

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
COORDENADORIA DE ESTÁGIOS

PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA A EMPRESA MURILO
AUTOMÓVEIS LTDA.

GABRIEL SANTOS DA COSTA

FLORIANÓPOLIS, 2004.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
COORDENADORIA DE ESTÁGIOS

PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA A EMPRESA MURILO
AUTOMÓVEIS LTDA.

GABRIEL SANTOS DA COSTA

Orientador
Prof. Dr. Carlos Wolowski Mussi

Área de concentração
Marketing

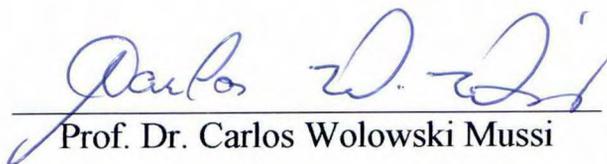
Florianópolis, 2004.

Este Trabalho de Conclusão de estágio foi apresentado e julgado adequado perante a Banca Examinadora, como requisito da disciplina Estágio Supervisionado Obrigatório – CAD 5401.



Prof. Mário de Souza Almeida
Coordenador de Estágios CAD - UFSC
Portaria nº. 019/CAD/2004

Banca Examinadora



Prof. Dr. Carlos Wolowski Mussi

Presidente



Prof. Dra. Edinice Mei Silva

Membro



Prof. MSc. Guilherme Silveira Correia

Membro

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que esteve comigo em todos os momentos de minha vida, por me dar segurança, saúde, uma família amorosa, me cercar de pessoas que querem o meu bem estar, meu conforto, e o melhor para minha vida. Com total merecimento, contemplo Nele todas as bênçãos e alegrias que tenho usufruído em minha vida.

Venho também homenagear a Família que tenho, pois considero muita sorte conviver com estas pessoas, pois além do interesse pela minha felicidade, eu sinto o amor que elas sentem por mim, aceitando os meus defeitos e falhas. Obrigado Pai, Mãe, Isabela e Renata, pois amo vocês.

Sem palavras para descrever o quanto acrescenta à minha vida, Raquel é a pessoa a quem eu mais devo, principalmente por ser companheira, mas também por ser um exemplo de caráter e personalidade. Agradeço a Deus por colocar essa pessoa em minha vida e pela alegria que tenho em dizer que ela é minha namorada e a mulher que eu amo.

Os amigos estão presentes em todos os momentos, mas Roberto, Felipe, Renata, Pedro, Fernando, João Paulo, André, Gryllo, Jorginho, Fábio, Lívia, Guto, Débora, Heron, Romualdo, Sandra, Rosângela e Joel participaram até agora de maneira especial na minha vida como cristão.

Aos colegas Ana Paula, Tainara, Leizi, Prímula, Rute, Mônica, Luzmarina, Larissa, Flávia, Victória, Fernanda, Mariane, Heron, Jean e a muitas outras pessoas que enriqueceram a minha passagem pela Universidade Federal de Santa Catarina fica aqui a lembrança, mas principalmente agradeço a amizade de Cláudia Mocelin, pelo carinho e companheirismo no momento em que eu mais precisei.

A todos os funcionários da Universidade Federal de Santa Catarina, que me ensinaram ou deram suporte para facilitar o meu aprendizado como acadêmico fica o meu muito obrigado, visto que estavam sempre dispostos a esclarecer minhas dúvidas, mas em especial ao professor Carlos Wolowski Mussi, que me orientou nesse estudo e que é um exemplo como professor e como profissional.

Agradeço aos esportistas Cláudio, Anjinho, Marcão, Samuel, Pereira, Baiano, Rogério, Fernando, Alexandre, Glauco, Marquinho, Tony, André, Barrinha, Rafael, Leandro, Gibran, Guto, Robson, Rudi, Cristiano, Macaco, Sabrina, Silvinho, Viegas e aos outros atletas do Clan Jiu-jitsu por me proporcionarem momentos de descontração e pela amizade dessas pessoas.

Como um pedido de desculpas, gostaria de dizer que por mais bem elaborado que possa ser os agradecimentos de um trabalho, pesquisa, ou qualquer outra forma escrita em que homenageiam-se as pessoas que temos consideração, respeito, carinho, amor e tantos outros sentimentos, nunca seria possível relacionar todas as pessoas com as quais temos uma dívida de afeto, então este parágrafo é dedicado aos nomes que, por falha minha, não estão contemplados neste.

RESUMO

COSTA, Gabriel Santos da. **Plano estratégico de marketing para a empresa Murilo Automóveis Ltda.** 2004. 59f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração) – Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Wolowski Mussi

Este trabalho de Conclusão de Estágio tem como objetivo geral elaborar um planejamento de marketing para a empresa Murilo Automóveis Ltda., identificando oportunidades e ameaças, objetivando o aumento no volume de negócio e resultados econômico-financeiros, considerando-se o ano de 2004. Para atingir tal objetivo, foi necessário tomar ações preliminares, como o atingimento de objetivos específicos: identificar o posicionamento estratégico da empresa, junto com a análise dos ambientes interno e externo; estabelecer o prognóstico da organização, contendo missão da empresa e recomendações estratégicas; estabelecer as ações operacionais para a organização; definir os meios de controle e avaliação; Apresentar os efeitos nos negócios e nos resultados. O estudo pode ser considerado uma pesquisa de campo aplicada. Também é classificado como uma pesquisa exploratória e descritiva quanto aos fins. Em relação à técnica de coleta de dados, foram utilizadas a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental, a observação e a entrevista. A abordagem da pesquisa pode ser considerada quantitativa e qualitativa, devido à necessidade em certos momentos de enumerar fenômenos ou fazer distribuição de frequência, e em outros momentos apenas de se averiguar os fenômenos e estudá-los mais detalhadamente, sem a necessidade de quantificação. O referencial teórico aborda temas relativos ao planejamento estratégico, diagnóstico e prognóstico estratégico e resultados econômico-financeiros. Por fim, foram atingidos os objetivos do trabalho e concluiu-se que a empresa pode maximizar seus lucros a partir de tomada de ações de redirecionamento de capital nos próximos semestres, o que ressalta a importância do planejamento e da aplicação da ciência da Administração no dia a dia das organizações.

Palavras-chave: Planejamento. Estratégia. Automóveis.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Evolução das operações de compra e venda de veículos da Murilo Automóveis por semestre, em números absolutos.....	29
Figura 2: Média mensal de lucratividade sobre investimento em automóveis de até 2 anos de uso.....	30
Figura 3: Média mensal de lucratividade sobre investimento em automóveis de 3 a 5 anos de uso.....	31
Figura 4: Média mensal de lucratividade sobre investimento em automóveis de 6 a 8 anos de uso.	31
Figura 5: Média mensal de lucratividade sobre investimento em automóveis com 9 ou mais anos de uso.....	32
Figura 6: Evolução das operações de venda de veículos nacionais, separados por faixa de ano da Murilo Automóveis.....	33
Figura 7: Evolução das operações de venda de veículos importados, separados por faixa de ano da Murilo Automóveis.....	35
Figura 8: Média de transações estimada para 2004/2.....	48
Figura 9: Média de transações estimada para 2005/1.....	49
Figura 10: Média de transações estimada para 2005/2.....	49
Figura 11: Média de transações estimada para 2006/1.....	50
Figura 12: Média de transações estimada para 2006/2.....	50

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
1.1 Histórico.....	9
1.2 Objetivos.....	10
<i>1.2.1 Objetivo Geral.....</i>	<i>10</i>
<i>1.2.2 Objetivos Específicos.....</i>	<i>10</i>
1.3 Justificativa.....	11
1.4 Estrutura do Trabalho.....	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1 Diagnóstico Estratégico.....	15
<i>2.1.1 Identificação da Visão.....</i>	<i>15</i>
<i>2.1.2 Análise Externa.....</i>	<i>16</i>
<i>2.1.3 Análise Interna.....</i>	<i>17</i>
2.2 Prognóstico Estratégico.....	18
2.3 Resultados Econômico-financeiros.....	22
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	24
4 DIAGNÓSTICO DA ORGANIZAÇÃO.....	27
4.1 Análise do Ambiente Externo.....	26
4.2 Análise do Ambiente Interno.....	29
5 PROGNÓSTICO PARA A ORGANIZAÇÃO.....	36
5.1 Escolha do foco.....	36
5.2 Definição do perfil operacional.....	39
<i>5.2.1 O Negócio.....</i>	<i>39</i>
<i>5.2.2 Missão da Murilo Automóveis.....</i>	<i>40</i>
<i>5.2.3 Visão da Murilo Automóveis.....</i>	<i>40</i>
<i>5.2.4 Princípios.....</i>	<i>40</i>
<i>5.2.5 Código de Ética.....</i>	<i>40</i>
5.3 Definição de Objetivos e Metas.....	41
<i>5.3.1 Objetivos e Metas para Reforço dos Pontos Fortes.....</i>	<i>41</i>
<i>5.3.2 Objetivos e Metas para Minimizar os Pontos Fracos.....</i>	<i>43</i>
<i>5.3.3 Objetivos e Metas para o Reforço das Oportunidades.....</i>	<i>44</i>
<i>5.3.4 Objetivos e Metas para Minimizar as Ameaças.....</i>	<i>47</i>

5.3.5 <i>Mix de Produtos - Matriz BCG</i>	47
5.4 Projeção e Resultados de Negócios	47
5.5 Projeção de Posição Econômica	52
6 PROCESSO DE CONTROLE E AVALIAÇÃO	54
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	56
REFERÊNCIAS	58

1 INTRODUÇÃO

A empresa Murilo Automóveis Ltda está localizada na Avenida Presidente Kennedy, número 446, no bairro de Campinas, na cidade de São José. Está registrada com CNPJ 03.989.108/47 e Inscrição Estadual 254.098.002.

A organização tem como principais atividades a compra e venda de automóveis novos e usados, utilizando, como facilitador de vendas, os financiamentos bancários.

É administrada por quatro pessoas, que compõem as áreas de atendimento, vendas, limpeza e preparação e também conta com serviços terceirizados para documentação dos automóveis comercializados diretamente e /ou com financiamentos.

1.1 Histórico

A organização, como sociedade limitada, foi fundada em agosto de 2000 por Murilo Luz da Costa, proprietário de 90% das cotas e Gabriel Santos da Costa, com 10% das cotas.

O comércio de automóveis necessita de um conhecimento muito específico da área, desenvolvido principalmente com a experiência no ramo e também por estudos de revistas, jornais e publicações do meio para atualização constante de preços e tendências de mercado. Estes são fatores que estão presentes nas características profissionais dos proprietários, que obtiveram estes conhecimentos com experiências vivenciadas desde 1968 por Murilo, que vive e participa ativamente nesse setor.

A última empresa neste mesmo ramo, de propriedade de Murilo, formada no início da década de 70, foi fechada em 1992 durante a crise ocorrida na implantação do Plano Collor e, desde então, Murilo vinha se despontando no mercado por seu conhecimento e popularidade, mesmo trabalhando sem ponto fixo, utilizando muito a telefonia celular como ferramenta de trabalho, desde o seu lançamento.

Em dezembro de 1998 Murilo foi convidado para gerenciar uma Concessionária Toyota no bairro Saco dos Limões, a Ilhabela Veículos, assumindo o cargo de Gerente Comercial. Aceito pelo mesmo e exercido por poucos meses, até um fato econômico que marcou o período, representado principalmente pela grande disparada da moeda americana, impossibilitando a normal comercialização de veículos de origem estrangeira, ocasionando sua saída da empresa por decisão pessoal.

Já o outro sócio, Gabriel, acadêmico de administração acompanha os passos e as peculiaridades do mercado com mais cuidado desde 1994, cooperando com Murilo no mercado informal e trabalhando em uma concessionária Yamaha durante alguns meses de 1997. Também participou da abertura da Toyota Ilhabela, mencionada anteriormente.

Motivado pelo aquecimento do mercado e pela oportunidade de obtenção de um ponto comercial privilegiado para o setor, na grande Florianópolis em meados de 2000, e confiando na sua condição profissional, somado ao nome já forte no setor, Murilo junto com seu filho Gabriel constituíram a empresa razão deste trabalho, operando normalmente desde então.

1.2 Objetivos

A seguir têm-se os objetivos do estudo, divididos em objetivos geral e específicos, respectivamente.

1.2.1 Objetivo Geral.

Elaborar um planejamento de marketing para a empresa Murilo Automóveis Ltda, identificando oportunidades e ameaças, objetivando o aumento no volume de negócio e resultados econômico-financeiros, considerando-se o ano de 2004.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar o posicionamento estratégico da empresa, junto com a análise dos ambientes interno e externo;
- Estabelecer o prognóstico da organização, contendo missão da empresa e recomendações estratégicas;
- Estabelecer as ações operacionais para a organização;
- Definir os meios de controle e avaliação;
- Apresentar os efeitos nos negócios e nos resultados.

1.3 Justificativa

O mercado tem se modificado em todos os setores da economia, trazendo tribulações e necessidade de resposta rápida às mudanças, evidenciando assim a importância e necessidade da implementação da ciência administrativa nas organizações, sem discriminar o ramo, tamanho, finalidade ou propósito da empresa.

Este estudo trará os objetivos e estratégias a serem tomadas pela empresa em questão, descrevendo assim as atitudes e posturas necessárias para alcançar os objetivos descritos, servindo também como ferramenta e diretrizes para as ações comerciais.

Assim, a investigação deverá acrescentar dados e informações aos administradores, que terão acesso a informações relevantes para a tomada de decisões e ações corretivas no tocante a vários atributos por ela pesquisados.

Além do mais, como se trata de uma pesquisa pioneira para a empresa no que se refere ao plano estratégico de marketing, esta poderá contar, a partir de agora, com dados formais. Este primeiro estudo, que no momento caracteriza uma pesquisa ocasional, no futuro poderá ser a primeira parte de uma pesquisa evolutiva, servindo de base comparativa no decorrer do ciclo de vida da organização tornando-se, um referencial histórico para a mesma.

A pesquisa proposta se justifica porque a empresa tem interesse em aprimorar constantemente a elaboração de suas ofertas ao mercado, além de conquistar e manter clientes, o que só é possível, no seu entendimento, a partir da consideração criteriosa das expectativas do consumidor, das variáveis mercadológicas e da análise interna e externa.

