

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL  
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DA REGIÃO DOS VINHEDOS- CARVI  
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO**

**AUGUSTO DARCÍSIO CASAGRANDA**

**PROJETO DE REESTRUTURAÇÃO NA ÁREA ADMINISTRATIVA E COMERCIAL  
DA CASAGRANDA VEÍCULOS**

**BENTO GONÇALVES**

**2022**

**AUGUSTO DARCÍSIO CASAGRANDA**

**PROJETO DE REESTRUTURAÇÃO NA ÁREA ADMINISTRATIVA E COMERCIAL  
DA CASAGRANDA VEÍCULOS**

Relatório de trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador TCC I: Prof. Dr. Deonir De Toni

Orientador TCC II: Prof. Dr. Deonir De Toni

**Banca Examinadora**

---

Orientador Prof. Dr. Deonir De Toni  
Universidade de Caxias do Sul – UCS

---

Prof. Dr. Carlos Eduardo Roehe Reginato  
Universidade de Caxias do Sul – UCS

---

Prof. Me. Rafael de Lucena Perini  
Universidade de Caxias do Sul – UCS

**BENTO GONÇALVES**

**2022**

## RESUMO

A partir do diagnóstico realizado na empresa Casagranda Veículos, identificou-se algumas oportunidades de melhorias, a fim de analisar, de maneira bibliográfica, as diversas maneiras de reorganizar uma empresa para obter melhores resultados. Este trabalho tem como objetivo geral definir uma proposta de *marketing* e reestruturar a gestão administrativa da Casagranda Veículos. No sentido de alcançar tais objetivos, a construção do trabalho engloba temas de *marketing*, comunicação, evolução histórica, vendas e análise de sistemas. A Casagranda Veículos, empresa analisada para este estudo, atua no setor de compra e venda de veículos seminovos na cidade de Bento Gonçalves/RS e conta com mais de 15 anos de atividade. Em linhas gerais, os resultados apontam que a venda de automóveis disparou nos últimos anos, e com isso, observou-se a necessidade de uma reestruturação na gestão administrativa e de *marketing* da empresa.

**Palavras-chave:** Automóveis, *Marketing* e Reestruturação Administrativa.

## **ABSTRACT**

From the diagnosis carried out at Casagranda Veículos, some opportunities for improvement were identified, in order to analyze, in a bibliographic way, the different ways to reorganize a company to obtain better results. This work has as its general objective to define a marketing proposal and to restructure the administrative management of Casagranda Veículos. In order to reach such objectives, the construction of the work encompasses themes of marketing, communication, historical evolution, sales and systems analysis. Casagranda Veículos, the company analyzed for this study, operates in the sector of purchase and sale of semi-new vehicles in the city of Bento Gonçalves/RS and has been in business for over 15 years. Generally speaking, the results point out that the sale of automobiles has skyrocketed in the last few years, and with this, the need to restructure the company's administrative and marketing management was observed.

Keywords: Automobiles, Marketing, and Administrative Restructuring.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - CANVAS da Casagranda Veículos.....	26
Figura 2 – Planilha de fluxo de caixa.....	38
Figura 3 - Exemplo de planilha de controle financeiro.....	47

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Concorrentes.....	13
Tabela 2 - Análise de SWOT do ambiente interno.....	24
Tabela 3 - Análise de SWOT do ambiente externo.....	25
Tabela 4 – Funções do contratado.....	47
Tabela 5 – Plano de Ação.....	49

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Área administrativa.....	18
Quadro 2 – Área de marketing.....	19
Quadro 3 – Área de planejamento, programação e controle.....	20
Quadro 4 – Área de gestão de pessoas.....	22
Quadro 5 – Área de finanças.....	22
Quadro 6 - Revisão da Literatura.....	40
Quadro 7 - Metodologia de trabalho.....	42
Quadro 8 – Resultados financeiros esperados.....	51

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....</b>	<b>10</b>
<b>2.2</b>	<b>HISTÓRICO.....</b>	<b>10</b>
<b>3</b>	<b>CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE EXTERNO .....</b>	<b>12</b>
<b>3.1</b>	<b>MICROAMBIENTE .....</b>	<b>12</b>
<b>3.1.2</b>	<b>Clientes.....</b>	<b>12</b>
<b>3.1.3</b>	<b>Concorrentes .....</b>	<b>13</b>
<b>3.1.4</b>	<b>Entidades regulamentadoras.....</b>	<b>14</b>
<b>3.2</b>	<b>MACROAMBIENTE.....</b>	<b>14</b>
<b>3.2.1</b>	<b>Fatores econômicos.....</b>	<b>14</b>
<b>3.2.2</b>	<b>Fatores políticos legais.....</b>	<b>15</b>
<b>3.2.3</b>	<b>Fatores tecnológicos .....</b>	<b>15</b>
<b>3.2.4</b>	<b>Fatores sociais .....</b>	<b>16</b>
<b>3.3</b>	<b>OPORTUNIDADES E AMEAÇAS .....</b>	<b>17</b>
<b>4.</b>	<b>DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL .....</b>	<b>18</b>
<b>5.</b>	<b>ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL E PROPOSTA DE TRABALHO .....</b>	<b>24</b>
<b>5.1</b>	<b>ANÁLISE SWOT.....</b>	<b>24</b>
<b>5.2</b>	<b>CANVAS.....</b>	<b>25</b>
<b>5.3</b>	<b>TEMA E CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA.....</b>	<b>27</b>
<b>5.4</b>	<b>OBJETIVO GERAL.....</b>	<b>28</b>
<b>5.5</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....</b>	<b>28</b>
<b>5.6</b>	<b>JUSTIFICATIVAS.....</b>	<b>28</b>
<b>6.</b>	<b>REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>30</b>
<b>6.1</b>	<b>GESTÃO DE VENDAS.....</b>	<b>30</b>
<b>6.1.1</b>	<b>Vendas.....</b>	<b>31</b>
<b>6.2</b>	<b>FORÇA DE VENDAS.....</b>	<b>32</b>
<b>6.3</b>	<b>HABILIDADE EM VENDAS.....</b>	<b>33</b>
<b>6.4</b>	<b>REMUNERAÇÃO.....</b>	<b>34</b>

6.5	RECRUTAMENTO.....	35
6.6	GESTÃO ADMINISTRATIVA.....	36
6.7	CONTROLE FINANCEIRO.....	37
6.8	GASTOS.....	39
<b>7.</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>41</b>
7.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	41
7.1.1	Natureza qualitativa.....	41
7.1.2	Nível exploratório.....	42
7.1.3	Estratégia de estudo de caso único.....	42
7.2	PARTICIPANTES DO ESTUDO.....	43
7.3	PROCESSO DE COLETA DE DADOS.....	43
7.4	PROCESSO DE ANÁLISE DE CONTEÚDO.....	43
<b>8</b>	<b>RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>45</b>
8.1	APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA.....	45
8.2.	AÇÕES PROPOSTAS.....	46
8.3	PLANO DE AÇÃO.....	49
8.4	VIABILIDADE OPERACIONAL.....	50
8.5.	VIABILIDADE FINANCEIRA.....	51
<b>9.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>52</b>
	REFERÊNCIAS.....	54

## 1 INTRODUÇÃO

O crescente avanço do cenário de comércio de veículos novos e seminovos apresenta um aumento da competitividade exigindo diferentes ações. As empresas buscam sempre fornecer maior dedicação aos seus clientes e atender as suas necessidades. À medida que o mercado se torna instável, evidencia-se a necessidade da tomada de decisões para problemas possíveis e para que melhorias sejam aplicadas.

A Casagranda Veículos é uma empresa que comercializa automóveis seminovos e usados, fundada por dois amigos Antônio e David no ano de 2002 que mais tarde em 2007 passou a ser administrada pelos sócios e irmãos Antônio e Fernando. É uma empresa que presa pela transparência e comprometimento.

Diante desses fatos, as empresas necessitam de agilidade e estar atentas para as transformações que acontecem diariamente. Dessa forma, torna-se necessário o diagnóstico empresarial que subjuga as empresas e identifica as prioridades e as necessidades das mesmas, trazendo como foco principal solucionar possíveis adversidades e alcançar um desempenho correto e eficaz.

O objetivo do presente trabalho, dedica-se especificamente a propor a reestruturação da gestão administrativa e comercial da Casagranda Veículos. Esse objetivo procede das análises dos diagnósticos de micro e macro ambientes e sobre o Canvas da empresa, considerando suas principais ameaças e oportunidades e os pontos fortes e fracos, analisando a necessidade atual proposta pelos clientes.

De acordo com os fatos acima mencionados, destaca-se como a ideia central do referido trabalho, propor diferentes ações voltadas ao comercial da empresa, a fim de proporcionar melhorias em relação a comercialização dos veículos vendidos.

Tendo em vista os diagnósticos referentes a estrutura da empresa e levando em consideração a relação do cenário atual vivenciado e as mudanças em relação ao aumento expressivo na venda dos veículos seminovos, a partir dessas análises percebeu-se a necessidade de a Casagranda Veículos explorar novas estratégias comerciais, visando os benefícios que a reestruturação administrativa exibirá à empresa.

A fim de analisar as questões acima mencionadas, apresenta-se as seguintes divisões: o primeiro capítulo apresentará o assunto a ser abordado, a justificativa do tema, bem como os objetivos deste trabalho.

No segundo capítulo será apresentada a caracterização da empresa; os dados gerais, expondo a cidade em que se encontra, endereço, pontos de referência e histórico da mesma, explicando como deu início a sociedade e como se apresenta nos dias atuais.

No capítulo seguinte encontram-se as pesquisas realizadas referentes a micro e macroambientes, dados referentes a fatores econômicos, sociais, tecnológicos e políticos legais. Além disso, o referido capítulo apresenta os principais fornecedores, clientes e concorrentes.

No capítulo quatro, encontra-se o diagnóstico empresarial e sua base teórica que traz as informações referentes à administração geral; organização; planejamento estratégico e sistema de informações, além de apresentar a área de comercial e vendas e a área de operações.

No capítulo quinto, serão apresentadas a situação atual da empresa e proposta de trabalho bem como, análise *swot*, um resumo dos pontos fortes e fracos da empresa do ambiente interno e externo, uma representação do Canvas, o tema e a contextualização do problema, o objetivo geral e específico e, por fim, a justificativa.

O capítulo sexto apresentará uma revisão da literatura com conceitos de gestão de vendas, vendas, força de vendas, habilidades de vendas, remuneração, recrutamento gestão administrativa, controle financeiro e gastos, para aperfeiçoar conceitos muito usados na formação de uma empresa e em seu seguimento.

No capítulo sétimo encontra-se a metodologia da pesquisa, em que identificou-se a mesma sendo de natureza qualitativa de nível exploratório, também apresenta a forma que os dados foram coletados, os participantes do estudo, a estratégia de estudo de caso único e o processo de análise de conteúdo.

No capítulo oitavo, será apresentado as propostas para solucionar as falhas encontradas dentro da empresa, que são elas, a contratação de um funcionário operacional e um aumento de investimento em propagandas de divulgação para alcançar um número expressivo de vendas anuais.

Por fim, apresenta-se as considerações finais referentes ao estudo desenvolvido, e as oportunidades trazidas por ele, para concluir o estudo que sucede o término do curso de graduação.

## **2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

Sabe-se que há muitos anos os automóveis fazem parte do cotidiano de muitas pessoas. Desde então eles são utilizados por várias modalidades, como por exemplo, locomover-se até uma reunião de trabalho, entre amigos, utilizar para o transporte de pessoas, objetos, malas, ser usado para diversas situações, mas o que parecia ser uma invenção com muitas finalidades tornou-se, então, algo a ser usado por todos. Quem um dia poderia imaginar que eles representariam uma fonte de renda para diversas pessoas?

Foi então, partindo desse ponto de vista que uma nova história foi escrita, que mudaria a vida de David Bigolin e Antônio Casagranda, amantes do automobilismo, que mais tarde fariam história com sua revenda. Essa paixão de infância que ambos tinham por carros era algo que deixou eles muito próximos, um sonho que não poderia ter um resultado ruim, pois era algo que eles faziam por amor, dedicavam-se totalmente a fim de ter bons resultados.

### **2.1 DADOS GERAIS**

A empresa Casagranda Veículos está localizada na Rua 10 de Novembro, 684 - Bairro Botafogo, município de Bento Gonçalves – RS, próximo a Maria Fumaça (Trem do Vinho). Sua razão social denomina-se Fernando Luís Casagranda. Fundada em 27 de novembro de 2007, tem como sócio fundador Fernando Luís Casagranda.

