



**INSTITUTO DE ENSINO SUPERIOR DE LONDRINA  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**JOÃO PAULO DE JESUS GODINHO  
THIAGO AUGUSTO DE ALMEIDA**

**CRISE ECONÔMICA NACIONAL NO SETOR  
AUTOMOBILÍSTICO: FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS  
PARA AUXILIAR NA REESTRUTURAÇÃO  
EMPRESARIAL**

**Londrina  
2018**

JOÃO PAULO DE JESUS GODINHO  
THIAGO AUGUSTO DE ALMEIDA

**CRISE ECONÔMICA NACIONAL NO SETOR  
AUTOMOBILÍSTICO: FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS  
PARA AUXILIAR NA REESTRUTURAÇÃO  
EMPRESARIAL**

Artigo apresentado ao curso de Administração  
do Instituto de Ensino Superior – INESUL como  
requisito para obtenção do diploma de Bacharel  
em Administração

Orientador: Prof. André Bonfante

**Londrina  
2018**

JOÃO PAULO DE JESUS GODINHO  
THIAGO AUGUSTO DE ALMEIDA

**Crise econômica nacional no setor automobilístico:  
ferramentas estratégicas para auxiliar na reestruturação  
empresarial**

Artigo apresentado ao curso de Administração de Empresas do Instituto de Ensino Superior – INESUL como requisito para obtenção do diploma de Administrador.

**COMISSÃO EXAMINADORA**

---

Prof<sup>a</sup>. Antonia Maria Gimenes

---

Prof<sup>o</sup>. André Bonfante

---

Prof<sup>o</sup>. Claudio Tesser

---

Prof<sup>o</sup>. Renato Nogueira Pérez Avila

---

Prof<sup>o</sup>. Douglas Otacio Romero

Londrina, 04 de Julho de 2018.

# CRISE ECONÔMICA NACIONAL NO SETOR AUTOMOBILÍSTICO: FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS PARA AUXILIAR NA REESTRUTURAÇÃO

Antonia Maria Gimenes<sup>1</sup>, André Bonfante<sup>2</sup>, João Paulo de Jesus Godinho<sup>3</sup>, Thiago Augusto de Almeida<sup>4</sup>.

## RESUMO

Este artigo mostra como a crise econômica do país dos últimos anos tem afetado as empresas do setor automobilístico. Onde se visualiza que o mercado retraído são frutos de vários fatos ocorridos na economia brasileira. Para alavancar o nosso estudo foram designados os objetivos específicos como o de verificar a repercussão da crise nos negócios; pesquisar ferramentas estratégicas para auxiliar a empresa e analisar a viabilidade do planejamento estratégico das empresas. Justifica-se a relevância do presente estudo levantar a importância e as causas do enfraquecimento dos negócios criando na organização uma solução através de pesquisas, gerando soluções rápidas, constantes e funcionais a estas organizações. A metodologia do presente artigo foi de caráter descritivo, analítico e qualitativo e com levantamentos bibliográficos em livros e sites que contenham materiais específicos que nos ajudem na concretização deste estudo. Para esse estudo será utilizado somente Análise Swot e o Canvas, onde auxiliará a abordagem de modo eficiente para diagnosticar problemas dentro da organização, podendo ser causa negativa pela qual a empresa não consegue se estabelecer novamente no mercado econômico na mesma proporção antes da crise. Conclui-se que a ferramenta estratégica adequada auxilia o empresário a tomar decisões para poder superar suas metas e objetivos.

**Palavras-chave:** Crise econômica. Ferramentas estratégicas. Setor automobilístico.

## ABSTRACT

This article shows how the economic crisis of the country of recent years has affected the companies of the automotive sector. Where it is visualized that the withdrawn market is the result of several events occurred in the Brazilian economy. In order to leverage our study, specific objectives were assigned, such as verifying the repercussion of the crisis in business; research strategic tools to assist the company and analyze the feasibility of strategic business planning. The relevance of this study is worth highlighting the importance and causes of the weakening of the business, creating in the organization a solution through research, generating quick, constant and functional solutions to these organizations. The methodology of the present article was descriptive, analytical and qualitative, and with bibliographical surveys in books and websites containing specific materials that help us in the accomplishment of this study. For this study only Swot Analysis and Canvas will be used, where it will help the approach in an efficient way to diagnose problems within the organization, and may be negative cause the company can not establish itself again in the economic market in the same proportion before the crisis. It concludes that the appropriate strategic tool helps the entrepreneur to make decisions in order to overcome his goals and objectives.

**Key-words:** Economic crisis, Strategic tools, Auto industry.

<sup>1</sup> Especialista em Administração de Empresas, Palestrante, Professora e Coordenadora do ensino superior e de Cursos Técnicos. <sup>2</sup> Graduado em Ciências Contábeis e Ciências Econômicas, Pós-graduado em Finanças, Professor do ensino superior; <sup>3 e 4</sup> Acadêmicos do Curso de Administração do ensino superior de Londrina-FACULDADE INESUL.

