40	2 ^o
Caso 3	5	5	5	125	1 ^o
Caso 4	1	2	1	2	6 ^o
Caso 5	3	1	2	6	5 ^o
Caso 6	4	3	2	24	3 ^o

Fonte: Autor (2023).

Tabela 10 - Matriz GUT elaborada a partir das respostas do sócio 2.

Problema	Gravidade	Urgência	Tendência	G x U x T	Prioridade
Caso 1	3	1	5	15	4 ^o
Caso 2	4	4	3	48	2 ^o
Caso 3	5	5	5	125	1 ^o
Caso 4	3	1	1	3	6 ^o
Caso 5	3	2	2	12	5 ^o
Caso 6	3	3	3	27	3 ^o

Fonte: Autor (2023).

O planejamento inicial para a prioridade de implantação de cada caso seria a soma das multiplicações dos 2 sócios. Como prioridade dos 2 sócios foram iguais não se faz necessário essa soma.

A ordem de prioridade para implantação dos casos foi:

- 1) caso 3;
- 2) caso 2;
- 3) caso 6;
- 4) caso 1;
- 5) caso 5;
- 6) caso 4.

Com isto foi apresentado o que fazer em cada caso, os objetivos e metas:

Caso 3 - Com qualificação adequada, fazendo a acuracidade do inventário e padronizando com os funcionários uma linha de tarefas para seguir no atendimento, isto pode diminuir erros ou etapas no processo que deveriam ser seguidas.

Objetivo: Verificar todo o inventário e comparar o estoque físico com o do sistema.

Meta: Manter uma acuracidade de 85%.

Indicador: Verificar o inventário a cada 6 meses e comparar o estoque físico com o do sistema.

Caso 2 – Qualificar os vendedores para sempre que um cliente pedir um determinado item e este não constar na loja, este item deve ser inserido no sistema ou em algum arquivo específico para análise. Caso seja frequente o pedido deste produto pelos clientes os funcionários devem passar estes números para os gestores da empresa para ser avaliado se este item tem um potencial de lucro que seria viável adquiri-lo para a empresa.

Objetivo: Receber e registrar no sistema itens pedidos por clientes que a empresa não possua.

Meta: Aumentar o mix de produtos com potencial de lucro na empresa em 3% no período de 1 ano.

Indicador: Verificar o número de novos produtos comercializados após o

período de 1 ano.

Caso 6 – Qualificar os vendedores e gerente da empresa para fazer uma busca aprofundada no mercado na hora de fazer um pedido com o fornecedor, analisando os custos totais do produto, formas de pagamento, tempo de entrega e urgência da necessidade do produto. Assim iremos ter um gasto menor com o produto, desta forma podendo ter um lucro maior ou diminuir o preço final do produto para o cliente.

Objetivo: Analisar a necessidade do produto e sua disponibilidade no mercado conforme o histórico de venda destes produtos.

Meta: Economizar 5% com a compra total de produtos mensais para a loja.

Indicador: Comparar o total das compras atuais com os totais de compras do ano passado, mesmo mês.

Caso 1 – Fazer uma análise de venda de produtos que ocupam grande espaço no estoque, desta forma trabalhar sempre com um estoque mínimo deste produto, visando que os fornecedores consigam fazer a reposição dos mesmos em um dia.

Objetivo: Analisar o fluxo de saída de cada pedido e realizar compras pontuais para repor o estoque.

Meta: Liberar 10% do espaço do estoque para novos produtos.

Indicador: Identificar o volume de produtos em estoque atual e verificar a cada 6 meses após a implementação do caso 1.

Caso 5 – A nossa empresa não faz uma venda ativa de produtos, toda a venda é feita com o cliente buscando os produtos. Devemos buscar as oficinas oferecendo produtos e falar quando ira chegar novidades caso eles se interessem, desta forma poderemos efetuar vendas que provavelmente não iriamos ter.

Objetivo: Obter maior lucro nas vendas de produtos.

Meta: Obter 5% das vendas da loja com a venda ativa de produtos.

Indicador: Comparar a venda ativa de produtos atual com a venda ativa de produtos do ano anterior, mesmo mês.

Caso 4 – Nosso marketing atualmente não é bem aproveitado, temos potencial, mas não o aproveitamos, desta forma buscar aproveitá-lo melhor, utilizando mais as redes sociais, investindo em trafego pago e constância, com isso buscar parcerias com

mecânicos de oficinas locais para buscar parcerias negócios.

