

**CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS**  
**DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE MATERIAIS**  
**CURSO DE ENGENHARIA DE MATERIAIS**

**DOUGLAS JÚNIO SANTOS**

**GESTÃO DE OPERAÇÕES ESTRATÉGICAS DE UMA EMPRESA AUTO  
ELÉTRICA**

**Belo Horizonte**

**2022**

DOUGLAS JÚNIO SANTOS

**GESTÃO DE OPERAÇÕES ESTRATÉGICAS DE UMA AUTO ELÉTRICA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado no Curso de Graduação em Engenharia de Materiais do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Materiais.

Prof. Orientador: Pia Coeli Rosciano

**Belo Horizonte**  
**2022**

DOUGLAS JÚNIO SANTOS

**GESTÃO DE OPERAÇÕES ESTRATÉGICAS DE UMA EMPRESA AUTO  
ELÉTRICA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado no Curso de Graduação em Engenharia de Materiais do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Materiais.

**BANCA EXAMINADORA**

**X**

---

Prof. Pia Coeli Rosciano, Dr  
Orientadora CEFET MG - DCSA

X

---

Prof. João Bosco Santos  
co-orientador CEFET MG DEMAT

X

---

Prof. Vera Sales Martins, Dr.  
Examinadora CEFET MG DCSA

X

---

Prof. Ítalo Brenner de Carvalho, Dr  
Examinador CEFET MG- DCSA

*Dedico este trabalho a meus pais,  
que depositaram em mim toda confiança  
e esperança.*

## **AGRADECIMENTOS**

Deus pela minha vida, e por me conduzir a ultrapassar todos os obstáculos encontrados ao longo do curso e com as devidas lições de fraternidade, amor e compaixão.

Aos meus pais Maria da Conceição dos Santos e Helmo dos Santos (em memória) que sempre foram o sustento dessa realização com seu apoio incondicional durante toda a jornada.

A minha prezada orientadora Prof<sup>a</sup> Dr. Pia Coeli Rosciano, pela dedicação, compreensão e amizade.

Ao presidente e dono da empresa Auto Elétrica pela disponibilidade e ajuda para construção desse projeto.

"Se enxerguei mais longe é porque me  
apoei em ombros de gigantes"

Isaac Newton

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo sugerir e apresentar estratégias de como uma empresa Auto Elétrica pode utilizar métodos de gestão estratégicas e gerenciamento de operações para melhorar a visibilidade de seus produtos e aumentar as vendas através do marketing digital possibilitando uma ampliação da cartela de clientes. Foi realizado um estudo a partir de questionários respondidos por clientes em que é possível traçar o perfil do consumidor atual e escolher, qual método publicitário digital melhor se adequa ao contexto em estudo. Realizou-se então uma entrevista simplificada com os clientes e alguns funcionários da empresa para identificar uma futura aplicação de marketing digital. Utilizando-se de uma pesquisa através de questionário e entrevista aplicados a alguns funcionários que têm contato direto com clientes com intuito de mapear plataformas digitais que maximizam a prospecção de potenciais clientes, possibilitando o crescimento de vendas e aumento do faturamento. Após ter sido realizado o levantamento de dados através de questionários, a filtragem e análise dos mesmos além do estudo de viabilidade de implementação de metodologias de planejamento estratégico optou-se por definir como principal estratégia de marketing, a implantação de um marketing digital estruturado, baseado em publicidade e realizado em redes sociais como Facebook, WhatsApp, Instagram e também a criação do e-commerce com vendas online nas plataformas digitais mais conhecidas.

**Palavras-chave:** Marketing Digital, Gestão Estratégica, Marketing Digital



## **ABSTRACT**

This work aims to suggest and present strategies on how the electric car company Auto Electrical e can use strategic management methods and operations management to improve the visibility of its products and increase sales through digital marketing, enabling an expansion of the portfolio. from clients. A study was carried out from questionnaires answered by customers in which it is possible to trace the profile of the current consumer and choose which digital advertising method best suits the context under study. A simplified interview was then carried out with customers and some company employees to identify a future application of digital marketing. Using a survey through a questionnaire and interview applied to some employees who have direct contact with customers in order to map digital platforms that maximize the prospecting of potential customers, enabling sales growth with this increase in revenue. After collecting data through questionnaires, filtering and analyzing them in addition to the feasibility study of implementing methodologies that aim at the evolution and adequacy of the company to the globalized economic market in which the main conclusion points to the implementation of a structured digital marketing, based on advertising carried out on social networks such as Facebook, WhatsApp, Instagram and also the creation of e-commerce with online sales on the most popular digital platforms.

**Keywords:** Digital Marketing, Strategic Management.

## SUMÁRIO

|  |    |
|--|----|
| 1. INTRODUÇÃO  | 13 |
| 1.2. Problema de pesquisa:                               | 16 |
| 2. OBJETIVOS   | 17 |
| 3. JUSTIFICATIVA:  | 17 |
| 4. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA                                 | 19 |
| 4.1. Planejamento estratégico                            | 19 |
| 4.1.1. Métodos e ferramentas do planejamento estratégico | 21 |
| • Missão   | 21 |
| • Visão  | 22 |
| • Valores  | 22 |
| 4.1.2. Balance Score Card (BSC)                          | 23 |
| 4.1.3. Análise interna/externa                           | 24 |
| 4.1.4. Análise interna                                   | 24 |
| 4.1.5. Análise SWOT                                      | 25 |
| 4.1.6. Análise BCG: <i>Boston Consulting Group</i>       | 26 |
| 4.1.7. Customer Relationship Management (CRM)            | 27 |
| 4.2. Marketing digital                                   | 28 |
| 4.2.1. Tipo de marketing                                 | 29 |
| • SEO (search Engine Optimization)                       | 29 |
| • Redes sociais  | 29 |
| 4.2.2. Marketing de conteúdo                             | 30 |
| • Uso de persona   | 30 |
| • Gatilhos mentais                                       | 30 |
| 4.2.3. Implantação do e-commerce                         | 31 |
| 4.2.4. E-mail marketing                                  | 31 |
| 4.3. A Microempresa                                      | 32 |
| 5. METODOLOGIA   | 34 |
| 5.1 Procedimentos  | 35 |
| 6. RESULTADO E DISCUSSÃO                                 | 36 |
| 6.1. Modelo de Gestão Estratégica atual                  | 36 |
| 6.2. Modelo de Gestão Estratégica Proposto               | 39 |
| 6.2.1. Diretriz do modelo                                | 39 |
| • Missão   | 39 |

|   |           |
|---|-----------|
| • Visão                                   | 40        |
| 6.3. Validação                            | 42        |
| 6.4. SWOT                                 | 44        |
| 6.5. Análise da Concorrência              | 45        |
| 6.6. Estratégia                           | 45        |
| 6.8. Comunicação aos colaboradores        | 51        |
| 6.9. Estabelecimento do plano anual       | 52        |
| <b>7. CONCLUSÃO</b>                       | <b>54</b> |
| 6.1 Recomendações                         | 55        |
| <b>8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>      | <b>57</b> |
| <b>7. APÊNDICE</b>                        | <b>64</b> |
| Apêndice A- Entrevistas                   | 64        |
| Status: Cliente 1                         | 64        |
| Status: Cliente 2                         | 66        |
| Status: Cliente 3                         | 68        |
| Entrevista com Funcionários               | 70        |
| Cargo/Função: Dono/ Presidente da empresa | 71        |
| Cargo/Função: Gerente                     | 73        |
| Personas                                  | 75        |
| Persona 1                                 | 75        |
| Persona 2                                 | 76        |

## **LISTA DE FIGURAS**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Figura 1 - Implementação e avaliação da metodologia de planejamento</b>       | <b>19</b> |
| <b>Figura 2 - Processo de planejamento estratégico do negócio</b>                | <b>20</b> |
| <b>Figura 3- Componentes do Balanced Scorecard</b>                               | <b>24</b> |
| <b>Figura 4 - Modelo esquemático para elaboração de planejamento estratégico</b> | <b>26</b> |
| <b>Figura 8 - Meta esperada x Faturamento atual</b>                              | <b>38</b> |
| <b>Figura 9 - Análise SWOT Asa Auto Elétrica</b>                                 | <b>45</b> |
| <b>Figura 10 - Mapa estratégico</b>  | <b>51</b> |

## **LISTA DE TABELAS/ QUADROS**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Quadro 1 - Classificação de Micro e Pequena Empresa</b>                         | <b>33</b> |
| <b>Tabela 2 - Comparativo entre Meta X Faturamento ano 2020</b>                    | <b>37</b> |
| <b>Tabela 3- Brasil nominal de vendas do comercio varejista abril/21</b>           | <b>38</b> |
| <b>Tabela 5 - Teste de Validação de Missão, Visão e Valores</b>                    | <b>42</b> |
| <b>Tabela 6 Média de investimento em marketing digital pelo tamanho da empresa</b> | <b>48</b> |
| <b>Tabela 7 - Roteiro de entrevista com funcionários</b>                           | <b>70</b> |
| <b>Tabela 8 - Entrevista proprietário</b>  | <b>71</b> |
| <b>Tabela 9 - Respostas entrevista gerente</b>                                     | <b>73</b> |

## **LISTA DE SIGLAS**

**BNDES:** Banco Nacional de Desenvolvimento

**BCG:** Boston Consulting Group

**CAPES:** Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

**DNIT:** Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes

**FMI:** Fundo Monetário Internacional

**I.C.:** Inteligência Competitiva

**SWOT:** Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (ameaças).

**BSC:** Balance Score Cards

## 1. INTRODUÇÃO

A escolha do tema a ser tratado nesta pesquisa teve como principal motivação os conhecimentos obtidos após a experiência de participar do projeto empresa Júnior, ENGEMAT SOLUÇÕES, do curso de Engenharia de Materiais CEFET MG no período de 03/2016 a 08/2018. Durante este período foi possível compreender como o aprendizado e aplicação de metodologias de gestão empresarial podem melhorar o desempenho de uma empresa e maximizar resultados oriundos de intervenções técnicas próprias da engenharia. Gestão e tecnologia devem convergir simultaneamente para o aumento da competitividade empresarial.

A proposta central deste trabalho é desenvolver uma análise das estratégias de gestão de operações, a fim de averiguar a possibilidade de adoção do marketing digital como estratégia de divulgação dos produtos e serviços e ampliação o mercado da empresa.

O estudo de caso único foi desenvolvido em uma empresa localizada na Rodovia Fernão Dias Br 381, cujo ramo de atuação é comércio varejista de autopeças e manutenção de veículos leves e pesados.

Segundo o anuário do SEBRAE-NA/ Dieese (2013) a empresa se enquadra no perfil de empresa de pequeno porte, já que hoje conta com 16 colaboradores no quadro de funcionários e possui uma distribuição de cargos e gestão de pessoas de forma linear, com linhas diretas e únicas de responsabilidade entre superiores e subordinados.

Como a empresa escolhida não possui um planejamento estratégico estruturado foi necessário conduzir uma pesquisa sobre suas operações produtivas a fim de configurar uma proposta de planejamento estratégico e em seguida, poder avaliar a viabilidade de adoção de uma estratégia de marketing digital como diretriz para as ações de marketing.

Para garantir o sucesso do planejamento, será necessário observar algumas características, que geralmente envolvem o processo na pequena empresa. De acordo com GOLDE (1986), o processo de planejamento na pequena empresa deve considerar as características básicas da empresa, analisar a forma pela qual essas características inibem o processo de planejamento e utilizar métodos de eliminar ou pelo menos reduzir os obstáculos ao planejamento nas pequenas empresas. Para tanto será analisada a estrutura da gestão das operações da empresa estudo de caso.

“A gerência de operações é uma área de gerenciamento preocupada com a produção contínua de mercadorias e/ou serviços. Seu objetivo é assegurar que as operações de negócios continuem de forma eficiente através do uso de melhores recursos necessários e pelo atendimento às exigências do cliente.” (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, PMI, 2013 p.13).

A internet criou um novo canal de marketing. Ele foi descrito como sendo a mais importante inovação desde o desenvolvimento da imprensa, sendo que irá transformar, não apenas a forma de como as pessoas passam a conduzir o seu negócio, mas também a própria essência do que significa ser um ser humano em sociedade. O efeito dessa mudança na cadeia da comunicação está alterando o mercado das empresas, principalmente na forma como são conhecidos os produtos e mensagens aos atuais e potenciais clientes (CHITTENDEN e RETTIE, 2003).

Existem diversas definições para o que é o marketing, contudo, segundo Kotler (2003): é a função empresarial que identifica necessidades e desejos insatisfeitos, define e mede a sua magnitude e o seu potencial de rentabilidade, especifica que mercados-alvo serão mais bem atendidos pela empresa, decide sobre produtos, serviços e programas adequados para servir esses mercados selecionados e convoca a todos na organização para pensar no cliente e atender ao cliente.

Muitos autores, criaram definições sobre o que é o marketing relacional, contudo a ideia geral baseia-se em ser uma ferramenta que estabelece uma relação com o cliente de forma a obter sempre que possível a sua retenção criando uma interligação a longo prazo entre a empresa digital e o consumidor final. O foco principal do marketing relacional é sem dúvida no cliente e na obtenção de maior proveito que se possa tirar do mesmo em prol de benefício e objetivo da empresa, criando-se um fator de lealdade entre ambos. (MOURO, 2015).

Marketing de relacionamento significa criar, manter e acentuar sólidos relacionamentos com os clientes e outros públicos. Cada vez mais, o marketing vem transferindo o foco das transações individuais para construção de relacionamentos que contêm valor e rede de oferta de valor. O marketing de relacionamento está mais voltado para o longo prazo. Sua meta é oferecer valor de longo prazo ao cliente, e a medida do sucesso é dar-lhes satisfação ao longo prazo. Para acontecer, é necessária uma total sintonia entre os vários níveis da empresa com o departamento de marketing, necessitando criar bons níveis de relacionamentos nos campos



econômico, técnico, jurídico, e social, que resultam em alta lealdade do cliente. (KOTLER E ARMSTRONG, 1999, p.197)

Aliado ao fato de a empresa sob estudo tratar-se de uma pequena, média empresa, com baixo investimento supõe-se que o marketing relacional a ser adotado minimizaria gastos em marketing e anúncios para conquistar novos clientes. Como os clientes contam uns aos outros sobre os produtos e serviços de uma marca, o comum é ter um impulso orgânico nas vendas.

Para definir qual a melhor forma de abordagem é preciso desenvolver um "conjunto de capacidades próprias mobilizadas por uma entidade lucrativa, destinadas a assegurar o acesso, capturar, interpretar e preparar conhecimento e informação com alto valor agregado para apoiar a tomada de decisão requerida pelo desenho e execução de sua estratégia competitiva" (CUBILLO, 1997, p.261). Por este motivo, propõe-se, nesta pesquisa desenvolver o planejamento estratégico da empresa de peças auto elétricas.

Segundo o SEBRAE (2014) micro e pequenas empresas (MPE's) precisam diagnosticar sua posição competitiva e buscar informações que deem suporte aos processos decisórios e ao planejamento estratégico. Com isso, os pequenos empreendedores estarão sempre atualizados acerca das mudanças ambientais, da posição competitiva e de qualquer mudança que afete os fatores críticos de sucesso.

Na inovação, as organizações não só utilizam e processam informações, de fora para dentro, procurando resolver problemas, mas também criam conhecimentos e informações, de dentro para fora, com o propósito de redefinir tanto os problemas quanto às soluções, recriando seu meio nesse processo (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.61). Parte do conhecimento gerado na organização tem origem nos projetos que visam a inovação e é utilizado e aplicado pela própria organização.