## INTRODUÇÃO

Frente a uma economia variável, o setor automobilístico sofre com as repercussões negativas do mercado econômico e tem deixado preocupado o empregador e o colaborador. Várias empresas que atuam no setor vêm fechando as portas justamente por não conseguir arcar com suas responsabilidades e por ter dificuldade de encontrar uma estratégia para auxiliar a enfrentar as dificuldades financeiras. O mercado interno retraído é a causa mais drástica encontrada pelos empresários, pois não acham saídas e não sabem que rumo tomar e o que realmente fazer para que sua empresa não feche as portas.

Diante desse contexto existem várias ferramentas estratégicas específicas que permitem encontrar as falhas e os erros que ajudam melhorar as tomadas de decisões. É com essa preocupação que vamos analisar quais estratégias o setor automobilístico deve tomar para sobressair da crise nacionalmente existida, Para alavancar o nosso estudo foram designados os objetivos específicos como o de verificar a repercussão da crise nos negócios; pesquisar ferramentas estratégicas para auxiliar a empresa e analisar a viabilidade do planejamento estratégico da empresa.

Justifica-se a relevância do presente estudo verificar sobre a importância e as causas do enfraquecimento da visão do empreendedor sobre sua empresa diante de uma crise econômica, avaliando suas necessidades e explorando as ferramentas em busca de resultados, gerando soluções rápidas, constantes e funcionais nas organizações através de ferramentas estratégicas empresariais.

A metodologia do presente artigo foi de caráter descritivo, analítico e qualitativo e com levantamentos bibliográficos em livros e sites que contenham materiais específicos que nos auxiliem na concretização deste estudo. Para elaborar esse estudo vamos utilizar ferramentas estratégicas como auxílio, porém existem várias tais como: Análise SWOT, Canvas, 5W2H, 5S, Six Sigma entre outras.

Para esse estudo será utilizado somente Análise Swot e o Canvas, onde auxiliará a abordagem de modo eficiente para diagnosticar problemas dentro da organização, podendo ser causa negativa pela qual a empresa não consegue se estabelecer novamente no mercado econômico na mesma proporção antes da crise.

## REFERENCIAL TEÓRICO

O trabalho aborda pesquisas bibliográficas como conceitos políticos e sociais na qual a sociedade é envolvida, por meio de planejamentos estratégicos que organizam e desenvolvem um setor econômico com o objetivo de referir-se de que maneira a crise que afetou e afeta o país nos dias atuais representou tal influência sobre os indicadores financeiros do país e das organizações explicando nesses tópicos sobre a crise em si e suas interferências no mercado atual.

A expressão crise possui uma definição extensa pode apontar uma situação dramática anormal e grave como também um ambiente perigoso (MICHAELIS, 2016). Considerando essas definições, é provável dizer que a situação atual da economia brasileira enquadra-se nesses aspectos.

Até meados dos anos 2000, o país vivia um processo de crescimento, com o mercado interno valorizado e as exportações em alta, a população possuía um poder de compra maior, e o país então vivia um bom momento, a partir da crise de 2008 que afetou países como Rússia e Estados Unidos, a evolução do Brasil foi prejudicada, mas não de forma comprometedora, como aconteceu com o mercado externo em geral (THAYLER, 2016).

Na crise de 1929, Keynes considerou a crise é uma possibilidade na dinâmica capitalista, mas sem um caráter sistemático regular, já que ocorre fundamentalmente devido a tomada de decisões sob incerteza. É nesse contexto que o governo entra como um fator capaz de equilibrar as distorções do sistema através da ampliação da demanda agregada com políticos expansionistas e estímulo de investimento.

Com anúncio da Copa do Mundo em 2014 e das Olimpíadas no Brasil em 2016, trouxe uma onda de investimentos tanto do poder público quanto da iniciativa privada, e o consumo da população foi estimulado nesse período. Porém, conforme COLLIT, (2015), no caso da Copa do Mundo especialmente, o Brasil não obteve um retorno esperado dos aproximados US\$ 11 bilhões gastos (o maior entre todos os países que já receberam o evento). Ainda para COLLIT, 2015, se as Olimpíadas seguir o mesmo preceito da Copa do Mundo, não fortalecera a economia do país, e do seu já enfraquecido estado do Rio de Janeiro. Para CURY e CAVALLINI, (2015), somado ao aumento com os gastos públicos, a estagnação econômica instaurada teve como agravantes a conjuntura externa, que por si só não comprometeu o crescimento econômico do Brasil, mas acelerou o processo que tem se mostrado incapaz, pois a

população não está recuperando seu poder de compra de forma efetiva, conforme dados apontados pelo IBGE, 2015 (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística).

