

Análise estratégica utilizando a matriz SWOT em uma concessionária de veículos automotores: um estudo de caso

Kezia Sayoko Matsui Pereira (Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR) keziasmp@gmail.com

Lucas Rodrigues Deliberador (Universidade Federal de São Carlos - UFSCar) deliberadorlucas@gmail.com

Renan Mitsuo Ueda (Universidade Federal de Santa Maria - UFSM) renan.mitsuo@hotmail.com

Resumo:

O presente artigo tem como objetivo analisar por meio de um estudo de caso o ambiente competitivo e empresarial de uma concessionária que comercializa veículos automotores novos e usados e presta serviços de pós-venda na região da Grande Dourados – Mato Grosso do Sul. A metodologia de pesquisa se deu pela revisão de literatura, coleta e análise de dados. Para a pesquisa realizou-se a análise do ambiente interno por departamentos e do ambiente externo pelas abordagens *Social Technological Economic Environmental Political (STEEP)* e das forças competitivas de Porter, por fim aplicou-se a ferramenta estratégica Matriz SWOT. Os resultados apresentaram que internamente dos pontos fortes destacam-se o bom atendimento, produtos de qualidade, cortesias aos clientes, situação financeira estável e cumprimento de metas; já as fraquezas envolvem a dependência dos sistemas de informação, falta de espaço e elevado custo fixo das instalações. Em relação ao ambiente externo, as oportunidades envolveram o bom contexto de mercado no período que a pesquisa foi realizada e incentivo do governo estadual, já as ameaças externas envolveram as implicações da legislação ambiental. Por fim, a empresa apresentava-se bem estabelecida no mercado, onde suas fraquezas internas e ameaças externas foram mínimas frente as forças e oportunidades competitivas. Como sugestão para trabalhos futuros espera-se que esta pesquisa seja replicada em contextos atuais de mercado.

Palavras chave: Análise estratégica, Matriz SWOT, Setor terciário

Strategic analysis using the SWOT matrix in a motor vehicle dealership: a case study

Abstract:

This article aims to analyze, through a case study, the competitive and business environment of a concessionaire that markets new and used motor vehicles and provides after sale services in the region of Grande Dourados - Mato Grosso do Sul. research was done by literature review, data collection and analysis. For the research the internal environment was analyzed by departments and the external environment by the Social Technological Economic Environmental (STEEP) and Porter's competitive forces, finally the SWOT Matrix strategic tool was applied. The results showed that internally the strengths are good service, quality products, customer courtesy, stable financial situation and meeting goals; already weaknesses involve the dependence of the information systems, lack of space and high fixed cost of the installations. Regarding the external environment, the opportunities involved the good market context in the period that the research was carried out and the state government incentive, since the external threats involved the implications of the environmental legislation. Finally, the company was well established in the market, where its internal weaknesses and external threats were minimal in the face of competitive forces and opportunities. As a suggestion for future work it is expected that this research will be replicated in current market contexts.

Key-words: Strategic analysis, SWOT Matrix, Tertiary sector

1. Introdução

O setor terciário brasileiro, que é responsável pelo comércio de bens e prestação de serviços, correspondeu em 2016 cerca de 73,3% do Produto Interno Bruto nacional conforme dados disponibilizados segundo dados das Contas Nacionais Trimestrais do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2015). Entretanto, embora participação expressiva no PIB, que mostra a importância do setor, ainda é evidente a necessidade do uso de ferramentas estratégicas que possam nortear as empresas em seus negócios, de modo que estas alcancem maior participação no mercado e aumentem de seus lucros.

Para que uma organização consiga atingir seus objetivos, é necessário que ela realize e revise regularmente um estudo detalhado sobre os fatores internos e externos que podem/poderiam influenciar diretamente o seu sucesso. A gestão para estudar esses fatores externos e internos, analisá-los e aplicá-los adequadamente é o que faz uma empresa distinguir de outra e consequentemente se destacar no mercado (IFEDIORA; IDOKO; NZEKWE, 2014).

Aplicar uma estratégia que permita às instituições obter informações sobre o passado e pensar em possíveis soluções para problemas existentes ou potenciais torna-se vital. Assim, planejar estrategicamente é uma prática que auxilia os gestores a adaptar produtos, serviços ou atividades às necessidades da população em que a organização atende. Os benefícios do planejamento estratégico incluem melhor desempenho da empresa, uso adequado de recursos, tomada correta de decisão, comunicação de partes interessadas e apoio político (HASHEMI, SAMANI e SHAHBAZI, 2017).

