

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
CAMPUS PATO BRANCO

*CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO CONTÁBIL E
FINANCEIRA - TURMA VII*

JOICE DIANE ROSIN

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADO NO DEPARTAMENTO
COMERCIAL DE UMA EMPRESA AUTOMOBILÍSTICA**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

PATO BRANCO

2011

JOICE DIANE ROSIN

**PLANEJAMENTO ESTRATEGICO APLICADO NO DEPARTAMENTO
COMERCIAL DE UMA EMPRESA AUTOMOBILÍSTICA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial para obtenção do Título de Especialista em Gestão Contábil e Financeira, do da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Câmpus Pato Branco.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Fernando Casagrande

PATO BRANCO

2011

TERMO DE APROVAÇÃO

JOICE DIANE ROSIN

**PLANEJAMENTO ESTRATEGICO APLICADO NO DEPARTAMENTO
COMERCIAL DE UMA EMPRESA AUTOMOBILISTICA**

Trabalho de Conclusão do Curso de Pós Graduação em Gestão Contábil e Financeira, Sétima Turma da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Pato Branco, pela seguinte Banca Examinadora:

Prof. Dr. Luiz Fernando Casagrande

Dr. Osni Hoss

MSC. Antonio C. Silverio

Pato Branco, Novembro de 2011.

RESUMO

O presente artigo faz um estudo de caso em uma concessionária de veículos na região Sudoeste do Paraná para identificar qual a ferramenta do planejamento estratégico pode auxiliar na melhoria do processo de gestão. Buscou-se uma ferramenta que pudesse auxiliar no cenário atual da empresa. O estudo apresentado passa por uma pesquisa de campo, qualitativa, exploratória, descritiva e bibliográfica objetivando indentificar ferramentas do Planejamento estratégico que possam auxiliar na análise do cenário atual. Foram estudadas duas ferramentas do Planejamento estratégico, balanced scorecard e Matriz de Swot, optando então pela aplicação da Matriz de Swot em virtude de esta ser uma ferramenta que auxilia os gestores na tomada de decisões possibilitando a avaliação do cenário atual, para assim determinar as estratégias. Logo foi feita a aplicação da Matriz de Swot no departamento Comercial da empresa em estudo e montado um plano de ação buscando solucionar os pontos fracos existentes, usar as oportunidades em prol da empresa, diminuir as ameaças, e aproveitar os pontos fortes existentes.

Palavras-chave: Planejamento estratégico, Matriz de Swot, ferramenta

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	4
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA	4
1.2 PROBLEMA	4
1.3 OBJETIVO GERAL	4
1.4 OBJETIVOS ESPECIFICOS	5
1.5 JUSTIFICATIVA	5
1.6 METODOLOGIA	5
2 REFERENCIAL TEÓRICO	6
2.1 FERRAMENTAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	7
2.1.1 MATRIZ DE SWOT	7
2.1.2 BALANCED SCORECARD	9
3 ESTUDO DE CASO	9
3.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	9
3.2 APLICAÇÕES DA MATRIZ SWOT E ANALISE DOS DADOS	10
3.2.1 Quadrante de SWOT - Pontos fracos	11
3.2.2 Quadrante de SWOT – Pontos fortes	14
3.2.3 Quadrante de SWOT– Oportunidades	16
3.2.4 Quadrante de SWOT – Ameaças	17
3.3 PLANO DE AÇÕES E METAS	18
3.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	18
4 CONCLUSÃO	20
REFERÊNCIAS	21

1 INTRODUÇÃO

Tendo em vista as mudanças cada vez mais freqüentes no cenário das empresas automobilísticas e a evolução nesse mercado tais como o perfil dos clientes, a busca por produtos e serviços diferenciados, barreiras comerciais, concorrência que aumenta a cada dia, produtos cada vez mais competitivos, as inovações que acontecem quase que diariamente, o surgimento de novas tecnologias, existe uma necessidade de mapeamento desses fatores para que as empresas do ramo possam tomar decisões da forma mais acertada possível.

