

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - CCSA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

PABLO DIEGO NAZARÉ MARQUES

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA PARA A GESTÃO DE
CRISE ECONÔMICA: um estudo de caso na Automoto Ltda de São Luís**

São Luís
2016

PABLO DIEGO NAZARÉ MARQUES

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA PARA A GESTÃO DE
CRISE ECONÔMICA: um estudo de caso na Automoto Ltda. de São Luís**

Monografia apresentada ao curso de Administração, da Universidade Estadual do Maranhão, em cumprimento das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Celso Machado dos Santos Junior

São Luís
2016

Marques, Pablo Diego Nazaré.

Planejamento estratégico como ferramenta para gestão de crise : um estudo de caso na Automoto LTDA de São Luis/ Pablo Diego Nazaré Marques – São Luís, 2016.
55 f.

Monografia (Graduação) – Curso de Administração, Universidade Estadual do Maranhão, 2016.

Orientador: Prof. Celso Machado dos Santos Junior.

1.Planejamento estratégico. 2.Gestão de crise.3.Eficacia.I.Título

CDU: 658.012.2:64.031.3(812.1)

PABLO DIEGO NAZARÉ MARQUES

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA PARA A GESTÃO DE
CRISE ECONÔMICA: um estudo de caso na Automoto Ltda de São Luís**

Monografia apresentada ao curso de
Administração, da Universidade Estadual do
Maranhão, em cumprimento das exigências para
obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovada em ____ / ____ / ____

BANCA EXAMINADORA

**Prof.º Celso Machado dos Santos Júnior
(ORIENTADOR)**

1º EXAMINADOR

2º EXAMINADOR

Dedico este trabalho à toda minha família, em especial, à minha mãe, Assunção, por sempre estar ao meu lado, me dando força pra continuar e sempre acreditando em mim. E mais em especial ainda, ao meu avô, Carlindo, que infelizmente não está mais conosco, mas foi a figura de pai que tive: dedico esta vitória ao senhor vô.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por me dar força e ter colocada essa família maravilhosa na minha vida, pois esta tem sido meu combustível pra continuar nessa árdua jornada acadêmica.

Agradeço à minha mãe, Assunção de Maria Correia Nazaré, por ser essa pessoa maravilhosa, batalhadora, guerreira a qual todos os dias me orgulho de ser filho, e por poder ter o prazer de ter essa pessoa fantástica na qual eu me espelho. Ela que nunca desistiu de mim e também não me permitiu desistir de nada na minha vida. Meus agradecimentos também a Sandro Cunha, por ser um companheiro compreensivo à minha mãe, fazendo-a feliz todos os dias. E ao meu irmão, Daniel Correia, por me aturar em todos os momentos, dos felizes até quando não estou nada alegre.

Agradeço a Família Nazaré, meus tios Francisco e Luis, e as minhas tias Silvana, Erica e Valéria. Por ser a base de toda minha vivência. Como todas as famílias, nós brigamos, mas foram exatamente essas brigas que nos tornaram mais fortes e assim aprendemos a conviver com as diferenças de cada um. Um agradecimento em especial à minha tia Silvana, que desde o momento que nasci, foi minha segunda mãe, sempre apostando em mim e me colocando pra cima. Não podendo esquecer é claro, dos meus primos Valdson Santos, Amanda Nazaré, Sophia Gabryelle, Luis Paulo e Adryan. E por ultima e não menos importante, muito pelo contrario, a matriarca desta família, minha querida vó Maria de Lourdes, que com muita garra e força de vontade sustentou e criou 9 filhos, um exemplo a ser seguido.

Também agradeço a família Marques, meus tios Mardson e Marcelo, e as minhas tias Karol e Carla, e também ao meu pai, Richardson Marques, pelos momentos de muita descontração, às conversas sentados à porta de casa. Um agradecimento em especial à minha tia Carla, pois me ajudou bastante na elaboração deste trabalho, fazendo a formatação do mesmo, os meus sinceros agradecimentos. Não posso esquecer do alicerce desta família, minha querida vó Jucilene Marques, sempre preocupada comigo e brigando para que eu cresça na vida. Pensou que eu ia esquecer de você, Glorinha? Nuuuunca. Obrigado Maria da Glória por sempre me suportar e guardar meu churrasco nas noites de quarta. E lógico, agradeço à pessoa a quem eu dedico este trabalho, o exemplo de homem íntegro, que ama a família e fazia de tudo para o bem de todos que ele amava, meu avô, Carlindo Marques. Obrigado vô, por ser a figura paterna que tive, obrigado pelos conselhos de perseverança e por ter me dado o privilégio de usufruir 26 anos de sua agradável e prazerosa companhia.

Agradeço aos meus companheiros de infância, Gabriel Teles, Raul Cantanhede, Fagner Trigueiro, Klesio Moreno, Inara Pinheiro e Raissa Cantanhede, pelos momentos de diversão e conversas cheias de piadas nas ruas, em especial aos meus companheiros de farras, Raul e Klesio.

Agradeço também, ao Diretor Geral Gian Mendonça, da concessionária Automoto, que abriu as portas da empresa para que eu pudesse realizar a pesquisa. Contribuindo com a disponibilidade de seu tempo para responder os questionamentos exigidos para a realização do trabalho.

Agradeço ao meu orientador, Celso Junior, por ter aceitado ser meu orientador, dando-me atenção e auxílio na elaboração do trabalho, disponibilizando

material didático necessário para realização da pesquisa, e contribuindo com suas sugestões pontuais para a melhora do conteúdo.

Na UEMA, tive o prazer de conhecer pessoas maravilhosas como Raphaella Castro, Silmara Mondego, Epaminondas Fonseca, Casio Aires, pois estes estiverem comigo deste o principio. Muitas festas, muitas brigas, alguns choros, mas foi prazeroso demais compartilhar com vocês essa caminhada. Fora da sala conquistei amigos que considero como irmãos, Philipe Rezende e Paulo Roberto, quase nem brigamos, mas nunca desistimos um do outro.

Por fim, mais uma vez agradeço a Deus por colocar todas essas pessoas maravilhosas na minha vida, e se eu pudesse escolher não teria feito diferente. Muito Obrigados a todos vocês, serei eternamente grato por fazerem parte da minha história.

*“A maioria das pessoas não planeja
fracassar, fracassa por não planejar.”
(John L. Beckley)*

RESUMO

Este trabalho teve o objetivo de analisar a percepção sobre o planejamento estratégico como ferramenta para a gestão de crise econômica na Automoto Ltda. de São Luís. O ambiente de mercado competitivo tem induzido a alta administração das empresas a um ritmo acelerado de mudanças voltadas à própria sobrevivência, principalmente, na atual conjuntura econômica no país. Diante desse cenário, as estratégias competitivas estão cada vez mais conectadas, apresentando avanços e novas técnicas para a gestão empresarial. Então, é fundamental observar a existência de um Planejamento Estratégico na empresa e se suas ferramentas como o BSC (Balanced ScoreCard) e a Matriz SWOT estão sendo utilizadas de maneira eficiente para superar as turbulências do mercado atual. Para auxílio e compreensão do que está sendo pesquisado foi estudado e apresentado conceitos, históricos e contextualizações de planejamento, planejamento estratégico, planejamento estratégico como ferramenta para gestão de crise, e por fim foi apresentada a empresa Automoto Ltda. No que tange à metodologia, foi utilizada a pesquisa bibliográfica, documental, exploratória, explicativa, descritiva e de campo com um estudo de caso, usando instrumentos qualitativos para a análise da entrevista, com perguntas abertas. Portanto, pode-se concluir que a Automoto LTDA não pratica o planejamento estratégico, observado pelo não uso da matriz SWOT e a não formulação da missão, visão e valores da empresa e apenas faz a utilização do BSC como parâmetro de indicadores financeiros.

Palavra-chave: Planejamento Estratégico. Gestão de crise. Eficácia.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the perception of strategic planning as a tool for economic crisis management in Automoto Ltda. of São Luís. The competitive market environment has led to senior management of companies at an accelerated pace of change aimed at survival, especially in the current economic situation in the country. In this scenario, the competitive strategies are increasingly connected, with advances and new techniques for business management. So, it is essential to observe the existence of a strategic planning in the company and its tools like BSC (Balanced ScoreCard) and SWOT Matrix are being used efficiently to overcome the turbulence of the current market. For assistance and understanding of what is being searched was studied and presented concepts, historical contextualization and planning, strategic planning, strategic planning as a tool for crisis management, and finally was presented the company Automoto Ltda. With respect to methodology, bibliographical research, documental, exploratory, explanatory, descriptive and field with a case study was used, using qualitative tools for the analysis of the interview with open questions. Therefore, it can be concluded that the Automoto LTDA not practice strategic planning, observed by not using the SWOT matrix and not the formulation of the mission, vision and values of the company and only makes use of the BSC as financial indicators parameter.