Para a Universidade Federal de Santa Catarina, o estudo deverá somar aos seus documentos bibliográficos uma pesquisa cujos resultados poderão ser consultados pelos demais acadêmicos, auxiliando-os em projetos futuros similares.

Para o acadêmico, a elaboração do presente estudo configura uma oportunidade de aplicar os conhecimentos teórico-acadêmicos à realidade diária da organização, o que é importante para sua consolidação como profissional.

Para os clientes da empresa as conclusões da pesquisa devem formar a base para o aprimoramento de serviços, resultando numa melhor prestação, ao longo do tempo.

Finalmente, a justificativa maior encontrada para a realização da pesquisa nesta organização foi o fato da empresa acreditar que as contribuições de universitários possam beneficiar a organização, e o desejo da mesma de contribuir para a formação dos acadêmicos. Assim, a oportunidade concilia os interesses da empresa, no que diz respeito à prática e a

experiência de uma organização ética e competitiva ao conhecimento teórico aprendido na academia.

Sob tal ótica, esse planejamento estratégico tem a responsabilidade de projetar as ações que se seguirão, para que a empresa em estudo aumente seu volume de negócios, trazendo então, os subsídios e posturas necessárias para encontrar as ações cabíveis para realização das metas.

1.4 Estrutura do Trabalho

O capítulo 1 é a introdução do presente trabalho, portanto, focaliza o histórico da empresa, o tema de estudo, objetivos geral e específicos, bem como a justificativa para o desenvolvimento da pesquisa e a estrutura do relatório.

A seguir, no capítulo 2 encontra-se o referencial teórico do trabalho, que contempla o planejamento e diagnóstico estratégico, a identificação da visão, análise externa, análise interna, prognóstico estratégico, e os resultados econômico-financeiros.

No capítulo 3 está descrita a metodologia empregada na pesquisa realizada durante o desenvolvimento do estudo, incluindo as técnicas de coleta de dados.

No capítulo 4 encontra-se o diagnóstico da organização, bem como são expostos os dados coletados por ocasião da pesquisa. Tais dados são analisados e descritos, proporcionando subsídio para a continuidade do estudo.

No capítulo 5 pode-se contemplar o prognóstico da empresa, onde se encontram as projeções econômico-financeiras, a definição do perfil operacional, dos objetivos e das metas, entre outras abordagens.

No capítulo 6 encontram-se resultados, controle e avaliação, correspondendo a recomendações para estudos futuros, tanto no tocante aos resultados quanto aos ajustes do plano.

No capítulo 7 são feitas considerações finais e sugestões, baseadas nas conclusões a respeito da empresa pesquisada.

E por fim, as referências trazem a relação em ordem alfabética dos autores das obras utilizadas na confecção do presente trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste trabalho diz respeito aos conceitos de diagnóstico estratégico, planejamento estratégico e aos elementos essenciais à sua formulação, como análise externa, análise interna, estruturação e recomendações, conforme descritos a seguir.

A mudança veloz no contexto global gera a necessidade cada vez mais acentuada dos administradores pensarem estrategicamente, o que exige destes uma série de habilidades, de forma que atualmente pode-se constatar um aumento de complexidade das funções administrativas nas empresas, onde não é mais suficiente pensar de dentro para fora, conforme era o comportamento das organizações em geral até meados do século XX, de acordo com Kotler (1998). Ainda segundo o autor, as contingências geradas pelo aumento do poder de decisão e escolha dos clientes, gerou a necessidade de constante adaptação nas organizações, numa visão que ele considera ser de fora para dentro, ou seja, as empresas precisam se adaptar à medida que os clientes assim exigem.

O fato das empresas precisarem adaptar-se cada vez mais rapidamente, levando em consideração os fatores internos e externos à organização, sua missão e visão, cultura e, finalmente, a congruência entre todos estes elementos, acabou por levar os cientistas da administração a concluir que seria interessante antecipar os acontecimentos por meio das projeções de cenários, facilitando assim o planejamento das ações empresariais e promovendo o pré-estabelecimento de ações com base em probabilidades futuras o que, em última análise favoreceria a criação de estratégias, de acordo com as contingências estimadas.

A seguir, de acordo com a percepção de Oliveira (2001, p. 74), é conceituado o termo estratégia e descrita sua importância para as organizações:

É a ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar o objetivo, o desafio e a meta. É importante procurar substabelecer estratégias alternativas para facilitar as alterações dos caminhos ou ações de acordo com as necessidades. As estratégias podem ser estabelecidas por área funcional da empresa. A partir das estratégias devem ser desenvolvidos os planos de ação, os quais são consolidados através de um conjunto de projetos.

Ainda de acordo com Oliveira (2001, p. 33), “o planejamento pode ser conceituado como um processo [...] desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos da empresa”.

Definidos os conceitos de planejamento e estratégia, fundamentos essenciais da matéria de estudo, é pertinente ressaltar que, segundo Stoner & Freeman (1995) existem dois tipos principais de planejamento: os estratégicos e os operacionais. Assim, o planejamento estratégico gera a necessidade de elaboração de planos táticos e, cada um destes, por sua vez, exige diversos planos operacionais, constituindo o sistema de planejamento organizacional.

No presente trabalho será abordado o planejamento estratégico, que serve de estrutura para o planejamento operacional, e pode fazer com que a organização passe a ocupar uma posição vantajosa no ambiente competitivo. Sob tal ótica, percebe-se porque é comprovado pelas ciências administrativas e econômicas que o planejamento é uma das funções mais importantes da administração e que ele é tanto uma necessidade organizacional como uma responsabilidade administrativa (KWASNIKA, 1995).

Para fins didáticos, a seguir será apresentado o conceito de planejamento estratégico, segundo alguns autores.

De acordo com Cobra (1995, p. 16), trata-se do “processo que visa criar condições para que as organizações reajam rapidamente às turbulências do ambiente, otimizando vantagens competitivas e explorem melhor as oportunidades do mercado, desenvolvendo novas técnicas de administração”.

Já na visão de Chiavenato (1994), planejamento estratégico consiste no processo de decisão dos objetivos organizacionais, das mudanças nesses objetivos, dos recursos utilizados para atingí-los e das políticas que deverão governar a aquisição, utilização e disposição de tais recursos.

Segundo Oliveira (2001, p. 46), “o planejamento estratégico é conceituado como um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente”. O autor ainda postula que o planejamento estratégico, via de regra, está a cargo dos níveis mais altos da empresa, e tem a ver tanto com a formulação de objetivos quanto com a seleção de caminhos a serem seguidos para o seu atingimento. Portanto, deve-se levar em consideração as condições internas e externas à empresa e a sua evolução prevista.

A elaboração do planejamento envolve várias decisões a respeito de como partir para os alvos. O administrador decide os objetivos da organização e o que fazer para alcançá-los. De maneira bastante simplificada, decisão é realizar uma escolha entre alternativas. Kast & Rosenzweig (1976, p. 384) afirmam que “decidir significa proceder a um julgamento ou resolver-se a alguma coisa”. As decisões são tomadas, considerando-se os arranjos

organizacionais que viabilizarão a execução dos planos e a manutenção dos esforços organizacionais dentro dos limites e padrões estabelecidos.

O indivíduo considerado líder frequentemente escolhe ou ajuda o grupo a escolher as melhores alternativas para solucionar os problemas, viabilizando a busca dos objetivos, apesar das interferências. Chiavenato (1987, p. 434) discorre que “a liderança é uma questão de tomada de decisão do grupo”. Entretanto, a função de liderar distingue-se das outras funções administrativas, como planejar, organizar, tomar decisões etc, pois pode ser realizada individualmente com as demais. A liderança só se desenvolve com a integração de pessoas.

Abordados os conceitos mais relevantes para o estudo, a seguir será abordado o diagnóstico estratégico, levando em consideração a análise dos fatores internos e externos como fatores intrínsecos ao processo.

2.1 Diagnóstico Estratégico

A fase do diagnóstico estratégico é de importância fundamental para o planejamento estratégico, pois se trata da etapa em que a empresa pode determinar sua real situação em relação aos fatores internos e externos. Oliveira (2001, p. 65), esclarece que “esta fase é realizada por pessoas representativas de várias informações, que analisam e verificam todos os aspectos inerentes à sua realidade externa e interna”.

A seguir, a fase do diagnóstico estratégico está descrita a partir da abordagem de suas três etapas básicas: a identificação da visão, análise externa e análise interna.

2.1.1 Identificação da Visão

A identificação da visão constitui a primeira fase do diagnóstico estratégico. De acordo com Chiavenato (1999, p. 51), “visão é a imagem que a organização tem a respeito de si mesma e do seu futuro. É o ato de ver a si própria projetada no espaço e no tempo”.

Para Oliveira (2001, p. 65), “a visão pode ser considerada como o limite que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla”.

Na etapa de identificação da visão, as expectativas e desejos organizacionais proporcionam o delineamento do planejamento estratégico que deverá ser elaborado e

implantado. Portanto, como adverte Chiavenato (1999), a empresa deve tomar o cuidado de estabelecer uma visão realista e adequada de si mesma, levando em consideração seus recursos e o tipo de relacionamento que deseja estabelecer com os clientes e com o mercado, além de estabelecer que atitudes deverá tomar para satisfazer as necessidades e desejos dos clientes; como irá se posicionar para atingir os objetivos estabelecidos por si; e de que maneira vai enfrentar as pressões e ameaças do mercado e da concorrência.

2.1.2 Análise Externa

A análise externa diz respeito às variáveis que não podem ser controladas pela empresa, já que esta não tem poder de decidir como deve ser o seu comportamento, ou agir para controlá-las ou modificá-las diretamente.

É nesta etapa que, de acordo com Oliveira (2001, p. 65), são verificadas “as ameaças e oportunidades que estão no ambiente da empresa e as melhores maneiras de evitar ou usufruir dessas situações. A empresa deve olhar para fora de si, para o ambiente onde estão as oportunidades e ameaças”.

Como esclarecem Stoner e Freeman (1985), o ambiente externo é composto por todos os elementos de fora de uma empresa ou organização e que têm importância para o seu funcionamento, já que as empresas não são auto-suficientes, nem são isoladas em si mesmas, trocam recursos com o meio ambiente e dependem do mesmo para sobreviverem.

Na opinião de Daft (1999, p. 44), “o ambiente organizacional externo é constituído por todos os fatores e elementos fora dos limites da empresa que podem de alguma forma afetar e/ou influenciar as atividades da organização, incluindo concorrentes, fornecedores, tecnologia e condições econômicas.”

Para Bateman e Snell (1998) os fatores externos que devem ser levados em consideração são os seguintes:

- Setor e mercado: sob este aspecto, deve-se analisar a razão do crescimento das forças setoriais, ameaça de novos entrantes, de produtos substitutos, poder de compra dos consumidores e o risco de perder fatias do mercado.
- Concorrentes: diz respeito aos concorrentes e sua participação de mercado, abordando seus objetivos gerais, estratégias, pontos fortes e fracos dos mesmos, e vantagens e desvantagens estratégicas.

- Política e legislação: Inclui as atividades legais e as normas que podem afetar o setor onde a empresa atua.
- Sociais: abrangem os elementos sociais atuais e previsões futuras que possam vir a causar algum impacto no setor, relacionamentos com grupos de interesse social, consumidores, ecologistas e militantes que buscam influenciar o setor.
- Recursos humanos: diz respeito aos aspectos trabalhistas, mercado de recursos humanos, necessidades, oportunidades, limitações e problemas na área de atuação organizacional.
- Fatores macroeconômicos: são os elementos que podem afetar a economia, devido à mudanças na demanda, oferta, concorrência e lucratividade.
- Fatores tecnológicos: são as agregações advindas do aprimoramento de métodos científicos ou técnicos que chegam ao setor, o afetando.

Conforme mencionado anteriormente, como a empresa interage com o meio, é de suma importância que os fatores externos sejam analisados criteriosamente, para maximizar as chances de acerto da empresa quando esta for se posicionar frente ao mesmo.

A seguir, será abordada a análise dos concorrentes, que estão inseridos no meio externo e cujo comportamento pode afetar a empresa.

2.1.3 Análise Interna

Na etapa em que se analisa a empresa internamente, é possível detectar seus pontos fortes, fracos e neutros.

Para esclarecer o que são pontos fortes, fracos e neutros, a seguir estão definidos, conforme Oliveira (2001 p. 60 e p. 69):

Ponto forte: é a diferenciação conseguida pela empresa (variável controlável) que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente operacional.

Ponto fraco: é uma situação inadequada da empresa (variável controlável) que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.

Ponto neutro: é uma variável identificada pela empresa. Porém, no momento, não existem critérios e parâmetros de avaliação para a sua classificação como ponto forte ou fraco.

Assim, esta parte da análise deve contemplar, segundo Bateman e Snell (1998), fundamentalmente:

- as finanças: são apuradas por meio do exame de demonstrativos financeiros, determinando se constituem um ponto forte ou fraco. Entre tais demonstrativos pode-se citar o balanço patrimonial, demonstrativo de resultados e faturamento.

- recursos humanos: é a análise, em todos os níveis, da administração do pessoal da empresa, focalizando as atividades-chave de recursos humanos, como recrutamento e seleção, sindicatos, plano de cargos e salários, entre outros.
- marketing: busca detectar forças e fraquezas de marketing, identificar segmentos e mercados-chave e determinar a fatia de mercado.
- produção e operações: investiga os pontos fortes e fracos da fabricação e produção de produtos ou prestação de serviços da empresa.
- outras análises de recursos internos: têm a ver com as necessidades de adequação ou criação de departamentos como os de pesquisa e desenvolvimento, administração de tecnologia de informação, etc.

Levando em consideração a importância dos fatores internos apontados como passíveis de serem analisados, sendo que estes podem ser determinantes para o sucesso da estratégia organizacional, é oportuno lembrar que, na opinião de Oliveira (2001), a análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa deverão ser determinados diante da sua atual posição produto-mercado.

2.2 Prognóstico Estratégico

O número de empresas que vêm fazendo prognósticos cresce constantemente, devido às incertezas em relação ao futuro. A utilidade deste artifício é explicada à medida que as empresa ganham agilidade, caso as probabilidades por ela relacionadas venham a se confirmar.