Neste sentido, é essencial e imperativo que as empresas busquem ferramentas que auxiliem na análise interna verificando como encontra-se a empresa e os possíveis cenários em que poderá atuar.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Planejamento Estratégico aplicado no departamento comercial em uma revenda automobilística

1.2 PROBLEMA

Diante disso, pede-se, qual ferramenta do planejamento estratégico poderia ser utilizada para analisar a situação atual do departamento buscando o melhoramento do processo de gestão?

1.3 OBJETIVO GERAL

Fazer um estudo de caso em uma concessionária de veículos na região Sudoeste do Paraná para identificar qual a ferramenta do planejamento estratégico pode auxiliar na melhoria do processo de gestão.

1.4 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- a) Fazer uma revisão da literatura
- b) Identificar ferramentas de Planejamento Estratégico que possam auxiliar na análise do cenário empresarial atual.
- c) Aplicar a ferramenta selecionada e analisar os resultados.
- d) Identificar pontos fracos e fortes na ferramenta proposta.

1.5 JUSTIFICATIVA

A mudança continua no cenário automobilística faz com que cada vez mais torne-se necessário ferramentas que auxiliem tanto nas tomadas de decisões quanto no entendimento e melhoramento deste cenário.

“Se fizermos uma comparação com o número de concessionárias existentes no país hoje com há uns trinta anos atrás, com certeza vamos os surpreender, pois atualmente existem concessionárias por todo o Brasil, atendendo a sociedade de maneira eficaz” . (CULTURA MIX, 2011).

Para a empresa em estudo este trabalho será importante para que se possa fazer uma análise do cenário atual buscando encontrar dentro do planejamento estratégico um sistema simples para verificar o ambiente em questão e tomar as decisões adequadas às constantes mudanças.

1.6 METODOLOGIA

Quanto aos fins da pesquisa, esta será qualitativa, exploratória e descritiva. Qualitativa por que não serão usados métodos e técnicas estatísticas, e o ambiente natural será à fonte direta para a coleta de dados, sendo que será descrito o que ocorre no ambiente. A pesquisa qualitativa, para Fachin, (2005, p. 81), “é caracterizada pelos seus atributos e relaciona aspectos não somente mensuráveis, mas também definidos descritivamente. O conjunto de valores em que se divide uma variável qualitativa é denominado sistema de valores.” Exploratória porque será necessário ir a campo para coletar informações e para encontrar possíveis soluções visando alcançar o

objetivo deste trabalho. Para Vergara (2005, p. 47), “é realizada em área na qual a pouco conhecimento acumulado e sistematizado, por sua natureza de sondagem não comporta a hipótese que, toda via, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa.” E Considerando o critério de Vergara (2005, p. 47), esta pesquisa trata-se de uma pesquisa descritiva, pois serão expostas as características dos setores da empresa como são atualmente; serão expostas características de determinada população, neste caso o setor comercial da empresa em estudo, ou de determinado fenômeno. Para GIL (2002, p.42) “as pesquisas descritivas são juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática”.

Quanto aos meios a pesquisa será caracterizada como de campo e bibliográfica.

Caracteriza-se sendo uma pesquisa de campo por que será necessário ir a campo para coletar informações. Para Fachin, (2005, p. 133), a pesquisa de campo detém-se na observação do contexto no qual é detectado um fato social (problema), que a princípio passa a ser examinado e, posteriormente, é encaminhado para explicações por meio dos métodos e das técnicas específicas. A pesquisa de campo é a que se realiza com o fato social situado em seu contexto natural, ou seja, em seu campo ou habitat, sem nenhuma alteração imposta pelo pesquisador. A pesquisa também se caracteriza como bibliográfica por que será necessária a consulta em livros para fundamentar o trabalho cientificamente. Para Fachin (2001 p.125) “a pesquisa bibliográfica é a base para as demais pesquisas e pode-se dizer que é uma constante na vida de quem se propõe a estudar.”

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será apresentada a revisão bibliográfica referente algumas ferramentas do planejamento estratégico buscando encontrar a que melhor possa auxiliar na análise do ambiente em estudo

2.1 FERRAMENTAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

“Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada” (OLIVEIRA, 2004, pg. 47)

Portanto entende-se que o planejamento estratégico é o que fornece a direção e o propósito da empresa.