Keyword: Strategic Planning. crisis management. Efficiency

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC – Balanced Scorecard

BSCOL - Balanced ScoreCard Collaborative

HBS - Harvard Business School

Matriz SWOT – *Strengths, Weaknesses , Opportunities, Threats.*

UEN'S – *Unidades Estratégicas de Negócios*

Ltda – Limitada

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Níveis Hierárquicos do planejamento	17
Figura 2 - Estrutura da Matriz SWOT	26
Figura 3 – Lógica do BSC.	29
Figura 4 - Integração das perspectivas do BSC.	32

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1	Planejamento	15
2.1.1	Histórico	16
2.1.2	Conceitos	17
2.1.3	Planejamento Tático	18
2.1.4	Planejamento Operacional	19
2.2	Planejamento Estratégico	20
2.2.1	Planejamento Financeiro	21
2.2.2	Planejamento a Longo Prazo	21
2.2.3	Planejamento Estratégico	22
2.3	O Planejamento Estratégico como ferramenta para a gestão de crise econômica	23
2.3.1	Análise SWOT e BSC (Balanced Scorecard)	24
2.3.1.1	Análise SWOT	25
2.3.1.2	BSC (Balanced Scorecard)	28
2.3.1.2.1	Balanced Scorecard como ferramenta estratégica	30
2.4	Gestão de Crise	33
3	METODOLOGIA	36
3.1	Quanto aos fins	36
3.2	Quanto aos meios	36
3.3	Universo e amostra	37
3.4	Métodos e técnicas de coleta de dados	37
3.5	Tratamento de dados	38
3.6	Limitações do método	38
4	ESTUDO DE CASO	40
4.1	Informações da Automoto Ltda	40
4.2	Resultados e Análises	42
4.3	Utilização das ferramentas do planejamento estratégico na Automoto Ltda	46
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	47
	REFERÊNCIAS	49
	APÊNDICE A - ENTREVISTA REALIZADA COM O DIRETOR GERAL	50

1 INTRODUÇÃO

Muitas empresas estão trabalhando para tornarem-se um diferencial competitivo no mercado. Fator este, que ficou mais evidente com a atual crise econômica e política vivida no Brasil, que também afetou a cidade de São Luís – MA, principalmente no ramo de vendas de carros, o qual a empresa estudada nesta pesquisa atua.

Em consequência, o planejamento estratégico se mostra, cada vez mais, como uma ferramenta fundamental no mercado competitivo, buscando melhores métodos de aperfeiçoamento de gestão das operações empresariais. Na prática, acaba por priorizar os segmentos de soluções em serviços, qualidade de processos, fortalecimento do relacionamento com o cliente, redução de custos administrativos e da inadimplência, reforçando desta forma, o relacionamento com os clientes, fornecedores e parceiros empresariais.

Diante desse entendimento, a gestão estratégica é entendida, como um importante instrumento institucional da alta administração, capaz de facilitar o relacionamento da empresa, tanto com seu ambiente interno, como com o ambiente externo.

A atividade de planejamento, não é algo simples, requer um amplo conhecimento de mercado, política, e até mesmo, das crenças locais na qual a sua empresa atua. O início de um trabalho de Planejamento compreende uma fase de diagnóstico da aplicação destes conceitos, ou seja, até que ponto a concepção do negócio da empresa está clara para seus líderes principais. Além disso, deve ficar também evidente a vantagem competitiva que ela produz.

Diante o já exposto, a pretensão do estudo remete-se a seguinte problemática: “Qual será a percepção sobre o planejamento estratégico como ferramenta para a gestão de crise econômica na Automoto Ltda, de São Luís?” Tendo em vista o cenário, foi realizado um estudo de caso com o propósito de observar se a empresa utiliza o planejamento estratégico como ferramenta para a gestão, e se as ferramentas, Matriz SWOT e BSC (Balnced ScoreCard), são utilizadas de maneira eficaz.

O objetivo geral desse estudo foi: Analisar a percepção sobre o planejamento estratégico como ferramenta para a gestão de crise econômica da

Automoto Ltda. de São Luís. E os objetivos específicos foram: Fazer um levantamento teórico sobre o tema, Planejamento Estratégico; apontar o Planejamento Estratégico como ferramenta para a gestão de crise econômica; realizar uma pesquisa verificando a percepção dos gestores e colaboradores em relação ao planejamento estratégico como ferramenta para gerenciar a crise econômica no cenário ludovicense e apresentar os resultados e discussões dos dados da pesquisa.

Não é surpresa a ninguém que o planejamento estratégico é o alicerce para toda uma empresa bem-sucedida nos dias de hoje, principalmente nesse momento turbulento que atravessa nosso país, e principalmente o estado do Maranhão. Fazer uma análise tanto do ambiente interno como também, do externo, traz certa tranquilidade para a organização, para que possa ser traçadas metas e planos para superar tais crises. Daí vem a importância da utilização eficaz da matriz SWOT, fazendo análises dos ambientes, e do Balanced ScoreCard (BSC), na mensuração dos parâmetros organizacionais. Desta maneira, o estudo se faz necessário para que a direção da Automoto Ltda., na cidade de São Luís, observe de que maneira seu planejamento estratégico está sendo aproveitado e se há alguma forma de rejeição por parte dos seus colaboradores.

A pesquisa pode ser classificada como um estudo de caso, pois limitou-se à análise do planejamento estratégico na concessionária de carros Automoto na cidade de São Luís. A pesquisa evidencia o uso do planejamento estratégico e sua relação com servidores. Com isso, o presente trabalho tem como universo a Automoto Ltda. e, como amostra, o setor que compõem a Unidade de Gestão Estratégica.

A pesquisa será realizada na Automoto Ltda. do Maranhão Novo, localizada na Avenida Daniel de La Touche, S/Nº - Maranhão Novo. Os dados serão coletados através de pesquisas de campo, entrevistas e também através de livros, internet e redes eletrônicas, teses e materiais que tenham similaridade com o assunto.

Os principais autores que embasaram a pesquisa foram: Idalberto Chiavenato, Adalberto Américo Fischmann, Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira e Robert Kaplan.

Por fim, o trabalho foi dividido em cinco capítulos, incluindo esta introdução. O segundo capítulo, traz o referencial teórico para ajudar na realização da pesquisa, onde encontram-se os conceitos de planejamento e planejamento estratégico, a importância do planejamento estratégico para a resolução de crises, e a conceito de gestão de crise.

Já no terceiro capítulo, trata da metodologia utilizada para a elaboração da pesquisa. O quarto capítulo, aborda os resultados e a análise dos dados, destacando o posicionamento da empresa estudada perante à crise. Finalizando com o quinto capítulo, que traz as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para uma boa pesquisa, sua fundamentação teórica deve ser satisfatória. Nesta seção serão abordados vários pontos de vista sobre determinados assuntos com o fim de contribuir para a análise e veracidade da pesquisa a ser apresentada mais adiante.

Os conceitos de planejamento e planejamento estratégico, características e aplicação nas empresas, a importância do planejamento estratégico dentro das organizações para a gestão de crises, *Balanced Scorecard* e *matriz SWOT* como ferramentas estratégicas, e por fim uma apresentação sobre a empresa estudada, a Automoto Ltda., são o embasamento teórico para a realização desta pesquisa.

2.1 Planejamento

Quando a empresa faz seu planejamento, ela está olhando para o amanhã e antecipando decisões a respeito de ações que serão executadas ao longo do tempo.

Para Sanvicente e Santos (2000):

Planejar é estabelecer com antecedência as ações a serem executadas, estimar os recursos a serem empregados e definir as correspondentes atribuições de responsabilidades em relação a um período futuro determinado, para que sejam alcançados satisfatoriamente.

Em outras palavras, o planejamento pode ser entendido como uma ferramenta administrativa, que possibilita perceber a realidade, avaliar os caminhos, construir um referencial futuro, o trâmite adequado e reavaliar todo o processo a que o acoplamento se destina, ou seja, o lado racional da ação. Para que os objetivos da Organização sejam alcançados.

Planejamento é de suma importância para uma empresa, independentemente de fatores internos ou externos, econômicos ou sociais. Nas empresas vencedoras, em sua quase totalidade, o sucesso se deu em virtude de ações planejadas e direcionadas a um fim específico. O processo de se antecipar o futuro aumenta em muito o nível de conhecimento sobre o negócio. É uma ferramenta de gestão empresarial amplamente utilizada pelas organizações. É

considerado um instrumento administrativo relacionado com a estratégia empresarial (SAGIONETTI e FASCINA, 2004).

Definindo assim, planejamento é o alicerce de toda Organização bem sucedida nos dias de hoje. Nos tópicos seguintes, serão abordados, seu histórico e alguns conceitos dessa importante ferramenta da ciência da Administração.

2.1.1 Histórico

A Revolução Industrial foi um marco na evolução da administração das empresas. As características básicas deste período são o desenvolvimento do setor fabril, a aplicação da energia à indústria, o melhoramento dos meios de transporte e comunicação, o aumento do domínio do capitalismo e o grande desenvolvimento tecnológico. A revolução industrial produziu alterações significativas na estrutura econômica da sociedade. As relações de produção foram modificadas e surgiu a necessidade de sistematizar e gerir a produção que crescia exponencialmente.

Nesse contexto, entre o final do século XIX até a década de 20 do século passado tivemos vários pensadores que influenciaram o modo de gerir as empresas e instituições, o que sem dúvida estimulou o uso do planejamento estratégico como ferramenta de gestão. Taylor, Fayol, Ford e Weber estão entre eles. Com todo esse cenário de mudanças, o planejamento ganhou importância no ramo das empresas, sendo o diferencial das marcas de sucesso.

As duas grandes guerras obrigaram os Estados, em particular, suas Forças Armadas e os segmentos industriais a desenvolverem técnicas e ferramentas que otimizassem seus recursos, especialmente, os logísticos. Reforça-se, assim, o planejamento estratégico como ferramenta decisiva para o desenvolvimento de ações de médio e longo prazos.