Oliveira (2001) explica que tais projeções representam medidas para a preparação do futuro. Tais medidas se justificam, para Bateman e Snell (1998, p. 61), porque “mais do que reagir às mudanças, as empresas devem antecipar as mudanças e estar à frente delas”.

Segundo Kotler (1998, p. 691), “os pesquisadores constroem quadros de futuro alternativos, cada um com consistência interna, e tendo certa probabilidade de ocorrência.”. Para o autor, a maior proposta dos prognósticos é estimular a administração a refletir e preparar planos de contingência.

A seguir, serão abordados os demais elementos que devem constar num planejamento estratégico, para que o mesmo possa ser considerado um documento válido e confiável.

a) negócio: Trata-se da definição do negócio, ou seja, da natureza de suas operações e do mix de produtos por ele comercializados.

b) missão da empresa: de acordo com Bateman e Snell (1998, p. 126) “a missão são o propósito e os valores básicos da organização, bem como seu escopo de operações. Constitui a declaração básica da razão da essência da organização”.

c) a missão e a visão das organizações são formuladas com base nos princípios e valores dos seus fundadores. Não se pode deixar de levar em consideração que, de acordo com as crenças, cultura e perfil pessoal do fundador, as empresas assumem sua forma de servir à sociedade. Tais parâmetros são frequentemente observáveis nas empresas. Os valores e princípios organizacionais, anteriormente à missão e a visão, constituem o alicerce das empresas e dão forma às suas estruturas. (NEIS, 2004).

d) código de ética: é o elemento que deve conter os princípios referentes à ética organizacional, norteando as ações e tomadas de decisão na empresa. Tal código, por ser escrito de acordo com o perfil de cada organização, que usualmente contém tópicos relacionados às responsabilidades profissionais, áreas de desenvolvimento e administração de produtos e serviços, relacionamento, etc. (KOTLER, 1998).

e) instrumentos prescritivos: seu estabelecimento trata os objetivos e metas a serem atingidos pelas empresas ao longo do tempo.

- Objetivo: para Bateman e Snell (1998, p. 122), objetivos são “alvos ou fins que o administrador deseja atingir [...]devem ser específicos, desafiadores e realísticos”.
- Meta: Segundo a percepção de Zvingila (2001) “meta é um marco onde se pretende chegar, sinal que indica ou demarca o ponto final de um processo”.

f) instrumentos quantitativos: Segundo Oliveira (2001), para estabelecer o volume de recursos a serem empregados em busca de atingir objetivos e metas, devem ser levadas em conta as projeções econômico-financeiras da empresa, tomando especial cuidado com o planejamento orçamentário.

g) critérios de controle e avaliação: a partir da implementação do plano, é necessário promover o acompanhamento do processo, em busca da determinação do atingimento do plano, bem como de suas dificuldades de implementação em um ou mais setores, ou seja, é a medição dos resultados apurados.

h) macroestratégias: Atualmente, há várias estratégias passíveis de serem adotadas por empresas, quando estas decidem atuar no mercado. São decisões tomadas de acordo com o contexto no qual a organização está inserida sendo, portanto, determinantes para o destino da organização em questão, sendo as mais comuns:

- estratégia de crescimento: a que prevê incremento nas vendas ou aumento da fatia de mercado. É uma estratégia que pressupõe um aumento de valor na empresa.. (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000);
- estabilidade: é uma estratégia que visa a manutenção e não prevê crescimento. Usualmente é a opção de organizações com investimento em mais de um setor. (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000);
- redução: é a estratégia adotada quando o desempenho dos negócios atinge um desempenho abaixo do esperado ou põe em risco a própria sobrevivência da empresa. Normalmente, esse tipo de estratégia torna a empresa mais enxuta e eficaz, implicando mesmo na venda ou liquidação de uma ou mais unidades de negócio.

i) macropolíticas: Enquanto as macroestratégias correspondem às ações ou caminhos que a organização adota para interagir com o ambiente da melhor forma possível, as macropolíticas se relacionam às grandes orientações que deverão servir de base fundamental para a sustentação das decisões da empresa. (LUCIANO, 2004).

j) posicionamento estratégico: trata-se da maneira como a empresa se posiciona diante do seu ambiente competitivo. De acordo com Porter, uma empresa pode optar pelos seguintes tipos de posicionamento:

- ser líder em custos, o que de acordo com o autor (1989, p. 11), “talvez a mais clara das três estratégias genéricas”. De acordo com tal posicionamento a empresa busca reduzir custos ao máximo, oferecendo produtos altamente padronizados, sem acessórios ou opcionais supérfluos.
- O segundo tipo de posicionamento é a diferenciação: para Porter (1989, p. 12), “neste tipo de estratégia, uma empresa procura ser única em sua indústria, ao longo de algumas dimensões amplamente valorizadas pelos compradores”. Ocorre quando uma empresa produz gêneros de alta qualidade ou presta serviços superiores.
- Há ainda o enfoque, quando os produtos se diferenciam notavelmente dos oferecidos pelos concorrentes,. Na opinião de Porter (1989, p. 13), tal estratégia “está baseada na escolha de um ambiente competitivo estreito dentro de uma indústria. O enfocador seleciona um

segmento ou um grupo de segmentos e adapta sua estratégia para atendê-los, excluindo outros”. Neste caso o público é restrito e a empresa se especializa na sua satisfação.

l) administração do portfólio: Muitas empresas trabalham com um mix de produtos variado, ou seja, um portfólio diversificado. Deste modo, se torna necessário fazer uso de uma ferramenta capaz de apoiar as decisões dos administradores quando estas auxiliam à tomada de decisões estratégicas, caso das relativas ao portfólio (carteira) de negócios ou produtos. (INDG, 2004). Neste caso, o modelo BCG é um dos pioneiros e sem dúvida o mais popular devido à sua simplicidade.

Na metodologia BCG (Boston Consulting Group), produto/negócio deve ser alocado numa matriz de quatro quadrantes com base na taxa de crescimento do seu respectivo mercado. Segundo Bateman e Snell (1998, p. 131), “cada negócio é representado por um círculo cujo tamanho depende de sua contribuição para a receita total da empresa.”

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 77) os produtos com altíssima participação no mercado são considerados ‘vacas leiteiras’ e normalmente produzem grandes volumes de caixa, indo além do reinvestimento necessário para manter a participação, gerando lucro para a empresa. Já aqueles produtos de baixo crescimento e baixa participação no mercado, são considerados cães, pois apesar de algumas vezes representarem lucro contábil (que quase sempre precisa ser reinvestido para manter a participação), os cães são produtos sem valor, a não ser em liquidações. Enfim, todos os produtos acabam se tornando vacas leiteiras ou cães.

Ainda existem os produtos com baixa participação de mercado e alto crescimento, que são chamados de ponto de interrogação, e quase sempre exigem mais dinheiro do que podem gerar. Por outro lado, um produto de alto crescimento e alta participação é um produto estrela, e quase sempre apresenta lucros, podendo ou não gerar integralmente seu próprio caixa. Se permanecer na liderança, esse tipo de produto acaba se tornando um grande gerador de caixa. Conforme salientam Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 77), “somente uma empresa diversificada com um portfólio equilibrado pode usar suas forças para aproveitar realmente suas oportunidades de crescimento”.

Um outro ponto que não pode ser desconsiderado quando se elabora um planejamento são os resultados econômico- financeiros, que serão abordados a seguir.

2.3 Resultados Econômico-Financeiros

Os resultados econômico-financeiros do planejamento estratégico devem ser positivos, para que também o planejamento possa ser considerado bem-sucedido como um todo.

Neste sentido, de acordo com Costa, Fernandes e Págin (2003), a perspectiva financeira é responsável pela mensuração do lucro que a estratégia pode gerar, permitindo a avaliação de resultados que o negócio oferece e pode proporcionar para crescer e se desenvolver e para satisfazer seus acionistas.

De acordo com Oliveira (2001) tais dados podem ser comparativos em relação à própria empresa, quando levados em consideração períodos anteriores, sendo que os índices poderão ser classificados de acordo com o estabelecidos pela administração. Alguns dos índices que podem ser considerados, de acordo com o autor, são:

- O lucro líquido/vendas líquidas: neste caso, as vendas líquidas são obtidas ao se subtrair do faturamento total as devoluções, descontos, bonificações, etc. Tal índice mede a margem líquida da empresa.
- Lucro líquido/capital de giro líquido: é o valor excedente que permite o financiamento do estoque, das contas a receber e da atividade operacional da empresa. É o índice que mede a lucratividade da empresa sobre os recursos que ela mesma usa. Tal índice corresponde ao excedente do ativo corrente, dividido pelo passivo corrente.
- Retorno sobre os ativos empregados: É o índice que corresponde ao resultado da multiplicação da margem líquida (lucro líquido) pelo giro do ativo (vendas líquidas). Este índice permite a análise da contribuição efetiva de cada um dos produtos ou negócios para o resultado sistêmico da empresa.
- Estoque/capital de giro líquido: é uma medida de liquidez e de equilíbrio na política de estoques. Quando os estoques excedem o capital de giro líquido, significa que o que a empresa terá de pagar no curto prazo será maior do que a soma daquilo que ela tem disponível e para receber.

Conforme Oliveira (2001, p. 102), para que a análise do planejamento e do controle econômico-financeiro seja possível, é preciso estar atento para, entre outros, os seguintes aspectos:

As funções, as decisões e ações financeiras, a empresa como um todo (considerada como um sistema); a estrutura da área financeira; os orçamentos; os relatórios e demonstrativos contábeis e financeiros; os controles; as projeções de lucro; as políticas financeiras e os fluxos de caixa.

Como bem esclarecem Bateman e Snell (1998) os recursos financeiros levam em consideração os pontos fortes e fracos financeiros através de demonstrativos de financeiros capazes de fornecer subsídios para a comparação de tendências históricas e comparação de setores, produtos e serviços.

Finalizada a abordagem teórica, a seguir será relatada a metodologia empregada na realização do trabalho.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A utilização de procedimentos metodológicos é de fundamental importância para o desenvolvimento de uma pesquisa, já que possibilitam conduzir o estudo orientado pela metodologia mais adequada ao desenvolvimento da investigação, a fim de se atingir os objetivos propostos. Levando em consideração que as pesquisas podem assumir diversas formas, a seguir será caracterizado o presente estudo.

Esta pesquisa, por ter sido realizada no ambiente empresarial pesquisado, pode ser classificada como uma pesquisa de campo que, na opinião de Vergara (1998, p. 45) é a “investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu o fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo”.

Tendo em vista que a elaboração do plano estratégico de marketing da empresa Murilo Automóveis se deve à necessidade de solucionar problemas diários presentes e futuros, gerados pela falta de planejamento, que ocasiona pouca flexibilidade e dificuldade organizacional de agir proativamente no sentido de combater as ameaças ambientais e, ao mesmo tempo, aproveitar as oportunidades do mercado, também é uma pesquisa aplicada. Segundo Vergara (1998, p. 45):

a pesquisa aplicada é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não. Tem, portanto, finalidade prática, ao contrário da pesquisa pura, motivada basicamente pela curiosidade intelectual do pesquisador e situada, sobretudo no nível da especulação.

O presente estudo também pode ser caracterizado como uma pesquisa descritiva. Conforme Marconi e Lakatos (1999, p. 22), tais estudos “descrevem um fenômeno ou situação, mediante um estudo realizado em determinado espaço-tempo”. Sob tal ótica, a relação descritiva desta investigação fica evidente durante a associação entre as variáveis internas e externas à organização e suas implicações à formulação do plano estratégico de marketing da empresa Murilo Automóveis.

Devido à necessidade de se desenvolver, modificar ou esclarecer conceitos no decorrer do estudo, para que o pesquisador se familiarize com o assunto a ser pesquisado, esta pesquisa também tem finalidade exploratória. Sua importância se deve à facilitação da coleta de dados e à geração de condições favoráveis para que o investigador se familiarize com o assunto a ser investigado como um todo. Como afirma Gil (1999) tais estudos são necessários quando o investigador, durante a pesquisa, não tem condições de visualizar o problema de maneira ampla.

Também para Freitas et al (2000), o objetivo de uma pesquisa exploratória é familiarizar o investigador ao tópico, a identificação de conceitos iniciais sobre o mesmo, enfatizar a determinação dos conceitos a serem medidos e a maneira como se deve proceder para medi-los, além da busca de novas possibilidades e dimensões da população objeto de interesse para a pesquisa.

O embasamento teórico do estudo consolidou-se a partir de uma pesquisa bibliográfica. Segundo Gil (1999), esse tipo de pesquisa é desenvolvida a partir de material já elaborado, especialmente livros e artigos científicos, constituindo parte de estudos exploratórios. A vantagem dessa técnica de coleta de dados é o fato de permitir que o investigador tenha acesso a uma gama de fenômenos mais ampla e abrangente do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Para Filho e Santos (2001, p. 97), assinalam a importância da pesquisa bibliográfica:

qualquer que seja o campo a ser pesquisado, sempre será necessária uma pesquisa bibliográfica, para se ter um conhecimento prévio do estágio em que se encontra o assunto. Enquanto o pesquisador de laboratório trabalha com fontes primárias, a maioria dos pesquisadores trabalha com fontes bibliográficas, ou seja, com informações já escritas em livros, jornais e revistas, entre outros.

Em busca de dados relativos às operações da empresa, sua evolução, lucratividade, entre outros elementos, foi empreendida uma pesquisa documental. De acordo com Gil (1999), esse tipo de pesquisa se assemelha muito às pesquisas do tipo bibliográficas. A única diferenciação é que a fonte onde são coletados os dados são documentos conservados no interior de repartições públicas ou estabelecimentos privados, fundações ou qualquer outra instituição.

Ainda como técnica de coleta de dados, foram adotadas a observação e a entrevista. Para Lakatos e Marconi (2001, p. 222), a observação é a técnica que “utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar”. Portanto, é considerada uma técnica válida, útil e confiável, quando o objetivo é comprovar hipóteses ou responder perguntas. Ainda de acordo com as autoras, a entrevista é uma interação face a face durante a qual o entrevistador faz perguntas ao entrevistado, de modo a obter dados que possam responder ao seu problema de pesquisa.