Neste contexto, o presente artigo tem como objetivo analisar por meio de um estudo de caso o ambiente competitivo e empresarial de uma concessionária que comercializa veículos automotores novos e usados e presta serviços de pós-venda na região da Grande Dourados – Mato Grosso do Sul. Dessa maneira, para o cumprimento deste objetivo, foi realizada uma análise SWOT, que é caracterizada como parte de uma ferramenta de planejamento estratégico.

Este trabalho está organizado da seguinte forma: Seção 1 contextualiza o assunto abordado, bem como o problema e o objetivo da pesquisa; Seção 2 apresenta o referencial teórico relacionado ao tema e o *framework* utilizado no trabalho; Seção 3 aborda o método de pesquisa utilizado para o cumprimento do objetivo do artigo; Seção 4 apresenta os resultados obtidos e suas respectivas discussões; Seção 5 explana as conclusões dos atores, identificando as limitações do estudo e sugestões para trabalhos futuros.

2. Análise do ambiente competitivo e empresarial

2.1. Análise do ambiente externo

Para que uma organização permaneça no mercado, a mesma deve investir em uma estratégia corporativa que lhe permita um bom posicionamento em um ambiente globalizado e de constantes mudanças políticas, econômicas e sociais (SLACK, BRANDON-JONES E JOHNSTON, 2013).

Para a análise do ambiente externo, Porter (2004) afirma que existem forças competitivas que interferem na estratégia a ser seguida por uma organização, que engloba: a rivalidade entre os concorrentes, substituição de produtos ou serviços, poder de negociação dos fornecedores e compradores, e a entrada de novos concorrentes.

De acordo com Matos, Matos e Almeida (2017), a análise da ambiência externa estuda a associação da empresa ao contexto em que está inserida, em relação às oportunidades e ameaças. De modo semelhante, a análise está segmentada em dois fatores, macroambientais e

microambientais, o primeiro refere-se às variações da economia, emprego de tecnologia, fatores da comunidade e políticas que regem as questões legais de determinada região, já o microambiental diz respeito às pessoas favorecidas e as partes interessadas (DAYCHOUW, 2016).

Segundo Porter (2004), as forças competitivas quando analisadas de forma ampla conduzem a empresa à compreensão do contexto do mercado e as auxiliam na criação de estratégias. Assim, enuncia que uma empresa deve ajustar seus meios estratégicos, a fim de proteger-se das forças competitivas externas, ou manipulá-las, ao ponto de trazer vantagens à organização.

Os tópicos a seguir referem-se ao modelo de forças competitivas de Porter (2004):

- a) Rivalidade entre os concorrentes: ocorre entre as empresas por uma maior parcela do mercado, diferenciação de produtos e competitividade de preços;
- b) Ameaça de entrada: uma empresa inserida em determinado setor da economia, traz novas capacidades de diferenciação dos produtos e meios de produção, que influenciam nos preços dos itens disponíveis no mercado. Cabe a empresa situar-se quanto as condições atuais do setor e criar barreiras frente a concorrência;
- c) Pressão de produtos substitutos: os substitutos limitam a capacidade de retorno dos lucros da empresa, pela influência de preços, bem como, a relação de desempenho de produtos/serviços já consolidados no mercado e os entrantes;
- d) Poder de barganha dos compradores: associada a habilidade de negociação dos clientes, contrapondo os preços e a qualidade da prestação de serviços/produtos;
- e) Poder de barganha dos fornecedores: é a capacidade de negociação dos fornecedores, onde se faz necessária a articulação de estratégias para que a empresa equilibre o *trade-off* entre custo e lucratividade, ou seja, há existência de poucos fornecedores.

Fleisher e Bensoussan (2002) defendem o uso do acrônimo *Social Technological Economic Environmental Political (STEEP)*, que abrange o estudo do macro ambiente nas esferas sociais, tecnológicas, econômicas, ecológica e político - legal. Não obstante, o uso de táticas envolvendo o incentivo e a conduta social em termos de moral/transparência, quando aplicadas de forma assertiva e antecipada, conferem efeitos positivos ao ganho de mercado (PORTER, 2004).

A Tabela 1 explana as dimensões de análise do ambiente externo, segundo Johnson, Scholes e Whittington (2011).