Com relação ao planejamento estratégico do Estado, o Brasil acumulou, sobretudo entre os anos 40 e 70 do século passado, uma experiência razoável em matéria de planejamento governamental. Desde os primeiros exercícios, no imediato Pós-Segunda Guerra, por meio do Plano Salte (saúde, alimentação, transportes e energia) e, mais adiante, do Plano de Metas de Juscelino Kubitschek, até os mais recentes planos plurianuais, determinados constitucionalmente. O Estado brasileiro empreendeu, ao longo destas últimas cinco ou seis décadas, diversas tentativas de

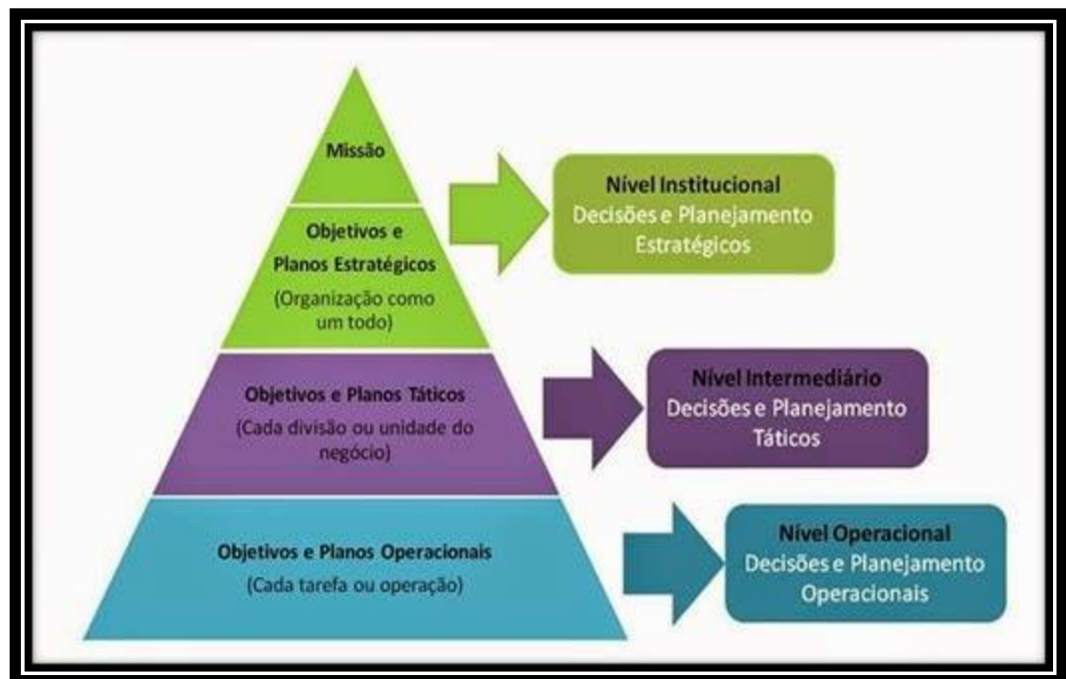
planejamento do futuro e de organização do processo de desenvolvimento econômico.

2.1.2 Conceitos

Segundo Oliveira (2003, p. 45) “o planejamento pode ser conceituado como um processo desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa”. Planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de um programa para a realização de objetivos e metas organizacionais, envolvendo a escolha de um curso de ação, a decisão antecipada do que deve ser feito e a determinação de como a ação deve ser realizada.

Conforme Oliveira (2001), considerando os grandes níveis hierárquicos, o planejamento pode ser dividido em três tipos: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional.

Figura 1 - Níveis Hierárquicos do planejamento.



Fonte: Oliveira (2001).

O planejamento estratégico é considerado uma excelente ferramenta, que auxilia o administrador a estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, visando obter resultados positivos na relação da entidade com o seu ambiente interno e externo.

De acordo com, Fischmann; Almeida (1991, p. 25)

Planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

Porém, o planejamento desenvolvido dentro das organizações é considerado uma nova ferramenta de gestão, que visa facilitar a administração dos negócios, pois através dele o gestor traça suas metas, objetivando um melhor desempenho nos processos, como também um maior aproveitamento no tempo, e recursos da empresa.

Segundo Maximiano (2000), o planejamento estratégico, é de responsabilidade dos executivos dos níveis mais altos da organização e está associado às tomadas de decisões sobre produtos e serviços que a organização pretende oferecer, como também os clientes e mercados que pretende atingir. Assim, planejamento estratégico pode ser considerado como a melhor forma de transmitir para a organização, mais segurança e uma maior capacidade de enfrentar futuras situações que possam surgir, como também, auxiliar no alcance de metas e objetivos desejados pela organização.

Complementam o planejamento estratégico:

2.1.3 Planejamento Tático

O Planejamento tático é aquele que faz a ligação entre o estratégico e o operacional. Geralmente, o planejamento tático é projetado a médio prazo e abrange cada departamento da Organização, ele interpreta as decisões do planejamento estratégico e os transforma em planos de ação dentro de cada unidade da empresa.

Diferentemente do planejamento estratégico, o planejamento tático ocorre apenas em determinados setores, e não na empresa toda, porém é desenvolvido através de objetivos estabelecidos no planejamento estratégico. Segundo Chiavenato (2000), planejamento tático abrange determinados setores da organização no nível intermediário, geralmente é projetado para o médio prazo, e apresenta uma grande preocupação em atingir os objetivos departamentais.

Para Oliveira (2003, p. 48):

O planejamento tático é desenvolvido em níveis organizacional inferiores, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução dos objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada, bem como as políticas orientativas para o processo decisório da empresa.

Portanto, pode-se observar que planejamento tático é desenvolvido em níveis intermediários da organização, e sua principal finalidade é a utilização eficiente de recursos disponíveis para alcançar os objetivos fixados, bem como as políticas determinadas para o processo decisório da empresa.

Diante disto, podemos dizer que o plano tático tem por finalidade especificar de qual modo cada setor ajudará a alcançar os objetivos gerais da Organização.

2.1.4 Planejamento Operacional

O planejamento operacional apresenta uma formulação por meio de documentos escritos, metodologias e implantação. Representa a união de algumas partes do planejamento tático, com um detalhamento maior, em um menor prazo de acontecimento (OLIVEIRA, 2001). Ou seja, a implementação das ações previamente definidas e estabelecidas pelos baixos níveis de gerência (nível tático)

Tem como principal finalidade desdobrar os planos táticos de cada departamento em planos operacionais para cada tarefa. Em outras palavras, o planejamento operacional ajuda a colocar em prática os planos táticos de cada setor da empresa, criando condições para a realização mais adequada dos trabalhos diários que são executados dentro da organização. Chiavenato (2000) acrescenta,

planejamento operacional abrange tarefas ou atividades específicas, projetadas no curto prazo, a fim de alcançar as metas impostas pela organização.

Contudo, os três níveis de planejamento são estabelecidos para que as organizações possam seguir uma metodologia de trabalho e tenham a capacidade de desenvolver seus processos de forma organizada na busca da otimização dos resultados diante de muita competitividade, objetivando sempre a melhoria contínua.

O planejamento operacional geralmente é desenvolvido no curto prazo pelos níveis organizacionais inferiores, com foco básico nas atividades do dia-a-dia da empresa. Os planejamentos operacionais correspondem a um conjunto de partes homogêneas do planejamento tático.

2.2 Planejamento Estratégico

Com as constantes turbulências ambientais passou a ser necessária a implementação de novos arranjos organizacionais, criando-se os sistemas internos de apoio à estratégia e surgindo novos métodos de planejamento. Esses têm, as crises, os problemas e os conflitos internos, as ameaças de sobrevivência ditadas por um mercado fortemente competitivo e o aumento das incertezas ambientais, como pressupostos para a adoção do planejamento estratégico nas Organizações. Em outras palavras, na atual conjuntura política e econômica, é indispensável o planejamento estratégico para as empresas que desejam se destacar no mercado.

O planejamento estratégico é resultado da integração de três fases: planejamento financeiro, planejamento a longo prazo e planejamento estratégico. Cada uma dessas fases engloba, de alguma forma, as contribuições da fase anterior, excluindo pontos prejudiciais à sua elaboração, devido às diferentes perspectivas do planejamento. O que modifica é a ênfase e o progresso que podem ser verificados na sua formulação de questões e alternativas, na eficiência de trabalho de preparação da equipe, na disponibilidade da alta cúpula em participar do processo e orientá-los, e na eficácia de se obter resultados. Desta maneira, vamos a um breve resumo de cada fase do planejamento estratégico.

2.2.1 Planejamento Financeiro

A primeira fase do planejamento só ganhou importância nas Organizações na década de 50. Era simples e mostrava-se eficiente: as empresas, baseadas nas previsões de receitas, estimavam os vários gastos, classificando-os e separando-os em grupos. Assim, surgindo as primeiras críticas, pois primeiro buscava-se saber de quanto a empresa disponha para depois determinar como seriam gastos tais recursos, ao invés de estimar os objetivos em primeiro lugar, e a seguir, os gastos necessários para cumpri-los.

O outro aspecto fortemente debatido nesta fase é a predominante influência da cultura organizacional na sua elaboração e execução, em que na sua previsão, os participantes projetavam gastos passados para elaborar o orçamento, com a esperança que eles se repetissem no futuro e em outras ocasiões superestimava-nos, prevendo cortes feitos pelo escalão responsável pela sua elaboração. Tal projeção tende a premiar os que gastam em excesso em detrimento dos que gastam pouco, havendo assim, cortes que podem prejudicar alguns setores da empresa, ou o que é pior, gastos desnecessários para evitar cortes de recursos. Visão esta, predominante na administração pública.

2.2.2 Planejamento a Longo Prazo

O início dos anos 60 trouxe significativas mudanças à concepção anterior de planejamento. Iniciou-se a prática do planejamento a longo prazo que se baseava na crença de que “o futuro pode ser melhorado por uma intervenção ativa do presente” (Ackoff, 1976, p.15). Mas para que isso ocorra era necessário estimar o futuro a partir de projeção de indicadores atuais e passados. Nesta fase a tomada de decisão ganhou importância no processo do planejamento, utilizando recursos analíticos, extrapolando-se o contexto organizacional através de avaliações do impacto das decisões atuais a longo prazo.