Mais tarde, seu irmão Antônio Darcísio Casagranda entrou como parte, tornando-se sócio até hoje. CNPJ: 09.243.958/0001-88, Telefone para contato (54) 3454-6969. E-mail: casagrandaveiculos@hotmail.com

### **2.2 HISTÓRICO**

A ideia de abrir a revenda de carros, na época nomeada como Bigolin Veículos, surgiu no ano de 2002, pelos amigos David Bigolin e Antônio Casagranda. Os dois eram amigos de infância, conheciam outras pessoas do mesmo ramo e tinham um pequeno conhecimento sobre carros. Foi no final do ano de 2002, ao surgir uma oportunidade, que os amigos colocaram em prática a ideia de ter seu próprio negócio. David colocou 10 carros na revenda, já Antônio, dois carros.

Ambos tinham o sonho de aumentar o estoque da revenda, que na época era mais fácil por ser um comércio com pouca concorrência. A empresa ficou conhecida como Bigolin Veículos, sobrenome do proprietário David, por possuir uma maior quantidade de carros. Os dois acreditavam na evolução da empresa. Mais tarde, Antônio, com sorte e habilidade que possui nos negócios, aumentou sua parte na sociedade, passando a ter 10 carros, e um somatório de 20 carros no estoque, com um rápido giro nas vendas.

Nos anos seguintes a empresa atingiu um patamar que os sócios não esperavam. David sentiu a necessidade de expandir a loja e abriu outra com o mesmo nome, mas em outro endereço. Alguns meses se passaram e um desconforto entre David Bigolin e Antônio Casagranda causou a separação da sociedade. Antônio vendeu os carros que sobraram da divisão para seu irmão Fernando Casagranda, que, em novembro de 2007, fundou a Casagranda Veículos. Antônio, então, tornou-se apenas funcionário da empresa por um período de 7 anos. Foi em 2015 que Antônio entrou como sócio e junto a ele, seu filho Augusto Casagranda, que atua como ajudante administrativo da empresa até os dias atuais.

A empresa sempre manteve um padrão de automóveis, de baixo e médio custo, atualmente trabalha com veículos de médio e alto custo.

### 3 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE EXTERNO

De uma forma geral, o ambiente externo é caracterizado por elementos não controlados ou não ligados diretamente à organização. As atividades não controladas são parte do ambiente externo, ou seja, ele é composto por elementos externos aos limites da empresa.

#### 3.1 MICROAMBIENTE

De acordo com o estudo de Kotler e Armstrong (1998), o microambiente requer um relacionamento, uma certa satisfação do cliente com a empresa. Embora pareça uma tarefa fácil, é preciso ter o envolvimento de todos os departamentos da empresa.

Ainda, segundo o autor, o sucesso do *marketing* requer a construção de relacionamento com outros departamentos da empresa, fornecedores, intermediários de *marketing*, clientes, concorrentes e vários públicos, que se combinam para constituir a rede de entrega de valor da empresa.

##### 3.1.2 Clientes

Os clientes que frequentam a empresa, geralmente, conhecem os produtos que a mesma oferece, tiveram alguma experiência ou até mesmo uma indicação. Alguns acabam negociando diversas vezes e acabam adquirindo confiança ou amizade com os vendedores; para tanto, são utilizadas as estratégias de *marketing*, buscando identificar atitudes e comportamento dos clientes, desenvolvendo assim uma comunicação eficaz.

De acordo com Neves (2005, p.74), “devemos gerar uma identificação com o público-alvo, de quem se pretende obter atenção para o produto oferecido”. Ainda de acordo com o autor, segue algumas ações que podemos adotar: gerar o desejo pela categoria do produto (criando uma preferência pela marca); criar consciência de marca (fazer com que a marca seja conhecida); melhorar atitudes e influenciar decisões (fazer com que o cliente escolha a oferta da empresa); facilitar a compra (utilizar de variáveis de comunicação de *marketing*, superando objeções).

Gitomer (2011) define o atendimento ao cliente como uma busca permanente da excelência, ou seja, deixar o cliente tão satisfeito que irá contar aos outros como foi tratado.

### 3.1.3 Concorrentes

A empresa está localizada em uma região onde existem muitos concorrentes, principalmente na mesma avenida. A revenda mais próxima, a Garcez Veículos, denominada Concorrente 1, está a cerca de 200 metros. É uma das concorrentes que, por diversas vezes, indica clientes que encaixam no perfil de veículos que eles não possuem, formando, assim, uma parceria e lucrando com uma comissão pela indicação.

Uma segunda empresa, denominada Concorrente 2, está localizada na Avenida Planalto, próximo à Igreja redonda. Trata-se da revenda Boroto Veículos, que comercializa carros e motos, com um maior estoque de motos. A referida empresa possui automóveis muito semelhantes à Casagranda Veículos em preços, marcas e categorias, mas com um público mais voltado à clientes antigos, por ser uma empresa que está no mercado desde 1993.

Partindo do contexto que a empresa não possui apenas esses dois concorrentes, podemos acrescentar os motivos pelos quais foram utilizados apenas duas como concorrência a primeira por ser de localização próxima e a segunda por possuir veículos semelhantes e atingir um público idêntico.

Tabela 1- Concorrentes

(Continua)

<b>Atributos</b>	<b>Concorrente 1</b>	<b>Concorrente 2</b>
<b>Número de Veículos</b>	Atualmente um estoque de 17 veículos.	Atualmente conta com um estoque de 72 veículos, sendo que a grande maioria são motos.
<b>Preços</b>	Preços diferentes, por se tratar de carros de padrões mais elevados.	Preços muito parecidos, por se tratar de uma empresa com um estoque de carros populares.
<b>Qualidade dos Veículos</b>	Ótima qualidade dos veículos, são produtos de procedência e históricos excelentes.	Normalmente, encontram-se em bom estado de conservação por se tratar de carros com alguns anos de uso.
<b>Condições de Negociação</b>	As condições de negociação dessa empresa são por meio de trocas, com volta em	As condições parecidas com o concorrente 1 e com a empresa Casagranda Veículos.

(Conclusão)

	dinheiro. Apenas dinheiro ou financiamento via banco.	
<b>Localização</b>	Localiza-se na rua Fortaleza, bairro Botafogo, em Bento Gonçalves.	Localiza-se na rua Xingú, bairro Planalto em Bento Gonçalves.

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2022).

### 3.1.4 Entidades regulamentadoras

A empresa é fiscalizada por alguns órgãos como a Prefeitura Municipal de Bento Gonçalves e o Corpo de Bombeiros da cidade.

A prefeitura fiscaliza e emite alvará de licença, já o corpo de bombeiros analisa o local a fim de ver se está dentro das normas, como por exemplo: uma saída bem-sinalizada, espaço compatível ao do alvará e que comporte a capacidade adequada por metro quadrado, também exige que o ambiente tenha um extintor de incêndio. Esse alvará dos bombeiros é chamado de Plano de Proteção contra Incêndios (PPCI).

## 3.2 MACROAMBIENTE

Kotler (2006) entende o macroambiente como forças que não oferecem alternativa de controle, são consideradas forças não controláveis, é um conjunto de forças e tendências que influenciam ou afetam os mercados. Ainda, segundo o autor, os cenários econômicos, político-legal, tecnológico, sociocultural e demográfico estabelecem as descrições na perspectiva de interesse do negócio.

No macroambiente, em que os movimentos são, em geral, resultantes de processos históricos e evolutivos, torna-se mais relevante a identificação de tendências e padrões de transformação com o objetivo de antever cenários futuros, antecipando condições de ameaça e/ou indicando a presença de oportunidades. (KOTLER, 2006, p. 54).

### 3.2.1 Fatores econômicos

O valor das mercadorias pode sofrer muitas alterações, o mercado nem sempre é estável, por anos os preços diminuiram. Todo mês o reajuste era menor e com o aumento da venda dos novos, o usado abaixava a cada 30 dias. Segundo Paixão (2022),

a venda de carros no Brasil segue em baixa neste início de 2022. A redução no poder de compra, alta dos combustíveis, e a falta de peças na indústria são as principais causas. Porém, o preço dos veículos segue na contramão e continua subindo. (PAIXÃO, 2022)

Com o aumento das taxas de financiamento, fica difícil para o consumidor trocar seu veículo. A elevação dos tributos foi constatada no início do ano de 2022.

A Taxa Selic (Taxa básica de juros da economia utilizada pelo Banco Central) estava em 2% ao ano no início de 2021, e de janeiro a dezembro ela mais que quadruplicou, chegando a 9,25% ao ano. Essa ação foi necessária para manter a inflação, reduzindo, assim, as vendas por financiamento (AUTODATA, 2022).

### **3.2.2 Fatores políticos legais**

Ao falar de legislações, sabe-se que toda empresa necessita seguir regras ou leis, que de uma maneira ou de outra estão ao seu lado ou ao lado do cliente, ou seja, do consumidor dos produtos que são comercializados.

No caso das revendas de carros seminovos ou novos, uma das leis que podem afetar ou influenciar em uma venda é a Lei 8.078, de 11 de setembro de 1990. Artigo 26, inciso II, do Código de Defesa do Consumidor, que diz respeito a vícios ocultos que o produto pode apresentar no período de 90 dias, garantindo, assim, ao consumidor, o direito de consertar os problemas apresentados sem nenhum custo ao cliente.

Entre essas condições previstas por lei, é possível afirmar que o Artigo 26 do Código de Defesa do Consumidor (CDC) de uma certa forma traz segurança ao consumidor, por se tratar de um direito que ele pode e deve exigir quando algum veículo apresentar avarias de qualquer tipo no prazo de 3 meses ou seja, 90 dias.

### **3.2.3 Fatores tecnológicos**

Por anos o meio de locomoção das pessoas eram os cavalos, os veículos eram utilizados em viagens maiores, mas sem possuir tecnologia avançada. Nos dias atuais, os carros vêm com kit conforto, que são eles: ar-condicionado, vidros elétricos, direção elétrica e hidráulica, freios abs., rádio, sensor de ré e estacionamento, entre outros. Esses opcionais trazem um certo conforto ao consumidor, facilitando na hora

da negociação se o produto vem com o pacote completo, agregando ao veículo maior valor.

Com esse avanço nos sistemas internos e externos dos veículos é importante ressaltar que os engenheiros estão avançando também nas questões com os cuidados para com o meio ambiente. Cada vez mais é possível observar veículos sustentáveis, que utilizam do sistema start-stop que reduz a liberação de CO<sub>2</sub> na atmosfera, reduzindo também o consumo de combustível em até 19% (ICARROS, 2021).

Ao longo dos anos foi possível notar, também, o aumento de veículos elétricos, que estão ganhando espaço no mercado automobilístico, o avanço tecnológico cada vez mais renovando os processos capazes de movimentar um automóvel, com suas propostas de percorrer quilômetros com apenas uma carga em suas baterias.

As empresas do ramo da revenda automobilística utilizam um aplicativo que pesquisa o histórico do automóvel. Esse programa informa quantos donos o veículo possuiu ao longo dos anos, qual a cidade de origem, garante se o mesmo obteve algum tipo de colisão de pequena ou média avaria e também se consta alguma passagem por leilão.

A utilização desse aplicativo tem uma grande influência na hora da venda do veículo, este documento com laudos do automóvel dá segurança ao vendedor por saber a procedência do seu produto e garante confiança e clareza dos fatos ao cliente.

### **3.2.4 Fatores sociais**

Nos dias atuais, as pessoas buscam veículos que tenham certos confortos para elas, carros que supram o espaço interno necessário para levar entre 5 ou 7 pessoas e as malas utilizadas por elas.

As camionetes de médio a grande porte que são conhecidas como SUV 's, são utilitários que estão com suas vendas disparadas. A procura por esse tipo de categoria chega ser tão grande que o preço comum de mercado subiu, a conhecida lei da oferta e da procura.

Um dos fatores que influenciam na venda dos veículos seminovos é o aumento do valor dos novos. A alguns meses, as montadoras de veículos estão sofrendo com a elevação do preço dos insumos utilizados na fabricação dos automóveis.

Um Onix que, na pré-pandemia, custava 70 mil reais, hoje não é possível retirar

de uma agência por menos de 95 mil reais. Carros de 100 mil reais já estão sendo vendidos por 140 mil reais (GAUCHAZH, 2022).