O cenário atual exige das empresas ferramentas cada vez mais eficazes para manter-se e ou melhorar seu posicionamento competitivo no mercado. O marketing digital tem se expandido no contexto globalizado, tanto por seus resultados a curto prazo quanto a visão da marca para a venda de serviços e/ou produtos. Marketing digital é a aplicação de estratégias de comunicação de marketing com vista à promoção/ marketing de produtos ou serviços através de canais digitais (websites, blogs, redes sociais, aplicações móveis etc.) e de aparelhos eletrônicos (FAUSTINO *et al.* 2019).

O modelo 8Ps do marketing digital, mostra exatamente os processos a serem seguidos tendo o consumidor como ponto central. A metodologia proposta apresenta uma sequência formal e contínua de passos que levam a empresa a um processo cíclico de geração de conhecimento a respeito do consumidor e do seu próprio negócio na internet. (VAZ, 2011, p.298).

Além da definição da estratégia, com enfoque na implantação do marketing digital, um alinhamento estratégico com as outras áreas funcionais da empresa, deve ser estruturado e implementado, a fim de viabilizar a própria estratégia. Para isso, um mapa estratégico foi também desenvolvido e proposto.

#### 1.2. Problema de pesquisa:

Como possibilitar o aumento do faturamento de uma empresa auto elétrica através do desenvolvimento de uma estratégia de marketing voltada para o marketing digital?

## **2. OBJETIVOS**

### 2.1. Objetivo geral:

Desenvolver uma estratégia de marketing que possibilite o crescimento do faturamento a partir de ações direcionadas ao marketing digital de uma empresa auto elétrica.

### 2.2. Objetivos específicos

- a) Diagnosticar a realidade organizacional através de um questionário aplicado a funcionários e clientes da empresa.
- b) Definir missão, visão e valores da empresa a médio e longo prazo.
- c) Definir o público-alvo e a “persona”, ou seja, uma representação semi-ficcional do cliente ideal.
- d) Definir os melhores meios de divulgação de serviços e produtos da empresa.
- e) Definir metas de faturamento a partir da implantação da ferramenta de marketing digital escolhida.
- f) Definir indicadores de avaliação e metodologia a ser aplicada para a definição da estratégia.
- g) Analisar o cenário em que a empresa está inserida suas forças, fraquezas oportunidades de mercado e ameaças externas.
- h) Desenvolver um mapa estratégico, a fim de promover um alinhamento das ações e intervenções, que viabilizem a implantação do marketing digital, entre todas as áreas e setores da empresa.

## **3. JUSTIFICATIVA:**

A pesquisa foi elaborada e baseada segundo os critérios de importância, originalidade e viabilidade definidos por Mattar (2005).

Quando trata de um tema novo, teórico ou prático, com potencial de afetar ou interessar um grande número de pessoas, quando o tema está ligado a uma questão que afete de alguma forma um segmento substancial da sociedade, ou ainda quando se refere a uma questão teórica que necessita de estudo continuada. De acordo com este conceito, o estudo tem grande importância prática e utilidade já que, posteriormente poderá ser adotado e aperfeiçoado pela empresa em questão, de forma a fornecer a mesma um instrumento eficaz e balizador para o seu futuro.

Sobre a originalidade, o autor diz que "um tema original é aqueles cujos resultados têm potencial de nos surpreender" (CASTRO, 1978 apud MATTAR, 2005, p. 57). Sendo assim, pretende-se com este estudo de caso adaptar modelos acadêmicos de gestão estratégica às necessidades de uma pequena, média empresa de peças auto elétricas, considerando suas características.

Quanto ao critério de viabilidade, é atendido através da reunião de recursos disponíveis e, conseqüentemente, a constatação de que seria possível a realização da pesquisa. Tais recursos, Castro (apud MATTAR, 2005, p. 58) apontam como sendo os financeiros, os prazos de realização da pesquisa, a competência dos pesquisadores, a disponibilidade de informações e a teorização a respeito do assunto. O estudo é viável já que, os dispêndios financeiros para sua realização são insignificantes. Foi permitido o livre acesso às instalações da empresa, podendo consultar e manter contato com os funcionários da empresa e seu dono.

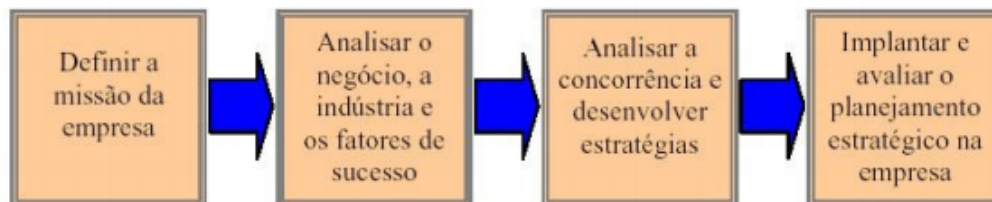
## 4. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 4.1. Planejamento estratégico

Para Fischmann e 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. Através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e reduzir riscos.

O SEBRAE (2006) propõe uma metodologia composta de quatro fases, em que a primeira fase envolve a análise externa, análise interna e a avaliação estratégica da empresa; a segunda consiste em analisar o negócio por meio de análises de potencialidades e fragilidades; a terceira fase analisa a concorrência e monta estratégias e a quarta fase cuida da implementação e avaliação, como demonstrado na Figura 1.

**Figura 1 - Implementação e avaliação da metodologia de planejamento**



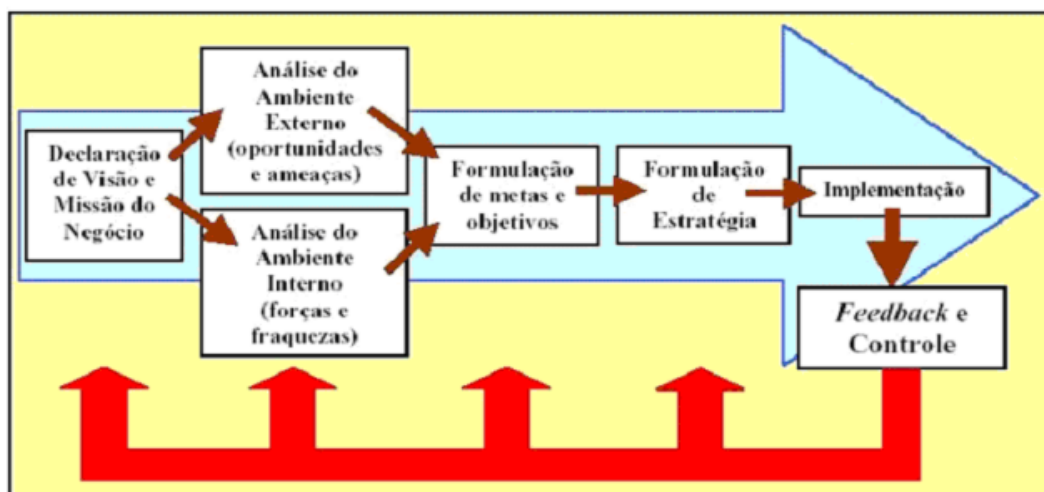
**Fonte:** Migliato, 2004.

Mintzberg (1994) define estratégia, considerando os cinco "P"s. O primeiro que estratégia pode ser um plano (plan), isto é, uma direção, um guia ou um curso de ação para o futuro, referindo-se ao que se pretende desenvolver. Pode ser considerada também como um padrão (pattern), isto é, uma consistência de ações ao longo do tempo, referindo-se ao que já foi realizado. Posição (position) é um outro ponto de vista do autor, levando em consideração a localização de determinados produtos em determinados mercados. A estratégia pode ser uma perspectiva (perspective), focando na forma fundamental de uma organização fazer as coisas. E, finalmente, estratégia pode ser um truque (ploy), isto é, uma manobra para enganar ou distrair um concorrente, sem a intenção real de realizá-la.

Porter (1986) define que a estratégia é o processo de criação de uma posição exclusiva e de valor envolvendo uma gama de atividades diversas. O autor considera que estratégia é

sinônimo de escolha, devendo a organização definir quais as necessidades, de quais clientes a mesma quer satisfazer. Além disso, também relaciona o que não é estratégia. Comenta que a reestruturação de uma organização, as fusões, a consolidação de um setor, alianças, achar um nicho de mercado e se posicionar perante a internet não podem ser consideradas como estratégias. De acordo com Kotler (1999), o planejamento estratégico do negócio pode ser dividido em etapas, conforme mostra a Figura 2.

**Figura 2 - Processo de planejamento estratégico do negócio**



**Fonte:** Kotler, 1999.

Oliveira (2001) define estratégia como um caminho, ou maneira, ou ação estabelecida e adequada para alcançar os resultados da empresa, representados por seus objetivos, desafios e metas. Baseando o estudo em Djair Roberto Fernandes (2012), que constrói um modelo esquemático para a elaboração do planejamento estratégico, apontando cinco fases necessárias para o fechamento do ciclo que são:

“Primeira fase: Diagnóstico Estratégico, onde pode se observar questões que identificam a organização, como os valores organizacionais, a missão e a visão. É a fase que vira as cartas que estão sobre a mesa, identifica a organização, suas fraquezas e suas forças, as oportunidades que vislumbra e as ameaças que enxerga no horizonte do jogo comercial”.

“Segunda fase: Direcionamento Estratégico, busca e estabelece uma possível direção para a organização, um posicionamento estratégico, de acordo com os fatores identificados na fase anterior, alocados em uma matriz. Essa matriz, denominada Matriz SWOT, passa a ser considerada elemento crucial para o estabelecimento da estratégia, razão da próxima fase”.

“A terceira fase: Formulação das Estratégias, estabelecimento dos Fatores Críticos de Sucesso e objetivos estratégicos, realizados a partir da

análise da matriz. A qualidade dos fatores da matriz, portanto, é fundamental para a assertividade das decisões estratégicas nessa fase”.

“Quarta fase: Implementação das Estratégias, trata de uma vertente importante para a implantação efetiva do planejamento estratégico. Comunicar os objetivos estratégicos e os desdobramentos é necessário para que a organização se mova como um conjunto, toda a estrutura sendo direcionada para a visão estabelecida na fase inicial. Ao mesmo tempo, devem ser estabelecidos e implementados os planos de ação para o alcance dos objetivos estratégicos, demonstrando o comprometimento com o estabelecido anteriormente”.

“Quinta fase: Avaliação e Controle, onde são estabelecidas ferramentas para o monitoramento de indicadores e progresso dos planos de ação, demonstrando o quanto o plano estratégico está sendo realizado, o quanto é utilizado como instrumento da gestão. Também nessa fase são analisados o cumprimento das metas e a decisão para revisão parcial ou total do planejamento estratégico. A dedicação dos executivos nas tarefas iniciais do pensamento estratégico, examinando cuidadosamente os ambientes e estabelecendo uma relação ímpar de fatores, forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, certamente traduzirá em maior nível de qualidade da matriz SWOT e pode determinar o sucesso da elaboração do planejamento estratégico e, conseqüentemente, da implementação dos direcionadores estratégicos da organização”. (Fernandes 2012)

Atualmente, a tendência global do marketing digital é uma combinação de táticas de marketing conjunta, ou seja, as técnicas tradicionais de marketing são aplicadas combinadas com as técnicas em novas mídias. É um componente do comércio eletrônico, portanto, pode incluir o gerenciamento de conteúdo, relações públicas, reputação online, atendimento ao cliente e vendas (KOTLER, 2002).

Segundo Porter (1990), a lucratividade de uma empresa específica, atuando num dado negócio, depende da atratividade do negócio e do posicionamento competitivo da empresa nesse negócio.

#### 4.1.1. Métodos e ferramentas do planejamento estratégico

- Missão

Oliveira (2009) define a Missão da empresa como uma forma de traduzir determinados sistema de valores e crença em termos de negócios e áreas básicas de atuação, considerando as tradições e filosofias administrativas da empresa. Procura-se determinar qual o negócio da empresa, porque ela existe, ou ainda, em que tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro.

Maximiano (2011, p. 64), diferencia negócio de missão e afirma que “negócio é o que a empresa oferece em troca do dinheiro dos consumidores.”

Pode-se definir missão como sendo o negócio definido em termos de sua utilidade, aquilo que dá aos consumidores a motivação para trocar o dinheiro deles pelos produtos e serviços que você tem a oferecer. Para definir a missão, ou proposição de valor, é preciso perguntar: para que serve a empresa. Qual a utilidade para os clientes. Quais as necessidades estão sendo atendidas. Que benefícios a empresa tem a oferecer aos consumidores por meio de seus produtos. Qual problema a empresa resolve para seus clientes. Que responsabilidades ela está cumprindo na sociedade.

- Visão

Segundo Tavares (2005), é uma visão de oportunidades futuras do negócio da organização para permitir uma concentração de empenhos na sua busca. Quando se determina essa análise de onde a organização pretende chegar, as teorias e explicações da vida das e nas organizações são baseadas em metáforas que nos levam a entender as organizações de forma individual, porém parcial (BETHLEM, 2009). De acordo com Oliveira (2009) a visão deve ser considerada como os limites que os responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Representa o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante.

- Valores

Crenças e costumes formam os valores das organizações, que Oliveira (2009), representa como sendo o conjunto dos princípios e crenças e fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação para a tomada de decisão.

Bethlem (2009), afirma que nos processos de formulação, planejamento e implantação de estratégias, é preciso considerar a influência dos valores dos indivíduos que compõem a organização e da própria organização sobre a escolha da estratégia a ser seguida pela empresa.

Uma contextualização considerada é a afirmação de Machado (2009, p. 32), “Os Valores facilitam a participação das pessoas no desenvolvimento da Missão e da Visão e resultam no comprometimento entre a equipe, o mercado, a comunidade e a sociedade.”



Confirmando-se que os valores devem ser o ponto de partida para definição das demais diretrizes.

Uma forma de obter informações que possibilitem identificar os valores de uma empresa são a observação, a realização de entrevistas e avaliação da conduta subjetiva ou comportamento dos funcionários.

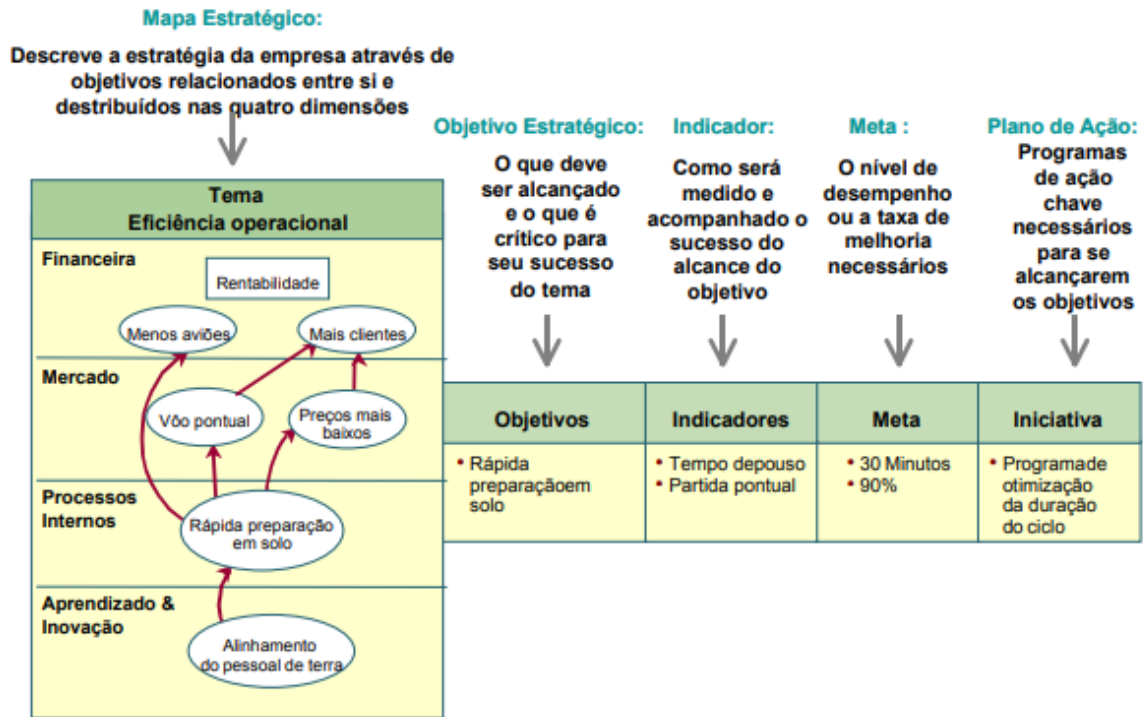
#### 4.1.2. Balance Score Card (BSC)

O BSC foi criado pelos professores de Harvard Business School Robert Kaplan e David Norton em 1992 desde então, vem sendo aplicado com sucesso no mundo inteiro em centenas de organizações do setor privado, público e não-governamentais.