É também nesta fase que surge um dos instrumentos de análise de mercado: a matriz de orientação direcional. É um recurso que representa graficamente os ramos de atividade das empresas e posteriormente, suas unidades

estratégicas de negócios (UEN'S), considerando-se, dessas variáveis: a capacidade competitiva e a atratividade de mercado.

A atratividade de mercado é determinada pela seleção de critérios que permitam avaliar o grau em que ela ocorre, tais como tamanho de mercado, poder de compra, situação competitiva, tecnologia requerida. Já a capacidade competitiva seria medida pela participação no mercado, pelo volume e crescimento das vendas, e pelo retorno. Porém este tipo de análise é estático, pois indica apenas um momento da dinâmica da organização e de seu mercado, sem levar em conta a crescente rapidez das mudanças do mercado.

2.2.3 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é o processo pelo qual há uma mobilização por partes das empresas, no sentido de escolher e construir o seu futuro. Esta atitude possibilita a sustentação e competitividade, que tem importância decisiva para a manutenção do negócio. Este processo é focado na busca do melhor caminho a ser seguido para garantir a sobrevivência e crescimento sustentável da empresa em longo prazo.

Oliveira (1997, p. 33) define esta etapa do planejamento estratégico como: “[...] Corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto, a empresa tem condições e meios de atingir sobre as variáveis e fatores de modo que possa exercer alguma influência. O planejamento é ainda um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa independente de vontade específica de seus executivos.”

Diferentemente das fases anteriores, a participação da alta cúpula passa a ser mais evidente, ocorre uma interação mais acentuada com os demais setores da organização. E o processo de planejamento fica mais técnica, englobando todas as áreas da empresa, não focando com os gastos anteriores. Essa fase gera um conjunto de diretrizes estratégicas de caráter qualitativo que visa orientar a etapa de planejamento operacional.

Desenvolver um planejamento estratégico significa a adoção de um modelo que privilegie a pesquisa, em todos os setores do processo, na busca de

informações que financiem o futuro da empresa. Planejar estrategicamente significa acompanhar o presente, perceber as próprias limitações e prerrogativas e trabalhar para que o futuro seja melhor, por meio da adoção de políticas e diretrizes que orientem a empresa.

2.3 O Planejamento Estratégico como ferramenta para a gestão de crise econômica

O planejamento estratégico goza atualmente de relativa popularidade junto às comunidades acadêmicas e empresarial do Brasil. Há aqueles que alegam a impossibilidade de se planejar face o alto grau de incerteza do quadro econômico, político e social em que vivemos, mas por outro lado, não são poucos os empresários que enaltecem suas qualidades e sua utilidade para superar crises.

No que tange à importância do planejamento estratégico para a organização, Mauro Calixta diz:

“O planejamento estratégico é indispensável num quadro econômico, político e social marcado por turbulências, uma vez que em um ambiente de mudanças previsíveis e da constante instabilidade sua necessidade não é tão vital.”

Ou seja, o planejamento estratégico ganha suma importância em momentos de crises, em que é fundamental identificar as origens de potenciais crises organizacionais, apontando aqueles que mais provavelmente afetarão a empresa, ou seja, o impacto monetário e a probabilidade de sua ocorrência. Podendo assim, a alta cúpula da Organização evitar o máximo de danos à empresa.

Planejamento estratégico é uma ferramenta eficaz de gestão empresarial bastante utilizada pelas organizações contemporâneas, servindo de sustentação ao desenvolvimento e implementação das estratégias empresariais (SAGIONETTI e FASCINA, 2004).

Alguns autores sugerem que sejam estabelecidas etapas no processo de planejamento estratégico como por exemplo: acordo inicial entre os tomadores ou executores de decisão; definição de histórico e mandato da organização; definição da missão e valores, análise do ambiente interno; definição das estratégias de ação;

avaliação e revisão. Aspectos culturais e regionais devem ser levados em consideração, além de fatores econômicos e características sociais.

O mais importante é entender que desenvolver um planejamento estratégico significa a adoção de um modelo voltado à pesquisa, que busque informações que subsidiem o futuro da empresa. Não se trata de adivinhação. Planejar estrategicamente significa conhecer (e acompanhar) o presente, perceber as próprias limitações e prerrogativas e trabalhar para que o futuro seja melhor, por meio da adoção de políticas e diretrizes que nos assessorem. Planejamento não é um fim, mas um processo que nos permite, se bem implementado, acompanhar as alterações dos meios, interior e exterior, aproveitando as oportunidades e transformando as ameaças em possibilidades de crescimento (OLIVEIRA, 2003).

Mas para que se possa aproveitar as oportunidades do mercado é necessário uma autoanálise organizacional, para que possam ser identificados os pontos fortes e fracos da empresa, elaborar a visão e missão para que seus colaboradores tenha ciência dos objetivos organizacionais e avaliar suas atitudes dentro do espaço de trabalho.

Conforme Oliveira (2003, p. 47) “planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, atuando de forma inovadora e diferenciada”. Planejamento estratégico é a melhor opção para as empresas, que buscam aplicar determinadas estratégias, com o objetivo de alcançar suas metas, através de um planejamento global e a longo prazo (CHIAVENATO, 2000).

Em resumo, de acordo com as dificuldades vigentes no atual cenário econômico, é indispensável a utilização de um exemplar planejamento estratégico, para que a Organização possa superar tais desafios. Nos próximos tópicos serão apresentadas duas ferramentas do planejamento estratégico e como estas podem auxiliar a alta administração para superar as turbulências do mercado atual, fazendo com que a empresa alcance o seu objetivo, superar tal crise.

2.3.1 Análise SWOT e BSC (Balanced Scorecard)

2.3.1.1 Análise SWOT

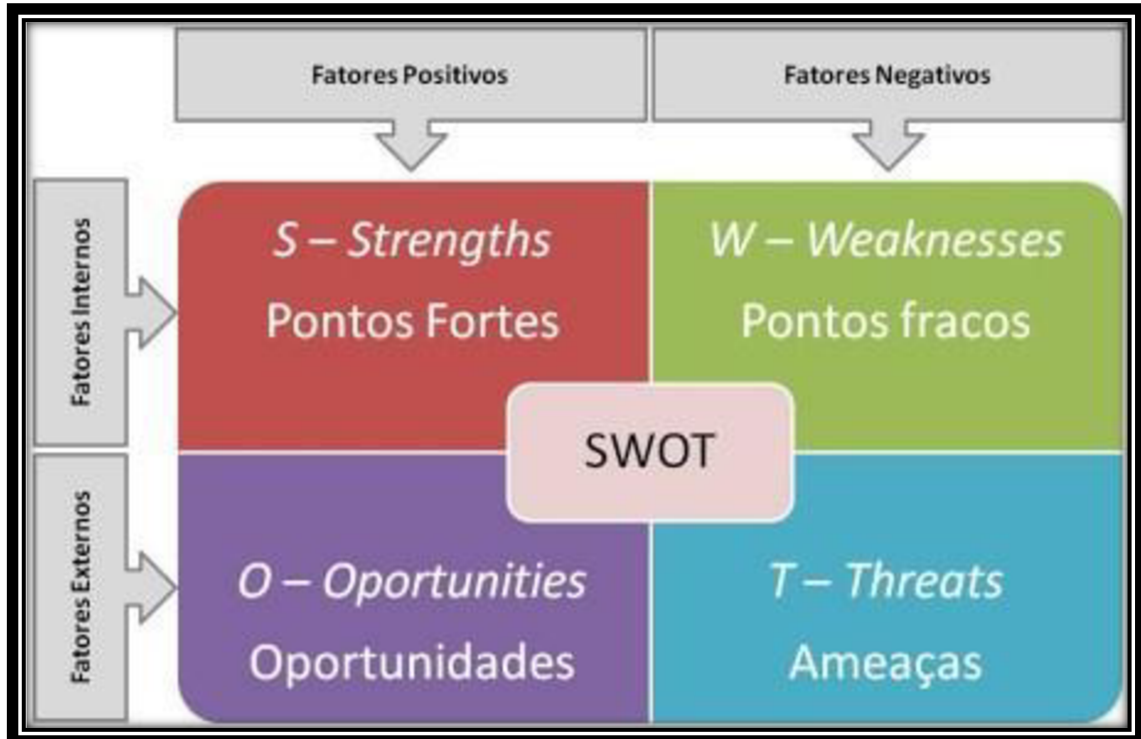
SWOT é a sigla dos termos ingleses *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças) que consiste em uma metodologia bastante popular no âmbito empresarial. Ela é bastante importante pois é crucial para o início do planejamento estratégico da empresa, e visa posicionar ou verificar o posicionamento da organização em seu ramo de atuação. Devido a sua fácil modelação e abrangência metodológica pode ser utilizada para fazer qualquer tipo de análise de cenário ou ambiente, desde a implantação de uma pequena empresa à gestão de uma Multinacional.

Em Administração de Empresas, a Análise SWOT é um importante instrumento utilizado para o planejamento estratégico que consiste em recolher dados importantes que caracterizam o ambiente interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças) da empresa.

A Análise SWOT é uma das ferramentas mais utilizadas da estratégia competitiva e tem como objetivo fazer análise ambiental, sendo a base da gestão e do planejamento estratégico numa empresa ou instituição. A técnica de análise SWOT foi elaborada pelo norte-americano Albert Humphrey, durante o desenvolvimento de um projeto de pesquisa na Universidade de Stanford entre as décadas de 1960 e 1970, usando dados da Fortune 500, uma revista que compõe um ranking das maiores empresas americanas.

A análise da matriz SWOT é crucial para toda organização, pois é através dela que a empresa possui uma visão bem detalhada e objetiva sobre quais são suas forças e fraquezas no ambiente interno, e suas oportunidades e ameaças no ambiente externo. Exemplificado na figura abaixo.