Durante o ano de 2021, os carros com maior procura e rotatividade foram os *hatch* médios e os mais populares, devido aos seus designs mais detalhados e pelo baixo consumo de combustível na cidade e estrada.

Por outro lado, percebemos uma grande tendência de jovens a procura do uso de aplicativos, demonstrando pouco interesse em possuir seu próprio carro, obtendo então a preferência por transporte público.

### 3.3 OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

Tendo em vista os conceitos de micro e macroambientes, é possível ter uma análise de oportunidades e ameaças, as quais estão associados a empresa.

#### **Oportunidades:**

- a) Maior procura pelos seminovos;
- b) Maiores conhecimentos gerais;
- c) Ampliação de mercado.

#### **Ameaças:**

- a) Instabilidade de preços;
- b) Veículos híbridos;
- c) Aumento do uso de transporte por aplicativo;
- d) Jovens não almejando o próprio carro.

#### 4. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

A partir do diagnóstico realizado na área administrativa, o Quadro 1 apresenta algumas das principais características e pontos fortes e fracos identificados.

Quadro 1 – Área administrativa

Literatura utilizada de base	
<p>A. Em relação ao conceito de organização de uma empresa, Kotler (2000, p. 64) destaca que, “a organização de uma empresa consiste em sua estrutura, suas políticas e sua cultura, que podem se tornar disfuncionais em um ambiente de negócios em rápida transformação”.</p> <p>B. A respeito do planejamento estratégico (Olson et al., 2001, e Ingrand et al., 2002; Kotler, pg. 150, 2012), “as atividades de administração de vendas sofrem de uma visão de curto prazo, pois elas tendem a se concentrar em aspectos imediatos e ignoram o planejamento estratégico”.</p>	
Principais características identificadas na área administrativa	
<p>A. O sistema de organização da empresa é bem simplificado, não existe uma pessoa em específico que ordena, então, basicamente, são feitas reuniões. Antes da compra de algum veículo, contratação de plataformas digitais, entre outros. Por ser uma empresa pequena e familiar, todas as decisões são em conjunto.</p> <p>B. A Casagranda Veículos não possui nenhum tipo de planejamento estratégico. Para manter um controle e estar sempre visando lucros, o estabelecimento faz balanços e comparativos dos meses de um ano para o outro.</p> <p>C. A empresa não possui um sistema de informações gerenciais, para controlar documentos de extrema importância. Os mesmos são armazenados dentro de um cofre o qual todos funcionários têm chave e acesso para controle.</p> <p>D. A empresa utiliza de sites de anúncio e comunicação para facilitar ao cliente o acesso ao estoque da empresa sem sair de casa. Dentro deste aplicativo, existe uma ferramenta que dá acesso diretamente ao celular da empresa para que o consumidor tenha maiores informações ou até mesmo simular um financiamento sem precisar sair de casa.</p>	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
<p>a) Excelente comunicação entre funcionários;</p> <p>b) Excelente relação com clientes;</p> <p>c) Empresa lucrativa.</p>	<p>a) Não possui um planejamento estratégico;</p> <p>b) Não possui sistemática de controles administrativos.</p>

Fonte: Elaborado pelo próprio autor, 2022.

Após a coleta de dados sobre a área de marketing da empresa o Quadro 2

apresenta algumas características e seus respectivos pontos fortes e fracos.

## Quadro 2 – Área de marketing

(Continua)

<p>Literatura utilizada de base</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A. Sobre o interesse no marketing, Kotler (1996, p. 29) acredita que, “o interesse intensificado pelo <i>marketing</i> é paradoxal, porque muito embora seja uma das disciplinas de ação mais recentes do homem, é também uma das mais antigas profissões do mundo”.</li> <li>B. A respeito das pesquisas de mercado, Casagrande (2022) afirma que elas servem para ajudar a entender o seguimento do seu mercado, são pesquisas realizadas pelos funcionários ou até mesmo por empresas especializadas nesse acompanhamento.</li> <li>C. Com relação a estrutura de vendas de uma empresa, Kotler (2007, p. 409) destaca que, “cada empresa deve escolher a estrutura de força de vendas que melhor atenda às necessidades de seus clientes e que melhor se ajuste à sua estratégia geral de <i>marketing</i>. Uma boa estrutura de vendas pode significar a diferença entre o sucesso e o fracasso”.</li> </ul>
<p>Principais características identificadas na área de marketing</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A. A empresa realiza pesquisas em sites de anúncios de um modo geral, para saber o preço de mercado de cada produto, esta coleta de dados ajuda na decisão de dar valor ao seu produto, para saber se está dentro dos valores padrões ou não, são coletas feitas semanalmente pelos sócios.</li> <li>B. É realizada também buscas de <i>feedback</i> de clientes para saber quais veículos estão sendo mais procurados, para assim ter um estoque com maior rotatividade.</li> <li>C. A Casagrande Veículos pesquisa o valor de mercado de um produto antes da compra, tem-se por base a FIPE (Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas), dentro desse site você pode encontrar vários indicadores de valores.</li> <li>D. A empresa procura fazer comparativos em sites de concorrentes das regiões mais próximas para manter-se nos padrões do mercado.</li> <li>E. A Casagrande Veículos têm utilizado a comunicação via sites. Ela anuncia seu estoque em plataformas digitais com fotos, características e principais detalhes do produto. Esse sistema de <i>marketing</i> digital está sendo utilizado a poucos anos pela empresa.</li> <li>F. A empresa é composta por membros de uma mesma família, onde os donos são irmãos e o filho de um dos proprietários é funcionário da loja, tornando assim uma pequena empresa familiar.</li> </ul>

(Conclusão)

<p>G. As principais funções da revenda são: compra de veículos; fotos; anúncios; manutenção de sites e e-mails; atendimentos telefônico e presencial e limpeza do ambiente de trabalho.</p> <p>H. A empresa preza pelo esclarecimento total com seus clientes, dando ao mesmo a livre e espontânea vontade de levar o veículo escolhido a um mecânico de sua confiança para que todas as suas dúvidas sejam sanadas antes da venda.</p> <p>I. A revenda mantém um contato com o cliente, por meio de um <i>feedback</i> do automóvel. A mesma fornece garantia por três meses do veículo, caso o mesmo apresente vícios ocultos, por um prazo de noventa dias ou após a aquisição.</p>	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
<p>a) A empresa está a anos no mercado;</p> <p>b) Tem credibilidade nas vendas.</p> <p>c) Vende carros com histórico e procedência;</p> <p>d) Fornece assistência pós venda.</p>	<p>a) A empresa não possui planejamento de vendas;</p> <p>b) Não possui um controle de vendas computadorizada;</p> <p>c) As reuniões não são planejadas;</p> <p>d) Investimento pequeno em <i>marketing</i>.</p>

Fonte: Elaborado pelo próprio autor, 2022.

Diante da coleta de dados referente ao planejamento, programação e controle da empresa, apresenta-se o Quadro 3 com as principais ideias e os pontos fortes e fracos apontados.

### Quadro 3 – Área de planejamento, programação e controle

(Continua)

Literatura utilizada de base
<p>A. Segundo Vieira (1971) <i>layout</i> serve para organizar uma empresa, posicionar funcionários e máquinas.</p>
<p>B. Segundo o site do Banco BV (2022) é necessário que o vendedor fale sobre garantias com o seu cliente, para que não haja possíveis desconfortos após a venda, por se tratar de um veículo com alguns anos de uso e dois donos ou mais, o mesmo pode apresentar marcas de uso, ou detalhes indesejados.</p>

Principais características identificadas na área de planejamento

- A. A Casagranda Veículos não possui uma rotina específica. As tarefas são executadas conforme a demanda, por exemplo: quando chega algum veículo novo no estoque, o mesmo é preparado para ser anunciado. É realizada a limpeza pela equipe da revenda, caso o carro esteja necessitando de algum reparo, ele será mandado a uma empresa especializada.
- B. A empresa distribui as tarefas de maneira que apenas um dos proprietários saia para resolver, mantendo sempre duas pessoas na revenda, atendendo aos clientes e cuidando das tarefas realizadas dentro da loja.
- C. Os sócios da empresa buscam sempre passar o melhor atendimento possível ao cliente, fazendo com que ele se sinta à vontade para conversar e expor sua proposta. Os sócios são bem acessíveis, escutam a contraproposta além de buscar uma boa linha de crédito ao comprador que precisar financiar uma parte do seu veículo.
- D. No primeiro momento da venda, os vendedores analisam que tipo de automóvel o cliente está procurando, se o referido cliente tem uma ideia formada, já o encaminha direto ao produto desejado.
- E. Os vendedores apresentam o veículo, mostrando seus opcionais, detalhes em geral do carro, em seguida apresentam o valor do veículo e analisam as propostas. Caso o cliente possua outro veículo na troca ou mão, dará sequência à negociação.
- F. O horário de atendimento no período de segunda a sexta é das 08:00 às 11:15 e na parte da tarde das 13:15 às 18:00. Aos sábados a revenda abre apenas na parte da manhã, das 08:00 às 11:45.
- G. A empresa fornece uma garantia ao cliente de 3 meses ou 90 dias, prevista na lei do consumidor. No momento da negociação, os proprietários reforçam ao cliente que a revenda e os demais prestadores de serviços são obrigados a cumprir com a garantia do mesmo.
- H. Sempre que recebem uma reclamação de um produto comercializado pela empresa, é proposto um acordo para reparar o dano causado ou então, a revenda procura resolver da melhor maneira possível, e em um pequeno espaço de tempo, para que o cliente esteja satisfeito e não saia lesado.

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Gerencia as reclamações.</li> <li>b) Fornece garantia ao cliente.</li> <li>c) Sistema de pós venda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Não possui uma planta baixa com <i>layout</i> estruturado;</li> <li>b) A organização das tarefas é conforme a demanda.</li> </ul>

Com base na coleta de dados na área de gestão de pessoas da empresa, forma-se o Quadro 4 onde são apontados as suas características os pontos fortes e fracos.

Quadro 4 – Área de gestão de pessoas

Literatura utilizada de base	
A. A gestão de pessoas significa ter um conjunto de regras e disciplinas para se manter em uma empresa. Chiavenato (2008, p. 4) destaca que, “o contexto da gestão de pessoas é formado por pessoas e organizações. As pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro de organizações”.	
Principais características identificadas na área de planejamento	
A. Ser gerente de pessoas é uma função que necessita responsabilidade maior que as funções normais dentro de uma empresa, pois quando uma pessoa passa a ser um gestor, ela precisa mudar o jeito de olhar, ser mais crítico, observar os detalhes e tomar grandes decisões.	
B. A Casagranda Veículos não possui um sistema formal ou um segmento a ser chamado de gestão de pessoas, por ser uma empresa familiar, constituída por três sócios, é uma sociedade onde ambos recebem pró labore e não contratam pessoas para segmentos internos.	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
a) Agilidade na tomada das decisões; b) Bom relacionamento entre sócios.	a) Não possui um funcionário operacional.

Fonte: Elaborado pelo próprio autor, 2022.

Segundo os dados coletados referentes a área de finanças, desenvolve-se o Quadro 5 com suas particularidades e seus demais pontos fortes e fracos.

Quadro 5 – Área de finanças

(Continua)

Literatura utilizada de base	
A. Segundo Berk e Demarzo (2009), para uma empresa estar bem financeiramente, ela precisa coletar dados semanalmente e passar ao setor financeiro e aos seus investidores, para mostrar resultados concretos e seguir com suas propostas seguindo de novos investimentos em suas ações.	
Principais características identificadas na área de finanças	
B. Por ser uma empresa de pequeno porte, a Casagranda Veículos sempre optou pela venda à vista ou por meio de financiamento bancário ou crédito consignado.	