Estimulados pelos problemas apontados no planejamento estratégico lançaram o livro "A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard" no qual apresentavam informações sobre como construir e implementar o BSC - um veículo para esclarecer e comunicar a estratégia. Na verdade, o BSC deixou de ser apenas um bom sistema de medição para se transformar numa ferramenta gerencial que materializa a visão e a estratégia da empresa por meio de um mapa coerente com objetivos e medidas de desempenho. Em 2000, após a criação de empresa de consultoria e capacitação, a Balanced Scorecard Collaborative - BSCOL, exclusivamente focada no BSC, lançaram a segunda publicação sobre o assunto, sob o título "Organização orientada para a estratégia", na qual afirmam terem constatado que os diversos tipos de organização, independente de porte, maturidade ou se pública ou privada, que adotaram o BSC como ferramenta gerencial, na verdade estavam resolvendo um problema muito mais importante do que a mensuração do desempenho na era da informação.

A figura a seguir apresenta as terminologias usadas no BSC:

Figura 3- Componentes do Balanced Scorecard



Fonte: BSCOL 2000

4.1.3. Análise interna/externa (consolidação)

Após a análise interna e externa e para aprofundar a compreensão organizacional irá apresentar-se um modelo que procure conjugar um conhecimento interno e externo à organização. A compreensão externa deverá revelar as oportunidades e ameaças e a compreensão interna irá expor os pontos fortes e fracos da empresa

4.1.4. Análise interna

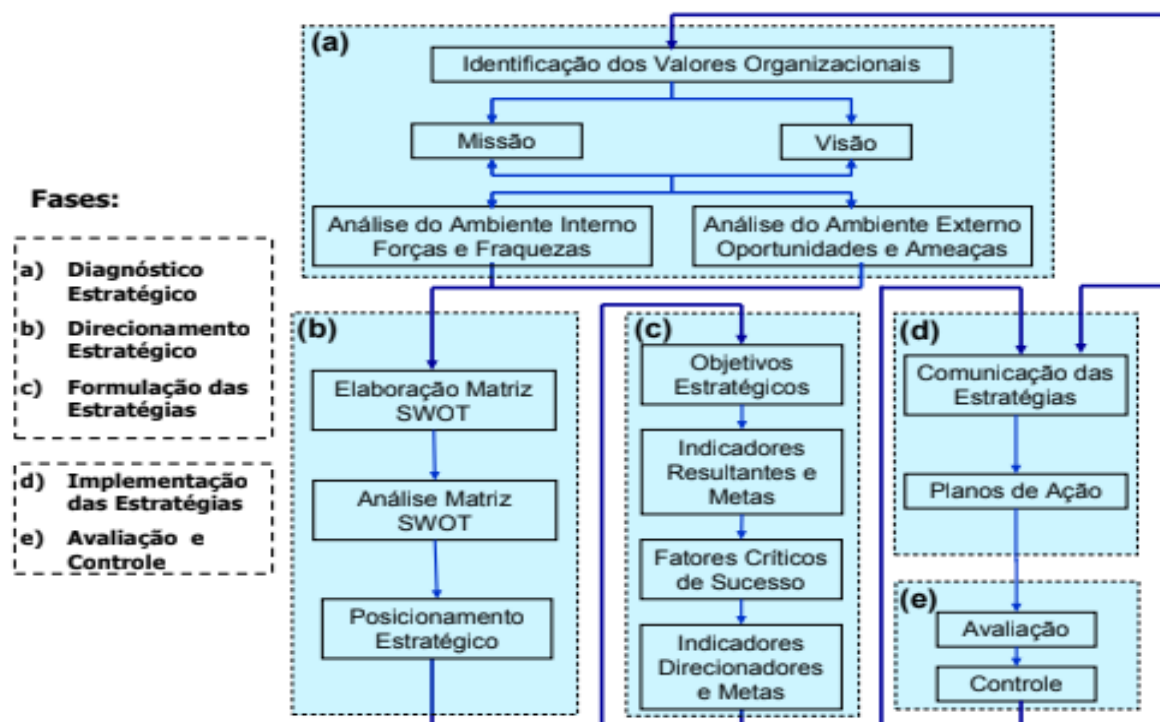
A compreensão da empresa é essencial, mas não é condição suficiente para uma completa análise estratégica. Devemos compreender aprofundadamente a estrutura organizacional, liderança, a comunicação interna, a cultura e identificar os valores dominantes, entre outros fatores internos da organização. Utilizou-se o Boston Consulting Group, BCG com o objetivo de “retratar” o modelo de “negócio” da empresa auto elétrica.

#### 4.1.5. Análise SWOT

Para Martins (2006), a análise SWOT é uma das práticas mais comuns nas empresas voltadas para o pensamento estratégico e marketing, é algo relativamente trabalhoso de produzir, contudo a prática constante pode trazer ao profissional uma melhor visão de negócios, afinal de contas, os cenários onde a empresa atua estão sempre mudando.

A análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análises de cenário (ou análises de ambiente), sendo usada como base para a gestão e o planejamento estratégico de uma organização. É um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão (DAYCHOUW, 2007).

Figura 4 - Modelo esquemático para elaboração de planejamento estratégico



Fonte: Adaptado de Carvalho (2002) e Oliveira (2001)

De acordo com Golde (1986), o processo de planejamento na pequena empresa deve considerar as características básicas da empresa, analisar a forma pela qual essas características inibem o processo de planejamento e utilizar métodos de eliminar ou pelo menos reduzir os obstáculos ao planejamento nas pequenas empresas.

#### 4.1.6. Análise BCG: *Boston Consulting Group*

Kotler (2000) menciona que a abordagem BCG (Boston Consulting Group) foi idealizada por uma empresa, líder em consultoria de gestão em administração, que desenvolveu a matriz de crescimento/participação de mercado para explicar as unidades estratégicas de negócios, ferramenta utilizada para analisar o portfólio de negócios das empresas. Com base nela, pode-se fazer uma melhor distribuição dos recursos das empresas e decidir de forma mais eficiente onde investir seus recursos entre as diversas unidades estratégicas de negócio.

Para Dias (2003), as Unidades Estratégicas de Negócios (UENs) são unidades de negócio-chave nas empresas de diversos ramos e corresponde a uma divisão, uma linha de produtos ou simplesmente um produto.

A BCG é uma matriz de quatro quadrantes, que assinalam a fatia do mercado, o percentual do mercado controlado pela empresa e o crescimento potencial do mercado, cada um indicando um tipo diferente de negócio. O eixo horizontal indica a participação de mercado de uma UEN em relação aos seus concorrentes no mercado e o eixo vertical indica a taxa de crescimento anual do mercado em que o negócio opera (KOTLER, 2000).

#### 4.1.7. Customer Relationship Management (CRM)

O Customer Relationship Management (CRM) deriva do conceito de Marketing Relacional ou Relationship Marketing (RM), de acordo com Ryals e Payne, (2001), que numa evolução contínua deste conceito, combina a tecnologia com a integração de dados, com o objetivo de dialogar com clientes individuais, aproveitando as tecnologias de informação na implementação de estratégias de Marketing Relacional.

Assim, CRM deveria alinhar a gestão da empresa com as estratégias de construção de fidelidade dos clientes, com o objetivo de melhorar o desempenho da empresa ao longo do tempo (Reichheld et al 2002).

Ferramentas de CRM ajudam a entender o que desperta a atenção de cada pessoa, permitindo que as empresas monitorem e entreguem soluções de acordo com os problemas dos clientes. Além disso possibilitam também, o rastreamento e registro das informações dos clientes. Com um CRM de qualidade e um banco de dados bem alimentado, a empresa poderá consultar tais informações a fim de tomar melhores decisões. Em um banco de dados CRM as atividades do consumidor são registradas dentro de um padrão, independentemente de ser uma compra, um contato ou uma reclamação. Um CRM completo pode ainda gerar relatórios que ajudarão a empresa a ter uma visão do todo e de pontos específicos do negócio, contribuindo muito para um melhor relacionamento com os seus consumidores.

A tecnologia é um elemento crucial para a implementação de uma estratégia CRM. Chen (2003) identifica a gestão das pessoas, os processos e a tecnologia como componentes fundamentais para a compreensão das necessidades dos clientes. A falta de ferramentas e de

conhecimentos tecnológicos pode condicionar, à partida, o sucesso de uma estratégia de CRM. A empresa deve ter ferramentas que permitam apoiar e alcançar os objetivos propostos pela estratégia. A Tecnologia deve ser adequada e estar ao alcance dos colaboradores, devendo para isso, estarem previstas as ações de formação necessárias. Espera-se um serviço de informações em tempo real, acesso 24 horas por dia, sete dias por semana, em qualquer parte e excelência no serviço (KIM, 2015).

#### 4.1.8. Análise externa

A análise do meio que envolve a organização é muito importante para compreender a complexa estrutura externa que rodeia e condiciona a atividade diária da empresa. Uma das técnicas de análise frequentemente utilizadas para interpretar o mundo exterior à empresa é a análise PEST.

#### 4.2. Marketing digital

Um dos mais importantes objetivos a serem alcançados pelas empresas ao realizarem e implementarem um plano estratégico é ampliar o próprio mercado e, com isso, aumentar o faturamento. Este objetivo se traduz em estratégias específicas voltadas para a atividade de marketing. Como por exemplo, aumentar a divulgação de seus produtos, captar novos clientes e fidelizar os existentes.

Porém, investimentos em divulgação costumam ter custos elevados e se tornam, portanto, financeiramente pouco viáveis para empresas de pequeno porte, como é o caso da empresa estudada.

A utilização de estratégias de marketing digital, neste cenário, pode se apresentar como uma opção viável para concretizar os objetivos acima citados.

Mas segundo Kotler (2000, p. 17), até o fim da década de 1980, o marketing era muito mais simples, operava com base em determinar as características e a qualidade dos produtos, criar e organizar serviços, determinar preços, definir canais de distribuição e como distribuir seus recursos entre propaganda, força de vendas e outras ferramentas de promoção.

O conceito de marketing pode ser definido em um aparelho mercadológico, uma ferramenta que possibilita a observação de novas tendências e a criação de novas oportunidades de consumo; visa a satisfação do público-alvo e o lucro financeiro; busca destaque no mercado

de consumidores: cada dia mais exigente, por isso, a finalidade é satisfazer os desejos e as necessidades do público, de forma com que haja uma identificação e atendimento de necessidades humanas e sociais (KOTLER, 2005).

A princípio, o marketing digital tem como finalidade atrair os potenciais consumidores de uma determinada empresa/segmento de forma digital, criando assim conhecimento, confiança do público, fazendo com que haja um relacionamento duradouro entre consumidor e marca. Conteúdos e estratégias de marketing são considerados palavras-chave quando o assunto é marketing digital. Empresas se diferenciam não só por seus produtos, mas também pelo conteúdo exibido em mídias sociais e seus sites. Paula, Chaves e Souza (2020).

#### 4.2.1. Tipo de marketing

Para que a empresa possa otimizar seus resultados alguns métodos a serem aplicados dentre as principais tendências de marketing atuais necessitam serem definidos. Alinhando as estratégias, planos de ação e recursos para alcançar os resultados esperados.

- SEO (search Engine Optimization)

As técnicas de Search Engine Optimization consistem em construir o site da empresa utilizando-se de mecanismos de busca, que permitem localizar facilmente o catálogo de produtos e serviços que a empresa oferece.

Resumidamente, é necessário construir um sistema de código do site, produzindo conteúdo baseado em palavras-chave relevantes para o mercado que a empresa está inserida, trabalhar na obtenção de links, monitorar as páginas e palavras bem colocadas, além de outras técnicas.

- Redes sociais

O crescimento das redes sociais continua em alta. Os algoritmos das redes sociais baseados nas interações dos usuários, permitem estabelecer indicadores da eficiência desse método quanto ao ser o mais adequado para a ampliação rápida do público-alvo. Pois, gera compartilhamentos e outras interações sociais de amplo sem limite espacial. Isso, é claro, estabelecendo altos índices de visualizações e impressões positivas acerca da marca.

As características das grandes redes sociais e escolha a que mais combina com o negócio realizado são:

- Facebook: mais popular entre os adultos público-alvo potencial das empresas.
- Instagram: com 29 milhões de usuários no Brasil, o *Insta* é bastante acessado por pessoas entre 18 e 29 anos e por marcas mais ligadas a lifestyle;
- LinkedIn: com 25 milhões de usuários brasileiros, o LinkedIn é uma das melhores redes para fazer negócios no modelo B2B. Com o objetivo de aumentar o networking com empresas transportadoras.

#### 4.2.2. Marketing de conteúdo

O marketing de conteúdo possui grande força, pois já comprovou os seus resultados para atrair e fidelizar clientes, com ganhos comerciais. Por esse motivo, é capaz de gerar conteúdo útil, passando a mensagem certa e informações pertinentes no momento que se precisa.

- Landing pages

É uma das principais estratégias para capturar e-mails de pessoas interessadas em receber determinado conteúdo.

Através da divulgação de e-book ou um artigo, por meio do site da empresa, o potencial cliente terá de deixar um endereço de e-mail, que será utilizado para nutrir esse potencial cliente com informações mais aprofundadas do negócio.

- Uso de persona

Consiste na elaboração de um perfil do cliente ou avatar (mais conhecido como persona), gerando para empresa campanhas específicas de marketing e comunicação, feitas sob medida para essas pessoas.

- Gatilhos mentais

Incluir gatilhos mentais nas plataformas de comunicação principalmente em redes sociais como o Facebook. Os gatilhos mentais são postagens que, por exemplo, contam a “História”, as motivações da empresa, momentos de desafio e superação, inspiração do dono



ao criar o empreendimento e/ou são uma “Prova Social”, através dos depoimentos de clientes para destacar como estão fidelizados e que recomendam a marca e serviços prestados pela empresa.

#### 4.2.3. Implantação do e-commerce

O cenário do mundo atual exige entendimento por parte das empresas de quem é o consumidor contemporâneo e a relevância do comércio eletrônico dentro deste panorama. A transformação digital já é uma realidade que não só o varejo, mas todas as empresas estão vivendo. O uso da tecnologia tem melhorado o desempenho das instituições, garante, portanto, resultados ainda melhores. Isto posto, é impossível ignorar os avanços tecnológicos e os recursos digitais como uma realidade do varejo.

As plataformas do Magazine Luiza, Mercado Livre e Amazon estão entre os 10 maiores e-commerce do Brasil, oferecendo as empresas parceiras vantagens e um retorno financeiro satisfatório de acordo com as metas estabelecidas.

O e-commerce vem se transformando em uma verdadeira solução para os mais variados formatos de varejo. Segundo a 41ª edição do Webshoppers, realizada pela Ebit | Nielsen, o e-commerce obteve um crescimento de 16% e 10,7 milhões de novos consumidores on-line em 2019. Em relação a 2020, o comércio eletrônico conquistou uma fatia ainda maior no mercado brasileiro.