Figura 2 - Estrutura da Matriz SWOT



Fonte: <https://blogpegg.wordpress.com/2010/08/09/analise-swt/> acessado no dia 22/05/2016

Abaixo algumas características pertinentes à matriz SWOT para análise do cenário da empresa:

I. *Strengths (forças)*. As forças são os pontos fortes internos da empresa, ou seja, as variáveis internas e controláveis que possibilitam condições favoráveis à organização no seu ambiente, influenciam positivamente no desempenho da Organização. A empresa que conhece suas forças, possui larga vantagem sobre seus concorrentes. Vantagens internas da empresa em relação às concorrentes. Ex.: qualidade do produto oferecido, bom serviço prestado ao cliente, solidez financeira, etc.

II. *Weaknesses (fraquezas)* Diferentemente das forças, as fraquezas são as variáveis que dificultam o desempenho da empresa. São condições internas da empresa totalmente desfavoráveis, e tem obrigatoriamente serem observadas constantemente, melhoradas ou eliminadas para futuramente não atrapalhar a competitividade da organização. Desvantagens internas da empresa em relação às concorrentes. Ex.: altos custos de produção, má imagem, instalações desadequadas, marca fraca, etc.;

III. *Opportunities* (**oportunidades**) São situações, tendências ou fenômenos externos, atuais ou potenciais, não controláveis, que podem contribuir para a concretização dos objetivos estratégicos da empresa.

Martins (2006) considera as oportunidades como chances que uma empresa tem para atender seus clientes, suprindo uma ou mais necessidades não satisfeitas pelo mercado, analisando as possibilidades de êxito do novo negócio. Em outras palavras, é a chance que a organização tem de se destacar no mercado que atua, aumentando assim os lucros da empresa.

Ex.: mudanças nos gostos dos clientes, falência de empresa concorrente, etc.;

IV. *Threats* (**ameaças**) As ameaças são eventos externos que podem prejudicar o desenvolvimento da organização. Estão ligados aos concorrentes e novos cenários, desafiando a estratégia do empreendimento. Por isso, devem ser analisados pelo planejamento estratégico, caso contrário, acarretaram na redução de receitas e até mesmo no desaparecimento da empresa no mercado.

Ex.: novos competidores, perda de trabalhadores fundamentais, etc.

A análise do ambiente interno é importante porque a empresa consegue verificar quais são suas forças e fraquezas, e assim, avalia os recursos financeiros, a liderança e imagem de mercado, condicionamento competitivo para impedir a entrada de novos competidores, tecnologia, propaganda, competência e desenvolvimento de produtos. Desta maneira, possibilita-se potencializar suas forças para aumentar a participação de mercado e elaborar estratégia para minimizar ou até mesmo eliminar suas fraquezas.

Já a análise do ambiente externo é importante porque ele influencia diretamente nos fatores internos da empresa. Esta análise possibilita ao gerente, identificar a mudança de hábitos dos consumidores, surgimentos de novos mercados, entrada de novos concorrentes, produtos substitutos. Dando condições para a alta administração antecipar qualquer ação da organização no mercado, na busca de soluções de possíveis ameaças, e no melhor aproveitamento das oportunidades que o mercado possa oferecer, fazendo com que a empresa seja mais competitiva em um cenário turbulento economicamente e politicamente.

Pode-se concluir que a importância de utilizar a matriz SWOT como ferramenta para a gestão de crise é pela sua capacidade de posicionar ou verificar a

situação e posição estratégica da empresa no ambiente que atua, fazendo a análise destes, tanto interno como externo. Possibilitando aos gerentes elaborar estratégias com a finalidade de obter vantagem competitiva e melhor desempenho organizacional. Otimizando lucros e sendo referência no mercado.

2.3.1.2 BSC (Balanced Scorecard)

É uma metodologia de medição e gestão de desempenho desenvolvida pelos professores da Harvard Business School (HBS) Robert Kaplan e David Norton, em 1992. Os métodos usados na gestão do negócio, dos serviços e da infraestrutura baseiam-se normalmente em metodologias consagradas que podem utilizar a TI (tecnologia da informação) e os softwares de ERP (Enterprise Resource Planning) como soluções de apoio, relacionando-a à gerência de serviços e garantia de resultados do negócio. Os passos dessas metodologias incluem: definição da estratégia empresarial, gerência do negócio, gerência de serviços e gestão da qualidade; passos estes implementados através de indicadores de desempenho.

O BSC não é um fim em si mesmo, mas uma ferramenta de gestão sob a qual orbita um novo modelo organizacional chamado de Organização Orientada para a Estratégia. Nessas organizações, o BSC é utilizado para alinhar as unidades de negócio, as unidades de serviço compartilhado, as equipes e os indivíduos em torno das metas organizacionais gerais, ou seja, alinhá-los à estratégia da empresa. Observe a figura a seguir.

Figura 3 – Lógica do BSC.



Fonte: Kaplan E Norton

Essa ferramenta organiza-se em torno de quatro perspectivas: financeira, do cliente, interna e de inovação e aprendizagem. O nome Balanced Scorecard reflete o equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazos; entre medidas financeiras e não-financeiras; entre indicadores de tendência e ocorrências; entre perspectiva interna e externa do desempenho.

No cenário brasileiro o conceito de Balanced ScoreCard foi trazido apenas no ano de 2000, pela consultoria Symnetics Ltda., na ocasião em que firmou parceria com a Balanced ScoreCard Collaborative (BSCOL), empresa fundada por Kaplan e Norton. Com esta parceria, o conceito passou a ser difundido através de consultoria e treinamentos especializados, oferecidos por uma unidade de negócio educacional da empresa brasileira, a SymSchool.

De acordo com Silva (2003, p. 7), *a proposta do BSC é tornar entendível, para todos os níveis da organização, a visão, a missão e a estratégia, para que todos saibam o que fazer e de que forma suas ações impactam no desempenho organizacional.*

Em resumo, o objetivo é otimizar as ações de todos os colaboradores da empresa, com a finalidade de evitar gastos desnecessários, não só os financeiros, mas os de produção, como realização de atividades que nada agregam valor à organização, assim coibindo o desperdício de tempo por parte dos funcionários. Fazendo com que estes produzam mais e de melhor forma para o alcance dos objetivos organizacionais.

2.3.1.2.1 Balanced Scorecard como ferramenta estratégica

Com o decorrer dos anos, o BSC deixou de ser simplesmente um sistema de medição aperfeiçoado para se transformar em um sistema gerencial essencial, utilizando como principal ferramenta organizacional para os processos gerenciais: adoção de metas individuais e de equipes, renumeração, alocação de recursos, planejamento, orçamento, feedback e aprendizados estratégicos.

No princípio, muitas empresas tiveram dificuldades na implantação do BSC, com uso significativo de material humano e financeiro, sem obter os resultados almejados. O que explica Kaplan (1999), desenvolver e implementar um sistema de gerenciamento BSC numa empresa não é uma iniciativa das mais simples.

Kaplan e Norton (1997, p. 9) deixam claro que:

[...] Os objetivos e as medidas utilizados no Balanced Scorecard não se limitam a um conjunto aleatório de medidas de desempenho financeiro e não-financeiro, pois derivam de um processo hierárquico norteado pela missão e pela estratégia da unidade de negócios.

Diante disto, pode-se afirmar que o BSC tem por objetivo integrar medidas financeiras com as não financeiras, diferenciando-o dos demais instrumentos de medição de desempenho, por conter medidas integradas de ocorrência e direcionadores de tendência, criados para capturar a estratégia da organização e ligados por relação de causa e efeito.

E assim, Kaplan e Norton (1993) ressaltam a importância do equilíbrio das quatro principais perspectivas do BSC:

Este conjunto equilibrado de medidas demonstra não só as negociações que gerentes já efetivaram através de medidas de performance, como os

incentiva a alcançar suas metas no futuro sem fazer negociações entre fatores de sucesso.

A importância do BSC como ferramenta para gestão de crise, se destaca pelas suas perspectivas refletirem a estratégia da organização. Segundo o método BSC, a missão e a visão da empresa precisam ser traduzidas em objetivos que contemplem o interesse e expectativa dos seus principais stakeholders. E as quatro perspectivas podem ser esplanadas da seguinte maneira:

- I. **Financeira:** Mostra se a utilização da estratégia está contribuindo para melhores resultados financeiros, em especial o lucro líquido, retorno sobre investimento, criação de valor econômico e a geração de caixa;
- II. **Do cliente:** Avalia se o que foi proposto pela empresa para os clientes-alvos está gerando os resultados esperados em satisfação de clientes, conquistas de novos, retenção dos existentes, lucratividade de clientes e participação de mercado;
- III. **Dos processos internos:** Identifica se os processos definidos na cadeia de valor da empresa estão contribuindo para a geração de valor percebido pelos clientes e atingimento das metas financeiras;
- IV. **Da aprendizagem e crescimento:** Verifica se a gestão do conhecimento, a obtenção de novos conhecimentos e o domínio de competências em todas as áreas da empresa está desempenhando o papel de viabilizadores das perspectivas anteriores.

A integração destas quatro perspectivas cria valor para as empresas, por meio de determinadas perguntas a serem respondidas dentro de cada perspectiva da organização. Como mostrado na figura a seguir.

Figura 4 - Integração das perspectivas do BSC.



Fonte: Kaplan e Norton.

Em concessionárias de carros a utilização do BSC acontece de acordo com problemas identificados em gestões anteriores através de diagnóstico. Então são utilizados os indicadores de desempenho como objetivo estratégico para mensurar a performance dos objetivos.