Dimensões do macroambiente	Fatores
Sociocultural	Crescimento populacional, faixa de renda, variação no nível social, atitudes relacionadas ao trabalho e lazer, costumes do cliente, nível de instrução.
Tecnológico	Gastos do governo/ indústria em pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias, mover tecnológico.
Ambiental	Legislação ambiental, procedimento de trato dos resíduos e desperdício de energia.
Legal	Regras legais de conduta no mercado, questões de saúde/segurança no trabalho e qualidade do produto.
Política	Consistência governamental e do comércio exterior, legislação tributária e políticas de bem-estar social.
Econômica	Fase do negócio, tendências financeiras de produto interno bruto, taxa de juros e inflação, ocupação e renda.

Fonte: Adaptado de Johnson, Scholes e Whittington (2011)

Tabela 1 – Influências macroambientais

Observa-se que existem diferentes fatores externos que influenciam o direcionamento estratégico das empresas.

2.2. Análise do ambiente interno

Partindo das necessidades dos clientes e da análise do ambiente competitivo, cada empresa cria seu plano de negócio estabelecendo sua missão e objetivos, que conduz ao direcionamento estratégico (SLACK, BRANDON-JONES E JOHNSTON, 2013).

Pode-se observar que a investigação do ambiente competitivo mostra-se relevante no direcionamento da tática interna empresarial, que convergem para o fortalecimento estratégico das diferentes áreas funcionais da organização, em específico, no campo financeiro, marketing e pesquisa de mercado (PORTER, 2004).

De acordo com Slack, Brandon-Jones e Johnston (2013) para uma empresa permanecer no mercado, a mesma necessita aperfeiçoar suas estratégias funcionais, que envolvem a melhor coordenação das áreas de produção, marketing, desenvolvimento de produtos/serviços entre outros, a fim de cumprir com as metas estratégicas da companhia.

Kotler e Keller (2012) inferem que uma empresa é formada pela sua estrutura organizacional/políticas/costumes, onde cada área necessita adaptar-se às mudanças de mercado, o que lhes compete uma sólida cultura empresarial.

Ainda, segundo Kotler e Keller (2012), a cultura corporativa se expressa no modo como os indivíduos se dirigem aos clientes e o relacionamento entre os funcionários, estimulando o fluir de ideias e o fortalecimento dos bons costumes.

Nesse sentido, o ambiente interno de uma empresa abrange desde a sua sistemática de produção de bens e/ou prestação de serviços, estrutura funcional e cultura, que convergem para o fortalecimento da estratégia corporativa da instituição.

2.3. Análise SWOT

Segundo Daychouw (2016), a análise SWOT é uma das ferramentas utilizadas para o estudo de cenários do mercado, sendo o norteador para a elaboração do plano estratégico e gerencial de uma empresa. A sigla SWOT deriva da língua inglesa, tendo o significado de Forças (*Strengths*) e Fraquezas (*Weaknesses*), aplicadas às vantagens e desvantagens internas da empresa em relação aos seus concorrentes; e as Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*), aos fatores que favorecem ou não a organização, no contexto do ambiente externo (DAYCHOUW, 2016).

Conforme o Project Management Institute (2013), a análise SWOT é uma técnica que permite averiguar um plano em relação aos seus riscos, a princípio detectam-se os pontos fortes e fracos da instituição voltados à ordenação do projeto ou negócio, e a partir desses pontos há o reconhecimento das oportunidades e ameaças do plano.

2.3.1. Oportunidades e ameaças

Conforme Martins (2007), as ameaças de um ambiente externo são as características negativas do mercado, que podem gerar desvantagens estratégicas à empresa em termos de enquadramento de serviços e produtos fornecidos.

As ameaças externas são as inconstâncias que tornam vulneráveis as estratégias seguidas pela organização, onde em sua maioria estão sujeitas a se adaptar a um novo ritmo de

desenvolvimento, assim, uma empresa está incorporada dentro da ambiência externa que pode ser apenas monitorada a longo prazo (MATOS, MATOS E ALMEIDA, 2017).

Segundo Martins (2007), as oportunidades são as características positivas do mercado, que podem gerar vantagens à empresa em termos de serviços e produtos fornecidos.

À medida que há a percepção de uma alteração no ambiente externo, uma empresa pode usufruir dessas oportunidades para trazer vantagens competitivas à organização, que por sua vez, minimizam as consequências das ameaças externas (DAYCHOUW, 2016).

2.3.2. Pontos fortes e fracos

Segundo Martins (2007) os pontos fortes são as características positivas adquiridas pela organização em relação ao reconhecimento de seus produtos e prestação de serviços, imagem e cultura organizacional, fatores que podem ser controlados pela empresa e fortificam seu plano estratégico.

