

# CENTRO PAULA SOUZA

ETEC "PROFA. ANNA DE OLIVEIRA FERRAZ"

TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO

ARIANE EMANUELI DA SILVA

BRENDOU ABRÃO BRANDI

RAFAEL FERNANDO DUARTE

YELISA MONSALVE

## **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO MÉTODO PARA MANTER A LIDERANÇA NO MERCADO: ESTUDO DE CASO DA FIAT**

Araraquara

2014

ARIANE EMANUELI DA SILVA  
BRENDOU ABRÃO BRANDI  
RAFAEL FERNANDO DUARTE  
YELISA MONSALVE

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO MÉTODO  
PARA MANTER A LIDERANÇA NO MERCADO:  
ESTUDO DE CASO DA FIAT**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a ETEC "Prof.<sup>a</sup> Anna de Oliveira Ferraz", do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, como requisito para a obtenção do diploma de Técnico de Nível Médio em Administração sob a orientação do Professor Ariovaldo Thomazini Júnior

Araraquara

2014

## Folha de Aprovação

**ARIANE EMANUELI DA SILVA  
BRENDU ABRÃO BRANDI  
RAFAEL FERNANDO DUARTE  
YELISA MONSALVE**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO MÉTODO PARA MANTER A LIDERANÇA  
DE MERCADO: ESTUDO DE CASO DA FIAT**

Aprovada em: 27 / 05 / 2014

Conceito: \_\_\_\_\_

Banca de Validação:

---

Professor Ariovaldo Thomazini Junior  
ETEC "Profª Anna de Oliveira Ferraz"  
Orientador

---

Professor Emerson Aparecido Augusto  
ETEC "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

---

Professor João Carlos Missorino  
ETEC "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

ARARAQUARA - SP

2014

Etec “Profª Anna de Oliveira Ferraz” - Araraquara – SP

**TERMO DE AUTENTICIDADE**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – TCC**

**Nós, alunos abaixo assinados, regularmente matriculados no Curso Técnico de Administração na ETEC Profª Anna de Oliveira Ferraz Município de Araraquara declaramos ter pleno conhecimento dos Regulamentos para realização do Trabalho de Conclusão de Curso do Centro Paula Souza. Declaramos, ainda, que o trabalho apresentado é resultado do nosso próprio esforço e que não há cópia de obras literárias impressas ou eletrônicas.**

Araraquara, 27 de Maio de 2014

| <b>Nome</b>                      | <b>RG</b>           | <b>Assinatura</b> |
|----------------------------------|---------------------|-------------------|
| <b>Ariane Emanuelli da Silva</b> | <b>36.329.317-6</b> |                   |
| <b>Brendou Abrão Brandi</b>      | <b>40.583.067-1</b> |                   |
| <b>Rafael Fernando Duarte</b>    | <b>48.025.615-9</b> |                   |
| <b>Yelisa Monsalve</b>           | <b>43.985.489-1</b> |                   |

---

Etec “Profª Anna de Oliveira Ferraz” - Araraquara - SP

**TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE DIVULGAÇÃO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – TCC**

**Nós, alunos abaixo assinados, regularmente matriculados no Curso Técnico de Administração, na qualidade de titulares dos direitos morais e patrimoniais de autores da Obra Planejamento Estratégico como Método para Manter a Liderança de Mercado: Estudo de caso da Fiat, apresentado na ETEC Professora Anna de Oliveira Ferraz, município de Araraquara em 02 de Junho de 2014 autorizamos o Centro Paula Souza reproduzir integral ou parcialmente o trabalho e /ou disponibilizá-lo em ambientes virtuais.**

Araraquara, 27 de Maio de 2014

| <b>Nome</b>                      | <b>RG</b>           | <b>Assinatura</b> |
|----------------------------------|---------------------|-------------------|
| <b>Ariane Emanuelli da Silva</b> | <b>36.329.317-6</b> |                   |
| <b>Brendou Abrão Brandi</b>      | <b>40.583.067-1</b> |                   |
| <b>Rafael Fernando Duarte</b>    | <b>48.025.615-9</b> |                   |
| <b>Yelisa Monsalve</b>           | <b>43.985.489-1</b> |                   |

**Ciência do Professor Responsável**

| <b>Nome</b>                       | <b>Assinatura</b> | <b>Data</b>       |
|-----------------------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Ariovaldo Thomazini Junior</b> |                   | <b>27/05/2014</b> |

*“Dedicamos este trabalho aos nossos pais, que nos deram muito apoio nos momentos mais difíceis da nossa vida, e que fizeram acreditar na realização dos nossos sonhos e trabalharam muito para que pudéssemos realizá-los, aos professores que ensinaram que por mais que achamos que o nosso conhecimento já está bem profundo, estamos enganados, pois o conhecimento é algo que está sempre se renovando. Obrigado por tudo!”*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos primeiramente a Deus, por estar conosco em todos os momentos de nossas vidas, por nos conceder força, animo, sabedoria e disposição, por nos ensinar a ser pacientes e perseverantes em todos os nossos sonhos, com a confiança de lutar sempre pelos nossos ideais com a certeza de vencer.