Kotler e Armstrong (2003, p. 33) definem o planejamento estratégico como sendo o processo de desenvolver e manter um ajuste estratégico entre os objetivos, habilidades e recursos de uma organização e as oportunidades em um mercado que esta em continua mutação.

Existem diversas ferramentas que auxiliam no planejamento estratégico. Aqui será feita uma revisão literária de duas destas: Matriz de Swot, e Balanced Scorecard.

2.1.1 MATRIZ DE SWOT

Uma ferramenta bastante utilizada nas empresas para o desenvolvimento do planejamento estratégico e a análise do cenário é a matriz de SWOT.

Tonini e Spinola (2007, apud ANSOFF & MC DONNELL, pg. 1984), a análise SWOT é uma das ferramentas de gestão para suporte ao planejamento estratégico. O termo SWOT é um acrônimo das palavras Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças). Ela é dividida em duas partes: o ambiente externo à organização (oportunidades e ameaças) e o ambiente interno (pontos fortes e pontos fracos).

O ambiente externo está totalmente fora do controle da organização, age de maneira homogênea sobre todas as organizações que atuam no mesmo mercado e na mesma área e, desta forma, representam oportunidades ou ameaças iguais para todas, cuja probabilidade de impacto deve ser tratada por cada empresa separadamente. Por outro lado, o ambiente interno é aquele que

pode ser controlado pela empresa e, portanto, é diretamente sensível às estratégias formuladas pela organização.

O Quadro 1 apresenta a matriz Swot.

Ambiente	Pontos Positivos	Pontos Negativos
Interno	<p>Forças</p> <p>* _____</p> <p>* _____</p> <p>* _____</p>	<p>Fraquezas</p> <p>* _____</p> <p>* _____</p> <p>* _____</p>
Externo	<p>Oportunidades</p> <p>* _____</p> <p>* _____</p> <p>* _____</p>	<p>Ameaças</p> <p>* _____</p> <p>* _____</p> <p>* _____</p>

Quadro 1: Matriz SWOT
 Fonte: Wright *et al.* (2000) *apud* Casagrande (2010)

A análise externa consiste em analisar quais as ameaças e oportunidades que o ambiente externo representa para a empresa auxiliando os gestores a preverem eventuais situações de mercado que poderão ter impacto tanto positivo gerando oportunidades de negócios quanto negativo gerando ameaças que podem afetar no andamento da empresa.

De acordo com Oliveira (2004, pg. 92) “as empresas devem procurar aproveitar as oportunidades, bem como procurar amortecer ou absorver as ameaças, ou, simplesmente, apartar-se a elas.”

“O executivo deve identificar os componentes relevantes do ambiente e em seguida analisá-los quanto a situação de oportunidades ou ameaças para a empresa.” (OLIVEIRA, 2004, pg. 92).

O ambiente externo é totalmente fora do controle da organização.

A análise interna consiste em identificar os pontos fortes e fracos de uma organização em um determinado momento.

“A análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que esta sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa deverão ser determinados diante de sua atual posição produtos versus mercados. Essa análise deve tomar como perspectiva para comparação as outras empresas de seu setor de atuação, sejam elas concorrentes diretas ou apenas concorrentes potenciais.” (OLIVEIRA, 2004, pg. 101).

2.1.2 BALANCED SCORECARD

O Balanced Scorecard (BSC) é uma ferramenta desenvolvida no início da década de 1990 por Kaplan e Norton, ferramenta esta que permite que os gestores tenham um maior controle no desenvolvimento de sua estratégia.

O BSC trabalha em cima de quatro perspectivas: a perspectiva financeira, a dos clientes, a dos processos internos e a de aprendizado e crescimento.