- C. O parcelamento direto pela loja acontece em casos que o cliente é muito conhecido por todos da revenda, ou quando uma pessoa conhecida indica e avaliza, mas sempre com a condição de que será parcelado uma pequena quantia, nesse caso documento do veículo será retido na loja até ser quitado.
- D. Quando os automóveis que entraram em estoque são negociados com parceiros de imobiliárias, a negociação muda. Dependendo do valor que eles necessitam receber pelo carro, é proposto maneiras diferentes para o acerto, como, por exemplo, uma entrada e algumas parcelas, apenas parcelas sem entrada ou se necessário, um pagamento à vista.
- E. A empresa Casagranda Veículos possui um sistema de simulação financeira por meio de um site ou de um aplicativo, onde são coletados alguns dados do cliente e do veículo para simular o crédito, normalmente a resposta é instantânea.
- F. A Casagranda Veículos utiliza buscas em *sites* e procura estar sempre por dentro dos valores de mercado, tanto na compra quanto na venda, a fim de obter bons resultados.
- G. Os serviços de contabilidade da Casagranda veículos são realizados em uma empresa de confiança dos sócios, os quais mantêm um vínculo desde o ano da abertura da empresa.
- H. Os serviços contábeis que a Casagranda Veículos utiliza servem justamente para trabalhar de maneira que todos os lucros adquiridos pela empresa sejam legais e não causem futuros problemas com a receita federal.

Pontos Fortes	Pontos Fracos
a) Possui assistência contábil; b) Baixas despesas operacionais.	a) Ausência de planilhas de controle financeiro; b) Não possui planejamento financeiro e orçamentário.

Fonte: Elaborado pelo próprio autor, 2022.

## 5. ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL E PROPOSTA DE TRABALHO

Segundo Kotler (2000), é necessário em uma empresa, definir a sua função, isso significa que é preciso se auto titular como o melhor, colocar-se como a única nesse segmento, sem definir preços, apenas posicionar-se mediante ao mercado que essa está inserida.

### 5.1 ANÁLISE SWOT

É importante em uma empresa analisarmos as situações internas e externas, aprofundar os pontos fortes e melhorar os pontos fracos da organização e procurar soluções de melhorias para a empresa.

Segundo Kotler (2000, p.98) “a avaliação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças é denominado análise SWOT (dos termos em inglês *strengths, weaknesses, opportunities, threats*).” É fundamental na avaliação ambiental, em suas ameaças e oportunidades.

A partir do diagnóstico realizado na Casagranda Veículos, identificou-se os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, e a Tabela 02 apresenta o resumo destes pontos.

Tabela 2 - Análise de SWOT do ambiente interno

(Continua)

<b>Ambiente Interno</b>	
<b>PONTOS FRACOS</b>	<b>PONTOS FORTES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Não possui planejamento estratégico.</li> <li>2. Não possui sistemática de controles administrativos.</li> <li>3. Não possui planejamento de vendas.</li> <li>4. Não possui controle de vendas computadorizado.</li> <li>5. Não planeja as reuniões.</li> <li>6. Investe muito pouco em marketing.</li> <li>7. Não possui planta baixa com layout estruturado.</li> <li>8. Não organiza as tarefas com antecedência.</li> <li>9. Não possui um funcionário</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Excelente comunicação entre funcionários.</li> <li>2. Excelente relação com clientes.</li> <li>3. Experiência da equipe.</li> <li>4. Credibilidade nas vendas.</li> <li>5. Assistência pós venda.</li> <li>6. Histórico de procedência de suas mercadorias.</li> <li>7. Gerência de reclamações.</li> <li>8. Fornece garantia ao cliente.</li> <li>9. Agilidade na tomada de decisões.</li> <li>10. Bom relacionamento entre sócios.</li> <li>11. Possui assistência contábil.</li> <li>12. Baixos custos operacionais.</li> </ol>

(Conclusão)

operacional. 10. Ausência de planilhas de controle financeiro. 11. Não possui planejamento financeiro e orçamentário.	
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Fonte: Elaborado pelo próprio autor, 2022.

Tabela 3. Análise de SWOT do ambiente externo

<b>Ambiente Externo</b>	
<b>AMEAÇAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instabilidade de preços.</li> <li>2. Veículos híbridos</li> <li>3. Aumento do uso de transporte por aplicativo.</li> <li>4. Jovens não almejando o próprio carro.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Maior procura pelos seminovos.</li> <li>2. Maiores conhecimentos gerais.</li> <li>3. Ampliação de mercado.</li> </ol>

Fonte: Elaborado pelo próprio autor, 2022.

## 5.2 CANVAS

O comércio de veículos usados surgiu em Bento Gonçalves por volta dos anos 80, a cidade possuía poucos habitantes na época, sendo assim, podemos dizer que era raro encontrar revendas de automóveis naquela década.

Por ser um ramo novo e diferente, é possível analisar que muitas melhorias precisam ser feitas para ter sucesso nos negócios, e para isso é focado em ferramentas capazes de melhorar a organização da empresa e apontar as maiores dificuldades que são descobertas ao longo dos anos.

Segundo Gonçalves (2019), o CANVAS serve para realizar um planejamento estratégico da sua empresa, permitindo desenvolver novas formas de negócios já existentes.

Conforme essas informações, na figura 5, apresenta-se o CANVAS direcionado para a Casagranda Veículos.

Figura 1 - CANVAS da Casagranda Veículos

<b>Parceiros Chave</b>	<b>Atividades Chave</b>	<b>Proposta de Valor</b>	<b>Rel. com o Cliente</b>	<b>Segmento de Clientes</b>
Fornecedores por indicação Fornecedores parceiros da revenda que adquirem carros como forma de pagamento e repassam para a revenda.	Preparação comercial. Manutenção da mecânica.	Qualidade dos serviços prestados anterior à venda.	Clareza Bom atendimento e qualidade.	Pessoas que buscam veículos de luxo. Espaço interno. Populares para o dia a dia.
	<b>Recursos Chave</b>		<b>Canais</b>	
	Bom atendimento e estrutura física adequada.		<i>WhatsApp</i> Sites, redes sociais Vendas diretas.	
<b>Estrutura de Custos</b>		<b>Fontes de Receita</b>		
Aluguel do terreno Internet, telefone Luz, Água Monitoramento Impostos, divulgação via sites.		Venda dos veículos em estoque.		

Fonte: Elaborado pelo próprio autor, 2022.

A composição escrita é fundamental para construir um modelo de negócios, apresentando uma lógica capaz de gerar valor a organização (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011). Para fins de conhecimento, é importante explicar os itens do CANVAS acima citados.

a) **Parceiros-chave:** os parceiros da empresa são os fornecedores diretos que criam uma confiança reduzindo riscos e incerteza, clientes que procuram repassar seus veículos ou até mesmo parceiros que adquirem carros na troca de algum bem que venderam;

b) **Atividade-chave:** as atividades que são consideradas fundamentais para a exposição e venda dos veículos;

c) **Proposta de valor:** os serviços de qualidade e manutenção que são fornecidos aos veículos para dar segurança de compra aos clientes;

d) **Relacionamento com os clientes:** prezando sempre o bom atendimento e clareza para fornecer qualidade e excelência aos clientes e auxiliando na hora de escolher o veículo certo;

- e) Segmentos de clientes: voltado a clientes que procuram trocar seus veículos populares por outros mais novos ou trocar por uma categoria de maior luxo, segurança ou espaço;
- f) Recursos-chave: um amplo espaço para armazenar os automóveis em estoque e garantir que o cliente em dia de chuva consiga observar o produto sem molhar-se, além de um bom atendimento;
- g) Canais: possibilidade para o cliente saber detalhes sobre o veículo sem sair de casa, como por exemplo: fotos do veículo, opcionais, aprovação de crédito, todos esses detalhes sem precisar locomover-se até a revenda;
- h) Estrutura de custos: constituída por todos os recursos financeiros necessários para manter o estabelecimento aberto;
- i) Fontes de receitas: todos os recursos são providos da compra, venda ou troca de veículos que a empresa possui.

### 5.3 TEMA E CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

Em busca de uma constante evolução da empresa, foram analisados os dados administrativos e de marketing referentes a Casagranda Veículos. Esses dados apresentaram alguns déficits, os quais podem mudar totalmente as etapas da empresa.

Com as análises feitas durante o desenvolvimento do trabalho, observa-se que a empresa necessita de um sistema de controle financeiro, para fazer projeções de compra e vendas, para definir metas mensais de vendas, e receber um retorno maior utilizando esses recursos e organizações.

Ao analisarmos as formas de *marketing* da empresa, percebemos que existem muitos caminhos a serem explorados, focar em produzir uma boa imagem, detalhar mais as características dos produtos, e para adquirir maior retorno, é necessário investir em publicidade.

A utilização da análise *SWOT* e do Canvas foi fundamental, pois com os dados coletados e as comparações que as duas propostas nos mostraram referentes a micro e macro ambiente, foi possível perceber os pontos fortes e fracos tanto na parte de administração como no *marketing* da empresa.

Sendo assim, surge um questionamento: como propor uma reestruturação da gestão administrativa e *marketing* pode aumentar a lucratividade e os alcances publicitários da Casagranda Veículos?

#### 5.4 OBJETIVO GERAL

Propor a reestruturação da gestão administrativa e comercial da Casagranda Veículos.

#### 5.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos são:

- a) Propor uma sistemática de controle financeiro;
- b) Propor diferentes ações de comercial para melhorar a imagem da Casagranda Veículos;
- c) Criar planilhas de controle da área financeira;
- d) Elaborar uma proposta de divulgação dos produtos da loja.

#### 5.6 JUSTIFICATIVAS

Levando em consideração o foco principal deste trabalho, que é estabelecer uma nova reestruturação e compreendendo os estudos realizados até o momento, identificou-se a importância da sistemática de controle administrativo. Valeriano (1996, p.37) destaca que:

“administrar uma empresa significa obter condições adequadas de trabalho para atingir bons resultados, prezando sempre em recursos financeiros, materiais e humanos, mas é necessário buscar boas negociações, como por exemplo, fluxos de trabalho, comunicação e funcionamento”.

Uma reestruturação da empresa nas áreas de sistemas e destacar principalmente o comercial da Casagranda Veículos irá direcioná-la para novos resultados.

Segundo Kotler (1996, p. 34,35) “administrar o *marketing* é uma atividade que regula o nível, o caráter de demanda e o tempo, de maneira que ajude a empresa a

atingir os objetivos que deseja, ou seja, administrar o *marketing* e administrar as demandas”.

Devido à constante mudança na comercialização de veículos seminovos, percebemos a necessidade de algumas mudanças internas da empresa, direcionadas ao comercial e as sistemáticas e por isso optamos pela reestruturação da gestão administrativa e *marketing*.

Atualmente a empresa está em uma fase que com o aumento do valor do veículo zero quilômetro, o consumidor acaba, por diversas vezes, optando por um seminovo, tornando o mercado de usados mais aquecido, o que nos submeteu a uma mudança na maneira de divulgar os produtos em estoque para gerar mais resultado.

## 6. REVISÃO DA LITERATURA

Para obter uma ótima estrutura do assunto abordado, é fundamental adquirir conceitos literários que amplificam a capacidade de pensar e proporcionam novas ideias.

### 6.1 GESTÃO DE VENDAS

Ao falarmos de vendas, percebemos que, de alguma maneira, todas as pessoas têm ligações, sendo elas diretas ou indiretas, podemos dizer que todos temos em nosso DNA a sabedoria de vender, mas por mais comum que isso seja, ou parecer algo muito simples e de fácil execução, é então que percebemos os desafios ligados as vendas, sendo pela utilização de ferramentas virtuais, ou até mesmo pela implementação de novas maneiras de apresentação do produto (FARRA e GEBER, 2020).

Segundo Alvarez e Carvalho (2008), é importante saber separar o lado emocional diante do seu trabalho, para que isso não interfira no âmbito profissional, resultado de falta de orientação, controle emocional e técnico, influenciando diretamente nas tomadas de decisões. “Para muitos clientes, os produtos ou os serviços são selecionados apenas pela variável *preço*, que é decisório no processo de compra.” (GOBE et al., 2007, p. 11).

Ainda, de acordo com Gobe (2007) nem sempre os clientes procuram preço, mas sim os serviços fornecidos pelo vendedor, como, por exemplo, a comodidade de poder estacionar em frente ao estabelecimento ou até mesmo a questão de possuir uma garagem fechada, onde o carro possa estar mais seguro, este por vezes pode motivar o cliente a optar pelo produto. Em relação a qualidade, Gobe (2007, p. 11) destaca que:

*A qualidade é fundamental, principalmente no caso de produtos mais caros e de maior status, de maior vida útil, como os bens duráveis, e de produtos que incluem risco, como alimentos e medicamentos. Entretanto, o cliente pode, entre os produtos que apresentam a mesma qualidade, escolher aquele que está sendo comercializado pelo menor preço.*

Segundo Farra e Geber (2020) a prevenção das vendas é necessária para manter as atividades de uma empresa, tendo em vista que o setor de organização

da mesma só irá aplicar os lucros em investimentos ou compra de insumos da empresa.

