



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DO SEMIÁRIDO  
UNIDADE ACADÊMICA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**ISABELLA THYFANY CAVALCANTE PALMEIRA**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:  
ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR AUTOMOTIVO**

**SUMÉ - PB**

**2025**

**ISABELLA THYFANY CAVALCANTE PALMEIRA**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:  
ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR AUTOMOTIVO**

**Monografia apresentada ao Curso Superior de Engenharia de Produção do Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido da Universidade Federal de Campina Grande, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharela em Engenharia de Produção.**

**Orientadora: Professora Dra Maria Creuza Borges de Araújo.**

**SUMÉ - PB**

**2025**



P172p Palmeira, Isabella Thyfany Cavalcante.  
Planejamento estratégico: estudo de caso em uma  
empresa do setor automotivo. / Isabella Thyfany  
Cavalcante Palmeira. - 2025.

67f.

Orientadora: Professora Dra. Maria Creuza Borges de  
Araújo.

Monografia - Universidade Federal de Campina Grande;  
Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido; Curso  
de Engenharia de Produção.

1. Planejamento estratégico. 2. Estudo de caso. 3.  
Setor automotivo. 4. Matriz de SWOT. 5. Monitoramento  
ambiental. 6. SWOT cruzada. 7. Competitividade. I.  
Araújo, Maria Creuza Borges de. II. Título.

CDU: 658.012.2(043.1)

**Elaboração da Ficha Catalográfica:**

Johnny Rodrigues Barbosa  
Bibliotecário-Documentalista  
CRB-15/626

**ISABELLA THYFANY CAVALCANTE PALMEIRA**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:  
ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR AUTOMOTIVO**

**Monografia apresentada ao Curso Superior de Engenharia de Produção do Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido da Universidade Federal de Campina Grande, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.**

**BANCA EXAMINADORA:**

---

**Professora Dra. Maria Creuza Borges de Araújo.  
Orientadora – UAEP/CDSA/UFCG**

---

**Professora Dra. Cecir Barbosa de Almeida Farias.  
Examinadora I – UAEP/CDSA/UFCG**

---

**Professor Dr. Robson Fernandes Barbosa.  
Examinador II – UATEC/CDSA/UFCG**

**Trabalho aprovado em: 16 de abril de 2025.**

**SUMÉ - PB**

## AGRADECIMENTOS

Quero agradecer primeiramente a Deus, por me conceder força e sabedoria, guiando-me em cada desafio e iluminando meu caminho ao longo desta jornada, permitindo-me alcançar meu sonho.

Aos meus pais, José de Arruda e Graça Cavalcante, por todo amor, apoio e incentivo em toda caminhada, apesar de toda dificuldade. À minha irmã Nisia, e ao meu irmão Diego, por terem sido suporte nos momentos difíceis, vocês foram essenciais para tornar a minha jornada ainda mais leve.

Aos meus sobrinhos, Anne Alice e Lucas Gabriel, que com suas alegrias, brincadeiras e carinho, iluminaram meus dias e me deram ainda mais motivação para seguir em frente. O amor e a leveza de vocês foram um alívio nos momentos mais difíceis.

A todos meus familiares, que sempre acreditaram em mim, oferecendo palavras de encorajamento e suporte nos momentos de cansaço e incerteza.

À minha madrinha Gracilda, que mesmo de longe, sempre se fez presente. Seu carinho, suas palavras de apoio e sua torcida constante foram fundamentais para que eu nunca desanimasse. Saber que posso contar com você, independentemente da distância, é um presente valioso que levo para a vida.

Ao meu companheiro, João, por sempre acreditar na minha capacidade e sempre me incentivar no final desse percurso.

Aos meus amigos, que dividiram comigo essa jornada, compartilhando risadas, desafios, madrugadas de estudos/farras e momentos inesquecíveis. Obrigada Ariadne, uma irmã que Deus me deu, à Mariana, Denny, Leonardo, Amanda e Vinicius vizinho, o apoio e a amizade de vocês tornaram essa caminhada muito mais especial, levarei para sempre em meu coração. Um grande abraço também a Hedivirgem, Hellen, Higor, Adilson, Marília, Júlio, Gustavo, Edson, vocês também foram importantes nessa caminhada.

Um agradecimento especial à minha amiga Ariadne, sou grata por toda palavra de apoio, por ter estado ao meu lado nos momentos difíceis. Agradeço por ter sido essa pessoa incrível, sua presença fez toda a diferença na minha vida. À minha amiga Débora, por todo tempo que estivemos juntas na universidade, formamos uma dupla não só nos trabalhos e estudos, mas também no apoio mútuo e na construção de uma amizade verdadeira. Sua dedicação, parceria e companheirismo foram essenciais na minha vida.

À todos os meus amigos da minha querida cidade, perto ou de longe, estiveram ao meu lado durante essa trajetória. À minha amiga de apartamento, Naely, que foi como uma segunda

família, compartilhando não apenas um lar, mas também sonhos, dificuldades e muitas histórias que levarei para a vida.

À minha vizinha, D. Neide, que abriu sua porta e seu coração nos momentos em que mais precisei. Sua generosidade e acolhimento foram fundamentais nos momentos de crise de ansiedade, e serei eternamente grata por isso.

Quero expressar um agradecimento especial à minha orientadora Maria Creuza, por toda paciência, dedicação e conhecimento que compartilhou comigo. Sua orientação foi crucial para a realização deste trabalho.

À todos os professores e funcionários do CDSA, que com dedicação e compromisso contribuíram para o meu aprendizado e crescimento. Cada ensinamento, cada palavra de apoio foram fundamentais para que eu chegasse até aqui. À professora e amiga, Aline Amaral, por cada ensinamento, conversa e incentivos.

Por fim, a todos que de certa forma contribuíram com minha jornada. Obrigada a todos.

“Para tudo há uma ocasião certa;  
há um tempo certo para cada propósito debaixo do céu.”

Eclesiastes 3:1

## RESUMO

O setor de prestação de serviços automotivos vem crescendo de forma constante, com aumento no grau de competitividade das empresas. Neste sentido, o planejamento estratégico é essencial para garantir a sustentabilidade empresarial neste mercado dinâmico e repleto de desafios. Assim, a análise estratégica é essencial para compreender os desafios e perspectivas das empresas do setor, considerando fatores internos e externos que impactam o desempenho da organização. Dessa forma, o presente trabalho possui como objetivo analisar a gestão estratégica de uma empresa do setor automotivo, localizada na cidade de Surubim, Pernambuco. A pesquisa científica se deu em quatro partes, onde houve a caracterização aplicada, uma abordagem qualitativa, um caráter explorativo, e por fim, o estudo de caso. Inicialmente, realizou-se uma análise dos ambientes internos e externos através da matriz de SWOT e matriz de SWOT cruzada, e posteriormente, foram elaboradas propostas de melhorias a partir dos pontos analisados, sendo os principais, a ausência de missão, visão e valores, a ausência de marketing e a falta de questionários para o feedback dos clientes. Como resultado, o estudo evidencia a importância de um planejamento estratégico eficiente para a maximização das oportunidades e mitigação das ameaças, contribuindo para o crescimento sustentável da empresa no mercado de pneus e serviços automotivos.

**Palavras-chave:** Matriz de *SWOT*; *SWOT* cruzada; monitoramento ambiental; competitividade; análise interna; análise externa; setor automotivo.

## ABSTRACT

The automotive service sector has been growing steadily, with an increase in the level of competitiveness of companies. In this sense, strategic planning is essential to ensure business sustainability in this dynamic and challenging market. Thus, strategic analysis is essential to understand the challenges and perspectives of companies in the sector, considering internal and external factors that impact the organization's performance. Thus, this study aims to analyze the strategic management of a company in the automotive sector, located in the city of Surubim, Pernambuco. The scientific research was carried out in four parts, where there was the applied characterization, a qualitative approach, an exploratory approach, and finally, the case study. Initially, an analysis of the internal and external environments was carried out through the SWOT matrix and cross-SWOT matrix, and subsequently, proposals for improvements were developed based on the points analyzed, the main ones being the lack of mission, vision and values, the absence of marketing and the lack of questionnaires for customer feedback. As a result, the study highlights the importance of efficient strategic planning to maximize opportunities and mitigate threats, contributing to the company's sustainable growth in the tire and automotive services market.

**Keywords:** SWOT and cross-SWOT matrix; environmental monitoring; competitiveness; internal analysis; external analysis; automotive sector.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1 -</b>	Estrutura do trabalho.....	<b>14</b>
<b>Figura 2 -</b>	Níveis organizacionais e os tipos de planejamento.....	<b>17</b>
<b>Figura 3 -</b>	Esquema da Matriz de SWOT.....	<b>23</b>
<b>Figura 4 -</b>	Caracterização da pesquisa científica.....	<b>26</b>
<b>Figura 5 -</b>	Processo metodológico.....	<b>28</b>
<b>Figura 6 -</b>	Variedade de pneus da empresa.....	<b>30</b>
<b>Figura 7 -</b>	Diferentes tipos e marcas de óleos de motor.....	<b>30</b>
<b>Figura 8 -</b>	Plataforma de alinhamento e balanceamento.....	<b>31</b>
<b>Figura 9 -</b>	Elevador automático de alinhamento e balanceamento.....	<b>31</b>
<b>Figura 10 -</b>	Funcionário realizando o alinhamento do veículo.....	<b>32</b>
<b>Figura 11 -</b>	Organograma da Organização.....	<b>33</b>
<b>Figura 12 -</b>	Sistema da Informação Comercial SIC.....	<b>35</b>
<b>Figura 13 -</b>	Área de realização dos serviços.....	<b>36</b>
<b>Figura 14 -</b>	Equipamentos especializados, incluindo desmontadora de pneus, balanceadora de rodas e bancada de apoio.....	<b>36</b>
<b>Figura 15 -</b>	Estante com pneus diversos, prontos para ajustes e vendas na loja.....	<b>37</b>
<b>Figura 16 -</b>	Seção de variedades de tipos de óleos de motor.....	<b>37</b>
<b>Figura 17 -</b>	Prateleira de estoque contendo filtros automotivos e outras peças para manutenção de veículos.....	<b>38</b>
<b>Figura 18 -</b>	Matriz de SWOT.....	<b>41</b>
<b>Figura 19 -</b>	Matriz de SWOT cruzada.....	<b>45</b>

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1 -</b>	As quatro zonas da Matriz de SWOT Cruzada.....	<b>24</b>
<b>Quadro 2 -</b>	Análise das relações fortes.....	<b>51</b>
<b>Quadro 3 -</b>	Missão, visão e valores.....	<b>57</b>
<b>Quadro 4 -</b>	Estratégias de Marketing para a empresa.....	<b>58</b>
<b>Quadro 5 -</b>	Exemplo de questionário da Feedback.....	<b>60</b>

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
1.1	OBJETIVOS.....	12
1.1.1	<b>Objetivo geral.....</b>	<b>12</b>
1.1.2	<b>Objetivos específicos.....</b>	<b>12</b>
1.2	JUSTIFICATIVA.....	12
1.3	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	13
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>16</b>
2.1	GESTÃO ESTRATÉGICA.....	16
2.1.1	<b>Tipos de planejamento.....</b>	<b>16</b>
2.2	ANÁLISE DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....	18
1.2.1	<b>Ambiente interno.....</b>	<b>19</b>
2.2.2	<b>Ambiente externo.....</b>	<b>20</b>
2.2	MATRIZ DE SWOT.....	22
2.3.1	<b>Matriz de SWOT cruzada.....</b>	<b>23</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>26</b>
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	26
3.2	ETAPAS DA PESQUISA.....	27
<b>4</b>	<b>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....</b>	<b>29</b>
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	29
4.1.1	<b>Produtos e serviços.....</b>	<b>29</b>
4.2	ANÁLISE INTERNA.....	32
4.2.1	<b>Organograma da empresa.....</b>	<b>33</b>
4.2.2	<b>Sistemas de informação comercial.....</b>	<b>34</b>
4.2.3	<b>Instalações físicas.....</b>	<b>35</b>
4.2.4	<b>Estrutura e cultura organizacional.....</b>	<b>38</b>
4.3	ANÁLISE EXTERNA.....	39
4.3.1	<b>Clientes, fornecedores e concorrentes.....</b>	<b>39</b>
4.3.2	<b>Regulamentações e impostos.....</b>	<b>40</b>
4.4	ANÁLISE DE SWOT.....	41
4.4.1	<b>Matriz de SWOT cruzada.....</b>	<b>44</b>
4.5	PROPOSIÇÃO DE MELHORIAS.....	51
4.5.1	<b>Missão, visão e valores.....</b>	<b>57</b>
4.5.2	<b>Plano de marketing.....</b>	<b>58</b>
4.5.3	<b>Questionários para feedback dos clientes.....</b>	<b>59</b>
4.5.4	<b>Sistema de integração comercial (SIC).....</b>	<b>61</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>62</b>
	REFERÊNCIAS.....	64

## 1 INTRODUÇÃO

O setor automotivo possui alta importância para a economia mundial, pois é um dos principais responsáveis pela inovação tecnológica e criação de empregos (CRAIGS, 2023). Segundo a PwC Brasil (2024), o mercado brasileiro é bastante competitivo e dinâmico, o que exige das organizações do setor uma gestão eficiente, que esteja em sintonia com as tendências de consumo e inovação.

Nesse cenário, as empresas enfrentam desafios constantes, que vão desde a concorrência local até as mudanças econômicas e tecnológicas, tais como a crescente demanda por sustentabilidade, a necessidade de adotar novas tecnologias e a adaptação às mudanças nos hábitos de consumo. Assim, se não houver um planejamento estratégico bem definido, essas questões podem prejudicar a estratégia de crescimento e consolidação da empresa.

Desta forma, Pereira (2010) afirma que as constantes mudanças no mundo dos negócios levaram as organizações a adotarem novas formas de planejamento em comparação ao passado. Atualmente, as empresas elaboram suas estratégias com o objetivo de alcançar suas metas. Neste contexto, a análise de *SWOT*, uma metodologia bastante comum para analisar tanto o ambiente interno quanto o externo de uma organização, ajudando a identificar fatores importantes para o planejamento estratégico, como fatores internos e externos, como forças, fraquezas, ameaças e oportunidades, o que resulta em uma visão clara das necessidades organizacionais.

Existe também a Matriz de *SWOT* cruzada, uma adaptação da matriz de SWOT tradicional que apresenta-se como sendo mais completa e eficiente na visão estratégica. Ela determina de modo mais preciso a relação entre esses fatores, proporcionando uma análise completa e estratégias mais eficientes. Assim, essas ferramentas são essenciais para que as empresas alcancem seus objetivos no mercado competitivo.

Essa análise é fundamental para desenvolver estratégias que assegurem a sustentabilidade e o crescimento do negócio. De acordo com Porter (1986), a vantagem competitiva de uma empresa está relacionada à sua capacidade de se diferenciar no mercado e de se adaptar às mudanças que ocorrem no ambiente externo. Cavalcanti (2019) destaca que as questões internas, como definir uma visão clara e preparar a equipe para as mudanças, são essenciais para construir um negócio sólido. Por outro lado, as buscas externas, como a exploração de novos mercados e a identificação de vantagens competitivas, oferecem oportunidades para que as organizações alcancem seus objetivos. No entanto, muitas vezes

essas questões são subestimadas por empresas do setor automotivo, e compreendê-las representa um grande desafio para os gestores.