Objetivo: Obter maior volume nas vendas com a melhoria do marketing.

Meta: Obter um aumento de 5% nas vendas.

Indicador: Comparar o número de atendimentos do mês atual com o número de atendimentos feitos no mesmo período do ano anterior.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o presente trabalho apresentado foi possível entender como funciona um planejamento estratégico de forma didática com o embasamento teórico mostrado, e de uma forma prática com a implantação do MVV, Matriz SWOT e Matriz GUT.

Desta forma se mostrou favorável aos seus objetivos iniciais, apresentando meios para a empresa tomar melhores decisões em sua gestão e conseqüentemente captar maiores lucros. Desta forma é esperado que a empresa implante as ideias apresentadas e continue fazendo um planejamento estratégico constante com o decorrer do tempo.

Com a apresentação do trabalho para os proprietários da empresa foi possível mostrar aos mesmos um conhecimento mais abrangente do mercado de atuação da empresa.

A partir da implantação da matriz GUT e da matriz SWOT foi apresentado melhorias que podem ser feitas na empresa, assim buscando novas oportunidades, apresentando objetivos, metas e indicadores.

Este trabalho permitiu uma integração do aluno com uma empresa, permitindo aplicar o conhecimento obtido na universidade de forma prática. Deste modo para a realização deste trabalho se fez necessário o auxílio do professor orientador, auxiliando nas tomadas de decisões e dos proprietários e funcionários da empresa estudada que auxiliaram na coleta de dados para a elaboração do trabalho. Vale ressaltar que a maior dificuldade para a realização da pesquisa se deu pela distância do pesquisador com os entrevistados e o local da empresa de estudo. Como sugestão para trabalhos futuros deixo a aplicação dos métodos de pesquisa do presente estudo para que sejam realizadas em outras áreas de atuação.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BIAGIO, Luiz A.; BATOCCHIO, Antonio. **Plano de negócios: estratégia para micro e pequenas empresas** 3a ed.. Santana de Parnaíba: Editora Manole, 2018. E-book. ISBN 9786555760897. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786555760897/>. Acesso em: 20 mai. 2023.
- CAMARGO, R. F. **Como fazer a Matriz GUT para a resolução de problemas? Conheça a Matriz de Prioridades**. 2018. Disponível em: . Acesso em: 29 nov. 2023.
- CAMPOS, Alexandre de; BARSANO, Paulo R. **Administração: guia prático**. São Paulo: Editora Saraiva, 2020. E-book. ISBN 9788536533728. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536533728/>. Acesso em: 20 mai. 2023.
- CARVALHO Mary; LAURINDO Fernando. **Estratégia para competitividade**. São Paulo: Futura, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento Estratégico - Da Intenção aos Resultados**. São Paulo: Grupo GEN, 2020. E-book. ISBN 9788597025705. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597025705/>. Acesso em: 20 mai. 2023.
- CRUZ, Tadeu. **Manual de Planejamento Estratégico**. São Paulo: Grupo GEN, 2017. E-book. ISBN 9788597013023. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013023/>. Acesso em: 18 mai. 2023.
- GIBBS, Graham; FLICK, Uwe. **Análise de dados qualitativos. (Métodos de pesquisa)**. Porto Alegre: Grupo A, 2009. E-book. ISBN 9788536321332. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536321332/>. Acesso em: 12 jun. 2023.
- GUAZZELLI, Arianne M.; XARÃO, Jacqueline C. **Planejamento estratégico**. Porto Alegre: SAGAH, 2018. E-book. ISBN 9788595026360. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595026360/>. Acesso em: 08 mai. 2023.
- IBGE – **Gráfico indicador de frota de veículos**. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pesquisa/22/28120?tipo=grafico&indicador=28120>. Acesso em: 27 abr. 2023.
- KAWASAKI, G. **A arte do começo : o guia definitivo para iniciar o seu projeto**. Rio de Janeiro : Best Seller, 2006

KUAZAQUI, Edmir. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2015. E-book. ISBN 9788522122523. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522122523/>. Acesso em: 18 mai. 2023.

LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo, 2021. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026580/>. Acesso em: 05/06/2023.

LEMES, Antonio. **Administrando Micro e Pequenas Empresas - Empreendedorismo e Gestão**. São Paulo Grupo: GEN, 2019. E-book. ISBN 9788595150393. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595150393/>. Acesso em: 08 mai. 2023.

MARSHALL, Jr. Et al. **Sistema de Gestão da qualidade**. 9ed. Rio de Janeiro: editora FGV, 2008.