Ainda, de acordo com Farra e Geber (2020) é fundamental a projeção dos cenários, considerando todas as mudanças de valores dos produtos, levando em consideração as inflações durante o ano da venda, é necessário sempre imaginar dois tipos de cenários, o de alta dos produtos, e o da baixa dos produtos, já que imprevistos orçamentários são esperados.

Vender é uma profissão que necessita de uma visão geral do mundo, é necessário estar por dentro da inflação, dos valores finais de mercado e o mais importante, saber a hora certa de comercializar.

### **6.1.1 Vendas**

Ao falarmos de venda, Chiavenatto (2005 apud FARRA; GEBER, 2020, p. 23) afirma que:

Vender é parte integrante de um conjunto de atividades e processos organizacionais que busca intensificar cada vez mais o relacionamento entre organização e clientela. Vender – e vender bem – significa colocar toda a organização a serviço do cliente antes, durante e depois do processo de venda propriamente dito. Isso tem um significado importante: a ação de vender deve ter toda a organização como retaguarda e apoio ao processo de satisfazer e encantar o cliente.

Segundo Cunha (2012 apud FARRA; GEBER, 2020, p. 28) “O ato de transferir a propriedade de algo para outra pessoa mediante o pagamento de um preço previamente estipulado.”

Quando nos referimos a vendas é importante lembrar o quanto uma equipe precisa estar preparada, para isso, Neves (2012, p. 163) afirma alguns objetivos do treinamento de vendas:

O treinamento é fundamental na manutenção da equipe de vendas. Os objetivos de um programa de treinamento de vendas geralmente são: (1) aumentar a produtividade através do ensino de habilidades, o aumento da moral (com o treinamento os vendedores ficam mais conscientes do que é esperando deles, diminuindo os hiatos entre expectativa e realidade), (2) diminuir a rotatividade (encoraja os vendedores quando as dificuldades começam a aparecer, principalmente os mais jovens) e (3) melhorar a administração do tempo e do território.

É necessário sempre manter uma estabilidade psicológica, para focar-se totalmente no trabalho. O foco gera uma maior produção e sucessivamente maiores resultados, a dedicação é a parte fundamental para uma venda.

## 6.2 FORÇA DE VENDAS

A força de vendas é a definição da estratégia, segundo Churchill et al (2000 apud NEVES, 2012, p. 150) assentou que:

Quanto maior a complexidade da oferta, mais serviços de suporte forem necessários e recursos disponíveis para promoção forem escassos, maior será a importância dada à variável força de vendas na empresa. Quando se usa uma estratégia de distribuição empurrada (esforço de vendas se dá sobre os distribuidores) também existe maior importância da força de vendas, diferentemente de quando se usa uma estratégia puxada (esforço de vendas se dá através do estímulo ao consumo final). Quanto maior for o número de consumidores, menor a importância da força de vendas e quanto mais informações necessárias ao processo de compras, mais serão necessários os vendedores. Quanto ao processo de compras, quanto maiores as compras e a importância dessas compras para consumidores, mais importante será venda pessoal.

Partindo da ideia de que todo o ser humano é conquistado pela capacidade de trocar o excedente, é então que percebe-se a vocação que todos carregam consigo, a brilhante ideia de trocar um suposto por outro. Kotler; Keller (2012 apud FARRA; GEBER, 2020, p. 93). Pink (2013 apud FARRA; GEBER, 2020, p. 93) afirma que:

Um a cada nove empregados norte-americanos trabalha com vendas, mas os outros oito também exercem esse trabalho, pois passam o dia tentando convencer outras pessoas. Tentam persuadir colegas para aderirem a novas ideias, investidores para apostarem em novos projetos e até pais para auxiliarem na criação dos filhos. Assim é a rotina da maioria das pessoas.

É necessário ouvir atentamente aos clientes para que perceba-se a necessidade dos mesmos, pois é possível identificar seu ponto de vista e sua preferência na sua maneira de expressar. Na visão de Zaiss e Gordon,

Ouvir atentamente outra pessoa prepara o palco para sua resposta. Não apenas lhe fornece a oportunidade de conhecer melhor a outra pessoa e seu mundo, mas também demonstra seu desejo de entender e aceitar o ponto de vista dela. Isto fornece um modelo de papel para o relacionamento e normalmente você irá encontrar a outra pessoa mais desejosa de entender e aceitar, por sua vez, seu ponto de vista. Por outro lado, quando uma pessoa não se sente ouvida e entendida, fica mais preocupado em transmitir seu ponto

de vista, defendendo sua posição ou recuando, porque não sente que você se importa. Como resultado, ela não é capaz ou não se preocupa em ouvi-lo (1994, p. 78).

Para concretizar uma venda é necessário ter conhecimento do mercado, do cliente, do produto e do processo de venda. Vender objetos num todo agrega maiores conhecimento gerais, tornando algo instigante e atraente com o passar do tempo.

### 6.3 HABILIDADE EM VENDAS

A habilidade técnica é a principal na concretização da venda, pois apresenta todo o conhecimento que o vendedor possui do produto e atribui credibilidade e transparência para o cliente. Cabe também ao vendedor encaixar o produto certo para o cliente, aplicando seu talento técnico sobre o mesmo e direcionando o consumidor (GOBE, 2007).

Ainda, segundo Gobe (2007, p. 92) um profissional de vendas precisa possuir diversas habilidades, dentre elas:

As habilidades interpessoais são essenciais ao vendedor, já que ele deve manter contato com as pessoas, entender suas necessidades, relacionar-se adequadamente com clientes e gerar oportunidades e interesse para a apresentação de seu produto.

Segundo Herjavec (2017 apud FARRA; GEBER, 2020, p. 96) para destacar-se como um dos melhores vendedores é preciso:

- Conhecer a fundo o produto/serviço que está sendo vendido, sabendo diferenciá-lo dos de seus concorrentes e justificando por que os clientes devem utilizar o seu;
- Saber vender, além dos atributos (isto é, das qualidades dos produtos), também as vantagens e os benefícios, considerando-se que uma vantagem pode ser encarada como a conexão entre atributo e benefício, que, por sua vez, refere-se à percepção do motivo pelo qual o consumidor entende que deve adquirir um produto sabendo vender as vantagens e os benefícios, o vendedor consegue um grande diferencial, que é explorar a emoção dos clientes;
- Conhecer tudo sobre o cliente, observando seu comportamento, pesquisando dados e tendências para entender com quem está falando e para quem quer vender;
- Saber o que o consumidor sabe sobre você; já se preparando, assim, para eventuais críticas, a fim de, se necessário, defender a si mesmo ou a própria empresa;
- Preparar-se para apresentar a empresa e o produto, antecipando eventuais perguntas e críticas que possam surgir por parte do cliente.

É possível determinar o desfecho de uma negociação quando o vendedor aplica os conhecimentos do seu produto, habilidades profissionais e autoconfiança. Segundo Oliveira (2019 apud FARRA; GEBER, 2020, p. 97,98),

Autoconfiança, prospecção, produto e conhecimento, além da própria empresa e da habilidade na profissão, determinarão se o vendedor vai ganhar ou perder uma venda. Sob essa ótica, o vendedor ideal deve:

- Ter alto nível de energia;
- Ser bastante autoconfiante;
- Ter ambição;
- Saber trabalhar sozinho;
- Ter persistência;
- Ser competitivo.

Adquirir habilidades técnicas no ramo das vendas é importante, é preciso falar sobre o produto com convicção, estudar os detalhes para estar preparando na hora das dúvidas do cliente, assim você poderá ter maior sucesso na efetivação da venda.

#### 6.4 REMUNERAÇÃO

A remuneração é o salário que o funcionário irá receber, sendo por comissão, horas trabalhadas ou carteira assinada, é a maneira de pagamento pelo serviço prestado.

O incentivo monetário motiva as pessoas, segundo Albers (2000 apud NEVES, 2012, p. 164) assentou que:

Muitas pessoas têm uma motivação intrínseca natural ao trabalho, relacionada com objetivos de realização pessoal. Para vendas, em função da multiplicidade de situações que o vendedor enfrenta e a instabilidade da função, muitas vezes a motivação extrínseca deve ser muito bem providenciada. Incentivos monetários e não monetários representam formas de providenciar motivação extrínseca.

Ao falarmos de remuneração, Cobra (1994, p. 396) destaca que:

O sexo, a idade, a nacionalidade, o estado civil, a raça não podem ser causas de desigualdades de salário. A CLT prescreve: “Sendo idêntica a função, a todo o trabalho de igual valor, prestado ao mesmo empregador, na mesma localidade, corresponderá igual salário, sem distinção de sexo, nacionalidade ou idade.”

Os vendedores podem acertar uma quantia sobre o valor da venda conhecido como comissão. Segundo Cobra (1994, p. 397), “nas atividades comerciais é muito

frequente o pagamento por comissões, ora como forma única de remuneração, ora como complemento de salário fixo”.

Ainda, de acordo com Cobra (1994, p. 397), “Não se incluem nos salários as ajudas de custo, assim como as diárias para viagens que não excedem de cinquenta por cento do salário percebido pelo empregado”.

Ao designar boa remuneração ou comissão você passa a estimular o seu vendedor a querer cada vez mais, acarretando em bons resultados de vendas.

## 6.5 RECRUTAMENTO

Ao falarmos de recrutamento de equipe de vendas, é necessário observar várias características dos vendedores para formular uma ótima equipe. Segundo Chiavenatto (2005 apud FARRA; GEBER, 2020, p. 107), existem algumas maneiras de recrutar:

A força da vendas de uma empresa depende da maneira como os vendedores estão organizados, articulados, liderados e orientados. Essa força de vendas pode ser terrivelmente incrementada para tornar-se uma verdadeira máquina de vender por meios relativamente simples e eficazes. Tudo depende de saber lidar com pessoas, tanto aquelas que pretendem comprar. A organização de vendas busca fazer com que a força de vendas tenha sucesso no contato com os clientes.

Segundo Gobe et al. (2007, p. 297), são necessários alguns objetivos de contratação:

O recrutamento consiste em utilizar um conjunto de técnicas e procedimentos de pesquisa e intervenções sobre as diferentes fontes capazes de fornecer à empresa um número adequado de pessoas necessárias ao alcance de seus objetivos. Para realizar um recrutamento, é necessário inicialmente que haja uma requisição ou uma solicitação, abrindo-se uma vaga para a função desejada, quer seja de vendedor, de auxiliar de vendas, de operador de televendas, quer seja de gerente.

“O vendedor deve conhecer as regras e os regulamentos interno, os procedimento de segurança, a cultura organizacional e o espaço físico no qual irá trabalhar.” (GOBE et al., 2007, p. 324).

Ao contratarmos funcionários, é preciso analisar bem suas habilidades e capacidades, disponibilizar desafios para que ele apresente a solução mais adequada a empresa, essa atividade demonstra sua capacidade de adquirir ou não determinadas funções dentro da empresa.

## 6.6 GESTÃO ADMINISTRATIVA

A administração serve para guiar em uma jornada de trabalho uma empresa ou determinada equipe, influenciando diretamente nas corporações e mostrando-lhes o caminho a seguir para melhores resultados.

“Além de sua importância para as sociedades como um todo, a administração é essencial para muitas pessoas que ganham a vida como gerentes.” (CERTO, 2003, p. 3).

Ainda, segundo, Certo (2003, p. 3), é necessário saber as tarefas de um administrador.

Além de compreender o que o trabalho administrativo significa eles e para a sociedade e seus benefícios, os prováveis administradores precisam saber o que as tarefas da administração acarretam. As seções a seguir introduzem as bases da tarefa administrativa por meio de discussões sobre o papel da administração e sua definição, como o processo administrativo se relaciona com suas funções e a conquista de objetivos organizacionais e a necessidade de administrar os recursos da empresa de maneira eficiente e eficaz.

“A administração determina os objetivos específicos e os fraciona para as diversas áreas da administração, em metas a serem alcançadas. É uma função de criar e estabelecer as políticas.” (SILVA, 2013, p. 19)

Ainda, de acordo com Silva (2013) gerenciar é uma função que está diretamente ligada a execução e a condução dos conceitos constituído pela administração da empresa.

Segundo Chiavenato (2007, p.4), “a palavra administração significa desenvolver uma função sob o comando de outro, prestar um serviço ao outro.”