Neste contexto, o objetivo desta pesquisa é realizar o planejamento estratégico de uma empresa do setor automotivo, localizada na cidade de Surubim, Pernambuco. Inicialmente, realizou-se uma análise dos ambientes internos e externos através da matriz de SWOT e matriz de SWOT cruzada, e posteriormente, foram elaboradas propostas de melhorias a partir dos pontos analisados, a fim de aumentar a competitividade da organização.

## 1.1 OBJETIVOS

Com o propósito de apresentar resultados para o estudo em questão, esta análise procura alcançar os seguintes objetivos.

### 1.1.1 Objetivo geral

Realizar o planejamento estratégico de uma empresa do setor automotivo, localizada na cidade de Surubim, Pernambuco.

### 1.1.2 Objetivos específicos

- Verificar se existe a formulação de estratégia adotada pela empresa;
- Investigar e analisar o ambiente interno, com a finalidade de identificar os pontos fortes e fracos;
- Examinar o ambiente externo, reconhecer as oportunidades e ameaças que podem impactar nas operações da organização;
- Elaborar a análise de SWOT e matriz de SWOT cruzada;
- Propor medidas para aprimorar a competitividade no mercado em que a empresa atua.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

O setor automotivo possui uma alta concentração de mercado, com poucas empresas controlando a maior parte da produção de veículos no mundo. As dez principais montadoras, por exemplo, são responsáveis por cerca de 70% do mercado global, o que mostra que o setor é dominado por algumas grandes corporações (OICA, 2023). Nesse cenário, a competição entre

as organizações acontece principalmente através da diferenciação dos produtos, buscando atender melhor às necessidades dos consumidores (Sarti e Borghi, 2015). No Brasil, onde o mercado é bastante competitivo, as empresas do setor automotivo precisam implementar uma gestão estratégica que se destaque e que seja relevante em um ambiente tão dinâmico e desafiador.

A empresa analisada realiza serviços de balanceamento e alinhamento, além da venda de produtos relacionados à esta área, o que estimula a necessidade de inovação para acompanhar as novas tendências do mercado automotivo. Esse estudo tem como finalidade contribuir para o desenvolvimento sustentável da organização, aumentando sua capacidade de se adaptar às mudanças do mercado e melhorando a qualidade do atendimento aos clientes.

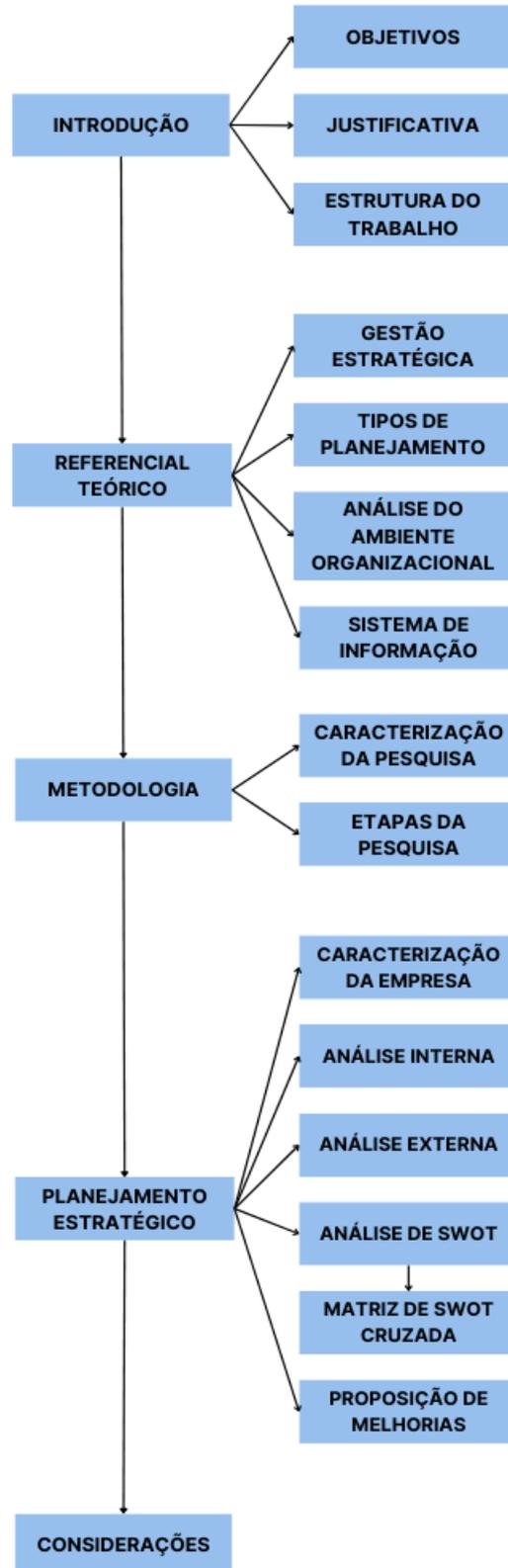
Assim, para a empresa, este trabalho se justifica porque analisa e aplica ferramentas estratégicas que ajudam a organização a identificar seus pontos fortes e fracos, além de entender as oportunidades e ameaças do ambiente externo. Ao criar estratégias com base na matriz SWOT e na matriz SWOT cruzada, pode-se não apenas fortalecer a competitividade da empresa, mas também oferecer um modelo para outras organizações do setor. Ao discutir questões estratégicas e operacionais, o trabalho destaca a importância do planejamento estratégico como base para proporcionar um crescimento e consolidação da empresa objeto de estudo.

Para a sociedade, este trabalho auxilia no melhor atendimento aos clientes, pois tem como finalidade trazer maior disponibilidade de produtos e serviços, fidelização, maior agilidade no atendimento, entre outros. Para a universidade, este é um campo de estudo essencial na Engenharia de Produção, envolvendo áreas como planejamento estratégico, gestão da cadeia de suprimentos, controle de qualidade e desenvolvimento de novas tecnologias. A importância de estudos sobre o setor automotivo vai desde o mercado, até a pesquisa científica, contribuindo para avanços econômicos e tecnológicos.

### 1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho foi estruturado em 5(cinco) partes, cujas descrições podem ser visualizadas na Figura 1 abaixo.

**Figura 1-** Estrutura do trabalho.



Fonte: Autoria Própria (2025).

A primeira parte do trabalho, dedicada à introdução, proporciona uma visão geral sobre o tema. Além disso, são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos da pesquisa, assim como a justificativa e a estrutura do trabalho.

A segunda parte trata-se da fundamentação teórica, desenvolvida por meio de uma revisão bibliográfica, abordando temas relacionados à gestão estratégica, abrangendo os tipos de planejamento, análise do ambiente organizacional, a matriz de SWOT e SWOT cruzada.

Na terceira parte, discorre-se sobre a metodologia empregada na pesquisa, detalhando as características do trabalho em termos de abordagem, método, natureza e objetivos, assim como as etapas para realização do trabalho.

Posteriormente, o capítulo 4 é focado na apresentação do caso, discorrendo acerca da caracterização da empresa, o contexto do mercado, a aplicação da análise de SWOT, além das medidas propostas para a melhoria do planejamento estratégico da organização. Por último, a quinta parte traz as conclusões finais a respeito do Trabalho de Conclusão de Curso.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico, serão discutidos os fundamentos teóricos que servirão de alicerce para a pesquisa. Serão explorados temas como gestão estratégica, os tipos de planejamento e suas características, a análise do ambiente organizacional, o ambiente interno e externo e, por fim, Matriz de SWOT e Matriz Cruzada.

### 2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA

A gestão estratégica pode ser entendida como o processo contínuo e circular que visa manter a empresa como um conjunto adequadamente integrado ao seu ambiente. Esse processo abrange o cumprimento, por parte do gestor, de uma série de etapas que envolvem a análise do ambiente, o estabelecimento de diretrizes organizacionais e formulação, implementação e controle da estratégia (Certo et al., 2010).

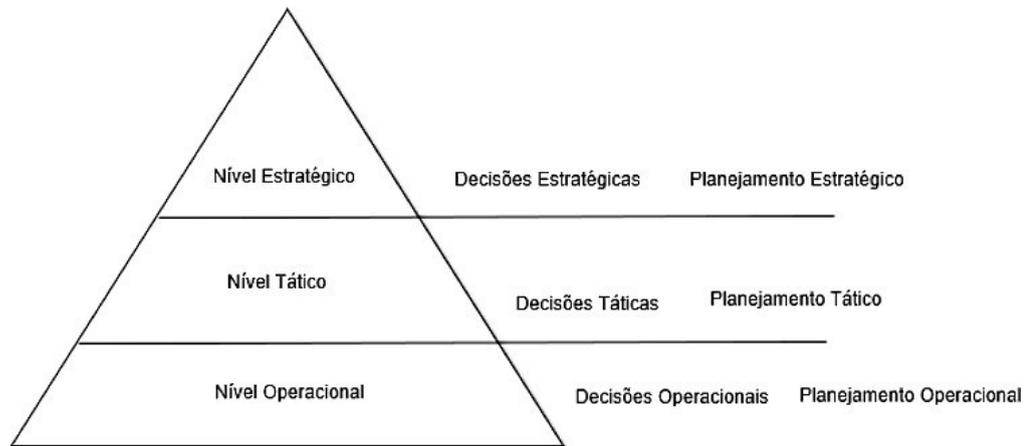
Neste contexto, Chiavenato e Sapiro (2003) afirmam que a gestão estratégica é um modelo gerencial que permite às organizações delinear seu futuro e direcionar esforços para alcançar objetivos de longo prazo, com base na adaptação ao ambiente competitivo. Dessa maneira, esta é uma forma das empresas otimizarem seus processos, a fim de que possam alcançar seus objetivos e crescimento em um mercado cada vez mais dinâmico e competitivo.

De acordo com Mintzberg et al. (2000), “o gerenciamento estratégico é um campo complexo, que não pode ser limitado a um único modelo ou conjunto de regras. Ele envolve o pensamento crítico e a adaptação a diferentes cenários organizacionais”. Os autores afirmam que cada organização requer um planejamento específico, pois apresentam desafios únicos em seus cenários, o que significa que táticas que são eficazes para uma empresa podem não ser apropriadas para outra.

#### 2.1.1 Tipos de planejamento

O conceito de planejamento é enfatizado por Valentim (2016), que o considera um processo fundamental para a organização e direcionamento de ações em diversos âmbitos. Em sintonia com essa perspectiva, Mendes e Raiser (2008) acrescentam que o planejamento pode ser classificado em diferentes tipos, cada um com características específicas e objetivos distintos. Assim, torna-se essencial compreender suas variações e aplicabilidades para garantir maior eficácia na tomada de decisões e no alcance de metas. A Figura 2 expõe os tipos de planejamento.

**Figura 2** - Níveis organizacionais e os tipos de planejamento.



**Fonte:** Chiavenato e Sapiro (2004).

O planejamento estratégico, tal como citado por Chiavenato (2004), é caracterizado pela definição de objetivos de longo prazo e pelo estabelecimento de diretrizes para alcançar esses fins. Concebido por Kotler (1992), esse tipo de planejamento é voltado para a formulação de estratégias competitivas e de crescimento sustentável dentro de uma organização. Dessa forma, o planejamento estratégico se mostra essencial para a adaptação a cenários dinâmicos e à maximização das oportunidades de mercado.

O planejamento estratégico ajuda a organização a conhecer os caminhos a serem seguidos em busca de um melhor conhecimento do mercado, analisando assim todas as dificuldades e ameaças encontradas, como também aproveitando as melhores oportunidades que possam surgir no ambiente empreendedor (Mendes e Raiser, 2008, p.239).

Os autores destacam a importância do planejamento estratégico como um instrumento essencial para a adaptação das organizações ao ambiente de negócios. Ao enfatizar a necessidade de analisar dificuldades e ameaças, evidenciam a relevância da antecipação de riscos e da mitigação de possíveis impactos negativos. Além disso, ao abordar a identificação de oportunidades, reforça-se a ideia de que o planejamento estratégico não se limita à contenção de problemas, mas também impulsiona a inovação e a competitividade.

Com reflexos semelhantes está o planejamento tático, abordado por Barbosa e Brondani (2004), que se concentra na tradução das diretrizes estratégicas em ações específicas para médio prazo. Outra abordagem sobre essa questão vem de Araújo (1996), que enfatiza que esse planejamento garante uma administração mais eficiente dos recursos e processos e serve como ponte entre as estratégias organizacionais e sua efetiva execução.

O planejamento operacional foca no curto prazo, sendo orientado pelas atividades

rotineiras da organização e pela busca de otimização de resultados e processos, em conformidade com as normas e procedimentos estabelecidos pela organização (Chiavenato, 2004). Este tipo de planejamento é criticado por Conceição et al. (2019) por sua rigidez em algumas abordagens, mas é fundamental para a execução das atividades cotidianas da organização. Em suas experiências teórico-práticas, Valentim (2016) escreve que o planejamento operacional se baseia em procedimentos detalhados, cronogramas e metas específicas para curto prazo. Dessa maneira, sua eficácia está diretamente relacionada à precisão na implementação das ações previamente estabelecidas.

## 2.2 ANÁLISE DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

A análise do ambiente organizacional é um processo destacado por Furlan (2003), que o define como fundamental para a compreensão dos fatores internos e externos que impactam uma organização. Caldeira e Godoy (2012) afirmam ainda que essa análise possibilita que as empresas se ajustem às mudanças do mercado e melhorem sua competitividade. Assim, compreender as variáveis desse ambiente é crucial para a formulação de estratégias bem-sucedidas.

No que tange ao ambiente organizacional, Matos, Matos e Almeida (2007) abordam que esse processo envolve a avaliação de pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças. Figueiredo e Almeida (2010) acrescentam que essa análise é particularmente relevante no terceiro setor, destacando a importância de alinhar o planejamento estratégico com o contexto da organização. Essa abordagem proporciona uma visão ampla e bem fundamentada para decisões mais assertivas.

“Para a execução do diagnóstico estratégico, é necessário ter acesso a uma série de informações dos ambientes interno e externo da organização. O conjunto dessas informações forma seu sistema global de informações. Desse sistema de informações os gestores podem extrair as informações gerenciais para tornar a organização eficaz.” (Matos, Matos e Almeida, 2007, p.129).

Os autores ressaltam a relevância do diagnóstico estratégico para a gestão organizacional, destacando a necessidade de um sistema global de informações que integre dados do ambiente interno e externo. Esse enfoque reforça a importância da inteligência organizacional na tomada de decisões, permitindo que gestores acessem informações gerenciais de forma estruturada e estratégica. Além disso, evidencia que a eficácia organizacional está diretamente ligada à capacidade de interpretar e utilizar essas informações de maneira assertiva, alinhando as ações da empresa às dinâmicas do mercado e às suas próprias

capacidades internas.

De forma similar, a análise ambiental no setor produtivo é destacada por Satolani, Corrêa e Fagundes (2008), que afirmam que o estudo do ambiente institucional e organizacional tem um impacto direto no desenvolvimento econômico do setor. Furlan (2003) complementa essa ideia ao afirmar que a compreensão do ambiente organizacional é essencial para a criação de estratégias de internacionalização e expansão, sendo um ponto-chave para o crescimento sustentável e a inovação dentro das organizações.

Dentro das diversas abordagens deste ambiente, Caldeira e Godoy (2012) ressaltam a conexão entre a sua análise e a aprendizagem organizacional, que possibilita a adaptação contínua e o aprimoramento dos processos. Figueiredo e Almeida (2010) enfatizam a importância de um diagnóstico eficaz do ambiente organizacional para garantir a sustentabilidade e o sucesso das empresas. Satolani, Corrêa e Fagundes (2008) reforçam que esta análise contribui significativamente para a elaboração de políticas mais eficazes, tanto no setor econômico quanto em outras áreas, sendo fundamental para assegurar a longevidade e o crescimento estruturado das organizações.