MARTINS, R. F.; TURRIONI, J. B. Análise de SWOT e Balanced Scorecard: uma Abordagem Sistemática e Holística para Formulação da Estratégia. **Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 22., 2002, Curitiba. Anais... Curitiba: ENEGEP, 2002

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução a Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MINAYO, M. C. de S. (Org.). **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 14ª ed. Rio de Janeiro: Hucitec, 2014.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre, 2007. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577801237/>. Acesso em: 08/05/2023.

MORAIS, Felipe. **Planejamento estratégico digital**. São Paulo: Editora Saraiva, 2017. E-book. ISBN 9788547221874. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788547221874/>. Acesso em: 20 mai. 2023.

NASCIMENTO, D.P. **Planejamento estratégico**. Consultor em Programas de Qualidade. Jun 2006. Disponível em: Acesso em: 04 jan 2010.

NETO, Siqueira de M.; PEREIRA, Maurício F. **Criação de valor compartilhado**. São Paulo: Grupo GEN, 2014. E-book. ISBN 9788522485864. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522485864/>. Acesso em: 20 mai. 2023.

OLIVEIRA, D. de P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática**. São Paulo: Atlas, 2004. PRODANOV, Cleber Cristiano. Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed.

Novo Hamburgo: Feevale, 2013

PEREIRA, Maurício F.; NEIS, Dyogo. **Planejamento Estratégico: A Contribuição da Estrutura Organizacional para o Processo de Implementação da Estratégia** (V. 4). São Paulo: Grupo GEN, 2015. E-book. ISBN 9788522498628. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522498628/>. Acesso em: 18 mai. 2023..

ROLIM KMC, Bezerra MGA, Moreira VTA, Maria FM. Mulheres em uma aula de hidroginástica: experienciando o interrelacionamento grupal. **Revista Brasileira em Promoção da Saúde**. 2004

SEBRAE - **Atlas dos Pequenos Negócios é lançado nos 50 anos do Sebrae**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebrae50mais50/noticias/atlas%E2%80%93dos%E2%80%93pequenos%E2%80%93negocios%E2%80%93e%E2%80%93lançado%E2%80%93nos%E2%80%9350%E2%80%93anos%E2%80%93do%E2%80%93sebrae#>. Acesso em: 24 abr. 2024

SILVA, Helton; TENCA, Evandro; SCHENINI, Paulo; FERNANDES, Sandra. **Planejamento estratégico de marketing** – 4. Ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.

SLACK, Nigel; BRANDON-JONES, Alistair; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**, 8ª edição. São Paulo: Grupo GEN, 2018. E-book. ISBN 9788597015386. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597015386/>. Acesso em: 19 mai. 2023.

SHAHABI, A.; HOSSEINPOUR, S.; SOHEILA, Z. An investigation into accounting practices of small and medium enterprises of Tehran Province in Iran. **Reef Resources Assessment and Management Technical Paper**, v. 40, n.5, p. 285-295, 2014.

THIOLLENT M. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez; 2022.

VIANA, João José. **Administração de Materiais: um enfoque prático**. São Paulo: Atlas, 2000

APENDICE A - Entrevistas de Missão, Visão e Valores.

Sócio 1

Visão, ser reconhecido como um parceiro em soluções automotivas. Missão, estar atendo as tecnologias, necessidades do mercado para atender nossos clientes com excelência.

A empresa surgiu em 1998 diante de um desejo do pai em ampliar o negócio, que até então um negócio que era oficina que o pai tinha desde 1966 a qual ele abriu com 20-21 anos por ai, e em 1997-98 a gente tem 25 anos, com o advento de eu ir estudar em Bagé a gente precisava de uma renda a mais né, então optamos em abrir a loja com a oficina, começou inicialmente com itens que conhecíamos da oficina que eram itens de baixo valor mas de alta rotatividade buscando ter um menor investimento inicial e uma boa participação do mercado com a certividade do estoque, a medida que o negócio foi crescendo e se tornando sustentável a gente sempre foi reinvestindo parte dos lucros no negócio de forma que ele fosse crescendo sem nenhum tipo de endividamento a gente sempre foi trabalhando nessa linha, o foco sempre foi itens de giro itens com e componentes de manutenção mecânica e elétrica, basicamente isso, o restante foi o feijão com arroz que tu vai contratando gente, colocando gente. No final de 1999 a gente mudou de prédio, foi para o que estamos até hoje, a 22-23 anos.