Ainda de acordo com Chiavenato (2007, p. 6), o falar sobre administração o mesmo afirma que:

A moderna administração não se restringe aos limites ou a fronteiras nacionais. Para ela, as fronteiras nacionais perderam a antiga relevância. O centro de nossa sociedade e de nossa economia também não é mais a tecnologia, nem a informação, nem a produtividade. O fulcro central está na organização: a organização administrada que maneja a tecnologia, a informação e a produtividade. A organização é a maneira pela qual a sociedade consegue que as coisas sejam feitas. E administração é a ferramenta, a função ou o instrumento que torna as organizações capazes de gerar resultados e produzir o desenvolvimento.

Existem algumas funções básicas para administrar uma empresa, para Fayol

(apud CHIAVENATO 2007, p. 10), toda empresa necessita desenvolvê-las. São elas:

1. Funções técnicas: relacionadas com a produção de bens ou de serviços da empresa.
2. Funções comerciais: relacionadas com a compra, a venda e a permutação.
3. Funções financeiras: relacionadas com a procura e a gerência de capitais.
4. Funções contábeis: relacionadas com os inventários, registros, balanços, custos e estatísticas.
5. Funções administrativas: relacionadas com a integração de cúpula das outras cinco funções. As funções administrativas coordenam e sincronizam as demais funções (não-administrativas) da empresa, pairando sempre acima delas.
6. Funções de segurança: relacionadas com a proteção e a preservação dos bens e das pessoas.

A gestão administrativa influencia diretamente nas equipes da empresa, é a parte que vai definir o trabalho que cada um precisa exercer dentro da corporação.

## 6.7 CONTROLE FINANCEIRO

O controle financeiro trata da empresa como um todo, ele é quem vai dominar as contas da empresa, as entradas e saídas, esse núcleo serve para observar os gastos necessário e eliminar os desnecessários.

Segundo Gitman (2010, p. 12) fala sobre a maximização dos lucros da empresa e afirma que:

Há quem acredite que o objetivo da empresa é sempre maximizar o lucro. Para tanto, o administrador financeiro somente praticaria atos que tendessem a fazer uma grande contribuição para os lucros totais da empresa. Dentre cada conjunto de alternativas considerado, o administrador financeiro escolheria o que devesse resultar em maior resultado monetário.

De acordo com Cruz e Andrich (2013, p. 25) ao falarmos de controle financeiro afirmam que:

Quase todos os profissionais que exercem função administrativa, independentemente do setor em que atuam (compras, comercial, financeiro, entre outros), acabam cotidianamente fazendo escolhas que impactam diretamente a saúde financeira da empresa.

Segundo Cruz e Andrich (2013) os recursos consultados pelo administrador financeiro são necessários na tomada das decisões, sendo elas diretas, ou indiretas, internas ou externas a empresa, para aderir um melhor controle financeiro.

De acordo com Gitman (2010, apud NASCIMENTO, 2014, p.133), sobre a

importância do planejamento financeiro:

O planejamento financeiro é um dos aspectos necessários para o funcionamento e para a sustentação da empresa, pois é ele que vai fornecer um tipo de roteiro que vai mostrar como dirigir, coordenar e controlar todas as ações da empresa para a execução de seus principais objetivos.

Conforme Cruz e Andrich (2013, p. 25), ao mencionar os setores da organização, destacam que:

Se o setor comercial, por exemplo, tiver autonomia para definir prazos de recebimento, indiretamente estará afetando o fluxo de entradas e capitais. Se o setor de compras se exceder nas compras, estocando mais produto do que a empresa necessita para atender aos seus clientes, também estará comprometendo parte dos recursos que poderiam ser utilizados como capital de giro. Ou seja, se os profissionais responsáveis pelas decisões estratégicas não avaliarem adequadamente os melhores investimentos em termos de risco e retorno, estarão, igualmente, comprometendo recursos financeiros da empresa.

Ou seja, o controle financeiro é a parte mais importante, podendo ser considerado o coração de qualquer operação da empresa.

Como exemplo, a Figura cinco apresenta uma planilha de controle de fluxo de caixa.

Figura 2 – Planilha de fluxo de caixa

					Saldo inicial	R\$ 10.000,00
Dia	Classificação	Tipo	Descrição	Valor	Saldo	
1	Empréstimos bancários	Despesa	Banco do Brasil parcela 10/24	-R\$ 2.500,00	R\$ 7.500,00	
1	Energia elétrica	Despesa		-R\$ 1.500,00	R\$ 6.000,00	
2	INSS a recolher	Despesa		-R\$ 1.200,00	R\$ 4.800,00	
3	Outros pagamentos	Despesa		-R\$ 1.591,00	R\$ 3.209,00	
4	Outros recebimentos	Receita		R\$ 10.000,00	R\$ 13.209,00	
4	Verbas para rescisão	Despesa		-R\$ 2.314,00	R\$ 10.895,00	
5	Despesas financeiras	Despesa		-R\$ 2.759,00	R\$ 8.136,00	
5	Contas a receber	Receita		R\$ 2.270,00	R\$ 10.406,00	
6	Retiradas sócios	Despesa		-R\$ 2.276,00	R\$ 8.130,00	
6	Telefone	Despesa		-R\$ 2.420,00	R\$ 5.710,00	
6	Contas a receber	Receita		R\$ 2.880,00	R\$ 8.590,00	
6	Fornecedores	Despesa		-R\$ 2.314,00	R\$ 6.276,00	
7	Contas a receber	Receita		R\$ 2.056,00	R\$ 8.332,00	
7	Fornecedores	Despesa		-R\$ 2.643,00	R\$ 5.689,00	
8	Contas a receber	Receita		R\$ 2.522,00	R\$ 8.211,00	

Fonte: Marcos Rieper (2016).

## 6.8 GASTOS

Quando falamos de gastos, automaticamente lembramos de todos os tipos de despesas possíveis que se possa ter, mas dentro de uma empresa os gastos são considerados também como investimentos, custos e despesas (CRUZ; ANDRICH, 2013).

De acordo com Cruz e Andrich (2013, p. 36), ao falar de custos e despesas fixas, afirmam que:

Se os custos e as despesas fixas não se alteram com o crescimento das vendas, permitindo a evolução gradual do retorno, separar esse tipo de gastos dos outros de natureza variável é imprescindível para realizar uma análise adequada. Assim, outros aspectos devem ser considerados em cada caso específico.

A respeito do fluxo de caixa, Nascimento (2014) apontou que é possível realizar um amplo levantamento de dados e fornecer informações relevantes a um maior número de pessoas possível em relação a situação financeira da empresa em análise.

Além disso, Nascimento (2014, p. 131) esclarece sobre a importância do fluxo de caixa:

- Quando utilizamos os fluxos de caixa em conjunto com outras demonstrações da empresa, passamos a ter mais informações capazes de possibilitar que os gestores avaliem com mais certeza as prováveis mudanças que podem ocorrer na estrutura financeira da empresa. Essas informações podem influenciar diretamente nos prazos de recebimento e de pagamento, adequando cada um deles de acordo com as necessidades de mudanças ou quando surgirem novas oportunidades de investimentos.
- Os fluxos de caixa são úteis na avaliação da capacidade da empresa em produzir caixa ou equivalentes de caixa.
- Aumenta a condição de comparar os relatórios do desempenho da operação da empresa e até mesmo a comprovação da empresa com empresas concorrentes.
- Possibilita o uso histórico das informações do fluxo de caixa.
- Auxilia na avaliação de algumas alternativas de investimentos que a empresa possa estar estudando.
- Avalia e controla as decisões financeiras que são tomadas na empresa.
- Avalia as situações do presente e auxilia na projeção do futuro do caixa.
- Comprova as operações financeiras da empresa, verificando se as sobras de caixa estão sendo devidamente aplicadas ou se as necessidades de caixa estão sendo bem supridas.

Segundo Gitman (2010, p. 114), “como o orçamento de caixa só mostra os totais mensais do fluxo de caixa, as informações por ele proporcionadas não são necessariamente suficientes para garantir solvência.”

De acordo com Nascimento (2014), ao falar sobre a projeção de vendas, afirma

que:

A projeção de vendas da empresa pode ser considerada a base do planejamento financeiro de curto prazo, pois todo o restante do planejamento vai se basear nessas estimativas – é por meio da projeção de vendas que veremos quais serão as entradas de caixa do período, os investimentos que poderão ser feitos, o total das despesas do período, de quantos funcionários precisaremos para a operação da empresa, o nível de produção, além de vários outros aspectos operacionais de curto prazo importantes.

Em uma empresa, independente dela ser de grande ou pequeno porte, é importante manter o controle de seus gastos, analisar seus investimentos, perdas e lucros, para ter certeza que a cada ano que passa ela está crescendo financeiramente, como podemos perceber o conceito do Quadro abaixo.

#### QUADRO 6 – REVISÃO DA LITERATURA

Tema	Descrição	Bibliografia
Gestão de vendas	Gerenciar o setor comercial da empresa ...sendo elas pela utilização de ferramentas virtuais, ou até mesmo pela implementação de novas maneiras de apresentação do produto.	Farra e Geber (2020)

Fonte: Elaborado pelo próprio autor, 2022.

## 7. METODOLOGIA

Durante o desenvolvimento da pesquisa, tornou-se necessário o uso da metodologia para usufruir dos processos. A metodologia serve para identificar o passo a passo das etapas e processos de uma empresa, apresentando técnicas de maneira que auxiliem na tomada de decisões. Demo (1985, p. 22) destaca que “A metodologia é somente instrumento para alcançar os objetivos. Discutimos os caminhos possíveis, os já vigentes, os que poderíamos inventar, os discutíveis, os que já se superaram, e assim por diante.” Demo complementa:

É um erro superestimar a metodologia, no sentido de cuidar mais dela do que de fazer. ciência. O mais importante é chegarmos onde nos propomos chegar, ou seja, a fazer ciência. A pergunta pelos meios de como chegar lá é essencial também, mas é especificamente instrumental. Somente o metodólogo profissional faz dela sua razão de ser, principalmente o filósofo da teoria do conhecimento. Mas, para o cientista em geral, é apenas disciplina auxiliar. (1985, p. 19).

Sendo assim, é importante ressaltar a importância do estudo metodológico por meio de pesquisas, com a finalidade de auxiliar na decisão das propostas para a empresa.

### 7.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento de pesquisa serve para constituir um trabalho em análise, observando os resultados do estudo em questão.

#### 7.1.1 Natureza qualitativa

O método utilizado para realizar o estudo foi de natureza qualitativa. Mascarenhas (2018, p. 47) ressalta que “utilizamos a pesquisa qualitativa quando queremos descrever nosso objeto de estudo com mais profundidade.”

Dessa maneira, a pesquisa qualitativa auxilia a perceber com uma visão mais ampla do contexto do estudo em análise e o objetivo da pesquisa qualitativa é aprofundar-se a conhecimentos de uma determinada organização. (MASCARENHAS, 2018).

### 7.1.2 Nível exploratório

Devido à exploração dos dados abordados em todas as áreas da Casagranda Veículos, foi possível diagnosticar a organização em análise.

Segundo Mascarenhas (2018, p. 48), ao falar dos objetivos das pesquisas, “a pesquisa exploratória é recomendada para quem pretende criar mais familiaridade com um problema para, depois, criar hipóteses sobre ele.”

### 7.1.3 Estratégia de estudo de caso único

Segundo Gerring (2019, p. 2), “Um estudo de caso é altamente *focado*, significando que um tempo considerável é despendido pelos pesquisadores analisando, e subsequentemente apresentado, o caso (ou casos) escolhido, e o caso é visto como fornecendo evidências importantes para o argumento.”

O estudo de caso garante um abordamento e maior aprofundamento do contexto em geral. Ao adquirirmos os resultados, tornou-se possível descrever um plano de melhoria e, construir um plano de ação para adquirir os resultados necessários, entendendo, assim, que o mesmo se trata de um estudo de caso único por referir-se a uma única empresa.

O Quadro 7 representa um resumo da metodologia do método utilizado neste trabalho.

QUADRO 7 – METODOLOGIA DE TRABALHO

Delineamento			Participantes ou População e Amostra	Processo de Coleta (descrever como ocorreu a coleta, não apenas a técnica de coleta)	Processo de Análise (descrever técnica e processo)
Natureza	Nível	Estratégia			
Qualitativa	Exploratório	Estudo de Caso  Estudo qualitativo genérico	Sócios da empresa	Entrevista em profundidade (semi-estruturada ou não estruturada)  Observação (direta)	Conteúdo

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2022).