Kaplan e Norton (1997, p. 77) *apud* Nunes, (2010) resumem a importância da construção de um BSC adequado a estratégia organizacional por:

Primeiro, o scorecard descreve a visão do futuro de toda a organização. Se a visão esta errada, o fato de ela ser executada bem, torna-se irrelevante. Segundo, o scorecard cria entendimento compartilhado. Ele cria um modelo holístico da estratégia que permite que todos os funcionários vejam como eles podem contribuir para o sucesso da organização. Terceiro, o scorecard tem como foco os esforços de mudança. Se os indicadores de tendência estiverem corretamente identificados, os investimentos e iniciativas levarão aos resultados de longo prazo esperados. E, finalmente, o scorecard permite o aprendizado organizacional ao nível dos executivos.

3 ESTUDO DE CASO

Diante do objetivo deste trabalho, optou-se por aplicar a ferramenta matriz de SWOT, em virtude das necessidades da empresa. Por ser uma ferramenta que auxilia os gestores na tomada de decisões possibilitando a avaliação do cenário atual, para assim determinar as estratégias.

3.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa em estudo, cujo nome real não será apresentado, aqui será denominada como JR Comércio de Veículos LTDA, fundada no mês de março do ano de 2002. Tem como atividade principal a comercialização de veículos novos da marca XYZ. Trabalha também com a venda de veículos semi novos de marcas diversas, venda de peças e acessórios da marca XYZ e

atendimento de serviços de manutenção mecânica dos veículos da marca XYZ. Atende pelo nome fantasia de JR Motors.

Sociedade empresária limitada é administrada por um único sócio, profissional da área de venda de veículos, com vasta experiência no ramo. Mantém em média quadro de 25 colaboradores, que concentram seu trabalho nos departamentos da empresa, ligados a área de vendas veículos novos e usados, peças, assistência técnica e administrativa.

Situada na Avenida João Carlos, 6399, Centro na cidade de Pato Branco, estado do Paraná. Atende toda a gama de municípios do Sudoeste e Oeste do Paraná, e tem como seus principais clientes, os grandes produtores agrícolas e pecuaristas, além de grandes empresários da região, em decorrência do valor dos produtos comercializados.

A empresa comercializa toda a linha de veículos novos da marca XYZ, sendo como principal produto os veículos utilitários. Possui como seu principal fornecedor a empresa CCB Automotores do Brasil S.A., montadora autorizada da marca XYZ no Brasil.

3.2 APLICAÇÕES DA MATRIZ SWOT E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados foram coletados nas datas de 18 e 19 de outubro do ano de 2011. Foram reunidas todas as pessoas do departamento comercial (vendedores, supervisores e gerencia). Foram feitos grupos de 3 a 4 pessoas e entregue a matriz de SWOTT (em cartolina branca). Conforme foto abaixo:



Fotografia 1 – Departamento Comercial elaborando Matriz de SWOT.
 Fonte: JR Comercio de veículos Ltda. (2011)

Cada grupo elencou os pontos fracos e pontos fortes oportunidades e ameaças. Segue:

3.2.1 Quadrante de SWOT - Pontos fracos

Seguem os pontos fracos elencados pela área comercial ranqueados em ordem de maior importância:

- 1) Prospecção de clientes.
- 2) Não ter treinamento operacional sobre documentação.
- 3) Não ter integração com funcionários novos.
- 4) CRM – Customer Relationship Management.
- 5) Não utilização dos meios eletrônicos.
- 6) Não ter normativas bem definidas.
- 7) Não ter propaganda em canal aberto.
- 8) Equipe imatura, com muita ansiedade, pouca escuta.
- 9) Atendimento telefônico.

10) Individualismo no grupo.

11) Plano de ação, estratégia e execução.

Dentre os pontos fracos elencados pela equipe, consideram-se os mais importantes a serem trabalhados Quatro deste: treinamento operacional sobre documentação, integração de funcionários novos, implantação do CRM, e prospecção de clientes.

A necessidade de Treinamento operacional sobre documentação, foi percebida na aplicação da Matriz de Swot. Até então a documentação era cobrada dos vendedores e as vezes não dava-se conta que os mesmos não entendiam as necessidades, o que ocasionava.