Durante a pesquisa, foi detectada a necessidade de quantificar os eventos pesquisados, o que a caracteriza como uma investigação qualitativa e quantitativa. Como menciona Richardson (1999, p. 80 apud BEUREN, 2003, p. 91) “os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema,

analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”. Sob tal prisma, os estudos qualitativos propiciam a compreensão das particularidades do comportamento dos indivíduos, de modo mais profundo. Ainda segundo os autores acima citados, a abordagem quantitativa se faz presente quando são empregados métodos estatísticos para a análise dos dados, o que se caracteriza no presente trabalho pela geração de figuras e tabelas e a distribuição de frequência.

Descritos os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, a seguir está descrito o diagnóstico organizacional, ou seja, a análise do ambiente interno e externo da organização, efetuada a partir do estudo das características da empresa, suas operações e interação da mesma com o meio em que atua.

4 DIAGNÓSTICO DA ORGANIZAÇÃO

O diagnóstico da organização visa expor as características da empresa e do ambiente que a mesma está inserida, facilitando assim a análise das atividades que se seguem no corpo do estudo, analisando dados coletados na organização.

4.1 Análise do Ambiente Externo

A economia nacional está saindo de um período de tribulações e dificuldades econômicas, tornando o Brasil um mercado de investimentos de grande risco, fator que se impõe e regula as taxas de juros do mercado consumidor de automóveis, influenciando muito a demanda.

Uma peculiaridade interessante nesse setor aparece quando se fala na concorrência regional. Informalmente, os diretores da organização constataram que a opinião de empresários do setor de revenda de automóveis é unânime no apontamento de São José como melhor localidade para a abertura de uma loja de automóveis, principalmente nos bairros de Kobrasol e Campinas, onde se localiza a Murilo Automóveis.

Tal localização, além de ter sido escolhida como maneira de maximizar as oportunidades de negócios, também constitui um ponto forte da empresa, pois a pesquisa de preços e a procura pelo automóvel “ideal” tiram das revendas mais afastadas do centro comercial deste nicho uma grande parcela do público consumidor. Mesmo os automóveis do mesmo ano e modelo, apesar de apresentarem características similares, diferenciam-se entre si devido ao seu estado de conservação e quilometragem. Deste modo, pode-se dizer que cada carro usado se torna único no mercado e que o vendedor deve enaltecer as qualidades do bem de maneira clara e honesta, para que o cliente tenha vários fatores de diferenciação do produto e opções de escolha mais claras.

A maioria das ofertas de automóveis oferecidos no mercado local são promovidas pelas muitas concessionárias e revendas de Santa Catarina. Além disso, também é possível aproveitar os saldos de concessionárias, feirões e classificados, de modo que tais oportunidades são suficientes para suprir as necessidades de compra, não sendo necessário buscar automóveis em outros Estados.

Muito ligada ao mercado financeiro está a política, que traz instabilidade ao mercado sempre que se aproximam as eleições. Estas, historicamente geram expectativas nos eleitores acerca da economia.

As tendências de compra e a procura de determinados modelos de carros sofrem influência à medida que são lançados no mercado modelos mais novos de carros já fabricados, modelos inéditos, bem como as notícias de saída de linha de determinados modelos influenciam as avaliações e interferem no interesse dos clientes.

Os reajustes da gasolina sempre fizeram com que os automóveis com motores mais potentes, que por consequência consomem mais combustível, variassem em preço e demanda, sempre que o governo anunciava reajustes no combustível. No entanto, o começo da comercialização do gás natural veicular (GNV) mudou de maneira significativa tal característica do mercado, aquecendo a procura por automóveis que estavam muito depreciados em virtude do alto consumo de combustível, chegando mesmo a ocorrer falta de tais veículos no comércio, principalmente camionetes.

No final de 2002, o óleo diesel perdeu seu subsídio, fator que impedia até então a produção e a comercialização de carros com motores movidos a óleo diesel, o que influenciou o mercado de forma negativa, já que muitos preferiram esperar para trocar seu carro por um movido a óleo. Assim, se presume que a liberação dos mesmos, que deve ocorrer em breve, deva trazer novas turbulências ao mercado em todas as categorias.

A principal ameaça ao negócio fica por conta das montadoras (concorrentes) que, tentando estimular o consumo, costumam lançar os modelos do ano subsequente muito antes da virada do ano, em períodos não constantes e não determinados, o que provoca a desvalorização dos veículos do ano atual, e provoca um grande distúrbio na movimentação deste nicho. Por tal razão, muitos compradores esperam os modelos 2005 mesmo no meio de 2004, influenciados por lançamentos como o da Ford Ecosport, lançada em abril de 2003, com o modelo 2004 e a Chevrolet Zafira, lançada com algumas alterações em maio de 2004 com modelo 2005.

Para a Murilo Automóveis Ltda, os dados acima mencionados demonstram a importância de se estar atento às tendências comerciais, incluindo promoções de vendas e concessionárias, que despertam o interesse dos clientes, e devem ser aproveitadas de alguma forma, não descartando a compra de automóveis, muitas vezes recebidos na troca pelas concessionárias e vendidos para o lojista com bons preços, aumentando o giro de capital.

4.2 Análise do Ambiente Interno

Ao se analisar o ambiente interno da Murilo Automóveis, percebeu-se que um ponto forte da loja é o fato desta garantir a procedência dos veículos e possuir credibilidade no mercado, o que tem sido muito relevante para os consumidores, quando estes decidem comprar um automóvel, segundo relatos informais de alguns clientes. A segurança que a empresa traz para o cliente deve-se, em parte, às garantias de motor e caixa oferecidas pelo período de noventa dias após a compra. O fator credibilidade também está consolidado na organização devido à boa reputação do proprietário, adquirida durante os mais de 30 anos de comercialização de automóveis. Tal fato pode ser constatado levando em consideração que durante todo o período mencionado, a empresa jamais foi acionada pelo PROCON (Proteção e Defesa do Consumidor), ou por qualquer outro órgão de fiscalização ou auxílio ao consumidor. Por tal razão, a empresa possui um relacionamento com o cliente que pode ser apontado como exemplar para o ramo, o que constitui uma vitória, existindo casos em que a preferência pela aquisição de veículos passa de pai para filho e, ao longo dos anos, são vendidos vários veículos para as famílias, conforme surgem as necessidades de compra ou troca de automóveis.

Os reflexos dos fatos relatados na análise do ambiente incidem de maneira determinante sobre o índice de vendas e lucratividade da empresa, que somados aos fatores do ambiente externo trouxeram um resultado de vendas descrito na figura a seguir:

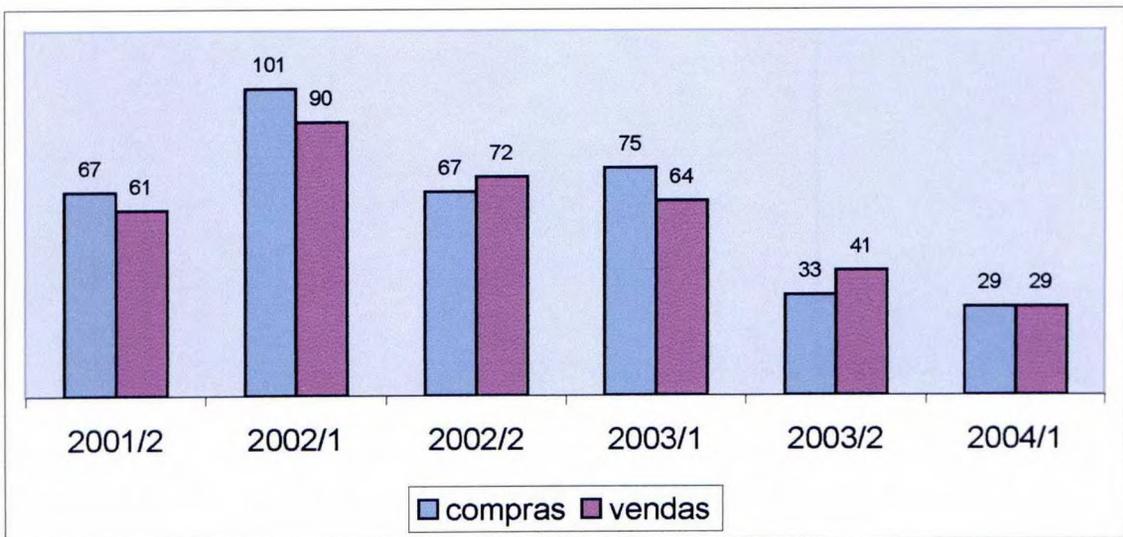


Figura 1. Evolução das operações de compra e venda de veículos da Murilo Automóveis por semestre, em números absolutos.

Fonte: Dados primários (2004).

Conforme pode ser visualizado na figura 1, a empresa, que iniciou as atividades em agosto de 2000, vinha crescendo em vendas até atingir o ápice no primeiro semestre de 2002. A partir de então, o número de vendas tem baixado, mostrando uma tendência de queda. De acordo com os administradores, tal situação não é exclusiva da loja em análise, mas um reflexo de toda a categoria, em virtude da situação econômica do país e da forte concorrência no setor.

Para promover uma análise mais precisa acerca do ambiente interno, os automóveis comercializados durante todo o período analisado, foram (faixa até dois anos; de três a cinco anos; de seis a oito anos; e nove ou mais anos). Para efeito de análise, também foi considerada a média do lucro bruto mensal por faixa de ano, não sendo considerado o intervalo para a compra de veículos, com o objetivo de melhor evidenciar os produtos que deveriam ser prioridade de compra na empresa.

A seguir, pode ser visualizada a evolução da média mensal de lucros por faixa de ano dos veículos. Em primeiro lugar, apresenta-se a relação dos veículos com até dois anos de uso.

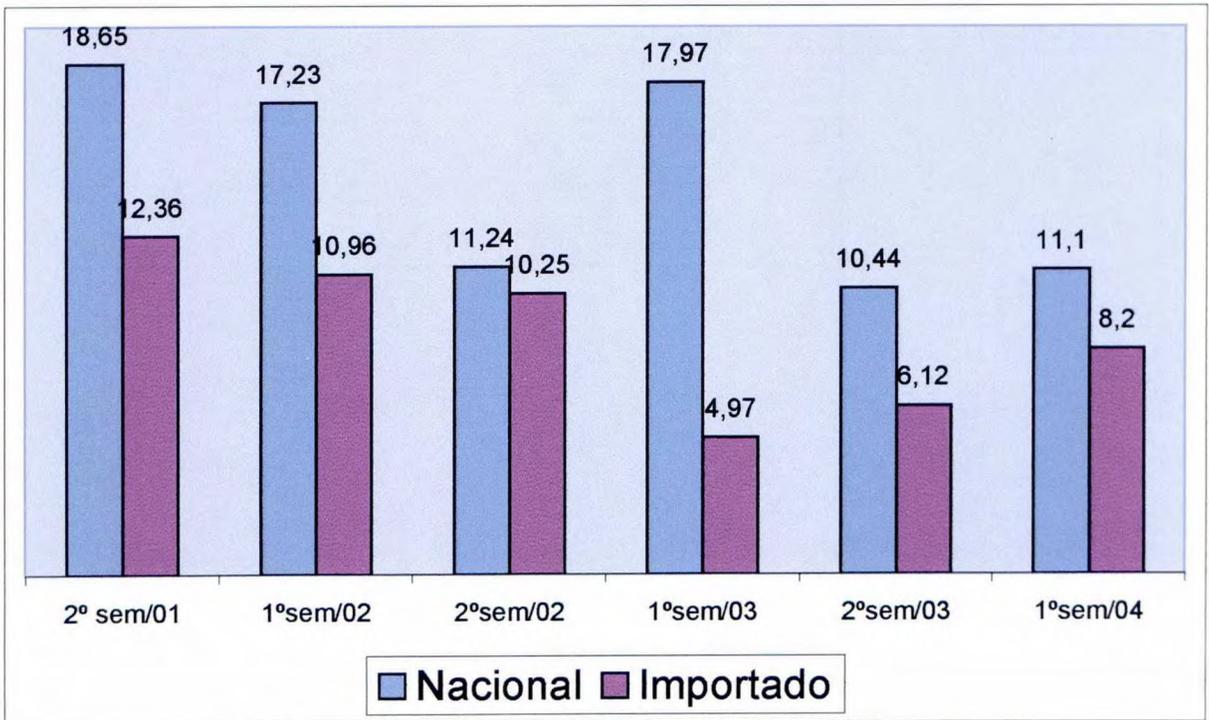


Figura 2. Média mensal de lucratividade sobre investimento em automóveis de até 2 anos de uso.
Fonte: Dados primários (2004).

Na Figura 2 constata-se a visível relação de lucro superior em carros nacionais, mas muito satisfatória também em importados, mostrando o ótimo investimento em automóveis de até 2 anos. A seguir, é feita a análise da lucratividade dos veículos comercializados entre 3 a 5 anos.

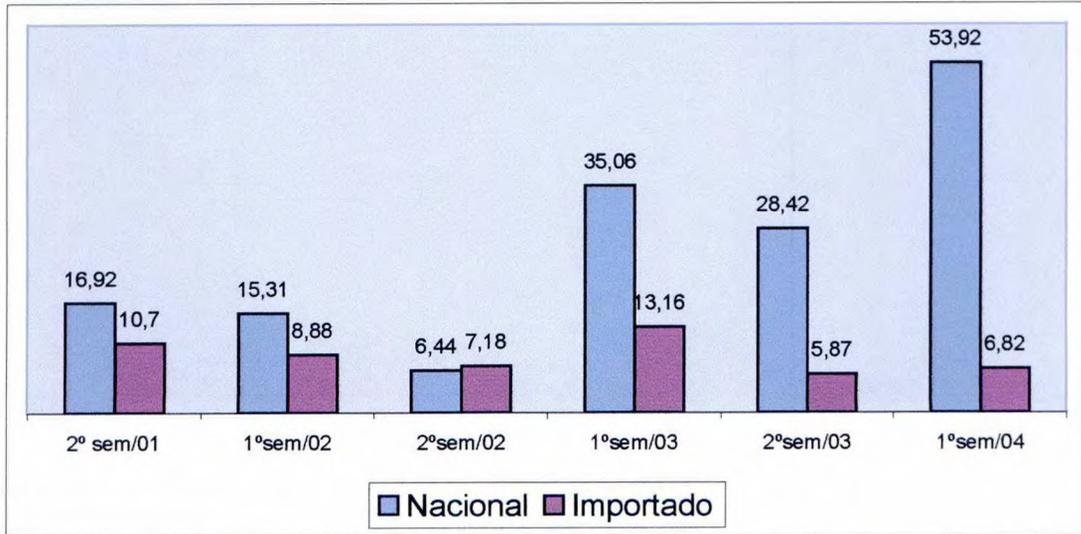


Figura 3: Média mensal de lucratividade sobre investimento em automóveis de 3 a 5 anos de uso.
Fonte: Dados primários (2004).