### **2.2.1 Ambiente interno**

O ambiente interno das organizações desempenha um papel fundamental na eficiência e produtividade. Oliveira e Alencar (2013) analisam a comunicação formal e informal, destacando sua influência no funcionamento interno. Sugahara, Jannuzzi e Falsarella (2018) também ressaltam a importância da inovação, vinculando-a à estrutura interna da empresa. Assim, a forma como os processos são organizados impacta diretamente os resultados institucionais.

A análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da organização que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da organização deverão ser determinados diante da sua atual posição do produto versus mercado. A análise interna deve tomar como perspectiva para comparação outras organizações do seu setor de atuação, sejam elas concorrentes diretas ou apenas concorrentes potenciais.” (Matos, Matos e Almeida, 2007, p.135).

Os autores enfatizam a importância da análise interna como um processo essencial para compreender a posição competitiva de uma organização. Ao destacar a necessidade de identificar pontos fortes e fracos, ressaltam que essa avaliação permite à empresa alinhar suas estratégias de acordo com suas capacidades e limitações.

A criação de um ambiente favorável à inovação depende de diversos fatores. Costa et al. (2012) afirmam que a flexibilidade organizacional e o incentivo à criatividade são essenciais.

Além disso, Sezões (2018) destaca que estratégias de employer branding fortalecem a imagem da empresa e contribuem para a retenção de talentos. Assim, tanto a cultura organizacional quanto a gestão de pessoas são determinantes para um ambiente interno eficiente. Sugahara, Jannuzzi e Falsarella (2018) afirmam que a inovação dentro das organizações depende da interação eficiente entre os setores. Da mesma forma, Costa et al. (2012) alertam que a falta de alinhamento interno pode comprometer a competitividade. Diante disso, a harmonia entre comunicação, inovação e estrutura organizacional é essencial para o sucesso empresarial.

Silva et al. (2013) exploram os impactos dos processos de seleção e decisão na comunicação e no desempenho empresarial. Oliveira e Alencar (2013) acrescentam que uma comunicação clara entre os setores internos minimiza falhas e melhora a integração da equipe. Portanto, um ambiente interno bem estruturado promove um melhor fluxo de trabalho e aumenta o engajamento dos funcionários. Sezões (2018) aponta que valorizar os colaboradores e fortalecer a identidade organizacional são estratégias eficazes para aprimorar o ambiente interno. Silva et al. (2013) reforçam essa visão, destacando que o envolvimento dos funcionários nas decisões institucionais aumenta a motivação e o comprometimento.

Dessa maneira, um ambiente interno bem gerido favorece o crescimento sustentável e a produtividade organizacional. Os pontos fortes e fracos de uma organização são considerados elementos-chave para obtenção de resultados e melhoria contínua, sejam eles relacionados a infraestrutura adequada da empresa, a diversidade de produtos, até mesmo a dependência de equipamentos e marketing limitado. Estes fatores devem ser analisados regularmente para potencializar as forças da organização e garantir cada vez mais o desenvolvimento dentro da própria organização.

### **2.2.2 Ambiente externo**

Goodrich (1987) destaca a importância do monitoramento constante do ambiente externo para garantir a competitividade organizacional. Além disso, De Carvalho (1998) ressalta que as empresas precisam adotar estratégias flexíveis para se ajustarem às mudanças do mercado. Portanto, a análise do ambiente externo é fundamental para aprimorar a tomada de decisão e construir vantagens competitivas sustentáveis.

Por outro lado, Aguirre e Navarrete (2011) apontam que fatores políticos, econômicos e sociais influenciam diretamente a dinâmica organizacional. Além disso, Sugahara, Jannuzzi e Falsarella (2018) ressaltam que a inovação depende da capacidade das empresas de interagir com essas variáveis externas. Dessa forma, compreender e monitorar o ambiente externo

possibilita que as organizações antecipem desafios e aproveitem oportunidades estratégicas.

“A análise ambiental externa é usada sob dois enfoques, a saber: para resolver os problemas imediatos que exijam decisões estratégicas; neste caso, a interação entre a organização e o ambiente é em tempo real; para identificar futuras oportunidades ou ameaças que ainda não foram percebidas claramente pela organização.” (Matos, Matos e Almeida, 2007, p.131).

Nesse sentido, a interação em tempo real com o ambiente possibilita respostas rápidas e eficazes às demandas do mercado, evitando impactos negativos inesperados. Além disso, a capacidade de identificar antecipadamente tendências emergentes e ameaças potenciais confere às empresas uma vantagem competitiva, permitindo um planejamento mais assertivo.

Ademais, Sezões (2018) destaca que as estratégias de employer branding precisam considerar o ambiente externo para atrair e reter talentos qualificados. Da mesma forma, De Carvalho (1998) enfatiza a necessidade de adaptação contínua para que as empresas mantenham sua competitividade. Assim, alinhar políticas internas às condições externas torna-se essencial para o crescimento sustentável das organizações. Além disso, Goodrich (1987) argumenta que acompanhar o ambiente externo permite às empresas prever tendências e responder rapidamente às mudanças do mercado, enquanto Aguirre e Navarrete (2011) reforçam essa ideia ao afirmar que uma análise detalhada do cenário externo favorece ajustes estratégicos eficazes. Dessa maneira, a capacidade de adaptação ao ambiente externo é um fator determinante para o sucesso empresarial.

Neste sentido, Sugahara, Jannuzzi e Falsarella (2018) indicam que a inovação organizacional está diretamente relacionada às transformações do mercado. Sezões (2018) complementa essa visão ao afirmar que a falta de adaptação às novas exigências externas pode comprometer a competitividade. Assim, interpretar corretamente o ambiente externo é essencial para garantir a sustentabilidade e o desenvolvimento das empresas.

As oportunidades e ameaças do ambiente externo podem causar impactos significativos dentro de uma empresa. Quando exploradas de maneira adequada, as oportunidades podem impulsionar o crescimento e o fortalecimento do negócio, enquanto as ameaças, se não forem geridas, podem resultar em dificuldades financeiras e operacionais. Portanto, é fundamental que a empresa conduza análises de mercado com frequência e aplique estratégias proativas para se ajustar às mudanças do ambiente externo. Para crescer e permanecer competitiva, a organização precisa capitalizar as oportunidades que se apresentam e desenvolver planos para minimizar os riscos que foram identificados.

## 2.3 MATRIZ DE SWOT

A Análise SWOT é uma ferramenta amplamente utilizada no campo do planejamento estratégico e gestão empresarial. Desenvolvida por Albert S. Humphrey na década de 1960, durante uma pesquisa na Universidade de Stanford, ela se tornou referência para avaliar o desempenho de empresas líderes em diferentes setores (Friesner, 2011). Esta metodologia consiste em analisar os pontos fortes e fracos internos de uma organização, bem como as oportunidades e ameaças externas que podem afetar seu sucesso e permite identificar os recursos e capacidades da empresa, bem como as tendências e desafios do ambiente em que ela está inserida.

Uma matriz SWOT bem estruturada provê informações de alta importância para a atuação da organização, como, por exemplo, movimentação do mercado e dos concorrentes, questões que estão aflorando da sociedade e dos representantes da sociedade, dos governos e dos possíveis concorrentes. A matriz ajuda na análise do potencial das forças e da fragilidade das fraquezas, bem como na captura das oportunidades e na eliminação das ameaças. (Fernandes, 2012, p.68).

Assim, a matriz SWOT é uma ferramenta essencial para a gestão estratégica, pois fornece informações valiosas sobre o ambiente competitivo e as dinâmicas do mercado. Nesse sentido, a análise de forças e fraquezas possibilita que as organizações compreendam melhor sua posição e ajustem suas estratégias de acordo com suas capacidades internas.

Segundo Ansoff et al., (1993), a Análise SWOT é uma das ferramentas essenciais para a formulação de estratégias empresariais. Ao identificar os pontos fortes, a empresa pode capitalizar sobre suas vantagens competitivas e recursos internos. Já ao analisar as fraquezas, é possível identificar áreas de melhoria e implementar ações corretivas.

A análise das oportunidades e ameaças externas, conforme destacado por Porter (1980), é fundamental para compreender o ambiente competitivo e definir estratégias que permitam à empresa se posicionar de forma vantajosa. Ao identificar oportunidades de mercado, a organização pode explorar novos segmentos e expandir seus negócios. Conforme ilustrado na Figura 3, é necessário identificar os fatores internos, representados pelos pontos fortes e fracos, bem como os fatores externos, que incluem as oportunidades e ameaças.

**Figura 3** - Esquema da Matriz de SWOT.



**Fonte:** Chiavenato e Sapiro(2003).

Segundo Chiavenato (2003), os fatores positivos, que englobam as Forças e Oportunidades, são elementos que ajudam a alcançar os objetivos estratégicos. Por outro lado, os fatores negativos, como as fraquezas e ameaças, podem prejudicar o desempenho da organização. O autor destaca que a matriz é uma ferramenta útil para desenvolver estratégias que estejam de acordo com a realidade da empresa, ajudando a manter um equilíbrio entre o ambiente interno e o externo. Usar essa matriz torna mais fácil tomar decisões estratégicas bem fundamentadas, guiando as organizações em direção ao sucesso em ambientes competitivos e em constante mudança.

### 2.3.1 Matriz de SWOT cruzada

Segundo Flores et al. (2006), a matriz cruzada é uma ferramenta essencial para a análise de relações entre variáveis econômicas e sociais. Tozzo, Da Silva e Spósito (2022) enfatizam sua aplicação no planejamento estratégico, destacando sua utilidade para a tomada de decisões embasadas em dados concretos e cenários competitivos. Assim, a matriz cruzada permite estabelecer conexões estruturadas entre diferentes fatores, otimizando processos e reduzindo incertezas no planejamento organizacional.

Como expõe Santos et al. (2023), a matriz SWOT, quando combinada com a matriz cruzada, fortalece a análise estratégica ao correlacionar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, pois, ao ser aplicada junto a outras ferramentas analíticas, favorece a estruturação de estratégias coerentes e eficazes. Veiguela, Fraga e Díaz (2013) destacam que sua flexibilidade

a torna aplicável em diversas áreas, facilitando a tomada de decisão em ambientes dinâmicos. Dessa forma, a matriz cruzada se consolida como um instrumento valioso para a gestão e o planejamento em diferentes contextos organizacionais, pois amplia a capacidade analítica e auxilia no desenvolvimento de estratégias mais assertivas.

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2004), a matriz SWOT Cruzada é uma ferramenta amplamente utilizada na gestão estratégica competitiva. Segundo os autores, o principal objetivo dessa avaliação estratégica é relacionar as oportunidades e ameaças do ambiente externo com os pontos fortes e fracos da organização. A análise SWOT Cruzada permite identificar quatro tipos distintos de cruzamentos, que são detalhados no Quadro 1.

**Quadro 1** - As quatro zonas da Matriz de SWOT Cruzada.

		Ambiente Externo	
		Oportunidades	Ameaças
Ambiente Interno	Forças	Política de ação ofensiva ou Aproveitamento: área de domínio da empresa.	Política de ação defensiva ou Enfrentamento: área de risco enfrentável.
	Fraquezas	Política de manutenção ou Melhoria: área de aproveitamento comercial	Política de saída ou Desativação: área de risco acentuado

**Fonte:** Chiavenato (2004).

De acordo com Martins e Turrioni (2002), essas quatro combinações são denominadas da seguinte maneira:

- Forças e oportunidades (estratégia ofensiva): Essa combinação destaca os pontos fortes e as oportunidades disponíveis para a organização. Portanto, a empresa deve direcionar todos os seus esforços para otimizar seus recursos, visando aproveitar novas oportunidades ao máximo.
- Forças e ameaças (estratégia de confronto): Essa combinação revela os pontos fortes da organização em relação às ameaças impostas pelos concorrentes. A instituição deve se

dedicar a utilizar seus recursos de maneira a enfrentar ou reduzir essas ameaças.

- Fraquezas e oportunidades (estratégia de reforço): Nesta combinação, são avaliadas as deficiências da organização em conjunto com as oportunidades. Isso representa um esforço para transformar e fortalecer as fraquezas da organização, aproveitando ao máximo cada nova chance.
- Fraquezas e ameaças (estratégia de defesa): Esta combinação revela as deficiências organizacionais quando comparadas às ameaças externas que estão presentes no momento. Possui como objetivo reduzir falhas organizacionais internas, de modo a evitar-se ameaças externas.

A matriz SWOT cruzada é uma ferramenta estratégica que ajuda a conectar os fatores internos e externos de uma organização. Isso facilita a criação de estratégias mais específicas e eficazes. De acordo com Chiavenato (2003), essa abordagem é útil para definir ações que fortaleçam as oportunidades e reduzam as ameaças, levando em conta as forças e fraquezas internas da empresa. Por outro lado, Kotler e Keller (2012) ressaltam que a análise SWOT cruzada oferece uma visão integrada, o que é fundamental para o planejamento estratégico em ambientes que mudam rapidamente e são competitivos. Assim, ao aplicar essa ferramenta, as organizações podem alinhar suas capacidades internas com as necessidades do mercado, o que contribui para seu sucesso.

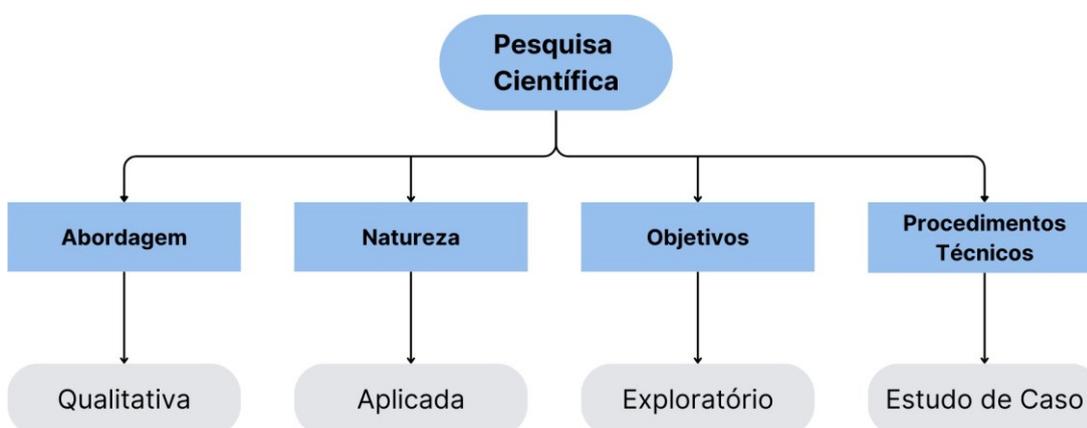
### 3 METODOLOGIA

Nesta seção, apresenta-se a abordagem sobre a metodologia adotada para conduzir o estudo. Inicialmente, é realizada a caracterização da pesquisa, contextualizando a maneira em que ela foi planejada, e depois são apresentadas as etapas de estudo, desde a coleta de dados, até a realização de sua análise, envolvidas na sua execução, colaborando para uma abordagem clara e objetiva, e garantindo transparência no estudo científico.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Segundo Lakatos e Marconi (2003), a metodologia consiste em um conjunto de atribuições sistemáticas e lógicas que possibilitam aos pesquisadores atingir seus objetivos, orientando o percurso da pesquisa, identificando falhas e apoiando as decisões do cientista. As investigações científicas podem ser avaliadas em relação à sua natureza, métodos técnicos, abordagem e objetivos. A Figura 4 ilustra a caracterização metodológica deste estudo.