É extremamente importante que a área de vendas saiba como e porque são efetuados os processo pós negociação que dão seqüência ao faturamento, formalização de contratos até a entrega técnica. Este processo passa por vários departamentos (comercial, financeiro, contábil) e para chegar ao final é necessária que a documentação esteja correta. Se chegar em um dos departamentos faltando documentos, perde-se tempo de forma desnecessária. Por exemplo: chega no departamento comercial o pedido faltando documentos pessoas e residência, o processo para, contratos, faturamento, depende dessa documentação.

Quando o financeiro processa os lançamentos de valores recebidos é necessário ter todas as informações dos valores acertados na negociação, comprovantes de depósitos, e demais valores de acordo com o pedido. Se o financeiro atrasa e contabilidade atrasa também, em função desta depender do financeiro para fazer os fechamentos.

Propõe-se então um treinamento com todo o departamento comercial, buscando explicar os procedimentos e esclarecer as duvidas, buscando assim uma agilidade maior no processo, pois se iniciar corretamente desde o inicio, não haverão problemas e atrasos no final do processo.

Referente à integração de novos funcionários, propôs-se pelo departamento de vendas que ao contratar um novo funcionário o mesmo passe por todos os departamentos da empresa, e haja uma explicação pelo responsável de cada departamento sobre como funciona, o que faz, quais as

funções principais. Assim o mesmo pode entender melhor o funcionamento como um todo da empresa.

Viu-se uma necessidade da área comercial de implantação do CRM, visando que a área comercial conseguira melhorar o relacionamento com os clientes, conhecendo e os servindo melhor, ou seja fidelizando-os. Com o CRM o relacionamento com o cliente será facilitado porém depende muito também das pessoas estarem preparadas para utilizar esta ferramenta, sendo que o contato com o cliente deve ser padronizado e focado, buscando desenvolver as relações com o cliente, buscado sempre a satisfação e fidelização destes.

De acordo com Bretzke (2000, p. 29)

“A tecnologia de CRM oferece essa infra-estrutura, pois Customer Relationship Management ou Gerenciamento do relacionamento com os clientes, como o próprio nome indica, é a integração entre o marketing e a tecnologia da informação. Seu objetivo é prover a empresa de meios mais eficazes e integrados para atender, reconhecer e cuidar do cliente, em tempo real e transformar esses dados em informações que, disseminadas pela organização, permitam que o cliente seja “conhecido” e cuidados por todos e não só pelas operadoras e Call Center ou pelos vendedores.”

O CRM proporciona a empresa formas de se relacionar com os clientes em tempo real mantendo um canal de comunicação permanente, integrando-o com a empresa, permitindo também a empresa ampliar o mercado com customização, mantendo uma posição favorável no mesmo.

Prospecção é uma técnica de vendas utilizada para encontrar e selecionar os potenciais clientes, que são os clientes que têm maior chance de comprar da empresa determinado produto e que possuem maior valor para a empresa.

De acordo com Futrell (2003, p. 175):

“A prospecção é a primeira etapa do processo de vendas. Um cliente potencial ou prospect é um indivíduo (ou uma organização) selecionado, com potencial para comprar seu produto ou serviço. A prospecção é a força vital das vendas porque identifica os clientes potenciais”.

A prospecção de clientes deve ser feita constantemente dentro das empresas, manter clientes se torna cada vez mais difícil diante do cenário atual (concorrência, crises).

A marca possui um share de 1,52% do mercado nacional, em um segmento (pick up,suv,)que representam 9% da venda de veículos no país, a marca esta buscando novos segmentos (mercado do sedan) que deve aumentar em mais 17% o publico que poderá ser atingido, sendo assim e um mercado desconhecido aonde estes possíveis clientes percebem a marca como de produtos de auto valor agregado, e não conhecem a nova realidade, a concessionária terá de fazer um trabalho de prospecção, buscar novos e potenciais clientes, pessoas das classes B e C, as quais são mais exigentes e com uma capacidade maior de pesquisa.

A necessidade de prospecção e obvia, sem clientes não existem negócios, sem negócios não existem empresas.