#### 4.2.4. E-mail marketing

A partir da implantação do marketing de conteúdo, landing pages e das ferramentas que permitem a construção de uma lista de e-mail com possíveis leads filtrados de pessoas interessadas pelo assunto e produtos comercializados pela empresa, o envio de e-mails publicitários torna-se possível.

. O e-mail marketing possui muitas particularidades técnicas, como qualidade do domínio e dos servidores de envio, técnicas AntiSpam, remarketing, segmentações diversas.

É válido ressaltar que investimentos serão praticados pela empresa de acordo com a estrutura disponível e evolução de cada etapa do planejamento estratégico, com diferentes níveis de faturamento. Entretanto, há diversos outros fatores determinantes para definir o investimento ideal em mídia online para a empresa e é possível terceirizar o serviço a uma

empresa de marketing digital especializada. Assim, os custos se tornam bem menores que contratar uma equipe para e criar um setor de marketing dentro da própria empresa.

#### 4.3. A Microempresa

Para este estudo foi escolhido o critério de quantidade de empregados para caracterizar o porte da empresa utilizado pelo IBGE. Sendo assim, microempresas são as que empregam até 19 pessoas, pequenas empregam de 20 a 99 funcionários, médias possuem de 100 a 499 empregados e grandes têm acima de 500 empregados.

As particularidades estruturais são as mais citadas na literatura e referem-se aos aspectos internos decorrentes da forma de organização da pequena empresa. segundo (ALMEIDA, 1994; OLIVEIRA, 1994; PINHEIRO, 1996; TIFFANY & PETERSON, 1998; NAKAMURA, 2000), além disso ele discorre que entre as particularidades estruturais estão: a informalidade das relações na pequena empresa, a estrutura organizacional não formalizada e reduzida, a falta de recursos e pessoal qualificado, a inadequação ou não utilização das técnicas gerenciais e conseqüentemente de planejamento, entre outras.

As particularidades comportamentais estão relacionadas aos aspectos pessoais do pequeno empresário, refletindo seus valores, ambições, ideologias, visão, comportamento etc.

De forma geral, estas particularidades referem-se ao conservadorismo e individualismo, à centralização de poder, à tendência ao obsoletismo, à falta de habilidade na gestão do tempo e à utilização de improvisação em relação à ação planejada (ALMEIDA, 2001).

Boechat (2008) cita a classificação do BNDES, em paralelo à classificação do SEBRAE, que considera o faturamento dessas empresas classificando-as da seguinte maneira: para o SEBRAE a microempresa é aquela que possui receita bruta anual de R\$240 mil, enquanto para o BNDES a empresa pode apresentar uma receita anual máxima de R\$1,2 milhão. No caso da pequena empresa, o SEBRAE considera a receita bruta anual entre R\$240 mil e R\$ 2,4 milhões, enquanto o BNDES classifica uma empresa como de pequeno porte quando esta apresenta receita operacional bruta anual entre R\$1,2 milhão e R\$10,5 milhões.

**Quadro 1 - Classificação de Micro e Pequena Empresa**

|               | <b>MICROEMPRESA</b>                                  | <b>PEQUENA EMPRESA</b>   |
|---------------|--|--|
| <b>SEBRAE</b> | Receita Bruta Anual de até R\$ 240.000               | Receita Bruta Annual superior a R\$ 240.000 e igual ou inferior a R\$ 2.400.000      |
| <b>BNDDES</b> | Receita Operacional Bruta anual de até R\$ 1.200.000 | Receita Operacional Bruta anual superior a R\$ 1.200.000 e inferior a R\$ 10.500.000 |

Fonte: Boechat, 2008.

## 5. METODOLOGIA

O trabalho realizado, busca a geração de conhecimento e a construção de informações, utilizando-se diretamente de técnicas de pesquisa aplicada de natureza básica e qualitativa. Malhotra et al. (2006) explicam que a pesquisa qualitativa busca descrever, compreender e interpretar os fatos e fenômenos analisados.

A pesquisa possui uma abordagem predominantemente exploratória. Segundo Gil (1999), a abordagem exploratória proporciona uma maior familiaridade com o problema, no sentido de torná-lo explícito ou permitir a construção de hipóteses. E, segundo Cooper e Schindler (2003), a pesquisa exploratória é indicada quando se tem pouco conhecimento acerca de determinado assunto e quando se busca um maior entendimento a respeito deste.

A fase exploratória da pesquisa utilizou-se de pesquisa bibliográfica, apresentada no referencial teórico, de autores e livros básicos sobre temas relacionados à proposta, como planejamento estratégico e marketing digital.

Em um segundo momento, o assunto foi abordado de forma descritiva, pois coletou-se informações a respeito da organização interna da empresa, através de pesquisa documental utilizando técnicas padronizadas de coletas de dados. Na fase descritiva desta pesquisa foram realizadas entrevistas (Apêndice A) a pessoas distintas, sendo entrevistados o gerente da empresa e quatro funcionários. Estas entrevistas permitiram obter opiniões sobre as questões colocadas a respeito da forma de apresentação e divulgação dos produtos, sobre o perfil de clientes, sobre uma maior percepção do impacto das ações de marketing e o que cada um dos entrevistados esperava da empresa.

E por fim, adotou-se uma abordagem Explicativa, ao eleger quais procedimentos metodológicos seriam utilizados para se chegar a uma definição da melhor estratégia, que cumpriria o objetivo de pesquisa proposto. A fase explicativa desta pesquisa consistiu na definição de uma estratégia de implantação do Marketing digital e de um mapa estratégico, onde são apresentadas ações a serem implementadas em outras áreas da empresa. Tais ações são necessárias para alinhar e viabilizar a implantação da estratégia de Marketing digital.

## 5.1 Procedimentos

Para tratar os dados coletados nas entrevistas foram seguidos procedimentos de análise de conteúdo, sugeridas por Bardin (1977), seguindo a ordem descrita a seguir:

- a) Pré-análise: foram aplicadas entrevistas orientadas por um roteiro de 21 perguntas abertas, baseadas nas dimensões da gestão da inovação propostas por Scherer e Carlomagno (2009). A transcrição das entrevistas consta do anexo Apêndice A.  
Entrevista com Funcionários. As primeiras 05 perguntas visam saber se o funcionário-entrevistado tem conhecimento do direcionamento estratégico geral da empresa. Como a terminologia utilizada é bastante específica do ponto de vista teórico e técnico, haverá a necessidade de o pesquisador-entrevistador aplicar e conduzir a entrevista na forma aberta para explicar o conteúdo e oferecer esclarecimentos e exemplos a fim de obter respostas aplicáveis como dados de pesquisa. Se isso não for feito é provável que todos respondam: “não sei, não entendi, por serem leigos no assunto e uso da terminologia. Foram entrevistadas 04 pessoas entre os dias 04/07/2021 e 20/09/2021 e cada entrevista com a duração aproximada de 50 minutos.

## 6. RESULTADO E DISCUSSÃO

### 6.1. Modelo de Gestão Estratégica atual

A partir da análise dos dados obtidos nas entrevistas aos funcionários é possível supor que a empresa não possui um plano estratégico articulado, os objetivos e metas da empresa são definidos apenas para a área comercial, mensurados através de números absolutos de faturamento e sem utilizar uma base de ferramentas metodológicas precisas. A direção da empresa estabelece os números, com base em faturamentos dos meses anteriores e crescimento pretendido. A rigor, o proprietário da empresa utiliza estes parâmetros apenas para confrontá-los com o realizado, sendo uma base de referência. Através do relato do gerente que as estratégias e metas de venda são repassadas pelo dono e proprietário tomando como meta o pagamento de passivos de curto prazo, custos variáveis e a meta de faturamento

A geração das estratégias, através do sócio proprietário da empresa está enraizado na sua experiência e intuição, sendo que este está sempre em busca de novas oportunidades. Novas estratégias, geralmente são criadas face a incerteza, não sendo realizados estudos nem análises mais detalhadas para avaliar oportunidades. Segundo Mintzberg et al. (2000), toda a visão se arquiteta na mente do líder da empresa.

O processo básico de formulação da estratégica da empresa pode, então, ser descrito como visionário e intuitivo, em grande parte deliberado. Embora oportunidades possam ocasionar estratégias emergentes. Ainda assim a estratégia aparece como um grande "guarda-chuva" onde existe uma integração completa de todas as ações da empresa.

O atual desempenho da empresa em relação ao planejamento de marketing, observa-se que embora este processo não esteja formalmente estabelecido, com base em procedimentos administrativos mais precisos, o mesmo não vem apresentando bons resultados, já que o acompanhamento do crescimento da empresa através do faturamento e análise de dados não demonstrou evolução se comparado com os últimos 3 anos.

Baseando-se no estudo feito pelo SERASA Experian, para o mercado varejista de peças de carro e motos, foi calculada a meta mensal da empresa para o período de janeiro de 2020 a maio de 2021.

Tabela 2 - Comparativo entre Meta X Faturamento ano 2020

|   | jan    | fev    | mar    | abr    | mai   | jun   | jul   | ago   | set    | out   | nov   | dez   |
|---|--------|--------|--------|--------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|-------|-------|
| Supermercados, Hipermercados, Alimentos e Bebidas         | -4,2%  | -7,4%  | 3,7%   | 1,3%   | -1,6% | -5,6% | -3,3% | -1,0% | -3,6%  | -0,2% | -2,1% | 20,3% |
| Móveis, Eletrodomésticos, Eletroeletrônicos e Informática | -4,0%  | -19,1% | -5,2%  | -12,8% | 3,3%  | -6,3% | -1,4% | 1,2%  | -6,3%  | 0,5%  | 1,9%  | 36,8% |
| Combustíveis e Lubrificantes                              | -2,4%  | -8,8%  | 1,0%   | -3,6%  | 1,3%  | -1,2% | 2,3%  | 3,4%  | 0,2%   | 4,3%  | 0,2%  | 2,7%  |
| Veículos, Motos e Peças                                   | -1,2%  | -13,6% | 4,0%   | -5,5%  | -0,9% | -3,1% | 2,4%  | 6,6%  | 1,7%   | 4,6%  | 2,5%  | 0,5%  |
| Tecidos, Vestuário, Calçados e Acessórios                 | -22,4% | -30,0% | -18,2% | -13,8% | 7,0%  | -1,2% | -2,7% | -4,8% | -12,5% | -3,5% | 2,3%  | 63,7% |
| Material de Construção                                    | -3,0%  | -14,7% | -1,5%  | -7,8%  | 0,0%  | -3,0% | 4,5%  | 5,6%  | 3,1%   | 8,0%  | 7,8%  | -1,6% |
| Geral   | -4,2%  | -10,5% | 0,8%   | -3,0%  | 0,4%  | -5,0% | -2,0% | 0,0%  | -4,0%  | 0,4%  | -0,6% | 23,8% |

Fonte: Serasa Experian (2021)

Fevereiro é o pior mês do ano para o varejo brasileiro, com queda de 10,5% na atividade geral dos segmentos. O setor responsável em grande parte pelos números baixos é o de tecidos, vestuário, calçados e acessórios, que registra no mês declínio de 30,0%, em relação à sua média mensal histórica. De acordo com os economistas da Serasa Experian, isso é devido ao menor número de dias úteis, considerando ainda o Carnaval, festa popular que geralmente é realizada em fevereiro, ajuda a fazer do segundo mês do ano o mais fraco. O acúmulo de contas típicas de começo do ano, como IPVA, IPTU, material escolar, entre outras, também podem ser somadas.

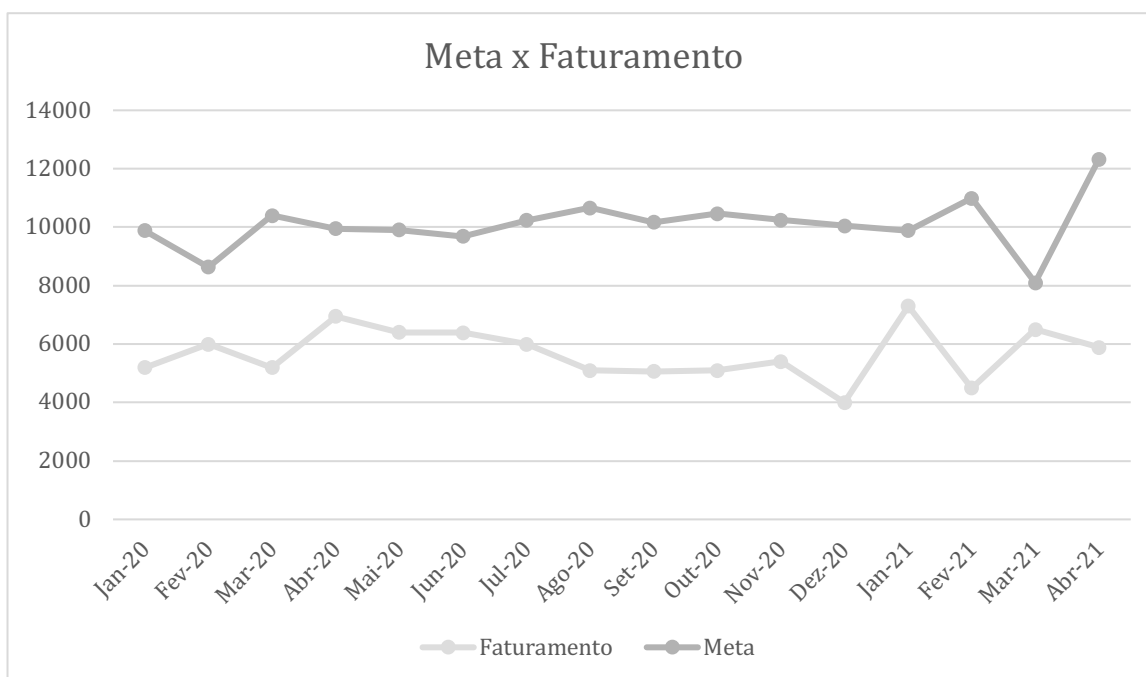
Entre o começo de 2020 e o final de julho de 2021, o IPCA (Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo), do IBGE, subiu 9,5%. Isso quer dizer que, de acordo com o índice oficial de inflação utilizado pelo Banco Central, a cesta média de bens, produtos e serviços consumidos pelos brasileiros ficou mais cara durante a pandemia. A inflação fechou o ano de 2020 em 4,52%. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), é a maior alta desde 2016, quando ficou em 6,29%. Os altos e baixos desse movimento também se justificam pelo comportamento das famílias durante o ano. A venda de carros, motos e peças fica acima da média desde julho, mantendo-se assim até dezembro. A pandemia causada COVID-19, fez com que este mercado se apresentasse de forma inconstante com queda abrupta seguida de uma recuperação igualmente rápida. Fatores essenciais como a suspensão das aulas presenciais, adoção do trabalho remoto por várias empresas, fechamento de parques, bares, casas de show, restrição a aglomeração em ambientes abertos e fechados.

**Tabela 3- Brasil nominal de vendas do comercio varejista abril/21**

| ATIVIDADES                       | MÊS/MÊS ANTERIOR     |       |      | MÊS/IGUAL MÊS DO ANO ANTERIOR |      |       | ACUMULADO            |          |
|----------------------------------|----------------------|-------|------|-------------------------------|------|-------|----------------------|----------|
|                                  | TAXA DE VARIACÃO (%) |       |      | TAXA DE VARIACÃO (%)          |      |       | TAXA DE VARIACÃO (%) |          |
|                                  | Fev                  | MAR   | ABR  | FEV                           | MAR  | ABR   | NO ANO               | 12 MESES |
| Veículos e motos, partes e peças | 9,8                  | -18,9 | 23,3 | 5,2                           | 40,1 | 154,4 | 29,3                 | 1,6      |

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Serviços e Comércio.