**Figura 4** - Caracterização da pesquisa científica.



**Fonte:** Autoria própria (2025).

A pesquisa é caracterizada como aplicada, pois, busca resolver problemas específicos e concretos, contribuindo diretamente para o desenvolvimento tecnológico e a melhoria da qualidade de vida. Marconi e Lakatos (2017) enfatizam que a pesquisa aplicada é voltada para a prática, com o objetivo de que seus resultados sejam usados rapidamente na resolução de problemas reais. Dessa forma, esse tipo de pesquisa ajuda diretamente a aprimorar processos,

produtos e serviços em situações específicas. Segundo Lakatos e Marconi (2003), a pesquisa pode ser qualitativa ou quantitativa. Neste estudo, a abordagem é qualitativa, pois busca compreender de forma mais profunda as estratégias e práticas da empresa automotiva em questão. Essa abordagem foca na interpretação de dados que não são numéricos, pois analisa fatores envolvidos, como relatos e percepções, oferecendo uma visão detalhada do que está sendo estudado e propondo melhorias nos processos da empresa.

Além disso, a pesquisa tem caráter exploratório, pois busca aprofundar o conhecimento sobre as práticas da indústria automotiva e identificar tendências, desafios e oportunidades nesse setor. Como menciona Vergara (2005), a pesquisa exploratória é ideal para temas que precisam de mais esclarecimentos, servindo muitas vezes como base para trabalhos futuros.

Por fim, o método utilizado é o estudo de caso. Segundo Yin (2001) essa abordagem é especialmente útil para investigar questões complexas em seu contexto real. No caso deste Trabalho de Conclusão de Curso, permite analisar as estratégias operacionais, o impacto da inovação tecnológica e a gestão da empresa automotiva em um ambiente de negócios real. Dessa forma, o presente trabalho busca demonstrar o ambiente em que a pesquisa foi realizada, com o objetivo de aplicar melhorias na empresa em estudo.

### 3.2 ETAPAS DA PESQUISA

Este estudo foi organizado em seis etapas, cuja sequência de desenvolvimento está ilustrada na Figura 5.

A primeira etapa envolve a escolha do tema. Nesta fase, buscou-se identificar qual a abordagem mais adequada para resolver os desafios enfrentados pela empresa. Esta análise se deu por meio de uma entrevista com o proprietário, na qual constatou-se pontos que deveriam ser melhorados dentro da organização. Assim, decidiu-se focar na análise estratégica.

A segunda fase consistiu na realização de um levantamento bibliográfico para a aquisição de embasamento teórico sobre o tema selecionado, contribuindo assim, para um melhor entendimento da pesquisa que seria desenvolvida. Diversas referências foram aplicadas, tais como artigos científicos, periódicos e livros.

**Figura 5 -** Processo metodológico.

**Fonte:** Autoria Própria (2025).

Após a realização do levantamento teórico, a terceira etapa consistiu na coleta de dados, abrangendo as diversas áreas da empresa, cooperando para uma visão ampla das operações, o que possibilitou a obtenção de informações relevantes para o estudo. Os fundamentos necessários para coleta de dados incluíram diálogos informativos com os funcionários e o gestor, que compartilharam detalhes sobre os processos e desafios enfrentados, complementados pela observação direta de cada processo da empresa. Essa abordagem contribuiu para uma melhor compreensão sobre a empresa.

Na quarta fase, efetuou-se a análise dos dados. Com os dados coletados, foi possível desenvolver um estudo no ambiente interno da empresa, identificando forças e fraquezas, bem como o ambiente externo, reconhecendo as ameaças e oportunidades. Os resultados se firmaram na criação da matriz SWOT e seu cruzamento, o que contribuiu para a definição da orientação estratégica.

Por último, foram criadas propostas de melhorias. Com base nos fundamentos adquiridos e na aplicação das ferramentas, tais como ferramentas de marketing, questionários de feedback, entre outros, demonstrou-se soluções concretas para reduzir falhas, desperdícios e ineficiências nos processos geridos pela organização.

## **4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Este capítulo apresenta um estudo de caso realizado em uma empresa especializada na venda de pneus e produtos automotivos, assim como na oferta de serviços de balanceamento e alinhamento, localizada na cidade de Surubim, Pernambuco. Inicialmente, é realizada uma caracterização da organização, incluindo uma análise de seus ambientes interno e externo. Em seguida, aplica-se a Matriz SWOT, identificando pontos estratégicos a partir dos cruzamentos de informações dessa matriz. Por fim, são propostas melhorias com base nos resultados obtidos.

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

A Empresa X, fundada em julho de 2008 na cidade de Surubim, no estado de Pernambuco, é um estabelecimento de pequeno porte do setor automotivo. Seu diferencial se encontra na comercialização de uma grande variedade de pneus, câmaras de ar, peças e componentes para sistemas de suspensão, além de serviços de alinhamento e balanceamento, de modo a atender às diversas necessidades de seus clientes com produtos de qualidade e confiabilidade no mercado.

#### **4.1.1 Produtos e serviços**

A organização em estudo dispõe de uma alta diversidade de pneus, que contempla variadas marcas, tamanhos e modelos, a fim de atender veículos leves e pesados. Além disso, oferece câmaras de ar e acessórios destinados a aplicações que garantem o desempenho, durabilidade e segurança aos veículos. O objetivo é satisfazer as várias necessidades dos clientes, proporcionar soluções completas e personalizadas para manutenção, reparo e aprimoramento, assegurando confiabilidade e segurança para os consumidores. As Figuras 6 e 7 expõem alguns produtos ofertados.

**Figura 6 - Variedade de pneus da empresa.**



**Fonte:** Autoria Própria (2025).

**Figura 7 - Diferentes tipos e marcas de óleos de motor.**



**Fonte:** Autoria Própria (2025).

Além da comercialização destes produtos, a empresa destaca-se pelo fornecimento de serviços essenciais, como alinhamento e balanceamento, fundamentais para a segurança e manutenção dos veículos. Os serviços prestados garantem maior durabilidade dos pneus, aprimoramento na dirigibilidade e minimização no desgaste irregular, contribuindo para a eficiência e economia dos clientes. Além disso, a organização conta com equipamentos modernos e profissionais qualificados, sendo eles: o elevador automático, travas de direção e freio, balanceadora de rodas, calibrador e desmontadora de pneus, compressor de ar, e máquina

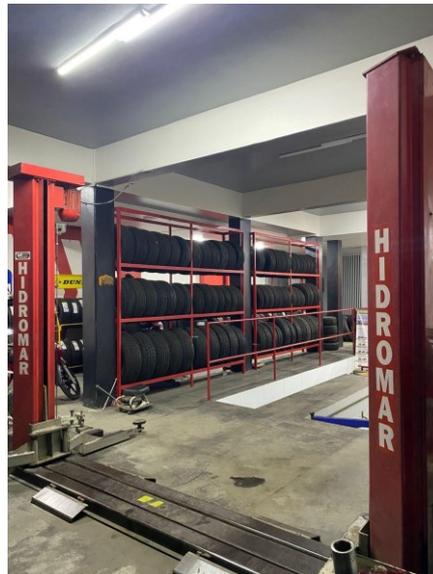
de alinhamento, o que certifica precisão em todos os serviços ofertados. Promove um atendimento individualizado, de acordo com as necessidades de cada cliente, proporcionando orientações sobre os produtos e serviços adequados, priorizando a satisfação do cliente. As figuras 08, 09 e 10 mostram o ambiente de realização dos serviços.

**Figura 8** - Plataforma de alinhamento e balanceamento.



Fonte: Autoria própria (2025).

**Figura 9** - Elevador automático de alinhamento e balanceamento.



Fonte: Autoria própria (2025).

**Figura 10** - Funcionário realizando o alinhamento do veículo.



**Fonte:** Autoria própria (2025).

As imagens retratam etapas cruciais do processo de manutenção de veículos em uma loja especializada em pneus. A primeira imagem mostra o equipamento utilizado para o alinhamento de automóveis, evidenciando a infraestrutura tecnológica necessária para assegurar precisão e segurança nos serviços prestados. Na segunda imagem, aparece o manual de operações de um colaborador durante a verificação e ajuste de peças do carro, sublinhando a relevância da formação profissional e da atenção aos detalhes no atendimento ao cliente. Essas atividades em conjunto demonstram a sinergia entre tecnologia e habilidades artesanais, fundamentos essenciais para a qualidade e a eficiência dentro do setor automotivo.

#### 4.2 ANÁLISE INTERNA

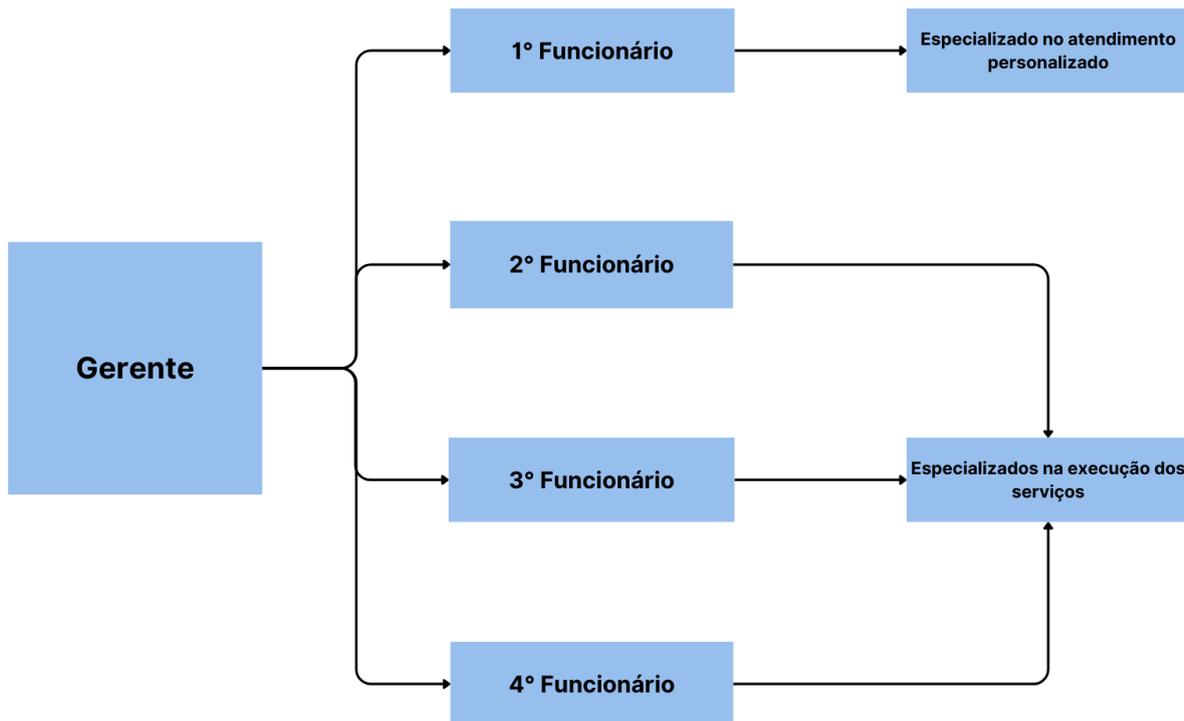
A avaliação interna é fundamental para as empresas do setor automotivo, pois esse processo possibilita uma compreensão aprofundada dos elementos que afetam o seu desempenho, além de ajudar a identificar oportunidades de aprimoramento e diferenciação no mercado. Ao ter um entendimento mais aprofundado de suas atividades e do contexto interno, a organização em estudo tem a oportunidade de potencializar sua vantagem competitiva e estabelecer um diferencial no seu setor de atuação, tanto local quanto regionalmente.

Essa estratégia, unida à valorização da experiência do consumidor e a busca pela qualidade, formam uma fundação robusta para um crescimento duradouro.

#### 4.2.1 Organograma da empresa

A organização é composta pelo proprietário e mais quatro funcionários, dos quais 1(um) é dedicado exclusivamente para realização do atendimento personalizado, garantindo que os clientes recebam orientações e soluções adaptadas às suas necessidades, enquanto os demais são especializados na execução dos serviços de alinhamento e balanceamento, conforme o organograma apresentado na figura 11.

**Figura 11** - Organograma da Organização.



Fonte: Autoria Própria (2025).

A estrutura organizacional da empresa é bem definida. O gerente, que também é o proprietário, assume a responsabilidade pelas decisões estratégicas da organização, desde a obtenção e vendas de pneus, câmaras de ar, peças e componentes para sistema de suspensão, até a forma como os serviços são ofertados. A equipe é composta por 4 funcionários, dos quais um é responsável exclusivamente pelo atendimento operacional. Ele é capacitado para

compreender as necessidades dos clientes, esclarecer questionamentos, negociar e fechar vendas com eficiência, além de possuir um extenso conhecimento sobre as especificações dos variados produtos ofertados.

Os demais funcionários são responsáveis por garantir a qualidade e eficiência dos serviços prestados pela empresa. Estes são responsáveis pelos serviços de alinhamento, balanceamento e troca de óleo e devem garantir que os serviços estejam dentro dos padrões de qualidade e segurança. Além disso, possuem habilidade em identificar e diagnosticar os serviços técnicos necessários para o bom funcionamento do veículo e as devidas orientações pós-serviço. Os dois papéis se complementam e são essenciais para o êxito do estabelecimento, integrando estratégias de vendas e implementação, para proporcionar ao cliente uma experiência que seja tanto positiva quanto eficaz.

#### **4.2.2 Sistemas de informação comercial**

Com o objetivo de trabalhar na expansão da empresa e melhorar a interação entre os envolvidos, de modo a proporcionar benefícios tanto para os funcionários quanto para o gestor, além de garantir organização e agilidade nos processos, integração financeira e redução de custos, é utilizado um Sistema de Informação Comercial (SIC) para melhorar a gestão e facilitar a tomada de decisões mais estratégicas.

Por meio desse sistema, o gerente pode registrar seus pedidos, acompanhar o andamento e receber respostas, além de obter assistência na busca por dados relacionados à administração pública. Além disso, o sistema permite com que a empresa tenha total controle de estoque, contas que devem ser pagas e recebidas, cadastro de clientes, e um comando sobre o fluxo de caixa.

**Figura 12 - Sistema da Informação Comercial SIC.**

The screenshot shows a software window titled "Cadastro de Fornecedores". At the top, there is a toolbar with buttons for "Incluir", "Apagar", "Pesquisar", "Imprimir", "Compras", "Extrato", and "Sair". Below the toolbar, the main form is organized into several sections:

- Código:** A text input field with a calendar icon and a label "Nº de fornecedores: 0".
- Observações:** A large text area for notes.
- Empresa:** A text input field.
- Contato:** A text input field.
- Endereço:** A text input field.
- Cidade:** A text input field.
- Estado:** A dropdown menu.
- Telefone:** A text input field.
- Fax:** A text input field.
- CNPJ:** A text input field with a mask (.. / .).
- Inscrição estadual:** A text input field.
- Referências bancárias:** A text input field.
- Data do cadastro:** A date input field.
- Endereço de e-mail:** A text input field.

A modal dialog box titled "Inclusão de fornecedor" is overlaid on the form, prompting the user to "Forneça o CNPJ" (Provide the CNPJ) in a text field. It has two buttons: "Prosseguir" (Proceed) with a green checkmark and "Cancelar" (Cancel) with a red X.

