

**UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

Angela Cristina Schwantz Sisnande

**DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL: Um estudo sobre planejamento
estratégico na Empresa Ritter Auto Center**

Santa Cruz do Sul

2021

Angela Cristina Schwantz Sisnande

**DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL: Um estudo sobre planejamento
estratégico da Empresa Ritter Auto Center**

Trabalho de Curso em Administração II apresentado ao
Curso de Administração da Universidade de Santa Cruz
do Sul – UNISC, como requisito parcial para obtenção do
título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Ingridi Vargas Bortolaso

Santa Cruz do Sul

2021

RESUMO

Com as mudanças geradas pela globalização, aumenta ainda mais a importância de se adaptar ao ambiente externo e as constantes mudanças ocorridas no funcionamento das empresas, enfatizando a necessidade do planejamento organizacional. Nesse sentido, as empresas familiares constituem um tipo de organização predominante em diversos setores e contribuem significativamente em termos econômicos e sociais. Assim, buscou-se propor um planejamento estratégico para contribuir com o crescimento e desenvolvimento organizacional na empresa Ritter Auto Center. O estudo seguiu uma abordagem qualitativa e é caracterizado como de objetivo exploratório, uma vez que busca identificar os fatores que podem contribuir para a construção prática do Planejamento. Contatou-se que, através das dimensões macroambientais é possível focar nas dinâmicas dos setores com análise das forças competitivas. Nesse sentido, foram analisados as características e os indicadores para melhorar as relações com fornecedores e clientes, identificando as principais ameaças e as principais oportunidades. Foram traçadas metas, objetivos e ações visando aprimorar o gerenciamento da empresa considerando essencial a qualificação e constante atualização dos funcionários. Realizou-se uma descrição detalhada de ações e monitoramento para alcance das metas, com aplicação de ferramentas estratégicas que possibilitam uma visão aproximada do cenário empresarial no ramo automotivo em Santa Cruz do Sul. De maneira geral, é possível afirmar que é extremamente importante conhecer o mercado onde a empresa atua.

Palavras-chave: Empresa familiar. Planejamento estratégico. Setor automotivo. Estratégias.

ABSTRACT

With the changes generated by globalization, the importance of adapting to the external environment and the constant changes that occur in the operation of companies increases even more, emphasizing the need for organizational planning. In this sense, family businesses are a predominant type of organization in various sectors and contribute significantly in economic and social terms. Thus, we sought to propose a strategic plan to contribute to organizational growth and development at Ritter Auto Center. The study followed a qualitative approach and is characterized as an exploratory objective, as it seeks to identify the factors that can contribute to the practical construction of Planning. It was found that, through the macro-environmental dimensions, it is possible to focus on the dynamics of the sectors with an analysis of competitive forces. In this sense, the characteristics and indicators to improve relations with suppliers and customers were analyzed, identifying the main threats and the main opportunities. Goals, objectives and actions were drawn up to improve the company's management, considering the qualification and constant updating of employees essential. A detailed description of actions and monitoring to achieve the goals was carried out, with the application of strategic tools that allow an approximate view of the business scenario in the automotive sector in Santa Cruz do Sul. In general, it is possible to say that it is extremely important to know the market where the company operates.

Keywords: Family business. Strategic planning. Automotive sector. Strategies.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Subsistemas que formam o círculo da empresa familiar.....	16
Figura 2 - Adaptação do modelo dos três círculos da empresa familiar.....	17
Figura 3 - Fases da estruturação de um plano estratégico.	20
Figura 4 - Fases que compõem a análise ambiental.	37
Figura 5 - Análise da inter-relação entre os fatores ambientais.	38
Figura 6 - Matriz Swot.....	38
Figura 7 - A roda da estratégia competitiva.	41
Figura 8 – Análise das cinco forças competitivas de Porter.....	56
Figura 9 – Análise SWOT da Ritter Auto Center.....	59

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 Objetivos	10
1.1.1 Objetivo geral	10
1.1.2 Objetivos específicos	10
1.2 Justificativa	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 Empresa familiar	13
2.2 Planejamento estratégico	17
2.2.1 Intenção estratégica	21
2.2.2 Análise do microambiente	24
2.3 Análise macroambiental	26
2.4 Setor automotivo	29
2.5 Concorrência	31
2.6 Análise de mercado	33
2.7 SWOT	36
2.8 Estratégias empresariais	40
3 MÉTODO DE PESQUISA	44
3.1 Objeto de pesquisa	44
3.2 Características da pesquisa	44
3.3 Técnica de coleta de dados	45
3.4 Técnica de análise dos resultados	46
4 DISCUSSÕES E ANÁLISE DOS RESULTADOS	48
4.1 Análise da empresa	48
4.1.1 Histórico da empresa	48
4.1.2 Recursos e norteadores empresariais	49
4.1.3 Intenção estratégica da empresa	50
4.2 Fatores chave de sucesso	50
4.3 Análise externa	52
4.3.1 Análise macroambiental	52
4.3.2 Análise da indústria	54
4.4 Formulação estratégica	60
4.4.1 Objetivos empresariais	60

4.4.2 Ações de estratégias da empresa	61
4.4.3 Controles estratégicos de crescimento da empresa	62
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	63
REFERÊNCIAS.....	65
APÊNDICE A	71
APÊNDICE B.....	72

1 INTRODUÇÃO

Diante do processo de globalização, as empresas se deparam com a necessidade de otimizar a gestão por meio de metodologias que prezam pela agilidade, eficiência e satisfação do cliente. Conforme Bagetti (2020), a globalização é considerada um fenômeno com ramificações industriais, de prestação de serviços, comerciais ou financeiras que passa a exigir dos gestores mais agilidade e cultura em termos globais. O autor afirma ainda que não considerar as forças de mudança, no mundo competitivo, é como desenvolver um planejamento estratégico empresarial sem elaborar cenários, ou, fazer um planejamento de marketing sem considerar o planejamento estratégico da empresa como um todo.

Com as mudanças geradas pela globalização, aumenta ainda mais a importância de se adaptar ao ambiente externo e as constantes mudanças ocorridas no funcionamento das empresas, enfatizando a necessidade do planejamento organizacional. Além disso, ficam evidentes os impactos de maior diversidade de concorrência, exigências de mercado, especialmente intensificados pelo rápido desenvolvimento tecnológico e de telecomunicações. Assim, estes impactos fazem pressão sobre a maximização de produtividade, eficiência operacional, desde que estejam orientados por objetivos e estratégias empresariais adequados, para sobreviver e obter sucesso neste momento histórico. Entretanto, este aspecto torna-se especialmente desafiador para as empresas familiares, em ajustar sua gestão aos novos tempos aderindo a novas tecnologias e modelos de gestão diferenciados.

Ao analisar os números atribuídos as empresas familiares, verifica-se que na sua grande maioria essas são empresas de pequeno porte. Dessa forma, vale ressaltar que de acordo com o Sebrae (2020), em relação a pequenas empresas, o planejamento estratégico permite conhecer o cliente e suas especificidades, avaliar e apontar as necessidades do negócio, analisar concorrentes de forma técnica e estruturada, pesquisar e entender o mercado, definir as oportunidades e mapear as ameaças atuais e futuras do empreendimento. Entretanto, um dos maiores benefícios é conseguir definir de forma clara quais as forças e fraquezas a fim de garantir um plano de ação para potencializar os pontos fortes e rever os pontos fracos como oportunidades de melhoria e com isso, suprimir os efeitos maléficos ao negócio.

As empresas familiares vêm ocupando cada vez mais destaque com vasta representatividade econômica, produtividade e potencial de desenvolvimento. Segundo Andrade et al. (2013), este tipo de empresa vem despertando curiosidade sobre o modelo de negócio devido a sucessão familiar pois, acredita-se que as especificidades, como estrutura e

modelo organizacional, bem como às questões relacionadas com o ambiente e tecnologia, fazem surgir uma magnitude de possibilidades e evidências no contexto empresarial.

As características distintas das empresas familiares, como a influência exercida pela família, como harmonia, poder, status, entre outros, acrescentam complexidade aos modelos de sucessão organizacional. De acordo com Freire et al. (2010), o desafio da sucessão em empresas familiares pressupõe o encontro de caminhos que minimizem os efeitos das resistências individuais ocasionados por este processo e que afeta a organização como um todo. Por sua vez, ainda que a importância das empresas familiares seja um fenômeno mundial, possuem muitas diferenças entre si, principalmente devido ao fato de haver uma sobreposição entre o ciclo de vida da empresa e o ciclo de vida da própria família, o que é espelhado pelo processo de sucessão, governança corporativa e pelo rumo da organização, visto que a família vive do negócio (FREZATTI et al., 2017).

Por isso, é importante destacar que qualquer empresa precisa de um planejamento estratégico e, principalmente em períodos de transição, necessitando o uso de indicadores de controle de gestão. De acordo com Oro e Lavarda (2019), a implementação de indicadores de controle de gestão é uma das maneiras da empresa sobreviver em ambientes complexos e incertos, além de proporcionar o entendimento do papel de tais sistemas na criação de vantagem competitiva. Adicionalmente, Falsarella e Jannuzzi (2017) afirmam que a elaboração de um planejamento estratégico empresarial e a qualidade das informações obtidas possuem extrema importância e passam a ser elementos fundamentais no cenário cada vez mais agressivo e competitivo.

Na busca por um diferencial, o planejamento estratégico pode ser um método de gestão diferenciado utilizando uma série de ferramentas, proporcionando o crescimento planejado e lucrativo da empresa. De acordo com os autores Teixeira e Alonso (2014), em qualquer área ou setor, para obtenção de sucesso, as organizações precisam ter planejamento adequado, além do alinhamento de estratégias que resultem no cumprimento de metas e objetivos da empresa. Assim, sendo um dos pontos essenciais para adequar problemas encontrados nas organizações, é imprescindível a implantação de um planejamento estratégico, pois, com esse método é possível apontar as medidas positivas que uma empresa deve tomar para enfrentar ameaças e aproveitar as oportunidades encontradas em seu ambiente.

Segundo Vasconcelos e Cyrino (2000), a vantagem competitiva pode ser definida como a ocorrência de níveis de desempenho econômico acima da média do mercado em virtude das estratégias adotadas pelas organizações. Assim, pode-se afirmar que as organizações buscam diferenciais como meio para obter vantagem competitiva. No contexto das micro e pequenas

empresas, essa prática tem sido apoiada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) por meio do programa Agentes Locais de Inovação (ALI), que tem como finalidade fortalecer a prática da inovação pela identificação de oportunidades como diferencial (CARVALHO et al., 2015). Assim, investir em direções pouco exploradas pelos concorrentes, torna-se um diferencial, possibilitando alcançar uma oferta diferenciada que pode ser convertida em uma fonte de vantagem competitiva.

Tendo em vista a relevância das pequenas empresas para a economia brasileira, sobretudo no que se refere empresas familiares, percebe-se a necessidade de apontar premissas para o desenvolvimento organizacional com vistas a obtenção de uma vantagem competitiva. Além disso, as empresas familiares constituem um tipo de organização predominante em diversos setores e contribuem significativamente em termos econômicos e sociais.

Considerando que apesar do crescente interesse na intersecção entre planejamento estratégico e modelo de negócios, ainda existem poucos estudos que conseguem relacionar ambas atividades. A partir dessa problemática, o presente trabalho será desenvolvido na empresa familiar do ramo automotivo Ritter Auto Center, localizada no município de Santa Cruz do Sul, e busca entender: “Como elaborar o planejamento estratégico estruturado para contribuir com o crescimento e desenvolvimento de uma empresa familiar recentemente inserida no mercado?”.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

Propor um planejamento estratégico para contribuir com o crescimento e desenvolvimento organizacional na empresa Ritter Auto Center.

1.1.2 Objetivos específicos

- Mapear o ambiente competitivo onde a organização está inserida para contribuir com o crescimento e desenvolvimento organizacional no ramo automotivo em Santa Cruz do Sul;
- Verificar as predominâncias e prioridades competitivas da empresa Ritter Auto Center;
- Identificar e organizar na forma de cronograma um plano de decisões estratégicas, com vistas às contribuições prioritárias para os resultados esperados até cinco anos, em um planejamento estratégico estruturado na empresa familiar Ritter Auto Center, recentemente inserida no mercado;

1.2 Justificativa

Com a vasta competitividade e diante do cenário empresarial vivenciado, amplia-se a importância do desenvolvimento de um planejamento estratégico organizacional para contribuir com o crescimento e desenvolvimento organizacional sendo uma base da profissionalização da gestão. Conforme Afonso (2012), o planejamento estratégico pode ser considerado um método que facilita o entendimento do negócio, combinando uma série de ferramentas, apontando fatos históricos e confrontando com o momento atual, mostrando uma direção que a organização deve seguir e auxiliando na coordenação entre as funções e também o processo de execução das atividades necessárias no desenvolvimento de empresas familiares. Outro fator relevante em empresa familiar, é a dificuldade de conseguir profissionalizar a condução dos negócios, influenciada pela gestão familiar sem que seus acionistas e gestores tenham vínculos familiares entre si.

Um grande desafio enfrentado por empresas familiares é a separação dos laços familiares da gestão e propriedade. Comumente estes três fatores se encontram confusos e vinculados de tal forma, que não se consegue identificar onde começa e termina cada um, e, por isso é importante tratar cada tema em sua esfera de atuação. Portanto, considerando todos os fatores envolvidos, um planejamento estratégico organizacional proporciona valiosas contribuições com a profissionalização da gestão em empresas familiares no prisma acadêmico, empresarial e social.

Do ponto de vista acadêmico, os diversos componentes deste tema oferecem ampla gama de possibilidades de pesquisas e estudos, em função das diversas oportunidades que se apresentam de exploração e desenvolvimento. Conforme Borges, Lescura e Oliveira (2012), na medida em que se reconhece a importância socioeconômica das empresas familiares e que o interesse científico voltado para a compreensão dessas organizações se torna crescente, aumenta ainda mais a necessidade de realização de estudos reflexivos sobre o desenvolvimento deste campo de pesquisa. Os autores ressaltam ainda que, os estudos sobre empresas familiares são considerados relativamente recentes no ambiente acadêmico brasileiro. Desta forma, acredita-se que além do crescimento pessoal como estudante do Curso de Administração terei a oportunidade de colocar em prática os estudos realizados de maneira teórica.

Sob o ponto de vista gerencial, o tema é uma oportunidade de informar a possibilidade de ampliar o conhecimento acerca de novos mercados e aumentar a competitividade da empresa no setor de mercado em que atua. Além disso, cabe ressaltar que as empresas familiares precisam estar convencidas de que o mercado é volátil, podendo mudar a qualquer instante,

necessitando assim estar sempre buscando excelentes padrões de eficiência e eficácia. Portanto, quando ocorre um planejamento das ações da empresa podemos profissionalizá-la, adotando práticas de gestão consolidadas que possibilitem garantir a continuidade sistemática dos negócios (PARTNER CONSULTING, 2020). Contudo, este não é um desafio simples, necessitando ser conduzido de forma estruturada e responsável, evitando impactos negativos para o crescimento dos negócios.

Pela perspectiva social, os interesses estão fortemente ligados aos benefícios advindos de organizações bem-sucedidas dentro das comunidades em que estão inseridas, com pessoas bem remuneradas e aumentando a atividade econômica. Segundo Paiva, Oliveira e Melo (2008), no âmbito social, as empresas familiares destacam-se como geradoras de empregos, como forças motrizes na manutenção e expansão de consumidores e como forma de melhorar a distribuição de renda, fato relevante no Brasil, um país reconhecido internacionalmente por seu elevado nível de concentração de renda.

Por fim, para obter o processo de profissionalização é preponderante substituir o modelo de gestão conduzido por métodos intuitivos e pessoais, onde o fator emocional e as relações informais ditam as regras, comportamentos e atitudes dos profissionais. Além disso, o processo de profissionalização pressupõe conduzir os negócios com visão de curto, médio e longo prazo, onde o planejamento e monitoramento de resultados são a base para um novo modelo de gestão.

Assim, torna-se desafiador compreender as especificidades desse objeto de pesquisa, uma vez que as empresas familiares apresentam uma dinâmica particular, oriundo da interação entre família e empreendimento, e que demandam a construção de análises teóricas e prática sob a ótica dessa interação. Para além disso, mais do que propor um instrumento metodológico de gestão, a pesquisa poderá gerar amadurecimento de competências profissionais, funcionais/departamentais e organizacionais sobre crescimento e desenvolvimento planejado à Ritter Auto Center. Dessa forma, justifica-se este estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesse capítulo está estruturado o referencial teórico norteador do estudo, que apresenta o embasamento para a sustentação argumentativa. Portanto, serão apresentados os seguintes temas, os quais se relacionam de modo sequencial e complementarmente, na lógica de concepção e execução de um plano estratégico: Empresa Familiar, Planejamento Estratégico, Norteadores Estratégicos, Análise Macroambiental, Setor Automotivo, Concorrência e Mercado, que conduzem para um diagnóstico, às estratégias empresariais, além dos objetivos e projetos estratégicos.

2.1 Empresa familiar

Uma empresa familiar, de acordo com o Sebrae (2020), pode ser definida como a interação de dois sistemas separados, a família e o negócio, que estão interligados. Logo, as empresas familiares podem incluir diversos membros da família, tanto na parte administrativa quanto como acionistas e membros da diretoria. Como propósito, este tipo de organização perpetua o controle empresarial do fundador por várias gerações, ocasionando impacto direto no desempenho da empresa. Na primeira geração, a propriedade está centralizada no núcleo familiar e a direção normalmente recai no fundador. Porém, as relações tornam-se mais complexas à medida que a empresa cresce e fica sujeita a processos de sucessão (PINTO; HENRIQUES; GONÇALVES, 2015).

No processo de sucessão em empresas familiares a falta de planejamento do processo com o período e cuidados necessários, resulta em conflitos e rompimentos que afetam a família e a organização. Segundo Hillen e Lavarda (2020), durante esse processo as atividades e estruturas organizacionais se diferenciam envolvendo o processo de desenvolvimento e tomada de decisões. Os autores elencam ainda que a sucessão é caracterizada como um momento relevante na vida da empresa familiar e provoca mudanças na gestão, devido ao impacto nas atividades, resultante da mudança de comando.

Para uma empresa ser caracterizada como familiar, não é necessário que todos os membros trabalhem como funcionários, visto que a gestão pode ser feita por uma pessoa externa, apenas precisando ter figuras familiares no quadro de diretores ou acionistas (SEBRAE, 2020). Conforme Frezatti et al. (2017), o fato de a família ser proprietária e/ou gestora de uma organização pode ocorrer em vários níveis, tanto no que se refere à mudança de donos como por parte de os executivos não serem membros da família. Do mesmo modo, a

visão da sustentação dos negócios pode ser distinta ou com complexidade desigual, dependendo do perfil familiar durante o seu desenvolvimento.

De acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2014) e Vassiliadis e Vassiliadis (2014), a realidade empresarial familiar internacional é análogo com a realidade do Brasil, no montante de 87% com domínio de empresas de micro e pequeno porte, detendo grande participação no Produto Interno Bruto (PIB) do país. Esta quantia é similar ao de países que compõem a União Europeia como Alemanha, Espanha, Grécia e Itália que abrangem entre 70% a 80% das organizações como empresas familiares.

Segundo Freitas e Bart (2012), normalmente a empresa familiar surge da iniciativa de um empreendedor, seguindo um projeto, um sonho ou um desafio de vida, e muitas dessas empresas são construídas por seus fundadores com o objetivo de criar um negócio pensando no futuro de seus filhos. Assim, ao fundar uma empresa, a preocupação do empreendedor é gerar lucros e prosperar, para seguir um caminho de sucesso enquanto está sob seu comando e quando for repassada ao sucessor familiar. Contudo, em relação a sucessão de poder, o Sebrae (2020) recomenda que o processo seja iniciado ainda com a presença do fundador e com a participação ou aval de todos os envolvidos. Considera-se que é necessário a existência, durante toda a ação, de um clima de diálogo para tratar dos conflitos já existentes e dos que podem surgir.

Conforme Belmonte e Freitas (2013), em empresas familiares o trabalho gerencial é caracterizado pela brevidade, fragmentação, variedade, predominância de comunicação verbal, pelo ritmo de trabalho intenso e pelo proprietário-gerente desenvolvendo várias atividades ao mesmo tempo. Ou seja, o proprietário age como estrategista, executando ações de gerente geral e gerente de linha simultaneamente. Nesse sentido, a complexidade que se reveste a gestão e governança da empresa familiar requer processos de descentralização do poder, para que, no futuro, a administração da empresa não tenha problemas com familiares e colaboradores (FREITAS; BART, 2012).

A partir dos temas trabalhados, apresenta-se o Quadro 1 com uma síntese das definições.

Quadro 1 - Síntese das definições apresentadas.

CONCEITO	DESCRIÇÃO	FONTE
Empresas familiares (conceito e característica)	Interação de dois sistemas separados, a família e o negócio, que estão interligados. Podem incluir diversos membros da família; normalmente, é iniciativa de um empreendedor, seguindo um projeto, um sonho ou um desafio de vida, e muitas dessas empresas são construídas por seus fundadores com o objetivo de criar um negócio pensando no futuro de seus filhos.	Sebrae (2020); Freitas e Bart (2012).
Sucessão	Perpetua o controle empresarial do fundador por várias gerações; é caracterizada como um momento relevante na vida da empresa familiar e provoca mudanças na gestão, devido ao impacto nas atividades, resultante da mudança de comando.	Pinto, Henriques e Gonçalves (2015); Hillen e Lavarda (2020)
Gestão em empresa familiar	Requer processos de descentralização do poder, para que, no futuro, a administração da empresa não tenha problemas com familiares e colaboradores.	Freitas e Bart, (2012).

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

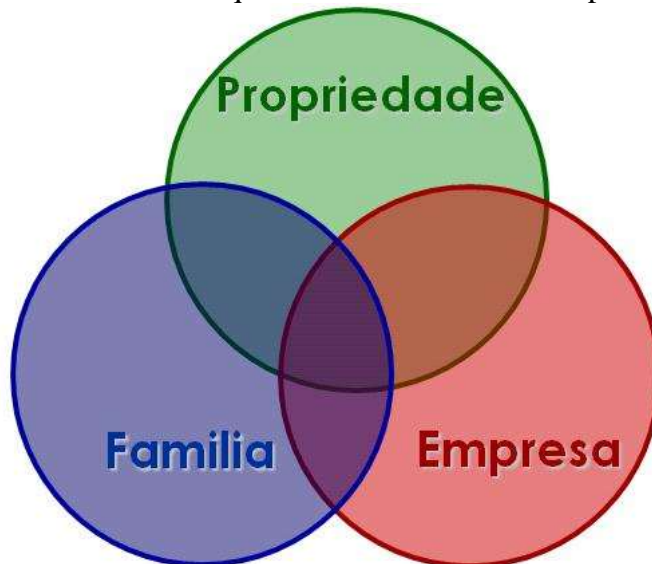
O negócio familiar é um empreendimento pensado com o intuito de perpassar de geração em geração, e por isso é importante planejar com clareza os objetivos a longo prazo (SEBRAE, 2020). Conforme Matias (2017), as empresas familiares precisam estar convencidas de que o mercado é volátil e várias organizações de gestão familiar apresentam conflitos ao elaborar estratégias e definir as iniciativas que devem ser implementadas, se mostrando completamente sujeitas às variações ambientais do segmento no qual estão inseridas.

Segundo Blumenthal e Steinberg (2011), a partir da abordagem sistêmica da família, o foco passa a ser a interação entre os indivíduos e o contexto em que estão inseridos. Desta forma, a compreensão dos grupos familiares passa a ser realizada levando em consideração o sistema familiar formado dentro de sistemas mais amplos, como por exemplo, o sociocultural e o socioeconômico. Os autores mencionam ainda que, visando equacionar as características da empresa familiar, quatro professores acadêmicos criaram um modelo conceitual de desenvolvimento de empresas familiares, considerando a complexidade do negócio e como lidar com seus desafios dentro de um contexto conceitual e teórico incipiente. O modelo de desenvolvimento tridimensional da empresa familiar entende a existência de três subsistemas, configurados como círculos, e que cada um tem suas próprias regras, estruturas peculiares, seus valores e suas organizações distintas.

Como maior desafio, o modelo supracitado aponta o caminho para novas estratégias capazes de satisfazer os três subsistemas de maneira independente, porém, superpostos. Os

subsistemas são identificados como sendo a gestão (ou negócio), a propriedade e a família, conforme representado na Figura 1.

Figura 1 – Subsistemas que formam o círculo da empresa familiar.



Fonte: Blumenthal e Steinberg (2011)

O círculo da família é formado por todos os componentes da família proprietária, independente do papel desempenhado em sobreposição em um, dois ou nos três círculos. Na sequência, o círculo da propriedade é composto por todos os familiares que são proprietários da empresa, podendo incluir também sócios proprietários que não fazem parte da família. No círculo da gestão estão alinhados os membros que atuam na operação do negócio, incluindo, além dos familiares que trabalham na gestão, que podem ser proprietários ou não, todos os funcionários da empresa que não fazem parte da família. Ou seja, qualquer pessoa de uma empresa familiar pode ser colocada em uma das intersecções dos três círculos, dependendo de seu papel na superposição dos círculos (BLUMENTHAL; STEINBERG, 2011).

Adicionalmente, Blumenthal e Steinberg (2011) mencionam que a partir do entendimento das complexas relações entre os subsistemas da família, da propriedade e do negócio, ocorreu uma adaptação do modelo dos três círculos para uma forma mais adequada para a gestão familiar, passando a considerar também as relações existentes nas empresas familiares. Na Figura 2 é ilustrada a adaptação do modelo dos três círculos.

Figura 2 - Adaptação do modelo dos três círculos da empresa familiar.



Fonte: Blumenthal e Steinberg (2011)

Na adaptação do modelo supracitado, a ênfase no círculo da família é o afeto que é compreendido em seu significado mais amplo incluindo todos os sentimentos positivos que contém, como amor, generosidade, orgulho, compreensão, alegria, etc., assim como, aqueles considerados negativos, como raiva, ciúme, rivalidade, agressividade, etc. Considera-se que na empresa familiar, o afeto permeia todas as relações de interdependência com o negócio e com a propriedade e, mesmo quando o que está em jogo é o interesse pessoal e a sobrevivência, por exemplo, a venda de uma empresa familiar, os conflitos e as dificuldades dos relacionamentos por razões afetivas se revelam e por vezes quase inviabilizam uma boa negociação que, em tese, seria uma saída boa para todos (BLUMENTHAL; STEINBERG, 2011). A partir deste contexto e na constante busca por um diferencial, o planejamento estratégico é considerado uma ferramenta de gestão expressiva possibilitando o crescimento planejado e lucrativo das empresas familiares.

2.2 Planejamento estratégico

Para conservar o sucesso dos negócios familiares, os gestores devem seguir princípios básicos que partem do planejamento estratégico e sucessório até a profissionalização da empresa familiar (SEBRAE, 2020). Segundo Weston (2020), o planejamento estratégico é um processo cuidadoso e sistemático que proporciona um direcionamento para o futuro da empresa, assim como, estabelece prioridades na forma de um conjunto de metas, objetivos, ações e resultados para alcançar êxito organizacional. Atrélendo essa ferramenta com empresas

familiares, conforme Benetti et al. (2019), a globalização da economia e a evolução tecnológica provocaram mudanças no mercado trazendo às empresas familiares que almejam crescimento, a necessidade de profissionalização na gestão, descentralizando, em muitos casos, o poder de decisão. Nesse sentido, surge a governança corporativa, compreendida como um tema emergente envolvendo uma forma de direção e monitoramento de instituições.

Paralelamente, Silva (2018), caracteriza o planejamento estratégico como uma ferramenta derivada da estratégia militar desenvolvida na Segunda Guerra Mundial, no contexto empresarial, pressupondo um intenso conhecimento do funcionamento da empresa e das influências oriundas das mudanças do ambiente nos aspectos políticos, econômicos, sociais e tecnológicos, visando mantê-la sempre em condições de competição com a concorrência. No mesmo sentido, Falsarella e Jannuzzi (2017) afirmam que o planejamento estratégico está diretamente relacionado à gestão estratégica e, define a visão de futuro, a missão da instituição, quais objetivos e metas devem ser alcançados, que estratégias devem ser utilizadas, quais atividades devem ser executadas e quais recursos são necessários (financeiros, materiais e humanos) para que os propósitos da empresa sejam realmente alcançados.

Contudo, de acordo com Silva (2018), o segredo da eficácia dessa ferramenta poderosa está relacionado com um afiadíssimo mecanismo de retroalimentação do sistema e, mais ainda, na capacidade de reação que o corpo empresarial e seus recursos, humanos e materiais, devem ter no redirecionamento do curso de navegação da empresa. A autora complementa ainda, que a retroalimentação do sistema de planejamento estratégico possibilita criar atalhos ou alongamentos de percurso, refletindo no aproveitamento das oportunidades que venham a surgir para a organização, implicando assim numa postura especial da empresa, seus acionistas e, principalmente, em uma participação muito ativa dos funcionários, agindo em permanente interação com as lideranças.

Segundo Mintzberg e Quinn (2001), o planejamento estratégico é o processo em que é formulada a estratégia da organização num determinado momento de um fluxo detalhado, onde todas as grandes decisões serão inter-relacionadas. Adicionalmente, Pagnoncelli e Vasconcelos (1992) definem o planejamento estratégico como sendo o processo em que a empresa se mobiliza para alcançar o sucesso e construir seu futuro, por meio de um comportamento proativo, considerando o ambiente organizacional atual e futuro.

Na busca pela sobrevivência em seu ambiente competitivo é necessário que as micro e pequenas empresas procurem conhecer ou prever o desconhecido, de modo a planejar o futuro em bases consistentes, confiáveis e menos intuitivas. Nesse sentido, a elaboração de um planejamento estratégico empresarial e a qualidade das informações obtidas para esse propósito

passam a ter importância e ser elementos fundamentais nesse mercado cada vez mais agressivo e competitivo (FALSARELLA; JANNUZZI, 2017). Silva (2019) complementa que, o planejamento estratégico é a primeira função administrativa servindo como base para as demais funções, sendo a melhor forma de encontrar respostas para exigências atuais de mercado.

De acordo com Katz (1970), a estratégia se refere à relação entre a empresa e o seu meio envolvente, a sua relação atual ou situação estratégica e sua relação futura. A relação futura é caracterizada pelo plano estratégico, que é um conjunto de objetivos e ações a tomar para atingi-los. O autor destaca ainda, que estas estratégias organizacionais submergem a credibilidade que opera como uma forma para conquistar objetivos e atingir o sucesso organizacional. Segundo Brasileiro e Morandi (2014), a estratégia competitiva contempla um conjunto de planos, políticas, programas e ações, as quais são planejadas com a finalidade de que a organização adquira vantagens em relação aos seus concorrentes, liderando assim o mercado em que atua.

Para Oliveira (2009), a elaboração de um planejamento estratégico corresponde a três dimensões operacionais, sendo: o delineamento, a elaboração e a implementação. O delineamento abrange a estrutura metodológica do processo, bem como o profissional que irá auxiliar na elaboração, podendo ser um consultor ou um executivo da empresa. A elaboração é a dimensão que proporciona identificar as oportunidades e as ameaças do ambiente, avaliar os pontos fortes e fracos e sua capacidade de retirar vantagens das oportunidades, explicitar os objetivos e as metas a serem alcançadas e desenvolver maneiras para realização das estratégias. Por fim, a implementação envolve os assuntos organizacionais, o sistema de informação, orçamentário, sistemas de incentivos, o treinamento e liderança necessária para desenvolver o processo e colocá-lo em prática.

Ademais, segundo a Fundação Nacional da Qualidade - FNQ (2015), um planejamento estratégico de qualidade deve ser estruturado seguindo as seguintes etapas: análise ambiental para elaboração de cenários, elaboração dos norteadores estratégicos, desdobramento dos norteadores em metas estratégicas, elaboração de planos de ação e indicadores. Conforme, Belém (2016), o planejamento estratégico envolve a determinação de intenções e objetivos de longo prazo, a definição de diretrizes estratégicas e o planejamento tático envolvendo as atividades de marketing no curto prazo. O autor complementa ainda, que para a elaboração de um planejamento estratégico é necessário analisar o ambiente em que a empresa está inserida, ou seja, o ambiente interno também chamado de microambiente e o ambiente externo, denominado macroambiente. Nesse sentido, a seguir são apresentados os norteadores estratégicos e os conceitos relacionados a temática em estudo.

Segundo Pimentel (2007), existem diversas formas e modelos de se estruturar um plano estratégico, entretanto algumas linhas gerais são praticamente comuns a todos eles. Nesse sentido, o autor apresenta sete passos que resumem a estrutura de um plano estratégico desde a sua concepção, conforme descrição que segue.

1. Preparação: identificar assuntos específicos e definições que o processo irá necessitar, criar uma equipe de planejamento, definir bem os papéis de cada um, desenvolver um perfil da organização e identificar as informações que devem ser colhidas para auxiliar no processo de tomada de decisões;
2. Missão e Visão: é necessário elaborar um consenso nas afirmações do porquê a organização existe, identificando os valores e criando uma imagem de futuro visualizando como seria o sucesso neste negócio;
3. Avaliação do ambiente: obter informações atualizadas sobre forças e fraquezas internas e oportunidades e ameaças externas para desenvolver uma compreensão de fatores. Usar a ferramenta de SWOT para organizar sua informação;
4. Foco em prioridades: identificar a melhor forma de tratar os assuntos críticos. Definir de forma clara os Objetivos e as Metas para que os resultados sejam alcançados;
5. Escrever o plano: registrar em um único documento e preocupar-se para que ele seja coerente com o Planejamento Estratégico delineado com os passos anteriores;
6. Implementação do plano: alinhar o plano com o trabalho do dia a dia inclusive com os planos operacionais ou programas específicos, ciclos orçamentários e fiscais, por exemplo.
7. Tornar a estratégia um hábito: regularmente deve-se avaliar o progresso e as decisões tomadas durante o processo.

As fases que resumem a estrutura de um plano estratégico são mostradas na Figura 3.

Figura 3 - Fases da estruturação de um plano estratégico.



Fonte: Pimentel (2007).

Contudo, Hashimoto e Borges (2020) mencionam que existem diversas definições de plano de negócio, com pequenas variações de conceitos, mas no geral, existe um consenso sobre a definição. De maneira geral, um plano de negócio é uma forma de estruturar as informações referentes a um negócio com o objetivo de uniformizar seu entendimento, avaliar sua viabilidade e obter recursos/apoio. Os autores ressaltam também que, muitas pessoas ainda confundem alguns conceitos que, embora apresentem alguma similaridade, não devem ser confundidos com plano de negócio.

Por fim, Hashimoto e Borges (2020) explicam que um plano de negócio não deve ser confundido com planejamento estratégico, pois existem diferenças claras entre eles. A estratégia é o caminho escolhido para atingir objetivos principais da organização, envolve toda a empresa e pode ter vários negócios. O plano de negócio envolve apenas o escopo de cada negócio individual e, assim, uma reestruturação organizacional pode fazer parte do planejamento estratégico, mas não tem relação direta com o negócio. A confusão se dá porque todo plano deve ter uma descrição estratégica, mas trata-se da estratégia específica do negócio apenas. Ao mesmo tempo que um plano de negócio deve conter a estratégia de entrada e/ou de crescimento desse negócio, a organização deve ter um planejamento estratégico global que envolve as decisões sobre todos os negócios que ela possa possuir. Portanto, fica evidente que o plano de negócios se diferencia porque precisa responder uma questão ligada à viabilidade econômico-financeira do futuro empreendimento. Assim, o plano estratégico não aprofunda a investigação sobre a viabilidade do negócio, pois ele já existe e precisa evoluir estrategicamente e alcançar ou orientar os objetivos de curto, médio e longo prazo.

2.2.1 Intenção estratégica

A intenção estratégica revela os norteadores estratégicos, de forma geral, representam uma identidade organizacional. Essa tem como objetivo conceituar o propósito da organização, sua missão, visão, o negócio e mostrar o caminho para criação, desenvolvimento e difusão do valor. Segundo Nascimento (2018), norteadores estratégicos são definições particulares e únicas de cada organização que apontam para a direção que ela anseia seguir, ou seja, criam um senso comum de mesma direção em todos os colaboradores da empresa, desenvolvendo uma cultura organizacional. Costa (2007) menciona que os norteadores estratégicos são essenciais para dar um rumo para a empresa, identificando qual a direção a ser tomada para a garantia do sucesso e o aumento da competitividade. Além disso, conforme o autor os principais

norteadores são a Missão, Visão e os Valores da empresa, e, esses norteadores são definidos como um conjunto de elementos que marcam o futuro da organização.

No processo de construção do planejamento estratégico de qualquer porte de instituição, mas principalmente para micro e pequenas empresas, percebe-se claramente que muitos dos empreendedores sabem na prática, entretanto, nunca se preocuparam em deixar claro para seus clientes a razão da existência da empresa (SEBRAE, 2020). Porém, este passo é considerado crucial para que os clientes se tornem parceiros e principalmente, possam fornecer as informações necessárias sobre o cumprimento ou não do propósito da empresa.