## 7.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO

Os participantes da pesquisa em análise são os sócios, Antônio e Fernando, dois irmãos que dividem a sociedade da empresa atualmente. Antônio exerce as funções de compra, avaliação, serviços de cartório. Já, Fernando, cuida da parte de limpeza, atendimento e serviços bancários.

## 7.3 PROCESSO DE COLETA DE DADOS

De acordo com Demo (1985, p. 26), “por causa da pesquisa empírica avançou-se muito na produção de técnicas de coleta e mensuração do dado. Constitui hoje uma parte importante de cada ciência social.”

A coleta de dados da Casagranda Veículos desenvolveu-se com os sócios, Antônio e Fernando durante o expediente, nos momentos em que a movimentação de clientes era baixa e as dúvidas e curiosidades da loja surgiam, para apropriar-se de maiores conhecimentos gerais

Sendo que o pesquisador trabalha na empresa investigada, foram realizadas observações das operações da empresa. A entrevista em profundidade foi realizada de forma estruturada, em que o pesquisador direcionava perguntas referentes ao sistema de organização da empresa, como por exemplo:

- a) Vocês acreditam que planilhas de controle financeiro auxiliam na hora de analisar os resultados?
- b) Melhorar as propagandas da empresa, resultariam em mais vendas?
- c) O que vocês acham de um funcionário operacional?

## 7.4 PROCESSO DE ANÁLISE DE CONTEÚDO

Segundo Bardin (2011, p.15), “a análise do conteúdo é um conjunto de instrumentos de cunho metodológico em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a discursos (conteúdos e continentes) extremamente diversificados”.

Segundo Mascarenhas (2018, p. 57), “a análise busca dividir um todo complexo em partes mais simples”.

Ainda, de acordo com Mascarenhas (2018, p. 57), “a análise vai do mais difícil para o mais simples, ao passo que a síntese vai do mais simples para o mais difícil”.

Diante dos estudos realizados sobre a Casagranda Veículos, foram destacados alguns pontos fortes e fracos para auxiliar na tomada das decisões e aderir possíveis resultados satisfatórios.

As técnicas utilizadas foram entrevistas com os sócios para coletar os dados sobre administração e comercial da empresa. A partir das entrevistas com os sócios para coletar os dados sobre administração e comercial da empresa, foram construídos os relatórios do diagnóstico, os quais são apresentados na sessão 8 deste trabalho.

## 8 RECOMENDAÇÕES

Observando o cenário atual da empresa em análise, percebemos alguns pontos fortes e fracos que necessitam de uma mudança para obter melhores resultados, mediante essa situação, nos tópicos a seguir, serão apresentados os problemas e as soluções encontradas diante dos fatos.

### 8.1 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

A partir do diagnóstico realizado no primeiro semestre de 2022, observou-se que a Casagranda possui pontos fortes e fracos a serem observados. Segundo as análises no decorrer do desenvolvimento do trabalho, foram identificados alguns aspectos fortes e fracos da empresa. Identificaram-se os fatores como a organização da empresa, *marketing*, planejamento, programação, controle, gestão de pessoas, e finanças. Dentre esses tópicos, destacaram-se como os principais a serem observados, a área comercial e a gestão administrativa da empresa.

A Casagranda Veículos não possui um plano de vendas, ou seja, ela não estipula metas de vendas, sendo elas semanais, mensais ou anuais. Não utiliza planejamento estratégico para manter um controle e visar lucros. As informações gerenciais ainda são armazenadas em formato de papéis, aumentando o risco de perder documentos importantes. Não possui um funcionário operacional, para garantir que todos os dados referentes a entradas e saídas, perdas e lucros sejam contabilizados para obter-se de um balanço anual.

A empresa não possui um planejamento para executar as rotinas diárias, por ser pequena e de domínio de todos que trabalham por lá, por isso pode-se dizer que a mesma não necessita seguir uma rotina. Outro detalhe a ser observado é de que o local não possui uma planta baixa com *layout* estruturado. A empresa também não faz uso de um planejamento orçamentário para aquisição dos veículos em estoque.

Mediante as análises das partes administrativas da empresa, percebeu-se que a falta desses instrumentos de gestão ligados, diretamente e indiretamente, aos controles da área financeira fazem com que a empresa não tenha uma percepção exata do valor que possui em caixa para possíveis aquisições futuras.

Na questão referente a área comercial, percebemos que a empresa não

investe devidamente em meios de comunicação, não utiliza de uma ampla área de marketing digital, possui sim site próprio e divulga em dois sites conhecidos da região onde está localizada. A empresa tem uma baixa divulgação em meios próprios de comercialização de veículos.

Percebeu-se também que a empresa não dá a sua devida atenção na hora de divulgar os seus produtos, tem uma baixa qualidade de seus anúncios e não mantém um padrão que identifique a marca logo após a visualização pelo cliente.

Portanto, em vista dos fatos apresentados, pode-se concluir que a Casagranda Veículos necessita de uma reestruturação administrativa para desenvolver melhor suas atividades de controle e organização como um todo e reformular a área de *marketing* da empresa, para alcançar maiores resultados.

## 8.2. AÇÕES PROPOSTAS

Mediante os resultados identificados após a análise da empresa Casagranda Veículos, serão criados planos de ação para as melhorias em uma maneira geral da empresa, que são elas: a reestruturação da gestão administrativa e comercial.

No primeiro momento, percebeu-se a necessidade de uma mudança na gestão administrativa da empresa com a contratação de um funcionário operacional para cuidar da sistemática da empresa e das planilhas de controle financeiro em que os sócios da loja tenham acesso mais prático e com menos riscos de perder os arquivos. Este plano de ação permite um controle mais seguro referente aos documentos e contratos da loja.

A Figura 3 apresenta um exemplo de planilha de controle financeiro que a Casagrande poderá utilizar.

Figura 3 – Exemplo de planilha de controle financeiro

DESCRIÇÃO	MÊS 1	
	PREVISTO (\$)	REALIZADO (\$)
SALDO INICIAL	0	
ENTRADAS	7.000	
SAÍDAS	4.000	
DESPESAS FIXAS	2.500	
ALUGUEL	1.500	
SALÁRIOS	1.000	
CUSTOS VARIÁVEIS	1.500	
IMPOSTOS	250	
MATÉRIAS-PRIMAS	1.000	
SALDO DE CAIXA	3.000	

Fonte: Pinterest (2022).

Para desenvolver essa ação, é necessário realizar entrevistas com diversos profissionais da área para escolher entre eles o mais qualificado, capaz de desenvolver planilhas de controle financeiro, sistemas operacionais ligados a divulgação e operar nas plataformas de financiamento, garantir o armazenamento dos dados dos clientes junto ao documento do veículo caso necessário um contato referente a multas, ou possíveis problemas de documentação.

O contratado, além de cuidar da parte operacional, participará também das atividades ligadas ao atendimento e venda dos veículos, intensificando o suporte na ausência dos sócios. O mesmo irá possuir um treinamento voltado para a parte de análise de compra dos veículos, para identificar possíveis carros com passagem por leilão ou pequena e média monta (danos internos e externos de veículos). Logo a baixo apresenta-se a Tabela 4 onde apresentam-se as funções do contratado.

Tabela 4 – Funções do contratado

(continua)

Atividades	Descrição	Observação
Controle financeiro	Fazer planilhas no excel com o fluxo de caixa da	Apresentar valor de entrada.

(Conclusão)

	empresa.	Gastos para preparação dos veículos. Valor de venda.
Controle de documentos	Checar as informações dos veículos quando chegam.	Conferir se existe passagem por leilão, sinistro. Armazenar documentos do antigo proprietário caso necessário entrar em contato.
Auxílio nas vendas	Para dar suporte na ausência dos sócios.	Atendimento dos clientes nos dias mais movimentados ou na falta de um integrante da equipe.

Fonte: Elaborado pelo próprio autor, 2022.

Percebeu-se também a necessidade de reuniões para adquirir planejamento estratégico e produzir proposta de venda, para aumentar a qualificação de atendimento e atingir o maior número de vendas possíveis. Analisar métodos de atendimento para identificar os pontos fracos dos clientes e conduzi-los a comprar o produto apresentado.

Essas reuniões serão semanais, todas as segundas na parte da manhã, e, nesse momento, serão feitas análises da semana anterior e algumas reflexões referentes a vendas e ao fluxo de pessoas que passaram pela loja, com intuito de melhorar o atendimento ao cliente. A intenção é reforçar que todo o cliente é diferente e precisa ser analisado para poder saber o produto que encaixa com o seu perfil.

No segundo momento observou-se a carência de divulgação dos produtos comercializados pela revenda, para isso, torna-se necessário ações de *marketing* para melhorar a imagem da empresa e elaborar propostas de divulgação dos veículos da loja.

Cada empresa deve escolher a estrutura de força de vendas que melhor atenda às necessidades de seus clientes e que melhor se ajuste à sua estratégia geral de *marketing*. Uma boa estrutura de vendas pode significar a diferença entre o sucesso e o fracasso. (KOTLER, 2007, p. 409).

Para atingir essas propostas, será necessário adotar promoções como por exemplo: mês do tanque cheio ou da transferência grátis, iniciar lives para estar mais próximo ao cliente, apresentando-lhes curiosidades sobre os produtos e deixando um

pequeno espaço para interagir, trazendo o cliente para mais perto da empresa. Será necessário aumentar os meios de divulgação, publicações em *facebook*, *instagram*, *sites* de divulgação de veículos, programas de rádio.

Serão criados anúncios padronizados com o logo da loja para dar ênfase ao nome da revenda, com a divulgação da promoção do mês, para atrair o cliente até a loja, e assim uma possível negociação, a relação direta com o vendedor e cliente intensifica a confiança que ele cria sobre o caráter do mesmo.

Um valor será determinado para impulsionar as publicações nos aplicativos com maior interação ao público alvo, para proporcionar um contato maior com as pessoas mais ligadas com o meio automobilístico.

### 8.3 PLANO DE AÇÃO

O Quadro a seguir representa o plano de ação construído para auxiliar e melhor identificar os gastos que a Casagranda Veículos colocará em prática para concluir a reestruturação administrativa e comercial.

Tabela 5 – Plano de Ação

(continua)

<b>Plano de ação</b>					<b>Data: 24/10/2022</b>	
Propor a reestruturação administrativa e comercial da Casagranda Veículos						
<b>AÇÕES</b>	<b>POR QUE</b>	<b>METODO (COMO)</b>	<b>LOCAL</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>	<b>PRAZO</b>	<b>CUSTO</b>
Identificação da necessidade da contratação	Para convencer os sócios que é importante	Reunião com os sócios	Casagranda Veículos	Augusto	Janeiro 2023	Sem custos
Entrevistas	Para melhor conhecer os candidatos	Entrevista pessoal	Casagranda Veículos	Augusto	Janeiro 2023	Sem custos
Seleção	Identificar entre os entrevistados o melhor	A partir das entrevistas	Casagranda Veículos	Augusto	Janeiro 2023	Sem custos
Contratação	Para cuidar da sistemática da empresa	Por meio de carteira assinada	Casagranda Veículos	Augusto	Janeiro 2023	4.000,00 mensais

Reuniões	Para aprofundar nas propostas de venda	Reunião com os sócios	Casagranda Veículos	Augusto e os sócios	Janeiro 2023	Sem custos
Marketing e aumento de interação	Para elaborar propostas de divulgação	Aderindo promoções que estimulem a compra	Casagranda Veículos	Augusto	Janeiro 2023	2.000,00 mensais

Fonte: Próprio autor (2022)

#### 8.4 VIABILIDADE OPERACIONAL

Após analisar a situação atual da empresa, percebeu-se a necessidade de uma renovação na estrutura administrativa e comercial, tendo em vista esses fatos, foram estabelecidos alguns planos de ações que preveem melhorias a sociedade em análise.

Tendo em vistas esses planos propostos, identificam-se alguns benefícios a empresa, que são eles: a) maior segurança com os documentos da empresa; b) mais liberdade para os sócios; c) menos compromisso.

Quando falamos em maior segurança, estamos nos referindo a certeza de que nenhum documento importante para a empresa e cliente seja extraviado, dando uma certa tranquilidade aos sócios da empresa e principalmente ao cliente garantindo a transparência e compromisso com o mesmo.