Aos nossos pais por nos possibilitar a realização de mais este sonho, por nos proporcionar desde o inicio de nossas vidas o bem mais precioso e necessário para o nosso desenvolvimento, a Educação, a eles o nosso muito obrigado. A todos nossos professores que contribuíram e enriqueceram nossos conhecimentos em toda nossa vida acadêmica.

Aos amigos e colegas de curso que compartilharam seus conhecimentos.

A todos aqueles que de alguma forma contribuíram ou torceram pela concretização deste trabalho.

A todos o nosso muito obrigado!

"Sem um planejamento estratégico competente, ninguém sobreviverá nestes tempos globalizados." (Michael Porter)

## RESUMO

É cada vez maior o número de empresas que, diante da complexidade no cenário empresarial e de tantas turbulências e incertezas, estão buscando ferramentas e técnicas que as auxiliem no processo gerencial. O Planejamento Estratégico é uma das possibilidades e se mostra como instrumento indispensável para a manutenção e crescimento das empresas, principalmente em tempos de crise. No decorrer do trabalho apresentaremos uma breve revisão dos conceitos, metodologias e aplicações do planejamento estratégico nas organizações. O presente trabalho realiza um estudo de caso da montadora automotiva FIAT, no qual abordará seus métodos e estratégias para atender as exigências e o título de líder de mercado por 12 anos seguidos.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico. Metodologia. Fiat. Líder De Mercado.

## **ABSTRACT**

An increasing number of companies, considering the complexity of the business environment and so much turmoil and uncertainty, are seeking tools and techniques that assist in the management process. Strategic Planning is one of the possibilities and shows how indispensable to the maintenance and growth of businesses, especially in times of crisis instrument. During the work we will present a brief review of the concepts, methodologies and applications of strategic planning in organizations. This paper conducts a case study of automotive assembly FIAT, which will address their methods and strategies to meet the demands and the title of market leader for 12 consecutive years.

**Keywords:** Strategic Planning. Methodology. Fiat. Market Leader.

## LISTA DE FIGURAS:

|   |    |
|---|----|
| Figura 1- Tipos de planejamento.....                            | 21 |
| Figura 2- Integração dos tipos de planejamento.....             | 22 |
| Figura 3- Análise de Swot.....                                  | 26 |
| Figura 4- As 5 forças de Porter.....                            | 29 |
| Figura 5- Etapas para formular o plano estratégico.....         | 35 |
| Figura 6- Os cinco passos básicos do planejamento.....          | 38 |
| Figura 7- Etapas do processo de gestão estratégica.....         | 40 |
| Figura 8- As quatro atividades de planejamento estratégico..... | 41 |
| Figura 9- Modelo de planejamento estratégico.....               | 42 |
| Figura 10- Fábrica da Fiat em Betim.....                        | 48 |
| Figura 11- Construção fábrica Fiat em Pernambuco.....           | 49 |
| Figura 12- Pista de teste em Betim.....                         | 52 |
| Figura 13- Grupo Fiat.....                                      | 53 |
| Figura 14- Fiat Líder 12 anos.....                              | 56 |
| Figura 15- Rally Universitário Fiat.....                        | 62 |
| Figura 16- Programa de Visita.....                              | 63 |
| Figura 17- Etapas de Visitas.....                               | 64 |
| Figura 18- Vendas por Estados.....                              | 65 |
| Figura 19- Veículos mais Vendidos.....                          | 66 |
| Figura 20- Premiação Best Innovator em 2013.....                | 68 |
| Figura 21- Fiat Live Store.....                                 | 69 |
| Figura 22- Strada Working e Trekking.....                       | 70 |
| Figura 23- Nova Fiorino.....                                    | 71 |
| Figura 24- Pálio Fire.....                                      | 72 |
| Figura 25- Nova Strada 3 portas.....                            | 73 |
| Figura 26- Pesquisa.....  | 74 |
| Figura 27- Complexo Ecológico.....                              | 83 |
| Figura 28- Selo ISSO 14001.....                                 | 84 |
| Figura 29- Coleta Seletiva.....                                 | 86 |
| Figura 30- Sistema de Tratamento Efluente da Água.....          | 87 |
| Figura 31- Programa Árvore da Vida.....                         | 88 |
| Figura 32- Parceiros Rede Fiat Cidadania.....                   | 90 |