Sócio 2

Cara então vamos tentar, a missão do nosso negócio é oferecer peças de qualidade, que ofereçam confiabilidade do veículo do cliente, serviços com esse mesmo intuito, que ofereçam confiabilidade com o serviço do cliente, de uma forma justa, quero dizer, com um preço justo e qualidade, tanto na venda de peças quanto no atendimento de serviços que fazemos ali.

Cara nossa visão para o futuro é crescer de forma sustentável pois a gente sabe que trabalhar nesse ramo em cidade pequena não é fácil, então qual é a visão? Crescer de forma sustentável para se tornar referência na região no que se trata de peças de carro e serviço automotivo básico.

Os valores, aí tu sabe, a gente tem uma escola educacional meio parecida de casa, então os nossos valores são a honestidade, transparência com qualquer tipo de negociação e cara, determinação, foco, acho que é mais ou menos por aí. Se tiver alguma ideia para melhorar o que eu estou te dizendo tu sabe que é tudo nosso e nada deles.

Funcionário

A gente trabalha com toda a linha de peças para veículos leves até alguma coisa para caminhonetes mas o nosso foco ali é linha leve, suspensão, rolamento, pivô, rolamento, amortecedor, coxim, peças de motor, juntas e retentor, a gente trabalha também com óleo, troca de óleo e filtro, escapamentos também a gente tem, toda a linha de escapamentos, a gente tem bateria também, bateria grande e bateria pequena, para carro e caminhão e a gente também tem o programa da Interis, de Pelotas, que dá todo o suporte para estoque, para reposição

Fonte: Autor (2023).

APÊNDICE B – Transcrição de áudios para matriz SWOT

Entrevistador

Eu como entrevistador fiz uma breve apresentação da matriz SWOT para todos os entrevistados e algumas sugestões de perguntas que eles pudessem responder ajudando na elaboração de suas respostas, mas os deixando bem à vontade para falar outras coisas. As perguntas e apresentações feitas foram as seguintes:

As perguntas são para a criação de uma matriz SWOT, não sei se tu é familiarizado com o que é, mas basicamente é uma ferramenta de análise estratégica que ajuda a identificar os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças de uma empresa.

No caso as Forças e Fraquezas são uma análise interna, que são as coisas que de dentro da empresa e as Oportunidades e Ameaças seriam uma análise externa, com coisas de fora da empresa podem surgir como oportunidades p empresa crescer ou ameaçar a empresa de alguma forma.

Dito isso, eu queria te perguntar o que tu acha que poderiam ser coisas que se encaixem nisso que falei. Tipo nas foças uma coisa que pode colocar como uma força é ter um grande conhecimento do perfil dos clientes, pois como Pinheiro é pequeno vocês conhecem todo mundo, ou até mesmo a ideia de mudar a loja de lugar como vocês tinham ideia um tempo atrás. Ai vou mandar umas perguntas para se basear mais ou menos mas precisa necessariamente responder elas, só como uma base mesmo e pode falar tudo o que pensar. Mais um pouco sobre forças:

Somos bons em quê?

Nossa marca é forte?

Qual é a nossa vantagem competitiva?

Qual é o nosso diferencial?

Quais recursos temos à nossa disposição?

Quais vantagens oferecemos aos nossos funcionários?

Do que os nossos clientes mais gostam em nós?

Fraquezas:

Não somos bons em quê?

O que a concorrência faz melhor do que nós?

Nossos clientes reclamam de quê?

Quais desvantagens a nossa equipe enfrenta?

O que impede o nosso desenvolvimento?

Estamos em falta de quais recursos?

Poderíamos melhorar em quais aspectos?

Oportunidades:

Quais mudanças regulamentares poderiam nos ajudar?

As transições do mercado são favoráveis a nós?

A economia atual vai nos afetar positivamente?

Quais oportunidades nós ainda não aproveitamos?

Que novas oportunidades estão surgindo?

Podemos atender novos segmentos de clientes?

Como podemos adquirir outros recursos úteis?

Ameaças:

Quem são os nossos concorrentes?

Quais empresas novas poderiam nos ameaçar?

Nossos fornecedores são confiáveis?

Nosso mercado pode ficar saturado?

O custo das nossas mercadorias está aumentando?

Há escassez de algum recurso essencial para nós?