Existem algumas maneiras de prospectar, e a idéia seria que a empresa escolhesse a que melhor se adapte a necessidade, definindo padrões para a prospecção, lembrando que para dar o primeiro passo depende de muita dedicação e vontade para o novo e o desconhecido. Uma primeira idéia de prospecção pode ser através dos nichos de mercado, os semelhantes aos que já se atua e um bom começo. Pois os clientes já possuem alguma semelhança.

Possuindo uma relação de possíveis prospecções devemos definir um projeto criando valores, tais como: Quantos clientes precisamos para alcançar o objetivo final; qual vai ser o modo que se fará a prospecção; visitas pessoais, contatos telefônicos, pesquisa via internet, e outras;

3.2.2 Quadrante de SWOT – Pontos fortes

Pontos fortes elencados pelo Departamento Comercial.

- 1) A marca.
- 2) A equipe.
- 3) Estrutura física.
- 4) Treinamentos.
- 5) Treinamento na fabrica da montadora
- 6) Conhecimento de produtos.
- 7) Mix de Produtos.
- 8) Qualidade dos produtos.

- 9) Clientes Fiéis.
- 10) Atendimento pessoal.
- 11) Agilidade na proposta.
- 12) Visão de negociação.
- 13) Tomada de decisão.

Dentre os pontos fortes elencados pela área de vendas, selecionou três como sendo mais importantes: A estrutura física, o conhecimento do produto pela área de vendas e o a marca.

Atualmente a concessionária conta com uma ótima estrutura, sendo que a mesma esta localizada ao lado de uma rodovia movimentada, com uma ampla fachada com aproximadamente 3.000 metros de área construída proporcionando assim que as pessoas visualizem o tamanho do empreendimento, disponibilizando um espaço para exposição de veículos e aconchegante para os clientes.

Quando falamos em estrutura a concessionária é referência regional, ambiente dentro dos padrões internacionais da marca XYZ. Este investimento demonstra a sociedade local o respeito e o comprometimento com os seus clientes.

Referente ao conhecimento do produto pela área de vendas a concessionária investe regularmente na preparação de indivíduos, tanto em treinamentos pessoais para que os mesmos consigam ter melhor aproveitamento em vendas (entendimento cliente), e também em treinamentos em produtos, produtos consolidados, e lançamentos. A concessionária exige que a equipe de vendas seja dominadora dos produtos comercializados pela marca. Estas atitudes fazem uma grande diferença no momento da abordagem do cliente por um consultor, o mesmo passa confiança e credibilidade no atendimento a este bem tão precioso, (o cliente).

A marca XYZ no Brasil hoje é uma porta de entrada para o mundo 4x4, para quem curte emoção, conforto, e adrenalina, design a marca fornece veículos preparados, com tecnologia de ponta.

A marca no Brasil e vista como um produto diferenciado (valor agregado). A marca trás em seu DNA durabilidade, resistência, conforto, segurança e um produto de diferenciação. A marca tornou o estilo 4x4 de ser

como um estilo de vida, onde seus clientes estão dissipando cada vez mais este estilo.

3.2.3 Quadrante de SWOT– Oportunidades

Oportunidade elencadas pelo Departamento Comercial.

- 1) Redes sociais.
- 2) Grande parte dos produtos é nacional.
- 3) É uma empresa sólida.
- 4) A nova classe media.
- 5) Marca conhecida.
- 6) Falha de atendimento de algumas concorrências.
- 7) Lançamento de novos produtos.
- 8) Experiência da marca.
- 9) Facilidade de credito para os clientes.
- 10) Exposição estratégica dos produtos (feiras, eventos).
- 11) Eventos promocionais.
- 12) Conhecimento da concorrência.

Dentre as oportunidades elencadas pelas área de vendas a aplicação da Mariz SWOT, foram elencadas como principais, a exposição de estratégica dos produtos, a facilidade de crédito para os clientes, e o lançamento de novos produtos.

A empresa esta sempre presente expondo em diversos eventos e feiras, tornando o produto mais conhecido. Quando a empresa se propõe a voltar suas forças para feiras, busca aumentar o leque de intenções, descobrir mais pessoas com potencial, que por algum motivo não demonstrou intenção pelo produto ate aquele momento. Grande parte do público que visita a feira tem a intenção de compra., a área de vendas tem a oportunidade de atender fazer uma proposta e converter para uma negociação próxima.