At the bottom right of the main form, there are buttons for "Pagamento avulso" and "Enviar mensagem". A "Ordem de Listagem" (Listing Order) dropdown menu is also present, with "Empresa" selected.

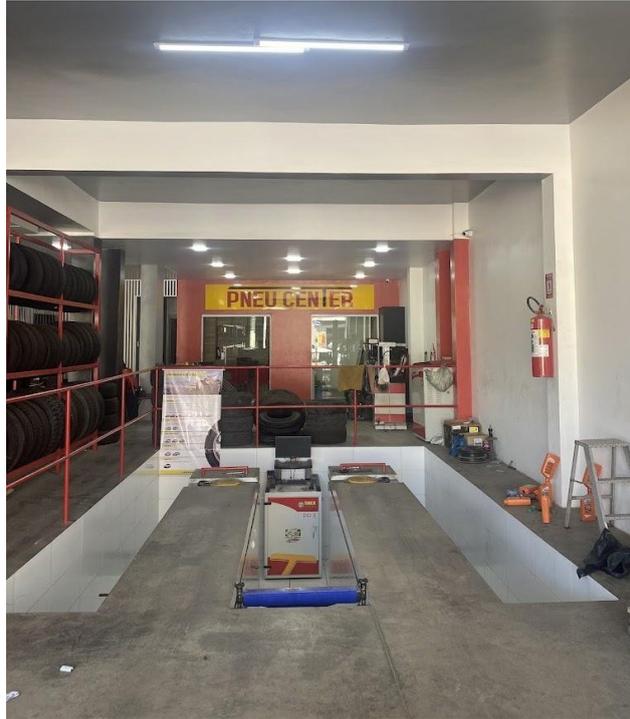
**Fonte:** Imagem retirada do Google (2025).

Quanto aos funcionários, estes se comunicam por meio de conversas informais, sejam elas pessoalmente, via ligação telefônica ou WhatsApp. Já em relação a comunicação com os clientes, é realizada de maneira presencial, proporcionando o atendimento personalizado, ou através de plataformas digitais, como o WhatsApp e Instagram.

#### 4.2.3 Instalações físicas

A empresa opera em um galpão único, que é bem estruturado e dividido em diferentes áreas funcionais. A área de máquinas é o local onde são executados os serviços de manutenção dos veículos, sendo eles o alinhamento e balanceamento, equipado com todas as ferramentas necessárias para a execução técnica. As figuras 13 e 14 expõem esta área.

**Figura 13** - Área de realização dos serviços.



**Fonte:** Autoria Própria (2025).

**Figura 14** - Equipamentos especializados, incluindo desmontadora de pneus, balanceadora de rodas e bancada de apoio.



**Fonte:** Autoria Própria (2025).

A área de exposição de pneus apresenta uma seção dedicada à exibição dos pneus disponíveis para venda, organizada por categorias e modelos, facilitando a escolha do cliente.

Há também uma estante dedicada à exposição dos diversos produtos, fundamentais para a segurança e manutenção dos veículos, tais como óleo, comissões de ar e acessórios. Estas áreas são expostas nas figuras 15 e 16.

**Figura 15** - Estante com pneus diversos, prontos para ajustes e vendas na loja.



**Fonte:** Autoria Própria (2025).

**Figura 16** - Seção de variedades de tipos de óleos de motor.



**Fonte:** Autoria Própria (2025).

O depósito, Figura 17, é o espaço destinado para o armazenamento de pneus, das câmaras de ar, e acessórios permitindo o acesso aos produtos. A área de espera dos clientes é um ambiente acolhedor e confortável, que permite que os clientes possam aguardar, enquanto os serviços em seus automóveis são realizados. Há duas salas administrativas: uma é destinada ao atendimento, onde o funcionário responsável interage diretamente com os clientes, enquanto a outra é ocupada pelo gerente, que também presta suporte ao funcionário e ao cliente.

**Figura 17** - Prateleira de estoque contendo filtros automotivos e outras peças para manutenção de veículos.



**Fonte:** Autoria Própria (2025).

As imagens ressaltam a disposição bem estruturada e as opções oferecidas na loja, mostrando a aptidão de atender às necessidades dos serviços automotivos, que englobam balanceamento, alinhamento e substituição de pneus. Além disso, a loja disponibiliza produtos fundamentais, como câmaras de ar, filtros e peças de reposição. A arrumação do ambiente e a diversidade de itens sublinham o compromisso da loja com um atendimento de qualidade e a felicidade dos clientes.

#### **4.2.4 Estrutura e cultura organizacional**

Fundada em julho de 2008, na cidade de Surubim, Pernambuco, a empresa se destaca

por sua atuação abrangente no setor automotivo. Apesar de sua forte presença no mercado e docompromisso com qualidade e confiabilidade, a organização carece de uma cultura organizacional formalmente definida e consolidada.

A falta de uma cultura organizacional bem estabelecida na empresa cria barreiras para o desenvolvimento de um ambiente de trabalho harmonioso e alinhado aos objetivos estratégicos, pois afeta a comunicação interna e o engajamento dos colaboradores, reduz a motivação e proatividade da equipe e a uniformidade dos processos, e implica em menor eficiência e padronização dos processos. Esses obstáculos interferem negativamente no ambiente, impactando no alcance dos objetivos da organização.

Ademais, a empresa ainda não conta com uma estrutura organizacional formalizada e claramente definida. Essa ausência gera desafios relacionados à comunicação interna e à eficiência na tomada de decisões. Sem uma estrutura organizacional bem delineada, é comum ocorrer sobreposição de funções, lacunas no processo de delegação de tarefas e dificuldades na coordenação das atividades entre os setores.

### 4.3 ANÁLISE EXTERNA

Quanto à análise externa, a empresa demonstra uma base sólida no mercado local. Entretanto, é fundamental estar sempre atento às transformações do mercado, visto que fatores externos afetam o crescimento de toda organização, provocando alterações e instabilidades frequentes.

A análise externa evidencia tanto as oportunidades de expansão quanto os desafios a serem superados para manter sua relevância e competitividade no segmento. Dessa forma, para compreender os concorrentes diretos que atuam com o mesmo negócio, é essencial estar atento às transformações do mercado, investindo em tecnologias de inovação, qualidade de serviços e relacionamento com os clientes, de modo que as expectativas dos clientes sejam supridas, garantindo uma presença forte no mercado.

#### 4.3.1 Clientes, fornecedores e concorrentes

A empresa dedica-se à venda de produtos e a prestação de serviços especializados, como alinhamento e balanceamento, com o objetivo de sempre atender com excelência as expectativas e necessidades de seus clientes. Nesse cenário, o cliente revela-se como componente central do microambiente empresarial, uma vez que as decisões estratégicas e

operacionais são guiadas por suas necessidades.

A empresa em análise atende uma vasta gama de clientes, sendo eles da própria cidade e de cidades vizinhas. Além disso, possui contratos estabelecidos com diversas prefeituras, nas quais atua como principal fornecedor de serviços e produtos, buscando sempre satisfazer as exigências de seus clientes. Quanto aos fornecedores, a maioria é da cidade de Recife, entre eles a “Kropneus”, a “Cantu pneus” e a “V10”. Há também fornecedores de Caruaru, tais como a “Campneus” e a “TC pneus”, que possuem um sistema logístico eficiente, pois trabalham com uma transportadora que entrega a mercadoria em menos de 24 horas.

Os fornecedores dispõem de uma ótima transportadora, o que torna um diferencial competitivo no mercado. É importante destacar que a colaboração com uma transportadora de confiança assegura rapidez, segurança e pontualidade nas entregas, o que diminui os prazos e aprimora o fluxo de mercadorias. Essa eficácia tem um impacto positivo na satisfação do cliente final, reforça as relações comerciais e agrega valor à cadeia de suprimentos, possibilitando que a empresa preserve um alto padrão de qualidade em seus produtos e serviços.

Os principais concorrentes da empresa são aqueles que atuam no mesmo segmento, e que oferecem serviços similares da própria organização, como a venda de pneus, até o alinhamento e balanceamento. Empresas essas que estão localizadas na mesma cidade, dessa forma, a competitividade faz com que a empresa adote medidas estratégicas como o aprimoramento de seus serviços e até a fidelização de seus clientes, de modo que a empresa fortaleça sua posição no mercado.

#### **4.3.2 Regulamentações e impostos**

Os órgãos reguladores que supervisionam a instituição incluem o governo federal, estadual e municipal, além de entidades sanitárias e trabalhistas. A empresa em questão paga os seguintes impostos federais: (i) Imposto sobre Serviços (ISS), aplicado sobre a empresa, atuando na emissão de notas fiscais; (ii) Imposto Mensal Unificado, que é o Simples Nacional, no qual está incluído o Imposto Sobre a Renda das Pessoas Jurídicas (IRPJ), o imposto sobre a Contribuição Social Sobre o Lucro Líquido (CSLL), e Programa de Integração Social (PIS) e; (iii) Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS). A empresa também paga o Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU), que é um imposto municipal.

#### 4.4 ANÁLISE DE SWOT

Por meio da análise de SWOT, obtém-se uma concepção mais objetiva do contexto em que a organização opera, o que facilita o desenvolvimento do seu planejamento estratégico. Assim, é primordial realizar a identificação das forças e fraquezas, além de examinar as oportunidades e ameaças que se apresentam. Desse modo, estruturou-se a matriz SWOT da empresa analisada, conforme a Figura 18.

**Figura 18 - Matriz de SWOT.**

		FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
		FORÇAS	FRAQUEZAS
FATORES INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grande diversidade de pneus e acessórios, atendendo veículos leves e pesados;</li> <li>• Produtos e serviços de alta qualidade, assegurando segurança e eficiência;</li> <li>• Profissionais focados em atender e compreender às necessidades específicas dos clientes;</li> <li>• Equipamentos modernos, que proporcionam precisão nos serviços de alinhamento e balanceamento;</li> <li>• Contratos firmados com prefeituras que garantem uma base de clientes sólido e consistente;</li> <li>• Sistema de Integração Comercial (SIC).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausência de uma cultura organizacional;</li> <li>• Estrutura organizacional informal;</li> <li>• Dependência da realização de comunicação informalmente.</li> <li>• Ausência de Missão, visão e valores;</li> <li>• Ausência de marketing;</li> <li>• A falta de questionários para o feedback dos clientes.</li> </ul>	
FATORES EXTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado em expansão;</li> <li>• Grande quantidade de fornecedores em potencial;</li> <li>• Novas tecnologias na área de serviços;</li> <li>• Expansão de serviços;</li> <li>• Aumento da conscientização sobre a segurança veicular.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concorrência local;</li> <li>• Transformações e mudanças no ambiente econômico;</li> <li>• Crescimento de lojas virtuais e plataformas online;</li> <li>• Variação nos preços dos insumos dos produtos;</li> <li>• Instabilidade econômica e redução do poder de compra.</li> </ul>	
		OPORTUNIDADES	AMEAÇAS

**Fonte:** Autoria Própria (2025).

Ao analisar os pontos fortes da empresa, é notável a grande diversidade de pneus e acessórios, tais como câmaras de ar, componentes de suspensão e peças, que contemplam diferentes marcas, tamanho e modelos, atendendo desde os veículos leves até os pesados. Essa variedade facilita e proporciona uma abrangência significativa no mercado, uma vez que atende às necessidades de uma ampla gama de clientes.

Quanto à qualidade, a empresa possui total responsabilidade em relação aos produtos e

serviços ofertados. A organização possui foco no reconhecimento da eficiência e segurança dos veículos. Esse compromisso gera uma percepção positiva entre os consumidores, criando um diferencial competitivo, fidelizando clientes e fortalecendo a relação entre cliente e empresa. A organização também possui profissionais especializados no atendimento individualizado, dedicados exclusivamente a atender e compreender as necessidades específicas dos clientes. Essa dedicação agrega valor à experiência do consumidor, aumentando as chances de fidelização e proporcionando sugestões de serviços alinhados às suas demandas.

A utilização de equipamentos modernos garante a precisão e qualidade dos serviços, aumentando a eficiência operacional. Isso propicia a minimização de problemas pós-serviços, reforçando ainda mais a satisfação dos clientes com a empresa. Os contratos firmados com as prefeituras locais fortalecem e garantem uma base de clientes fixa, garantindo estabilidade para a saúde financeira do negócio e colaborando para a previsibilidade de receitas. Acerca da gestão estratégica aprimorada, a utilização do Sistema de Informação Comercial (SIC) torna possível o controle gerencial, a desenvoltura dos processos administrativos e a utilização de dados precisos nas decisões estratégicas.

Ao identificar as fraquezas, nota-se que a empresa não possui uma cultura organizacional definida. Isso pode comprometer o desempenho geral da organização, resultando em um desalinhamento entre os colaboradores e os objetivos estratégicos. A ausência de uma cultura organizacional pode causar transtornos e impactar na motivação e engajamento dos funcionários.

A estrutura organizacional da empresa é informal, ou seja, não existe estrutura clara e estabelecida, o que cria problemas em relação a delegação de tarefas e sobreposição entre os setores da organização. A centralização de tarefas realizadas pelo gerente pode sobrecarregá-lo e dificultar a habilidade em situações críticas. A dependência de comunicação informal, embora prática, pode acarretar perdas de dados considerados significativos, comprometendo toda a organização e impossibilitando a viabilidade de informações estratégicas.

A ausência de missão, visão e valores ocasiona dificuldade no planejamento estratégico, visto que, sem visão, não há um objetivo claro, enquanto que sem valores definidos, a imagem da empresa pode ser prejudicada. Em decorrência da ausência de marketing, a empresa possui baixa visibilidade de clientes em potencial, o que pode causar a perda de competitividade e queda nas vendas.

A ausência de comunicação referente à marca pode dar a impressão de que a empresa está desatualizada. Além disso, não ter um questionário de feedback pode causar vários problemas, tais como: Sem essas informações, fica difícil melhorar os processos e identificar

problemas antes que eles se tornem sérios. Isso pode resultar na perda de clientes para a concorrência. Portanto, essa ferramenta é muito importante para que uma empresa se mantenha competitiva e continue oferecendo um bom atendimento aos seus clientes.

No que se refere às oportunidades, há um grande potencial na expansão de mercado, visando a atração de clientes de localidades próximas, devido a localização estratégica e excelência dos serviços prestados, além de que apostar em um marketing regional pode ampliar consideravelmente a base de clientes, ou seja, o setor se encontra em crescimento devido o aumento da quantidade de veículos e pela necessidade constante de manutenção. Em relação à quantidade de fornecedores em potencial, é sabido que a ampla variedade de fornecedores facilita a competitividade local, devido a disponibilidade de produtos e dos preços mais competitivos.

Quanto a novas tecnologias em serviços, podem resultar em uma experiência melhor para o cliente, pois os avanços tecnológicos possibilitam diagnósticos mais precisos, balanceamento digital e outros serviços inovadores, o que melhora a eficiência das operações.

A inserção da tecnologia colabora para a redução de custos operacionais, otimizando o atendimento ao cliente.

O aumento da conscientização veicular é uma oportunidade para a empresa se tornar mais interessante para consumidores preocupados com a proteção e o bem-estar de seus veículos e passageiros, visto que ofertas de serviços educativos sobre a importância da manutenção adequada pode promover serviços focados na segurança veicular, como inspeções regulares de pneus.