Para Nascimento (2018), a missão atribui o propósito de existência da empresa e, para construí-lo de forma genuína e singular é preciso retirar qualquer estímulo monetário e se concentrar em outros fatores que movem sua empresa e seus colaboradores. De acordo com o Sebrae (2020), é extremamente importante para uma pequena empresa deixar claro a sua missão assumindo a razão de ela existir, pois a partir daí começa a ser planejado estrategicamente o passo seguinte determinando onde ela quer ou seus proprietários pretendem que ela deve ir. Complementarmente, Sapiro e Chiavenato (2003) descrevem que a missão é o elemento que traduz as responsabilidades e pretensões da organização junto ao ambiente, além de definir o “negócio”, balizando o seu ambiente de atuação. Os autores mencionam ainda que a missão da empresa representa sua razão de ser e o seu papel na sociedade, sendo, claramente, uma definição que precede o diagnóstico estratégico. Ademais, expor a missão da empresa para os clientes internos e externos, permite um norteador ao empreendedor, que terá uma forma efetiva de medir se está ou não cumprindo aquilo que se propôs no início do negócio.

Adicionalmente, a Visão da empresa é conceituada por Oliveira (2012) como sendo os limites que os proprietários e os executivos principais da organização têm de enxergar com uma abordagem mais ampla, dentro de um período mais longo. Para Nascimento (2018), as empresas que possuem uma visão muito acima do que esperam podem acabar frustrando equipes pelo não cumprimento dos objetivos, e por isso, sugere-se que a visão seja remodelada junto com o crescimento da empresa, diferentemente da missão que, geralmente, se mantém a mesma. De forma geral, a visão é o objetivo de posicionamento para o seu futuro, definindo seus resultados e como deseja ser conhecida, ou ainda, é o momento de delimitar o “tamanho” do sonho descrevendo onde pretende-se chegar e estar em determinado espaço de tempo (SEBRAE, 2020).

A visão do negócio representa uma imagem da organização no momento da realização dos propósitos no futuro. Porém, não se trata de predizer o futuro, mas sim de assegurá-lo no presente. De acordo com Sapiro e Chiavenato (2003), a visão cria uma tensão positiva entre o

mundo como ele é e como é desejado ou sonhado, podendo servir também como uma inspiração, um chamamento que estimule e motive as pessoas a verem realizada com sucesso a missão previamente declarada. Além disso, os autores mencionam que quando a visão de negócios é associada a uma declaração de missão, passa a compor a intenção estratégica da organização.

Todo negócio, de forma explícita ou implícita, sempre tem muito bem definido os comportamentos que norteiam sua conduta. Nesse sentido, conforme o Sebrae (2020), os valores são fundamentais para nortear clientes, funcionários e o empresário sobre o que pode ser adotado em determinadas situações e principalmente o que a empresa valoriza enquanto prática e conduta de suas partes interessadas. Da mesma forma, conforme Nascimento (2018), as empresas que cumprem com seus valores na oferta do bem ou serviço, no preço aplicado, na forma de comunicação, conquistam a credibilidade com seu público, pois, assim como as pessoas, as empresas também devem cumprir com seus valores. Por fim, Pereira (2011) explica que a compreensão da missão, da visão e dos valores organizacionais é fundamental para o sucesso do processo de gestão de qualquer empresa.

A partir da descrição de norteadores estratégicos trabalhados, apresenta-se o Quadro 2 com uma síntese das definições.

Quadro 2 - Síntese das definições apresentadas sobre norteadores estratégicos.

CONCEITO	DESCRIÇÃO	FONTE
Norteadores estratégicos	São definições particulares e únicas de cada empresa que apontam para a direção que ela anseia seguir.	Nascimento (2018).
Missão	É a razão pela qual a empresa existe.	Sebrae (2020).
Visão	Delimita o “tamanho” do sonho descrevendo onde pretende-se chegar e estar em determinado espaço de tempo	Sebrae (2020).
Valores	Norteiam os clientes, funcionários e empresário sobre o que pode ser adotado pela empresa em determinadas situações e principalmente o que a empresa valoriza enquanto prática e conduta de suas partes interessadas.	Sebrae (2020).

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

A partir dos norteadores estratégicos, torna-se necessário a realização de um diagnóstico estratégico que contemple a análise externa e interna a organização. Essa análise elaborar cenários relacionados a área de atuação da empresa identificando os pontos fortes e fracos e

antecipando oportunidades e ameaças para a concretização da visão, da missão e dos objetivos empresariais.

2.2.2 Análise do microambiente

Segundo Batista (2020), o ambiente empresarial que também é conhecido como ambiente de marketing, é formado por microambiente e macroambiente e divide-se em microambiente interno e externo. Sendo assim, faz parte do ambiente interno as análises dos pontos fortes e fracos da empresa, enquanto, o ambiente externo está relacionado aos mercados. Para os autores, na organização podem ser ditos como integrantes os funcionários, a produção, o setor financeiro, de vendas, comercial, marketing, entre outros. Por outro lado, nos mercados se encontram os concorrentes, fornecedores, clientes, etc.

Ademais, salienta-se que no microambiente interno as variáveis são controláveis, ou seja, é possível controlar todas às ações internas de uma determinada empresa, como por exemplo: fazer cortes de pessoal, melhorar processos, aumentar salários, entre outras. Nesse ambiente também são encontradas as forças e as fraquezas que irão beneficiar ou prejudicar os negócios da organização, às quais poderão ser controladas. Por sua vez, no ambiente externo, no qual se encontram os mercados, às variáveis são consideradas incontroláveis, pois às empresas não podem ter controle da concorrência, dos fornecedores, nem dos clientes, por exemplo (BATISTA, 2020).

2.2.2.1 Desenho organizacional

Conforme Sapiro e Chiavenato (2003), o desenho organizacional é caracterizado pelo processo de construir, ajustar e reajustar continuamente a estrutura organizacional visando alcançar os objetivos estabelecidos. Além disso, a estrutura organizacional concebe a interligação entre órgãos e tarefas dentro da empresa e, geralmente, depende externamente da estratégia organizacional definida para alcançar os objetivos globais da organização, assim como, depende internamente da tecnologia utilizada por ela.

Em outras palavras, o desenho organizacional representa a definição da estrutura mais adequada para o ambiente, estratégia, tecnologia, pessoas, atividades e tamanho da organização, consistindo no processo de escolher e implementar estruturas organizacionais capazes de organizar e articular os recursos e servir à missão e aos objetivos globais. Como propósito principal, o desenho organizacional visa colocar a estrutura a serviço do ambiente, da estratégia, da tecnologia e das pessoas da organização. Porém, essa estrutura deve ser projetada para buscar

a adequação de todas as múltiplas circunstâncias que envolvem uma organização (SAPIRO; CHIAVENATO, 2003). Todos os aspectos citados fazem parte do processo de diagnosticar a situação enfrentada pela empresa para selecionar e montar a estrutura organizacional mais apropriada à situação.

Segundo Sapiro e Chiavenato (2003), o desenho organizacional deve ter como ingredientes básicos as contingências de fatores do contexto, as dimensões anatômicas da organização, as feições operacionais e as consequências comportamentais. Os fatores de contexto compreendem a missão da organização, sua visão de futuro, a estratégia organizacional adotada, o ambiente (macro e microambiente) que envolve a organização, a tecnologia utilizada e os parceiros envolvidos na tarefa organizacional. As dimensões anatômicas da organização englobam o tamanho, a configuração estrutural, a dispersão geográfica das unidades e os tipos de combinações entre as unidades. Já as feições operacionais consistem em autoridade, os processos, as tarefas, as atividades cotidianas e os controles. Por fim, as consequências comportamentais compreendem o desempenho, a satisfação, a rotatividade, o conflito, a ansiedade e os padrões informais de relacionamento no trabalho.

Como a configuração dessas contingências variam entre empresas diferentes, pode-se afirmar que não existe uma única e melhor maneira para definir o desenho organizacional. Portanto, Sapiro e Chiavenato (2003) descrevem que o desenho da organização constitui uma das prioridades da administração e deve ser composta por uma plataforma que atenda a estrutura básica, os mecanismos de operação e os mecanismos de decisão. O aspecto da estrutura básica está relacionado a contribuição para a implementação bem-sucedida de planos na alocação de pessoas e recursos para as tarefas que devem ser executadas e proporcionando mecanismos para a sua integração. Além disso, a estrutura básica define as conexões entre os órgãos, quem se reporta a quem e assume a forma de descrições de cargos, organogramas, constituição de equipes e de conselhos, entre outros.

O aspecto relacionado aos mecanismos de operação indica aos parceiros internos da empresa o que é esperado de cada um deles, através da organização do trabalho, procedimentos de trabalho, padrões de desempenho, sistemas de avaliação do desempenho, sistemas de remuneração e recompensas e sistemas de comunicação. Enquanto isso, o aspecto relacionado aos mecanismos de decisão permite provisões para auxiliar no processo de tomada de decisão e nos requisitos no processamento da informação. Tais mecanismos incluem arranjos para alcançar informações do ambiente externo e interno da organização, procedimentos para cruzar, avaliar e tornar disponíveis informações para os tomadores de decisão, bem como, de gestão do conhecimento (SAPIRO; CHIAVENATO, 2003).

2.3 Análise macroambiental

O macroambiente, também chamado de ambiente externo, se refere às variáveis que influenciam as empresas de forma geral. Pasquali, Lammardo Neto e Gomes (2011) descrevem que o macroambiente pode ser definido como um conjunto de forças ambientais que interferem nos negócios da empresa. Ainda, conforme Honorato (2009), a análise macroambiental deve considerar um conjunto de agentes que afetam diretamente a empresa, mas que não podem ser controlados por suas ações de marketing, entretanto, interagem com ela de modo dinâmico. A análise macroambiental é importante para que a empresa possa se situar quanto às suas potencialidades e seus pontos a desenvolver no negócio que ela oferece ao mercado frente ao ambiente externo onde ela identificará oportunidades que podem não estar sendo aproveitadas pela concorrência e ameaças advindas tanto da concorrência quanto da conjuntura.

De acordo com Born (2007), o processo de análise macroambiental decorre quando se quer entender o ambiente de negócios no setor que a empresa objeto está inserida, identificando as macrotendências que podem impactar no setor afetando a organização e influenciando na construção das estratégias. O autor ressalta ainda que, as macrotendências são variáveis incontroláveis, representando oportunidades e ameaças no mercado em estudo, sendo que a empresa não consegue alterar este cenário, sendo possível apenas fazer parte de uma série de eventos que poderão representar chances de aproveitar uma oportunidade ou esquivar-se de determinada ameaça. Contudo, para garantir estabilidade em meio as tendências e incertezas, sugere-se à organização optar por ambientes de maior repercussão nos negócios.

A análise de macroambiente e setorial pode ser feita através da construção de quadros com projeção de tendências sobre variáveis relevantes ao negócio. Essa análise é realizada com base nas seis dimensões macroambientais e das cinco forças competitivas do setor em que a empresa atua, sendo elas: o ambiente demográfico em que é feita a análise demográfica e consiste no esforço de se verificar as tendências com relação a tamanho de mercado, taxas de crescimento da população de diferentes regiões, a instrução das pessoas, tendências e mutações culturais em relação a sexo, questões étnicas, faixas etárias, grupos sociais, entre outras. Por outro lado, o ambiente econômico incide em analisar fatores relacionados ao poder de compra dependendo de fatores como renda, inflação, preços, poupança, dólar, o Produto Interno Bruto -PIB, etc. Já o ambiente natural consiste na análise de questões ecológicas, como por exemplo referentes ao clima e aos recursos naturais, englobando algumas das preocupações que se deve ter na realização da análise, com crescente importância no contexto empresarial (BORN, 2007).

Adicionalmente, Born (2007) descreve que a dimensão macroambiental é composta pelo aspecto tecnológico, o qual é considerado uma das forças mais importantes e com maior influência sobre os negócios e a vida das pessoas. A tecnologia modificou as relações entre indivíduos e organizações, transformando setores, costumes e países, além de influenciar diretamente na economia que oscila conforme o número de novas tecnologias importantes desenvolvidas. Outrossim, de acordo com o autor, analisa-se o ambiente político/legal em que as decisões são gravemente afetadas pelo desenvolvimento do ambiente político, uma vez que, este ambiente é constituído de leis, agências governamentais e grupos de pressão que influenciam e limitam várias organizações e indivíduos em uma dada sociedade. Por fim, o ambiente sociocultural é constituído de instituições e outras forças que afetam os valores básicos, as percepções, as preferências e os comportamentos da sociedade.

No contexto de análise de forças, Alves et al. (2016) disserta que as cinco forças de Porter podem ser definidas como um mecanismo que auxilia o diagnóstico estratégico da empresa, considerando tanto o ambiente externo como o interno. Para o autor, são estas forças que impulsionam ou impactam a empresa ao definir e implementar estratégias para competir no setor, em que o conjunto dessas forças determinam o potencial de desempenho. Cada uma das forças deve ser analisada de forma detalhada, pois, para então desenvolver uma estratégia competitiva a empresa precisa estar em consenso com a estrutura das forças. As cinco forças de Porter permitem analisar os principais concorrentes, entrantes potenciais, produtos e serviços substitutos, poder negocial dos consumidores e os fornecedores.

Os principais concorrentes, segundo Kotler (2000), englobam diversas situações que podem levar à guerra de preços, batalhas no ambiente de propaganda e necessidades de lançamentos de novos produtos. Para o autor, tais ações poderão fazer com que a competição nesse mercado se torne muito onerosa fazendo com que o negócio venha a ser inviável. Entre as cinco forças de Porter, a intensidade de rivalidade é a mais óbvia e tem sido foco de estrategistas, pois, quanto maior for a rivalidade entre as empresas, maior será a possibilidade de ocorrência de guerras de preços, disputas publicitárias, investimentos em qualidade, promoções, entre outros.

A análise dos entrantes potenciais consiste na atratividade de um segmento que ocorre com as configurações das barreiras à entrada e à saída desse segmento. Assim, quanto maiores são as barreiras de entrada de uma empresa em um determinado segmento e quanto menores são as barreiras de saída, mais atrativo o segmento será, garantindo assim melhores resultados. Neste cenário, as barreiras de entrada e saída correm o risco de prejudicar os resultados do setor como um todo (KOTLER, 2000).

Quanto aos produtos e serviços substitutos, Kotler (2000) afirma que um segmento não é atraente quando existem substitutos reais ou potenciais para o produto pois, considera-se que quando existem substitutos, ocorre a limitação dos preços e os lucros do segmento. Além disso, os produtos e serviços substitutos devem ser considerados sob o ponto de vista do cliente, e não sob o ponto de vista da indústria. Já em relação ao poder negocial dos consumidores, o autor menciona que esta análise é realizada pela capacidade de troca dos consumidores com a empresa que fornece o bem ou serviço. Normalmente, é esse poder que força a pressão de preços mais baixos, exigindo melhor qualidade dos produtos, estimulando o aumento de concorrência. Ainda, quando um segmento possui compradores com poder de barganha muito alto ou em crescimento, ele deixa de ser interessante, pois passam a estipular os preços dos produtos e serviços, fazer muitas exigências e colocam os concorrentes em confronto.

Com ênfase nos fornecedores, Kotler (2000) descreve que se um segmento possui fornecedores que conseguem controlar e elevar os preços de seus produtos ou diminuir a quantidade ofertada, ele não é interessante. Para o autor, isso ocorre sobretudo se os fornecedores estiverem organizados entre si, se existir poucos produtos substitutos e se haverem custos muito altos associados a tal produto. Então, os fornecedores podem usar como estratégias de barganha o aumento de preços e/ou redução da quantidade de fornecimento de produtos.

No Quadro 3 apresenta-se um quadro de projeção de tendências para análise macroambiental, considerando apenas uma variável por dimensão para um exemplo ilustrativo.

Quadro 3 - Quadro de projeção de tendências para análise macroambiental

Dados/variáveis	Tendência	Oportunidades	Ameaças
<u>Econômica</u> : *dólar.	*Manter-se em 5,00.	*Crescer 10% em exportação.	*Maior custo de insumos em 20%.
<u>Político-legal</u> : *tributação	*Simplificar	*Redução de custos/preços ao consumidor.	*Sonegação da concorrência.
<u>Tecnológica</u> : *robotização	*Investimentos	*Produtividade, exportação e segurança.	*Alto custo e adaptação de mão de obra
<u>Sociocultural</u> : *valores	*Valorização da regionalidade	*Novos mercados e clientes	*Grandes concorrentes e concorrentes regionais.
<u>Demográfica</u> : *população	*Aumentar	*Maior venda	*Concorrência
<u>Natural</u> : *meio ambiente	*Aumento da proteção	*Maior sinergia da Fepam com as empresas	*Majores custos

Fonte: Adaptado de Born (2007).

Diante da ampla competitividade no setor automotivo e tendo em vista que este trabalho visa propor um planejamento estratégico para contribuir com o crescimento e desenvolvimento organizacional na empresa Ritter Auto Center, a seguir é apresentado um breve embasamento teórico sobre o setor automotivo.

2.4 Setor automotivo

O ambiente empresarial contemporâneo é acirrado e está em constante mudança. Dessa forma, novos modelos e estratégias de conquistar o mercado vem sendo aplicado a cada momento com intuito de captação e satisfação da clientela. Conforme um estudo de mercado realizado pelo Sebrae (2017), o setor automobilístico vem se adaptando ao momento de instabilidade econômica pelo qual o país está passando. Devido à queda na comercialização de carros novos que gera uma frota mais antiga, um dos serviços que está se destacando é o de reparos de veículos automotores. No ranking de faturamento de peças automotivas realizado em 2017, o segmento de peças automotivas para reparos e reposição é o segundo, contribuindo com cerca de 21% do total.

Conforme dados da Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores - ANFAVEA (2020), houve uma queda no número de veículos novos no país, apontando para um aumento da idade da frota de automóveis, que consequentemente contribui para um aumento no número de manutenções automotivas. Entretanto, além do comportamento de mercado que se esquamatiza, é possível unir outros tipos de serviços correlacionados para aumento no faturamento de uma oficina, como: manutenção preventiva, instalação e venda de filtros de redução de poluentes, produtos de acessórios para veículos, entre outros.

Segundo Perdoná (2016), o setor de oficinas automobilísticas está em constante expansão, pois evoluem de uma simples oficina mecânica para um centro de reparação, onde suas especificações e modalidades de trabalho estão mais focados em satisfazer o cliente atentos as novas tecnologias. Diante desses aspectos, é importante que o sistema de gestão de uma oficina mecânica esteja especializado e com planejamento em relação aos produtos e serviços oferecidos aos clientes, pois o mercado está em busca do diferencial e da agilidade que ela oferece. Por isso a empresa deve utilizar o planejamento estratégico, para assim criar diretrizes no qual deverão ser seguidas ao longo prazo.