As mudanças da regulamentação poderiam nos prejudicar

Sócio 1

E aee Vini como ta tudo joia? Eu faço a matriz show aqui da empresa, então eu conheço, então, somos bons em que? Tipo eu acho que a gente é bom em conhecer os produtos né, saber o que tá vendendo, saber a forma de aplicação, saber a necessidade do cliente né e conhecer os produtos as marcas e as qualidades que a gente trabalha, eu acho que a gente é bom em relação a questão de ser visto pelo cliente como um parceiro de trazer soluções e não só vender peças, mas vender conhecimento e vender a solução para o problema dele. A nossa marca é forte? Bom a gente não tem uma marca né, a marca a loja Ribeiro autopeças, cara a gente dentro do mercado que a gente atua, na cidade que agente atua a gente pode dizer que é forte sim, lógico que com total humildade como marca, porque a mais de 5, 6 ou 8 anos naquela pesquisa ali da empresa de Candiota que faz a gente sempre é a mais lembrada como marca, como autopeças, em primeiro lugar e a diferença aumenta ano a ano cada vez mais, tanto que no último ano foram feitas pesquisas com 3 ou 4 autopeças e a soma de todas elas não deram o nosso percentual, ou seja a gente é a mais lembrada escancarado. Qual é a nossa vantagem competitiva? Cara dentro de

Pinheiro Machado a gente trabalha muito com o pé no chão né, procura trabalhar com itens de mais alto giro e trabalhamos sem nenhum tipo de endividamento ta, a gente trabalha com compra parcelada mas dentro de um prazo médio de pagamento curto, a gente tem um prazo médio de pagamento de no máximo 60 dias, o que que eu digo prazo médio, posso comprar 5 mil reais de fornecedor e pagar 30, 60, 90 e 120 entendeu, o meu prazo médio hoje é de 45 a 60 dias. Qual o nosso diferencial? Acho q é a nossa transparência Vinicios, entendeu, que realmente o cliente precisa, a honestidade q a gente sabe que não era para ser um diferencial mas a gente entende que o diferencia é ta ali, o atendimento fora de horário, é a vontade que é percebida tanto pelo cliente como pelos mecânicos que a gente tem de ajudar, né, q a gente faz o fornecimento buscando ajudar o cliente a resolver o problema do cliente e do mecânico né, claro que a gente visa o lucro, mas o lucro como consequência, não como atividade principal, a gente entende que um processo bem gerido, um processo bem conduzido ele tem seguramente um resultado positivo, então a gente procura trabalhar através do processo e das pessoas.

Recursos que temos a disposição, hoje tu tem, não só hoje né de bastante tempo tu tem uma entrega basicamente D+1 como a gente chama né, pede em um dia e chega no outro, então isso, o recurso da logística do lead time reduzido é uma vantagem, é um recurso, outro recurso que não se tinha no passado é o acesso a informação, é impressionante o quanto facilita, na identificação de um produto, na identificação de um componente do carro que no passado tu só tinha o recurso do catálogo impresso né, então, é claro que a internet tem muito mais de 10 anos, mas a informação passou a ter maior efetividade técnica na internet de 10 anos para cá eu acredito, então a gente procura trabalhar bastante em relação a isso, quais vantagens oferecemos a nossos funcionários? Cara eu acho que a gente é uma empresa que trabalha totalmente diferente, tu conhece ali, a gente trabalha com os funcionários e tenta estabelecer com eles e dar um sentimento de dono, a isso é vantagem? Eu acho que é vantagem por que a pessoa faz o seu horário, ele tem flexibilidade para sair para resolver alguma coisa particular se precisar, ele pode fazer coisa articular dele lá entro, a gente não trabalha com uma cobrança incisiva, em relação a vantagem financeira, a gente também trabalha com o sistema de comissionamento, onde a gente paga 1% de comissão a partir de um volume X de faturamento e a partir de uma margem líquida de resultado, ta então são vantagens que a gente oferece, além disso eu sempre coloco a disposição que eles tragam as necessidades deles em relação a

questão profissional também, se precisar fazer um curso de Excel, se quiser fazer um curso técnico ou alguma coisa a gente sempre procura apoiar nesse tipo de coisa, uma outra vantagem é que a gente coloca a disposição toda a infraestrutura da loja para utilização deles em horário extra profissional, tipo, ele quer ir lá lavar o carro no pátio da loja, ele vai, quer usar o macaco para mexer no carro dele no final de semana ele vai, ele precisa fazer um trabalho, alguma coisa em computador ele pode usar toda a infraestrutura da loja para fins particulares, de uma forma, lógico, ordenada de forma controlada.