## **LISTA DE TABELAS:**

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1- Princípios de eficiência, eficácia e efetividade..... | 20 |
| Tabela 2- Os dez veículos mais vendidos em 2013 Fiat.....       | 67 |

## **LISTA SIGLAS E ABREVIATURAS:**

PE – Planejamento Estratégico

FIAT - Fabbrica Italiana Automobili Torino

SWOT – Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades), Threats (Ameaças).

Proconve - Programa de Controle da Poluição do Ar por Veículos Automotores

ANFAVEA – Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores.

## LISTA DE GRÁFICOS:

|   |    |
|---|----|
| Gráfico 1- Sexo do entrevistado.....                      | 75 |
| Gráfico 2- Preferência de marcas.....                     | 76 |
| Gráfico 3- Qual é seu critério na compra de um carro..... | 77 |
| Gráfico 4- Você possui automóvel.....                     | 78 |
| Gráfico 5- Seu automóvel é Nacional ou Importado.....     | 78 |
| Gráfico 6- Compraria um carro da Fiat.....                | 79 |
| Gráfico 7- Líder de Vendas.....                           | 79 |
| Gráfico 8- Chevrolet.....                                 | 80 |

# SUMÁRIO

|           |   |           |
|-----------|---|-----------|
| <b>1.</b> | <b>INTRODUÇÃO.....</b>  | <b>17</b> |
| 1.1       | Objetivo.....   | 18        |
| 1.2       | Problema.....   | 18        |
| <b>2.</b> | <b>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL.....</b>                   | <b>19</b> |
| 2.1       | Princípios de Planejamento.....                                       | 20        |
| 2.1.1     | Tipos de planejamento.....  | 21        |
| <b>3.</b> | <b>CONCEITO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....</b>                      | <b>23</b> |
| 3.1       | Como definir negócio.....   | 24        |
| 3.2       | Como definir missão.....  | 25        |
| 3.3       | Como definir princípios.....  | 25        |
| <b>4.</b> | <b>ANÁLISE DO AMBIENTE.....</b>                                       | <b>26</b> |
| 4.1       | Análise do Ambiente Externo.....                                      | 27        |
| 4.2       | Análise do Ambiente Interno.....                                      | 28        |
| 4.3       | Análise Competitiva: As 5 forças de Porter.....                       | 29        |
| 4.4       | Como Definir Visão.....   | 31        |
| 4.5       | Como Definir Objetivos.....   | 32        |
| <b>5.</b> | <b>ESTRATÉGIAS.....</b>   | <b>33</b> |
| 5.1       | Estratégia Empresarial.....   | 33        |
| 5.2       | Estratégia no Nível da Unidade de Negócio.....                        | 33        |
| 5.3       | Estratégia Funcional.....   | 34        |
| <b>6.</b> | <b>METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO<br/>ESTRATÉGICO.....</b> | <b>35</b> |
| 6.1       | Metodologia: Vasconcellos Filho.....                                  | 35        |
| 6.2       | Metodologia: Stoner e Freeman.....                                    | 38        |
| 6.3       | Metodologia: Tavares.....   | 39        |
| 6.4       | Metodologia: Oliveira.....  | 42        |
| <b>7.</b> | <b>ESTUDO DE CASO: FIAT.....</b>                                      | <b>47</b> |
| 7.1       | História da Fiat no Brasil.....                                       | 47        |
| 7.2       | Evoluções de Logos Fiat.....  | 50        |
| 7.3       | Gestão.....   | 51        |
| 7.4       | Missão.....   | 52        |