De acordo com Matos, Matos e Almeida (2017), na ambiência interna os pontos fortes são os aspectos organizacionais que favorecem o pleno desenvolvimento das atividades, bem como, as características estruturais e diferenciação corporativa que propiciam benefícios na execução de suas operações internas.

Os pontos fracos são as características que enfraquecem a organização em relação aos serviços e produtos fornecidos, esses aspectos podem ser monitorados pela empresa e devem ser expressivos ao plano corporativo (MARTINS, 2007).

Ainda, os pontos fracos são os aspectos que hostilizam o desenvolvimento das operações internas da empresa, decorrentes de inadequações em caráter estrutural ou permanente, onde se faz necessário compreender e extinguir tais empecilhos, por se tratar de variantes internas controláveis (MATOS, MATOS E ALMEIDA, 2017).

3. Método de pesquisa

Esta pesquisa apresenta como objeto de estudo uma concessionária de veículos automotores localizada em Dourados/MS, que revende veículos automotores novos e usados, peças de automóveis, e realiza a prestação de serviços de assistência técnica especializada. O estudo foi realizado no ano de 2014, em um cenário no qual a empresa possuía um quadro de 107 funcionários.

Quando à sua abordagem, essa pesquisa é delimitada como qualitativa. De acordo com Martins (2012), a abordagem qualitativa possui como característica a ênfase dada na perspectiva do indivíduo que está sendo estudado, possibilitando que este altere as variáveis da pesquisa.

Segundo Bryman (2007), as principais particularidades da pesquisa qualitativa são: a ênfase da interpretação subjetiva dos indivíduos estudados, o uso de múltiplas fontes de evidência, uma abordagem pouco estruturada, proximidade com o fenômeno que está sendo estudado e a concepção da realidade organizacional, características essas que se fazem presentes neste trabalho.

Para o cumprimento do objetivo do trabalho, foi utilizado o método de estudo de caso. Conforme Miguel (2012), o estudo de caso permite uma análise aprofundada do objeto de estudo por meio de múltiplos instrumentos de coleta de dados, e com a interação entre o pesquisador e o pesquisado.

Nesse contexto, a técnica de pesquisa utilizada neste trabalho foi a aplicação de um questionário não estruturado à gerente da concessionária de veículos automotores, contendo elementos que buscassem identificar o contexto e as estratégias internas por departamentos da empresa, bem

como, utilizou-se os elementos das abordagens *Social Technological Economic Environmental Political (STEEP)* e das forças competitivas de Porter para análise do ambiente externo que forneceram *inputs* para o preenchimento da matriz SWOT. Realizou-se também visita aos departamentos da empresa para conhecimento do processo de trabalho.

Dessa forma, buscaram-se respostas para caracterizar o ambiente interno e externo em que a organização está inserida, identificar seus pontos fortes e fracos, bem como suas ameaças e oportunidades.

Assim, utilizaram-se as etapas propostas por Forza (2002) para a condução do estudo de caso, em que primeiro definiu-se uma estrutura conceitual-teórica, em seguida planejou-se o caso, coletou-se os dados, analisou-se os dados, e por fim, gerou-se o relatório final com os resultados e discussões.

4. Resultados e discussões

4.1. Análise do ambiente interno

A concessionária de veículos contava com cinco departamentos divididos em administrativo, finanças, marketing, vendas e pós-vendas. Cada setor possuía encarregados subordinado aos gerentes administrativo, veículos novos/usados e pós-vendas. Todos os responsáveis respondiam a um gerente geral conforme a Figura 1.

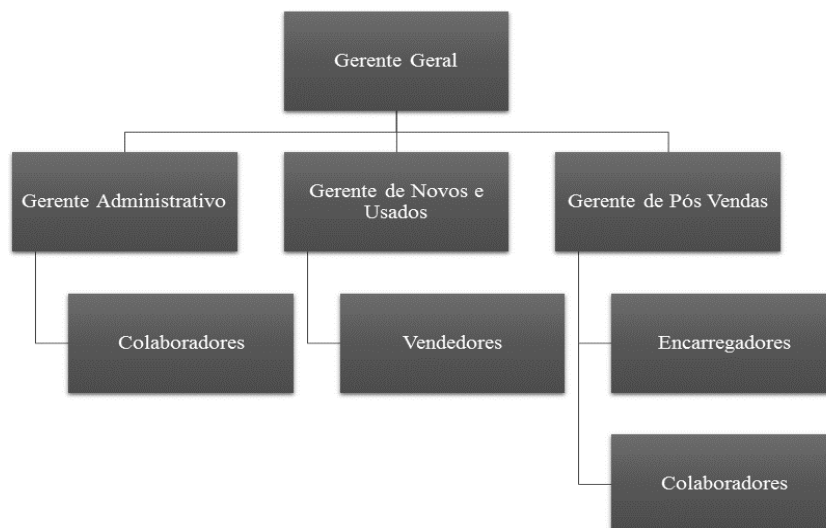


Figura 1 - Organograma da empresa (Fonte: Elaborada pelos autores)