Além disso, percebe-se que o mercado voltado para a venda de carros foi aumentando e se diversificando, tendo como exemplo, expansão dos consórcios, o que aumentou a concorrência das empresas, junto com o novo paradigma de que as organizações precisavam investir em capital intelectual, como em propaganda e desenvolvimento dos produtos.

Diante todos os expostos, é indiscutível que os colaboradores das empresas tenham ciência da missão e visão do seu ambiente de trabalho, para que os esforços sejam colocados em prol do coletivo, objetivando sempre alcançar as

metas das equipes. E sem esses mecanismos, a implementação de um BSC satisfatório fica comprometido. O cenário atual não é animador, e todas as empresas precisam estar preparadas para superar tais crises. Sendo assim, indispensável o uso adequado das ferramentas do planejamento estratégico para obter lucros e conseqüentemente, a liderança no mercado.

2.4 Gestão de Crise

Crise é uma mudança, seja repentina ou gradual, que resulta em um problema urgente que deve ser abordado imediatamente. Para uma empresa, crise representa qualquer evento com potencial para causar danos súbitos e graves a seus funcionários, a sua reputação ou a seu resultado financeiro. Toda organização está sujeita a crises, quer ela perceba ou não, daí a importância crucial do gerente, que é agir rapidamente para reconhecer sua origem, contê-las e, por fim, resolvê-la com o menos dano possível.

Algumas crises são causadas pela natureza: uma nevasca, um terremoto ou uma inundação. Outros provêm de atos humanos ou comportamentos criminosos: funcionários com problemas pessoais chegando descontrolado na empresa, um diretor financeiro de confiança que conspira em segredo para fugir das obrigações fiscais. E outros, resultantes da conjuntura política: adoção de medidas inconseqüentes do governo local, instabilidade econômica na região de atuação da empresa.

O planejamento de contingência envolve organizar e tomar o máximo de decisões possíveis antes que aconteça a crise. Os planos de contingências não são elaborados para evitar crises, mas podem reduzir os seus danos e fazer com que a situação volte ao normal o mais rápido possível.

De todas as possíveis fontes de uma crise, a que mais preocupa, de fato, é a tecnológica. O potencial da crise por panes técnicas aumenta à medida que as empresas tornam-se mais dependentes de computadores para comunicação, armazenagem de informações, pesquisa, compras e vendas. Como exemplo, a interrupção dos serviços do aplicativo “whatsapp” no Brasil, onde várias empresas tiveram prejuízos nas suas vendas durante o bloqueio do aplicativo no país.

O gerenciamento de crise tem por objetivo reduzir ou até se possível, eliminar os impactos causados pelas adversidades advindas do mercado, assim fazendo com que a empresa tenha o menor prejuízo financeiro e de imagem possível.

A gestão de crise é um processo muito amplo e engloba todas as áreas da organização e seus respectivos gestores. Nos momentos de eventuais crises, há a necessidade de criar-se uma equipe de contingências, analisando possíveis áreas afetadas por tal adversidade e observar membros de cada setor capazes de fazer parte da equipe. Nesta etapa, é crucial a presença de um líder, alguém que tenha boa relação com todos os setores da empresa. Esse grupo irá definir quais serão os próximos passos baseados em um manual de crises previamente elaborado.

Na etapa de comunicação empresarial ou corporativa em momentos de crise, é crucial que a organização deve, na medida do possível, ser o mais transparente possível com a imprensa. Isso significa divulgar o ponto de vista da empresa sobre determinado assunto de forma ágil e objetiva, com a finalidade de evitar possíveis polêmicas. Em geral, o silêncio é a pior atitude nesses momentos, pois trazem insegurança dos seus clientes, prejudicando na credibilidade da empresa.

Nesta fase é muito importante designar uma pessoa experiente, articulado e que tenha boas relações com as imprensas e com o público para ser o porta voz da empresa, fazendo com que a comunicação com os jornalistas se dê de forma mais efetiva, sem assim, prejudicar a imagem da organização na sua região de atuação.

Depois da formulação da equipe e de designar o porta voz da empresa, é o momento de avaliar a extensão do problema. Ou seja, significa pensar no que pode dar de errado ou algo que precise de uma atenção maior, caso a crise aconteça. Neste momento são reunidas todas as ideias que possam auxiliar na resolução do problema, destacando quais pontos serão cruciais para o objetivo da organização.

Após que todas as ideias sobre o que pode dar errado foram coletadas e agrupadas em um conjunto de objetivos, é a hora de desenvolver um plano para lidar com cada uma delas, ou com o máximo que puder. A meta é desenvolver e preparar um conjunto de ações que neutralizem ou contemplem cada aspecto

significativo da crise. Isso deve ser feito pela equipe, com o acompanhamento e aconselhamento dos demais gerentes e funcionários.

Não se pode pensar que um plano de gerenciamento de crise idealizado no papel realmente vá acontecer, pois muitos imprevistos podem ocorrer, e a alta administração deve estar preparada pra superar tais surpresas, devido a isso, é de suma importância realizar simulações, assim não só prepara a equipe para eventuais crises como também identificam pontos fracos e oportunidades de melhora. Após todos esses processos, é fundamental que tenha atualização frequente do plano contingencial. Pois outras pessoas entrarão e outras sairão, novos pontos de vista serão inseridos e é primordial que esse acompanhamento seja frequente.

Uma crise pode ocorrer a qualquer empresa, a qualquer momento e é importante que as altas administrações estejam preparadas para superá-las, pois caso contrário, passarão por um longo período de péssimos resultados, e em alguns casos, por fechar as portas de seu negócio.

3 METODOLOGIA

As pesquisas podem ser classificadas quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins a pesquisa pode ser exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista. Quanto aos meios pode ser: de campo, de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, *ex post facto*, participante, pesquisa ação e estudo de caso (VERGARA, 2007).

A pesquisa busca analisar as ações estratégicas e os instrumentos que estão sendo desenvolvidos para uma maior rentabilidade na Organização e que podem servir para projetar novos caminhos ou soluções para enfrentar as dificuldades do atual mercado de vendas de automóveis.

De acordo com Fachin (2003), pesquisa “é um procedimento intelectual em que o pesquisador tem como objetivo adquirir conhecimentos por meio da investigação de uma realidade e da busca de novas verdades sobre um fato (um objetivo ou um problema)”. A pesquisa é uma investigação, e a partir dela o pesquisador busca as soluções do seu estudo. Nos próximos tópicos serão identificados cada etapa da pesquisa.

3.1 Quanto aos fins

A presente pesquisa classifica-se quanto aos fins como descritiva, que tem por objetivo expor características de determinada população ou de determinado fenômeno. Não tendo compromisso de explicar os fenômenos que descreve.

3.2 Quanto aos meios

Quanto aos meios, a pesquisa está inserida como bibliográfica, por ter base de materiais como livros, artigos, revistas e internet, o material podendo ser primário ou secundário; também está classificada como estudo de caso, por estar circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público ou mesmo um país. Além de estar também classificada como pesquisa de campo, onde a investigação é empírica

realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo (VERGARA, 2007).

3.3 Universo e amostra

Trata-se de definir toda a população e a população amostral, mas não a população com todos os habitantes. Essa população varia de acordo com o público da pesquisa. A amostra é uma parte dessa população escolhida por algum critério, por isso existem dois tipos de amostra: a probabilística, dividida em aleatória simples, estratificada e por conglomerado. E a não probabilística pode ser por acessibilidade ou por tipicidade (VERGARA, 2007).

O universo ou população da pesquisa está relacionado com o grupo de pessoas ou empresas, que se faz necessário pesquisar conforme os objetivos do estudo de caso. Será realizado na Automoto LTDA de São Luis, em que estão inseridas as duas concessionárias da cidade, constituindo esse o universo do estudo de caso.

O subconjunto que irá compor a amostra da pesquisa será o Diretor Geral da Automoto, Gian Mendonça e o setor de gestão estratégica.

3.4 Métodos e técnicas de coleta de dados

Para uma pesquisa existem várias maneiras possíveis de coletar dados. Para o estudo de caso esse leque continua amplo, e o pesquisador precisa ser criativo e elaborar métodos simples e claro, para que suas fontes sintam-se a vontade para dar informações.

Segundo Vergara (2007), em um estudo de caso ou pesquisa de campo tem-se a possibilidade de usar técnicas de coletas de dados como: observação, questionário, formulário e entrevista. Nessa pesquisa será utilizada a observação imparcial, por não ser membro da organização, porém podendo identificar os aspectos na gestão.

Para a pesquisa bibliográfica o tema será embasado teoricamente através de coletas em livros, materiais próprios da empresa, jornais, teses e artigos.

Para o estudo de caso será utilizado como ferramenta de pesquisa a entrevista. De acordo com Vergara (2007) pode ser informal, focalizada ou por pautas. E neste estudo será utilizada a entrevista focalizada, onde a busca por respostas não será monótona nem burocrática, facilitando maior número de informações.

A partir disso, com a observação, a pesquisa bibliográfica, no levantamento de todos os dados fornecido pela empresa e nas entrevistas com o Diretor Geral da Automoto LTDA, terá como entender e explicar se o que é vivenciado na empresa condiz o apresentado nos pressupostos teóricos.

3.5 Tratamento de dados

Segundo Vergara (2007) tratamento de dados refere-se àquela seção na qual se explicita para o leitor como se pretende tratar os dados a coletar, justificando porque tal tratamento é adequado para os propósitos do projeto. Por isso deve-se fazer a correlação entre objetivos e formas de atingi-lo.

De acordo com a mesma autora é possível tratar os dados de forma qualitativa e quantitativa. Onde o primeiro usa-se procedimentos estatísticos, com o teste de hipóteses, e o segundo pode ser não estatístico, analisado de forma estruturada. Mas ambos podem estar no mesmo estudo.