|            |   |           |
|------------|---|-----------|
| 7.5        | Visão.....  | 52        |
| 7.6        | Grupo Fiat.....   | 53        |
| 7.7        | Parcerias.....  | 54        |
| <b>8.</b>  | <b>FIAT É LÍDER POR 12 ANOS CONSECUTIVOS.....</b>                   | <b>56</b> |
| 8.1        | Quais são os Maiores Concorrentes no Brasil e no Mundo da Fiat..... | 57        |
| 8.2        | Público Alvo.....   | 59        |
| 8.3        | Rally Universitário Fiat.....                                       | 62        |
| 8.4        | Programa de visita Fiat.....  | 63        |
| 8.5        | A visita é dividida em várias etapas.....                           | 64        |
| <b>9.</b>  | <b>ESTADOS ONDE A FIAT MENOS ATINGE SUAS VENDAS.....</b>            | <b>65</b> |
| 9.1        | Estados onde a Fiat lidera em vendas.....                           | 65        |
| 9.2        | Veículos mais vendidos e fabricados no Brasil em 2013.....          | 66        |
| 9.3        | Veículos mais vendidos da Fiat.....                                 | 67        |
| <b>10.</b> | <b>INOVAÇÃO FIAT.....</b>   | <b>68</b> |
| <b>11.</b> | <b>LANÇAMENTOS 2014.....</b>  | <b>71</b> |
| <b>12.</b> | <b>PESQUISA.....</b>  | <b>74</b> |
| <b>13.</b> | <b>SUSTENTABILIDADE.....</b>  | <b>81</b> |
| <b>14.</b> | <b>FIAT ECOLÓGICA.....</b>  | <b>82</b> |
| <b>15.</b> | <b>COMPLEXO ECOLÓGICO.....</b>                                      | <b>83</b> |
| <b>16.</b> | <b>ISO 14001.....</b>   | <b>84</b> |
| <b>17.</b> | <b>ILHA ECOLÓGICA- COLETA SELETIVA.....</b>                         | <b>86</b> |
| <b>18.</b> | <b>TRATAMENTO DE ÁGUA.....</b>                                      | <b>87</b> |
| <b>19.</b> | <b>INCLUSÃO SOCIAL.....</b>   | <b>88</b> |
| 19.1       | Parceiros da Fiat de Cidadania.....                                 | 90        |
|            | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>                                    | <b>91</b> |
|            | <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>                              | <b>92</b> |
|            | <b>ANEXO I.....</b>   | <b>94</b> |
|            | <b>ANEXO II.....</b>  | <b>94</b> |

# 1. INTRODUÇÃO

O Planejamento Estratégico (PE) tem evoluído ao longo da história, tanto em sua forma como em sua concepção, em especial na medida em que a sociedade avançava da era industrial para a era da informação e, dessa, para a era do conhecimento, fazendo que as empresas adotem diferenciais positivos perante clientes, fornecedores e sociedade, demonstrando a valorização pelo atendimento, agilidade.

O planejamento estratégico tem grande importância nas empresas, pois se for bem definido, e abranger toda a organização ele acaba melhorando o status da empresa no mercado.

Segundo CHIAVENATO & SAPIRO (2003, p. 39) o planejamento estratégico está relacionado com os objetivos estratégicos de médio e longo prazo que afetam a direção ou a viabilidade da empresa.

O objetivo principal é preparar a empresa para o futuro, definindo estratégias que lhe permitam melhorar seus resultados, por meio de técnicas e atitudes administrativas capazes de desenvolver uma situação viável às implicações futuras que facilitam a tomada de decisões. Desse modo, auxilia o profissional a organizar suas ideias e redirecionar suas atividades para o alcance dos objetivos traçados pela organização.

O presente trabalho tem como principal tema Planejamento Estratégico como método para manter a liderança de mercado, estudo de caso da Fiat, mostra que um bom planejamento estratégico pode ser o fator determinante do sucesso. Utilizando níveis táticos, estratégicos e operacionais para que a empresa possa antecipadamente determinar quais os objetivos devem ser atingidos e o que fazer para alcançá-los, que ferramentas administrativas podem impulsionar e permitir que suas metas sejam atingidas, e ainda oferecer para a empresa ferramentas para mantê-la na liderança.

## **1.1 Objetivo**

O presente trabalho tem por objetivo levantar dados do planejamento estratégico que a Fiat utiliza no Brasil, o que faz dela a líder de vendas nacionais há 12 anos seguidos.

## **1.2 Problema**

Com as constantes mudanças, como utilizar-se do Planejamento Estratégico para manter a liderança de mercado?

Este trabalho busca responder essa pergunta- problema, baseado na perspectiva do consumidor cada vez mais exigente e com a concorrência aumentando, a elaboração, implantação e a manutenção do planejamento estratégico são essências para que uma empresa tenha a possibilidade ou consiga se manter líder de mercado.