Em análise à figura 3, percebe-se que a lucratividade é satisfatória para automóveis nacionais, mostrando ainda oportunidade de investimento na compra dos mesmos, mais evidenciado nos eventos mais recentes, sendo que os importados são de lucratividade bastante inferior, principalmente pela dificuldade de liquidez dos mesmos, proporcionada pelo seu alto valor médio de venda, apesar de valor de lucro bruto superior ao dos nacionais.

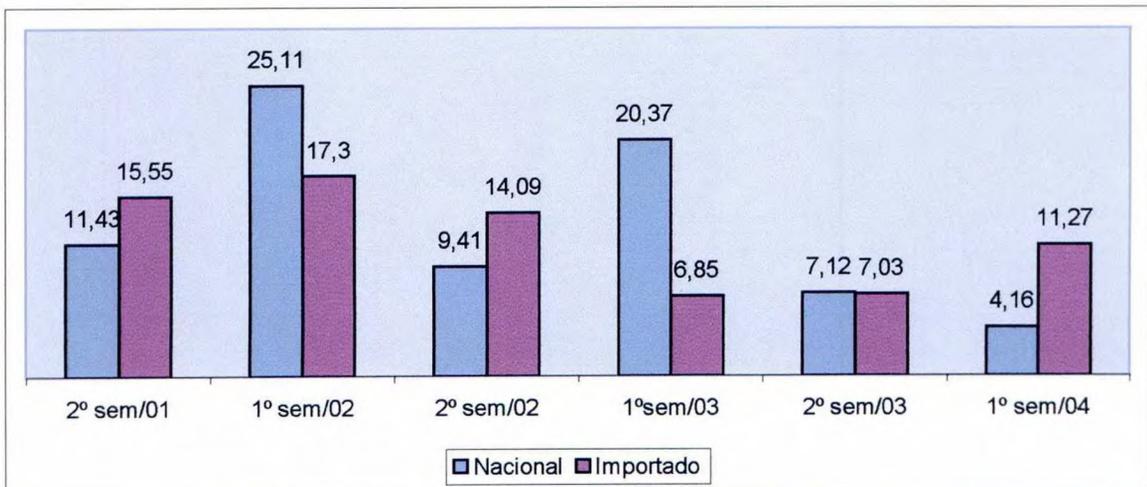


Figura 4: Média mensal de lucratividade sobre investimento em automóveis de 6 a 8 anos de uso.
Fonte: Dados primários (2004).

Prosseguindo a análise, conforme dados apresentados na figura 4, constatou-se que os automóveis de 6 a 8 anos de uso proporcionam investimento satisfatório em todo o segmento, tornando a faixa de uso uma boa opção de renda, faltando apenas a análise de valor de venda médio e número de vendas para confirmar tal oportunidade.

Já em relação aos automóveis com 9 ou mais anos de uso, os dados estão apresentados na figura 5.

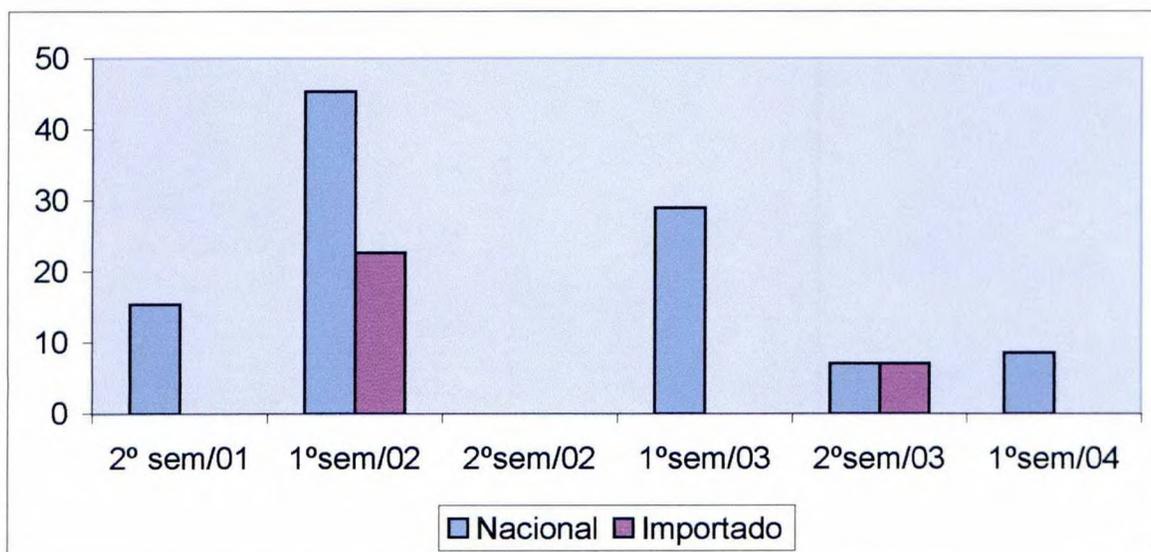


Figura 5. Média mensal de lucratividade sobre investimento em automóveis com 9 ou mais anos de uso.
Fonte: Dados primários (2004).

Na figura acima, percebe-se a relação dificultada para automóveis importados pelo pequeno número de eventos, ocorridos em apenas dois semestres, totalizando 3 ocorrências no período analisado. Em relação aos automóveis nacionais, fica evidenciado um bom rendimento, principalmente pela liquidez do capital investido; e nos eventos de maior demora de retorno, um grande chamariz, proporcionado por relíquias de baixo custo e popularizando a empresa.

A seguir, é possível visualizar o panorama da evolução das vendas de automóveis nacionais por faixa de ano, em ordem cronológica semestral.

Evolução das operações de venda de veículos nacionais, separados por faixa de ano da Murilo Automóveis

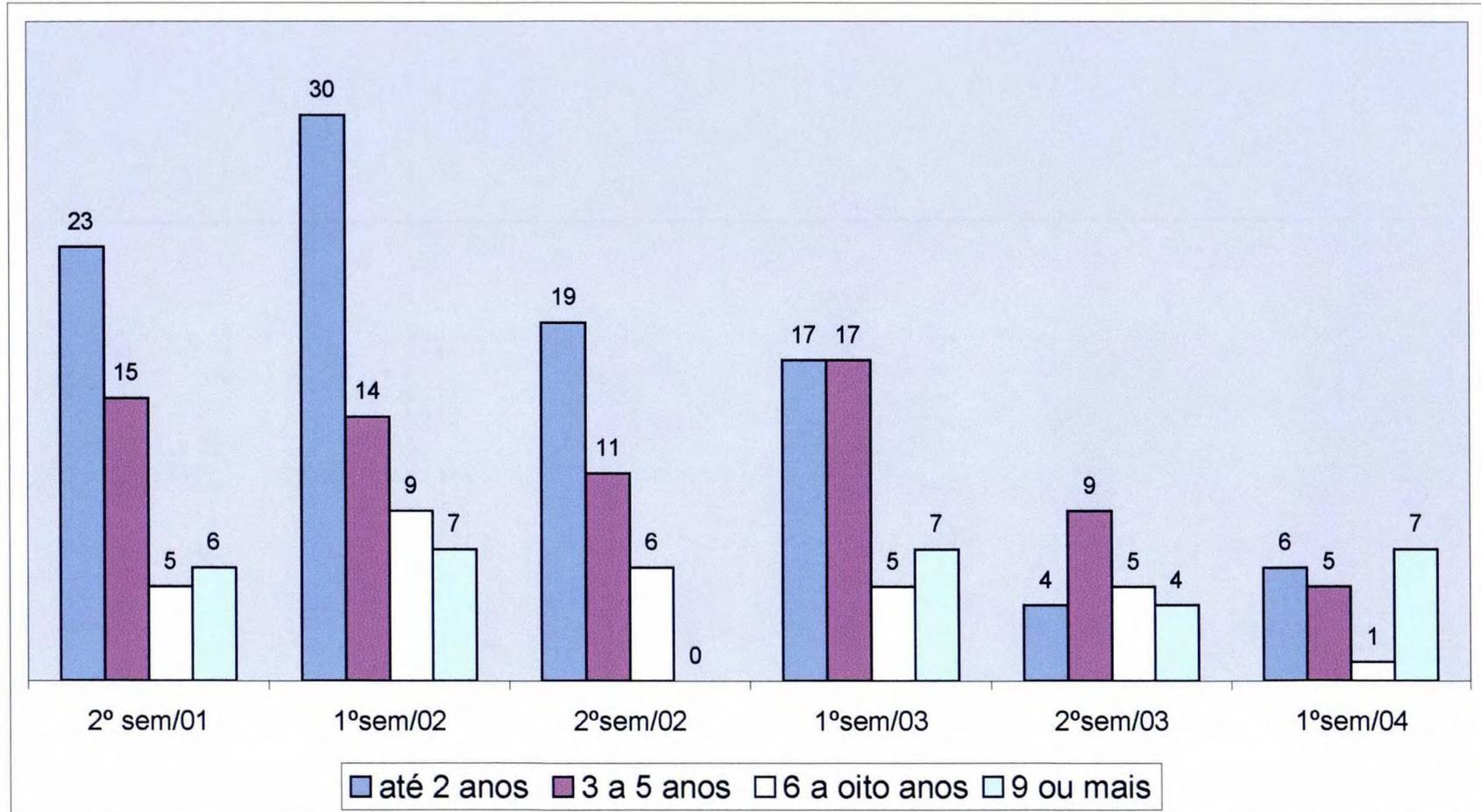


Figura 6: Evolução das operações de venda de veículos nacionais, separados por faixa de ano da Murilo Automóveis
Fonte: Dados primários (2004).

A análise da figura 6 confirma que a principal comercialização de automóveis nacionais são os de uso até cinco anos, com lucratividade superior, sendo que o número de vendas não é muito significativo nos demais anos de uso, mas também está presente durante todo o período em estudo, seguindo a tendência de diminuição de vendas da figura 1.

A seguir, a figura 7 demonstra um menor volume de vendas de automóveis importados em relação aos nacionais, sendo que estes também seguem a tendência de diminuição das negociações, mas em proporção menor que os nacionais, descrevendo uma sensível tendência ao aumento da negociação de importados.

Evolução das operações de venda de veículos importados, separados por faixa de ano da Murilo Automóveis

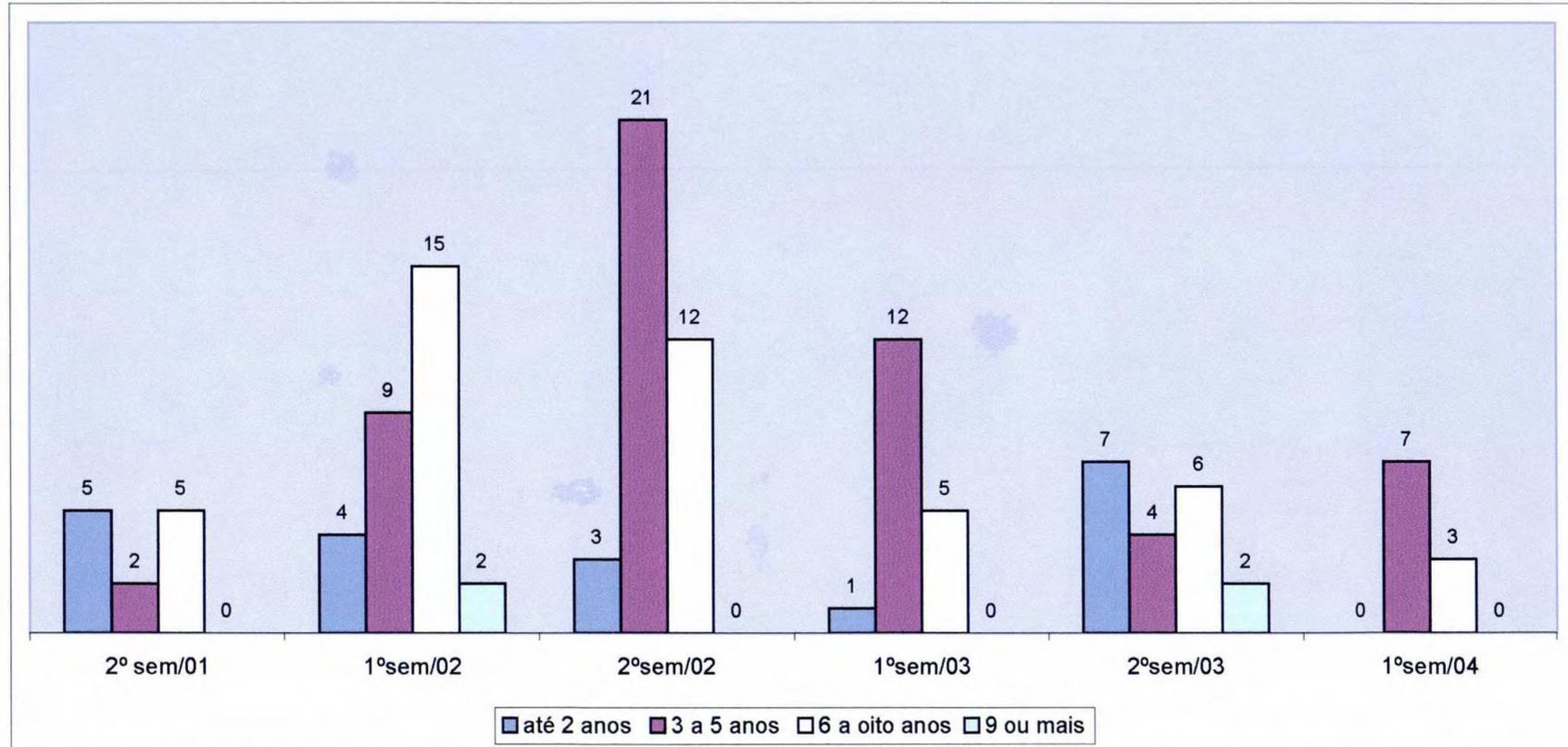


Figura 7: Evolução das operações de venda de veículos importados, separados por faixa de ano da Murilo Automóveis
Fonte: Dados primários (2004).