Porém, dada à concorrência existente, as oficinas mecânicas buscam um melhor desempenho a fim de gerar uma vantagem competitiva capaz de atrair e manter os clientes, que por sua vez, estão mais informados e exigentes. Conforme Verdu e Mario (2018), alguns fatores relevantes devem ser observados nas oficinas mecânicas, sendo desde a localização, estrutura, tecnologias, pessoas, planejamento de compras e sistemas de informação com banco de dados. Em relação a localização, os autores ressaltam que é de suma importância analisar a viabilidade de se instalar em um local estratégico. Sobre estrutura, mencionam que normalmente oficinas que possuem estruturas precárias e sem organização tendem a sair do mercado atual.

De acordo com Verdu e Mario (2018) é possível destacar o avanço tecnológico no setor automobilístico, as oficinas se encontram diante da necessidade de buscar novas tecnologias para seus equipamentos e melhorias nos processos. Além disso, é necessário que os funcionários sejam capacitados e adequados às normas e exigências que o mercado impõe. O planejamento de compras também é um fator que deve ser analisado, tendo em vista a diversidade de características das peças entre as marcas de veículos, por isso identificar o que é necessário é mais viável que manter estoques adequados. Para os autores, os sistemas de informação, como programa de banco de dados sobre o mercado específico para o segmento e gerenciamento da cadeia de clientes são fatores relevantes para obter vantagem competitiva.

Segundo Ferreira (2016) no processo de manutenção em oficinas automotivas, presume-se que os mecânicos e proprietários de oficinas devem estar atentos a diversos aspectos. Dentre os aspectos mais importantes, são ressaltados a necessidade de controle das finanças, estipular metas de negócios, investimento em equipamentos e treinamentos, assim como, realizar as atividades no menor tempo possível. Adicionalmente, a autora ressalta a importância de separar a contabilidade da empresa das contas da casa, implementação de sistema de cartão de crédito para evitar maus pagadores e afastar o “cliente amigo”, entre outros. Diante disso, fica evidente que um planejamento estratégico estruturado é fundamental para uma empresa, seja pequena, média ou grande, pois através desse planejamento fica estabelecido os objetivos da empresa, integrando os colaboradores e auxiliando na tomada de decisão.

Born (2007) complementa que para um bom desempenho no setor de atuação a empresa pode utilizar o quadro de projeções de tendências para a análise setorial. No Quadro 4 apresenta-se um exemplo ilustrativo com projeções de tendências para a análise setorial, considerando apenas uma variável por dimensão.

Quadro 4 - Projeções de tendências para a análise setorial.

Dados/Variáveis	Tendência	Oportunidade	Ameaças
Rivalidades entre concorrentes	*manter	*maior mercado por quebra de concorrentes e aumento do consumo da categoria	*Quebradeira de fornecedores e clientes
Entrantes potenciais	*aumentar a concorrência	*período propício para a consolidação de marca	*maior disputa entre concorrentes
Produtos ou serviços substitutos	*inovações em tecnologia para higiene	*maior opção de produtos/ serviços ao consumidor	*custo de mudança ou adaptação
Poder de barganha com fornecedores	*aumentar o poder de barganha dos fornecedores	*aumento de demanda e consumo	*adaptação operacional
Poder de barganha com compradores	*diminuir o poder de barganha dos compradores	*maiores vendas e lucratividade/margens	*concorrência

Fonte: Adaptado de Born (2007).

A partir dos conceitos apresentados, aliado a análise de concorrência, pode-se investigar quem realmente são os concorrentes de mercado numa perspectiva estratégica.

2.5 Concorrência

Segundo Santos (2020), um dos aspectos mais importantes de um plano de negócios bem sucedido em uma organização é a análise da concorrência, uma vez que, analisar a concorrência possibilita a melhora dos resultados e pode aumentar a rentabilidade da empresa. Porém, colocar essa ferramenta em prática, exige planejamento e frequência. No entanto, Born (2007) ressalta que os concorrentes em determinado segmento de atuação não necessariamente são concorrentes de longo prazo. Conforme o autor, empresas que possuem estruturas e estratégias empresarias semelhantes são as que têm mais chances de competir em uma longa perspectiva.

Além de evidenciar a efetiva concorrência, o mapeamento também permite visualizar a estrutura interna do setor, podendo concluir, dentre outras coisas, quais são os grupos em posição privilegiada de rentabilidade e quais são as barreiras existentes para que outras empresas façam um movimento em busca de tal posição competitiva. Em geral, além de estruturar a concorrência em grupos, a análise de concorrência também traz importantes *insights* quanto às estratégias a serem adotadas. Além disso, a elaboração do Mapa de Grupos Estratégicos é um exercício qualitativo e artesanal, requerendo paciência e perspicácia não só para encontrar a combinação de vetores viáveis, mas também para selecionar o gráfico capaz de revelar ao planejador mais informações sobre o setor de atuação (BORN, 2007).

Em relação aos vetores, Porter (1986) apresenta uma lista que contém treze vetores (ou dimensões), sendo eles os seguintes: a especialização a qual, é um vetor relacionado ao grau que a empresa concentra seus esforços na linha de produtos, segmentos de clientes-alvo e os mercados geográficos atendidos. A identificação de marcas que se refere à busca de valor da marca ao invés da competição restrita a preço ou outras variáveis, possibilitando que esta identificação possa ser conquistada através de publicidade, força de vendas, promoções e outros meios. Outro vetor é a política de canal que ultrapassa a identificação de marca e deve ser feita diretamente com o consumidor final, referindo-se ao relacionamento da empresa com os canais de distribuição na venda dos produtos ou serviços e a seleção do canal em que o canal escolhido para disponibilizar o produto no mercado seleciona também o público desejado e contribui com a percepção de produto ou serviço. Considera-se que a seleção pode estabelecer, em um

extremo, canal com ampla oferta, ou optar por outro extremo, com oferta restrita a produtos especializados.

A qualidade do produto também compõe a lista de vetores, pois o grau de qualidade do produto também pode interferir na análise de grupos estratégicos, através da matéria-prima, especificações, observância das tolerâncias, características etc. A liderança tecnológica um vetor que não deve ser confundido com qualidade de produto, porque estas variáveis não necessariamente andam juntas, uma vez que a empresa líder em tecnologia não obrigatoriamente precisa fabricar os produtos de mais alta qualidade. No mesmo sentido a integração vertical pois o grau de integração vertical, seja para frente ou para trás, também pode ser considerado um vetor relevante, pois a empresa em análise pode ser totalmente integrada, produzindo suas matérias-primas, processando-as e vendendo-as em seu varejo próprio, ao passo que uma concorrente de seu setor opta por concentra-se apenas na atividade fabril, fazendo o uso de terceiros tanto para seu abastecimento, quanto para escoar os seus produtos. Já a posição de custo se refere ao poder da empresa em buscar a posição de mais baixo custo na fabricação e distribuição de produtos, investindo estruturalmente para minimizá-los. E o atendimento se diz respeito ao grau de serviços auxiliares que a empresa proporciona a seus clientes, como assistência técnica, rede própria de atendimento, crédito etc.

Outrossim, a política de preço a qual está relacionada a outras variáveis como a posição de custo e qualidade do produto, podendo, contudo, ser considerada individualmente uma decisão de longo prazo nas empresas. Alavancagem que consiste no grau de disponibilidade de recursos (financeiros, materiais etc.) para a realização de suas atividades e para o eventual crescimento. O relacionamento com a matriz o qual se pode construir um vetor importante se a empresa fizer parte de um conglomerado diversificado, um elo de uma cadeia vertical de negócios, parte de um grupo de negócios relacionado em um setor geral, subsidiária de uma companhia estrangeira, etc. e o relacionamento com os governos do país de origem e anfitriões, em muitos os casos, o governo do país de origem ou de países onde a empresa opera pode regulamentar a atividade do setor, proporcionar recursos em condições diferenciadas, ou algum outro tipo de assistência.

Conforme Born (2007), após serem escolhidos os vetores, recomenda-se a realizar a alocação de todas as concorrentes no mapa. O autor recomenda ainda que, sempre que possível, o produto final deste trabalho seja revisado por *experts* no setor, pessoas com experiência na área, no sentido de corrigir eventuais divergências de percepção. Após a realização da plotagem da concorrência no setor, realiza-se a formação dos grupos. Feito isso, torna-se possível distinguir a concorrência estratégica dos demais *players* do setor. Deste modo, será possível ter

em mãos um formato de abordagem e apresentação para um plano estratégico com uma breve narrativa acerca das características dos grupos “mais distantes” da empresa em questão, focando esforços em uma profunda análise no grupo estratégico (empresa a empresa) em que a organização se encontra.

Ao encontro disso, Ambrósio (2012) recomenda a utilização da matriz de concorrência, na qual os elementos são organizados em uma planilha mais complexa, diante da coleta de atributos mais relevantes na opinião do mercado, o peso em percentual de relevância de cada atributo na decisão de compra e a nota de zero a dez, dada pelo mercado, a cada componente por atributo. Para o autor, o uso desta ferramenta viabiliza uma análise estratégica de forma simplificada, precisa e ponderada sobre a percepção de desempenho dos componentes, por atributo, na perspectiva de mercado. No Quadro 5 é apresentado um exemplo ilustrativo, com apenas uma variável por dimensão, da ferramenta da matriz de concorrência.

Quadro 5 - Exemplo da ferramenta matriz de concorrência.

Atributos	Peso %	Empresa		Concorrente A		Concorrente B		Concorrente C	
		Nota	Conceito	Nota	Conceito	Nota	Conceito	Nota	Conceito
Distribuição	35	3	105	8	280	2	70	3	105
Preço	20	3	60	2	40	3	120	3	60
PDV (ambiente)	15	7	105	5	75	6	45	9	135
Promoções	10	3	30	2	20	5	50	9	90
Atendimento	10	1	1200	4	40	1	10	3	30
Serviços agregados	5	4	30	4	20	3	15	2	10
Mix de produtos	5	6		1	5	3	15	1	5
	100								
			360		480		325		435

Fonte: Adaptado de Ambrósio (2012).

Uma vez realizada a análise de concorrência no ambiente que a empresa está inserida, é recomendável, na sequência, a realização de análise do mercado proporcionando uma investigação detalhada das forças relativas à competição por clientes, oportunidades e recursos.

2.6 Análise de mercado

A análise do mercado consiste em uma investigação das informações sobre a evolução do desempenho mercadológico de produtos em relação à concorrência nos segmentos de atuação e a consequente identificação de oportunidades e ameaças. Nesse sentido, fatores relevantes como evolução e sazonalidade da demanda, até mesmo geográfica, de produtos e de novos produtos, participação nos segmentos, preços relativos, pontos de venda, prazos de

entrega, negócios perdidos, cancelamentos de contratos, investimentos em publicidade e propaganda, perfil dos compradores, usuários ou demandantes, comportamento na decisão de compra, poder de compra e valor a eles agregado pelos produtos, dentre outros, devem ser considerados (MOTTA, 2018).

Sendo a análise de mercado um dos principais componentes do plano de negócios, conforme o Sebrae (2020), esta etapa ajuda a compreender os clientes, concorrentes e fornecedores. Assim, para uma boa preparação em pesquisa mercadológica sugere-se pesquisar os prováveis concorrentes em relação ao preço médio do produto que oferecem, onde se localizam, estratégia que usam para atrair seus clientes, e, conhecer os competidores visando a diferenciação e destaque em meio ao público. Além disso, o Sebrae também destaca a importância da pesquisa com o público alvo e as necessidades a serem atendidas pelo produto ou serviço oferecido. Dentre as características da clientela, encontram-se a faixa etária, sexo, renda, ocupação, classe social, localização geográfica, frequência de compra, frequência de uso do produto e necessidades.

Para Kotler e Keller (2012), uma empresa não pode atender a todos os clientes em mercados amplos ou diversificados, pois os consumidores diferem entre si em muitos aspectos e, em geral, podem ser agrupados segundo uma ou mais características. Para desenvolver os melhores planos de marketing, os gestores precisam entender o que distingue cada segmento, uma vez que, identificar e satisfazer os segmentos certos de mercado costumam ser a chave para o sucesso de marketing. Portanto, a análise de mercado serve para obter informações importantes possibilitando montar uma estratégia eficiente para o seu negócio e compreendendo quais ações merecem a sua atenção.

Nessa perspectiva, Souza (2018) menciona que há dois tipos principais de análises: a de gabinete e a pesquisa de mercado. A análise de gabinete é realizada com dados que são coletados de maneira ativa e pode ser realizada internamente, sem que precise haver contato direto por parte da empresa com os elementos externos, como o público em si. Além disso, essa análise acontece de maneira mais genérica e mais ampla, sendo considerada uma forma eficaz de conhecer mais sobre o mercado. Por outro lado, a pesquisa de mercado entra em contato com quem mais interessa para a empresa: o cliente. Esse tipo de pesquisa pode incluir perguntas diretas sobre os níveis de serviço esperados, assim como, sobre as expectativas sobre o negócio e sobre o mercado. O autor destaca que a pesquisa de mercado é uma forma mais eficaz de conhecer quais são as transformações de necessidades e desejos dos clientes, de forma a se manter atualizado.

De forma geral, uma boa análise de mercado inclui a avaliação dos principais fatores que influenciam o negócio. De acordo com Silva (2019), para que o planejamento possa ser bem executado, é preciso que o ramo de atuação da empresa seja estudado em vários aspectos. A percepção mercadológica se torna uma ferramenta essencial para qualquer administrador, um ótimo exemplo disso é a implantação da análise SWOT, que analisa os fatores positivos e negativos da empresa. Fatores positivos são forças e oportunidades, fatores negativos são fraquezas e ameaças, assim serão obtidos resultados expressivos com o conhecimento do mercado atuante.

Para Kotler e Keller (2012), na análise qualitativa e descritiva a ferramenta “7Os” representa em sete critérios a descrição e análise dos segmentos existentes no mercado. Ainda, segundo Born (2007), a ferramenta auxilia na identificação de oportunidades e ameaças seguindo a predisposição da empresa em atender determinadas necessidades, expectativas ou exigências de cada segmento de mercado. No Quadro 6 apresenta-se um exemplo ilustrativo e fictício de mercado, de um laboratório de análises clínicas, como estrutura da ferramenta “7Os”.

Quadro 6 - Análise qualitativa de mercado com a ferramenta “7Os”.

Segmentos/7Os	Segmento 1	Segmento 2	Segmento 3
Ocupantes/Subsegmentos	Particular PF	Particular PJ	Convênios
Produtos/Serviços	Exames de rotina (hemograma, colesterol, etc.)	Exames periódicos, alguns terceirizados	Exames de rotina
Benefícios esperados (necessidade)	Preço (cartão) Confiabilidade Rapidez/resultados Atendimento/ambiente	Preço Rapidez/resultados Disponibilidade	Confiabilidade Rapidez/resultados Atendimento/ambiente
Fases do processo de compra	WhatsApp (requisição), telefone, e-mail, recepção, site	Telefone, e-mail, recepção, requisição, site	Telefone/WhatsApp, (agenda) recepção (requisição), site
Atores no processo de compra	Paciente Médicos (influência) Amigos e familiares	Empresa (credenciados) Pacientes/médicos Colegas/familiares	Credenciados, Paciente Amigos/familiares
Sazonalidade	Janeiro-fevereiro Julho-agosto	Sem sazonalidade	Janeiro-fevereiro Julho-agosto
Pontos e momentos de visibilidade da marca	Instagram/facebook, jornal, e-mail e visitas, congresso anual de análises clínicas/ Palestras Universidade/ Prefeituras	Instagram/facebook, jornal, e-mail e visitas, congresso anual de análises clínicas/ Palestras, Universidade/ Prefeituras	Instagram/facebook, jornal, e-mail e visitas, congresso anual de análises clínicas/ Palestras Universidade/ Prefeituras

Fonte: Adaptado de Born (2007).

Todavia, para o alcance da vantagem competitiva empresarial e traçar um plano de ação efetivo é importantíssimo conhecer as forças, oportunidades, fraquezas internas e as ameaças externas da empresa, através da aplicação do sistema conhecido como matriz SWOT. Portanto, a seguir serão apresentados os conceitos centrais acerca do planejamento estratégico com esta ferramenta.

2.7 SWOT

Segundo Fernandes et al. (2015), a competitividade das empresas nos últimos anos vem sendo considerada um fator primordial para a vitalidade das empresas e, a análise macroambiental e microambiente se tornou um instrumento fundamental para que este processo aconteça. Essa análise macroambiental, também conhecida como matriz SWOT, de acordo com Ferreira e Ferreira (2019) é uma ferramenta que começou a ser desenvolvida a partir do ano de 1950 nos EUA, com a finalidade de identificar pontos pertinentes para a elaboração de um planejamento estratégico de sucesso.

Do mesmo modo, Serra (2015) complementa que a análise SWOT é uma ferramenta instrumental para direcionar ações a fim de equalizar a estratégia organizacional, permitindo que a comparação contextual dos ambientes internos e externos seja executada de forma eficaz, possibilitando assim um melhor ajuste da empresa no meio que está situada. Sendo assim, essa ferramenta de planejamento estratégico é utilizada para uma análise do cenário organizacional, com enfoque entre os fatores internos e externos (FERREIRA; FERREIRA, 2019).

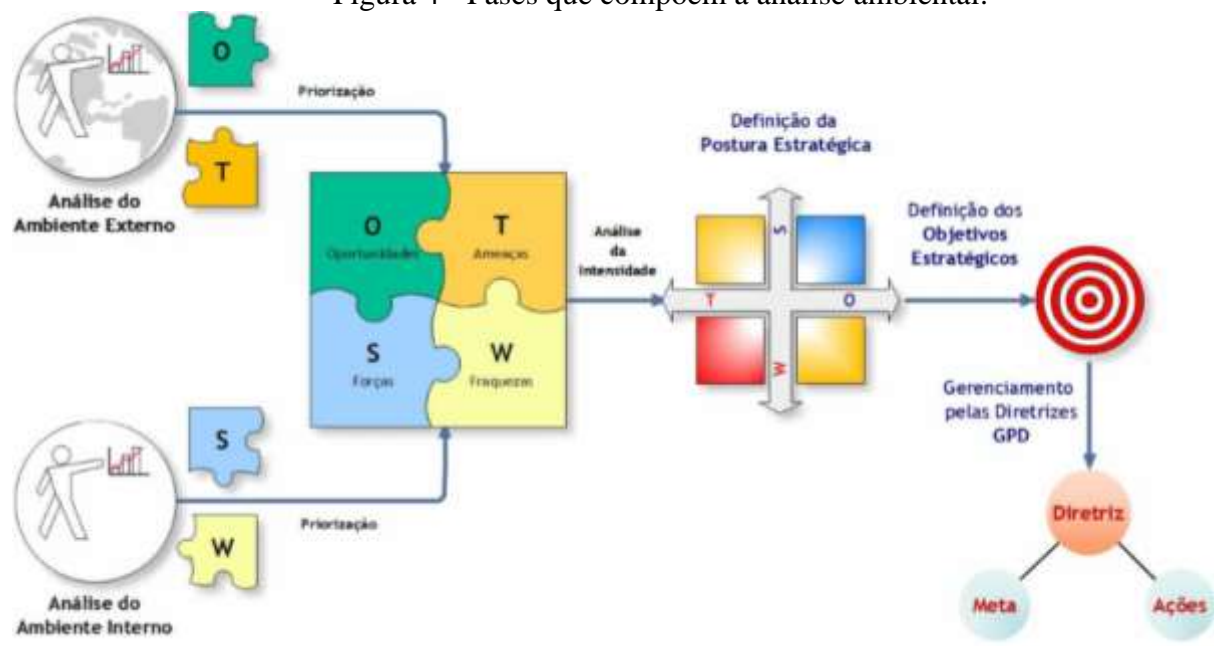
Conforme Tavares (2007), no ambiente interno identificam-se as forças e as fraquezas da empresa pertinentes aos recursos, habilidades, posição de mercado, patentes e capital humano, no âmbito positivo que corresponde às forças da organização e, os métodos de produção obsoletos, carência de recursos tecnológicos, entre outros fatores correspondem aos pontos fracos. Já no ambiente externo identificam-se as oportunidades e ameaças que estão diretamente relacionadas com os fatores econômicos, tecnológicos, sociais e políticas legais afetando positivamente e negativamente não só a empresa, mas todos os que compõem o mercado.