Tendo em vista a meta mensal traçada pelo seu presidente e dono, foi possível a criação de um gráfico comparativo entre Meta X Faturamento no período.

**Figura 5 - Meta esperada x Faturamento atual**

Fonte: Adaptado do planejamento administrativo da empresa (2021)



## 6.2. Modelo de Gestão Estratégica Proposto

Com a intenção de estabelecer um rumo estratégico para a empresa, possibilitar o estímulo ao pensamento estratégico e, além disso, melhorar o desempenho e ampliação de sua cartela de clientes, fidelizando e aumentando as parcerias fornecendo serviços, foi proposto um modelo estratégico de curto e longo prazo estruturado a partir da metodologia BSC.

As fases de planejamento de longo e de curto prazo são integradas de modo que a organização possa mapear e acompanhar toda a estratégia, bem como priorizar suas ações e alocação de seus recursos ano a ano.

### 6.2.1. Diretriz do modelo

Inicialmente para criação do modelo é necessário definir algumas diretrizes organizacionais, compostas pela definição do negócio, missão, visão, valores e crenças da empresa. Para traçar essas diretrizes foram feitas perguntas com o sócio proprietário a fim de traçar as diretrizes que melhor descrevem o perfil da empresa.

- Missão

As soluções versáteis propostas de Marketing Digital conectam pessoas a empresa, objetivando o crescimento. Para cumprir a missão no que se refere a satisfação dos clientes, evidenciam-se as seguintes ações: a empresa visa um processo de crescimento e expansão das marcas que comercializa onde existe um projeto em estudo que prevê a ampliação da cartela de produtos e cobertura da área de serviço voltado a transportadoras, visando atender os diversos tipos de clientes, pessoas física e empresas com maior qualidade e conforto. Com relação a satisfação dos clientes, os mesmos não foram consultados, pois não faz parte do objetivo de estudo quanto a definição deste parâmetro, assim sendo, considera-se que as ações informadas pelos entrevistados estejam satisfazendo-os. Logo para definir a missão, a principal fonte de informações foi a entrevista com o proprietário e as decisões estratégicas que permitem delinear valores no modelo de negócios são do tipo top-down.

Assim a **missão** para a empresa estudada ficou definida como:

“Atuar na comercialização de produtos e execução de serviços elétricos automotivos com qualidade, segurança e responsabilidade socioambiental, satisfazendo as necessidades de nossos clientes seja ele de pequeno, médio e grande porte”.

“Fortalecer a parceria com fornecedores e ser o centro de excelência na prestação de serviços elétricos automotivos em Betim e Região”.

- Visão

Conforme a entrevista realizada com o dono proprietário, ficou evidenciado qual o planejamento voltado ao objetivo da visão da empresa. Para atingi-lo a empresa investe na contratação de funcionários com larga experiência no ramo e infraestrutura para que os mesmos tenham todo o suporte para oferecer produtos e serviços com qualidade, agilidade e segurança, visando através desse eficiente sistema de trabalho a possibilidade de criar junto ao cliente a satisfação de suas necessidades, já que a empresa se encontra em ponto estratégico as margens da Rodovia BR 381 Fernão Dias, o DNIT (Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes) indica que a rodovia é de classe II, com capacidade para receber, em média, 1,4 mil veículos por dia. Porém, dados retirados de projetos de duplicação da 381 de 2012 mostram que naquele ano a média era de 12.373 veículos por dia, quase nove vezes acima da capacidade dentro dos limites de segurança, conseqüentemente recebe clientes em sua maior parte caminhoneiros, que rodam o Brasil deslocando pelo sudeste do estado do Espírito Santo a São Paulo passando por Minas Gerais, então esses clientes ocupam o foco principal e especial, já que os serviços e produtos oferecidos de alta qualidade fazem com que o marketing por indicação de confiança não obtenha resultados tão expressivos como esperado e almejado quanto a resultados de faturamento .

Tendo em vista a ampliação da cartela de clientes e reconhecimento publicitário da empresa, o marketing digital vai permitir capturar leads, nutrir, converter e aumentar as vendas usando um funil de vendas. Visando aumentar a quantidade de clientes na parte superior do seu funil, estágio em que seus esforços de marketing são direcionados a um cliente em potencial que ainda não conhece o negócio ou serviço.

Com o intuito de mensurar o alcance das metas tomou-se indicadores em decisão conjunta com o gerente e o proprietário, para estabelecer parâmetros, mais indicado para a

empresa em questão a coleta de dados diários que alimentaram uma planilha e avaliações trimestrais para correções e adequação do planejamento para atingir os objetivos.

1. Número de oportunidades abertas: Através de um acompanhamento do histórico de vendas é possível identificar quantas oportunidades são necessárias para bater a meta de vendas na empresa. Apesar de nem toda oportunidade se tornar uma venda concreta, identificando qual é o percentual de oportunidades que se tornam clientes no período.

2. Número de oportunidade concluídas: Seguindo a linha do indicador de vendas que apresentamos acima, é importante medir quantas oportunidades estão se tornando clientes.

3. Canais de vendas: Esse é um dos principais indicadores de vendas para a empresa porque irá permitir identificação de quais serão os canais mais eficientes para o setor de vendas e que podem receber um investimento ainda maior para gerar números ainda melhores em um segundo momento. Também será importante identificar quais canais são pouco eficientes nesse aspecto e reavaliar o investimento realizado, ou mesmo se concentrar em identificar oportunidades para otimizar os resultados dessa fonte de contatos de possíveis consumidores.

4. Custo de Aquisição por cliente: Esta medição é fundamental para saber se os gastos estão excessivos ou se o cliente está realmente trazendo lucro para a empresa. Através de uma fórmula bastante simples que é dividindo a soma dos investimentos para adquirir um cliente pelo número de clientes conquistados em um determinado período

5. Taxa de Conversão de Vendas: tomando como parâmetro a etapa final do processo de vendas e, por isso, esse é um dos principais indicadores de vendas com os quais sua equipe deve se preocupar e ser mobilizada. A conversão como objetivo final do setor de vendas, por isso, manter boas taxas dentro dessa métrica é primordial a empresa segundo as palavras do gerente da empresa.

A **visão** foi definida como:

“Ser reconhecida nacionalmente com a presença da marca, entre as 10 maiores empresas do ramo no Brasil”.

- Valores

Normalmente as pessoas são contratadas na organização com valores alinhados á das pequenas e grandes tomadas de decisão. Por serem vitais para o alinhamento interno e externo, os valores na empresa servem de parâmetro desde os processos seletivos até as definições que envolvem questões rotineiras ou éticas. Por esse motivo a definição dos valores perpassou em uma entrevista além do dono proprietário, também funcionários para confirmar a unidade dos valores e de ética.

Para que seja medida a taxa de qualidade e responsabilidade dos serviços e produtos oferecidos baseia-se oferecer em seu catálogo de revenda os produtos mais conceituados do mercado. Os serviços podem ser mensurados se estão sendo praticados de acordo com os valores definidos pela empresa através de contatos pós-venda possibilitando uma avaliação dos clientes e um novo contato realizado através do marketing digital por exemplo e-mail-marketing, envio de mensagens em massa pelo WhatsApp etc.

O objetivo de uma empresa em trabalhar com indicadores de gestão ética é estabelecer valores para benchmarking, e informar aos *stakeholders* sobre as ações da empresa em promover a ética e qualidade de vida das pessoas impactadas pelo negócio. A empresa precisará desenvolver programas efetivos de treinamentos para aumentar o nível de consciência e impactar comportamentos ligados a Ética entre os colaboradores os fornecedores e a sociedade. O principal indicador é ser consistente e coerente na aplicação e na divulgação das medidas disciplinares relativas a Ética e/ou *Compliance*.

Os **valores** foram definidos como:

“Qualidade, Responsabilidade, Ética e Respeito”.

### 6.3. Validação

Realizada uma pesquisa entre os funcionários da empresa, a Tabela 4 demonstra a avaliação média diante da definição final obtida da Missão, Visão e Valores.

**Tabela 4 - Teste de Validação de Missão, Visão e Valores**

|   |          |          |
|---|----------|----------|
| 1. A Missão está genérica demais?                                       | Sim      | Não<br>X |
| 2. A Missão serviria para outro negócio bem diferente?                  | Sim<br>X | Não      |
| 3. A Missão apresenta o benefício da atuação da empresa?                | Sim<br>X | Não      |
| 4. Colaboradores e parceiros consideram a missão inspiradora?           | Sim<br>X | Não      |
| 5. Colaboradores consideram a missão desafiadora?                       | Sim<br>X | Não      |
| 6. É fácil comunicar a missão para colaboradores, parceiros e clientes? | Sim<br>X | Não      |
| 7. Há, pelo menos, um objetivo bem definido na Visão?                   | Sim<br>X | Não      |
| 8. A Visão é mensurável?  | Sim<br>X | Não      |
| 9. Colaboradores consideram a Visão inspiradora?                        | Sim<br>X | Não      |
| 10. Colaboradores consideram a Visão desafiadora?                       | Sim<br>X | Não      |
| 11. A lista de Valores tem vários itens desnecessários?                 | Sim      | Não<br>X |
| 12. A lista de Valores é inspiradora?                                   | Sim<br>X | Não      |

|   |                 |     |
|---|-----------------|-----|
| 13. A lista de Valores pode ser praticada por todos na empresa?       | Sim<br><b>X</b> | Não |
| 14. A lista de Valores pode ser usada no processo seletivo?           | Sim<br><b>X</b> | Não |
| 15. A lista de Valores pode ser usada na avaliação dos colaboradores? | Sim<br><b>X</b> | Não |

**Fonte:** Adaptado de Sebrae (2021).

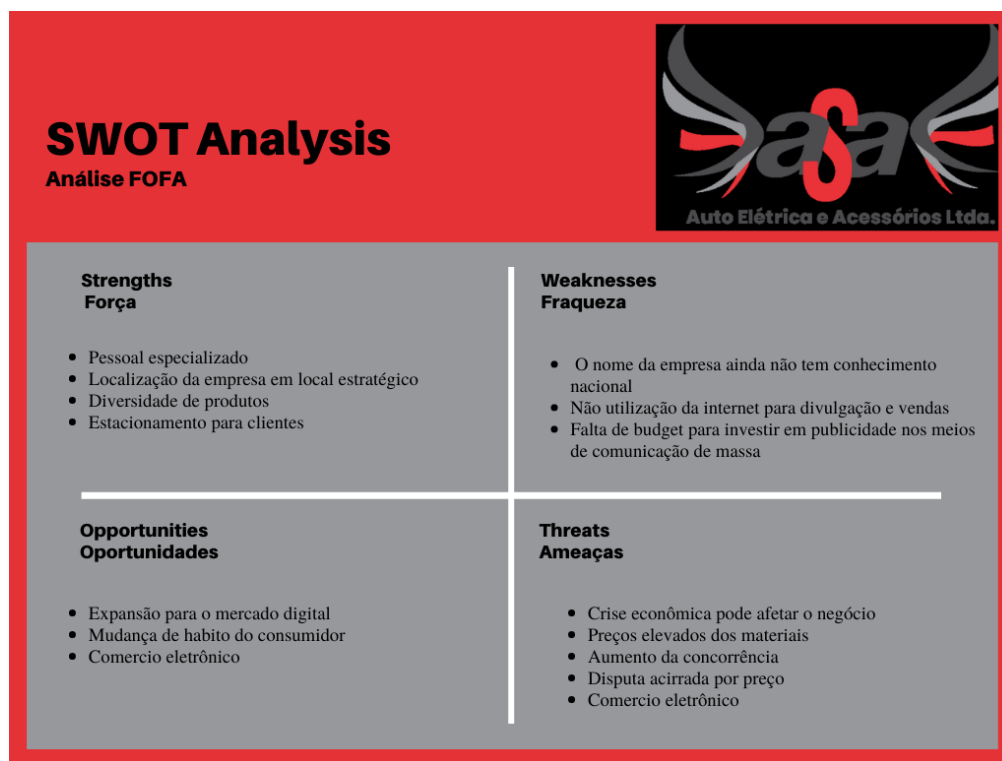
#### 6.4. SWOT

O estudo das forças e fraquezas da empresa foi definido a partir da visão de funcionários e percepção do cenário segundo o autor deste estudo proposto. Com a análise SWOT também reduzirá as chances de erro por meio do conhecimento de pontos fortes e fracos, que mostram as insuficiências e eliminam perigos inesperados. Os dados extraídos das entrevistas com os funcionários e da análise documental da empresa permitiram a construção da matriz SWOT.

Pontos importantes sinalizaram fraquezas como por exemplo, o nome da empresa não ter grande conhecimento pelo público por falta de investimento publicitário e basear-se apenas no marketing de indicação. Um outro ponto levantado foi a ausência no mercado digital como em plataformas de vendas online por exemplo.

A força da empresa segundo os entrevistados está em contar com uma equipe especializada com anos de atuação e experiência no mercado, contar com uma localização estratégica boa, margeando uma rodovia com fluxo intenso de veículos, sua diversidade de produtos que conta com as mais variadas marcas que o mercado oferece além de contar com um amplo estacionamento para clientes. O cenário oportuniza a empresa a busca do mercado digital baseando-se também na mudança de hábito do consumidor voltada ao comércio eletrônico. As ameaças externas que podem repercutir negativamente no negócio e reduzir seu rendimento foram crise econômica, preço elevado dos produtos no mercado atacadista, aumento da concorrência.

Figura 6 - Análise SWOT Asa Auto Elétrica



Fonte: Criado pelo autor do estudo (2021)

### 6.5. Análise da Concorrência

A BR-381 é uma rodovia federal brasileira que se inicia na cidade de São Mateus, Espírito Santo, no entroncamento com a BR-101, chegando até a cidade de São Paulo, no entroncamento com a BR-116 (Rodovia Presidente Dutra). Possui ao todo 1181 quilômetros, dos quais 95 são em São Paulo, 950 em Minas Gerais e 136 no Espírito Santo. O trecho compreendido entre Belo Horizonte e São Paulo é denominado Rodovia Fernão Dias. Somente na cidade de Betim existem 20 lojas do segmento Auto elétrico estando localizadas na própria rodovia 4 dessas. Ao longo de toda a rodovia encontram-se 20 lojas e serviços de auto elétrica.

### 6.6. Estratégia

Tendo em vista os relatórios gerenciais dos últimos dois anos, demonstrando que as vendas sofreram um declínio e estão abaixo das metas de crescimento fixadas para o período, a adoção do marketing digital seria uma estratégia viável que permitiria uma nova perspectiva de ampliação do mercado, visando um crescimento nos valores de faturamento da empresa.

Para isso, ferramentas como SEO, rede sociais, marketing de conteúdo, landing pages, uso de persona e gatilhos mentais, necessitam ser implantadas.

Faz-se necessário mensurar a efetividade dessas ferramentas quando aplicadas. Logo, é preciso desenvolver ferramentas de controle, como o acompanhamento mensal dos valores gerados pelos algoritmos que medem número de engajamento, calculado pela taxa de compartilhamento, número de visualizações para os vídeos que visam os gatilhos mentais, etc. Além disso, é possível obter os resultados dessa ação de marketing digital através dos indicadores já citados neste estudo como por exemplo número de oportunidades abertas, números de oportunidades concluídas, canais de venda, custo de aquisição por cliente e taxa de conversão.

A empresa estudada precisa de um profissional de SEO que atue desde a construção e ou melhoria do código do site, produzindo conteúdo baseado em palavras-chave relevantes para o mercado que está inserida, trabalhar na obtenção de links, monitorar as páginas e palavras bem colocadas, além de outras técnicas.