5 PROGNÓSTICO PARA A ORGANIZAÇÃO

O prognóstico da organização diz respeito as ações operacionais, que têm o intuito de estabelecer os caminhos a serem seguidos pela organização, demonstrando políticas e comportamentos a serem seguidos no decorrer do exercício de suas funções.

5.1 Escolha do Foco

O posicionamento estratégico busca na análise de todas as informações acessíveis para o administrador o direcionamento de ações futuras para melhorar os índices de vendas, lucratividade e/ou satisfação das pessoas e organizações que se relacionam com a empresa.

Dando prosseguimento à análise de lucratividade, busca-se identificar os automóveis que seriam de comercialização mais vantajosa para a Murilo Automóveis, levando em consideração as faixas de ano, o valor médio de compra, a lucratividade e o número de unidades vendidas no período abordado.

Os dados utilizados para a viabilização de tal análise podem ser apreciados na tabela 1.

Tabela 1: Análise de lucratividade

Faixa de ano	Origem	Lucratividade Média	Valor Médio de Compra	Número de Unidades Vendidas
Até 2 anos	Nacional	16%	21.462,00	99
	Importado	9,48%	46.062,00	20
De 3 a 5 anos	Nacional	23,75%	15.479,00	71
	Importado	8,34%	25.265,00	55
De 6 a 8 anos	Nacional	15,82%	8.681,00	31
	Importado	13,57%	18.468,00	46
9 ou mais anos	Nacional	23%	6.888,00	31
	Importado	10,55%	17.000,00	4

Por meio da ponderação dos elementos expostos na tabela 1, foi possível ter uma visão detalhada do lucro real proporcionado pela venda dos veículos em cada faixa de ano. Também verifica-se que, em alguns casos, a Murilo Automóveis está investindo na compra, em grande volume, de veículos cuja rentabilidade é baixa, se levado em consideração o

percentual de retorno obtido ou, o lucro bruto total, devido ao baixo preço de comercialização dos automóveis, ou por compra de automóveis de liquidez baixa, o que seria pouco interessante para a organização, como nos automóveis importados de 3 a 5 anos de uso, que absorvem considerável valor financeiro.

Após a análise dos dados, foi possível definir o foco de compra de veículos da empresa, destacando-se aqueles que apresentam melhor relação custo-benefício para a organização, quando considerados os esforços e investimentos para sua aquisição e comercialização e o tempo médio de permanência dos mesmos em estoque, além, obviamente, o resultado por faixa de ano e origem, que resultou na sua classificação por ordem de prioridade exposta no quadro 1.

Prioridade de compra	Faixa de ano do automóvel	Origem
1	3 a 5 anos	nacional
2	até 2 anos	nacional
3	6 a 8 anos	importado
4	6 a 8 anos	nacional
5	9 ou mais	nacional
6	3 a 5 anos	importado
7	até 2 anos	importado
8	9 ou mais	importado

Quadro 1: Foco de compra de automóveis

Fonte: Dados primários (2004).

Conforme destacado no quadro 1, constatou-se que a prioridade de compras dos automóveis deve ser: em primeiro lugar os veículos nacionais de 3 a 5 anos; seguidos pelos nacionais com até 2 anos de uso e; em terceiro lugar, os importados de 6 a 8 anos. Tais veículos serão considerados o foco de interesse de compra da empresa. Os demais veículos serão classificados de acordo com os mesmos critérios, para que se justifique a definição do foco considerado. Este *ranking* também pode servir como comparativo para pesquisas futuras.

Destacando-se como a melhor alternativa de compra, os automóveis nacionais de 3 a 5 anos demandam um valor médio de investimento de R\$ 15.479,00 e um percentual médio de lucro líquido de 23,75%. Além disso, o volume de negociações é grande, devido ao interesse dos compradores. Durante o período de estudo, foram comercializados 71 destes automóveis pela empresa, sendo que o lucro obtido com tais vendas é o melhor, se comparado aos demais.

Em segundo lugar, em termos de atratividade, os veículos nacionais com até 2 anos de uso têm o valor médio de compra em R\$ 21.462,00, com 16% de lucratividade média. Levando em consideração a comercialização de 99 unidades no período compreendido entre o segundo semestre de 2001 e o primeiro semestre de 2004, pode-se concluir que também se trata de uma excelente opção de venda.

A seguir, como a terceira melhor opção de compra dentre as alternativas mencionadas neste trabalho, estão os automóveis importados, com faixa de uso entre 6 a 8 anos. Esta faixa de veículos acusou 46 vendas no período de estudo, apresentando uma lucratividade média de 13,57%, com valor médio de compra de R\$ 18.468,00 por unidade, descrevendo uma opção de compra considerada boa.

Não fazendo mais parte do foco principal de interesse de compras por parte da Murilo Automóveis, como quarta classificada, está a faixa dos nacionais com 6 a 8 anos de uso. Apesar de apresentar um percentual médio de lucratividade de 15,82%, inclusive superior ao do terceiro colocado, o valor médio de compra é baixo (R\$ 8.681,00) e o volume negociado durante o período de estudo foi de apenas 31 unidades.

Mesmo que o volume de vendas para esta faixa de anos fosse consideravelmente maior, este não entraria como foco de interesse da empresa, pois, para se atingir um lucro bruto comparável aos três anteriores, seria necessário a venda de mais do que 180 veículos para este corresponder ao lucro bruto médio dos três anteriores, sem relacionar o que a loja suporta em capacidade física para estoque de carros em número tão superior.

Também com 31 vendas apontadas durante o período, em quinto lugar no *ranking*, estão os nacionais com 9 ou mais anos de uso. Apesar de oferecerem uma margem média de 23% de lucro nas vendas, tais veículos possuem o preço de compra médio de R\$ 6.888,00, razão pela qual não podem ser considerados como o foco das transações da Murilo Automóveis, pelos mesmos motivos alegados para os nacionais de 6 a 8 anos de uso, embora ainda seja possível adquirir veículos deste ano com estado de conservação suficiente para o interesse de colecionadores, trazendo assim um valor mais elevado que a média observada, mais ainda não sendo objetivado como foco de produto da empresa pelo pouco número desses veículos.

A faixa de importados de 3 a 5 anos de uso apresentou o sexto melhor desempenho, entre as oito categorias do *ranking*, ou seja, é a terceira pior opção de compra para a empresa, com uma baixa lucratividade média, ou seja, 8,34% e um custo de aquisição relativamente alto (R\$ 25.265,00), que foi o objeto de 55 transações no período estudado. Tais números

demonstram que há melhores oportunidades de negócio para a Murilo Automóveis, representantes de uma melhor relação custo-benefício.

Em sétimo lugar estão os importados com até dois anos de uso. Com apenas 20 unidades comercializadas desde o segundo semestre de 2001 até o primeiro semestre de 2004, estes veículos têm uma lucratividade média de 9,48%, demandando um investimento de R\$ 46.062,00 por unidade. O tempo de permanência em estoque é alto, o que sugere uma baixa remuneração relativa ao capital investido.

A oitava e pior opção, no entanto, são os importados com 9 ou mais anos de uso. Estes representam 4 ocorrências, e índices não-satisfatórios: apenas 10,55% de lucratividade média por unidade; demandam cerca de R\$ 17.000,00 de investimento por compra, pouco menos que o terceiro melhor desempenho (importados com 6 a 8 anos de uso, cujo investimento médio é de R\$18.468,00, com retorno de 13,57%), mas não trazendo significativo volume, ficando fora do foco de comercialização da Murilo Automóveis.

5.2 Definição do Perfil Operacional

Para que fosse possível elaborar o prognóstico estratégico da empresa Murilo Automóveis Ltda, realizaram-se várias reuniões com a participação dos administradores e demais colaboradores da empresa. Tais reuniões, que ocorreram semanalmente durante os meses de setembro e outubro de 2004, tiveram o objetivo principal de analisar o ambiente externo e interno da organização.

O resultado do esforço empreendido pela empresa é o plano estratégico que pode ser visualizado a seguir, contemplando a definição do negócio, missão e visão da empresa; princípios; código de ética; análise interna e externa (pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças); classificação do *mix* de produtos, segundo a matriz BCG; e definição da estratégia.

5.2.1 O Negócio

Comercialização de veículos automotores nacionais e importados, comportando motos, carros, camionetes, jipes, vans e reboques, utilizando compra, venda, troca, financiamento e consignações para exercício do mesmo.

5.2.2 Missão da Murilo Automóveis

“Vender automóveis com qualidade e procedência, trazendo ao cliente a certeza de produtos de boa qualidade e garantias do mesmo”.

5.2.3 Visão da Murilo Automóveis

“Ser uma empresa de referência na venda de automóveis por seus estados de conservação, procedência, seriedade e transparência na grande Florianópolis”

5.2.4 Princípios

Praticar atividade comercial levando em consideração os princípios éticos e legais; praticando honestidade e transparência em cada negócio efetuado; respeito aos clientes e funcionários e à sociedade em geral.

5.2.5 Código de Ética

O código de ética da Murilo Automóveis Ltda é baseado na certeza que as condutas morais, legais e socialmente responsáveis e corretas é a política mais acertada na interação com todos aqueles com que a empresa se relaciona. Deste modo, a ética organizacional se espelha nas seguintes ações:

- A empresa pratica comércio honesto e transparente;
- Respeita os direitos do consumidor;
- Cumpre compromissos;
- Cumpre obrigações legais;
- É discreta, se o assunto é confidencial;
- Preserva a boa concorrência e respeita outros estabelecimentos comerciais;
- Defende os direitos humanos.

5.3 Definição de Objetivos e Metas

5.3.1 Objetivos e Metas para Reforço dos Pontos Fortes.

I T	PONTOS FORTES	OBJETIVO	META	CUSTO/INV. (R\$)		RESPONS.	PRAZO	
				Prev.	Realiz.		Prev.	Realiz.
1	Relacionamento com clientes	Enviar mala direta no Natal, Páscoa e primavera	Provocar 20 visitas dos clientes antigos por ocasião	300		Gabriel	jan/05	
2	Localização	Expor os produtos em local de movimento	Venda de 70% do total em função do ponto comercial.	3.000		Murilo e Gabriel	dez/04	
3	Procedência, Credibilidade e Garantias	Detalhar a procedência, credibilidade e garantias ao cliente no momento da exposição do produto	Conquistar a credibilidade dos clientes em sua totalidade	200		Vendedores	dez/04	
4	Juros	Relacionar baixas taxas de juros com o estabelecimento	Divulgar em banners	150		Gabriel	jan/05	
			Subsidiar juros de 50% dos financiamentos	5% do valor financiado			jan/05	

Em relação à análise do ambiente interno e externo, foram destacados alguns itens, como pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, também prevendo os objetivos e metas de atuação em relação aos mesmos, conforme relatado a seguir.

Como pontos fortes, no item 6.1 do Plano Estratégico, foram relacionados os seguintes atributos: em primeiro lugar o relacionamento com clientes. O objetivo para maximizar tal ponto é o envio de mala direta aos consumidores no Natal, Páscoa e Primavera, com o intuito de provocar 20 visitas dos clientes antigos por ocasião. O custo de cada operação está estimado em R\$ 300,00, sendo Gabriel o responsável pela execução da ação. O prazo de início previsto é a Páscoa de 2005.

A seguir, outro ponto forte destacado foi a localização privilegiada. O objetivo para tal é expor os produtos em local de movimento e responsabilizar as vendas em 70% do total em função do ponto comercial, sendo necessário o questionamento junto aos clientes para o mesmo. O custo é de R\$ 3.000,00/mês, referente à metade do aluguel, descrito pela empresa como custo do ponto comercial, com previsão de início para dezembro de 2004, sendo os responsáveis por esta ação Murilo e Gabriel.

O terceiro ponto forte é relacionado à procedência, credibilidade e garantia dos produtos. O objetivo é expor tais diferenciais ao cliente no momento da apresentação do produto. A meta, neste caso é conquistar um aumento de 15% da credibilidade dos clientes em sua totalidade. O investimento será em torno de R\$ 200,00/mês e a responsabilidade ficará a cargo da força de vendas. A data de início está prevista para fevereiro de 2005.

Quanto aos juros, pretende-se relacionar a baixa taxas de juros com o estabelecimento por meio da divulgação em *banners*. O custo deve girar em torno de R\$ 150, 00, sendo o responsável pela implantação da medida Gabriel, já em janeiro de 2005.

Também relacionado aos juros, muitas empresas do setor têm apresentado como promoção de vendas taxas de juros mais baixas do que as disponíveis no mercado, que correspondem a parcerias entre bancos e concessionárias e revendas para subsídio de juros e a viabilidade de apresentação de tais taxas, que até então não foi utilizado pela empresa.

5.3.2 Objetivos e Metas para Minimizar Pontos Fracos.

IT	PONTOS FRACOS	OBJETIVO	META	CUSTO/INV. (R\$)		RESPONS.	PRAZO	
				Prev.	Realiz.		Prev.	Realiz.
1	Ofertas pouco compatíveis com a demanda comum	Trazer mais liquidez ao estoque	Compra de 5 automóveis do grupo vaca leiteira da Matriz BCG	100.000		Murilo e Gabriel	jan/05	
				20.000 trimestralmente		Murilo e Gabriel	jan/05	

O ponto fraco apurado foi a apresentação das ofertas pouco compatíveis com a demanda comum. Para se livrar de tal problema, a empresa deve trazer mais liquidez ao estoque, em princípio, por meio da aquisição de cinco automóveis do grupo vaca leiteira da matriz BCG. O investimento para tal ação deve ser R\$100.000,00 em janeiro de 2005, e mais R\$ 20.000,00 trimestralmente, a ser operacionalizado pelos sócios, Murilo e Gabriel, iniciando já em abril de 2005.