## **CRISE X PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Crise vem do latim *crisis* (MICHAELIS, 2010) que significa declínio, desajuste, desequilíbrio. Ambas as palavras se encaixam ao atual situação econômica do país que está em uma recessão econômica causada por catástrofes políticas que vem causando desastres na economia atual, momento este em que o país vive, metodologias são essenciais para prevenção, pois sofremos impactos constantes que causam grande reflexo provocando danos que destroem a estabilidade da empresa.

No setor automotivo, a crise econômica afetou em cheio a produção industrial, demissões em massa, férias coletivas antecipadas, licenças remuneradas e paralisações nas linhas de montagem, frequentes desde 2014 (F. São Paulo 2015), têm sua explicação no comportamento do mercado de veículos automotores, que segundo a Federação Nacional dos Distribuidores de Veículos (Fenabrave), entre o ano de 2014 e o ano de 2015, as vendas de autos e comerciais leves caíram 21,58%; as de caminhões declinaram 47,36%; as de ônibus, 34,59%; e as de motos, 10,97%.

Neste caso a eficiência para manter um mercado econômico equilibrado depende também das organizações que diante de obstáculos tem que se adaptar, moldar e se reinventar, pois esse retrocesso nos obriga a desenvolver métodos para manterem o equilíbrio instável, não prejudicando o seu desenvolvimento.

## **SETOR AUTOMOBILÍSTICO E O IMPACTO ECONÔMICO NACIONAL**

Crise, recesso, tombo, recuo foram as principais palavras em manchetes de jornais a partir do segundo trimestre de 2014 quando começou o recesso econômico do país levando a um recuo no produto interno bruto (PIB) por dois anos consecutivos. A economia contraiu-se em cerca de 3% em 2015 e 3,6% em 2016 foi a mais profunda recessão desde que o PIB começou a ser calculado em 1947. O setor automotivo correspondeu por um terço dessa retração da economia brasileira no ano de 2015. No cenário econômico estimado para o ano de 2015, analistas estimaram uma retração do Produto Interno Bruto (PIB) em aproximadamente 1,5%.

A queda da indústria automobilística provoca desajuste na economia brasileira por corresponder 10% da indústria nacional e, conseqüentemente, por 2,2% do PIB, segundo cálculos da Tendência Consultoria. Para o ano de 2015, a consultoria estimou uma queda de 24% no setor na produção medida pelo IBGE.

A conta pode ser considerada conservadora, pois as tendências trabalham apenas com dados da produção de veículos. Mas a cadeia produtiva engloba segmentos como autopeças, siderurgia, químico, plástico e borracha. Além disso, tem a área de serviços, como revendas e financeiras. Somando as autopeças, a participação do setor no PIB sobe para 5% e no industrial para 21%. (ALVARENGA, 2015).

Segundo a ANFAVEA, 2015 – (Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores) que representa as montadoras foram produzidos no ano de 2015 2,585 milhões de veículos, 17,8% menos que em 2014. O volume será o mais baixo desde 2007. Com a diferença de um ano para outro representará R\$ 13 bilhões a menos em arrecadação de impostos, informa (MOAN, 2015).

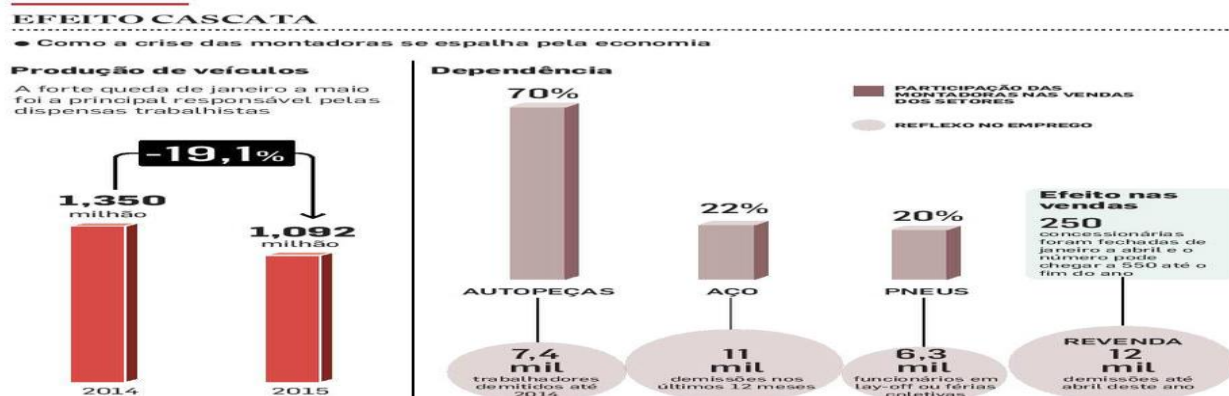
De janeiro a maio, a queda esteve em 19,1% (Imagem 01) em comparação a 2014 (1,092 milhão de unidades). Em vendas, o tombo é de 21% (1,106 milhão de unidades).