A empresa possui um departamento especializado em aprovação de credito, sendo que possui parceria com algumas financeiras, conseguindo

competitividade e agilidade na aprovação e liberação de crédito para a aquisição de veículos.

Referente ao lançamento de novos produtos a marca percebendo o momento que o país está passando, sendo que o mesmo já é visto como o quarto maior mercado consumidor de veículos, está fazendo lançamentos anuais de novos produtos, aumentando ainda mais o seu mix, e demonstrando a força que a marca tem, a marca está buscando alguns nichos novos de mercado. E vai atingir uma parcela maior da população.

3.2.4 Quadrante de SWOT – Ameaças

Ameaças elencadas pelo Departamento Comercial.

- 1) Insegurança no mercado em relação aos importados
- 2) O cliente compra muito rápido.
- 3) Concorrência com preço bom e produto bom.
- 4) Mídia da concorrência.
- 5) Produtos substitutos.
- 6) Falta de relacionamento
- 7) Conhecimento da praça.

Dentre as ameaças, foram elencadas como principais, a insegurança no mercado de importados, e o cliente que compra muito rápido.

A insegurança no mercado de importados: é um fator que está fora do controle da empresa. Quando falamos em macro elementos, imaginamos algo que esteja fora de nossos controles, com aumento de preço dos seus produtos, como o projeto de lei do governo nacional que aumenta em 28% (vinte e oito) a alíquota de importação para veículos importados, alguns produtos podem inviabilizar a sua comercialização, determinando que a empresa utilize mais força de comercialização para este produto, aumente o poder de mídia e diminuindo sua rentabilidade nestes modelos, para conseguir que o produto consiga se manter e prosperar no mercado.

Quando usamos a expressão o cliente compra rápido, queremos dizer que quando recebemos uma ligação ou uma visita na empresa, temos de

aproveitar este desejo, ou este possível sinal de compra e transformar em vendas, pois quando o cliente manifesta o desejo ou a necessidade já aflorou e se decidiu, se o cliente falar estou apenas dando uma olhadinha, e o consultor não aproveitar e dar velocidade a esta negociação na próxima semana a uma grande probabilidade de o cliente já estar com um modelo de outra marca, (que captou a sua necessidade e transformou em negociação).

3.3 PLANO DE AÇÕES E METAS

Para controle e solução dos problemas elencados sugere-se o plano de ação 5We2H, por ser este um plano de ação simples e viável, onde não se perde muito tempo e se consegue um controle melhor e a ajuda na tomada de decisão.

O Plano 5We2H é um formulário de controle onde é colocado como o trabalho será realizado e atribuídas as responsabilidades para determinadas pessoas, o prazo, como será feito. Segue abaixo um modelo do Plano 5We2H.

Causas	What (o que)	Who (quem)	When (quando)	Why (porque)	Where (onde)	How (como)	Who Much (quanto custa)

Quadro 2: Plano 5We2H

Fonte: adaptado de CAMPOS, Vicente F. (1.994, pág. 81).

Não são apresentadas as metas do plano por não fazer parte do objetivo do trabalho, mas é necessária sua implementação pela empresa por ser uma ferramenta que auxilia na análise e no conhecimento da situação, é uma ferramenta para solucionar problemas.

3.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do presente trabalho têm-se a aplicação de uma ferramenta o Planejamento estratégico para a o auxilio na melhoria do processo de gestão em uma empresa automobilística.

Com relação aos benefícios que o trabalho pode trazer para a empresa em estudo, a aplicação da matriz Swot e o Plano de ação será apresentado para a direção para que eles possam fazer a análise e ver a viabilidade da aplicação desta ferramenta para controle e análise das situações atuais bem como as mudanças que possam vir a ocorrer se colocado o plano em pratica. Além de disponibilizar uma maior amplitude de conhecimento com relação ao setor em estudo, uma vez que essas informações, levadas ao conhecimento dos envolvidos, elas podem enriquecer o cotidiano das experiências do trabalho, trazendo uma significativa melhoria na realidade dos participantes e do setor em estudo.