Considera-se um trabalho complexo e é preciso levar em consideração o valor de todas as etapas acima para um bom resultado. Por isso, os valores podem variar de R\$1.000 reais a R\$10.000 reais mensais de acordo com a intenção de investimento da empresa.

Será necessário fazer a empresa interagir com as redes sociais, como Facebook, Instagram e LinkedIn:

Um analista de redes sociais que saiba estudar o mercado, conheça o público-alvo da empresa e entenda de estratégia para produzir conteúdo que engajem os seguidores da página da empresa necessita ser contratado. Além disso, é necessário ter bom controle sobre as ferramentas de monitoramento propostas e entender de gestão de crise.

O salário de um Analista Júnior na cidade de BH está na média de R\$2.000,00, e as boas ferramentas de redes sociais (monitoramento, postagem, interação) chegam a custar R\$500,00 mensais.

Como estratégia de marketing, a empresa deve estabelecer o marketing de conteúdo

Basicamente, subdividindo a implantação em cinco etapas:



- **planejamento:** nesta primeira etapa, o gerente irá dividir as funções da equipe de acordo com a aptidão de cada membro e mobilizar a equipe para que todos participem, deixando claro quais são as pessoas responsáveis pelas tarefas e como elas atingirão as metas;
- **elaboração da persona:** a partir do momento em que a equipe desenvolver a persona, a criação dos conteúdos passa a ser direcionada para atingir um público específico, que consome e se interessa pelos produtos e serviços comercializados pela empresa; Como os funcionários do setor de venda direta possuem vários anos de experiência dentro da empresa, possuem o conhecimento do perfil do cliente, o que permitirá ao funcionário construir o perfil exato do avatar, a ser usado nas campanhas específicas de marketing e comunicação, feitas sob medida para essas pessoas.
- **criação de conteúdo:** os conteúdos serão feitos em diversos formatos, baseando-se sua pertinência ao seu público-alvo, traçado a partir da elaboração da persona. Posto a proposta inicial realizando posts, e-mail e vídeo;
- **distribuição:** Após produzir os conteúdos, a pessoa responsável pré-estabelecida irá promovê-los nos canais em que a persona se encontra como redes sociais e listas de e-mail;
- **mensuração de resultados:** para ter certeza de que as ações estão funcionando e gerando engajamento, a análise dos resultados será referente ao tráfego, interações sociais, networking e SEO.

Através da divulgação de e-book ou um artigo, por meio do site da empresa que será criado, o potencial cliente terá de deixar um endereço de e-mail, e que será utilizado para nutrir esse potencial cliente com informações mais aprofundadas do negócio.

Devem ser incluídos gatilhos mentais nas plataformas de comunicação principalmente em redes sociais como o Facebook. Depoimentos contando a “História”, as motivações da empresa, momentos de desafio e superação, inspiração do dono ao criar o empreendimento e “Prova Social” através dos depoimentos de clientes para destacar como estão fidelizados e que recomendam a marca e serviços prestados pela empresa.

A partir da implantação do marketing de conteúdo, *landing pages* e das ferramentas que permitem a construção de uma lista de e-mail com possíveis leads filtrados que tem interesse pelo assunto e produtos comercializados, o envio de e-mails publicitários torna-se possível.

Como não haverá custo para criação da lista de e-mails, o custo será basicamente de criação das peças e da ferramenta de envio. Mas isso, pode ser um pouco mais oneroso. O e-mail marketing possui muitas particularidades técnicas, como qualidade do domínio e dos servidores de envio, técnicas AntiSpam, remarketing, segmentações diversas.

Seguindo um raciocínio lógico, é necessário um profissional que entenda das técnicas mais atuais e também, da parte estratégica de comunicação. Os profissionais qualificados de e-mail marketing são raros no mercado.

Além disso existe o custo das ferramentas de envio. Existem muitas ferramentas no mercado e os custos podem variar. Algumas cobram por quantidade de envios e outras por quantidade de e-mails.

É válido ressaltar que investimentos serão praticados pela empresa devem ser de acordo com a estrutura disponível e evolução de cada etapa do planejamento estratégico. A tabela 5 mostra a média de investimento em marketing digital de acordo com o porte das empresas. Esta tabela irá informar ao proprietário da empresa o grau de investimento financeiro necessário e aproximado, para a implantação da estratégia de marketing apresentada.

**Tabela 5 Média de investimento em marketing digital pelo tamanho da empresa**

|                   | Com faturamento de         | Investem cerca de         |
|-------------------|----------------------------|---------------------------|
| Pequenas empresas | Até 4,8 milhões/ano        | 4.000 reais/mês           |
| Medias empresas   | Até 12,5 milhões/ ano      | 10.000 reais/mês          |
| Medias empresas   | Maior que 12,5 milhões/ano | 12.000 a 25.000 reais/mês |

**Fonte:** ABRADI-Agência Brasileira de Serviços Digitais (2021)

### 6.7. Mapa estratégico:

Ao traçar as relações de causa-e-efeito entre os objetivos definidos. O mapeamento estratégico permite viabilizar a identificação de possíveis lacunas na estratégia. O resultado é um mapa estratégico, que Kaplan e Norton (2000) sugerem para confirmar a estratégia traduzida nos objetivos e suas relações de causa-e-efeito, bem como auxilia o preenchimento de lacunas com outros objetivos estratégicos.

Ao desenvolver o mapa estratégico são estabelecidas diretrizes gerais para todas as áreas da empresa, em particular para aquelas que necessitam dar apoio á implantação da estratégia principal traçada, que consiste em implantar o Marketing digital com o objetivo de aumentar o faturamento da empresa através da ampliação da divulgação de seus produtos.

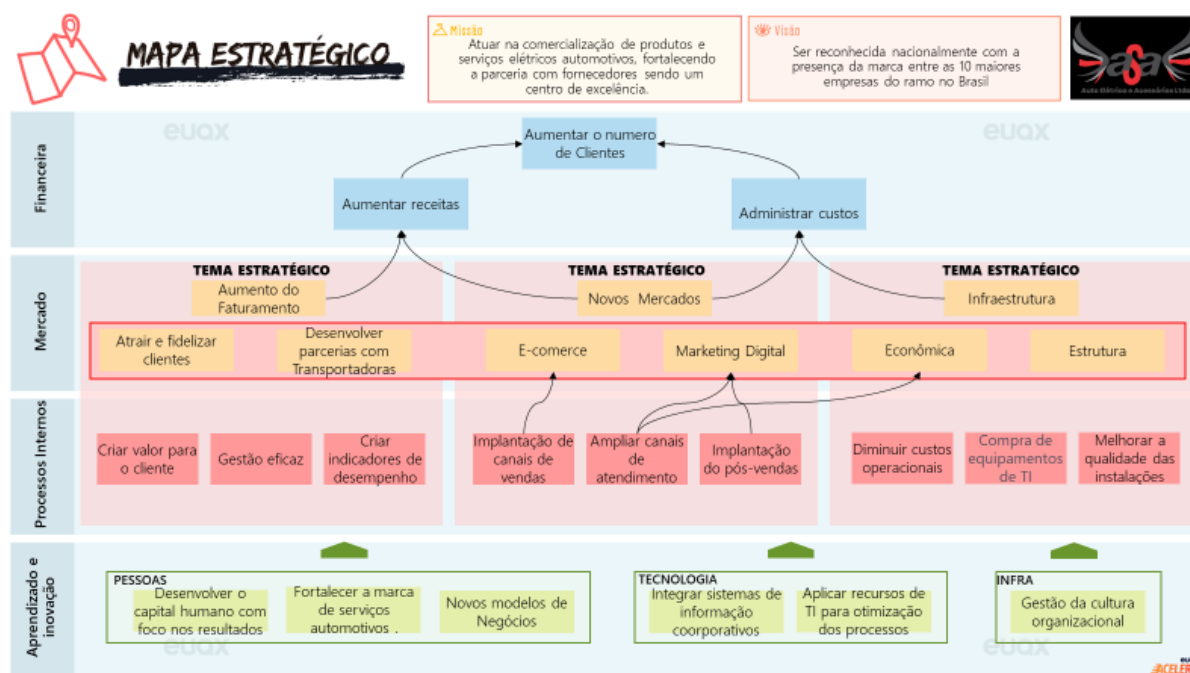
1. Desenvolver parcerias com transportadoras: esta ação será essencial na fidelização de clientes e consumidores constantes, já que devido a frota e uma necessidade constante de manutenção as transportadoras se tornam um cliente ideal.
2. Diretriz Econômica: Manter a gestão financeira sólida e otimizar a eficácia dos investimentos. Diminuir custos operacionais: Minimizar gastos desnecessários otimizando os valores de custos e custos variáveis.
3. Diretriz logística: Racionalizar o fluxo logístico interno e externo, com ganhos de eficiência operacional e econômicos e redução de perdas.
4. Diretriz de Vendas: Criar valor para o cliente; melhorar gerenciamento da equipe de vendas, vendas diretas e via novos canais para oferecer uma qualidade diferenciada. Ampliar canais de atendimento: Criar o conteúdo certo em todos os meios para que o cliente adquira confiança na marca, passando a vê-la como referência. Criar serviços de pré-venda e pós-venda.
5. Diretriz complementar de Marketing: Compor uma linha de produtos diferenciados, de alto valor agregado e boa reputação no mercado, que atenda às necessidades dos clientes. Fortalecer a marca de serviços

automotivos: Criar uma identidade visual que gere identificação com o público-alvo e perfil do negócio. Novos modelos de negócio: Atualizar métodos de vendas e modelos de novos negócios.

6. Diretriz geral de gestão: Criar indicadores de desempenho: Desenvolver na equipe atitude voltada para resultados e envolvê-la no processo estratégico.
7. Diretriz de Infraestrutura: Comprar equipamentos de TI e atualizar os equipamentos e softwares existentes para melhorar a estrutura de sistemas da empresa. Integrar sistemas de informação corporativos e manter a empresa operando com modernidade em relação as tecnologias existentes para o ramo de atividade. Aplicar recursos em TI para otimização de processos: Evoluir o processo e etapas de vendas e resultados. Melhorar a qualidade das instalações físicas, visando aumento da qualidade e segurança no atendimento presencial na loja física.
8. Diretriz Gestão de pessoas: Desenvolver o capital humano com foco nos resultados: Atrair e manter bons profissionais que se identifiquem com os valores da empresa e forme a melhor equipe do mercado. Desenvolver a gestão da cultura organizacional. Divulgar entre os colaboradores diretrizes que agregam hábitos, valores éticos e morais, políticas internas e externas, comportamentos e crenças da empresa.

Em resumo, o plano estratégico criado e proposto para a empresa deste estudo foi adotar um marketing digital para aumentar seu faturamento com o aumento do número de clientes. Para suportar esta estratégia as diretrizes acima citadas, que dizem respeito a outras áreas de atuação do negócio, também necessitam ser desenvolvidas. O planejamento estratégico proposto pode ser descrito pelo fluxograma do Mapa estratégico presente na Figura 7.

Figura 7 - Mapa estratégico



Fonte: Criado pelo próprio autor do estudo (2021)

## 6.8. Comunicação aos colaboradores

Haverá maior participação da equipe e colaboradores na fase de planejamento anual para que exista um caráter motivacional, uma vertente participativa relacionado ao planejamento de longo prazo que é a comunicação das diretrizes a todos os integrantes da empresa indiferente do nível hierárquico. A comunicação do mapa estratégico da empresa para as equipes será realizada pela direção e gerente, a partir da comunicação das prioridades anuais descritas em suas metas, nos objetivos estratégicos e projetos. Apesar das já estarem acostumadas a reuniões de comunicação e discussão de metas, nunca houve uma visão tão clara de estratégia, o que simplifica a compreensão geral pelo uso do mapa estratégico proposto. A comunicação clara e direta é essencial em todos os níveis e em todas as etapas deste processo, no entanto, destaca-se a comunicação das diretrizes de longo prazo da organização definidas no mapa estratégico para que as equipes e os indivíduos tenham consciência e a clareza da importância de suas metas e atividades anuais contribuindo para a competitividade e sobrevivência da empresa no longo prazo.

O gerenciamento, tanto no varejo como nos serviços prestados, deve estar à frente deste processo. Esta comunicação pode ser feita em reuniões do gerente com as equipes e reforçada através de informativos.

#### 6.9. Estabelecimento do plano anual

Com os objetivos e iniciativas definidos entre as áreas, devem então ser comunicados as equipes para que as iniciativas sejam transformadas em planos de ação, com as atividades sob responsabilidade específicas. As equipes mapearão o "como" atingir os objetivos através de uma série de atividades organizadas em planos de ação. As equipes e indivíduos de toda empresa têm grande participação nesta fase de planejamento anual.

Os planos de ação possuem cada atividade com seu responsável e prazos de conclusão, bem como itens de controle para acompanhar a evolução do plano em relação as metas. Na etapa, os planos de ação servem para nortear a atuação dos indivíduos dentro da empresa, porém sem que para isso burocratize o processo e atrapalhe as atividades rotineiras da empresa. Assim para este modelo procurou-se manter a maior simplicidade possível a cada ano. Detalhando os planos de ação no formato 5W2H:

- What? — O que será feito?
- When? — Quando será feito?
- Where? — Onde será feito?
- Why? — Por que será feito?
- Who? — Quem fará?
- How? — Como será feito?
- How much? — Quanto irá custar?

Um líder de cada área ficará responsável consolidar os planos de ação com base nas propostas da equipe. Para cada projeto da área será feito este desdobramento e detalhamento em atividades a serem conduzidas pelas equipes.

Para elaboração das iniciativas e das ações do ano serão observados pelas equipes os seguintes aspectos:

- Objetivos estratégicos a longo prazo e seus indicadores;
- Metas para estes objetivos em questão;
- Iniciativas que visão desdobramentos em Planos de Ação para as equipes;
- Revisão das iniciativas em vigor até o momento.

As equipes têm, assim, o seu conjunto de objetivos, atividades e metas derivadas da estratégia definida a longo prazo. O conjunto dos objetivos de cada área, com suas respectivas iniciativas e planos de ação será aqui denominado Plano Anual.

## 7. CONCLUSÃO

Com este trabalho foi apresentado uma proposta de modelo de gestão estratégica para a empresa do setor auto elétrico, fomentando de forma estruturada, a implantação de marketing digital, para que com isso a empresa possa aumentar o número de clientes em consequência aumentando seu faturamento.

O ponto de partida baseou-se na estruturação do modelo de gestão estratégica identificando pontos de complementaridade entre as teorias e metodologias relacionadas durante o levantamento referencial teórico. O Balanced Scorecard e o gerenciamento pelas diretrizes constituíram a base, e muitas de suas ferramentas foram adaptadas para compor o modelo de implementação da estratégia considerado mais adequado para a empresa.

Propondo um modelo de gestão estratégica composto de 3 fases para a empresa, sendo elas um planejamento de longo e de curto prazo concomitante a avaliação continuada e controle. Este modelo tem como objetivo estimular o pensamento estratégico para orientação da empresa, assim como também prover ferramentas que auxiliem a leitura destas estratégias em um processo contínuo no cotidiano da empresa. As análises provenientes do estudo, a partir das entrevistas realizadas da situação do diagnóstico estratégico da empresa servem como base para que a empresa possa estabelecer um foco estratégico e as diretrizes que permitem guiar a estruturação do modelo de gestão estratégica. Considerando-se a forças internas, fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa, o foco estratégico estabelecido contempla o crescimento e vislumbre para atingir suas metas, sendo que a visão definida a partir desse estudo para a empresa é ser reconhecida nacionalmente com a presença da marca entre as 10 maiores empresas do ramo no Brasil.