E do que nossos clientes mais gostam em nós? Acho que é aquilo que eu te disse no início, que é a questão da transparência, da parceria, da relação de amizade entre cliente e fornecedor e gosto muito da questão de fazer o algo a mais no atendimento interpessoal, a venda não se encerra quando tu entrega o produto, ele pagou e emitiu a nota, então é saber um pouco mais, ter um atendimento que se ficou um sem bateria o pessoal pega o carro e vai lá fazer o carro ligar, dar uma carona pro cara, ou seja, a gente busca sempre contribuir de forma que a gente seja percebido como um parceiro que ta ali.

Em relação a fraquezas Vinícios, nós não somos bons em, nosso marketing está muito amador tá, nós não somos bons em venda ativa, pois nossa venda é 99,9% passiva, o que que isso é, o mecânico chega lá, o cliente chega lá, todo mundo chega lá pedindo a peça, o que que eu falo de venda ativa, não literalmente a venda né, mas o relacionamento com o cliente de ter, toda a semana dar uma passada nas oficinas, ver como é que tão, se tão precisando de algum coisa a curto prazo, se precisam de algo emergencial né, aquela coisa de começa o dia e dá uma ligada, ter um grupo no Whatsapp falando, pessoal estão precisando de alguma coisa, precisam de identificação emergente, to fazendo uma encomenda agora de Porto Alegre e amanhã vai ta aqui, vocês precisam de alguma coisa que eu possa já estar pedindo para agilizar, então nisso a gente é muito fraco. O que que a gente não é bom também, os sistema de compras, os guris compram de quem bem entende, não tem um processo legal de cotação, não tem comparativo, negociação com o fornecedor, o fornecedor basicamente nos dita o preço e agente aceita, então a gente precisaria ter um trabalho melhor de compras, quando eu digo compras, também um controle melhor de estoque, itens de alto giro, baixo giro e médio giro, pra gente poder fazer campanhas de venda para trabalhar com itens que tem mais giro e reduzir itens que não tem rotatividade, para tentar fazer com que tu venda ele e invista em outro produto que vá rodar para

capitalizar o negócio.

O que a concorrência faz melhor que nós? Cara eu não saberia te dizer, a gente não foca no que a concorrência faz tá, até pela questão que te disse, que nas pesquisas de satisfação a gente é bem mais lembrado que todos os concorrentes juntos, então a gente é mais assediado pela concorrência que nós percebemos assim a concorrência e nos espelhamos em alguma coisa, mas com certeza, como em todo o processo eles devem fazer algo melhor que nós e dentro do que o cliente espera assim dizer.

Nossos clientes reclamam de que? Cara eu não estou lá perto Vinícios então eu não vou nem te dizer o que eles reclamam, mas eu como cliente quando estou lá reclamaria, que é a questão organizacional, a questão de chegar lá e pedir alguma coisa e ter um feedback imediato, ter aquela vontade de dar um retorno imediato, de dar um algo a mais, um agrado, sei lá, não sei se chegam a reclamar ou não, mas eu acho que a gente poderia ter.

Que desvantagens a nossa equipe enfrenta? Olha no momento o mercado está bem dinâmico e assim como a logística é mais rápida para nós, hoje existem distribuidoras de peças em Pelotas né que estão atendendo direto as oficinas, então alguns mecânicos já fazem a compra direto por telefone e internet e estão recebendo isso na loja, então acabam nos baypassando, então a minha equipe perde o poder de venda.

O que que impede o nosso desenvolvimento? Eu acho que eu e o mano primeiro não estarmos próximos, por nós termos uma formação, por ter uma outra visão do negócio e do mercado, ter o espírito de dono, isso impede um pouco o nosso desenvolvimento a gente não estar juntos né, ao mesmo tempo por o mercado de Pinheiro ser um mercado bem restrito ele também não propicia que eu coloque alguém com maior capacidade, com um custo maior, então eu acho que é uma limitação do mercado é uma e a nossa ausência em maior tempo impede o nosso desenvolvimento.

Sobre falta de recursos eu acho que não temos falta de recursos.

Eu acho q poderíamos melhorar em todos aquele pontos que falamos em pontos fracos e oportunidades poderia melhorar, a comunicação, a qualificação dos vendedores né, a questão de um estoque mais inteligente, mais dinâmico, uma coisa que eu acho muito importante é o registro da venda perdida, o que que eu digo com o registro da venda perdida Vinícios, tu chega lá e pediu uma coisa que não tem,

ninguém anota ali, ninguém registra aquela perda de venda por indisponibilidade do produto, pois isso com o decorrer do tempo, quando tu passa a ter esse registro tu passa a estudado e ver quais itens tu pode implementar no teu estoque que vá rodar, então a gente poderia ser melhor a marketing, a venda ativa, a prospecção de vendas e clientes em oficinas, empresas e industrias na região de Pinheiro Machado, eu posso ter correias, eu posso ter rolamentos, eu posso ter filtros, eu posso ter muitas coisas que podem ser consumidos aí na região que a gente não tem por não ter esse trabalho de prospecção, basicamente seria isso.