Durante a visita ao local, foram identificadas as áreas funcionais da organização e buscou-se analisar por meio de um questionário não estruturado quais as principais estratégias internas da empresa, sendo elas descritas a seguir:

a) Administrativo: organização da documentação da empresa, bem como, contratações e treinamento dos funcionários conforme determinação da matriz. Para motivar os funcionários, eram realizadas confraternizações e entregue prêmios para os colaboradores que obtiverem melhores resultados na sua área;

b) Finanças: a lucratividade da empresa estava em torno de 4% sobre o faturamento bruto, dessa forma, a situação financeira da organização encontra-se estável, não possuindo, portanto, endividamentos. Os investimentos feitos não requeriam financiamentos;

c) Marketing: as divulgações eram realizadas por meios de comunicação virtual e panfleto, bem como, buscava-se realizar promoções, tanto na forma de pagamento, quanto nas cortesias para o cliente, como por exemplo, emplacamento do veículo, tanque completado com gasolina ou acessórios;

d) Vendas: recepção, demonstração dos produtos e fechamento de vendas de veículos novos e/ou usados, peças e acessórios, priorizando o bom atendimento ao cliente;

e) Pós-vendas: prestação de serviços de qualidade em mecânica, funilaria, pintura e instalação de acessórios, conforme agendamentos dos serviços em hora, data e funcionário responsável.

A empresa possuía algumas estratégias de vendas pré-definidas pela fabricante, tanto na quantidade de veículos vendidos, quanto na qualidade da prestação de serviços (a diferenciação que se pode ter nesse ramo é quanto ao atendimento ao cliente). Já com relação às reduções de preços, não se pode ter uma maior flexibilidade, pois estes também são estabelecidos pelo fabricante.

Além disso, a empresa procurou oferecer a melhor forma de pagamento ao cliente, uma vez que, o objetivo na época era atingir o primeiro lugar no mercado, com o maior número de vendas de veículos, peças e serviços. A empresa apresentava um aumento em suas vendas, e tinha cumprido as metas estabelecidas pelo fabricante.

A organização possuía como missão o planejamento, produção e vendas que visava a garantia da satisfação de seus clientes. Além disso, procurava responder aos desafios da concorrência através da prestação de bens e serviços com qualidade a um preço competitivo, objetivando o retorno financeiro e o cumprimento de suas responsabilidades sociais. Como visão a empresa pretende conquistar o entusiasmo dos clientes por meio da melhoria contínua, obtida pela integridade, trabalho em equipe e capacidade de inovar.

4.2 Análise do ambiente externo

4.2.1 Análise do ambiente externo pela abordagem STEEP

Análise do ambiente externo se deu através de duas abordagens, sendo que inicialmente avaliaram-se as dimensões sociais, tecnológicas, econômicas, ambientais e político – legal (STEPP). Em um segundo momento pelas forças competitivas de Porter, sendo estas apresentadas no item 4.1.2. O panorama do ambiente externo por STEEP segue ilustrada na Figura 2.

Análise do ambiente externo pela abordagem STEEP				
Sócio-culturais	Tecnológicos	Econômico	Ambiental	Político-legais
-Deslocamento de pessoas para a região -Perfil de compra dos clientes	-Mudanças no sistema operacional -Mudanças na tecnologia da informação	- Variações nas taxas de juros - Instabilidade na economia - Alteração do Imposto sobre produtos Importados (IPI)	-Coletar materiais sólidos e líquidos tóxicos - Destinar resíduos ao tratamento	-Legislação ambiental -Incentivos governamentais

Figura 2 – Ambiente externo pela abordagem STEEP (Fonte: Elaborada pelos autores)

De acordo com a pesquisa os fatores sócio-culturais afetaram indiretamente a empresa no período de 2014. A instalação de novas empresas na região gerou um deslocamento de pessoas

para a cidade, havendo um aumento populacional no período em estudo, além da cidade ser o polo da região sul do estado. O agronegócio tem fortalecido a economia da região e interfere no perfil de compra dos clientes, que em sua maioria priorizam adquirir caminhonetes e veículos que se destinam à área rural.