O desempenho negativo arrasta os demais setores da cadeia e o efeito mais perverso é nos empregos. Na indústria de aços, que vende 22% de sua produção para as montadoras, 12 mil postos foram eliminados nos últimos 12 meses. Há também 1,4 mil trabalhadores com contratos suspensos (lay off) em 2014. (GERBELLI, 2015).

“A crise tem um componente estrutural e conjuntural. O País veio de um crescimento pífio no ano passado, e projeção de uma recessão para este ano. Com isso, os setores não crescem”, diz o presidente do Instituto Aço Brasil, (LOPES, 2015).



## Imagem 01 – Efeito Cascata



Fonte: Arte Estadão, Estadão, 2015.

## OPORTUNIDADE X NECESSIDADE

Quando tratamos de mercado econômico retraído, várias empresas que estão à beira do “abismo” precisam urgentemente se restabelecer, pois correm sérios riscos diante de seus concorrentes de ficar sem mercado. Porém há empresas enxergam essa recessão como oportunidade e conseguem encontrar uma saída colocando em prática um planejamento estratégico adequado para a situação. Segundo o IBGE 2015, quase metade das empresas fecham em três anos, porém aquele empresário que se atualiza constantemente e busca conhecimento na área de atuação com certeza terá maiores chances de que seu negócio dure. Com isso buscar os resultados positivos para a empresa fica mais fácil e visa à geração de lucros ainda mais rápidos.

Uma pesquisa realizada pela GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*), em 2013 apontou que sete em cada dez brasileiros abrem seus negócios por oportunidade de mercado, os dados foram comparados com o ano de 2002 onde 42% das empresas abertas foi por oportunidade e em 2013 este número subiu expressivamente para 52%.

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico não é somente uma competência da administração que auxilia gestores a tomarem decisões em um certo período de tempo dentro da organização. Alguns aspectos são de extrema importância para

executar o plano estratégico sendo eles: missão, visão, objetivos, metas, planos de ação e posteriormente seu acompanhamento. Também a base para uma análise da organização, uma grande oportunidade de avaliação de todos e quaisquer aspectos positivos e negativos da empresa. Essa avaliação deverá ser de forma clara e coerente para se que possa ter um direcionamento na escolha das ferramentas a serem adotadas. E com isso pode diminuir seus pontos negativos, melhorando a empresa de uma forma geral.

A estratégia é basicamente um curso de ação escolhido pela organização a partir da premissa de que uma futura e diferente posição poderá oferecer (CHIAVENATO, SAPIRO, 2004).

Desempenhar um planejamento estratégico em uma empresa pode se estabelecer fases para observar e avaliar os fatores internos e externos no qual podem afetar de forma direta e indireta a organização e subdividindo em pontos positivos e negativos. No ambiente interno, todos os setores devem ser avaliados desde os colaboradores até a gestão, pois todos fazem parte do processo de transformação e desenvolvimento da empresa.

Já no ambiente externo avaliam se os aspectos de uma forma mais ampla que podem fazer com que o comportamento da empresa reduza diretamente, tais como os concorrentes, fornecedores e clientes. Mas além desses, ainda tem os que afetam indiretamente, que são os aspectos sociais que envolvem todo o macro entorno da empresa, economia, política, sociais, etc.

## **IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Toda organização pode ter ou tem dificuldade financeira, e com a crise econômica do país se agravou ainda mais e para superar isso métodos científicos são aplicados para auxiliar nas tomadas de decisões melhorando assim o desenvolvimento financeiro da empresa.

Existem vários métodos para analisar a empresa de um modo geral, mas antes disso é preciso olhar o mercado externo e a economia como um todo para então escolher a melhor ferramenta ou método a ser utilizada da melhor maneira possível.

Identificar aspectos negativos e corrigir através de métodos implantados para desenvolver um novo plano para o equilíbrio econômico, importante ressaltar que não necessariamente serão aplicados diante de uma queda, pois o mercado competitivo

tem alterações diariamente necessitando assim de mudanças e atualizações constantes.

## **FERRAMENTAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Há vários tipos de ferramentas que podem trazer para empresas auxílio para diferentes tipos de objetivo. Mas nos últimos anos devido ao mercado instável e os problemas políticos do país várias empresas têm adotado cada vez as ferramentas para se atualizar e até mesmo se manter no mercado ou em outras palavras “de portas abertas”, pois devido à esses fatores várias empresas estão com dificuldades de alavancar os seus projetos e objetivos.