Quanto às ameaças, pode-se citar a concorrência local. A presença de concorrentes que disponibilizam serviços similares, como a venda de pneus, alinhamento e balanceamento pode afetar as margens de lucro e exigir estratégias desafiadoras de marketing, visto que a pressão competitiva impulsiona a empresa a investir em maior diferenciação, gerando a redução de preços. Fatores externos como transformações e mudanças no ambiente econômico influenciam diretamente no crescimento da organização. Aumento de impostos ou novas regulamentações demandam investimentos inesperados. Tais fatores estão em constantes mudanças. Em razão do crescimento de lojas virtuais e plataformas online, muitos consumidores estão buscando serviços e realizando compras *online*. Plataformas que oferecem entregas de produtos e serviços em domicílio podem ser uma ameaça à empresa, causando uma redução na demanda por serviços físicos de venda de produtos automotivos.

Variação nos preços podem causar grandes flutuações nos diversos tipos de produtos,

como pneus e acessórios, prejudicando totalmente a rentabilidade da empresa. Por fim, a inflação pode afetar diretamente a estabilidade econômica e reduzir o poder de compra da empresa, já que muitos clientes podem optar por serviços mais baratos, colaborando para redução da receita da empresa.

#### **4.4.1 Matriz de SWOT cruzada**

Cada um dos elementos analisados na matriz SWOT impacta de maneira direta as atividades da empresa e a interação com seus clientes, demandando aprimoramentos para que a organização possa atingir suas metas. Para identificar quais itens possuem relações fortes e necessitam de uma abordagem mais focada, foi elaborada a matriz de SWOT cruzada, exibida na Figura 19.

Figura 19 - Matriz de SWOT cruzada.

		AMBIENTE EXTERNO												
		OPORTUNIDADES					AMEAÇAS							
			• Mercado em expansão;	• Grande quantidade de fornecedores em potencial;	• Novas tecnologias na área de serviços;	• Expansão de serviços;	• Aumento da conscientização sobre a segurança veicular.	• Concorrência local;	• Transformações e mudanças no ambiente econômico;	• Crescimento de lojas virtuais e plataformas online;	• Variação nos preços dos insumos dos produtos;	• Instabilidade econômica e redução do poder de compra.	TOTAL	
AMBIENTE INTERNO	FORÇAS	• Grande diversidade de pneus e acessórios, atendendo veículos leves e pesados;	4	4	3	4	1	4	3	1	2	2	28	
		• Produtos e serviços de alta qualidade, assegurando segurança e eficiência;	4	4	4	4	4	4	4	3	1	2	1	31
		• Profissionais focados em atender e compreender às necessidades específicas dos clientes;	3	2	4	4	4	4	4	1	3	1	1	27
		• Equipamentos modernos, que proporcionam precisão nos serviços de alinhamento e balanceamento;	4	4	4	4	4	3	4	2	3	1	1	30
		• Contratos firmados com prefeituras que garantem uma base de clientes sólido e consistente;	4	4	3	4	3	4	3	3	1	1	3	30
	• Sistema de Integração Comercial (SIC).	4	2	4	3	1	4	1	1	1	1	1	22	
	FRAQUEZAS	• Ausência de uma cultura organizacional;	4	2	3	4	1	4	2	3	1	2	2	26
		• Estrutura organizacional informal;	4	1	3	4	3	4	1	2	1	2	2	25
		• Dependência da realização de comunicação informalmente;	4	2	1	3	3	3	3	1	2	1	1	21
		• Ausência de Missão, visão e valores;	4	1	2	4	4	4	4	2	1	1	1	24
• Ausência de marketing;		4	1	2	4	3	4	4	2	4	1	1	26	
• A falta de questionários para o feedback dos clientes.	4	1	2	4	4	4	4	2	1	1	1	24		

LEGENDA	
1	Sem relação;
2	Relação fraca;
3	Relação moderada;
4	Relação forte;

Fonte: Autoria Própria (2025).

Por meio da realização da matriz SWOT Cruzada, foi possível identificar a combinação das forças que estão intimamente relacionadas às oportunidades e ameaças. Os pontos fortes que possuem uma forte relação com a oportunidade de mercado de expansão são: a grande diversidade de pneus e acessórios, atendendo veículos leves e pesados; produtos e serviços de

alta qualidade, assegurando segurança e eficiência; equipamentos modernos, que proporcionam precisão nos serviços de alinhamento e balanceamento; contratos firmados com prefeituras, que garantem uma base de clientes sólido e consistente; Sistema de Integração Comercial (SIC). Já com relação aos pontos fracos relacionados às oportunidades temos: ausência de uma cultura organizacional; estrutura organizacional informal; dependência da realização de comunicação informalmente; ausência de missão, visão e valores; ausência de marketing; e falta de questionários para o feedback dos clientes.

Compreende-se que os pontos fortes identificados, tais como a grande diversidade de pneus e acessórios de alta qualidade, equipamentos modernos, contratos firmados e um sistema de integração comercial, evidenciam uma base forte de oportunidades de crescimento e competitividade no mercado. Por outro lado, os pontos fracos relacionado à ameaça, como a ausência de estrutura organizacional, comunicação informal, ausência de missão, visão e valores, ausência de marketing, e a falta de questionários para o feedback dos clientes, representam desafios que podem limitar o crescimento e a capacidade de atender às demandas do mercado. Para aproveitar ao máximo o potencial, é importante transformar esses pontos fracos em áreas para melhorar estrategicamente, garantindo que a empresa esteja pronta para competir de forma sustentável e proativa.

Os pontos fortes, analisados quanto a grande quantidade de fornecedores em potencial, para gerar estratégias ofensivas foram: a grande diversidade de pneus e acessórios, atendendo veículos leves e pesados; produtos e serviços de alta qualidade, assegurando segurança e eficiência; equipamentos modernos, que proporcionam precisão nos serviços de alinhamento e balanceamento e; contratos firmados com prefeituras, que garantem uma base de clientes sólida e consistente. Tais pontos destacam como a empresa pode se impor de maneira ofensiva no mercado. Desta forma, potencializando essas estratégias, a organização se fortalece ainda mais quando à concorrência.

Quanto aos pontos fortes relacionados a novas tecnologias na área de serviços, podem-se citar: produtos e serviços de alta qualidade, assegurando segurança e eficiência; equipamentos modernos, que proporcionam precisão nos serviços de alinhamento e balanceamento e o sistema de Integração Comercial (SIC). Os pontos fortes relacionados aos produtos e serviços de alta qualidade destacam o comprometimento da empresa com inovação e eficiência, gerando maior segurança e confiabilidade para os clientes. Já ao falar sobre os equipamentos modernos e o Sistema SIC, são fatores estratégicos que garantem o fortalecimento da empresa no mercado.

Os pontos fortes com relação a expansão de serviços, para a construção de estratégias

ofensivas são: A grande diversidade de pneus e acessórios, atendendo veículos leves e pesados; produtos e serviços de alta qualidade, assegurando segurança e eficiência; equipamentos modernos, que proporcionam precisão nos serviços de alinhamento e balanceamento e; contratos firmados com prefeituras, que garantem uma base de clientes sólido e consistente. Entende-se que a expansão de serviços da empresa se fundamenta em diversos pontos fortes estratégicos que garantem segurança e eficiência aos clientes. Quanto aos equipamentos modernos que possibilita precisão nos serviços e os contratos firmados, asseguram uma base estável de clientes. Esses diferenciais posicionam a empresa para ampliar sua atuação no mercado, além de aumentar a sua competitividade de forma consolidada no setor. A empresa também poderia explorar novas áreas, como venda de acessórios para veículos, como tapetes, capas para volante, e até mesmo serviços mais específicos, como manutenção de sistema de freios. Focar em outros serviços essenciais para veículos é essencial para atrair novos clientes.

Ainda sobre a expansão de serviços, porém com os pontos fracos, é possível observar a ausência de uma cultura organizacional; estrutura organizacional informal; Ausência de missão, visão e valores; Ausência de marketing; E a falta de questionários para o feedback dos clientes. Ou seja, os pontos fracos relacionados à expansão de serviços, apontam pontos críticos que precisam de abordagem dentro da empresa. Quanto a ausência de uma cultura, de missão, visão e valores, são pontos que comprometem a identidade estratégica da empresa, além disso, pontos como a ausência de marketing e falta de questionários contribuem para a limitação da capacidade da empresa atrair novos clientes e de suprir as necessidades destes.

Ao analisar os pontos fortes envolvendo o aumento da conscientização sobre a segurança veicular, cita-se: produtos e serviços de alta qualidade, assegurando segurança e eficiência, e profissionais focados em atender e compreender as necessidades específicas dos clientes. Ainda sobre o aumento da conscientização sobre a segurança veicular, porém com os pontos fracos, é possível observar a ausência de missão, visão e valores e a falta de questionários para o feedback dos clientes. O aumento da conscientização reflete claramente o empenho que a empresa tem em atender seus clientes, oferecendo produtos e serviços de qualidade. Entretanto, ao observar a ausência de missão, visão e valores, juntamente com a falta de questionários, revela-se lacunas que limitam o alinhamento estratégico e a capacidade de atender as expectativas do mercado. Portanto, é necessário que a empresa defina sua identidade e implemente ferramentas para ouvir seus clientes, para que assim tenha uma abordagem mais eficaz e integrada.

Nas fortes relações das estratégias confrontativas relacionadas à analisar a concorrência

local tem-se a grande diversidade de pneus e acessórios, atendendo veículos leves e pesados, o que assegura a eficiência em suas operações. Ademais, os produtos e serviços de alta qualidade resultam em segurança e eficiência; há profissionais focados em atender e compreender as necessidades específicas dos clientes; a empresa possui equipamentos modernos, que proporcionam precisão nos serviços de alinhamento e balanceamento; os contratos firmados com prefeituras garantem uma base de clientes sólido e consistente; além do sistema de Integração Comercial (SIC).

As estratégias confrontativas, focadas na análise da concorrência local, evidenciam que a empresa apresenta pontos fortes que oferecem vantagens significativas quanto aos seus concorrentes. A diversidade de pneus e acessórios, profissionais focados em atender os clientes e equipamentos modernos garantem que a empresa tenha rendimento total em suas operações. Ademais, os contratos firmados e o sistema de Integração comercial (SIC) colaboram para uma gestão eficiente. Esses diferenciais posicionam a empresa de maneira estratégica, aprimorando sua competitividade e consolidando sua presença no mercado competitivo.

Já uma forte relação para as estratégias defensivas é a do ponto de ameaça intitulado como a concorrência local e a fraqueza de ausência de uma cultura organizacional, enfatizando que ambas são ameaças significativas para a empresa. Dito isto, a ausência de uma cultura organizacional impacta diretamente a empresa, uma vez que a organização não consegue gerir lealdade entre seus funcionários e clientes. Além disso, a estrutura organizacional informal, a dependência da realização de comunicação informalmente, a ausência de missão, visão e valores, ausência de marketing e a falta de questionários para o feedback dos clientes também têm uma forte relação com a concorrência local, uma vez que esses pontos abordam falhas na gestão e, conseqüentemente, a perda da capacidade de competir e se conectar com os seus clientes, contribuindo para um ambiente vulnerável quanto a concorrência local.

Outra forte relação para as estratégias defensivas é o crescimento de lojas virtuais e plataformas online com a ausência de marketing, pois o crescimento das lojas virtuais e plataformas online representa uma ameaça para empresas físicas, proporcionando conveniência aos consumidores. A falta de investimento em marketing torna as empresas invisíveis no ambiente digital, dificultando sua adaptação às tendências e competindo com aquelas que utilizam estratégias online. As lojas virtuais se beneficiam dessa situação, ganhando vantagem competitiva.

Os pontos que são considerados com relação moderada quando analisada o mercado de expansão são profissionais focados em atender e compreender as necessidades específicas dos clientes. As novas tecnologias na área de serviços são uma oportunidade com relação moderada quando considerada com os seguintes pontos: grande diversidade de pneus e acessórios,

atendendo veículos leves e pesados; contratos firmados com prefeituras que garantem uma base de clientes sólida e consistente; ausência de uma cultura organizacional; e estrutura organizacional informal.

Os pontos que são considerados com relação moderada quando analisada a expansão de serviços são o sistema de integração comercial (SIC) e a ausência de marketing. Já os pontos considerados com relação moderada quando analisado o aumento da conscientização sobre a segurança veicular são: equipamentos modernos, que proporcionam precisão nos serviços de alinhamento e balanceamento; contratos firmados com prefeituras, que garantem uma base de clientes sólida e consistente; estrutura organizacional informal; dependência da realização de comunicação informal e a ausência de marketing.

Já quando observada a ameaça de concorrência com concorrência local, é identificado apenas o ponto de dependência da realização de comunicação informal. Quanto ao ponto de ameaça de transformações e mudanças no ambiente econômico, observa-se os pontos de grande diversidade de pneus e acessórios, atendendo veículos leves e pesados; produtos e serviços de alta qualidade, assegurando segurança e eficiência; e contratos firmados com prefeituras que garantem uma base de clientes sólida e consistente.

Quanto ao ponto de ameaça relacionado ao crescimento de lojas virtuais e plataformas online, é identificado profissionais focados em atender e compreender às necessidades específicas dos clientes; Equipamentos modernos, que proporcionam precisão nos serviços de alinhamento e balanceamento e ausência de uma cultura organizacional.

Com relação ao ponto de ameaça relacionado a instabilidade econômica e redução do poder de compra, observa-se contratos firmados com prefeituras, que garantem uma base de clientes sólida e consistente. Quanto aos fatores que têm uma relação moderada, é essencial destacar que eles exercem uma influência significativa, embora não tão intensa quanto os fatores de alta relação. Porém, ignorá-los pode levar a consequências cumulativas ou efeitos indesejados ao longo do tempo.

A relação fraca pode ser observada no cruzamento da grande quantidade de fornecedores em potencial com: profissionais focados em atender e compreender as necessidades específicas dos clientes; Sistema de Integração Comercial (SIC); ausência de uma cultura organizacional; dependência da realização de comunicação informal. Outra relação fraca que pode ser analisada são as novas tecnologias na área de serviços com a ausência de missão, visão e valores; ausência de marketing; falta de questionários para o feedback dos clientes.

Já se tratando da ameaça transformações e mudanças no ambiente econômico, é obtida relação fraca quando considera-se contratos firmados com prefeituras que garantem uma base

de clientes sólido e consistente; ausência de uma cultura organizacional; ausência de missão, visão e valores; ausência de marketing; falta de questionários para o feedback dos clientes. O crescimento de lojas virtuais e plataformas online possui relação fraca com a estrutura organizacional informal e a dependência da realização de comunicação informal.

Ainda observa-se a relação fraca de variação nos preços dos insumos dos produtos com a grande diversidade de pneus e acessórios, atendendo veículos leves e pesados, além de produtos e serviços de alta qualidade, assegurando segurança e eficiência. E por fim, a instabilidade econômica e redução do poder de compra possui relação fraca com a grande diversidade de pneus e acessórios, atendendo veículos leves e pesados e com ausência de uma cultura organizacional e estrutura organizacional informal.

Existem alguns pontos onde ainda não há relações estabelecidas, e esses pontos têm uma prioridade menor para a realização de estudos, como é o caso da grande quantidade de fornecedores em potencial quando traçado com a estrutura organizacional informal; Ausência de missão, visão e valores; Ausência de marketing; E a falta de questionários para o feedback dos clientes. Outro ponto sem relação é as novas tecnologias na área de serviços traçado com a dependência da realização de comunicação informalmente.