No mesmo sentido, Fernandes et al. (2015) menciona que a direção da empresa pode controlar o ambiente interno, sendo que quando localizar um ponto forte ele deve ser incentivado até atingir seu ápice e, caso um ponto fraco seja identificado, a empresa deve interagir e minimizar seus efeitos. Por outro lado, a empresa não possui controle do ambiente

externo e, por isso, ela deve estar sempre atenta, monitorando com grande frequência podendo utilizar-se das oportunidades e evitar que se nasçam ameaças.

Segundo Pimentel (2007), a metodologia para estruturação da análise ambiental consiste em levantar oportunidades e ameaças decorrentes do ambiente externo e avaliar quais são os pontos fortes e os pontos fracos da organização, através da análise de seu ambiente interno. Posteriormente, as possíveis combinações entre oportunidades, pontos fortes, ameaças e pontos fracos, formarão correlações relevantes (com maiores intensidades) que devem ser priorizadas, como possíveis estratégias para a empresa, que saltam aos olhos da gestão quando bem dispostas e analisadas em uma matriz SWOT. Assim, dá-se a origem deliberada das estratégias ou projetos estratégicos das organizações, por meio do planejamento estratégico, ainda que existam estratégias emergente, que ocorrem de modo não previsto, ou mesmo complementarmente, ao longo da execução. A Figura 4 apresenta as fases que compõem a análise ambiental e a sua utilização para definição da postura estratégica da organização.

Figura 4 - Fases que compõem a análise ambiental.



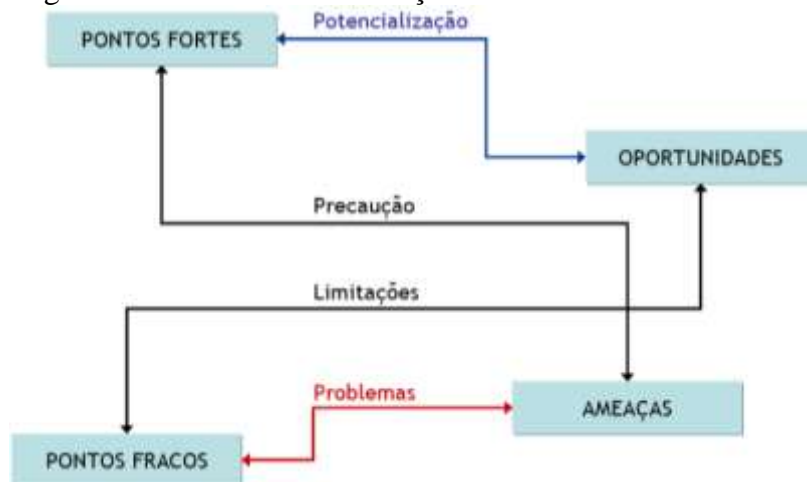
Fonte: Pimentel (2007).

Ademais, Dantas e Melo (2008) explicam que o termo SWOT, oriundo do inglês, é uma sigla de Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats) desenvolvido por dois professores da Universidade de Harvard, Kenneth Andrews e Roland Christense. As forças e fraquezas do ambiente são estabelecidas pela posição atual da empresa e estão relacionadas a partir da análise dos fatores internos. Os pontos fortes representam recursos que podem melhorar o desempenho e pontos fracos são falhas ou defeitos

que podem causar uma perda de vantagem competitiva, eficiência ou recursos financeiros. Assim, as oportunidades e ameaças, relacionadas aos fatores externos, representam uma antecipação do futuro (DANTAS; MELO, 2008; PALIWAL, 2006).

Conforme Pimentel (2007), o produto da análise ambiental da organização é resumido na matriz SWOT, que condensa o diagnóstico dos fatores externos e internos que aparecem com maior destaque sobre a empresa. Dessa forma, a análise dos fatores possibilitará estabelecer a conduta estratégica mais adequada diante das características do ambiente interno e externo, dispostas na matriz SWOT. A Figura 5 apresenta um esquema de análise da inter-relação entre os fatores ambientais.

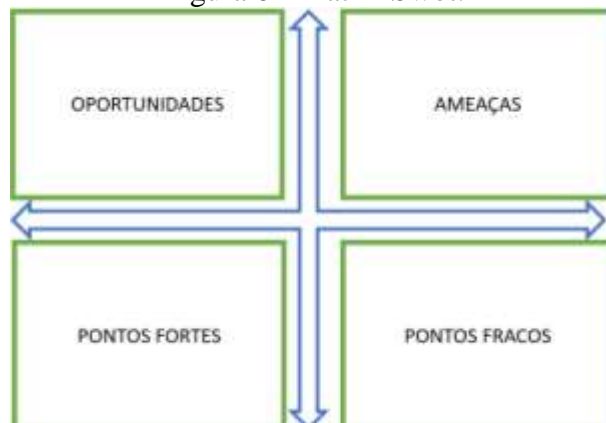
Figura 5 - Análise da inter-relação entre os fatores ambientais.



Fonte: Pimentel (2007).

A análise da intensidade dos fatores externos (oportunidades e ameaças) e internos (pontos fortes e pontos fracos) levará ao posicionamento em um dos quadrantes indicados na Figura 6, constituindo-se na postura estratégica indicada para a empresa, diante das características do ambiente.

Figura 6 - Matriz Swot.



Fonte: Adaptado de Pimentel (2007).

A partir da descrição da análise macroambiental trabalhados nessa seção, apresenta-se o Quadro 7 com uma síntese das definições.

Quadro 7 - Síntese das definições apresentadas sobre análise macroambiental.

CONCEITO	DESCRIÇÃO	FONTE
Macroambiente	Conjunto de forças ambientais que interferem nos negócios da empresa.	Pasquali, Lammardo Neto e Gomes (2011).
Análise SWOT	É uma ferramenta instrumental para direcionar ações a fim de equalizar a estratégia organizacional.	Serra (2015).
Ambiente interno	É onde se identifica as forças e as fraquezas da empresa pertinentes aos recursos, habilidades, posição de mercado, patentes e capital humano, no âmbito positivo que corresponde às forças da organização e os métodos de produção obsoletos, carência de recursos tecnológicos, entre outros fatores correspondem aos pontos fracos.	Tavares (2007).
Ambiente externo	É onde se identifica as oportunidades e ameaças que estão diretamente relacionadas com os fatores econômicos, tecnológicos, sociais e políticas legais afetando positivamente e negativamente não só a empresa, mas todos os que compõem o mercado.	Tavares (2007).

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Segundo Born (2007), é impossível elaborar um plano estratégico sem um ponderado conhecimento das potencialidades e fraquezas da concorrência. Supostamente, para as empresas isto não representa grande dificuldade, visto que, ao competirem elas acabam mostrando as suas “armas”, produtos, serviços, preços, formas de distribuição e de comunicação. Portanto, no que se refere a planejamento estratégico, estes pontos podem e devem ser tratados apenas como manifestos táticos significativos em uma perspectiva de longo prazo, ou seja, como uma capacidade de gerar valor de cada concorrente, e seus planos (estratégias) mais relevantes em sua forma de atuar e qualificar-se para a competição. O autor ressalta ainda que, diferentemente dos planos táticos, o plano estratégico preocupa-se com um futuro mais distante, visando possibilitar a elaboração e execução de planos táticos eficazes. Desta forma, a partir da análise de concorrência, pode-se investigar quem realmente são os concorrentes numa perspectiva estratégica.

Dessa forma, a estratégia de mercado está relacionada ao mercado competitivo em que a empresa se insere e tem o dever de compreender esse ambiente e apontar os melhores

caminhos a seguir, nos mais variados cenários. Portanto, na sequência são apresentados conceitos relacionados a estratégias empresariais.

2.8 Estratégias empresariais

Estratégias empresariais são ações planejadas e adotadas visando conquistar vantagem competitiva diante do cenário de atuação, potencializando as capacidades organizacionais. Para Chiavenato (2015), a estratégia é um modelo ou plano que agrega políticas, objetivos, metas e ações da empresa. Nesse sentido, o autor ressalta que uma boa estratégia pode garantir a melhor alocação dos recursos antecipando seus movimentos, planejados ou não, dos concorrentes ou às mudanças do ambiente. Adicionalmente, para evitar distorções na formulação das estratégias, é recomendado contemplar todas as pessoas envolvidas nas diferentes atividades da organização.

Segundo Kotler e Keller (2012), a definição das estratégias da empresa é uma etapa de fundamental importância, uma vez que deixa explícito como a organização pretende atingir seus objetivos, estabelecendo qual caminho deve percorrer para alcançá-los. Não existe uma estratégia de gestão universal para as organizações, cada empresa, em sua área de atuação, deve determinar por meio de análises internas e externas, qual a estratégia mais adequada para aproveitar as oportunidades existentes e conseqüentemente alcançar seus objetivos. Por isso, deve haver a mobilização de todos os recursos da empresa visando atingir os objetivos em longo prazo.

As estratégias empresariais podem ser divididas e aplicadas em três alternativas diferentes: estratégias de crescimento, estratégias de estabilidade e estratégias de redução. As estratégias de crescimento são usadas para aumentar os lucros, as vendas, ou a participação do mercado, aumentando o valor da empresa. As estratégias de estabilidade são empregadas quando há operações em diversos setores e a empresa pretende concentrar suas operações, seus esforços administrativos, nas empresas existentes, sem aumentar suas unidades. Já as estratégias de redução são aplicadas quando os resultados estão abaixo do esperado, ou a sobrevivência está desafiadora, a redução pode ser uma estratégia de melhoria da situação negativa, podendo ser, de reviravolta com mudanças para melhoria; desinvestimento ou liquidação se for o caso (SEBRAE, 2020).

Além disso, para um modelo de gestão moderna é necessário estabelecer estratégias para a organização como um referencial, auxiliando a administração na condução dos negócios. Nesse sentido, o método clássico da roda da estratégia competitiva consiste no desenvolvimento

de uma fórmula ampla para o modo que a empresa irá competir e desenvolver metas e políticas necessárias para levar à cabo estas metas. O método é um dispositivo para a articulação dos aspectos básicos da estratégia competitiva (PORTER, 2005). A roda da estratégia competitiva é apresentada na Figura 7, contendo no centro da roda as metas da empresa, que são, a definição geral do modo como ela deseja competir e seus objetivos econômicos e não econômicos, e os raios da roda são as políticas operacionais básicas com as quais a empresa busca atingir estas metas.

Figura 7 - A roda da estratégia competitiva.



Fonte: Porter (2005).

No mesmo sentido, Certo e Peter (2010) mencionam cinco estratégias genéricas que podem ser adotadas nas organizações: estratégia de concentração, estratégia de estabilidade, estratégia de crescimento, estratégia de redução de despesas e estratégias combinadas. As descrições das respectivas estratégias genéricas são apresentadas a seguir.

- a) Estratégia de concentração: é a estratégia em que a organização foca apenas uma linha de negócio. É muito utilizada por empresas que almejam alguma vantagem competitiva por meio do conhecimento e atividades padronizadas, especializadas e eficientes. Contudo, trabalhando somente com uma linha de negócio, sua sustentabilidade é ameaçada quando a empresa para de crescer ou algum concorrente passa a dominar o mercado.
- b) Estratégia de estabilidade: ocorre quando a organização se concentra nas linhas de negócios existentes e foca todos os seus esforços para manter a situação que se encontra.
- c) Estratégia de crescimento: as empresas buscam aumentar sua participação no mercado por meio do crescimento das vendas e dos lucros. Tal situação pode ser obtida por meio de recursos

advindos de três táticas: na integração vertical, a empresa adquire outras organizações do canal de distribuição, como fornecedores (integração inversa) e clientes atacadistas e varejistas (integração direta). Na integração horizontal, a empresa adquire empresas concorrentes de uma mesma linha de negócios. Por último, a tática de diversificação envolve a aquisição de empresas de outras linhas de negócios.

d) A estratégia de redução de despesas: é adotada quando perde a competitividade e sustentabilidade a empresa, cuja permanência no mercado é ameaçada. Para isso, existem algumas maneiras de redução de despesas: a rotatividade e conseqüentemente a eliminação de alguns produtos não lucrativos, que resulta na redução da força e trabalho e menores custos dos canais de distribuição. Há ainda o desinvestimento, caracterizado pela venda de parte do negócio para outras organizações. A última alternativa é a liquidação do negócio e todos os seus ativos são vendidos.

e) Estratégias combinadas: grandes organizações que atuam em diversos ramos de atividade utilizam várias estratégias combinadas. Como exemplo, uma empresa pode buscar o crescimento por meio de aquisições de novos negócios, adotar a estabilidade para um ramo existente e liquidar outro negócio.

Segundo Porter (2005), estratégias empresariais são diretrizes amplas que caracterizam a identidade estratégica da organização como um todo. Neste sentido, as estratégias empresariais são consideradas macro decisões que não mudam a cada ano, sendo mais duradouras e definem as formas como a organização obtém receita, como a organização cresce e como ela compete no mercado. As definições são detalhadas a seguir:

a) Como a organização obtém receita na chamada estratégia genérica (PORTER, 2005), onde as possibilidades alternativas de produzir e comercializar podem ser: por ênfase em custo (volume), diferenciação (maior valor agregado), diferenciação com foco (em um ou poucos segmentos) ou ênfase em custo com foco (em um ou poucos segmentos) de mercado.

b) Como a organização cresce na chamada estratégia de crescimento, (ANSOFF; 2019), onde as possibilidades alternativas de continuar obtendo receita podem ser: penetração de mercado, desenvolvimento de mercados, desenvolvimento de produtos ou diversificação, além de integrações com parceiros na cadeia produtiva.

c) Como a organização compete por mercados frente à concorrência e demais restrições ambientais na chamada estratégia de competição (WESTWOOD, 2007), onde as alternativas de predominância competitiva na gestão podem ser: atacar, desenvolver competências, defender fidelizando ou blindando e defender desinvestindo.

A partir dos conceitos teóricos abordados apresentando um embasamento para a sustentação argumentativa, contextualiza-se a abordagem deste estudo. Assim, no próximo capítulo será apresentado a metodologia para desenvolvimento da pesquisa e análise dos resultados.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Os procedimentos metodológicos são constituídos de uma série de regras básicas, as quais devem ser executadas na geração de conhecimento que tem o intuito da ciência para a pesquisa e comprovação de um determinado assunto (ALMEIDA, 2017). Complementarmente, Pereira et al. (2018) descrevem que o método científico é um trabalho sistemático na busca de respostas às questões estudadas e é o caminho que se deve seguir para levar à formulação de uma teoria científica, partindo da observação organizada de fatos, da realização de experiências, das deduções lógicas e da comprovação científica dos resultados obtidos.

3.1 Objeto de pesquisa

O objeto deste estudo foi a empresa com nome fantasia denominado Ritter Auto Center, que possui como razão social Flávio José Ritter, participante do Simples Nacional. A empresa, situada na Rua Pita Pinheiro, nº 31, no bairro Ana Nery em Santa Cruz do Sul/RS, foi fundada em 05 de março de 2020, porém devido a pandemia do Covid-19, a Ritter Auto Center foi inaugurada no dia 15 de julho e iniciou efetivamente os serviços no ramo automotivo. Apesar de ser uma empresa jovem, o proprietário, Flávio Ritter e um dos filhos possuem experiência de cerca de 23 anos no ramo.

3.2 Características da pesquisa

O estudo proposto segue uma abordagem qualitativa. Na abordagem qualitativa, Godoy (1995, p.62 apud ALMEIDA, 2014, p. 26) apresenta o pesquisador como o instrumento fundamental e o ambiente natural como sua fonte direta de dados. Segundo Richardson (1999), as investigações que se voltam para uma análise qualitativa têm como objetivo, situações complexas ou estritamente particulares descrevendo a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

O presente trabalho é caracterizado como de objetivo exploratório, uma vez que busca identificar os fatores que podem contribuir para a construção prática do Planejamento. Conforme Cervo, Bervian e Silva (2006), a pesquisa exploratória estabelece critérios, métodos e técnicas para a elaboração de uma pesquisa objetiva e visa oferecer informações sobre o objeto e orientar a formulação de hipóteses. No mesmo sentido, Pereira et al. (2018) descrevem que

nos estudos exploratórios, analíticos ou descritivos, uma forma de investigação muito utilizada é o estudo de caso.

O procedimento técnico adotado será o estudo de caso com uma pesquisa estruturada, que pode ser aplicado em distintas situações para contribuir com o conhecimento dos fenômenos individuais ou grupais (ANDRADE et al., 2017). Para Yin (2010), o estudo de caso pode ser definido como uma pesquisa empírica, que investiga fenômenos contemporâneos dentro de um contexto de vida real, utilizado especialmente quando os limites entre o fenômeno e contexto são pouco evidentes. Ainda, o estudo de caso busca explorar, descrever e explicar o evento ou fornecer uma compreensão profunda do fenômeno.

O estudo de caso como método de pesquisa requer do pesquisador cuidados com o esqueleto do protocolo, explicando os procedimentos formais e reconhecendo pontos fortes e limitações do estudo (ANDRADE et al., 2017). De um modo geral, a escolha por este método se torna apropriada quando o pesquisador busca responder questões que expliquem circunstâncias atuais de algum fenômeno social, na formulação de como ou por que tal fenômeno social funciona (YIN, 2010). Sendo assim na sequência apresenta-se a técnica de coleta de dados a qual será utilizada para coletar e posteriormente analisar as informações do presente estudo.