Uma das ferramentas é o SWOT, iniciais das palavras em inglês *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças) desenvolvida pelo norte-americano Humphrey em um projeto de pesquisa científica na Universidade de Stanford em meados dos anos de 1960 e 1970, sendo uma ferramenta de fácil utilização que pode ser usada para qualquer análise de situação dentro da empresa. Já o CANVAS é uma ferramenta que auxilia um modelo de negócio, no qual possibilita o empresário ou empreendedor a ter noções melhores do mercado que atua ou quer atuar.

## **ANÁLISE SWOT**

A SWOT é a ferramenta pela qual pode auxiliar a identificar dificuldades ocultas que podem ser encontradas dentro ou fora das empresas servindo como base ou auxílio para outras ferramentas com a finalidade de preparar opções estratégicas, riscos e os problemas a resolver.

Sobre a Análise SWOT, nota-se que basta somente colocar as características conforme a tabela 01 e ai sim estabelecer a próxima ferramenta a ser utilizada caso precise. Por tanto a Analise SWOT utilizada ao menos uma vez na organização é de extrema importância que seja executada sempre que houver necessidade, pois como já citado o mercado ainda está instável e com constantes mudanças adversas

**Tabela 01 – Tabela SWOT**

	<b>AJUDA</b>	<b>ATRAPALHA</b>
<b>INTERNA</b> (organização)	<b>FORÇA</b>	<b>FRAQUEZA</b>
<b>EXTERNA</b> (ambiente)	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>

Fonte: Rocha, 2018

Para executar o SWOT, é preciso responder a quatro perguntas básicas: Quais são os pontos fortes da minha empresa? Quais são os pontos fracos da minha empresa? Que oportunidades o mercado pode me oferecer? Que ameaças podem se tornar realidade?

Localizando e organizando os agentes responsáveis pelas características da organização onde os elementos positivos se destacam por oportunidade e forças e os negativos se caracterizam pelas fraquezas e ameaças assim podem avaliar se a organização está promissora ou não.

As oportunidades são aspectos positivos e as ameaças são os aspectos negativos onde juntos colaboram com o ambiente externo da empresa. Já a força e a fraqueza colaboram com o ambiente interno. A mescla entre esses aspectos mostram se o ambiente externo e interno está favorável ou não.

Mapear o ambiente interno e externo da empresa é de extrema importância, pois será esse mapeamento que indicara os pontos de expansão e de retração da organização. Após isso fazer o levantamento das forças e fraquezas que contribuirão ou dificultarão a empresa a se expandir.

E para ajudar a entender melhor a análise SWOT a imagem 02 é um exemplo de como organizar a tabela com os dados coletados de uma empresa de informática.

**Imagem 02 – Exemplo SWOT**

<p><b>Forças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidade técnica</li> <li>- Equipe comprometida</li> <li>- Tempo de mercado</li> <li>- Imagem de confiança</li> <li>- Facilidade de mudanças</li> </ul>	<p><b>Fraquezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos limitados</li> <li>- Clientes “infiéis”</li> <li>- Preços não competitivos</li> <li>- Força de vendas limitada</li> </ul>
<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mercado em evolução</li> <li>- Novas tecnologias que podem ser ofertadas</li> <li>- Novas formas de marketing mais eficientes e baratas</li> <li>- Vender soluções na nuvem</li> <li>- Oferecer serviços especializados, com alto valor agregado.</li> </ul>	<p><b>Ameaças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrada de fortes concorrentes</li> <li>- Tecnologias/produtos substitutos</li> <li>- Variações cambiais, podem dificultar a oferta de produtos Importados</li> </ul>

Fonte: Marketti, 2017

A análise SWOT é uma ferramenta complexa, basta seguir os passos de acordo com o proposto e ao encontrar o resultado traçar um plano de ação para sobressair da situação problema encontrada. Porém para melhores resultados executar sempre que possível a análise SWOT para assim manter as empresa em desenvolvimento.

Segundo Oliveira, 2014, a Análise SWOT, é utilizada por empresas do gênero alimentício, e a partir dela desenvolveu oportunidades criando a empresa em formato Fast-Food, impulsionando o aumento do consumo através de um atendimento rápido e com baixo custo.

## CANVAS

Canvas está amplamente documentado no livro “Business Model Generation”, de Alexander Osterwalder e do Yves Pigneur, produzido de maneira colaborativa por pessoas de todo o mundo (AGUIAR, 2016). É uma ferramenta simples composta por nove lacunas com os principais essenciais que uma empresa possui. Por ser uma ferramenta de estratégia, a mesmas dever executada sempre que houver necessidade para atualizar e revisar o plano para se conseguir um melhor resultado.

**Tabela 02 – MODELO DE CANVAS**



**Fonte: Aguiar, 2016.**

Como mencionado na tabela acima, é a estrutura pelo qual a empresa já em movimento pode adotar para se reestruturar, podendo utilizar como base os dados de pesquisas já efetuadas com o auxílio de ferramentas tal como a Analise SWOT já citada.