As transições do mercado são favoráveis a nós? Eu te diria que se a gente estiver atento as transições do mercado a gente sempre tem condições de fazer do limão uma limonada ou seja das dificuldades fazer as oportunidades, pois se as transições são desfavoráveis a nós, também são desfavoráveis as outras autopeças de Pinheiro né, ou a qualquer outro tipo de concorrência, então é importante que a gente esteja atento as transições e se preciso sucatear o nosso modelo de negócio antes que o mercado sucateie, porque a transição do mercado faz com que tu faça uma transição interna e muitas vezes tu não percebe essa necessidade ou então não quer acompanhar essa transição e pela variação, pela transição tu do mercado tu acaba perdendo participação, eu vejo sempre que as transições vão ocorrer né, algumas vão ser mais favoráveis e outras menos favoráveis né, mas a gente tem que estar sempre muito atento e medindo isso ai.

A economia atual vai nos afetar positivamente? Cara a economia atual a gente não sabe, é uma incógnita, eu digo isso porque eu trabalho e atendo industrias desde pequeno porte até industrias multinacionais né, a economia atual se a gente falar em questão industrial ela praticamente não tem interferência pra nós, porém a economia fez com que no momento que a gente teve uma alta desvalorização da nossa moeda em relação ao dólar, tudo que é produto relacionado a tecnologia, produtos que tem aço e tudo mais, ele teve um aumento muito superior a correção salarial que os nossos clientes tiveram, essa economia nos prejudicou bastante porque o nosso cliente consumidor perdeu o poder de compra com essa economia, mesma coisa com o mercado soja e o mercado indústria, teve aquele boom pós pandemia e depois desaqueceu, teve saco de soja que valeu R\$ 190,00 e hoje vale R\$ 110,00, ele teve um decréscimo de 60% né, a mesma coisa em relação a carne, ao preço do kg do boi que também é o nosso cliente que sustenta da nossa região, então a economia atual atrapalhou bastante pois o nosso cliente perdeu bastante poder de compra né, tanto

o cliente assalariado, o cliente que é funcionário público, quanto o cliente que é produtor rural ou produtor agropecuário.

Quais oportunidades nós ainda não aproveitamos? Eu acho que dentro de tudo aquilo que a gente falou ali de pontos de pontos a melhorar entram nessa linha, nós temos oportunidade de vendas na indústria, nós temos oportunidade de estar mais próximo do cliente de entender melhor o que ele precisa para se readequar, para adequar nosso estoque em relação a necessidade. Até então a gente sempre faz o trabalho de compra focado em reposição, vendi e comprei, mas eu não to comprando o que eu to deixando de vender por não ter eu não to comprando o que eu to sabendo que tem alguma empresa alguma coisa nova ali pois eu não estou fazendo esse trabalho externo de buscar informação antecipada da possível necessidade do cliente.

Que novas oportunidades estão surgindo? Não vejo novas oportunidades.

Podemos atender novos segmentos de clientes? Sim, como eu falei ali a gente tem empresas de segmento de corte de madeira, empresas da agricultura, eu posso atender com correias e rolamentos agrícolas, eu posso trabalhar com rolamentos industriais e correias basicamente, então eu tenho outros mercados e segmentos que eu tenho como oportunidade de crescimento.

Como podemos adquirir outros recursos uteis? A gente teria que ver quais são os recursos precisaríamos adquirir com essas oportunidades do mercado né, assim a gente vai tá mensurando em relação ao investimento e tempo de retorno, assim verificar se vale a pena pegar uma linha de crédito em um banco com juros baixos, uma linha de crédito de algum outro produto, uma parceria com algum fornecedor ou até mesmo utilizar algum dinheiro que a gente tenha em caixa ou desfazer de algum bem que não seja tão produtivo para investir pois hoje a gente dispõe de outros bens.