## 2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL

O objetivo de planejar a organização de uma empresa é buscar a eficiência, evitar o desperdício de tempo, recursos humanos, entre outras coisas. Por isso é importante que o planejamento organizacional seja algo simples, que todos dentro da empresa entendam e possam seguir.

Segundo Kotler (1992, p.63), esse novo processo de planejamento tinha três ideias básicas. Primeira: uso pela empresa de um portfólio de investimento. Cabia o gerente de portfólio financeiro avaliar cada tipo de investimento para saber se era vantajoso adquirir mais, vender apenas uma parte ou vender tudo. A mesma ideia servia para uma empresa que atuava em vários ramos de negócios, produtos ou linhas de produtos. O importante era saber que tipo de negócio podia ser iniciado, mantido, desacelerado ou encerrado.

Segunda ideia básica: estar em constante avaliação em relação ao potencial de lucro futuro de cada tipo de negócio, pois a empresa não pode agir simplesmente baseando-se no planejamento anual ou fazendo planejamento de longo prazo com base nas vendas passadas: ela deve criar diferentes instrumentos analíticos com relação ao futuro do mercado. Pois seria doloroso permanecer num mercado que a empresa teria que abandonar depois ou abandonar agora um mercado no qual a empresa deveria atuar em pleno vigor.

A terceira ideia básica: planejamento estratégico é a estratégia propriamente dita, ou seja, para cada tipo de negócio a empresa tem que criar uma estratégia para alcançar os objetivos de longo prazo, pois não há uma estratégia satisfatória para todos os concorrentes. Assim, cada empresa deve escolher o que é melhor para ela, levando em conta a sua posição no mercado, os objetivos, as oportunidades e os recursos disponíveis.

## 2.1 Princípios De Planejamento

De acordo com Oliveira (2005), o planejamento de uma organização deve respeitar alguns princípios, para que seus resultados operacionais sejam os esperados. Esses princípios podem ser divididos em gerais e específicos.

Os princípios gerais de planejamento estão divididos em quatro tipos:

- Princípio da contribuição aos objetivos: o planejamento deve sempre visar os objetivos máximos da empresa;
- Princípio da precedência do planejamento: corresponde a uma função administrativa que vem antes das demais (organizações, direção e controle). O planejamento assume uma situação de maior importância no processo administrativo;
- Princípio da maior penetração e abrangência: o planejamento pode provocar uma série de modificações nas características e atividades da empresa, devido à necessidade de treinamento, substituição e funções;
- Princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade: o planejamento deve procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências, que serão explicadas no quadro abaixo:

| <b>EFICIÊNCIA</b>   | <b>EFICÁCIA</b>   | <b>EFETIVIDADE</b>  |
|---|---|---|
| <b>Fazer as coisas de maneira adequada.</b>                 | Fazer as coisas certas.                                 | Manter-se no mercado atual.   |
| <b>Resolver problemas.</b>                                  | Produzir alternativas criativas.                        | Apresentar resultados positivos ao longo do tempo   |
| <b>Utilizar recursos aplicados, para cumprir seu dever.</b> | Maximizar a utilização de recursos, obterem resultados. | Capacidade da empresa em coordenar esforços e energia, para o alcance de seus objetivos, tendo em vista a permanência da empresa no ambiente. |
| <b>Reduzir os custos.</b>                                   | Aumentar o lucro.                                       |   |

Tabela 1. Princípios de eficiência, eficácia e efetividade.

Fonte: cescage.com. br

Os princípios específicos podem ser divididos em quatro tipos:

- Planejamento participativo: o principal benefício do planejamento não é seu resultado final e sim o processo desenvolvido. Dessa forma, o papel do responsável pelo planejamento não deve ser apenas de elaborar, mas também de facilitar o processo de sua elaboração;
- Planejamento coordenado: todos os aspectos envolvidos devem ser projetados de forma que atuem interdependentes;
- Planejamento integrado: várias empresas que atuem num mercado devem ter seus planejamentos integrados;
- Planejamento permanente: conforme as turbulências enfrentadas no ambiente empresarial, nenhum plano se mantém seu valor com o tempo.

Sendo assim, destaca-se a importância dos executivos estarem atentos aos princípios gerais e específicos do planejamento, pois são estes fatores base para o processo decisório junto ao planejamento da empresa.

### 2.1.1 Tipos de planejamento

Segundo Oliveira (2005), o planejamento pode ser classificado em três tipos hierárquicos: planejamento estratégico, planejamento tático e o planejamento operacional, conforme mostra a Figura 1.