Normalmente para desenvolver um plano de negócio bem elaborado leva um tempo relativamente longo, porém Canvas surgiu para uma solução mais ágil e

dinâmica, pois possui um aspecto direto e informal podendo assim o empreendedor elaborar o plano em apenas horas.

E como qualquer outro plano de negócio, Canvas está em constantemente sendo atualizado, assim pode ser utilizado por empreendedores que quer iniciar ou para a empresa que pretende alavancar um projeto, porém é importante destacar que o Canvas não substitui um plano de negócio, mas serve como base para definição dos pontos chaves.

A estrutura dessa ferramenta está dividida em nove lacunas onde em cada uma delas descreve os pontos chaves essenciais para um plano de negócio que são: Atividades Chave; Recursos Chave; Parcerias Chave; Estrutura de Custos; Segmentação de clientes; Proposta de valor; Canais de distribuição; Relacionamentos com o cliente; Fontes de Receita.

Esses aspectos não possuem uma regra ou sequencia obrigatória a ser seguida, pois cada um deles se complementa, mas é importante observar cada um de maneira coerente para não deixar dúvidas.

Como mencionado na Tabela 02 Canvas para ser elaborado pode ser impresso e exposto em um mural assim permite uma interação proativa e imediata de um ou mais colaboradores envolvidos no plano de negócios.

Parcerias chave, Recursos Chave, Atividade Chave referem-se a todos os aspectos necessários para o bom desempenho e desenvolvimento da empresa, pois são neles poderá explorar seus fornecedores, parceiros, recursos de terceiros, e seus principais parceiros como empresas de prestação de serviços, transportadora, escritório contábil, fornecedores, etc. Esses aspectos são essenciais para entender melhor a Proposta de Valor.

Na proposta de valor é onde o cliente vai perceber se ao adquirir o produto ou serviço quais benefícios terão pelo tal, e para isso é fundamental que o empreendedor responder a quatro perguntas básicas como: Quais segmentações de cliente podem oferecer meu serviço ou produto? Quais os benefícios que trará ao cliente? Nosso produto ou serviço auxilia a solucionar quais problemas dos clientes? As necessidades e ou expectativas dos clientes está sendo satisfeitas? As respostas dessas perguntas são definir se produto e serviços valor ou somente preço.

A proposta de valor faz parte da Segmentação de clientes por definir o que se o produto ou serviço oferecido aos clientes atende somente suas necessidades ou se superam as expectativas.

Dentro da proposta de valor podem ser utilizadas algumas orientações para identificar suas características como: Preço: atende a exigência o cliente com preço justo; Novidade no mercado: Produto novo algo inovador; Marca/ Status: Criar um produto ou serviço de desejo em busca clientes mais seletivos; Foco no resultado: refere se a ajudar o cliente e executar melhor sua atividade.

Seja qual for à orientação sancionada para delimitar sua proposta de valor, buscar sempre pela inovação para ser diferente dos demais concorrente de forma em que combine no segmento de cliente definido.

Na estrutura de custos propõe se levantar os meios necessários para o andamento da organização, desde a escolha do segmento de clientes, relacionamento com o cliente e proposta de valor de todos os fornecedores e parceiros que possa auxiliar a empresa.

Porém na estrutura de custos também a perguntas a serem respondidas, como: Quais os custos mais importantes da minha organização? Quais os recursos de maior impacto financeiro? Quais atividades de maiores custos, mas que são necessárias?

Podendo ser também dívida em Unidade de Custo e Custo de Valor, onde Unidade de Custo consiste em encontrar técnicas para redução de custos e já o Custo de Valor consiste em gerar valor ao produto visando à qualidade e aceitação da segmentação de cliente escolhida.

Uma competente administração de custos pode se fazer com que a organização se impulse tendo um diferencial competitivo podendo assim ter produtos e ou serviços de qualidade.

Na lacuna de Relacionamento de cliente trata se das técnicas adotas para conquistar os clientes, uma boa relação com os clientes além de aumentar as vendas colabora com a fidelização do mesmo e para ajudar a manter um bom relacionamento com o cliente.

Segundo AGUIAR 2016, três fases podem auxiliar a ter um bom relacionamento com o cliente:

- Aquisição: maneira pela qual a empresa vai chegar até o cliente, redes sociais, palestras, etc;

- Manutenção: Nada mais é que o pós venda ou contatado frequente da empresa com o cliente seja ela por e-mail ou pelos canais da empresa;
- Upselling: adicional de produtos para clientes já fidelizados.

Dentre dessas técnicas, se relacionar com os clientes podem ainda ser através do: Autoatendimento é onde o cliente compra ou adquire um serviço sem utilizar auxílio humano; Self Service que é semelhante ao autoatendimento porém essas se dedica mais as empresas do gênero alimentício; Atendimento Pessoal utiliza o agente como interação direta; Exclusivo quando o atendimento é dedicado somente a um cliente por vez.