Foi desenvolvido um mapa estratégico, o que confere maior alinhamento e compreensão da estratégia por todos os integrantes da empresa, possibilitando balizar o objetivo proposto pela visão, missão e valores. O principal objetivo da estratégia foi aumentar o faturamento da empresa através da ampliação de seu mercado e cartela de clientes.

Tendo como origem está diretriz, o planejamento a longo prazo para os próximos cinco anos, parte da tradução da estratégia da empresa em objetivos organizados conforme suas



relações de causa-e-efeito, implantação de um e-commerce, criação do site e marketing de conteúdo.

Ao definir o público-alvo e a persona é possível traçar com riqueza de detalhes os métodos utilizados e aplicáveis a realidade da empresa de autopeças elétrica. Métodos dos quais destaca-se as plataformas de e-commerce da Magazine Luiza, Mercado Livre e Amazon, que tem como característica possuir um grande número de acessos de clientes com perfil ideal traçado para a empresa. Os meios de divulgação definidos como redes sociais, Facebook, WhatsApp, Instagram e e-mail foram definidos devido a análise e características também baseados na persona.

Esse trabalho traz a importância do planejamento da inserção das tendências impostas pelo mercado global utilizado as mídias digitais. Teve o objetivo de estabelecer um modelo de gestão estratégica para implantar ferramentas de marketing digital que possibilitem a otimização da cartela de clientes de uma empresa de peças auto elétricas, a partir do ano de 2022, para estudo e uso da própria empresa e uso de empresas em geral, possibilitando conduzir e refletir sobre uma melhor percepção do mundo dos negócios nas mídias digitais.

O estudo possibilitou a aplicação e aprofundamento em conceitos aprendidos dentro da sala de aula, à importância de uma cultura voltada a resultados mensurados por metas e sua influência na rotina diária e engajamento da equipe quanto ao objetivo da empresa. Percebe-se que os próprios funcionários anseiam, como por exemplo, por uma padronização de metas, unificação do discurso dos líderes, compartilhamento de informações com agilidade e transparência. Os colaboradores demonstraram nas entrevistas que a falta de orientação e de um plano definido desmotiva a equipe e uma equipe coesa e bem orientada faz alcançar resultados ótimos, pois retira o melhor de cada membro.

## 6.1 Recomendações

Como sugestão para trabalhos futuros, tomando como base o modelo deste trabalho e expandindo-o, de modo a cobrir aspectos não abordados nesta proposta, propõe-se:

- Desenvolver um estudo sobre os vínculos entre os objetivos estratégicos e suas metas à remuneração, e, integração entre o planejamento estratégico e o processo orçamentário e outros aspectos específicos correlacionados a áreas específicas de interesse. Pode ser gerado um

modelo mais completo, contemplando de forma mais detalhada, a integração da implementação da estratégia com o gerenciamento da rotina diária além da utilização do PDCA e complementando com Seis Sigma como método que orienta o ciclo de melhorias.

## 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRADI, **Relatório Resultados ABRADi 2021**, p. 15

Disponível em: < <https://conteudo.abradi.com.br/guiaecommerce2018>> Acesso em: 15/12/2021

ALMEIDA, M. I. R. (1994). **Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas**. Tese (Doutorado). São Paulo, FEA-USP.

BACHION Ceribeli, Harrison, Sciencia do Prado, Lucas, Monforte Merlo, Edgard **Uma aplicação conjunta das análises SWOT/ PEST para avaliação de estratégias competitivas no varejo**. Revista Ibero Americana de Estratégia [en línea]. 2010, 9 (1), 77-101 [fecha de Consulta 30 de Marzo de 2021]. ISSN:..Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=331227115004>

BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia empresarial: conceitos, processos e administração estratégica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BOECHAT, M. N. **Planejamento Estratégico: aplicação nas micro e pequenas empresas**. Dissertação [Mestrado em Gestão Empresarial].

Fundação Getúlio Vargas - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Rio de Janeiro, 2008. 122p.

BSCOL. How to training seminar. São Paulo: 2000.

CARVALHO, Eduardo da N. et SANTOS, Rita Maria G. dos. AS DIRETRIZES ORGANIZACIONAIS: Uma análise prática da missão, visão e valores em uma pequena empresa em Mossoró-RN. Versão Completa v.10, n.2(2017)-Dossiê: Ensino e Formação do Admnistrador/ Temas Livre Disponível em: <[https://www.academia.edu/33721266/Vers%C3%A3o\\_Completa\\_v\\_10\\_n\\_2\\_2017\\_DOSSI%C3%8A\\_ENSINO\\_E\\_FORMA%C3%87%C3%83O\\_DO\\_ADMINISTRADOR\\_TEMAS\\_LIVRE?from=cover\\_page](https://www.academia.edu/33721266/Vers%C3%A3o_Completa_v_10_n_2_2017_DOSSI%C3%8A_ENSINO_E_FORMA%C3%87%C3%83O_DO_ADMINISTRADOR_TEMAS_LIVRE?from=cover_page)> acesso: 01 de dezembro de2021

COIMBRA, Marcelo de Aguiar; MANZI, Vanessa Alessi (Orgs.). Manual de compliance: preservando a boa governança e a integridade das organizações. São Paulo: Atlas, 2010.

CHEN, Z. (2003), **Uma Teoria da Aliança Estratégica Internacional**. Review of International Economics, 11: 758-769

CHITTENDEN, L., Rettie, R. Uma avaliação de e-mail marketing e fatores que afetam a resposta. *J Target Meas Anal Mark* **11**, 203–217 (2003).

CUBILLO, J. La inteligencia empresarial en las pequeñas y medianas empresas competitivas de América Latina: algunas reflexiones. **Ciência da Informação**, [S. l.], v. 26, n. 3, 1997. DOI: 10.18225/ci.inf.v26i3.766. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/766>. Acesso em: 10 jan. 2022.

DAYCHOUW, Merhi. 40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

DIAS, Sergio Roberto. **Gestão de marketing**. São Paulo: saraiva,2003

FAUSTINO, Paulo *et al.* **Marketing Digital na prática**: como criar do zero uma estratégia de marketing digital para promover negócios ou produtos. São Paulo: Dvs, 2019.

FERNANDES, D. Uma Visão Sobre a Análise da Matriz SWOT como Ferramenta para Elaboração da Estratégia UNOPAR Cient., Ciênc. Juríd. Empres., Londrina, v. 13, n. 2, p. 57-68, Set. 2012

FISHMANN, A. A.; Almeida, M. I. R. Planejamento estratégico na prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

FILHO, Jens Hasse **Gestão Estratégica**: proposta de um modelo para Agro Veterinária Timbó. 2006. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) -Universidade Federal

de Santa Catarina ano de apresentação 2006. Disponível em: <http://tcc.bu.ufsc.br/Adm293541.PDF> Acesso em: 30/04/2021

GENS, João Filipe Ramos Pereira - Implementação de CRM na Ordem dos Engenheiros [Em linha]. Lisboa: ISCTE-IUL, 2016. Dissertação de mestrado. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10071/13727>>. Acesso em 30/03/2021.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOLDE, R. A. (1986). **Planejamento prático para pequenas empresas**. In: Coleção Harvard de Administração. São Paulo, Nova Cultural, v. 9, p.7-34.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotaram o balanced scorecard prosperaram no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro, Campus, 2000.

KIM, Annette Miae. *Sidewalk City: Remapping Public Space in Ho Chi Minh City*, Chicago: University of Chicago Press, 2015

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1975.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 7ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. 10.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 1999.

\_\_\_\_\_. **Marketing: para o século XXI como criar, conquistar e dominar mercados**. 11.ed São Paulo: Futura, 2002.

\_\_\_\_\_. **O marketing sem segredos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

\_\_\_\_\_. **Princípios de marketing**. 9. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 2003.

LAS CASAS, A. L. Plano de marketing para micro e pequena empresa. 2.

ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LOCO Okada, Sionara, Moreira Sá de Souza, Eliane **ESTRATÉGIAS DE MARKETING DIGITAL NA ERA DA BUSCA**. Revista Brasileira de Marketing [en linea]. 2011, 10 (1), 46-72. ISSN:. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=471747524003> Acesso em 30/03/2021

Manual de Preços & Serviços Associação Brasileira das Agências Digitais-ABADI- Bahia <[https://ag7m.com/tabelas/ABRADI\\_BA.pdf](https://ag7m.com/tabelas/ABRADI_BA.pdf)> Aceso: 25/01/2022

MACHADO, Fernanda N. **Estratégias de internacionalização e seus resultados**. 2009. XXX f. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

MARIANO, A. M.; MONTEIRO, S. B. S.; ANJOS, F. **Comportamento de compra do consumidor online no Distrito Federal: uma pesquisa descritiva por meio das equações estruturais**. *Revista Produção Online*. Florianópolis, SC, v. 18, n. 1, p. 350-376, 2018.

MATTAR, Fauze N. *Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento*. 6. ed. São Paulo. Atlas, 2005.

MARIN, Andrea Cristina *et al.* **Marketing digital como ferramenta de inovação e alavancagem de negócios**. *Rsdjournal*. Vargem Grande Paulista - Sp, p. 1-13. 1 jan. 2018.

MARTINS, Leandro. *Marketing: Como se tornar um profissional de sucesso*. 1. ed. São Paulo: Digerati Books, 2006

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração para empreendedores**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

MIGLIATO, A. L. **Planejamento estratégico situacional aplicado à pequena empresa: um estudo comparativo de casos em empresas do setor de serviços (hoteleiro) da região de Brotas – SP**. 2004. 223 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)– Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2004

MINTZBERG, H. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 1994.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOURO, Ana Catarina Ruas - **O impacto do e-mail marketing no processo de decisão do consumidor final** [Em linha]. Lisboa: ISCTE-IUL, 2015. Dissertação de mestrado. [Consult. 21/05/2021] Disponível em [www:<http://hdl.handle.net/10071/10444>](http://hdl.handle.net/10071/10444).

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka; **Criação de Conhecimento na Empresa**; tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscila Martins Celeste; Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, Djama de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 29. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PAULA, Eduardo Fonseca Araújo de; CHAVES, Vanessa Felix; SOUZA, Prof. Dra. Mariana Cristina da Cunha. OS EVENTOS E A UTILIZAÇÃO DO MARKETING DIGITAL NO RELACIONAMENTO COM O PÚBLICO. In: 9º JORNADA CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA DA FATEC DE BOTUCATU, 9., 2020, Botucatu. **JORNACITEC**. Botucatu: Desconhecida, 2020. p. 1-9. Disponível em: <http://www.jornacitec.fatecbt.edu.br/index.php/IXJTC/IXJTC/paper/viewFile/2139/2717>. Acesso em: 27/02/2021.

PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 20. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos** (Guia PMBOK). 5ª Edição. ed. [S.l.]: PMI, 2013.

PROFESSORES DO DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DA ESCOLA POLITÉCNICA DA USP E DA FUNDAÇÃO CARLOS ALBERTO VANZOLINI. **Gestão de operações: A engenharia de Produção a serviço da modernização da empresa/** coordenador José Celso Contador. 2 ed. São Paulo, Edgard Blucher, 2004.

PROFESSORES DO SEBRAE. **11 TENDÊNCIAS DE VAREJO QUE VÃO DOMINAR OS PRÓXIMOS ANOS**. Rio de Janeiro: Sebrae, 2018. 25 p.

REICHHELD, F. **Princípios da lealdade: como os líderes atuais constroem relacionamentos duradouros e lucrativos**. Rio de Janeiro: Campus, 2002. 294 p.

**REVISTA ELETRÔNICA CIENTÍFICA DA FAESB**. Goiânia, Go: Educação, v. 1, n. 2, set. 2015. Mensal. Disponível em: <http://34.230.124.106/ojs/index.php/rmd1/article/view/43>. Acesso em: 10 fev. 2021.

LYNETTE RYALS & ADRIAN PAYNE (2001) Customer Relationship Management in Financial Services: Rumo Information-enabled Relationship Marketing, *Journal of Strategic Marketing*, 9:1, 3-27.

SEBRAE. (2006) **Lei Geral da Micro e Pequena Empresa**; Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos [responsável pela elaboração da pesquisa, dos textos, tabelas e gráficos]. – Brasília, DF; DIEESE.

SEBRAE-NA/ Dieese. Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2013, p. 17.

SEBRAE. (2014). Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2014-2015. 4. ed./Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Org.); Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos [responsável pela elaboração da pesquisa, dos textos, tabelas e gráficos]. – Brasília, DF; DIEESE.



COOPER, DR e SCHINDLER, PS (2003) Métodos de Pesquisa de Negócios. 8ª Edição, McGraw-Hill Irwin, Boston.

Experian Information Solutions, **Boletim Econômico Serasa Experian** (2021) Disponível em: <<https://www.serasaexperian.com.br/images-cms/wp-content/uploads/2022/01/Boletim-Economico-Dezembro-2021.pdf>> acesso: 18/01/2022

TAVARES, Mauro Calixta. Gestão estratégica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

TORRES, C. **A Bíblia do Marketing Digital: Tudo o que você queria saber sobre marketing digital e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar.** 2 ed. Novatec Editora Ltda, 2009.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim *et al.* O processo de inteligência competitiva em organizações. **Brapci - Base de Dados em Ciência da Informação**, Paraná, v. 4, n. 3, p. 03-03, 10 jul. 2003. Bimestral. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/article/view/0000001277>. Acesso em: 20 abr. 2021.

VAZ, Conrado Adolpho. **Os 8Ps do marketing digital: O seu guia estratégico de marketing digital.** São Paulo: Novatec, 2011.

## 7. APÊNDICE

### Apêndice A- Entrevistas

A realização deste questionário tem como objetivo realizar um estudo sobre o Marketing digital, mais concretamente perceber qual o seu impacto junto do receptor como exemplos e-mail publicitário, postagem em redes sociais.

Status: Cliente 1

Consumidor dos serviços e produtos da empresa a mais de 2 anos

1 - Género:

Masculino

Feminino

2 – Formação académica

Até ao 1º ciclo ensino básico (até ao 4º ano)

2º ciclo do ensino básico (6º ano)

3º ciclo do ensino básico (9º ano)

Ensino Médio (12º ano)

Ensino Superior

3 – Ocupação Principal

Trabalhador (a) Formal

Trabalhador (a) autônomo

Empresário (a)

Desempregado (a)

Estudante

Reformado (a)

Doméstico (a)

4 - Idade:

18 aos 24 anos

25 aos 29 anos

30 aos 44 anos

45 aos 59 anos

60 anos ou mais

5 – Onde costuma ler publicidade virtual?

Computador  Tablet  Celular

6 – Costuma autorizar que lhe enviem e-mails com publicidade?

Nunca  Raramente  Ocasionalmente  Frequentemente  Sempre

7 – Costuma abrir e ler os e-mails com publicidade?

Nunca  Raramente  Ocasionalmente  Frequentemente  Sempre

8-Costuma antes da compra visitar o site da empresa para conhecer melhor a empresa e produto?

Nunca  Raramente  Ocasionalmente  Frequentemente  Sempre

9- Costuma clicar em Links patrocinados?

Nunca  Raramente  Ocasionalmente  Frequentemente  Sempre

10-Você compartilhou sua história de compra com outras pessoas? Como foi a reação delas?

**Resposta:** Sim compartilhei com amigos e família, que foi uma experiência boa e que no atendimento são bem solícitos e atenciosos. Todos com quem falei demonstraram que irão procurar o serviço da empresa caso seja necessário.

11- O que você recomendaria para outras pessoas que buscam resultados semelhantes?

**Resposta:** Produtos de qualidade e de boa procedência, marcas conhecidas no mercado.

Status: Cliente 2

Consumidor dos serviços de manutenção para sua frota de caminhões a dois anos e meio.