3.3 Técnica de coleta de dados

A pesquisa decorrerá buscando investigar como o planejamento estratégico estruturado pode contribuir para o crescimento e desenvolvimento da empresa familiar Ritter Auto Center, recentemente inserida no mercado. Segundo Mourão Junior (2009), em relação a pesquisas, uma população pode ser definida como sendo o conjunto de elementos que apresenta uma determinada característica que pretendemos estudar. Consequentemente, o subconjunto de uma determinada população é considerado a amostra do estudo.

Assim, a coleta de dados é proposta a partir de entrevistas por meio de roteiro semiestruturado direcionado ao proprietário (Apêndice A), e paralelamente, com questionário aplicado aos clientes da empresa em estudo (Apêndice B). Os instrumentos de coleta serão elaborados de acordo com os dados necessários para análise, a partir das ferramentas do referencial teórico. Quanto ao instrumento de pesquisa, de acordo com Prodanov e Freitas (2013), é importante diferenciar entrevista de questionário, a primeira é sempre realizada face a face, ou seja, o entrevistador mais o entrevistado, podendo não ser realizada totalmente com

base em um roteiro de questões preestabelecidas. O questionário tem uma elaboração impressa própria, já com questões formuladas, de igual sequência para todos informadores.

Segundo Appolinário (2012), o questionário é um documento contendo uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas pelos sujeitos por escrito, geralmente sem a presença do pesquisador. Podem ser entregues pessoalmente ou por fax, correio, e-mail- ou mesmo assumir a forma de uma página na internet, na qual os sujeitos podem preencher as informações solicitadas, que são, então, recolhidas a uma base de dados especialmente projetada para essa finalidade. Posteriormente, analisam-se os resultados obtidos conforme apresentado a seguir.

3.4 Técnica de análise dos resultados

A análise dos resultados será realizada por meio de análise de conteúdo. Conforme Bardin (2011), a análise de conteúdo é caracterizada como conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais sutis em constantes aperfeiçoamentos, que se aplicam a falas (conteúdos) extremamente diversificados. O fator comum dessas técnicas múltiplas e multiplicadas, desde o cálculo de frequências que fornece dados cifrados, até a extração de estruturas traduzíveis em modelos, é uma interpretação controlada, baseada na dedução, ou seja, a inferência.

Quanto as etapas inerentes à análise de conteúdo, autores utilizam diferentes terminologias, as quais são bastante semelhantes. Diante dessa diversificação e aproximação terminológica, optou-se por elencar as etapas da técnica segundo Bardin (2006), o qual as organiza em três fases: 1) pré-análise, 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

A pré-análise corresponde a organização do material a ser analisado com o objetivo de torná-lo operacional, sistematizando as ideias iniciais. Trata-se da organização propriamente dita por meio de quatro etapas: leitura flutuante, que é o estabelecimento de contato com os documentos da coleta de dados, momento em que se começa a conhecer o texto; escolha dos documentos, que consiste na demarcação do que será analisado; formulação das hipóteses e dos objetivos; referenciação dos índices e elaboração de indicadores, que envolve a determinação de indicadores por meio de recortes de texto nos documentos de análise (BARDIN, 2006).

A segunda fase corresponde na exploração do material. Nessa fase ocorre a definição de categorias (sistemas de codificação), identificação das unidades de registro (unidade de

significação a codificar corresponde ao segmento de conteúdo a considerar como unidade base, visando à categorização e à contagem de repetição) e das unidades de contexto nos documentos (unidade de compreensão para codificar a unidade de registro que corresponde ao segmento da mensagem, a fim de compreender a significação exata da unidade de registro). A exploração do material é a fase da descrição analítica, a qual diz respeito a qualquer material textual coletado submetido a um estudo aprofundado, orientado pelas hipóteses e referenciais teóricos. Dessa forma, a codificação, a classificação e a categorização são básicas nesta fase (BARDIN, 2006).

A terceira fase diz respeito ao tratamento dos resultados, inferência e interpretação, onde ocorre o tratamento dos resultados, com a compilação e o destaque das informações para análise, culminando nas interpretações inferenciais. Esta fase é considerada o momento da intuição, da análise reflexiva e crítica (BARDIN, 2006). Ademais, Moraes (1999) complementa que a análise de conteúdo é baseada em uma metodologia de pesquisa usada para descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e textos. Essa análise, verificando as descrições sistemáticas, qualitativas e ou quantitativas, ajuda a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados num nível que vai além de uma leitura comum.

4 DISCUSSÕES E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Análise da empresa

4.1.1 Histórico da empresa

A empresa com nome fantasia Ritter Auto Center possui como razão social designada como Flávio José Ritter, participante do Simples Nacional. Situada na Rua Pita Pinheiro, foi fundada em 05 de março de 2020, porém devido a pandemia do Covid-19, a Ritter Auto Center foi inaugurada no dia 15 de julho e iniciou efetivamente os serviços no ramo automotivo. Apesar de ser uma empresa jovem, o proprietário, Flávio Ritter e um dos filhos possuem experiência de cerca de 23 anos no ramo.

A Ritter Auto Center não possui sócios sendo o senhor Flávio o único proprietário e o quadro de funcionários é composto atualmente pelos três filhos e a esposa. Flávio, o proprietário, é natural de Crissiumal onde até os seus 38 anos de idade trabalhou na agricultura. Nos anos de 1995 ele e sua família, esposa Idelse e seus 4 filhos, mudaram-se para Santa Cruz do Sul onde ele iniciou sua trajetória no setor automobilístico. Após se aposentar, e manter-se ativo no mercado, Flávio decidiu aplicar as reservas financeiras que fez ao longo da carreira para realizar um grande sonho de ser empresário. Ele menciona ainda que sempre pensou em proporcionar uma vida melhor aos filhos, e por isso pretende deixar um empreendimento com bons resultados, do mesmo modo, para que ele e a esposa possam ter uma boa qualidade de vida.

Após 23 anos atuando na sua área e por último na empresa Requite Pneus, Flávio acreditou que era hora de alçar novos voos, foi então que deu início a este empreendimento que possui o nome de Ritter Auto Center. Em decorrência de ser uma empresa familiar, adotou-se o sobrenome da família como imagem da organização. Entretanto, mesmo diante de um cenário competitivo e instável, principalmente na pandemia, o proprietário investiu suas economias e as experiências adquiridas ao longo destes anos para manter-se ativo no mercado, no qual acredita que com as competências e habilidades que possuem a empresa será de grande sucesso.

A Ritter Auto Center presta serviços de geometria, balanceamento, troca de pneus, troca de óleo, suspensão entre os mais diversos serviços de oficina mecânica. Trabalham com as seguintes marcas: Dunlop, Goodyear, Continental e Xbri (pneus); Axel (peças); Kaiaba, Monroe e Cofap (amortecedores); Menzoil e Mobil (óleo). Devido à proximidade de localização e bom relacionamento com os fornecedores, não há um grande estoque de peças, somente de alguns amortecedores, pivôs, bieletas, pastilhas e discos de freio, óleos, filtros e pneus, os quais são adquiridos em lote e o controle é feito somente pelo proprietário via cadastro

no sistema RM Sistemas. Como política de recebimento, os pagamentos podem ser feitos através de dinheiro em espécie, boleto, cartão de crédito e transferência bancária.

Em relação a prática de gestão de pessoas na Ritter Auto Center, verificou-se que a empresa ainda não possui um profissional especialista da área, mas está se reestruturando para oferecer treinamentos, *feedback* e desenvolvimento dos funcionários. Portanto, atualmente o senhor Flávio, proprietário, atua cuidando desta interação porque ele entende que a maior *core competence* é as pessoas, sendo necessário sempre visualizar se os colaboradores estão bem, se precisam de algum auxílio e se estão satisfeitos atuando na empresa, conforme a fala que segue: “[...] pra mim é muito importante que eles estejam bem e satisfeitos para poder atender bem o cliente. Por isso, me preocupo e cuido muito desta parte” (Proprietário).

No que tange o relacionamento com fornecedores, distribuidores e clientes, a empresa possui como natureza principal dos clientes pessoa física e pessoa jurídica. Além disso, há parceria com revendas automotivas, seguradoras e com oficinas mecânicas que não prestam o mesmo serviço, realizando o encaminhamento destes clientes para a Ritter Auto Center. Destaca-se que existe uma perspectiva de expansão de parcerias, convênios e participação em licitações para ampliar a cartilha de clientes. Até o momento a empresa não utilizou serviços de consultoria empresarial e não houve contratações e demissões de funcionários.

4.1.2 Recursos e norteadores empresariais

Os recursos são caracterizados como sendo os fatores empresariais mais tangível. Segundo Cristensem e Raynor (2003), os recursos de uma empresa abrangem as pessoas, os equipamentos, uso de tecnologia, projeto de produtos, marcas, informações, dinheiro, assim como, os relacionamentos com fornecedores, distribuidores e clientes. Além dos recursos, também é necessário a definição dos principais norteadores empresariais abrangendo o propósito, a visão, a missão e os valores da organização.

Os norteadores estratégicos representam uma identidade organizacional e apontam para a direção que a empresa anseia seguir. Segundo Costa (2007), os norteadores estratégicos são essenciais para dar um rumo para a empresa, identificando qual a direção a ser tomada para a garantia do sucesso e o aumento da competitividade. Além disso, o autor ressalta que os principais norteadores são a Missão, Visão e os Valores da empresa, sendo definidos como um conjunto de elementos que marcam o futuro da organização. Adicionalmente, é importante definir o propósito da empresa.

Após a realização das entrevistas, pode-se constatar que a empresa possui três tipos de recursos organizacionais: recursos tangíveis; recursos intangíveis e recursos terceirizados.

Os recursos tangíveis, que podem ser vistos e quantificados são: Computadores (2), impressora (1), telefone fixo (1), elevadores automotivos (2) e rampas (1), máquina de geometria (1), compressor (1), prensa automotiva (1), máquina de montar e desmontar pneus (1), pistola pneumática (1). Ainda, neste item pode-se destacar os produtos que a empresa comercializa: Pneus, peças automotivas em geral, amortecedores, óleo.

No que tange os recursos intangíveis, que são difíceis de imitar, Proprietário, 2 operadores de manutenção, 1 auxiliar administrativo e 1 auxiliar de limpeza. Assim, destaca-se que as atividades intangíveis desta empresa são: know-how; confiabilidade e reputação; e relações com clientes e fidelização dos clientes; e Sistema de Gestão Empresarial RM Sistemas.

No que se refere aos recursos terceirizados, recursos menos críticos, pode-se destacar serviços de segurança e serviços de propaganda.

4.1.3 Intenção estratégica da empresa

A empresa Ritter Auto Center apresenta os norteadores estratégicos elaborados pela a acadêmica juntamente com o proprietário, conforme a descrição abaixo:

Propósito: Garantir segurança e qualidade dos serviços e produtos ofertados, assim como, a segurança, tranquilidade e bem-estar da família mantendo o equilíbrio ambiental e social para toda a comunidade.

Visão: Ser uma empresa reconhecida pela excelência no atendimento e prestação de serviços no ramo automotivo e tornar-se referência para clientes, fornecedores e colaboradores.

Missão: Prestar serviços em mecânica de automóveis com qualidade em nossos produtos e serviços, garantindo elevado nível de satisfação dos clientes e comprometimento com a segurança e bem-estar dos colaboradores.

Valores: Comprometimento, honestidade, agilidade, ética e respeito, e atendimento diferenciado.

Feita a apresentação detalhada da empresa Ritter Auto Center, a seguir são apresentados os resultados e a discussão acerca dos fatores chave de sucesso no contexto da organização.

4.2 Fatores chave de sucesso

Segundo Silva (2009), os pontos chave de uma organização determinam o sucesso ou o fracasso, a partir de um objetivo definido no planejamento da empresa. Neste sentido, os pontos

chave são fatores encontrados através de um estudo sobre os próprios objetivos e considerados como condições primordiais a serem desempenhadas para que a organização sobreviva e obtenha sucesso. O autor ressalta ainda que, quando são bem definidos, os fatores chave de sucesso se tornam uma referência para toda a organização em suas atividades alinhadas com a sua missão. Complementar a isso, Silva (2009) ressalta que os fatores chave de sucesso definem as principais orientações direcionadas para a gestão visando a implementação como um verdadeiro controle sobre os processos de gestão da informação.

Ademais, Porter (1980) descreve que os fatores chave de sucesso de uma empresa conduzem a sua vantagem competitiva, ou seja, o que a diferencia de outras organizações e o que lhe permite estar no mercado de forma permanente sem ter concorrência, pois, quanto mais a empresa conseguir perpetuar e se manter em um mercado competitivo, conseqüentemente, mais ela irá ganhar dinheiro e cota no mercado. Portanto, entende-se que algumas atividades têm de ser muito bem desempenhadas pelas empresas para terem êxito no seu negócio e, desta forma, no Quadro 8 apresenta-se os fatores chaves de sucesso da Ritter Auto Center:

Quadro 8 – Fatores chave de sucesso.

Fatores chave de sucesso	Situação ideal	Situação atual
Agilidade e confiança	Entregar os veículos em um menor tempo possível atendendo as expectativas no serviço prestado e conquistar a confiança do cliente.	A empresa preza em otimizar o tempo e atender as expectativas, buscando passar segurança e transmitir credibilidade para conquistar a confiança do cliente.
Competência Técnica	Profissionais com experiência e qualificação.	A empresa possui profissionais qualificados e com vasta experiência no ramo.
Marca	Possuir boa visibilidade com posicionamento reconhecido pelo mercado.	A marca é pouco conhecida pelo mercado.
Preço	Os valores são competitivos em relação ao que o mercado pratica.	Os valores pagos são competitivos, bem como as condições de pagamento, em relação ao que o mercado pratica.
Qualidade do trabalho	Prestar serviço com excelência realizando entregas dentro do prazo, fazer um bom atendimento e oferecer produtos de qualidade.	Prezam a qualidade no serviço prestado, visando a excelência operacional, sempre testam os veículos antes de entregá-los buscando evitar falhas mecânicas. Da mesma forma, oferecem produtos de qualidade com preço justo.
Matéria-prima	Ter acesso a matéria-prima de qualidade e bons fornecedores.	A empresa possui fornecedores bem conceituados no mercado e acesso a matéria-prima de alta qualidade, como pneus e suspensão que são os produtos carro-chefe.

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Ao analisar o Quadro 8, fica evidente que a empresa preza em otimizar o tempo e atender as expectativas, buscando passar segurança e transmitir credibilidade para conquistar a confiança do cliente. Aliado a isso, a empresa conta com fornecedores bem conceituados no mercado e acesso a matéria-prima de alta qualidade, como pneus e suspensão que são os produtos carro-chefe, mantendo-se competitivo através do preço dos produtos e serviços, assim como, colaboradores com vasta experiência no ramo.

4.3 Análise externa

A análise externa apresenta detalhadamente o cenário macroambiental e na sequência um estudo da indústria na qual a empresa está inserida através das cinco forças competitivas de Porter.

4.3.1 Análise macroambiental

Segundo Pasquali, Lammardo Neto e Gomes (2011), o macroambiente é um conjunto de forças ambientais que interferem nos negócios da empresa. No mesmo sentido, Honorato (2009) complementa que a análise macroambiental deve considerar um conjunto de agentes que afetam diretamente a empresa, mas que não podem ser controlados por suas ações de marketing, entretanto, interagem com ela de modo dinâmico. A análise macroambiental é importante para que a empresa possa perceber às suas potencialidades e seus pontos a desenvolver no negócio que ela oferece ao mercado frente ao ambiente externo onde ela identificará oportunidades que podem não estar sendo aproveitadas pela concorrência e ameaças advindas tanto da concorrência.

As oportunidades são definidas como situações ou elementos, atuais ou futuros, que proporcionam à organização a possibilidade de ultrapassar seus objetivos e metas. Por outro lado, as ameaças, são as situações, presentes ou futuras, que proporcionam condições desfavoráveis à organização na consecução de seus objetivos. A grande sabedoria e porque não dizer, o caminho para o sucesso, quase sempre guarda forte relação com o saber aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças ou, transformá-las em oportunidades (PIMENTEL, 2007).

Sendo assim, ao analisar a empresa Ritter Auto Center, identificou-se as seguintes oportunidades:

1. Ambiente econômico:

- Ampliação das parcerias e convênios empresariais;
- Crescimento do setor automobilístico na economia do país;

- Grandes empresas demandando parcerias com pequenos empreendedores para fornecimento dos serviços.

2. Político/Legal:

- Normatização estabelecimento e regras de segurança para manuseio e descarte dos produtos;
- Aumento da regulamentação e das exigências de segurança nos veículos.

3. Tecnológico:

- Crescente uso de redes sociais como ferramenta acessível de marketing digital.

4. Sociocultural:

- Maior consciência dos consumidores em relação ao impacto ambiental das empresas;
- Maior demanda de serviços em época de Oktoberfest.

5. Natural:

- Equilíbrio climático.

6. Demográfico:

- A partir da análise dos dados demográficos disponibilizados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística-IBGE, referente aos anos, de 1900 até 2000, e das projeções demográficas para os próximos quarenta anos preveem um aumento em torno dos 219 milhões de habitantes, isso caracteriza um crescimento de aproximadamente 29%;
- Estima-se que a predominância do gênero feminino se mantenha, representando 51,47% da população brasileira;
- Aumento na venda de carros usados.

Por outro lado, foram identificadas as ameaças decorrentes da análise do ambiente externo, as quais são apresentadas abaixo:

1. Ambiente econômico:

- Diminuição da prioridade de serviços automotivos por parte das famílias;
- Aumento da concorrência com preços mais acessíveis;
- Aumento no preço do dólar;
- Dificuldade de contratação de mão de obra especializada;
- Situação econômica do país com limitação financeira dos clientes;
- Redução de atendimentos simultâneos de clientes;
- Excessivos impostos e tributos aplicados ao funcionamento de empresas.

2. Político/Legal:

- Cenário de pandemia mundial desencadeada pelo coronavírus (Covid-19), o qual aplica diversas restrições ao funcionamento das companhias;
- Grandes empresas exigindo licenças e certificações de seus fornecedores;

- Custos maiores com infraestrutura, equipamentos e cumprimento da legislação;
- Instabilidade política afetando aspectos financeiros e econômicos no Brasil;
- Redução do faturamento em período de maiores encargos trabalhistas.

3. Tecnológico:

- Utilização de tecnologias/equipamentos semelhante pelos concorrentes;
- Novas tecnologias que demandam investimento e capacitação técnica da equipe.

4. Sociocultural:

- Perfil de clientes de origem alemã que exigem um bom atendimento.

5. Natural:

- Alterações climáticas.