Vale ressaltar que, devido às oscilações e mudanças de preços constantes, seria viável a inserção de tablets, visto que a empresa utiliza papéis para contabilizar os preços dos seus diversos produtos. Isso seria cabível para diminuição de desperdícios de folhas, colaborando para a sustentabilidade da organização. Outra forma, seria a implementação de tecnologias que aperfeiçoem os serviços, como por exemplo, o agendamento online de serviços, de modo a manter a competitividade da empresa no mercado e reduzir a fila de espera entre os clientes, melhorando ainda mais sua fidelização. Além disso, o ponto sobre o aumento da conscientização sobre a segurança veicular não possui relação com a grande diversidade de pneus e acessórios, atendendo veículos leves e pesados; Sistema de Integração Comercial (SIC), e a ausência de uma cultura organizacional. Os pontos sem relações quando visto com transformações e mudanças no ambiente econômico são eles: Profissionais focados em atender e compreender às necessidades específicas dos clientes; Sistema de Integração Comercial (SIC); estrutura organizacional informal; dependência da realização de comunicação informal. Já os pontos sem relações quando visto com o crescimento de lojas virtuais e plataformas online, podem destacar: grande diversidade de pneus e acessórios, atendendo veículos leves e pesados; Produtos e serviços de alta qualidade, assegurando segurança e eficiência; contratos firmados com prefeituras que garantem uma base de clientes sólido e consistente; Sistema de Integração Comercial (SIC); ausência de missão, visão e valores; e a falta de questionários para o feedback

dos clientes.

Para a necessidade de variação nos preços dos insumos dos produtos não se tem relação para os pontos como: profissionais focados em atender e compreender às necessidades específicas dos clientes; equipamentos modernos, que proporcionam precisão nos serviços de alinhamento e balanceamento; contratos firmados com prefeituras que garantem uma base de clientes sólido e consistente; Sistema de Integração Comercial (SIC); ausência de uma cultura organizacional; estrutura organizacional informal; dependência da realização de comunicação informalmente; ausência de missão, visão e valores; ausência de marketing; e a falta de questionários para o feedback dos clientes.

Os pontos sem relação quando se trata de instabilidade econômica e redução do poder de compra: produtos e serviços de alta qualidade, assegurando segurança e eficiência; profissionais focados em atender e compreender às necessidades específicas dos clientes; Equipamentos modernos, que proporcionam precisão nos serviços de alinhamento e balanceamento; Sistema de Integração Comercial (SIC); dependência da realização de comunicação informalmente; ausência de missão, visão e valores; ausência de marketing; e a falta de questionários para o feedback dos clientes.

#### 4.5 PROPOSIÇÃO DE MELHORIAS

O Quadro 2 traz uma análise dos pontos que estão fortemente relacionados na matriz de SWOT Cruzada. Nele é apresentado qual estratégia está sendo utilizada em cada cruzamento, o foco dessa estratégia, o aspecto que deve ser destacado e a melhoria sugerida.

**Quadro 2** - Análise das relações fortes.

<b>Tipo de Estratégia</b>	<b>Foco</b>	<b>Ponto a ser enfatizado</b>	<b>Melhoria proposta</b>
		Grande diversidade de pneus e acessórios, atendendo veículos leves e pesados.	– Estabelecer um software personalizado que sugere os pneus e acessórios mais adequados para cada cliente, levando em conta o modelo do carro, como ele é usado e o histórico de compras.
	Destaca o que a		

Ofensiva	empresa tem de melhor. O foco está no crescimento e na conquista de mercado.	Produtos e serviços de alta qualidade, assegurando segurança e eficiência.	– Oferecer uma garantia adicional para produtos e serviços, além de acompanhar o feedback dos clientes para saber se estão satisfeitos.
		Profissionais focados em atender e compreender as necessidades específicas dos clientes.	– Capacitar os profissionais para que adotem uma abordagem consultiva, ouvindo atentamente as necessidades do cliente e oferecendo soluções personalizadas, não apenas produtos.
		Equipamentos modernos, que proporcionam precisão nos serviços de alinhamento e balanceamento.	– Estabelecer um plano de manutenção preventiva regular para garantir que os equipamentos funcionem com máxima precisão e evitar falhas inesperadas durante o atendimento ao cliente.
		Contratos firmados com prefeituras, que garantem uma base de clientes sólida e consistente.	– Criar planos de fidelidade ou benefícios adicionais, como garantia estendida ou prioridade no atendimento, para contratos de longo prazo com as prefeituras, incentivando a renovação dos contratos e fidelização.
		Sistema de Integração Comercial (SIC).	– Treinar a equipe para aproveitar ao máximo as funcionalidades do sistema, garantindo que ele seja utilizado de forma eficiente e agregue valor ao negócio.

<b>Confrontativa</b>	A intenção é analisar como os pontos fortes podem ajudar a reduzir as chances de ameaças.	Grande diversidade de pneus e acessórios, atendendo veículos leves e pesados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Estabelecer um software personalizado que sugere os pneus e acessórios mais adequados para cada cliente, considerando o modelo do carro, como ele é usado e o histórico de compras.</li> <li>– Implementar um sistema de controle que ajude a evitar faltas ou excessos de produtos.</li> </ul>
		Produtos e serviços de alta qualidade, assegurando segurança e eficiência.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Oferecer uma garantia adicional para produtos e serviços, além de acompanhar o feedback dos clientes para saber se estão satisfeitos.</li> <li>– Implementar um sistema de gestão da qualidade, como a ISO 9001, para padronizar todos os processos e garantir que serviços e produtos sejam sempre excelentes.</li> </ul>
		Profissionais focados em atender e compreender as necessidades específicas dos clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Capacitar os profissionais para que adotem uma abordagem consultiva, ouvindo atentamente as necessidades do cliente e oferecendo soluções personalizadas, não apenas produtos.</li> <li>– Estabelecer metas individuais que incentivem os profissionais a se</li> </ul>
			concentrarem não apenas nas vendas, mas também em oferecer uma experiência excepcional ao cliente.

		<p>Equipamentos modernos, que proporcionam precisão nos serviços de alinhamento e balanceamento</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Estabelecer um plano de manutenção preventiva regular para garantir que os equipamentos funcionem com máxima precisão e evitar falhas inesperadas durante o atendimento ao cliente.</li> <li>– Ficar sempre atento às inovações do mercado e atualizar os equipamentos conforme novas tecnologias, para garantir que os serviços permaneçam competitivos e eficientes</li> </ul>
		<p>Contratos firmados com prefeituras que garantem uma base de clientes sólida e consistente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Criar planos de fidelidade ou benefícios adicionais, como garantia estendida ou prioridade no atendimento, para contratos de longo prazo com as prefeituras, incentivando a renovação dos contratos e fidelização.</li> <li>– Oferecer treinamentos ou workshops para as pessoas responsáveis pela frota da prefeitura, sobre a importância da manutenção adequada dos pneus e do alinhamento.</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>– Treinar a equipe para aproveitar ao máximo as funcionalidades do sistema, garantindo que ele seja utilizado de forma eficiente e agregue valor ao negócio.</li> </ul>

		Sistema de Integração Comercial (SIC).	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Utilizar o SIC para prever demandas e sugerir pedidos automáticos com base no histórico de vendas e nas variações sazonais, ajudando a evitar excessos e a garantir que não falem produtos.</li> </ul>
<b>Reforço</b>	O foco é fortalecer a empresa para que os pontos fracos não afetem as oportunidades do ambiente externo, fortalecendo a marca e fidelizando os clientes.	Ausência de uma cultura organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Promover reuniões regulares para alinhar os objetivos e ouvir as sugestões da equipe.</li> </ul>
		Estrutura organizacional informal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Mapear os processos internos para padronizar as atividades e minimizar falhas.</li> </ul>
		Dependência da realização de comunicação informal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Criar um manual de comunicação interna.</li> <li>– Implementar ferramentas como Trello, para acompanhar as tarefas e garantir transparência na execução das atividades.</li> <li>– Realizar reuniões periódicas (semanal ou mensalmente) com pautas bem definidas e atas registradas.</li> </ul>
		Ausência de Missão, visão e valores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Definir e desenvolver a missão, visão e valores da empresa, de maneira clara e objetiva.</li> </ul>
		Ausência de marketing.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Elaborar um plano de marketing bem estruturado e eficiente.</li> </ul>
		Falta de questionários para o feedback dos	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Elaborar um questionário curto, com perguntas sobre o atendimento e a qualidade</li> </ul>

		clientes.	dos produtos, para colher o feedback dos clientes.
<b>Defesa</b>	Possui como foco a proteção da empresa contra ameaças externas, a partir da redução das fraquezas.	Ausência de uma cultura organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Promover reuniões regulares para alinhar os objetivos e ouvir as sugestões da equipe.</li> <li>– Oferecer capacitação contínua aos funcionários, reforçando os princípios da empresa.</li> </ul>
		Estrutura organizacional informal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Mapear os processos internos para padronizar as atividades e minimizar falhas.</li> <li>– Estabelecer canais de comunicação oficiais, como reuniões semanais, e-mails internos e plataformas de colaboração</li> </ul>
		Ausência de Missão, visão e valores.	– Definir e desenvolver a missão, visão e valores da empresa, de maneira clara e objetiva.
		Ausência de marketing.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Desenvolver estratégias de marketing, para atingir o público alvo.</li> <li>– Elaborar um plano de marketing bem estruturado e eficiente.</li> </ul>
		Falta de questionários para o feedback dos clientes;	– Elaborar um questionário curto, com perguntas sobre o atendimento e a qualidade dos produtos, para colher o feedback dos clientes.

**Fonte:** Autoria Própria (2025).

Depois da realização e definição das melhorias viáveis para cada fator analisado, foram detalhadas algumas das propostas, vistas como mais urgentes para a organização. Essas melhorias têm como propósito tornar a empresa mais competitiva estrategicamente, de modo a

otimizar o desempenho da organização, colaborando para o aumento da eficiência das estratégias que estão sendo adotadas.

#### 4.5.1 Missão, visão e valores

A missão, visão e valores são pilares essenciais para o sucesso e a sustentabilidade de uma empresa, pois orientam suas decisões estratégicas, fortalecem sua identidade organizacional e direcionam suas ações no mercado (Chiavenato, 2004). O autor afirma que a missão define o propósito da organização, a visão estabelece a direção a ser seguida e os valores orientam as ações e decisões. Juntos, formam a base para o sucesso de qualquer empresa. Assim, a falta de missão, visão e valores é uma grande limitação da organização, e a sua falta contribui para o comprometimento do relacionamento entre os funcionários, assim como ocasiona problemas na tomada de decisões. Desta forma, foram estruturados a missão, visão e valores da organização (Quadro 3), de modo que os elementos colaborem para o sucesso da organização no longo prazo.

**Quadro 3** - Missão, visão e valores.

<b>Missão</b>	Proporcionar produtos e serviços automotivos de alta qualidade, oferecendo maior conforto, segurança e experiência para nossos clientes.
<b>Visão</b>	Ser referência no mercado no setor automotivo no agreste pernambucano, pela qualidade, inovação e confiança dos nossos clientes.
<b>Valores</b>	<p>Acreditamos em Deus e tudo o que Ele pode fazer;            Produtos e serviços de alto padrão de qualidade;            Valorizamos cada cliente, buscando atender às suas reais necessidades;</p> <p>Ética e transparência em todas as nossas ações;            Sempre em busca de melhores equipamentos e ferramentas para suprir as expectativas de nossos clientes.</p>

**Fonte:** Autoria Própria (2025).

Ao possuir missão, visão e valores bem definidos, a empresa é capaz de organizar de maneira eficiente o seu crescimento, além de envolver a participação de seus funcionários e sedestacar no mercado atual de maneira competitiva. Esses componentes são indispensáveis para uma gestão eficiente, pois cooperam para estratégias eficazes e o sucesso duradouro de

toda a organização.

#### 4.5.2 Plano de marketing

De acordo com Hutter et al. (2013), sem a presença do marketing, mesmo que um produto ou serviço seja de alta qualidade, a empresa terá dificuldades para alcançar o sucesso. O marketing consiste no processo de transmitir informações sobre a empresa e seus produtos aos clientes em potencial. O principal objetivo do marketing é impulsionar as vendas e aumentar os lucros, o que ocorre por meio de estratégias planejadas ao longo do tempo. Para que uma campanha de marketing seja eficaz, a empresa deve utilizar todas as ferramentas disponíveis de forma estratégica (HUTTER et al., 2013).

Desta forma, compreende-se o papel fundamental do marketing na empresa, uma vez que no setor automotivo a concorrência é bastante acirrada, e a ausência de um marketing eficiente, gera dificuldades para a empresa obter crescimento no mercado. Neste contexto, foram estabelecidas estratégias e formas de estruturação do marketing por meio da análise do setor em questão, como demonstra o Quadro 4.

**Quadro 4** - Estratégias de Marketing para a empresa.

<b>Estratégias de Marketing</b>	
<b>Tipos de Marketing</b>	<b>Proposta referente</b>
Marketing Digital	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Movimentar o Instagram com conteúdos sobre manutenção dos pneus e serviços, promoções e preços.</li> <li>● Investir em anúncios no próprio Instagram para alcançar um público maior.</li> <li>● Criar um site, de modo a facilitar a conexão com o cliente.</li> </ul>
Marketing de Relacionamento	Desenvolver um programa de fidelização para clientes frequentes, oferecendo descontos especiais.
Estratégias Offline	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Promover campanhas e eventos sobre a importância dos serviços de manutenção, por meio do Instagram</li> </ul>

	e Whatsapp. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecer a identidade da marca, através de uma logo.</li> </ul>
<b>Estruturação do Marketing</b>	
Análise do Mercado	Identificar seus concorrentes e compreender suas estratégias.
Definição Público-alvo	Mapear o perfil dos clientes e entender as suas reais necessidades.
Definição dos objetivos	Aumentar o público alvo e melhorar o engajamento das redes sociais.
Plano de ação	Definir dias/horários para as postagens no Instagram, além de determinar um orçamento para publicidades pagas.

**Fonte:** Autoria Própria (2025).

Com um plano de marketing bem estruturado e eficiente, a empresa poderá se destacar no mercado quanto a sua concorrência, além de fortalecer sua marca, de modo a atrair mais clientes. Apostando no marketing digital, no bom relacionamento com os clientes e em parcerias estratégicas, a empresa poderá crescer de forma sustentável e aumentar sua rentabilidade.

#### 4.5.3 Questionários para feedback dos clientes

O feedback possibilita aos indivíduos a oportunidade de identificar áreas de melhoria e aprimorar suas habilidades. Assim, o feedback dos clientes é essencial para o sucesso da empresa. Estar sempre atento às opiniões dos consumidores auxilia a organização a identificar os fatores de riscos e encontrar soluções para melhoria do estabelecimento. No setor automotivo, onde a segurança e a qualidade são fundamentais, desconsiderar o *feedback* dos clientes pode levar à perda de credibilidade e até a prejuízos financeiros. Quando os clientes ficam insatisfeitos é comum que compartilhem suas experiências negativas, o que pode prejudicar a imagem da empresa e dificultar a atração de novos clientes.

Ao analisar a empresa, foi perceptível a ausência de feedback, ou seja, não há nenhum canal em que as pessoas possam recorrer para demonstrar suas impressões e opiniões. Destaforma, apresentou-se um modelo para a coleta eficiente de dados, como observa-se no Quadro 5.