Já para os acadêmicos do curso de pós graduação em ciências contábeis o estudo, bem como todas as práticas que se seguiram, foi de grande valia, pois exerce de fato um ato de construção constante do conhecimento na área escolhida como profissão, inserindo-os dentro de uma realidade empresarial, possibilitando a aplicação e pratica do conhecimento, assim adquirindo habilidades na obtenção de uma base sólida, proporcionando uma visão ampla que futuramente serão aplicadas em outras situações.

Para a instituição este trabalho foi de grande importância pois melhora a qualificação dos pós graduandos além de estar colaborando para com o desenvolvimento da empresa.

Os estudos feitos para a elaboração deste trabalho mostraram a situação atual do departamento em estudo bem como a ferramenta para a análise dos dados e a indicação de um plano estratégico para controle.

Após este estudo ser levado ao conhecimento dos diretores pretende-se que estes tenham uma visão mais ampla do departamento e possam fazer uma análise sobre o plano de ação indicado neste artigo que tem como objetivo não somente a formação de pós graduação, mas também apresentar a ferramenta do planejamento estratégico que pode ser utilizada para analisar a situação atual do departamento buscando o melhoramento do processo de gestão.

4 CONCLUSÃO

Considera-se que os objetivos deste estudo, foram alcançados pois conseguiu-se fazer a aplicação da ferramenta do planejamento estratégico utilizando-se a Matriz Swot para diagnosticar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa, bem como trazer sugestões que poderão servir como base para o melhoramento do processo de gestão.

O principal resultado apresentado neste estudo é que a empresa poderá entender melhor onde estão as dificuldades, ameaças e pontos fracos, na visão das pessoas que estão inseridas no departamento comercial, bem como quais são os pontos fortes e oportunidades que deverão ser mantidas e cuidadas.

Sugere-se que a empresa que tenha um plano de ações sempre em andamento, que seja controlado e cobrado pelos responsáveis, e que os resultados sejam analisado periodicamente , visando sempre as melhorias. Sugere-se também que periodicamente seja aplicada a Matriz de Swot, para que possam ser feitas as análises dos cenários buscando sempre por melhorias.

REFERÊNCIAS

TONINI, Antonio Carlos, SPINOLA, Mauro de Mesquita, LAURINDO, Fernando J.B. **A Análise Swot: Uma nova perspectiva para a aplicação do Seis Sigma no desenvolvimento de Software**, 2007, 10f. XXVII encontro nacional de engenharia de produção.

CASAGRANDE, Luiz F. **Sistemática para previsão de Resultado Empresarial Baseado em Cenários**, 2010, 145f. Tese – Programa de Pós Graduação em engenharia da produção.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Planejamento Estratégico**, São Paulo, Atlas, 2004.

BRETZE, Miriam, **Marketing de Relacionamento e Competição em Tempo Real**. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. São Paulo, Pearson, 2003.

FUTRELL, Charles M. **Vendas: Fundamentos e Novas Práticas de Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2003.

NUNES, Tatiane, **Balanced Scorecard: Aplicação em um escritório contábil**, 2010, 74f, trabalho de conclusão de curso, (pós Graduação em Ciências Contábeis) Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2010.

GIL Antonio. C. **Como elaborar projetos de Pesquisa**. São Paulo, Atlas, 1999

FACHIN, Odilia, **Fundamentos de Tecnologia**. São Paulo, Saraiva, 2005.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

CAMPOS, Vicente F. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia Belo Horizonte**. INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004.

CULTURA MIX disponível em:

<http://autos.culturamix.com/curiosidades/concessionarias>. Acesso em 26 set. 2011.

A ARTE DE PROSPECTAR disponível em:

http://www.workshop.com.br/paginas/artigos/artigo_poder_da_prospeccao.html. Acesso em 30 out. 2011.

SEBRAE - FERRAMENTA 5W – 2H disponível em:

http://www.tre-ma.gov.br/qualidade/cursos/5w_2h.pdf. Acesso em 19 nov. 2011.