Como pode ser observado, os pontos fortes superam os pontos fracos, já que os primeiros estão em número de 4, contra apenas um ponto fraco.

5.3.3 *Objetivos e Metas para Reforço das Oportunidades.*

I T	OPORTUNIDADE	OBJETIVO	META	CUSTO/INV. (R\$)		RESPONS.	PRAZO	
				Prev.	Realiz.		Prev.	Realiz.
1	Credibilidade perante concessionárias e lojas do ramo	Oportunizar compras	Compra de 3 a 4 carros/mês	200		Murilo	jan/05	
2	Feirões	Comercializar veículos “vaca leiteira”	Venda de 5 automóveis	2.000		Murilo	jan/05	
3	Retorno proporcionado pela comunicação mercadológica (classificado)	Comprar, vender e fortalecer o estabelecimento	Aumento da procura por negócios em 20%	500/mês		Murilo	jan/05	
4	Promoções de Concessionárias	Comprar veículos provenientes de trocas nas concessionárias.	Compra de 5 automóveis dos grupos 1, 2 ou 3	R\$ 100, 00 + tempo de visita semanal		Vendedores	jan/05	

Uma oportunidade importante e que deve ser aproveitada pela empresa é o fato da mesma possuir credibilidade junto às concessionárias e outras lojas do ramo. Deste modo, o objetivo da empresa é aproveitar as oportunidades de compras, e a meta é que sejam adquiridos de 3 a 4 veículos mensalmente. A previsão de investimento é de R\$ 200,00/mês, custeando as visitas, o tempo e o combustível despendidos. O responsável será Murilo, iniciando tal procedimento em janeiro de 2005.

Também existe a ocorrência de feirões, onde é possível aumentar o giro do estoque. A meta da Murilo Automóveis é vender cerca de 5 automóveis por evento, semestralmente. Para viabilizar tal solução, será necessário investir R\$ 2.000,00 por evento.

Também os anúncios classificados foram considerados um importante meio de divulgação dos produtos da empresa junto ao público.

O objetivo é aumentar as compras e vendas, fortalecendo o nome do estabelecimento. A meta é aumentar a procura dos clientes por veículos em 20%. O investimento estimado está em R\$ 500,00/mês, o que deve começar a ocorrer em janeiro de 2005. Tal ação ficará sob a responsabilidade de Murilo.

Outra oportunidade bastante vantajosa são as promoções de concessionárias, por meio das quais é possível aumentar o volume de negócios. A meta da Murilo Automóveis, neste sentido, é a compra de 5 automóveis do grupo vaca leiteira da matriz BCG/ mês. O investimento extra necessário será de R\$ 100,00 mais o tempo de visita semanal. Quem deverá cumprir tal meta são os vendedores, a partir de janeiro de 2005.

5.3.4 Objetivos e Metas para Minimizar Ameaças

	AMEAÇAS	OBJETIVO	META	CUSTO/INV. (R\$)		RESPONS.	PRAZO	
				Prev.	Realiz.		Prev.	Realiz.
1	Concorrentes	Buscar o posicionamento da empresa	Salientar, através da venda pessoal (força de vendas) as qualidades dos produtos e da empresa	500		Vendedores	jan/05	

A ameaça relatada pela Murilo Automóveis diz respeito aos concorrentes. O objetivo é destacar-se em relação aos mesmos, aumentando a percepção da empresa por parte do público em 10% ao ano. O investimento deve ficar em torno de R\$ 500,00, a partir de janeiro de 2005, investidos na força de vendas.

5.3.5 Mix de Produtos — Matriz BCG

Veículos por faixa de ano			
VACAS LEITEIRAS	ESTRELAS	PONTO INTERROG	CÃES
Nacionais de 3 a 5 anos	-	Nacionais de 6 a 8 anos	Importados com 9 ou mais anos
Nacionais com até 2 anos	-	Nacionais com 9 ou mais anos	Importados com até 2 anos
Importados de 6 a 8 anos	-		Importados de 3 a 5 anos

A matriz BCG aponta como Vacas Leiteiras os três produtos apresentados no posicionamento estratégico para prioridade de investimentos, sendo eles automóveis nacionais de 3 a 5 anos de uso, automóveis nacionais com até 2 anos de uso e automóveis importados de 6 a 8 anos de uso, apresentando assim o foco de comercialização da organização.

Como produtos Estrela, não foi apresentado nenhum produto, pois as características apresentadas impedem o mesmo de possuir algum destaque.

Os automóveis de 6 a 8 anos de uso e os nacionais com mais de 9 anos de uso definem como Ponto de Interrogação, os dois produtos que possuem características para comercialização questionáveis pela empresa.

E por fim, os Cães apresentados são os automóveis importados com mais de 9 anos de uso, os importados com até dois anos de uso e os automóveis importados de 3 a 5 anos de uso, descrevendo assim os produtos a serem rejeitados Murilo Automóveis.

5.4 Projeção e Resultados de Negócio

Levando em consideração os dados acima expostos, foi possível repensar o modo de aplicação do capital de giro de forma a otimizá-lo, levando-o a tornar-se o mais rentável possível a partir do seu redirecionamento para a compra dos veículos dos grupos 1, 2 e 3, conforme representado no quadro 1.

A seguir estão representadas graficamente as projeções de negócios, considerando o volume de negócios estimado, a partir do redirecionamento de R\$ 100.000,00 a partir do primeiro semestre de 2005 e mais R\$ 20.000,00 trimestralmente na compra dos veículos dos

grupos-foco, até o primeiro semestre de 2006, totalizando R\$200.000,00 de redirecionamento do capital de giro. Como o segundo semestre de 2004 é o período de transição, ou seja, o período onde foram diagnosticadas as prioridades de compra e a partir do qual serão implementadas as ações previstas no plano estratégico, o volume de negócios descrito para o mesmo é estimado a partir da média de transações dos dois semestres anteriores (2003/2-2004/1).

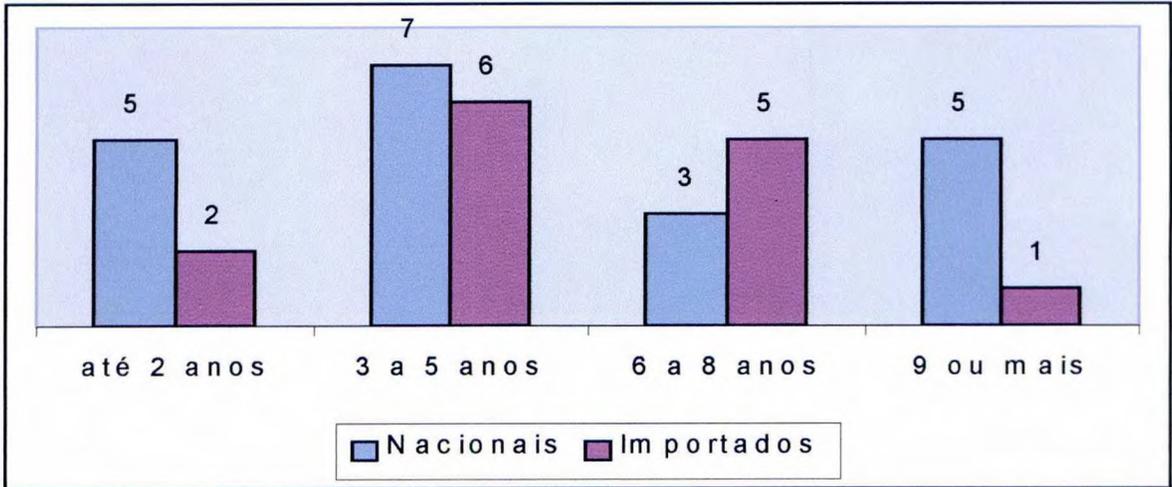


Figura 8: Média de transações estimada para 2004/2
Fonte: Dados primários (2004)

De acordo com a figura acima, tem-se a estimativa do volume de negócios da Murilo Automóveis para o segundo semestre de 2004, separados por faixa de ano. A partir do investimento descrito, os números de transações deverão começar a demonstrar uma maior concentração para as operações que envolvem os grupos 1, 2 e 3, conforme demonstrado abaixo, de acordo com a projeção para o primeiro semestre de 2005.

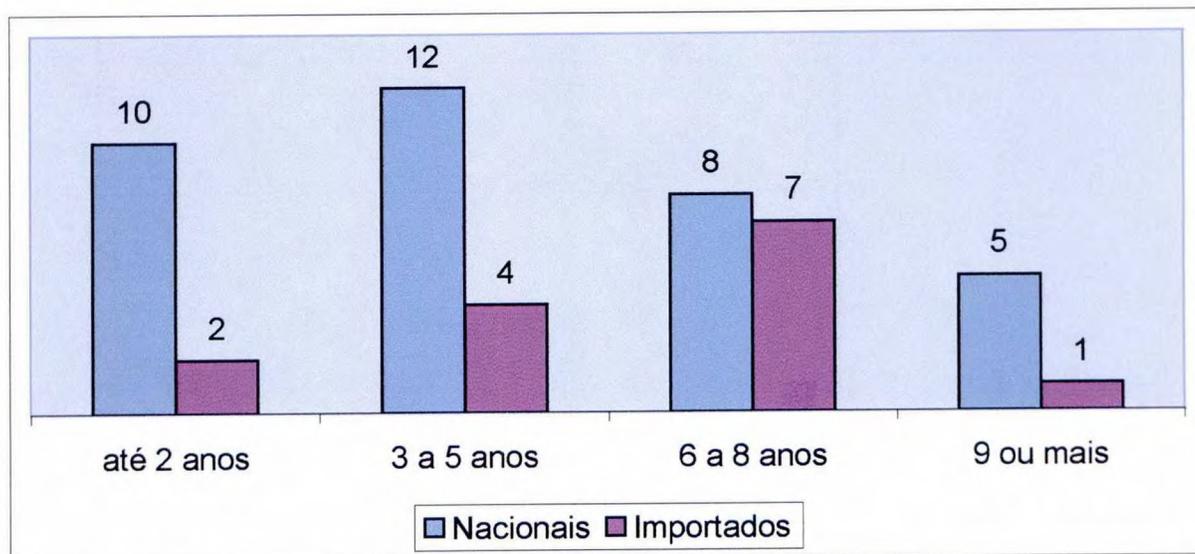


Figura 9: Média de transações estimada para 2005/1
 Fonte: Dados primários (2004)

De acordo com a figura 9, percebe-se o impacto que deverá ocorrer junto aos grupos-foco de negociação, aumentando significativamente o volume de negociações, bem como a queda do número de negócios com veículos de faixas de ano que não são interessantes para a empresa. Desta forma, se pretende aumentar a liquidez do estoque e maximizar sua lucratividade.

Para o segundo semestre de 2005, os números deverão se comportar da seguinte maneira:

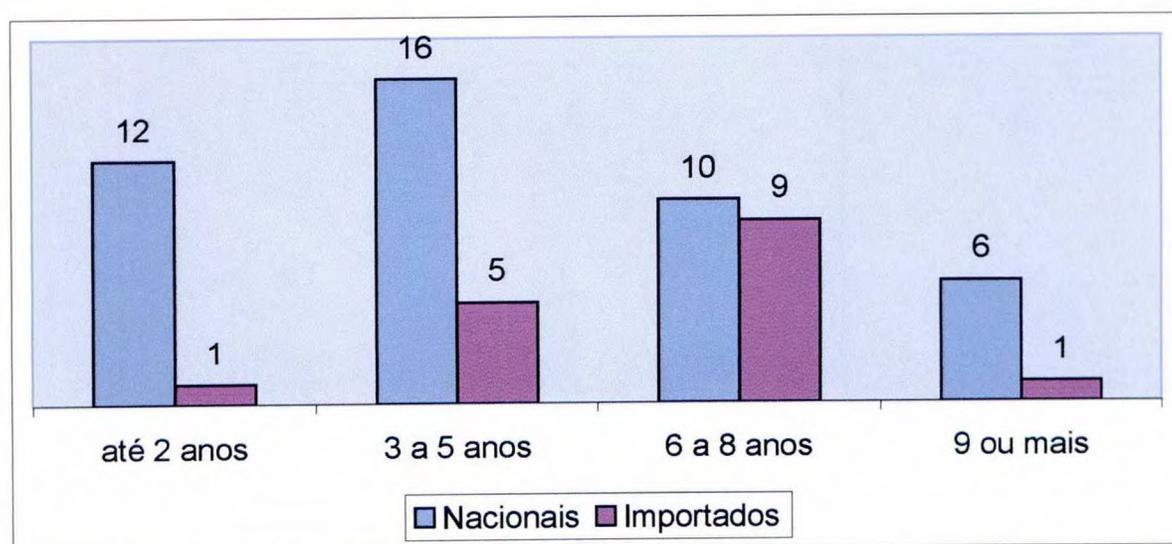


Figura 10: Média de transações estimada para 2005/2
 Fonte: Dados primários (2004)

Conforme expressa a figura 10, a tendência de transações deverá continuar em favor da concentração de negócios em torno dos veículos nacionais de 0 a 2 anos de uso; de 3 a 5 anos de uso e, dos importados entre 6 e 8 anos de uso.

No semestre seguinte, percebe-se que a tendência deverá estar consolidada, apresentando os seguintes volumes por faixas respectivas.



Figura 11: Média de transações estimada para 2006/1
Fonte: Dados primários (2004)

Apesar dos outros focos serem privilegiados na Murilo Automóveis, ainda deverão ocorrer, em pequeno volume, os que não se apresentam tão interessantes para a organização, já que as trocas por veículos de outras faixas continuarão a ser aceitos em trocas, o que não pode ser descartado, para não prejudicar os negócios, de maneira geral.



Figura 12: Média de transações estimada para 2006/2
Fonte: Dados primários (2004)

Nesta figura, que representa o primeiro semestre no qual as operações deverão acontecer sem a influência do redirecionamento direto de capital, percebe-se a manutenção da tendência de compra/venda anteriormente mencionada. Para esclarecer a dimensão da influência do redirecionamento do capital, a seguir estão expostos os valores de lucro bruto mensal, relacionados durante 5 semestres, a partir de 2004/2.

Tabela 2: Análise de lucratividade projetada.