Com relação ao maior tempo livre dos sócios, mencionamos a garantia de que os membros da empresa possam por exemplo, realizar viagens a trabalho, negociar em diferentes regiões, buscando sempre expandir os fornecedores de veículos e garantindo sempre o melhor preço e qualidade.

E por fim com relação ao sistema financeiro, acredita-se que com um maior fluxo de carros e pessoas na loja, os donos precisarão se dedicar mais em buscar novos produtos para os clientes, e para isso a necessidade de uma pessoa para dominar o financeiro da loja, onde opere em plataformas de financiamento, apresente as planilhas com os gastos em compra, preparação e venda dos veículos.

## 8.5. VIABILIDADE FINANCEIRA

Posteriormente, são projetados os benefícios que a contratação de um funcionário operacional, reuniões entre os sócios e um aumento da interação digital trará a empresa.

Com a contratação de um funcionário operacional os donos da empresa poderão ter a segurança de que os dados mais importantes estarão armazenados em planilhas digitais e arquivos, diminuindo os riscos de perda de arquivos.

Ao efetuar reuniões com os sócios para analisar semanalmente o fluxo de clientes na revenda, os mesmos poderão perceber os erros e melhorar a maneira de atender, ou de passar as informações aos clientes, tendo como resultado, mais vendas durante a semana.

E por fim, com o aumento de investimento em marketing, estimou-se que com um investimento mensal de cinco mil reais, torna-se necessário a venda de pelo menos dois veículos a mais por mês, para que seja viável a contratação de um funcionário para o domínio da gestão administrativa.

Ao referir-se a parte comercial, permitir um alcance maior de pessoas que demonstram interesse de compra mediante os sites de vendas automotivas. Os sócios perceberão uma procura maior pelos seus produtos e conseqüentemente, um aumento significativo nas vendas e ser referência no ramo de vendas de carros.

O Quadro 8 a seguir representa um resumo dos principais resultados financeiros esperados após a prática dos planos de ação propostos a empresa.

Quadro 8 – Resultados financeiros esperados

	Venda de Veículos	Lucratividade
Venda Golf	R\$84.000,00	R\$6.000,00
Venda Cruze	R\$107.000,00	R\$6.000,00
Sub. Total	R\$191.000,00	R\$12.000,00
Despesas com novo funcionário	R\$4.000,00	
Despesas de <i>Marketing</i>	R\$2.000,00	
Sub. total	R\$6.000,00	
Saldo		R\$6.000,00

Fonte: Elaborado pelo próprio autor, 2022.

## 9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O capítulo descrito visa apresentar os conceitos e as principais propostas apresentadas mediante diagnóstico empresarial, bem como as sugestões para melhorias futuras. O atual trabalho tem por objetivo geral analisar uma reestruturação da gestão administrativa e comercial da empresa. De tal maneira, faz-se necessário recuperar o objetivo geral que, no caso deste trabalho foi analisar a reestruturação da gestão administrativa e comercial da empresa em questão. Desta forma, foi empregado como meio uma pesquisa qualitativa, utilizando dos estudos de caso da própria empresa citada no trabalho do setor de veículos seminovos.

O desenvolvimento deste diagnóstico, é caracterizado por pesquisas bibliográficas, aplicado por diversos autores bibliográficos, com o propósito de obter resultados e possíveis conclusões as quais conduzam as considerações finais. Pode-se dizer que o mesmo não apresenta encerramento definitivo, contudo apontam elementos importantes os quais compactuam com as compreensões do estudo. Percebeu-se a importância de uma estrutura adequada na administração da empresa de veículos seminovos, para controlar os gastos com os veículos, as margens de compra e venda, e a necessidade de um operador de planilhas de controle e sistema operacional. Identificou-se também a necessidade de uma melhoria na área comercial da revenda para poder acompanhar o mercado e acompanhar as mudanças na forma de apresentar, e vender o seu produto.

Em virtude dos fatos mencionados, identificou-se a necessidade de novas propostas para solucionar os problemas apresentados mediante estudo da empresa, que são eles, a necessidade de um funcionário operacional para resolver situações em que o cliente necessite de financiamento, organizar os documentos da revenda em word e a inclusão de uma planilha para controle financeiro. No segundo momento, identificou-se a carência de reuniões que auxiliam na venda dos veículos, buscando soluções de vendas frustradas e possíveis vendas diárias, para isso, torna-se necessário encontros semanais dos sócios. E por fim a falha das propagandas, a empresa precisa urgente investir mais em propagandas e *sites* de divulgação, tendo em vista a era tecnológica que estamos vivendo, onde o cliente procura o que mais lhe interessa, seleciona alguns automóveis e busca um contato com o veículo para melhor avaliar, com um bom investimento em *marketing*, promoções que despertam o interesse, torna mais fácil uma negociação.

Dado o exposto, observa-se que as viabilidades operacionais e financeiras são acessíveis uma vez que a empresa realize duas vendas a mais no mês para cobrir os gastos previstos com o funcionário operacional e com o aumento das propagandas para atingir um público maior e amplificar as vendas. A partir do aumento dessas vendas, a empresa poderá também diversificar as suas promoções, e criar uma espécie de amizade com o consumidor.

Por todos esses aspectos, torna-se possível dizer que o objetivo do trabalho pode ser cumprido, após a análise e identificação dos pontos fracos a serem trabalhados e corrigidos. O plano de ação proposto, pertencendo-lhes a parte de tornar viável a execução para atingir os previstos resultados.

Dessa forma, posso dizer que com este referido trabalho aprendi a ter um olhar mais crítico e sobre o contexto organizacional, da necessidade de estar continuamente melhorando, pude perceber a importância e a influência de uma faculdade, percebi também os conceitos importantes trazidos durante a orientação, que por fim foram utilizados para a composição deste trabalho de conclusão de curso.

## REFERÊNCIAS

- ALVAREZ, Francisco J. S. M; CARVALHO, Marcos R. **Gestão eficaz da equipe de vendas: venda mais adequando sua equipe aos clientes**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- Banco BV, **Garantia de carros usados: entenda como funciona**. Disponível em: <https://www.bv.com.br/bv-inspira/parceiro-veiculos/garantia-de-carros-usados>. Acesso em 09 de maio. 2022.
- BARDIN, Lawrence; **Análise de conteúdo**. 1. ed. São Paulo: Almedina, 2011.
- BERK, Jonathan; DEMARZO, Peter. **Finanças Empresarias**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- CASAGRANDE, Erich. **O que é pesquisa de mercado?**.2022. Disponível em: [https://pt.semrush.com/blog/pesquisa-de-mercado/?kw=&cmp=BR\\_POR\\_SRCH\\_DSA\\_Blog\\_Core\\_BU\\_PT&label=dsa\\_pagefed&Network=g&Device=c&utm\\_content=485541499897&kwid=dsa-897840244969&cmpid=9874598594&agpid=102029997244&BU=Core&extid=&adpos=&gclid=Cj0KCQjwgYSTBhDKARIsAB8Kuktc9\\_0y1Jq0SqWp3gLPHkx3kSCqIFEv2ONMLMModyeGb6KQgYB8Q-UaAg\\_7EALw\\_wcB](https://pt.semrush.com/blog/pesquisa-de-mercado/?kw=&cmp=BR_POR_SRCH_DSA_Blog_Core_BU_PT&label=dsa_pagefed&Network=g&Device=c&utm_content=485541499897&kwid=dsa-897840244969&cmpid=9874598594&agpid=102029997244&BU=Core&extid=&adpos=&gclid=Cj0KCQjwgYSTBhDKARIsAB8Kuktc9_0y1Jq0SqWp3gLPHkx3kSCqIFEv2ONMLMModyeGb6KQgYB8Q-UaAg_7EALw_wcB). Acessado em 21 de abril de 2022
- CERTO, Samuel C; **Administração moderna**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- CRUZ, June Alisson Westarb; ANDRICH, Emir Guimarães; **Gestão financeira moderna: uma abordagem prática**. 1. ed. Curitiba: InterSaber, 2013.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto; **Administração: teoria, processo e prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- DEMO, Pedro; **Introdução à metodologia de ciência**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1985.
- FARRA, Samanta Puglia Dal; GEBER, Cláudia Osna; **Gestão de vendas: uma visão sobre a arte de vender**. 1. ed. Curitiba: InterSaber, 2020.
- Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas**. Disponível em <https://veiculos.fipe.org.br/#carro>. Acesso em 25 abril. 2022.
- GERRING, John; **Pesquisa de estudo de caso: princípios e práticas**. 1. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2019.
- GITMAN, Lawrence J; **Princípios de administração financeira**. 12. ed. São

Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

GITOMER, Jeffrey. **A bíblia de vendas**. un. Ed. São Paulo: abril, 2011.

GOBE, Antonio Carlos; FISCHER, César Henrique; SOUZA, José Júlio de; MOREIRA, Júlio César Tavares; PASQUALE, Perrotti Pietrangelo; **Administração de vendas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

GONÇALVES, ADRIANA **Canvas: como estruturar seu modelo de negócios**.2019. Disponível em:<https://www.sebraepr.com.br/canvas-como-estruturar-seu-modelo-de-negocios/> Acesso em 06 junho. 2022

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10. Ed. São Paulo: Pearson, 2000.

KOTLER, Philip. **Marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 12. Ed. São Paulo: Pearson, 2007.

MASCARENHAS, Sidnei A; **Metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018.

NASCIMENTO, André; **Gestão do capital de giro**. 1. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

NEIVA, Raimundo Alelaf. **Valor de mercado da empresa**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

NEVES, Marcos Fava; **Planejamento e gestão estratégica de marketing**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, Bruna. **Preço alto dos carros novos impulsiona busca por modelos usados e seminovos**. 2022. Disponível em:

<https://gauchazh.clicrbs.com.br/economia/noticia/2022/03/preco-alto-dos-carros-novos-impulsiona-busca-por-modelos-usados-e-seminovos-cl06yva2t005n01656wbfcniv.html>. Acesso em 17 de abril de 2022.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation**. Inovação em Modelos de Negócios. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PAIXÃO, André. **Venda de carros cai, mas preços continuam subindo, diz estudo**. Auto Esporte. (21/03/2022) Disponível em <https://autoesporte.globo.com/mercado/noticia/2022/03/venda-de-carros-cai-mas-precos-continuam-subindo-diz-estudo.ghtml>. Acesso em 11 de abril. 2022.

PEDROSO, Soraia. A. **Juros sobre financiamento crescem 19,6% para 26,8% para 2021**.2021. Disponível em:

<https://www.autodata.com.br/noticias/2022/02/04/juros-sobre-financiamento-crescem-de-19-6-para-26-8-em-2021/35152/>. Acessado em: 14 de abril de 2022.

SILVA, Reinaldo Oliveira; **Teorias da administração**. 2. ed. São Paulo: Pearson,

2013.

Tecnologia Automotiva. **Economia de Combustível no Star/Stop**. iCarros. (01/03/2021) Disponível em <https://www.icarros.com.br/noticias/geral/o-sistema-start-stop-realmente-economiza-combustivel-/28912.html>. Acesso em 11 abril. 2022.

Tecnologia Automotiva. **Os avanços da área no Brasil**.2020. Disponível em <https://www.bovenau.com.br/blog/tecnologia-automotiva-os-avancos-da-area-no-brasil/>. Acesso em 11 abril. 2022.

Tecnologia Automotiva. **Os avanços da área no Brasil**.2020. Disponível em <https://www.bovenau.com.br/blog/tecnologia-automotiva-os-avancos-da-area-no-brasil/>. Acesso em 11 abril. 2022.

TOMANINI,2022. **Ambiente organizacional**. Disponível em: <https://www.tomanini.com.br/ambiente-organizacional/#:~:text=Ambiente%20externo%3A%20%C3%A9%20a%20situa%C3%A7%C3%A3o,externos%20aos%20limites%20da%20organiza%C3%A7%C3%A3o>. Acessado em: 16 de maio de 2022.

VALERIANO, Dalton. L. **Gerenciamento Estratégico e Administração por Projetos**. Ed. São Paulo: Pearson, 1996.

VIEIRA, Augusto Cesar Gadelha. **Manual de LAYOUT**. Rio de Janeiro: Confederação Nacional da Indústria, 1971.

ZAISS, Carl D; GORDON, Thomas; **Treinamento eficaz em vendas: faça parcerias com seus clientes**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1994.