Com relação aos fatores tecnológicos, a empresa depende totalmente da internet e do sistema computacional para exercer suas atividades, caso essa fique fora do ar ou defasado tecnologicamente, todos os sistemas eletrônicos da organização são comprometidos. Os fatores econômicos que afetaram as operações da empresa foram as variações nas taxas de juro e instabilidade da economia. Dentre os impostos que mais afetam a demanda pelos produtos ofertados, encontra-se o imposto sobre produtos industrializados (IPI).

Em relação à questão ambiental, foi obrigatório a organização ter um sistema de tratamento de água antes de ser encaminhada à rede de esgoto, pois estas contêm resíduos tanto sólidos quanto tóxicos que podem poluir/contaminar o meio ambiente. Os resíduos gerados pela empresa, principalmente da área de oficina, ficam a cargo de uma empresa terceirizada, responsável por destinar latas de óleos, panos sujos, latas de tinta, peças de carros usadas de maneira ambientalmente correta e sustentável. Até mesmo a água proveniente da lavagem dos automóveis é direcionada para uma empresa responsável pelo tratamento de produtos tóxicos.

Quanto às operações da empresa em termos políticos-legais, a legislação ambiental interfere diretamente as estratégias da empresa, sendo que a empresa é fiscalizada por órgãos governamentais quanto ao cumprimento das legislações. A organização recebeu também incentivo do governo estadual, onde a mesma pode pagar com um prazo mais longo os impostos envolvidos nas transações.

4.2.2 Análise das forças competitivas de Porter

A análise das forças competitivas que interferem na estratégia da organização, foram avaliadas conforme Porter (2004) de acordo com os seguintes fatores: a rivalidade entre os concorrentes, pressão por produtos substitutos, poder de barganha dos fornecedores e compradores, e a entrada de novos concorrentes. A Figura 3 ilustra a interação entre as forças competitivas.

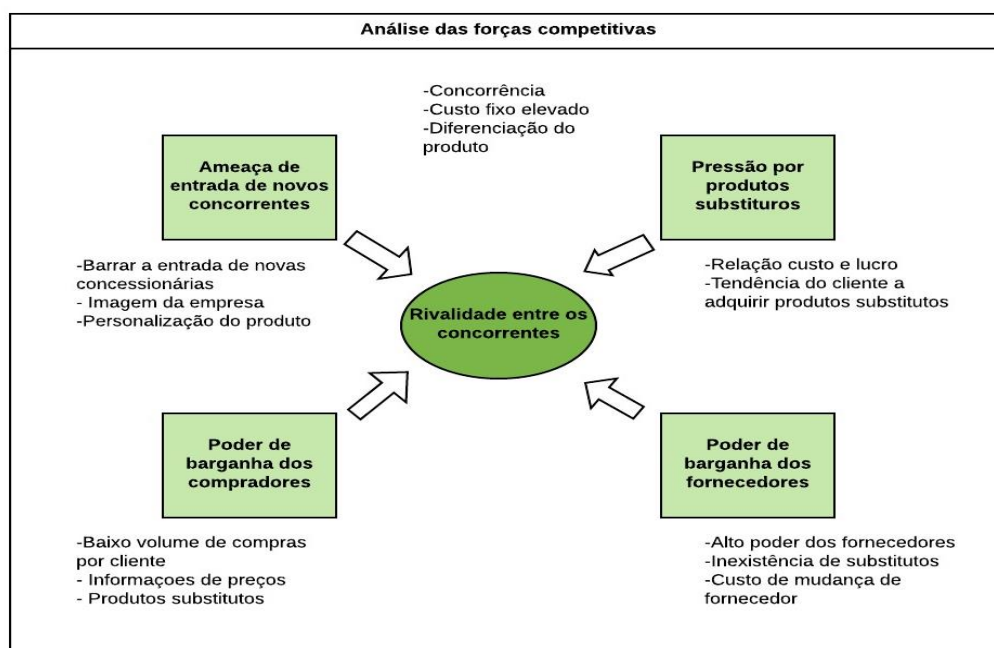


Figura 3 – Análise das forças competitivas (Fonte: Elaborada pelos autores)

No período de 2014, houve rivalidade entre os concorrentes existente no segmento, pela crescente facilidade de crédito, concessão de financiamento e baixas de juros. No entanto, esse tipo de setor apresentou um custo fixo elevado para poder manter a estrutura física, financeira e quadro de funcionários.