O presente estudo, de acordo com os objetivos propostos, será tratado de forma qualitativa, para as observações e estudos realizados, possuindo ainda uma interpretação do autor desta pesquisa, das respostas colhidas na entrevista, cujas perguntas serão abertas.

3.6 Limitações do método

Toda pesquisa possui dificuldades que limitam a obtenção de resultados conforme planejado. O presente estudo de caso é considerado limitador pelo pequeno número de entrevistados, respondeu a pesquisa apenas o Diretor Geral da Automoto LTDA de São Luis.

Outro ponto muito importante, diz respeito quanto à veracidade das respostas dada pelo entrevistado. Existe a possibilidade de que as repostas não

sejam tão reais quanto aconteceu, devido ao tempo e quanto a sinceridade do entrevistado.

Por fim, deve-se atentar ao caso do pesquisador não ser membro da empresa, o que acarretará a imparcialidade no tratamento das informações para o melhor diagnóstico do resultado da pesquisa.

4 ESTUDO DE CASO

Estudo de caso é um instrumento pedagógico que apresenta um problema mal estruturado. Ou seja, é aquele que não tem uma solução pré-definida, exigindo empenho do aluno para identificar o problema, analisar evidências, desenvolver argumentos lógicos, avaliar e propor soluções.

Podendo também ser definido como um problema que reproduz os questionamentos, as incertezas e as possibilidades de um contexto empresarial que dispara a necessidade de uma tomada de decisão. O processo de chegar a uma decisão, por meio da análise e discussão individual e coletiva das informações expostas no estudo de caso, promove o raciocínio crítico e argumentativo.

O estudo de caso realizado neste trabalho ocorreu na concessionária de automóveis Automoto, uma das representantes Volkswagen no Maranhão. A metodologia para diagnosticar a percepção do planejamento estratégico dentro da empresa foi entrevistas junto com o Diretor Geral, Gian Mendonça.

As entrevistas ocorreram em 3 (três) ocasiões distintas, devido a disponibilidade de horário do entrevistado. No primeiro encontro que teve duração de 2 (duas) horas, dialogamos sobre o assunto de planejamento estratégico, em que o entrevistado mostrou seu conhecimento sobre o assunto e a utilização da mesma na sua empresa.

No segundo encontro, este mais breve com a duração de 1 (uma) hora, foi discutido o Balanced Scorecard. Foi diagnosticado o uso desta ferramenta com medição dos parâmetros financeiros. O último encontro, durante também 1 (uma) hora, foi abordada a ferramenta Matriz SWOT onde pude perceber a sua não existência na Empresa.

4.1 Informações da Automoto Ltda.

A Automoto foi inaugurada em 1985 em Macapá no Amapá, A Automoto Automóveis de Motos do Amapá é uma empresa das Organizações José Alcolumbre, que conta hoje com 7 unidades distribuídas pelo Brasil, nas Cidades de Macapá-AP, São Luis, Bacabal-MA, Sinop-MT, Tangará da Serra-MT e Santarém-PA comercializando veículos novos, peças e serviços.

O Grupo Automoto busca a fidelização dos clientes a Marca Volkswagen, e em todas as áreas de sua atuação disponibiliza o que há de melhor no segmento automotivo.

Valorizar o capital Humano, difundir bons costumes e atender com excelência são algumas das premissas do Grupo Automoto.

Em 2010, a Automoto adentrou-se no mercado automotivo ludovicense, através da concessão de atuar no lugar da antiga concessionária da Volkswagen, a Euromar. A empresa possui duas concessionárias na cidade, uma localizada na Av Daniel de la Touche, no bairro do Maranhão Novo, e a outra na Av Jerônimo de Albuquerque, 111, no bairro do Calhau.

Ambas são administradas pelo Diretor Geral, Gian Mendonça, formado em Direito, também responsável pelas demais unidades da Automoto Ltda espalhadas pelo país. Na pesquisa foi constatada que a empresa não possui missão e visão. Também não foi disponibilizado o organograma da empresa.

4.2 Resultados e Análises

A entrevista foi realizada com o Diretor Geral. As questões objetivaram entender se o planejamento estratégico é praticado na Automoto Ltda., e se suas ferramentas estão sendo utilizadas de forma eficaz.

A seguir, as perguntas realizadas junto ao Diretor Geral, Gian Mendonça:

Pergunta 1: A unidade de gestão estratégica está prevista na estrutura administrativa da empresa?

Resposta: *Sim, mas ainda estamos buscando a profissionalização deste setor dentro da empresa.*

Pode-se concluir que a gestão estratégica dentro da Automoto ainda não foi profissionalizada, ou seja, seus componentes desconhecem suas ferramentas dificultando assim determinar medidas estratégicas para superar as adversidades do mercado.

Fator este prejudicial na utilização de umas das perspectivas do Balanced Scorecard, mais especificamente, a dos processos internos. Pois sem o conhecimento adequado da ferramenta por parte dos colaboradores, inviabiliza a

percepção dos atos que possam auxiliar o crescimento da empresa, e os atos que posso prejudicar.

Pergunta 2: Estão sendo realizadas Reuniões de Análise da Estratégia - RAEs?

Resposta: Não. As reuniões na atual conjuntura do mercado estão voltadas para o redimensionamento do planejamento orçamentário e estratégico. Motivo pelo qual a estratégia pode ser modificada a qualquer tempo, sem necessariamente analisar sua eficácia no longo prazo.

Neste ponto, fica evidente a preocupação por parte da alta administração, apenas com o faturamento mensal. Sem a preocupação de elaboração de estratégias voltadas ao mercado. Observa-se apenas o interesse de analisar as entradas e saídas no caixa.

A análise externa é deficitária, em que há pouco conhecimento sobre os concorrentes. A preocupação nesse momento é apenas com o faturamento, sem a preocupação de fatores que impossibilitaram a conquista de novos clientes.

Pergunta 3: A empresa definiu e conhece as suas competências essenciais (Competências essenciais são as competências que diferenciam a empresa perante concorrentes e clientes e constituem a razão de sua sobrevivência)?

Resposta: Não. Estamos em um processo de profissionalização da Gestão, passando pelo entendimento de cada setor e profissional, para a identificação destas competências por parte da empresa.

Conclui-se que a análise do ambiente interno ainda não é praticada pela Automoto, o que torna a empresa vulnerável no mercado, pois é crucial a empresa conhecer suas forças para que estas possam ser utilizadas como fator competitivo no mercado.

Pergunta 4: A empresa definiu estratégias de forma a diferencia-la de seus Concorrentes? Algo percebido pelo mercado como específico da marca, do produto ou da própria empresa e, portanto, difícil de imitar?

Resposta: Sim. Realizamos ações externas, em bairros e ou municípios isolados, onde naturalmente o consumidor já não tem a necessidade de sair de sua casa, por ter tudo que lhe atende nas redondezas. Ex: São José de Ribamar

Neste trecho da entrevista, observa-se um princípio de preocupação pela empresa de atender as satisfações dos seus clientes. E obtenção de novos clientes. Através da adoção de uma unidade móvel, em que a empresa sai da sua estrutura física e deslocasse para um mercado em potencial.

Percebe-se assim que há conhecimento por parte da alta administração das ferramentas do planejamento estratégico, em destaque para o BSC.

Pergunta 5: Na sua gestão, existe uma equipe de planejamento contingencial?

Resposta: No momento não.

Observa-se neste momento a ausência de um plano de ação para eventuais problemas, crises que possam ocorrer no mercado e assim, atingir a Automoto. Destaca-se a ausência de antever qualquer adversidade, em que a alta administração espera a crise ocorrer para assim, traçar ações pra evita-las ou reduzi-las.

Pergunta 6: A Automoto utiliza o BSC (Balanced Scorecard) como ferramenta do planejamento?

Resposta: Sim. Usamos o BSC para medição dos parâmetros financeiros com o fim de observar como estão sendo alocados os recursos da nossa empresa.

A utilização do Balanced ScoreCard na Automoto é feito de forma incompleta, onde a medição dos parâmetros é apenas o financeiro. As demais perspectivas precisam da missão e visão da empresa para que sejam analisados, porém a Automoto não possui missão e visão, impossibilitando assim, a correlação com as demais perspectivas.

Pergunta 7: Com que frequência é/era realizada a avaliação do BSC na sua gestão?

Resposta: Realizamos quinzenalmente reuniões objetivando a avaliação das ações da empresa, analisando o número de vendas e conquistas de novos clientes.

Observa-se neste trecho que é recente a implantação da gestão estratégica na empresa, onde apenas duas perspectivas do balanced scorecard, a financeira e a dos clientes, são abordadas nas avaliações de utilização da ferramenta. Percebe-se a necessidade da elaboração da visão e missão da

empresa, para que os objetivos organizacionais sejam facilmente determinados pela alta administração.

Pergunta 8: Houve obstáculos na implantação do BSC na Automoto?

Resposta: Todo novo trabalho, ou mudança de cultura exige uma postura diferente dos envolvidos, uns se dispõem outros criam barreiras para aceitar as mudanças.

Este fato ocorre, devido a ineficiência do planejamento estratégico na Automoto que não prepara seus colaboradores para novos desafios. Seria possível apenas se fosse realizado uma análise aprimorada do Balanced ScoreCard.

Tais resistências só poderiam ser evitadas, com a utilização adequada da perspectiva de aprendizagem e crescimento, onde os colaboradores seriam capazes de assimilar a importância de potencializar suas competências dentro da Organização. Em que o aperfeiçoamento técnico, busca por novos conhecimentos e métodos, não só auxiliaria a empresa alcançar seus objetivos como também, na satisfação individual.