6. Demográfico:

- Intensificação do movimento migratório para outras cidades em busca de melhores oportunidades;
- A tendência é por queda no número de nascimentos, assim como nas perspectivas mundiais, e a expectativa de vida aumentar. Isso ocasiona em uma desaceleração no crescimento populacional e eleva a idade média da população. Como resultado, temos uma população cada vez mais velha;
- O setor automobilístico tem em sua grande maioria, clientes do sexo masculino, com idade acima dos 18 anos. As projeções indicam que o número de mulheres será ainda maior do que o de homens, tal fato prejudicaria o setor;
- Redução no número de emplacamentos no Rio Grande do Sul no ano de 2021.

4.3.2 Análise da indústria

A análise da indústria é uma etapa do planejamento estratégico, realizada após a análise dos cenários, que consiste em estudar a indústria na qual a empresa está inserida através das cinco forças competitivas de Porter. As forças competitivas, através de uma análise do ambiente competitivo em que a empresa se encontra, permitem ao empreendedor uma visão mais abrangente da concorrência e de como pode tirar proveito disso para determinar o melhor posicionamento do negócio diante dos concorrentes (SEBRAE, 2020).

Após observar as dimensões macroambientais anteriormente apresentadas, é possível focalizar as dinâmicas dos setores a partir das cinco forças competitivas de Porter. Inicialmente, realizou-se um mapeamento dos principais concorrentes da empresa na cidade de Santa Cruz do Sul identificando cerca de 40 empresas com maior destaque. Sendo assim, em conversa com o proprietário da empresa e com os filhos/funcionários, todos com ampla experiência no setor,

considera-se como concorrentes diretos mais fortes as empresas Requite Pneus e automóveis e Pita Pneus. Por outro lado, como concorrentes indiretos, considera-se as empresas André Pneus e TK Pneus.

Na sequência, foi possível identificar como é a relação de entrantes potenciais constatando-se que há uma força que dificulta a entrada de novos competidores devido à alta competitividade e alto investimento para empreender no ramo. Quanto ao poder negocial dos compradores observa-se que devido a existência de grande concorrência oferecendo os mesmos produtos e serviços com uma variação de preço semelhante, o cliente passa a ter o poder de decisão. Diante disso, o proprietário ressalta que por este motivo, busca constantemente qualificar o atendimento e a mão de obra.

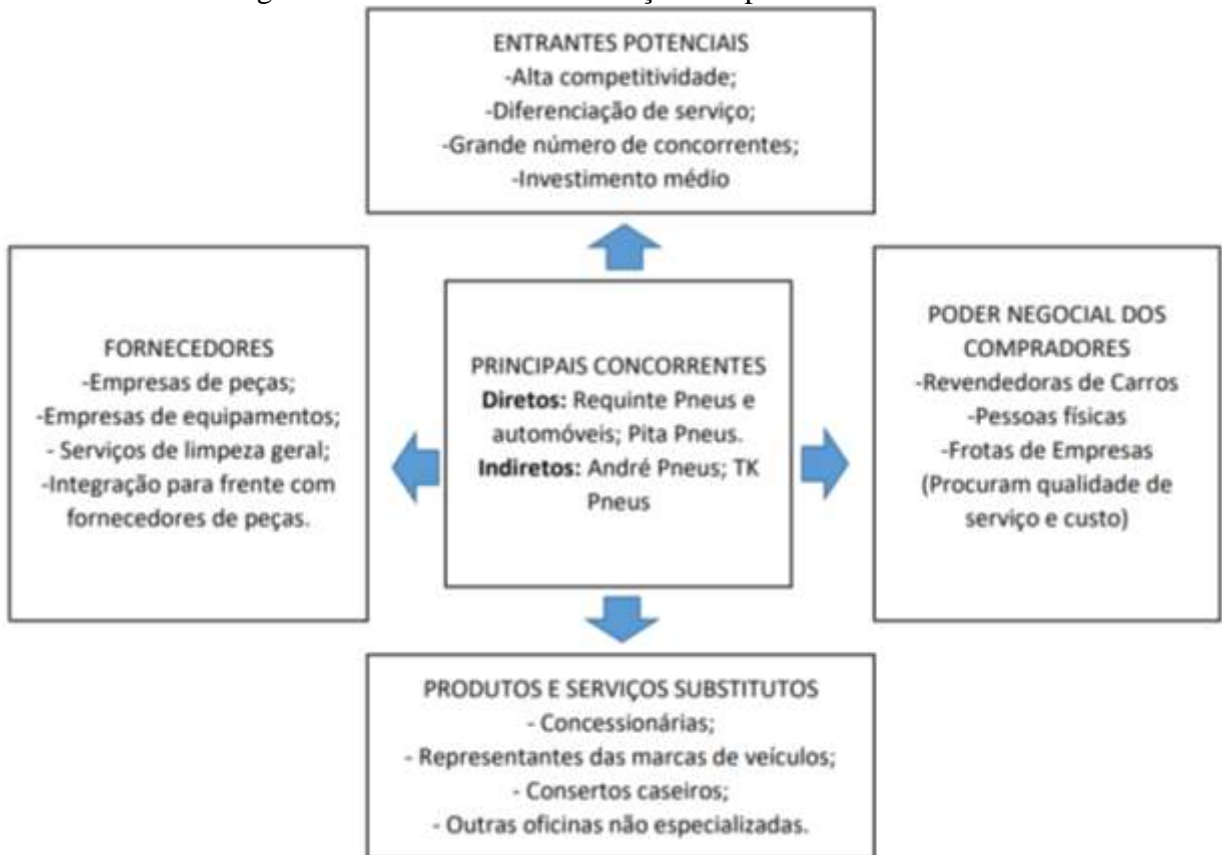
Em relação aos fornecedores, percebe-se que o cenário é muito semelhante ao poder negocial dos compradores pois, na maioria das vezes, interferem no preço das peças de reposição, nos produtos, nos equipamentos utilizados e, conseqüentemente, no preço do serviço prestado nas oficinas automotivas. Nesse sentido, torna-se muito importante a implementação de parcerias com os fornecedores intensificando o poder de negociação.

Ao analisar os produtos e serviços substitutos, verifica-se que as concessionárias e os representantes de marcas de veículos são os que mais preocupam, uma vez que competem diretamente para a retenção do cliente em relação ao uso de produtos e serviços no tempo que o cliente está utilizando o automóvel comprado em sua unidade.

De maneira geral, constata-se que quanto maior for a concorrência e aumentar a oferta no mesmo setor, conseqüentemente ocorre uma forte pressão para a redução de preços. Ao mesmo tempo, quando a rivalidade é alta, reduzir os preços interfere na área financeira e as margens ficam apertadas.

Na Figura 8 é mostrado a análise da indústria através das cinco forças competitivas de Porter.

Figura 8 – Análise das cinco forças competitivas de Porter.



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Após a identificação das cinco forças de Porter, realizou-se a análise de concorrência com aplicação da matriz de competitividade. Conforme Ambrósio (2012), a matriz de competitividade é uma ferramenta na qual os elementos são organizados em uma planilha a partir da coleta de atributos mais relevantes na opinião dos clientes, o peso em percentual de relevância de cada atributo na decisão de compra e a nota de zero a dez, dada pelo mercado, a cada componente por atributo.

Para a análise de concorrência, realizou-se uma pesquisa com uma amostra representativa de 20 clientes da Ritter Auto Center. Os atributos analisados foram direcionados para distribuição, preço, ponto de venda, promoções, atendimento, serviços agregados e mix de produtos referentes a empresa Ritter Auto Center e outros 3 principais concorrentes identificados como: Concorrente A (MD Pneus), Concorrente B (André Pneus) e Concorrente C (Requite automóveis e Pneus). No Quadro 9 é apresentado a matriz de competitividade.

Quadro 9 – Matriz de competitividade.

Atributos	Peso %	Ritter Auto Center		Concorrente A		Concorrente B		Concorrente C	
		Nota	Conceito	Nota	Conceito	Nota	Conceito	Nota	Conceito
Distribuição	12	9	108	7.9	94.8	8.3	99.6	7.9	94.8
Preço	16	9.4	150.4	7.4	118.4	7.4	118.4	7.3	116.8
PDV (ambiente)	15	7	105	7.5	112.5	8.2	123	7.4	111
Promoções	13	6.7	87.1	7.3	94.9	7.8	101.4	6.7	87.1
Atendimento	17	9.5	161.5	8	136	8.6	146.2	7.1	120.7
Serviços agregados	18	9.2	165.6	8.2	147.6	8.5	153	8.2	147.6
Mix de produtos	9	9.1	81.9	8.6	77.4	8.5	76.5	8.1	72.9
	100								
			859.5		781.6		818.1		750.9

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Analisando o Quadro 9 verifica-se que como o conceito nos atributos distribuição, preço e atendimento em relação aos concorrentes é inferior a nota da Ritter Auto Center, tais atributos tornam-se evidência como oportunidade no mercado. Por outro lado, nos atributos ponto de venda e promoção, o conceito dos concorrentes é maior que a nota Ritter elucidando como potenciais ameaças. Por fim, ao analisar as notas dos atributos de serviços agregados e o mix de produtos verifica-se que há pouca variação nas notas, o que pode estar relacionado na equidade de produtos e serviços disponibilizados pelas empresas avaliadas.

Feito isso, realizou-se a análise do mercado (qualitativa e quantitativa) com aplicação da ferramenta 7O's. Na análise qualitativa e descritiva a ferramenta representa em sete critérios a descrição e análise dos segmentos existentes no mercado (KOTLER; KELLER, 2012). No Quadro 10 apresenta-se os dados de análise com a ferramenta “7Os” na Ritter Auto Center.

Quadro 10 – Ferramenta “7Os”.

Segmentos 7 Os	Segmento 1	Segmento 2	Segmento 3
Ocupantes/ subsegmentos	Particular Pessoa Física	Pessoa Jurídica	Convênios com revendas de carros novos e usados e seguradoras
Produtos/serviços	Revisão, troca e vendas de pneus, troca de óleo e filtros, balanceamento, geometria, suspensão, troca de freios e baterias	Revisão, troca e vendas de pneus, troca de óleo e filtros, balanceamento, geometria, suspensão, troca de freios e baterias	Revisão, troca e vendas de pneus, troca de óleo e filtros, balanceamento, geometria, suspensão, troca de freios e baterias
Benefícios esperados (necessidade)	Agilidade, confiança, qualidade, preço e condições de pagamento	Agilidade, confiança, qualidade preço e condições de pagamento	Agilidade, confiança, qualidade preço e condições de pagamento
Fases do processo de compra	Agendamento de serviços e vendas de peças através de ligações, pesquisas no Google, WhatsApp, Instagram e Facebook ou direto na empresa (visitas)	Agendamento de serviços e vendas de peças através de ligações, WhatsApp e diretamente na empresa	Agendamento de serviços e venda de peças através de ligações e diretamente na empresa
Atores no processo de compra	Homens e mulheres, família, amigos	Homens e mulheres	Homens e mulheres
Sazonalidade	Janeiro e fevereiro novembro e dezembro	Agosto e setembro outubro e dezembro	Janeiro e fevereiro novembro e dezembro
Pontos de visibilidade da marca	Instagram, Facebook, indicações e divulgações em rádios	Instagram, Facebook, indicações e divulgações em rádios	Instagram, Facebook, indicações e divulgações em rádios

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Uma vez identificado os segmentos, constata-se oportunidades de atendimento mercadológico dos segmentos 1 e 3, pela aderência das demandas e as possibilidades de entrega da empresa. Em relação ao segmento 2, Pessoa Jurídica, verifica-se desvantagem de atendimento neste setor pois, normalmente, as empresas costumam alugar frotas de veículos e substituí-los com frequência, resultando em menor necessidade de manutenção automotiva.

Sobre a análise qualitativa verifica-se que os ocupantes/subsegmentos são caracterizados com foco em pessoas físicas no primeiro segmento, jurídicas no segundo segmento e de convênios com revendas de carros novos e usados e seguradoras no terceiro segmento. Aliado a isso, existe a possibilidade de novos convênios com frotas de empresas privadas e de instituições públicas. Quanto aos produtos e serviços oferecidos pela empresa, destacam-se para todos os segmentos atuação com revisão, troca e vendas de pneus, troca de óleo e filtros, balanceamento, geometria, suspensão, troca de freios e baterias. Contudo, percebe-se a importância de aprimorar constantemente aspectos relacionados a agilidade, confiança, qualidade, preço e condições de pagamento para manter-se competitivo no mercado.

Em relação as fases do processo de compra, a empresa costuma atuar com agendamento de serviços e vendas de peças através de ligações, pesquisas no Google, WhatsApp, Instagram

e Facebook ou diretamente na empresa (visitas) nos três segmentos. Como atores do processo, constata-se uma variedade entre homens e mulheres, família e amigos. Além disso, é possível estimar a sazonalidade entre para o segmento de pessoa física priorizando os meses de janeiro, fevereiro, novembro e dezembro. Para o segmento de pessoa jurídica aferir a sazonalidade nos meses de agosto, setembro, outubro e dezembro. Para o terceiro segmento é estimado a sazonalidade nos meses de janeiro, fevereiro, novembro e dezembro. Na identificação dos pontos de visibilidade da marca em todos os segmentos destacam-se o uso de Instagram, Facebook, indicações e divulgações em rádios.

A partir da realização da análise SWOT da Ritter Auto Center, foi possível verificar os pontos fortes e fracos, assim como, as oportunidades e ameaças em relação ao mercado de produtos e serviços de reparos automotivos. A matriz SWOT é apresentada na Figura 7.

Figura 9 – Análise SWOT da Ritter Auto Center.



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Como ponto fortes verifica-se que a Ritter Auto Center se destaca pela confiança nos serviços prestados, principalmente pela experiência e tempo de atuação no segmento automotivo. Além disso, o proprietário consegue competir com preços atrativos, além de alto padrão de qualidade no atendimento e organização, higiene e limpeza do ambiente geral da empresa. Por outro lado, como pontos fracos foram identificados alguns aspectos relacionados a mão de obra enxuta, uma vez que por ser uma empresa jovem e atua apenas com membros da

família. Outro fator que pode contribuir negativamente para a empresa é o recuo do prédio em relação a circulação de pessoas na rua, dificultando a visibilidade do negócio. Ainda, destaca-se que ainda são feitas poucas ações de marketing e divulgação da empresa, assim como, pouco investimento no ambiente para proporcionar maior aconchego aos clientes que aguardam o atendimento e realização dos serviços.

Em relação as oportunidades, há grande possibilidade de ampliação de convênios empresariais com frotas de veículos de organizações públicas e privadas, além de ser possível explorar o foco em determinado serviço especializado, proporcionando maior destaque em relação aos concorrentes. Adicionalmente, verifica-se a oportunidade de investir em marketing digital, outdoor e fachada com iluminação visando maior destaque da empresa, assim como, implementar algumas modificações para tornar o ambiente de espera mais aconchegante para os clientes. Em contrapartida, em virtude de alguns aspectos cotidianos, como por exemplo a pandemia por Covid-19, identifica-se como ameaças a priorização de outros serviços mais urgentes para a família, redução de atendimentos simultâneos devido a limitação de circulação de pessoas para prevenção da transmissão de Covid-19 e, conseqüentemente, uma redução do faturamento que impede maiores investimentos.

4.4 Formulação estratégica

Na seção formulação estratégica serão apresentados os objetivos empresais, Ações de estratégias da empresa e Controles estratégicos de crescimento da empresa.

4.4.1 Objetivos empresariais

Os objetivos estratégicos empresariais são elaborados de forma planejada e adotados visando conquistar vantagem competitiva diante do cenário de atuação, assim como, potencializar as capacidades organizacionais. Segundo Chiavenato (2015), alinhado a estratégia principal da organização, é importante a definição de um modelo ou plano que agrega políticas, objetivos, metas e ações.

Sendo assim, os objetivos empresariais foram elaborados através de entrevistas com o proprietário e conversas com os demais membros da empresa visando alinhar alternativas detalhadas para o alcance das metas. O prazo proposto para o alcance dos objetivos é de dois anos, correspondendo ao ano de 2023. A seguir, apresentam-se os objetivos propostos para a empresa:

Objetivo 1: Tornar a empresa Ritter Auto Center conhecida no mercado local e regional.

Meta: Aumentar os números de ordens de serviços, número de curtidas e divulgar material promocionais nas mídias sociais.

Objetivo 2: Alcançar o lucro de 60 mil reais por ano.

Meta: Aumentar a produção em 40% no próximo 1 ano e a receita para R\$ 200 mil por ano.

Objetivo 3: Implementar um sistema de capacitação de pessoal contínuo a fim de qualificar e profissionalizar a mão de obra, bem como, proporcionar uma experiência única e personalizada de qualidade na prestação de serviços ao cliente.

Meta: Atingir a excelência operacional e diminuir as falhas operacionais em 90%.

Após a identificação dos objetivos empresariais é necessário indicar as estratégias de a empresa deve executar.

4.4.2 Ações de estratégias da empresa

Para alcance dos objetivos e realização das metas estabelecidas para a Ritter Auto Center, foram elaboradas algumas ações, conforme mostrado no Quadro 11.

Quadro 11 – Ações estratégicas para a Ritter Auto Center.

Meta	Tempo de execução	Estratégias/projetos estratégicos	Responsável e controle
Atingir lucro empresarial acima de 60 mil reais.	1 ano	- Alimentar a conta na rede social Instagram e Facebook com publicações semanais, assim como, impulsionar anúncios locais e regionais, gerando conteúdo de valor ao consumidor e possibilitar um canal de comunicação com os clientes;	Proprietário (através das notas e ordens de serviços, renegociação com fornecedores e controle do giro de estoque)
		- Investir em localizadores locais (Google) para conseguir visibilidade para a marca e, assim, melhorar o ranqueamento da empresa na busca orgânica;	
		- Aumentar o número de serviços comprados por ordem de serviço;	
		- Revisão das negociações com fornecedores;	
Aumentar a produção em 40% no próximo 1 ano e aumentar a receita para R\$ 200 mil.	1 ano	- Criar incentivos ao cliente para que ele pague mais rápido: oferecer descontos para pagamento à vista no cartão ou no dinheiro;	Auxiliar Administrativo (através de notas e ordens de serviço e giro de estoque)
		- Incentivar os clientes a utilizarem o Pix como forma de pagamento;	
		- Otimizar o estoque, de forma a manter somente o necessário e os produtos que são mais demandados.	
Atingir a excelência operacional e diminuir as falhas operacionais em 90%.	1 ano	- Promover ciclos de capacitação para atualização de conhecimentos e aperfeiçoar as etapas de realização dos serviços;	Proprietário (nº de elogios e de reclamações, recompra de serviços, nº de cursos realizados e participação em eventos).
		- Capacitar a equipe de profissionais para atender com excelência o cliente;	
		- Reduzir falhas de processo através da profissionalização da equipe.	
		- Cursos online e palestra de gestão (CDL; UNISC; Live.	