Total de vendas em R\$	Semestre	Lucro bruto	Lucro mensal	Lucro %
629.200,00	2004/2	90.644,00	15.107,33	3,776833
843.716,00	2005/1	133.860,00	22.310,00	5,5775
988.945,00	2005/2	162.516,00	27.086,00	6,7715
1.085.878,00	2006/1	185.333,00	30.888,83	7,722208
1.119.825,00	2006/2	191.515,00	31.919,17	7,979792

De acordo com a tabela 2, é possível perceber que o volume de negócios em Reais, deve passar de R\$ 629.200,00/semestre para R\$ 1.119.825,00/semestre em apenas 5 períodos, ou seja, 30 meses, o que representa 177, 9% em relação ao volume que deverá ser negociado em 2004/2.

A lucratividade também deve ter um acréscimo significativo, ou seja, o lucro mensal deve corresponder, no segundo semestre de 2006, a 211 % do valor obtido atualmente com a venda de veículos, apenas pelo fato de se haver redirecionado o capital para os negócios mais interessantes para a empresa. O aumento gradativo das negociações por faixas foco pode ser apreciado com a evolução das figuras, o que se reflete em números promissores para a Murilo Automóveis.

A vantagem, de acordo com a tabela 2, já pode ser apreciada entre o resultado do segundo semestre de 2004 e o do primeiro semestre de 2005, ou seja, o lucro bruto médio passará de 3,77% mensais para 5,57%. Esta tabela ainda demonstra que o percentual de retorno terá uma influência significativa no redirecionamento do capital, o que deve ser extremamente vantajoso ao longo do tempo, justificando, portanto, os recursos despendidos durante o planejamento. Tal iniciativa, ao que tudo indica, será benéfica para a empresa. Vale ressaltar que o percentual de retorno, no caso específico deste planejamento, deverá ser obtido considerando a compra imediata de veículos, haja vista a necessidade de se incrementar a aquisição das faixas de ano mais rentáveis/ líquidas. O percentual de retorno é considerado a partir das faixas de ano do grupo de veículos comercializados, e não por unidade vendida.

Também em relação ao capital de giro, que deve ser incrementado, cabe mencionar que este não será aumentado por meio de injeção de capital, apenas será trabalhado de forma a proporcionar o alcance dos objetivos estabelecidos a partir do remanejamento de estoques e redirecionamento das compras.

5.5 Projeção de Posição Econômica

As previsões dos resultados financeiros para o ano de 2004 e para os próximos dois anos subsequentes, conforme as vendas estimadas pela projeção já relatadas no presente trabalho podem ser visualizadas, de maneira sintética, no quadro a seguir, onde também estão dispostas as previsões de vendas em números absolutos e em valores monetários, bem como o lucro bruto resultante de tais operações.

No mesmo quadro estão dispostas as despesas e, finalmente o lucro líquido anual e mensal para cada período estudado.

	2004	2005	2006
Receitas			
Vendas	1.124.523,00	1.832.661,00	2.205.703,00
Número de Vendas	63	109	136
Lucro Bruto	164.359,00	296.376,00	376.848,00
Despesas			
Aluguel	66.000,00	84.000,00	102.000,00
Impostos	22.490,46	36.653,22	44.114,06
Água+Luz+Telefone	11.000,00	12.000,00	13.000,00
Preparação	6.300,00	10.900,00	13.600,00
Garantias	12.600,00	32.700,00	40.800,00
Salários+Encargos	64.867,85	81.489,92	93.085,55
Salários+Encargos (Mensal)	5.405,65	6.790,82	7.757,13
Total de Despesas	183.258,30	264.534,00	306.599,60
Lucro Líquido	-18.899,30	31.842,04	70.248,40
Lucro Líquido Mensal	-1.574,94	2.653,50	5.854,03

Quadro 2. Previsão de posição econômica
Fonte: Dados primários (2004).

A partir da análise dos dados contidos no quadro 2, percebe-se que a empresa, como resultados das operações realizadas no ano de 2004, deverá apresentar um desempenho

negativo, ou seja, o ano representará um déficit de R\$ 18.899,30, representando mensalmente R\$ 1.574,94 negativos.

A mudança do foco de compras e o redirecionamento do capital de giro, no entanto, se mostram benéficos com o passar do tempo, devendo atingir R\$2.653,50 de lucro líquido mensal em 2005 e progredir significativamente até o fim de 2006, quando deve atingir a marca dos R\$ 5.937,36 de lucro líquido mensal. Mudança significativa considerando a situação que a empresa apresenta.

Em termos anuais, o resultado representado é de R\$ -18.899,3 para 2004; R\$ 31.842,04 para 2005; e R\$ 70.248,4 para 2006. Nota-se, a partir de tal análise, que o lucro acumulado no período projetado é de R\$ 82.191,13, mesmo sendo menor em razão do primeiro período diminuir o acumulado, sendo que a lucratividade tende a aumentar, caso os fatores analisados permaneçam constantes, sendo a sugestão de redirecionar o capital de giro para a compra dos veículos-foco uma iniciativa interessante e proveitosa para a Murilo Automóveis, visto que as análises foram efetuadas sem a perspectiva de melhora no mercado em relação à vendas, que é considerada pelos gestores da empresa, uma época de grande retração.

Ainda muito importante é salientar que no terceiro período projetado, o lucro líquido representa quase 20% do capital de giro, mostrando assim que em menos de 6 anos o capital de giro é dobrado, sendo que o mesmo representa quase a totalidade do capital da organização.

Devido à análise do quadro 2, percebe-se como a mudança do foco organizacional, ao influenciar o direcionamento do capital de giro, pode vir a ocasionar mudanças significativas no mix de produtos oferecidos e incrementar o capital da organização.

Esse tipo de análise, portanto, faz-se extremamente importante para o planejamento das operações organizacionais, sendo aplicável às empresas em geral.

6 PROCESSO DE CONTROLE E AVALIAÇÃO

O planejamento estratégico traz para a organização um novo rumo, que deve ser analisado e supervisionado com o passar do tempo para controle de resultados, buscando assim respostas mais rápidas para as mudanças de mercado e otimização das ações da empresa.

A análise das informações provenientes dos automóveis comercializados feita nesse estudo deve ter continuidade conforme as necessidades gerenciais da empresa, mas não ultrapassando o prazo semestral, respeitando e utilizando os dados levantados nesta pesquisa como fonte de informação.

Deste modo, uma forma de controle e avaliação que pode se mostrar eficiente é a convocação de reuniões que confrontem as projeções descritas no presente estudo com a evolução das operações. Em tais eventos devem constar os apontamentos da empresa acerca do seu *status* econômico-financeiro (por meio de demonstrativos), os inventários de estoques, as avaliações individuais dos responsáveis pelo cumprimento de objetivos e metas e as razões pelas quais estas foram (ou não) cumpridas, a avaliação sistêmica à respeito de medidas corretivas, entre outras ações.

Em decorrência da análise promovida a partir dos estudos efetuados junto à empresa e da literatura pesquisada, também se chega à conclusão que a melhor forma de acompanhar a implementação do plano é a frequência bimestral, com o intuito de apurar se os objetivos e metas estão sendo atingidos; se surgiram novas oportunidades e ameaças; se foram detectados novos pontos fortes e fracos. As reuniões bimestrais, neste sentido, se devem à flexibilidade do plano, a ser acatado pela organização, dando margem a correções e atualizações freqüentes.

Nestas reuniões ainda pode-se acrescentar informações aos eventos futuros como as trocas recebidas pela empresa e quantias financiadas, indisponível sobre os eventos passados, e modificar as informações a serem extraídas das transações futuras, conforme as necessidades de informações da direção da organização. Também é importante que ao término do período compreendido nas projeções, se pondere sobre a necessidade da elaboração de um novo planejamento estratégico (fim de 2006), para investigar se há necessidade de mudança de foco do negócio, expansão das atividades, e demais pontos fracos e fortes, ameaças e oportunidades a que estão sujeitas as organizações, como sistemas abertos. Também, neste

período, deve ser avaliada a discrepância ou harmonia entre o projetado e o executado, a fim de se medir o índice de sucesso do plano.

Finalizadas as considerações sobre os resultados, controle e avaliação, a seguir são apresentadas as considerações finais ao estudo.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do estudo empreendido, atingiu-se os objetivos geral e específicos, conforme propostos nos itens 1.2.1 e 1.2.2 respectivamente, sendo possível elaborar um planejamento de marketing para a empresa Murilo Automóveis Ltda. Conforme consta nos capítulos 4 e 5, identificando oportunidades e ameaças, com aumento de volumes de negócio e resultados econômico-financeiros. Com efeito, para atingir o objetivo geral foi necessário, em primeiro lugar, cumprir as ações estabelecidas pelos demais objetivos, ou seja, os objetivos específicos.

Primeiramente, compor o diagnóstico estratégico da empresa, junto com a análise dos ambientes interno e externo. A seguir, foi delineado o prognóstico da organização contendo as projeções de resultados e o perfil operacional. A partir de então, foram estabelecidas as ações operacionais para a organização e definidos os meios de controle e avaliação.

A organização e tabulação dos dados coletados estão expressas em parte no capítulo 3, em forma de figuras e tabelas, contemplando a análise de distribuição de frequência, a partir dos quais se pode verificar valores e números percentuais e absolutos, respectivos à descrição de atividades de compra e venda de veículos, percentual de lucratividade, ambos discriminados cronologicamente, por faixa de ano e origem.

Finalmente, a proposta de resultados está contemplada logo após a descrição e análise dos dados, no item 3.2.

De acordo com a análise acima mencionada, chegou-se à conclusão que as faixas de ano que a empresa deve priorizar em suas atividades são, em ordem de importância, as rotuladas como 1, 2, e 3, ou seja, em primeiro lugar os automóveis nacionais com uso de 3 a 5 anos; depois os de origem nacional com até dois anos de uso; seguidos pelos importados, com uso entre 6 e oito anos, devido ao volume comercializado e o lucro advindo de tais operações.

De acordo com a disponibilidade financeira da empresa, aliada à liquidez dos itens analisados devido à sua demanda e valor de mercado, sugere-se que sejam redirecionados do capital de giro inicialmente R\$ 100.000,00 na aquisição dos veículos 1, 2 e 3; e mais R\$ 20.000,00 trimestralmente, como forma de incrementar o negócio e gerar lucros para a empresa; não descartando completamente operações de troca com veículos de outras faixas de anos. Quanto a tais operações, estas deverão ser avaliadas caso a caso, levando-se em consideração a relação custo-benefício que podem trazer para a empresa.

O estudo revelou a importância da ciência à medida que possibilitou o conhecimento de aspectos da organização, vistos até então de maneira equivocada. Para mencionar um

exemplo, a empresa vinha investindo vigorosamente na compra de veículos importados de 3 a 5 anos de uso. Tal faixa apresentou o sexto melhor desempenho, entre as oito categorias do *ranking*, ou seja, é a terceira pior opção de compra para a empresa devido à sua baixa lucratividade em relação ao tempo médio de permanência em estoque e seu custo de aquisição relativamente elevado.

Para a administração da Murilo automóveis, ficou claro que a empresa deve utilizar os elementos teóricos em favor do aprimoramento das práticas organizacionais, haja vista as vantagens potenciais advindas da análise dos dados que estes permitem realizar.

As dificuldades encontradas no presente estudo foram, em primeiro lugar, a falta de um estudo anterior similar na própria organização, que pudesse fornecer valores comparativos para dar melhor suporte ao novo plano, para que o mesmo pudesse acompanhar o comportamento das operações e o impacto de ações corretivas/preventivas tomadas em razão de problemas ou oportunidades detectados.

Em segundo lugar, não se conhece o desempenho da concorrência ou suas estratégias de ação, o que também poderia subsidiar algumas análises, facilitando o trabalho empreendido na organização estudada.

Finalmente, cabe destacar que o estudo foi considerado válido pelo acadêmico e pela Murilo Automóveis, pois trouxe proveito tanto para o primeiro, que pôde aliar a teoria da Ciência da Administração à prática organizacional diária, e serviu de base para o aprimoramento das operações, e incremento científico à direção da empresa.

REFERÊNCIAS

- BATEMAN, T.S.; SNELL, S.A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BEUREN, I. M. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003.
- CHIAVENATO, I. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. 2 ed. São Paulo: McGraw-Hill, Ltda., 1987.
- _____. **Introdução à teoria geral da administração**. 5 ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- _____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- COSTA, E. P.; FERNANDES, P. A.; PAGIN, Pedro Luiz. **Balanced Scorecard. IETEC**. Disponível em:
<http://www.ietec.com.br/ietec/techoje/techoje/administracao/2003/03/14/2003_03_14_0002.2xt/-template_interna>. Acesso em 11 de novembro de 2004.
- DAFT, R. L. **Teoria e projeto das organizações**. 6 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- FREITAS, H. et al. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração**. São Paulo v.35, n.3, p. 105-112, jul./set. 2000.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- INDG- INSTITUTO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL. **Glossário**. Disponível em:< <http://www.indg.com.br/info/glossario/glossario.asp?m>>. Acesso em 11 de novembro de 2004.
- KAST, F. E., ROSENZWEIG, J. E. **Organização e administração: um enfoque sistêmico**. São Paulo: Pioneira, 1976.
- KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1998.
- KWASNIKA, E. L. **Introdução à administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2001.
- LUCIANO, F. **Planejamento estratégico: estudo de caso da Cooperativa Aquícola da Ilha de Santa Catarina**. 2004. 66f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração)- Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999.

MEGGINSON, L. C., MOSLEY, D. C. e PIETRI, P. H. Jr. **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1986.

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

NEIS, J. A **Inteligência Competitiva na Olsen Equipamentos Odontomédicos Ltda**. Relatório de estágio. Faculdade Estácio de Sá de Santa Catarina, São José, 2004.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. São Paulo: Atlas, 2001.

PARRA FILHO, D.; SANTOS, J. A. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

STONER, J. A. F. FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

ZVINGILA, E. **Planejar e agir. Eco Training**. 2001. Disponível em:
<http://www.google.com/search?q=cache:CAhbAmsLTYJ:www.ecotraining.com.br/planejar_e_agir.htm+%22o+que+%C3%A9+uma+meta%3F%22&hl=pt-BR>. Acesso em 17 de agosto de 2004.