Figura 1 - Tipos de planejamento  
Fonte: Site Campeche

O planejamento estratégico pode ser entendido com o processo administrativo que serve de apoio para estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando seu grau de interação com o ambiente interno e o externo, atuando de forma inovadora e diferenciada.

Geralmente, o planejamento estratégico é de responsabilidade dos níveis mais altos na organização e está encarregado de gerenciar tanto a formulação dos objetivos quanto os cursos de ação a serem seguidos para execução, considerando as condições externas e as internas da empresa, mantendo a visão desta como um todo, respeitando os processos estratégicos definidos pelos executivos.

O planejamento tático tem por objetivo aperfeiçoar determinada área de resultado, trabalhando com a decomposição dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas pelo planejamento estratégico. A finalidade principal é utilizar de modo eficiente os recursos disponíveis na realização dos objetivos previamente fixados por uma estratégia predeterminada, no processo decisório da empresa (OLIVEIRA, 2005).

O planejamento operacional é uma função gerencial que especifica quais recursos devem estar disponíveis para cada chefe das unidades organizacionais. Sendo assim, esse planejamento enfatiza a eficiência, uma vez que está preocupado com a otimização e a maximização dos resultados. O planejamento operacional pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação.

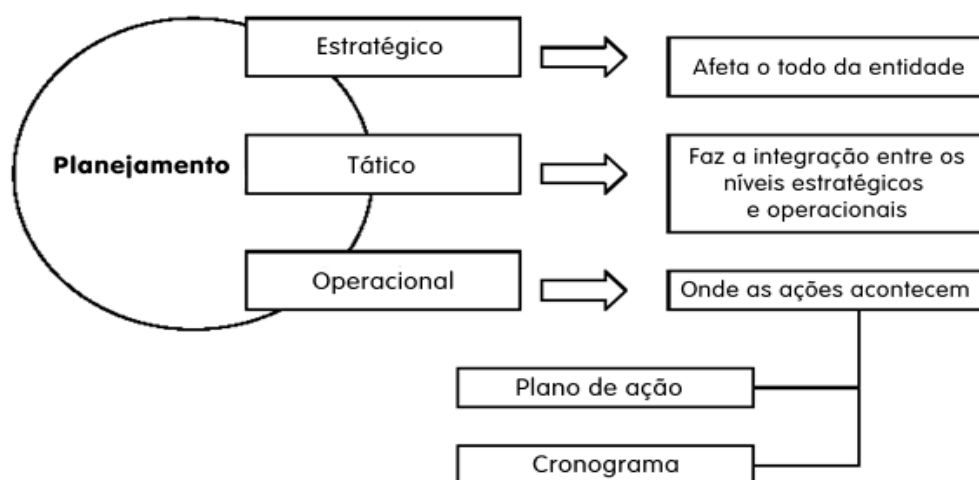


Figura 2. Integração dos tipos de planejamento  
Fonte: Adaptado de (ALMEIDA, 2003, p. 39).

### 3. CONCEITO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Planejamento estratégico é o processo de elaborar a estratégia, definindo a relação entre a organização e o ambiente.

O processo de planejamento estratégico compreende a tomada de decisões sobre qual o padrão de comportamento que a organização pretende seguir, produtos e serviços que pretende oferecer, e mercados e clientes que pretende atingir.

O PE é conceituado por Chiavenato & Sapiro (2003, p.39) como “o processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão em seu ambiente de atuação”.

Segundo Porter (1999, p.63) “estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades. Se houvesse apenas uma única posição ideal, não haveria necessidade de estratégia”. Muitas empresas criam estratégias com objetivo de desenvolver atividades diferentes dos concorrentes, conquistando um lugar de destaque no seu ramo de atuação.

O planejamento estratégico não é uma ciência que afirmara se haverá sucesso ou fracasso de uma empresa. E sim visa o futuro da empresa, onde se precisa criar um processo de planejamento, para uma orientação.

Quando se iniciar um planejamento estratégico devemos primeiramente analisar os erros, e impor metas. Segue algumas dicas:

- Analisar cuidadosamente seu setor;
- Conhecer seus clientes;
- Conhecer seus concorrentes;
- Listar todos os recursos da empresa;
- Descobrir o que torna a empresa especial;
- Relacionar as vantagens da empresa;
- Avaliar suas condições financeiras;
- Elaborar uma projeção financeira e um orçamento.

### 3.1 Como Definir Negócio

Primeiramente você deve definir qual é o tipo do seu negócio, qual é a necessidade básica que você atende, quais são as forças ocultas que atuam em seu negócio, e qual é a função que sua empresa desempenha. Você deve ser planejar para todo tipo de imprevisto, estar sempre preparado pra lidar com situações indesejadas e enfrentá-la da forma mais eficaz.