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Realizado o alinhamento e as entre os objetivos e as ações de estratégias da empresa é necessário estipular controles estratégicos para monitoramento.

4.4.3 Controles estratégicos de crescimento da empresa

O acompanhamento das metas e ações estratégicas de crescimento da empresa será realizado pelo proprietário da empresa, uma vez que, ele ainda prioriza o controle majoritário da empresa. Para o controle de cada estratégia/projeto estratégico proposto, será elaborado um cronograma de reuniões mensais para avaliar as ações e necessidades de adequações para alcançar as metas no tempo estipulado. Neste sentido, alguns dos indicadores sugeridos são: faturamento, número de capacitações no período, percentual de satisfação de clientes, satisfação de funcionários com os benefícios da empresa, etc. Além disso, serão realizados treinamentos para os funcionários visando alcançar a profissionalização da equipe.

Após a apresentação de todos os elementos necessários para desenvolvimento organizacional, realizado por meio de um estudo sobre planejamento estratégico passasse para as considerações finais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho foi desenvolvido com o objetivo geral de propor um planejamento estratégico para contribuir com o crescimento e desenvolvimento organizacional por meio da profissionalização da gestão na empresa Ritter Auto Center. Buscou-se desenvolver um plano de negócios contendo a análise histórica incluindo os recursos e norteadores empresariais junto com a intenção estratégica da empresa, os fatores chave de sucesso, o ambiente no qual ela está inserida (micro e macroambiente), assim como, a formulação estratégica contendo os objetivos da organização e as ações estratégicas.

Em relação ao primeiro objetivo específico, mapear o ambiente competitivo onde a organização está inserida para contribuir com o crescimento e desenvolvimento organizacional no ramo automotivo em Santa Cruz do Sul, contatou-se que através das dimensões macroambientais é possível focar nas dinâmicas dos setores com análise das forças competitivas. Nesse sentido, foram analisados as características e os indicadores para melhorar as relações com fornecedores e clientes, identificando as principais ameaças e as principais oportunidades.

O segundo objetivo específico, verificar as predominâncias e prioridades competitivas, para estimular e promover a profissionalização da empresa Ritter Auto Center, descreveu-se os principais indicadores para aprimorar e manter um bom padrão de qualidade. Para isso, foram traçados metas, objetivos e ações visando aprimorar o gerenciamento da empresa considerando essencial a qualificação e constante atualização dos funcionários. Acredita-se que tais ações irão auxiliar a gestão para manter o negócio ativo de maneira competitiva, uma vez que o processo de profissionalização implica conduzir os negócios com visão de curto, médio e longo prazo, tendo o planejamento e monitoramento como base para um bom modelo de gestão.

O terceiro objetivo específico propôs identificar e organizar na forma de cronograma um plano de decisões estratégicas, com vistas às contribuições prioritárias para os resultados esperados até cinco anos, em um planejamento estratégico estruturado na empresa familiar Ritter Auto Center, recentemente inserida no mercado. Para isso, realizou-se uma descrição detalhada de ações e monitoramento para que a empresa alcance das metas, com aplicação de ferramentas estratégicas que possibilitam uma visão aproximada do cenário empresarial no ramo automotivo em Santa Cruz do Sul.

De maneira geral, é possível afirmar que é extremamente importante conhecer o mercado onde a empresa atua. Destaca-se que ao final deste estudo, a empresa irá receber o material completo possibilitando o acompanhamento e atualização periódica. Além disso, no

âmbito acadêmico, a realização deste trabalho proporcionou à aluna um grande aprendizado e aprimoramento nos conhecimentos relacionados ao desenvolvimento de um planejamento estratégico, incluindo todas as etapas e ferramentas necessárias para a execução deste.

Como limitação para a execução da pesquisa, pode-se citar o contexto da pandemia por Covid-19 que impediu a observação direta dos clientes, concorrentes e maior profundidade do estudo. Assim, para estudos futuros sugere-se a revisão dos dados, objetivos, criação de cenários, assim como, realização de análise financeira.

REFERÊNCIAS

- AFONSO, Rodrigo Alvin. *Proposição de um método de planejamento e gestão estratégica de clusters*. Dissertação de Mestrado. 188 p. (Dissertação de Mestrado em Administração) Universidade de São Paulo – USP, Campus de Ribeirão Preto. 2012.
- ALVES, R. A.; MARTINS, R. C.; PAULISTA, P. H. *Estudo de caso da empresa natura: planejamento e diagnóstico estratégico*. 2016.
- AMBRÓSIO, Vicente. *Plano de marketing: Um roteiro para a ação*. 2th ed. São Paulo: Pearson Education Brasil, 2012.
- ANDRADE, D.M.; LIMA, J.B.; ANTONIALLI, L.M.; LEITE FILHO, G.A. Estudo dos fatores que determinam a formação do capital social familiar em empresas familiares na região sul de Minas Gerais. *Revista de Administração*, v.48, n.3, p.426-439, 2013.
- ANFAVEA - Associação nacional dos fabricantes de veículos automotores. *Estatísticas*. disponível em: <<http://www.anfavea.com.br/estatisticas> >. Acesso em: 27 de setembro de 2020.
- APPOLINÁRIO, Fábio. *Metodologia da Ciência Filosofia e Prática da Pesquisa*; 2. ed. São Paulo Cengage Learning, 2012.
- BAGETTI, Jóile. *Os Impactos da Globalização*. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/os-impactos-da-globalizacao>. Acesso em: 02 de setembro de 2020.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Traduzido por REGO, L. de A; PINHEIRO, A. Lisboa: Edições 70.
- BARNEY, J.B.; HESTERLY, W.S. *Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos*. 3 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- BARNEY, J.; WRIGHT, M.; KETCHEN, D.J.; The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, v.27, n.6, p.625-641, 2001.
- BATISTA, R.M. *Você sabe qual é a diferença entre microambiente e o macroambiente empresarial?* Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/voce-sabe-qual-e-a-diferenca-entre-microambiente-e-o-macroambiente-empresarial>. Acesso em: 16 de maio de 2021.
- BELÉM, Marcela Birolli. *Proposta de planejamento estratégico para empresa varejista familiar*. 52f. Monografia. Curso de Especialização em Contabilidade e Finanças. Universidade Federal do Paraná. Curitiba/PR, 2016.
- BELMONTE, V.A.B.; FREITAS, W.R.S. Empresas familiares e a profissionalização da gestão: estudo de casos em empresas paulistas. *Revista de Administração da UFSM*, v.6, n.1, p.71-89, 2013.

- BENETTI, T.; KELM, M.L.; SEIBERT, R.M.; BAGGIO, D.K. Governança corporativa: Planejamento estratégico e os conflitos de agência na empresa familiar. *Desafio Online*, v.7, n.2, p.333-354, 2019.
- BLUMENTHAL, J.; STEINBERG, H. *A família empresária*. 1. Ed. Sumarezinho, SP: Gente, 2011.
- BORGES, A.F.; LESCURA, C.; OLIVEIRA, J.L. O campo de pesquisas sobre empresas familiares no Brasil: análise da produção científica no período 1997-2009. *Organizações & Sociedade*, v.19, n.61, p.315-332, 2012.
- BORN, Roger. *Construindo o plano estratégico*. Porto Alegre: Sulina, 2007.
- BRASILEIRO, A.F.; MORANDI, T.A. As Forças e estratégias de Michael Porter no ramo audiovisual: estudo de caso de uma produtora de São João Del-Rei (MG). *Revista Iniciacom*. v.6, n.1, 2014.
- CAPSI CONSULTORIA. Atuação. *Planejamento estratégico*. Disponível em: <http://www.capsi.com.br/>. Acesso em: 01 de novembro de 2020.
- CARVALHO, G.D.G.; SILVA, W.V.; PÓVOA, A.C.S.; CARVALHO, H.G. Radar da inovação como ferramenta para o alcance de vantagem competitiva para micro e pequenas empresas. *Revista de Administração e Inovação*, v.12, n.4, p.162-186, 2015.
- CERTO, Samuel C.; PETER, J. P. *Administração estratégica: planejamento e implantação de estratégias*. Tradução de Reynaldo C. Marcondes; Ana Maria R. Cesar. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.
- CHEAL, David. *Families in today's world: A comparative approach*. 1st Edition, London: Routledge, 192p., 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administração: teoria, processo e prática*. 5. ed. Barueri, SP: Manole, 2015.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. *Planejamento Estratégico*. 3. ed. Quintana, SP: Campus Elsevier, 2003.
- COSTA, Eliezer Arantes Da. *Gestão Estratégica*. São Paulo: Saraiva, 2007.
- DANTAS, N.G.S.; MELO, R.S. O método de análise SWOT como ferramenta para promover o diagnóstico turístico de um local: o caso do município de Itabaiana/PB. *Caderno Virtual de Turismo*, v.8, n.1, p.118-130, 2008.
- DRUKER, Peter Ferdinand. *Inovação e espírito empreendedor*. Editora Pioneira, 1987
- FARIA, P. Vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Cop, 1997.
- FALSARELLA, O.M.; JANNUZZI, C.A.S.C. Planejamento Estratégico Empresarial e Planejamento de Tecnologia de Informação e Comunicação: uma abordagem utilizando projetos. *Revista Gestão & Produção*, v.24, n.3, p.610-621, 2017.

FAVORETO, L.R.; SERRA, R.F.A. Ambiente e estratégia: proposições para médias empresas familiares. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, v.11, n.1, p.159-178, 2017.

FAVORETO, R.L.; AMÂNCIO-VIEIRA, S.F. A produção internacional em RBV: características gerais e tratativa dos recursos na pesquisa em organizações de menor porte. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, v.13, n.2, p.25-37, 2014.

FERNANDES, I.G.M.; FIGUEIREDO, H.M.; COSTA JUNIOR, H.L.; SANCHESM S.G.; BRASIL, A. Planejamento estratégico: análise SWOT. *Revista Conexão Digital*, v.10, n.1, p.1-10, 2015.

FERREIRA, Laura Senna. A racionalização da indústria da reparação automotiva e a resistência dos mecânicos aos modelos de competência e de empreendedorismo. *Dados*, v.59, n.2, 2016.

FERREIRA, F.G.; FERREIRA, L.R. Proposta de desenvolvimento da matriz SWOT como ferramenta estratégica: um estudo de caso no Centro Automotivo Pajeu Repintura. *Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo*, v.4, n.3, p.5-22, 2019.

FREIRE, P.S.; SOARES, A.P.; NAKAYAMA, M.K.; SPANHOL, F.J. Processo de sucessão em empresa familiar: gestão do conhecimento contornando resistências às mudanças organizacionais. *Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação*, v.7, n.3, p.713-736, 2010.

FREITAS, E.C.; BART, M. De pai para filho: a complexidade e os desafios da gestão das empresas familiares. *Revista de Administração da UFSM*, v.5, n.3, p.549-568, set./dez., 2012.

FREZATTI, F.; BIDO, D.S.; MUCCI, D.M.; BECK, F. Estágios do ciclo de vida e perfil de empresas familiares brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*. v.57, n.6, p.601-619, 2017.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. *Planejamento Estratégico*. São Paulo: FNQ, 2015.

HASHIMOTO, M.; BORGES, C.; *Empreendedorismo: plano de negócio em 40 lições*. São Paulo: Saraiva, 2020.

HILLEN, C.; LAVARDA, C.E.F. Orçamento e ciclo de vida em empresas familiares em processo de sucessão. *Revista Contabilidade & Finanças*, v.31, n.83, p.212-227, 2020.

HONORATO, Gilson. *Conhecendo o marketing: inclui casos brasileiros e marketing*. São Paulo: Mamole, 2009.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Estatísticas do cadastro central de empresas*, 2014.

KATZ, Robert Lee. *Cases and concepts in corporate strategy*. Prentice Hall, 1970.

KOTLER, P.; KELLER, K. L.; *Administração de Marketing*. São Paulo: Pearson, 2012.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

MATIAS, Alberto Borges. *Como é feito o planejamento estratégico em empresas familiares?* 2017. Disponível: <https://blog.inepadconsulting.com.br/como-e-feito-o-planejamento-estrategico-em-empresas-familiares/>. Acesso em: 17 de outubro de 2020.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia*. São Paulo: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. *O processo da estratégia*. 3ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOTTA, Patricia. *Planejamento estratégico: como fazer análise de cenários*. 2018. Disponível em: <https://fnq.org.br/comunidade/planejamento-estrategico-como-fazer-analise-de-cenarios/>. Acesso em: 01 de novembro de 2020.

NASCIMENTO, Vitória Schefer do. *Negócios. Planejamento. O que são norteadores estratégicos?* 2018. Disponível em: <https://www.vitoriaschefer.com/single-post/2018/03/06/O-que-s%C3%A3o-norteadores-estrat%C3%A9gicos>. Acesso em: 20 de out. de 2020.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 23ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de. *Planejamento Estratégico*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ORO, I.M.; LAVARDA, C.E.F. Interface between management control systems and strategy and performance measures in a family business. *Revista Contabilidade & Finanças*, v.30, n.79, p.14-27, jan./abr., 2019.

PAGNONCELLI, D.; VASCONCELLOS, F.P. *Sucesso Empresarial Planejado*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

PAIVA, K.C.M.; OLIVEIRA, M.C.S.M.; MELO, M.C.O.L. Produção científica brasileira sobre empresa familiar: Um metaestudo de artigos publicados em anais de eventos da Anpad no período de 1997-2007. *Revista de Administração Mackenzie*, v.9, n.6, p.148-173, 2008.

PALIWAL, Ritu. EIA practice in India and its evaluation using SWOT analysis. *Environmental Impact Assessment Review*, v.50, n.5, p.492-510, 2006.

PARTNER CONSULTING. *Profissionalização & modelo de gestão. Governança Corporativa*. Disponível em: <https://www.partnerconsulting.com.br/solucoes/governanca-corporativa/profissionalizacao-da-gestao-modelo-de-gestao/>. Acesso em: 27 de setembro de 2020.

PASQUALI, P.P.; LAMMARDO NETO, C.; GOMES, C.C.C. *Comunicação integrada de marketing: a teoria da prática*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

PERDONÁ, Luciana da Silva. *Proposta de implantação do planejamento estratégico para uma oficina mecânica no município morro da fumaça*. 55f. (Trabalho de Conclusão de Curso). Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC. Criciúma/SC. 2016.

PEREIRA, C. A. Gestão Econômica in PARISI, C.; MEGLIORINI, E. (Org.). *Contabilidade Gerencial*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PIMENTEL, Fernando. *Construção do Planejamento e Gestão Estratégica*. São Paulo: ABRAPP, 2007.

PINTO, A.; HENRIQUES, C.; GONÇALVES, R. O efeito da sucessão no desempenho das empresas familiares: um estudo regional. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, v.14, n.2, 2015.

PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campos, 1986.

PORTER, M. E. *Estratégia Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

SANTOS, Nashila. *Análise da Concorrência: entenda por que essa prática é essencial para o sucesso do seu escritório*. Disponível em: <https://www.gestta.com.br/analise-da-concorrencia>. Acesso em: 01 de novembro de 2020.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Empreendedorismo. *Negócios familiares: entenda como eles funcionam*. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-caracteristicas-de-negocios-familiares>. Acesso em: 27 de setembro de 2020.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Empreendedorismo. *Negócios familiares: Dicas para garantir o sucesso*. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/negocios-familiares-dicas-para-garantir-o-sucesso,7c7f86062e60f510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 19 de outubro de 2020.

SEBRAE- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *O que são estratégias empresariais*. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-sao-estrategias-empresariais,e4df6d461ed47510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 08 de novembro de 2020.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *Planejamento estratégico para pequenos negócios*. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/planejamento-estrategico-para-pequenos-negocios,b913dd52aa611510VgnVCM2000004d00210aRCRD>. Acesso em: 02 de setembro de 2020.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas da Bahia - Brasil. Estudo de mercado. *Comércio e serviços: reparação de veículos automotores*. Sebrae/Bahia. 2017.

SERRA, Pedro Vaz. *Caixa de Ferramentas de Produção e Análise de Informação: Análise SWOT*. Faculdade de Economia e Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação. Coimbra. Universidade de Coimbra, 2015.

SILVA, Adriana Lopes da. Ferramentas do planejamento estratégico: aplicabilidade nas micro e pequenas empresas. *Revista de Iniciação Científica da Universidade Vale do Rio Verde*, v.8, n.1, p.159-173, 2018.

SILVA, André. *Fatores Críticos de Sucesso nas Organizações*. 2009. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/fatores-criticos-de-sucesso-nas-organizacoes>. Acesso em: 25 de abril de 2021.

SILVA, Anderson. *Planejamento estratégico e análises mercadológicas*. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/planejamento-estrategico-e-analises-mercado>. Acesso em: 08 de novembro de 2020.

SILVA, Denilson Pereira da. *O papel do planejamento estratégico na gestão de microempresa familiar: o caso de uma indústria de confecções*. 21f. Trabalho de Conclusão de Curso. Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí. Teresina/PI, 2019.

SOUZA, Ivan de. *Com fazer uma análise de mercado*. 2019. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/como-fazer-uma-analise-de-mercado>. Acesso em: 08 de novembro de 2020.

TAVARES, Mauro C. *Gestão Estratégica*. 2ª Edição; São Paulo: Atlas, 2007.

TEIXEIRA, C.A.C.; ALONSO, V.L.C. *A Importância do Planejamento Estratégico para as Pequenas Empresas*. XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT: Gestão do conhecimento para a sociedade. 22 a 24 de outubro, Resende, Rio de Janeiro. 2014.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, v.40, n.1, p.20-37, out./dez. 2000.

VASSILIADIS, Spyros; VASSILIADIS, Achilleas. The Greek Family Businesses and the Succession Problem. *Procedia Economics and Finance*, 9, p. 242-247, 2014.

VERDU, F.C.; MARIO, F.A. Análise do modelo ECD na indústria de oficinas mecânicas em Foz do Iguaçu. *Ciências Jurídicas*, v.19, n.2, p.124-131, 2018.

WESTON, M.J. *Strategic Planning in an Age of Uncertainty: Creating Clarity in Uncertain Times*. *Nurse Leader*, v.18, n.1, p.54-58, 2020.

APÊNDICE A

Questionário – Proprietário da empresa

Nome completo:

Idade:

Como foi a sua trajetória de vida?

Qual o tempo de experiência na área?

Qual a sua formação?

O que motivou/despertou para abrir uma empresa?

Número de colaboradores da sua empresa?

Qual é o produto ou serviço que você considera como carro chefe?

A empresa costuma fazer promoções?

Diante da pandemia, tiveram impactos e mudanças na empresa?

Qual a sua percepção de empreender em momento de pandemia?