No quesito ameaça de entradas de novos concorrentes, devido as regras da indústria, no período de estudo não haveria a entrada de novas concessionárias da marca na cidade. Pois, apenas regiões com mais de 800 mil habitantes podem contar com mais de uma concessionária da mesma rede, sendo assim, Dourados possui apenas uma representante, visto que a cidade tem pouco mais de 200 mil habitantes.

Dessa forma, a instalação de novos entrantes não é tão acessível, já que para qualquer concessionária se instalar, é necessário pedir a concessão à indústria e comprovar alto capital de giro, pelo fato dos veículos serem consignados. No entanto, a região possui concessionárias de quase todas as outras marcas concorrentes, busca-se então zelar pelo bom atendimento ao cliente e imagem da empresa como forma de barrar a concorrência.

Os clientes geralmente compram um carro por vez, não havendo possibilidade de redução de preços pela venda em grandes volumes, sendo assim, o poder de barganha dos compradores, se dá pela busca de informações de preços de veículos de marcas concorrentes. Já o poder de barganha dos fornecedores é alto, visto que a empresa possuía competidores da mesma marca e o custo elevado para a mudança de fornecedores. O setor apresenta ameaças por produtos substitutos, em relação a possível tendência do cliente em adquirir produtos de outras marcas.

4.3. Análise SWOT

Com base nas informações coletadas em campo e durante a entrevista com a gerente, apresenta-se no Quadro 1 a análise da matriz SWOT.

Quadro 1 – Matriz SWOT

	Ambiente interno	Ambiente externo	
Forças	- Capacitação e motivação dos funcionários; - Qualidade dos veículos e acessórios - Bom atendimento ao cliente; - Lançamento de novos modelos; - Cortesia aos clientes; - Melhor forma de pagamento; - Serviço especializado de pós-venda; - Estabilidade financeira; - Destino adequado de resíduos.	- Única concessionária da marca; - Facilidade de crédito; - Concessão de financiamento; - Baixa de juros; - Deslocamento de pessoas para a região; - Conhecimento do perfil de compra dos clientes; - Responsabilidade social e ambiental; - Incentivos governamentais.	Oportunidades
Fraquezas	- Dependência dos sistemas de informação; - Falta de espaço para alocar veículos; - Elevado custo fixo da empresa.	- Oscilação de tecnologia; - Instabilidade econômica; - Legislação ambiental; - Perda de clientes para marcas concorrentes; - Alto poder de barganha de fornecedores.	Ameaças

Fonte: Elaborado pelos autores

A seguir são apresentados os resultados da análise dos pontos fortes e fracos do ambiente interno, bem como, as oportunidades e ameaças do ambiente externo da empresa:

a) **Pontos Fortes:** Destacam-se como pontos fortes o bom atendimento, produtos de qualidade e atendimento aos vários tipos de clientes, serviço especializado e treinamento dos funcionários. Houve o lançamento de novos modelos de carros, bem como, realização de promoções, tanto na forma de pagamento, quanto nas cortesias para o cliente, como por exemplo, emplacamento do veículo, tanque cheio de gasolina ou acessórios. Além disso, a empresa possui uma situação financeira estável com lucro de 4% sobre o faturamento bruto, e não havia adquirido financiamentos;

b) **Pontos Fracos:** A empresa depende da eficiência do sistema de informações integrados para o cumprimento de suas atividades. Pode-se identificar também a falta de espaço dentro da empresa para alocação dos veículos em manutenção, novos (a entregar) e seminovos. Além, do elevado custo fixo para manter a estrutura da empresa;

c) **Oportunidades:** De acordo com a regra da indústria, apenas cidades com mais de 800 mil habitantes podem ter mais de uma concessão. Além disso, houve no ano de 2014, uma facilidade de crédito, concessão de financiamento e baixas de juros (IPI) e deslocamento de pessoas para a região o que alavancou as vendas. Além da concessionária possuir conhecimento do perfil de compra dos clientes, que em sua maioria priorizam adquirir caminhonetes e veículos que se destinam à área rural. A organização recebeu também incentivo do governo estadual, onde a mesma pôde pagar com um prazo mais longo os impostos envolvidos nas transações;

d) **Ameaças:** O sistema operacional da empresa depende da disponibilidade de internet e da adequação de novas tecnologias. Quanto ao mercado competitivo, mesmo sendo a única concessionária da marca, a cidade de Dourados possui concessionárias de quase todas as outras concorrentes. Em relação a legislação ambiental esta interfere diretamente nas estratégias da empresa, sendo que a empresa é fiscalizada por órgãos governamentais quanto ao cumprimento das legislações.