Pergunta 9: Houve resultados positivos a partir da utilização do BSC?

Resposta: Os indicadores financeiros, passaram a ficar dentro da expectativa do negócio.

Apesar de incompleta a análise, o Balanced ScoreCard apresentou vantagem na coleta de informações financeiras da empresa, ajudando a alta administração na melhor alocação dos seus recursos. É importante frisar que apenas uma perspectiva foi analisada, e com a utilização completa da ferramenta é possível chegar-se a números mais favoráveis.

A perspectiva clientes poderia auxiliar na obtenção de novos mercados, aumentando assim as entradas no caixa. Já a perspectiva processos internos, a percepção dos clientes dos valores da empresa nos atos dos seus colaboradores. E a perspectiva de aprendizagem e desenvolvimento, na busca de novos métodos para aprimorar tanto no atendimento como no funcionamento da concessionária.

Pergunta 10: A automoto utiliza a matriz SWOT como ferramenta do planejamento?

Resposta: Não

Ficou evidente nesta parte da entrevista que o planejamento estratégico não está institucionalizado na empresa estudada, a resistência por parte dos membros administrativos e a má utilização das ferramentas estratégicas provocam a não profissionalização da gestão da Automoto.

O uso adequado das ferramentas possibilitaria: numa análise interna e externa precisas. A análise interna é importante para que a empresa conheça seus pontos mais fortes e aquelas partes que precisam ser melhoradas. Os pontos fortes da empresa podem ser utilizados como fatores competitivos no mercado, o que pode ser oferecido de melhor que os concorrentes, e os pontos fracos, tem de ser trabalhados para que no futuro não tragam problemas à empresa.

A análise externa é crucial para que a alta administração da organização seja capaz de identificar as oportunidades do mercado, alocando de forma eficaz os esforços e materiais humanos num potencial mercado. Conhecer as ameaças, os concorrentes e mudanças de mercado, ajuda a evitar danos financeiros à empresa, como a diminuição da rentabilidade ou até mesmo na falência da mesma.

A utilização da matriz SWOT pela alta administração da Automoto, deve ser encarada como uma oportunidade de crescimento, pois com sua utilização a empresa estima seus objetivos, aloca seus recursos de forma a ter retorno financeiro favorável e auxilia os colaboradores a trabalhar para o crescimento tanto da empresa como profissional.

Pergunta 11: Diante do exposto, você vê sua empresa (Automoto) preparada pra encarar qualquer tipo de crise?

Resposta: Por hora o segmento automotivo passa pela maior crise dos últimos 10 anos, e estamos enfrentando-a com números ainda mais favoráveis do que antes do início da mesma, o que mostra que estamos preparados para passar por esta e por qualquer outra que venha a se estabelecer.

Como a utilização do Balanced ScoreCard ainda é recente na Automoto os resultados começam a aparecer, porém ainda não serão satisfatórios pela deficiência da implementação das ferramentas no planejamento estratégico.

4.3 Utilização das ferramentas do planejamento estratégico na Automoto Ltda.

De acordo com as informações obtidas através da entrevista realizada junto com o Diretor geral, Gian Mendonça, pôde perceber que o uso da ferramenta Balanced ScoreCard na Automoto Ltda., tem a finalidade de medição de parâmetros financeiros, onde são observados a maneira que os investimentos estão sendo alocados na organização, e se principalmente, há retorno na forma de lucros.

A utilização do BSC na Automoto é realizada apenas na perspectiva financeira, pois as demais, do cliente; dos processos internos e da aprendizagem e crescimento, não se torna possível. A impossibilidade de uma análise mais técnica, mais aprimorada, deve-se pela ausência da missão e visão da empresa, que segundo o próprio Gian, informou não existir devido a não profissionalização do setor administrativo na organização, mas que estão trabalhando atualmente nesta profissionalização.

Com a ausência da missão e visão, também não é possível a elaboração da análise SWOT pela empresa, impossibilitando assim um diagnóstico dos ambientes internos e externos, demonstrando a não institucionalidade do planejamento estratégico dentro da organização. Ou seja, há pela alta administração o conhecimento das ferramentas, porém o seu uso na empresa só é realizado no momento que se dá necessário, não há uma política preventiva.

Em outras palavras, a alta administração da empresa não se antecipa aos acontecimentos, espera as adversidades aparecerem para assim, agir. Com a missão e visão não compreendidas pelos seus colaboradores, pela sua simples inexistência, observa-se uma alta dependência da marca Volkswagen pela Automoto, ou seja, a organização tem como fator determinante nas suas vendas, o nome Volkswagen, a qualidade de seus produtos, mas não qualquer tipo de ação da empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa foi realizada com o propósito de obter conhecimento a cerca do uso do planejamento estratégico como ferramenta para a gestão de crise e analisar a percepção do planejamento estratégico como ferramenta para a gestão de crise econômica da Automoto Ltda. de São Luís

Para isso, primeiramente, com a finalidade de atingir o objetivo proposto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica e foram abordadas as diversas teorias tradicionais e contemporâneas sobre planejamento estratégico e a utilização de suas ferramentas, a matriz SWOT e o Balanced ScoreCard (BSC), com a finalidade de contribuir para a melhoria da empresa.

Para um mercado altamente competitivo, o uso adequado das ferramentas do planejamento torna-se crucial para a sustentação da empresa no cenário empresarial. Conhecer suas forças e fraquezas tornam as organizações mais preparadas para superar os desafios desse momento instável do mercado brasileiro.

A importância do uso do Balanced ScoreCard pela alta administração das empresas, deve-se ao fato de analisar as várias perspectivas dentro da organização. Uma delas é a relação com os clientes, fator que pode ser determinante na projeção da empresa no mercado, principalmente se tratando de um mercado tão acirrado como o de vendas de carros, mercado na qual a empresa estudada atua.

Quanto às limitações, o trabalho dependeu da disponibilidade e da boa vontade do Diretor Geral. Porém este não apresentou nenhum obstáculo na realização e na coleta dos dados essenciais para chegar o resultado da pesquisa. Porém a veracidade das informações fica dependente do que foi exposto pelo Diretor Geral da empresa, com o receio de julgamento do seu trabalho exercido na organização.

Com base na pesquisa de campo foi possível detectar a confirmação da hipótese, a qual sugeria a ineficácia na utilização das ferramentas do planejamento estratégico por parte do setor administrativo da Automoto. A análise atinge somente a um dos objetivos do funcionamento da gestão estratégica eficaz: o fator financeiro, destacando-se o resultado positivo da organização apesar do cenário desfavorável.

Não existe o planejamento estratégico institucionalizado na empresa, prejudicando assim a análise dos ambientes internos e externos. E conseqüentemente o despreparo por parte da administração da organização mediante qualquer tipo de turbulência do mercado. Observou-se a ausência de uma política preventiva e predominância de atitudes corretivas.

Portanto, pode-se concluir que o uso das ferramentas do planejamento estratégico é ineficaz, pois não atinge todos os objetivos, enfatizando apenas o setor financeiro, usando o Balanced ScoreCard como medição de parâmetro financeiro. Com o tempo certo para tal, é possível fazer um estudo sobre sugestões de melhorias para tornar a gestão estratégica mais eficaz. Reestruturando o setor estratégico, elaborar a missão e visão da empresa, para que as ferramentas possam ser utilizadas de maneira eficiente.

REFERÊNCIAS

CERTO S; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação**. São Paulo: Makron Books, 1993

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

Disponível em <[http://www.infoescola.com/administracao /gerenciamento-de-crisis/](http://www.infoescola.com/administracao/gerenciamento-de-crisis/)> acessado em 22/05/2016.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

FISCHMANN, Adalberto Américo; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento estratégico na prática**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LUECKE, Richard. **Gerenciando a Crise**, Editora Record, Rio de Janeiro 2010

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de, **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 19 ed. São Paulo: Atlas, 2003

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos, de pesquisa, TGI,TCC, monografia, dissertação e teses**. 1. ed. São Paulo: Thomson, 1999.

PRIETO, V. C. et al. **Fatores críticos na implementação do Balanced Scorecard. Gestão & Produção**, v. 13, n. 1, p. 81-92, 20

SAGIONETTI, V. L.; FASCINA, M. N. **O Planejamento Estratégico como Balizador das Ações Empresariais**: Monografia (Especialização em Planejamento e Gerenciamento Estratégico) Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUCPR, Londrina, 2004. p. 59.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

APÊNDICE A: ENTREVISTA REALIZADA COM O DIRETOR GERAL

Pergunta 1: A unidade de gestão estratégica está prevista na estrutura administrativa da empresa?

Pergunta 2: Estão sendo realizadas Reuniões de Análise da Estratégia - RAEs?

Pergunta 3: A empresa definiu e conhece as suas competências essenciais (Competências essenciais são as competências que diferenciam a empresa perante concorrentes e clientes e constituem a razão de sua sobrevivência)?

Pergunta 4: A empresa definiu estratégias de forma a diferencia-la de seus Concorrentes? Algo percebido pelo mercado como específico da marca, do produto ou da própria empresa e, portanto, difícil de imitar?

Pergunta 5: Na sua gestão, existe uma equipe de planejamento contingencial?

Pergunta 6: A Automoto utiliza o BSC (Balanced Scorecard) como ferramenta do planejamento?

Pergunta 7: Com que frequência é/era realizada a avaliação do BSC na sua gestão?

Pergunta 8: Houve obstáculos na implantação do BSC na Automoto?

Pergunta 9: Houve resultados positivos a partir da utilização do BSC?

Pergunta 10: A automoto utiliza a matriz SWOT como ferramenta do planejamento?

Pergunta 11: Diante do exposto, você vê sua empresa (Automoto) preparada pra encarar qualquer tipo de crise?