1 - Género:

Masculino

Feminino

2 – Formação académica

Até ao 1º ciclo ensino básico (até ao 4º ano)

2º ciclo do ensino básico (6º ano)

3º ciclo do ensino básico (9º ano)

Ensino Médio (12º ano)

Ensino Superior

3 – Ocupação Principal

Trabalhador (a) Formal

Trabalhador (a) independente

Empresário (a)

Desempregado (a)

Estudante

Reformado (a)

Doméstico (a)

4 - Idade:

18 aos 24 anos

25 aos 29 anos

30 aos 44 anos

45 aos 59 anos

60 anos ou mais

5 – Onde costuma ler publicidade virtual?

Computador  Tablet  Celular

6 – Costuma autorizar que lhe enviem e-mails com publicidade?

Nunca  Raramente  Ocasionalmente  Frequentemente  Sempre

7 – Costuma abrir e ler os e-mails com publicidade?

Nunca  Raramente  Ocasionalmente  Frequentemente  Sempre

8-Costuma antes da compra visitar o site da empresa para conhecer melhor a empresa e produto?

Nunca  Raramente  Ocasionalmente  Frequentemente  Sempre

9- Costuma clicar em Links patrocinados?

Nunca  Raramente  Ocasionalmente  Frequentemente  Sempre

10-Você compartilhou sua história de compra com outras pessoas? Como foi a reação delas?

**Resposta:** Sim com amigos, principalmente com amigos que possuem a necessidade de serviços de manutenção elétrica em frotas voltadas a logística, caminhões e carros.

11- O que você recomendaria para outras pessoas que buscam resultados semelhantes?

**Resposta:** Atendimento e manutenção in loco.

Status: Cliente 3

Consumidora realizou a compra de produtos elétricos para o carro

1 - Género:

Masculino

Feminino

2 – Formação académica

Até ao 1º ciclo ensino básico (até ao 4º ano)

2º ciclo do ensino básico (6º ano)

3º ciclo do ensino básico (9º ano)

Ensino Secundário (12º ano)

Ensino Superior

3 – Ocupação Principal

Trabalhador (a) Formal

Trabalhador (a) independente

Empresário (a)

Desempregado (a)

Estudante

Reformado (a)

Doméstico (a)

4 - Idade:

18 aos 24 anos

25 aos 29 anos

30 aos 44 anos

45 aos 59 anos

60 anos ou mais

5 – Onde costuma ler publicidade virtual?

Computador  Tablet  Celular

6 – Costuma autorizar que lhe enviem e-mails com publicidade?

Nunca  Raramente  Ocasionalmente  Frequentemente  Sempre

7 – Costuma abrir e ler os e-mails com publicidade?

Nunca  Raramente  Ocasionalmente  Frequentemente  Sempre

8-Costuma antes da compra visitar o site da empresa para conhecer melhor a empresa e produto?

Nunca  Raramente  Ocasionalmente  Frequentemente  Sempre

9- Costuma clicar em Links patrocinados?

Nunca  Raramente  Ocasionalmente  Frequentemente  Sempre

10-Você compartilhou sua história de compra com outras pessoas? Como foi a reação delas?

**Resposta:** Compartilhei com família e amigos que já me relataram experiências negativas com oficinas e lojas no ramo.

11- O que você recomendaria para outras pessoas que buscam resultados semelhantes?

**Resposta:** Qualidade dos produtos e do serviço.

## Entrevista com Funcionários

Tabela 6 - Roteiro de entrevista com funcionários

| <b>Dimensão</b> | <b>id</b> | <b>Pergunta</b>  |
|-----------------|-----------|--|
| Estratégia      | 1         | Quais os objetivos de longo prazo (2-5 anos) da empresa?   |
|                 | 2         | Como definiria os valores da empresa?  |
|                 | 4         | Quais as atividades de curto e médio prazo orientadas para a visão de futuro da empresa?   |
|                 | 5         | Qual o cenário competitivo da empresa, as dimensões de competitividade, aspectos da concorrência etc.?                           |
|                 | 6         | Quais as mídias digitais você observa que os clientes mais utilizam?   |
| Estrutura       | 7         | Existe a possibilidade de melhoramento na infraestrutura para acomodar um crescimento na cartela de clientes?                    |
| Cultura         | 8         | Avalie a qualidade da comunicação intra-departamental. Aponte os principais mecanismos.  |
|                 | 9         | Qual a frequência de reuniões reunindo todos os colaboradores?   |
|                 | 10        | Existe alguma prática de incentivo e estímulo à criatividade ou inovação como por exemplo na prestação de serviços?              |
| Pessoas         | 11        | Me fale sobre o seu papel na empresa?  |
|                 | 12        | Já houve ou há algum tipo de investimento em treinamento de vendas ou para prestação de serviços para a equipe de colaboradores? |
|                 | 13        | Qual é a idade normalmente dos clientes?   |
|                 | 14        | Qual o nível de escolaridade dos clientes?   |
|                 | 15        | Qual a renda média mensal dos clientes?  |



|                |    |   |
|----------------|----|---|
|                | 16 | Qual normalmente é o estado civil dos clientes?                                       |
|                | 17 | Eles têm filhos?  |
|                | 18 | Onde esse cliente mora?   |
| Financeiro     | 19 | Há utilização de fontes externas de recursos (governo, parceiros, sócios, etc.)       |
| Relacionamento | 20 | Como a empresa se atualiza sobre novas necessidades dos clientes e não clientes?      |
|                | 21 | Quais são as fontes de informação utilizadas para atualização de serviços e produtos? |

Fonte: criado pelo próprio autor

Cargo/Função: Dono/ Presidente da empresa

**Tabela 7 - Entrevista proprietário**

| Dimensão   | id | Pergunta   |
|------------|----|--|
| Estratégia | 1  | Quais os objetivos de longo prazo (2-5 anos) da empresa?<br><b>Resposta:</b> Ampliar a cartela de clientes e aumento no número de vendas mensais no varejo.  |
|            | 2  | Como definiria os valores da empresa?<br><b>Resposta:</b> Comprometimento, ética, responsabilidade e honestidade com clientes e a sociedade. Trabalho em equipe e transparência.   |
|            | 4  | Quais as atividades de curto e médio prazo orientadas para a visão de futuro da empresa?<br><b>Resposta:</b> Investimento publicitário em outdoors e placas.   |
|            | 5  | Qual o cenário competitivo da empresa, as dimensões de competitividade, aspectos da concorrência etc.?<br><b>Resposta:</b> Na cidade de Belo horizonte existem aproximadamente 200 lojas do mesmo ramo, voltadas ao varejo de produtos elétricos de carros, o que torna o mercado extremamente saturado e competitivo. |

|           |    |  |
|-----------|----|--|
|           | 6  | Quais as mídias digitais você observa que os clientes mais utilizam?<br><b>Resposta:</b> WhatsApp, Instagram, Facebook e Telegram.   |
| Estrutura | 7  | Existe a possibilidade de melhoramento na infra-estrutura para acomodar um crescimento na cartela de clientes?<br><b>Resposta:</b> Sim espaço das instalações atuais pode ser ampliado.  |
| Cultura   | 8  | Avalie a qualidade da comunicação entre os setores. Aponte os principais mecanismos.<br><b>Resposta:</b> Boa comunicação já que a interação entre os setores é facilitada pela distancia entre os mesmos que é pequena.              |
|           | 9  | Qual a frequência de reuniões reunindo todos os colaboradores?<br><b>Resposta:</b> A empresa prioriza reuniões entre os setores.   |
|           | 10 | Existe alguma prática de incentivo e estímulo à criatividade ou inovação como por exemplo na prestação de serviços?<br><b>Resposta:</b> toda ideia e inovação é bem-vinda, desde de que facilite o trabalho e a realização do mesmo. |
| Pessoas   | 11 | Me fale sobre o seu papel na empresa?<br><b>Resposta:</b> Negociação de contratos com os clientes, Gerencia financeira   |
|           | 12 | Já houve ou há algum tipo de investimento em treinamento para a equipe?<br><b>Resposta:</b> Não  |
|           | 13 | Qual a idade normalmente dos clientes?<br><b>Resposta:</b> Acima de 25 anos em sua grande maioria  |
|           | 14 | Qual nível de escolaridade média dos seus clientes?<br><b>Resposta:</b> Em grande maioria ensino médio completo  |
|           | 15 | Qual renda média mensal dos clientes?<br><b>Resposta:</b> Acima de 2 salários mínimos  |
|           | 16 | Qual o estado civil mais comum dos clientes da empresa?<br>Em sua grande maioria casados   |
|           | 17 | Os clientes da empresa normalmente têm filhos?<br><b>Resposta:</b> Sim   |
|           | 18 | Onde reside normalmente o cliente da empresa?<br><b>Resposta:</b> Alguns clientes moram nas proximidades, mas  |

|                |    |   |
|----------------|----|---|
|                |    | devido ao posicionamento da loja os clientes são pessoas que tem fácil acesso a BR onde a loja está localizada.   |
| Financeiro     | 19 | Há utilização de fontes externas de recursos (governo, parceiros, sócios, etc)<br><b>Resposta:</b> Não, muito burocrático os processos de investimento governamental. |
| Relacionamento | 20 | Como a empresa se atualiza sobre novas necessidades dos clientes e não clientes?<br><b>Resposta:</b> Através de análise de mercado perguntando diretamente ao cliente |
|                | 21 | Quais são as fontes de informação utilizadas para atualização de serviços e produtos?<br><b>Resposta:</b> Catálogos de fornecedores e requisição dos clientes         |

Cargo/Função: Gerente

Tabela 8 - Respostas entrevista gerente

| Dimensão   | id | Pergunta   |
|------------|----|--|
| Estratégia | 1  | Quais os objetivos de longo prazo (2-5 anos) da empresa?<br><b>Resposta:</b> Ampliar a cartela de clientes e aumento no número de vendas mensais no varejo.  |
|            | 2  | Como definiria os valores da empresa?<br><b>Resposta:</b> Comprometimento, ética, responsabilidade e honestidade com clientes e a sociedade. Trabalho em equipe e transparência.   |
|            | 4  | Quais as atividades de curto e médio prazo orientadas para a visão de futuro da empresa?<br><b>Resposta:</b> Investimento publicitário em outdoors e placas.   |
|            | 5  | Qual o cenário competitivo da empresa, as dimensões de competitividade, aspectos da concorrência etc.?<br><b>Resposta:</b> Na cidade de Belo horizonte existem muitas lojas que pertencem ao mesmo ramo, voltadas ao varejo de produtos elétricos de carros, o que faz o mercado saturado e competitivo. Entretanto a vantagem competitiva está na boa localização oficina e loja. |

|           |    |   |
|-----------|----|---|
|           | 6  | Quais as mídias digitais você observa que os clientes mais utilizam?<br><b>Resposta:</b> WhatsApp, Instagram, Facebook e Telegram.  |
| Estrutura | 7  | Existe a possibilidade de melhoramento na infra-estrutura para acomodar um crescimento na cartela de clientes?<br><b>Resposta:</b> Sim espaço das instalações atuais permite ampliação.                 |
| Cultura   | 8  | Avalie a qualidade da comunicação entre os setores. Aponte os principais mecanismos.<br><b>Resposta:</b> Boa comunicação entre os setores e colaboradores da empresa.                                   |
|           | 9  | Qual a frequência de reuniões reunindo todos os colaboradores?<br><b>Resposta:</b> A empresa realiza reuniões entre os setores, sendo essas semanais para direcionamento do foco e objetivo da empresa. |
|           | 10 | Existe alguma prática de incentivo e estímulo à criatividade ou inovação como por exemplo na prestação de serviços?<br><b>Resposta:</b> Toda sugestão é bem recebida e analisada.                       |
| Pessoas   | 11 | Me fale sobre o seu papel na empresa?<br><b>Resposta:</b> Gerência da equipe de vendas de Varejo  |
|           | 12 | Já houve ou há algum tipo de investimento em treinamento de vendas ou para prestação de serviços para a equipe?<br><b>Resposta:</b> Não   |
|           | 13 | Qual a idade normalmente dos clientes?<br><b>Resposta:</b> Acima de 25 anos em sua grande maioria   |
|           | 14 | Qual o nível de escolaridade dos seus clientes?<br><b>Resposta:</b> Em grande maioria ensino médio completo   |
|           | 15 | Qual renda média mensal dos clientes?<br><b>Resposta:</b> Acima de 1,5 salários mínimos   |
|           | 16 | Qual o estado civil mais comum entre os clientes da empresa?<br><b>Resposta:</b> Casado   |
|           | 17 | Os clientes da empresa normalmente têm filhos?<br><b>Resposta:</b> Sim  |
|           | 18 | Onde reside normalmente o cliente da empresa?<br><b>Resposta:</b> Devido ao posicionamento da loja os clientes são  |

|                |    |  |
|----------------|----|--|
|                |    | pessoas que transitam a BR onde a loja está localizada.  |
| Financeiro     | 19 | Há utilização de fontes externas de recursos (governo, parceiros, sócios, etc)<br><b>Resposta:</b> Não   |
| Relacionamento | 20 | Como a empresa se atualiza sobre novas necessidades dos clientes e não clientes?<br><b>Resposta:</b> Através de análise de mercado ou perguntando diretamente ao cliente |
|                | 21 | Quais são as fontes de informação utilizadas para atualização de serviços e produtos?<br><b>Resposta:</b> Catálogos de fornecedores e requisição dos clientes            |

## Personas

A partir da plataforma rock content criou-se personas que é a representação fictícia do seu cliente ideal. Ela é baseada em dados reais sobre comportamento e características demográficas dos clientes. Apresenta, também, uma criação de suas histórias pessoais, motivações, objetivos, desafios e preocupações.

Uma boa definição de persona passa justamente pelo contato com o seu público-alvo. Assim sendo foram criadas através da análise das respostas dadas na entrevista onde foi possível identificar características comuns do perfil do cliente ideal da empresa estudada.

### Persona 1



## Flávio Cardoso

### Consumidor

**Empresa:** Representante comercial

**Idade:** 53 anos

**Gênero:** Masculino

**Educação:** Ensino técnico

**Mídias:** redes sociais, telefone celular, WhatsApp, Facebook, Instagram, rádio, televisão.

**Objetivos:** ter maior interação com a tecnologia, estabilidade financeira dos filhos, viagens em família, fundo emergencial para contratempos financeiros, adquirir um imóvel longe do centro urbano, uma aposentadoria tranquila.

**Desafios:** o trânsito, a velocidade da evolução da tecnologia, mudança nos métodos de vendas, passar mais tempo com a família, encontrar algum tipo de investimento capaz de complementar sua renda após a aposentadoria.

**Como minha empresa pode ajudá-la:** oferecer um atendimento personalizado, rapidez no autoatendimento, oferecer os melhores produtos eletro-automotivos com atendimento altamente qualificado, estacionamento amplo e seguro, colaboradores dispostos a solucionar problemas com agilidade, responsabilidade e comprometimento, para total satisfação do cliente.

## Persona 2



### Kênnia

#### Empresária de médio porte

**Empresa:** Empresa de médio porte no setor de logística e transporte

**Idade:** 33 anos

**Gênero:** Feminino

**Educação:** Ensino superior

**Mídias:** redes sociais, telefone celular, WhatsApp, Facebook, Instagram, rádio, televisão.

**Objetivos:** Lucratividade, crescer profissionalmente, preocupação com meio ambiente, estabilidade financeira, boa educação filhos

**Desafios:** Impostos, situação das rodovias sem manutenção adequada, Mão de obra qualificada, custo da escola dos filhos, variação do dólar, aumento dos custos fixos da empresa, aumento na taxa de crimes como assalto devido a crises financeiras, grandes empresas e conglomerados como concorrentes.

**Como minha empresa pode ajudá-la:** Tornando os custos de manutenção com a frota os mais competitivos do mercado com bom custo benefício, velocidade na entrega.