Para DRUCKER (1996, p.9):

*"uma teoria de negócio tem três partes: primeiro existem hipóteses a respeito do ambiente da organização: da sociedade e sua estrutura, o mercado, e o cliente e a tecnologia. Segundo, há hipóteses a respeito da missão específica da organização. Terceiro, existem hipóteses a respeito das competências essenciais necessárias á realização da missão da organização".*

O sucesso do seu negocio depende do seu relacionamento com os fornecedores, clientes e distribuidores, é preciso também manter custos baixos e altos lucros.

Os elementos básicos que se levam ao sucesso são:

- Tecnologia;
- Fabricação;
- Recursos humanos;
- Organização;
- Serviços;
- Localização;
- Marketing;
- Distribuição;
- Regulamentação.

### **3.2. Como Definir Missão**

De acordo com Oliveira (2005, p. 76), “a missão é a determinação central da existência da organização da empresa, a determinação de quem a empresa atende”. A missão busca satisfazer alguma necessidade do ambiente externo que está relacionada com a realidade da empresa, inclusive as expectativas. Dentro da missão deverão ser estabelecidos os propósitos da empresa, que correspondem aos setores de atuação que a empresa já atua ou que pretendem atuar, estes setores podem ser tanto para produtos quanto para serviços.

A missão é a dimensão do negócio, que consiste na razão de sua existência e delimitação do seu espaço de atuação. Para ser consistente, a missão deve ser mantida e desenvolvida ao longo do tempo, através de um monitoramento contínuo das possibilidades tecnológicas, orientado para inovação e sobrevivência da organização em longo prazo (TAVARES, 2000).

### **3.3. Como Definir Princípios**

Os princípios são muito importantes para a empresa, apesar de nem sempre serem totalmente respeitados. Mesmo tendo os princípios divulgados e explicitados, eles não são respeitados, e as empresas acabam pagando caro por essa atitude. Na primeira etapa, para a definição dos princípios, é fundamental resgatar a cultura da empresa, identificar os traços marcantes de seu comportamento ao longo dos anos, de suas crenças e valores; depois, são avaliadas quais as tendências relevantes para o século XXI; por último, é verificado se há necessidade da realização de uma adequação nos mesmos ou a inclusão de novos princípios. Definidos os princípios, em seguida, apresentar-se-á a análise do ambiente.

## 4. ANÁLISE DO AMBIENTE

A análise do ambiente é o estudo do ambiente organizacional para identificar os fatores ambientais que podem influenciar as operações organizacionais.

Segundo Oliveira (2005), a elaboração dos cenários estratégicos é o ponto mais elevado de um processo que deve considerar todos os executivos-chave da organização envolvida no planejamento estratégico. Isso porque, além de uma maior riqueza de idéias, informações e visões sobre o futuro que um processo participativo proporciona, sua finalidade principal é estimular maior interesse e aceitação dos cenários para o processo de planejamento estratégico. De acordo com os autores Kotler e Keller (2006), a avaliação global das forças, das fraquezas, das oportunidades e das ameaças é denominada análise *SWOT*, que envolve o monitoramento dos ambientes externo e interno, os quais serão detalhados a seguir.



Figura 3. Análise de SWOT

Fonte: Infoescola.com. br

## 4.1. Análise do Ambiente Externo

A análise do ambiente externo permite a uma organização identificar oportunidades, ameaças e questões estratégicas que poderão afetar seus fatores-chaves de sucesso. Esta análise tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de **oportunidades** e **ameaças**, bem como a sua atual posição produto-mercado e, também, quanto à sua posição desejada no futuro.

### **As oportunidades podem ser do tipo:**

- **Naturais:** As oportunidades naturais são as incorporadas à natureza da empresa.
- **De Evolução:** São proporcionadas à empresa através da formação e consolidação gradativa de condições e circunstâncias que tenderão a concretizar uma vantagem definida e concreta.
- **Sinérgicas:** Proporcionam situações complementares e adicionais para a empresa. Normalmente, provocam modificações na estrutura organizacional e exigem novo setor de conhecimento.

### **As ameaças classificam-se em:**

- **Naturais:** São as incorporadas à natureza da empresa.
- **Aceitáveis:** São as que a empresa permite aceitar, sendo importante analisar até que ponto a situação é aceitável.
- **Inaceitáveis:** São as que a companhia não se permite aceitar devido a sua incapacidade em explorar uma situação de êxito quando esta ameaça existir.