Essas formas de se relacionar deixam o cliente ciente que sua empresa respeita sua individualidade e que não é somente mais um cliente.

Já na lacuna Canais, se dedica aos meios pelo quais a empresa vai utilizar desde a produção do produto, comunicação com o cliente até o pós venda. Os canais podem ser tratados pela empresa, porém tornar o caminho mais curto entre a empresa e o cliente é fundamental, ou seja, ter o melhor custo beneficia manter contato com o cliente mesmo que já fidelizado, utilizar canais específicos para chegar até o seguimento de cliente desejado.

Várias empresas efetuam somente um contato com seus clientes seja somente na apresentação do produto ou serviço seja na hora de fechar uma venda, descuidando assim do pós venda, pois é onde a empresa pode reter ainda mais os clientes não deixando os mesmo efetuar um marketing negativo sobre a empresa. Reconquistar cliente custa mais do que mantê-lo fidelizado.

A segmentação de clientes é considerada uma das lacunas mais importante no Modelo Canvas, pois é nela que o empresário decidira qual seguimento irá atuar, e assim quais serão seus cliente, ou seja, é onde a empresa vai identificar seu público alvo, porém a duas perguntas para ser questionadas. Para quais clientes estamos criando Valor? Quais os clientes mais importantes?

Na segmentação podem ocorrer diferentes etapas sendo a primeira a mais difundida e confusa com poucas características, na segunda já é a mais complexa e específica com todas as características necessárias para definir o objetivo da segmentação de cliente.

Fontes de Receita é o ponto crucial para existência da empresa do Modelo Canvas, pois é ele que vai definir quanto e como os clientes vão pagar pelo serviço e



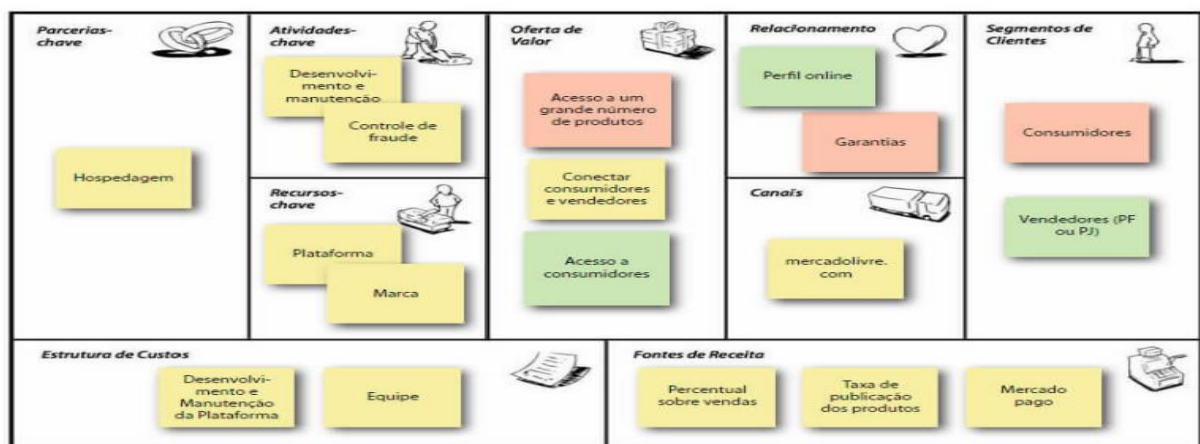
produto, os tipos de receita pode ser de um único pagamento ou parcelados com valores iguais pagos mensalmente.

As fontes podem ser através de licenciamentos, empréstimos, vendas de ativos, taxas de utilização, assinaturas de serviços ou publicidade.

Há duas maneiras definição de preço, o preço fixo onde a mercadoria tem preço pré-determinado por tanto pode haver alteração por quantidade, tempo de entrega e que vão determinar o valor final. Já no preço dinâmico, pode ser alterados frequentemente como, por exemplo, leilões variação cambial etc.

Varia empresas utilizam o modelo Canvas para seu desenvolvimento contínuo, abaixo segue um exemplo detalhado de uma empresa de Startup.

## MODELO DE PLANO DE NEGOCIO



Fonte: Spada, 2016

Todas as ferramentas são de extrema importância para a organização e é difícil citar uma que não tenha como ser aplicada na empresa, ou seja, todas elas têm sua função, objetivo e finalidades assim podem escolher a ferramenta que mais se enquadra na organização.