Bem quem são nossos concorrentes? Diretamente as autopeças, 3 - 4 que tem aí, e passam a ser quem pode nos ameaçar com relação a concorrência, são esses fornecedores que estão passando a entregar o produto diretamente para as oficinas, isso aí é uma ameaça. São empresas de outras cidades que trabalham com distribuição de produtos e estão vendendo com ticket médio menor diretamente para os mecânicos.

Nossos fornecedores são confiáveis? Sim porque a gente avalia a qualificação do fornecedor, avalia o histórico, a gente avalia se ele é distribuidor autorizado das marcas que eles nos vendem, por que isso, a gente pode comprar uma lâmpada, um amortecedor, um rolamento, uma correia falsificada se o meu fornecedor não for um

distribuidor autorizado das marcas que ele me vende, mas sim eles são confiáveis pois avaliamos os fornecedores antes.

Nosso mercado pode ficar saturado? Pode, dentro daquilo que a gente falou ali, se entrar mais autopeças, se aumentar o volume de venda das distribuidoras direto para as oficinas, vai reduzindo o nosso ticket médio, vai reduzindo nosso faturamento né e vai saturando, ao mesmo tempo o que que a gente já vem pensando e vai fazendo de certa forma, é trazendo o cliente pra lá né e a gente já começou com serviço básico exatamente para agregar valor, tendo produto e serviço ta.

O custo das nossas mercadorias está aumentando? Sim, toda hora, como te comentei ali o custo das mercadorias tem um aumento entre 3 e 4 vezes superior ao aumento de renda digamos assim pelo INPC do meu cliente ta, o meu consumidor, então é uma das coisas que nos esmaga ali.

Há escassez de algum recurso essencial para nós? Sim, cara a mão de obra é impressionante né, tu ter pessoas que conheçam sobra autopeças que gostem, é bem complicado, eu vejo isso numa proporção pequena ai em Pinheiro e também vejo isso porque a Sueca nada mais é que uma loja de peças gigante, tanto indústria como automotiva, e a qualificação e as pessoas com esse conhecimento, com essa mão de obra qualificada, com conhecimento técnico de peças está ficando bem espaço.

Sobre as regulamentações a gente trabalha com todos os funcionários com carteira assinada, a gente paga além do valor líquido de salário a gente paga um adicional, a gente não faz nenhum desconto de ante do salário do funcionário, não desconta imposto de renda, não desconta INSS, não desconta FGTS, a gente paga o salário bruto do contracheque e mais uma comissão, isso aí entra em um dos diferenciais que os nossos funcionários tem.

Sócio 2

Forças:

Somos bons em quê?

Negociações.

Nossa marca é forte?

Sim.

Qual é a nossa vantagem competitiva?

Preço.

Qual é o nosso diferencial?

Atendimento.

Quais recursos temos à nossa disposição?

3 pessoas e internet.

Quais vantagens oferecemos aos nossos funcionários?

Liberdade de negociações.

Do que os nossos clientes mais gostam em nós?

Atendimento e preço.

Fraquezas:

Não somos bons em quê?

Controle de vendas e compras.

Nossos clientes reclamam de quê?

Falta de estoque.

Quais desvantagens a nossa equipe enfrenta?

A falta de renda, a maioria das vendas são pedaladas.

O que impede o nosso desenvolvimento?

Limite de renda da cidade.

Estamos em falta de quais recursos?

Acabamento no prédio.

Poderíamos melhorar em quais aspectos?

Organização.

Ameaças:

Quem são os nossos concorrentes?

MC, JB e Santa Rita.

Quais empresas novas poderiam nos ameaçar?

Nova não sei.

Nossos fornecedores são confiáveis?

Sim.

Nosso mercado pode ficar saturado?

Sim.

O custo das nossas mercadorias está aumentando?

Sim.

Há escassez de algum recurso essencial para nós?

Não.

As mudanças da regulamentação poderiam nos prejudicar

Talvez.

Funcionário

Nosso nome com certeza é forte, o nome Ribeiro aí é bem conhecido a muitos anos aí na batalha e o nosso diferencia é no atendimento, atendimento de como o cara trata os clientes, a facilidade que nós proporcionamos a eles também e principalmente os nossos amigos parceiro aí, os mecânicos né cara, tchê esses aí a gente tem que tá sempre juntos. A nossa região é pouco desenvolvida né, não tem como investir mais num negócio que não vai dar tanto retorno né e com certeza nós temos concorrências aí com outras autopeças tá. Nossos fornecedores são confiáveis, são confiáveis, agora o custo da mercadoria aumenta regularmente, como tudo né no Brasil aumenta regularmente.

Fonte: Autor (2023).