5. Considerações finais

Este trabalho analisou por meio de um estudo de caso o ambiente competitivo e empresarial de uma concessionária que comercializa veículos automotores novos e usados e presta serviços de pós-venda na região da Grande Dourados – Mato Grosso do Sul. Assim, para que o objetivo fosse alcançado, foi realizada uma análise SWOT, como parte de uma ferramenta de planejamento estratégico.

A empresa que foi estudada, apresentou compromisso social, ambiental e econômico, garantindo dessa forma, uma posição entre as maiores empresas do estado, gerando emprego e renda, e consequentemente fortificando e desenvolvendo a economia da região. Além disso, verificou-se que a organização consegue tanto atender as metas estabelecidas pela montadora como as necessidades/expectativas de seus clientes.

Dessa forma, nota-se, que por ser uma empresa bem estabelecida no mercado e que obedece às normas de uma das maiores montadoras de carro do mundo, a revendedora tem um desempenho que atende às estratégias pré-estabelecidas. Os pontos fracos acabam sendo irrelevantes frente aos pontos fortes da organização, uma vez que, a sua maior fraqueza, que é a falta de espaço, está sendo resolvida através da aquisição de um novo terreno.

Sendo assim, por meio da análise SWOT, foi possível verificar os pontos fracos e fortes do ambiente interno, bem como as ameaças e oportunidades do ambiente externo, revelando o

panorama geral em que a empresa se encontrava inserida no momento da condução desta pesquisa.

Assim como outros trabalhos, este também teve algumas limitações, como a dificuldade de se realizar o estudo em outras empresas semelhantes para fim de comparação. Como sugestão para trabalhos futuros, sugere-se que esta pesquisa seja replicada em contextos atuais, uma vez que ela foi realizada em 2014 e houveram mudanças no mercado no decorrer desse tempo, como a mudança na taxa de inflação, desaceleração da economia, desemprego, etc.

Referências

BRYMAN, A. *Barriers to integrating quantitative and qualitative research*. Journal of Mixed Methods Research, v.1, n.8, 2007.

DAYCHOUW, M. *40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento*. 6. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2016.

FLEISHER, G. S.; BENSOUSSAN, B. E. *Strategic and Competitive Analysis: Methods and Techniques for Analyzing Business Competition*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002.

FORZA, C. *Survey research in operations management: a process-based perspective*. International Journal of Operations & Production Management, v. 22, n. 2, p. 152-194, 2002.

HASHEMI, S. M.; SAMANI, F. S.; SHAHBAZI, V. *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT) Analysis and Strategic Planning for Iranian Language Institutions Development*. Journal of Applied Linguistics and Language Research, v. 4, n. 2, p. 139-149, 2017.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Contas Nacionais Trimestrais: Indicadores de Volume e Valores Correntes*. 2016. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Contas_Nacionais/Contas_Nacionais_Trimestrais/Fasciculo_Indicadores_IBGE/pib-vol-val_201602caderno.pdf>. Acesso em: 11 out. 2017.

IFEDIORA, C.; IDOKO, O.; NZEKWE, J. *Organization's stability and productivity: the role of SWOT analysis an acronym for strength, weakness, opportunities and threat*. International Journal of Innovative and Applied Research, v. 2, n. 9, p. 23-32, 2014.

JOHNSON, G.; SCHOLIS, K.; WHITTINGTON, R. *Exploring Corporate Strategy. Text and Cases*. 9th ed. Harlow: Pearson, 2011.

KOTLER; P.; KELLER, K.L. *Administração de Marketing*. 14 Edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2012.

MARTINS, M. A. P. *Gestão educacional: Planejamento estratégico e marketing*. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

MARTINS, R. A. *Abordagens quantitativa e qualitativa*. In: MIGUEL, Paulo A.M (org.). *Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012, pp.45-61.

MATOS, J. G. R.; MATOS, R. M. B.; ALMEIDA, J. R. *Análise do Ambiente Corporativo: do caos organizado ao planejamento*. 2. ed. Rio de Janeiro: E-papers, 2017.

MIGUEL, P. A. C. *Adoção do estudo de caso na engenharia de produção*. In: MIGUEL, Paulo A.M (org.). *Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010, pp.129-143.

PMI, Project Management Institute. *The Guide to Project Management Body of Knowledge*. PMBOK® Guide, 5th edition. Project Management Institute, 2013.

PORTER, M. E. *Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SLACK, N.; BRANDON-JONES, A.; JOHNSTON, R. *Princípios de Administração da produção*. São Paulo: Atlas, 2013.