**Quadro 5** - Exemplo de questionário da Feedback.

<b>FEEDBACK DE SATISFAÇÃO</b>	
<p><b>1. Dados do cliente:</b>            Idade: _____            Sexo: <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Prefiro não informar            Frequência de visita à loja: <input type="checkbox"/> Primeira vez <input type="checkbox"/> Ocasionalmente <input type="checkbox"/> Frequentemente</p>	
<p><b>2. Qualidade do Atendimento:</b>            Como você avalia o atendimento de nossos funcionários?  <input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/> Bom <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Ruim <input type="checkbox"/> Péssimo            Os atendentes foram atenciosos e prestativos? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Parcialmente <input type="checkbox"/> Não            Conseguiram resolver o seu problema? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Parcialmente <input type="checkbox"/> Não</p>	
<p><b>3. Qualidade dos Serviços:</b>            Você utilizou algum dos serviços da loja? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não            Se sim, quais? <input type="checkbox"/> Balanceamento <input type="checkbox"/> Alinhamento <input type="checkbox"/> Troca de Pneus <input type="checkbox"/> Outros: _____</p>	
<p>_____ Como            você avalia a qualidade do serviço realizado?  <input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/> Bom <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Ruim <input type="checkbox"/> Péssimo            O tempo de espera foi adequado? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não</p>	
<p><b>4. Qualidade dos Produtos:</b>            Como você avalia a variedade de produtos da loja?  <input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/> Boa <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Ruim <input type="checkbox"/> Péssima            O produto adquirido atendeu às suas expectativas? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Parcialmente <input type="checkbox"/> Não</p>	
<p><b>5. Preços e Formas de Pagamento:</b>            Como você avalia os preços praticados na loja?  <input type="checkbox"/> Abaixo do esperado <input type="checkbox"/> Justos <input type="checkbox"/> Altos <input type="checkbox"/> Muito Altos.            A loja oferece boas condições de pagamento? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não</p>	
<p><b>6. Ambiente da Loja:</b>            Como você avalia a organização e limpeza do ambiente?  <input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/> Boa <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Ruim <input type="checkbox"/> Péssima            O ambiente é confortável para esperar pelo serviço? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não</p>	
<p><b>7. Comentários:</b>            _____            _____            _____</p>	

Fonte: Autoria Própria (2025).

A aplicação do questionário para o recolhimento do feedback é fundamental para compreender a experiência dos clientes na empresa, além de identificar áreas que precisam de melhorias. Por meio das respostas deve-se buscar o aumento da satisfação e a fidelização dos clientes, garantindo um serviço cada vez mais eficiente e alinhado às necessidades do mercado.

#### 4.5.4 Sistema de integração comercial (SIC)

A integração dos processos de venda e serviços em uma única plataforma proporciona à loja de pneus uma vantagem competitiva, ao alinhar estratégia e operação com maior precisão (PORTER; MILLAR, 1985). Os autores ressaltam a importância de unir os processos de vendas e serviços em apenas uma plataforma, tornando-o um grande diferencial competitivo para a empresa. Essa integração não só permite que áreas de vendas, estoque, entre outros, otimizem seus recursos e diminuam seus erros operacionais, como também oferece um controle maior e estratégico dentro da organização, pois ao alinhar a estratégia da empresa com suas atividades diárias, é possível oferecer um serviço mais eficiente e personalizado. Dessa forma, a empresa se torna mais ágil, competitiva e capaz de responder rapidamente ao mercado, o que ajuda na conquista e fidelização de novos clientes.

O sistema de Integração Comercial (SIC), é considerado uma ferramenta extremamente fundamental para empresas que desejam aprimorar sua gestão e competitividade. No caso da empresa em questão, que já utiliza desta ferramenta, seria viável o aprimoramento da mesma em relação aos seus funcionários. Treinar a equipe para aproveitar ao máximo as funcionalidades do sistema resultaria em eficiência e agregaria valor à empresa, uma vez que, a loja realiza diversas atividades, o que facilitaria o acompanhamento em tempo real e contribuiria na tomada de decisão.

Outro fator indispensável seria a utilização do SIC para prever demandas e sugerir pedidos automáticos com base no histórico de vendas e nas variações sazonais, ajudando a evitar excessos e a garantir que não falem produtos. Visto que, o sistema permite reunir e automatizar todos os processos em uma única plataforma, pois ao integrar todos os setores, o sistema oferece uma visão clara e objetiva do negócio como todo, garantindo que a estratégia empresarial esteja de acordo com as operações do dia a dia. Como afirmam Porter e Millar (1985), essa integração ajuda a criar uma vantagem competitiva, pois além de melhorar o fluxo de informações dentro da organização, ela otimiza recursos, elevando a qualidade do serviço ofertado aos clientes.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O setor automotivo vem ganhando cada vez mais espaço no mercado, e, conseqüentemente, maior necessidade de diferenciação para se destacar no ambiente de alta concorrência. Desta forma, no presente estudo realizou-se o planejamento estratégico de uma empresa do setor automotivo, com base em análises dos ambientes interno e externo, com a finalidade de entender o comportamento estratégico da organização. Assim, buscou-se salientar a importância desse planejamento para o crescimento e a competitividade da empresa, através da aplicação de ferramentas estratégicas, a fim de viabilizar a identificação de fatores de melhoria e o direcionamento das ações estratégicas.

Inicialmente, para a compreensão da estratégia da empresa, buscou-se investigar e analisar os ambientes interno e externo. A investigação do ambiente interno possibilitou reconhecer os principais pontos fortes da organização, que representam suas vantagens competitivas, bem como os pontos fracos que podem impactar seu desempenho. Quanto à análise do ambiente externo, facilitou a identificação de oportunidades de crescimento e inovação, além do reconhecimento de ameaças que podem influenciar as operações da empresa. Com base nos diagnósticos realizados, foi estruturada uma análise SWOT e sua matriz cruzada. Essas ferramentas são essenciais para entender de maneira organizada os fatores internos e externos que influenciam a empresa. A partir dessas análises, sugerimos algumas estratégias para melhorar a competitividade da empresa e garantir um posicionamento mais forte no mercado.

A análise facilitou a compreensão de que a empresa apresenta vários pontos fortes, sendo eles: a grande diversidade de pneus e acessórios, atendendo veículos leves e pesados, produtos e serviços de alta qualidade, assegurando segurança e eficiência, entre outros. Entretanto, também identificou-se pontos fracos, como a ausência de uma cultura organizacional definida, ausência de missão, visão e valores e marketing, além da falta de questionários para feedbacks.

Quanto aos fatores que representam oportunidades, foram identificadas a grande quantidade de fornecedores em potencial, expansão de serviços, entre outros. Em contrapartida, fatores que merecem extrema atenção, por caracterizarem ameaças, foram a concorrência local, o crescimento de lojas virtuais e plataformas online, a variação nos preços dos insumos dos produtos, além da instabilidade econômica e redução do poder de compra.

Em relação ao Sistema de Integração Comercial (SIC), ferramenta necessária para as empresas, não só contribuiu para o alinhamento dos processos da organização, mas também

facilita a compreensão do fluxo de informações dentro da organização, elevando a qualidade do serviço ofertado aos clientes. Já com relação à missão, visão e valores, a empresa garante ainda mais o seu crescimento e destaque no mercado atual, visto que, colaboram para o sucesso da organização no longo prazo.

O plano de marketing impulsiona a venda e a realização de serviços, sendo indispensável para o progresso da empresa. E quanto ao questionário para feedback dos clientes, permite com que a empresa encontre soluções para melhoria de seu estabelecimento, uma vez que, esses questionários facilitam a identificação de fatores de riscos considerados prejudiciais dentro da empresa.

Assim, este trabalho destaca a relevância do planejamento estratégico como um diferencial competitivo para empresas do setor automotivo. A implementação de estratégias fundamentadas em uma análise cuidadosa do ambiente empresarial pode ajudar na tomada de decisões mais eficazes, promovendo um crescimento sustentável e fortalecendo a presença da empresa em um mercado cada vez mais dinâmico e desafiador.

## REFERÊNCIAS

- ABOUT CAR.** O impacto econômico da indústria automobilística: o papel dos carros na economia global e local. Blog About Car, 2023. Disponível em: <https://blog.aboutcar.com.br/2023/08/05/o-impacto-economico-da-industria-automobilistica-o-papel-dos-carros-na-economia-global-e-local/>. Acesso em: 30 mar. 2025.
- AGUIRRE, MAE Fernando; NAVARRETE, Hernández Daniel Martínez. **El ambiente externo de las organizaciones.** 2011.
- ANSOFF, H. Igor; SULLIVAN, Patrick A. Optimizing profitability in turbulent environments: A formula for strategic success. **Long range planning**, v. 26, n. 5, p. 11-23, 1993.
- BARBOSA, Emerson Rodrigues; BRONDANI, Gilberto. Planejamento estratégico organizacional. **Revista eletrônica de contabilidade**, v. 1, n. 2, p. 123, 2004.
- BARBOZA-CARRASCO, Irene; VÁZQUEZ-ALVARADO, Jorge MP; MATUS-GARDEA, BARROS, Juliana Manhães; DA HORA, Henrique Rego Monteiro; NETO, R. S. Planejamento estratégico no ramo da arquitetura: um estudo de caso com aplicação da matriz SWOT. **Encontro Nacional de modelagem computacional; XXIII, Palmas, 2020.**
- CALDEIRA, Adilson; GODOY, Arilda Schmidt. O processo de análise do ambiente e sua relação com a aprendizagem organizacional: um estudo de caso. **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 18, p. 779-812, 2012.
- CARDENETE FLORES, Manuel Alejandro et al. Elaboración de una matriz de contabilidad social a través del método de entropía cruzada: España 1995. **Estadística Española**, 2006.
- CERTO, Samuel C.; PEDRO, J. Paulo. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- Chiavenato, I. (2004). *Administração: Teoria, Processo e Prática.* São Paulo: Elsevier.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações.** 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento estratégico.** Elsevier Brasil, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Sérgio.** Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações. São Paulo: Atlas, 2003.
- CONCEIÇÃO, Joecléa Silva *et al.* A importância do planejamento no contexto escolar. COSTA, Renato Machado et al. Ambiente interno para inovação em uma empresa de e-commerce. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 9, n. 2, p. 5-30, 2012.
- DE ARAÚJO, Maria Arlete Duarte. Planejamento estratégico: um instrumental à disposição

- das universidades?. **Revista de administração pública**, v. 30, n. 4, p. 74 a 86-74 a 86, 1996.
- DE CARVALHO, Adriane Maria Arantes. Monitoração do ambiente externo de negócios: um estudo de caso. 1998.
- DE LOURDES OLIVEIRA, Ivone; ALENCAR, Terezinha Gislene Rodrigues. A dinâmica comunicativa no ambiente interno das organizações: inter-relação da comunicação formal com a comunicação informal. **Organicom**, v. 10, n. 19, p. 199-209, 2013.
- DE MENDONÇA SANTOS, André et al. Análise da qualidade na prestação de serviços jurídicos: um estudo de caso utilizando a matriz SWOT. **Brazilian Journal of Production Engineering**, v. 9, n. 2, p. 180-197, 2023.
- Faculdade São Luís de França**, v. 4, 2019.
- FERNANDES, Djair Roberto. Uma visão sobre a análise da Matriz SWOT como ferramenta para elaboração da estratégia. **Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais**, v. 13, n. 2, 2012.
- FIGUEIREDO, FERNANDA CRUZ; DE ALMEIDA, MARTINHO ISNARD RIBEIRO. UM ESTUDO DE CASO SOBRE ANÁLISE DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL NO TERCEIRO SETOR. 2010.
- Financial analysts journal**, v. 36, n. 4, p. 30-41, 1980.
- FRIESNER, Tim. History of SWOT analysis. **Marketing Teacher**, v. 20002010, 2011.
- FURLAN, Walter. **Análise do ambiente organizacional aplicada aos projetos estratégicos de exportação de empresas brasileiras de software e serviços correlatos**. 2003. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.
- GOODRICH, Robert Stuart. Monitoração do ambiente externo: uma necessidade para as organizações tecnológicas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 27, p. 05-10, 1987.
- Hutter, K.; Hautz, J.; Dennhardt, S.; Füller, J.** "The impact of user interactions in social media on brand awareness and purchase intention: the case of MINI on Facebook." *Journal of Product & Brand Management*, v. 22, n. 5/6, p. 342-351, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JPBM-05-2013-0299>. Acesso em: 01 de abril .
- Jaime A. Matriz de contabilidade social 2004 para México. **Agrociencia**, v. 43, n. 5, p. 551-558, 2009.
- KOTLER, Philip. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.
- LOBATO, Jamil Moysés Filho David Menezes.** *Gestão Estratégica*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2015.
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M.** (2017). *Fundamentos de metodologia científica* (7ª ed.). São Paulo: Atlas.
- MATOS, José Gilvomar R.; MATOS, Rosa Maria B.; DE ALMEIDA, Josimar Ribeiro. **Análise do ambiente corporativo: do caos organizado ao planejamento estratégico das organizações**. Editora E-papers, 2007.

MENDES, Osmar; RAISER, Gilberto. Planejamento estratégico. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau**, v. 3, n. 4, p. 230-240, 2008.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce W.; LAMPEL, José. \*SafSafári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman.

NÚCLEO DO CONHECIMENTO. O Papel do Feedback nas Organizações. **Revista Científica Multidisciplinar**. 2021. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br>. Acesso em: 02 de abril.

Organização Internacional de Fabricantes de Veículos Automotores (OICA). Dados do setor automobilístico mundial (2000-2017). Disponível em: <https://1library.org/article/dados-do-setor-automobil%C3%ADstico-mundial.zxvno5wy>. Acesso em: 31 mar. 2025.

PORTER, Michael E. Industry structure and competitive strategy: Keys to profitability.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**.

PORTER, Michael E.; MILLAR, Victor E. How Information Gives You Competitive Advantage. *Harvard Business Review*, v. 63, n. 4, p. 149–160, 1985.

**PWC BRASIL**. Inovação e sustentabilidade no setor de bens de consumo. PwC Brasil, 2024. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividade/produtos-consumo-varejo/2024/inovacao-e-sustentabilidade-no-setor-de-bens-de-consumo.html>. Acesso em: 30 mar. 2025.

SATOLANI, Mônica Ferreira; CORRÊA, Cynthia Cândida; FAGUNDES, Mayra Batista Bitencourt. Análise do ambiente institucional e organizacional da piscicultura no estado de Mato Grosso do Sul. **Revista de Economia e Agronegócio/Brazilian Review of Economics and Agribusiness**, v. 6, n. 2, p. 215-234, 2008.

SEZÕES, Carlos Miguel Isá. **Impacto das Estratégias de Employer Branding no Ambiente Interno e Externo da Empresa. Estudo de Caso**. 2018. Tese de Doutorado.

SILVA, Graciele de Brito *et al.* **Processos de Seleção e Decisão na Comunicação Organizacional: estudo do ambiente interno de uma indústria brasileira**. 2013.

SUGAHARA, Cibele Roberta; JANNUZZI, Celeste Aída Sirotheau Corrêa; FALSARELLA, Orandi Mina. Os Componentes do Ambiente Interno e Externo na Geração da Inovação nas Organizações. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 12, n. 1, p. 51-66, 2018.

TOZZO, Maycon; DA SILVA, Vinicius Ramos Lages; SPÓSITO, Edson Alcebiades. Planejamento Estratégico com uso das Ferramentas SWOT Cruzada, Matriz GUT e 5W2H. Um estudo de caso em uma pizzaria. **Revista FIBinova**, v. 2, 2022.

VALENTIM, Marta. Tipos de planejamento. **Belo Horizonte: Cantos**, 2016.

VEIGUELA, Yanlis Rodríguez; FRAGA, Rafael Sablón; DÍAZ, Jency Tanda. La Matriz Cruzada Cliente-Producto:: Herramienta factible para la toma de decisiones. **Avanzada Científica**, v. 16, n. 3, p. 1-11, 2013.