## CONCLUSÃO

Pelo presente artigo, verifica-se que o mercado automobilístico sofreu com vários processos negativos decorrentes das catástrofes políticas econômicas desde 2014, quando ocorreram demissões em massa, férias coletivas de colaboradores em montadoras e revenda de veículos automotores, decorrente da instabilidade econômica do país que segundo a Fenabrave (Federação Nacional de Veículos) entre julho de 2014 a julho de 2015 houve uma queda brusca nas linhas de produção quando a recessão atingiu em total o Brasil.

Com base nos dados, foram expostas duas ferramentas de planejamentos estratégicos, que auxilia o empresário ou empreendedor a diagnosticar problemas e obstáculo que atrapalhem o desenvolvimento das empresas.

Uma das citadas é a Análise SWOT, ferramenta de fácil utilização onde apresenta dois ambientes; o interno (forças e fraquezas) e o externo (oportunidades e ameaças) que segundo o autor da ferramenta, HUMPHREY, 1960, afirma que a teoria da análise SWOT pode auxiliar a empresa em dois ambientes o atual e o futuro, proporcionando um ponto de equilíbrio empresarial. Já o Canvas desenvolvido de uma forma mais colaborativa que teve como tese modelo de negócios e que por muitos anos foi utilizado sem um consenso de definição estratégica, e hoje se tornou um diagrama que permite você criar, desenvolver e alterar o planejamento da sua empresa identificando quais são suas hipóteses mais questionáveis e capturar as complexidades de como transformar o empreendimento em algo rentável. Possibilita divergir e convergir opiniões, gerando indicadores fortes para a inovação estratégica.

Diante da pesquisa exposta ressaltamos a necessidade de um plano estratégico no setor automobilístico a partir de dados internos e externos na qual encaminhará a empresa a tomar suas devidas providências na tomada de mercado, para quem deseja o ingresso no mercado o modelo de negócio é uma ferramenta essencial, porém a garantia de retorno do investimento aplicado pode não ser o esperado, destacamos que as ferramentas são semelhantes, porém com bases diferentes.

Nota se que ambas as ferramentas expostas são de extremas importâncias para as empresas que se encontram com algumas dificuldades internas ou externas, pois ambas são úteis ao empreendedor que conhece a real necessidade da sua empresa auxiliando na busca de resultados.

Conclui-se que um planejamento estratégico bem elaborado e desenvolvido mostra que o empreendedor conhece o mercado que atua, assim pode saber qual ferramenta adotar para agir diretamente no aspecto negativo encontrado com o auxílio das ferramentas estratégicas e sucessivamente gerar maior rentabilidade e visibilidade empresarial, bem como, para superar e se manter competitivamente no mercado.

## REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Everson. **Modelo de Negócio – Canvas**. 2015. Disponível em <<https://www.horadeempreender.co'm.br/pesquisa/canvas>> Acessado em 05/05/2018.
- CHIAVENATO, Idalberto, SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico- fundamentos e aplicações**; Ed.Campus, São Paulo, 2004.
- CURY, Anay; CAVALLINI, Marta. **Conheça cinco causas do 'fôlego curto' da economia brasileira**. G1, São Paulo. 2015. Disponível em. <<http://g1.globo.com/economia/noticia/2015/03/conheca-cinco-causas-do-folego-curto-da-economia-brasileira.html>>. Acesso em 28/04/2018.
- GERBELLI, Luiz Guilherme. MOAN, Marco Polo de Mello. **Crise das montadoras responde por um terço da queda do PIB**. Disponível em: <https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,crise-das-montadoras-responde-por-um-terco-da-queda-do-pib-deste-ano,1710306>. Acessado em 25/03/2018.
- KEYNES, Jhon Maynard. **A Teoria Geral do Emprego, do Juro e da Moeda**. 2ª Edição. São Paulo: Abril Cultural, 1985.
- MARKETTI, Rafael, **Matriz SWOT: Conceito e um Estudo de caso**. Disponível em: <<http://marketti.com.br/matriz-swot-conceito-e-estudo-de-caso/>> Acessado em: 04/04/2018.
- MICHAELIS, Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa. Editora Melhoramentos Ltda. Disponível em <http://michaelis.uol.com.br/busca?r=0&f=0&t=0&palavra=crise>> Acessado em 25/03/2018.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas**. 24ª Ed. São Paulo 2007.
- OLIVEIRA, Marcelo. **Análise SWOT da Mc Donald's**. Disponível em <http://empreendedormil.blogspot.com/2014/09/analise-swot-da-mc-donalds-previa.html>. Acessado em 10/06/2018.
- PAULILIO, Gustavo. **Análise SWOT de uma empresa: saiba como lidar com as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades do seu negócio**. Disponível em: <https://www.agendor.com.br/blog/analise-swot-de-uma-empresa/> Acessado em: 05/04/2018.
- ROCHA, Erico. **Como Usar a Análise SWOT**. Disponível em: <https://www.ignicaodigital.com.br/como-usar-analise-swot-para-avaliar-minha-equipe/>. Acessado em 30/03/2018.