## 4.2. Análise do Ambiente Interno

A análise do ambiente interno tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos **fortes** e **fracos** da empresa deverão ser determinados diante da sua atual posição produto-mercado. Essa análise deve tomar como perspectiva para comparação as outras empresas do seu setor de atuação, sejam elas concorrentes diretas ou apenas concorrentes potenciais.

➤ **Ponto forte:** É a diferenciação conseguida pela empresa que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (variável controlável).

➤ **Ponto fraco:** É uma situação inadequada da empresa que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial (variável controlável).

Na realidade, além dos pontos fortes e fracos da empresa, devem-se considerar também os pontos neutros que são aqueles que, em determinado momento ou situação, não estão sendo considerados nem como qualidades nem como deficiências da empresa. Como o planejamento é um processo dinâmico, estes pontos neutros vão sendo enquadrados como pontos fortes ou pontos fracos ao longo do tempo.

A definição dos pontos neutros é muito importante pelo seguinte fato:

➤ O planejamento estratégico é um sistema que considera a empresa como um todo. E como tal deve considerar todos os seus componentes e partes (subsistemas) visando formar o todo unitário. Portanto, não se podem deixar partes de fora do sistema. E, às vezes temos dificuldade de saber se determinada variável, componente ou item é um ponto forte ou fraco da empresa.

É fundamental para o sucesso da estratégia da empresa que a área de atuação da empresa seja escolhida, considerando aquilo que ela melhor pode fazer, ou seja, a empresa deve ser "puxada pelas suas principais capacidades

### 4.3. Análise Competitiva: As 5 Forças de Porter

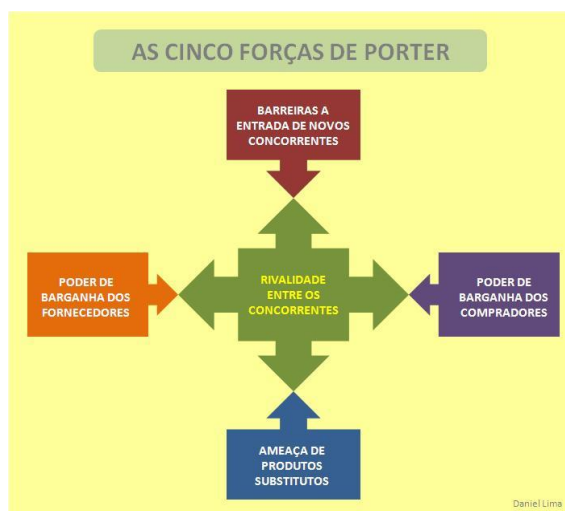


Figura 4: As 5 forças de Porter

Fonte: Administradores.com.br

O modelo de análise das 5 Forças de Porter publicado em 1979 é utilizado até hoje em análises de mercado, tanto para determinar a atratividade (valor) desse mercado, como para se obter informações para fundamentar um planejamento estratégico de lançamento de um novo produto ou serviço, ou para um reposicionamento no mercado.

Embora o ambiente de negócios, hoje, seja muito mais sofisticado do que há 30 anos, quando do lançamento do artigo, os princípios básicos do modelo continuam válidos e permite uma análise rápida e simples do ambiente de competição, sem a necessidade de se ser um especialista em planejamento estratégico, para se fazer essa análise.

O Objetivo das 5 forças é gerar para a empresa retornos de rendimentos, podendo variar de acordo com cada empresa e cada ramo. Há algumas indústrias

onde um fator determina a forma de como ela trabalhará ou poderá estar ativamente fortalecida com os cinco potenciais.

Nesse sentido,

*As cinco forças determinam a rentabilidade da indústria porque influenciam os preços, os custos e o investimento necessário das empresas em uma indústria – os elementos de retorno sobre o investimento (PORTER, 1998, p.04).*

Leia a seguir as forças competitivas do modelo Porter:

**Rivalidade entre concorrentes** - Esta força é considerada como a mais significativa das cinco forças (Serra, Torres & Torres, 2004). Nesta dimensão, deve-se considerar a atividade e agressividade dos concorrentes diretos. Aqueles que vendem um mesmo produto num mesmo mercado que a organização em questão.

**Barreiras à entrada de concorrentes** - Além de ser necessário observar as atividades das empresas concorrentes, a ameaça da entrada de novos participantes depende das barreiras existentes contra sua entrada, além do poder de reação das organizações já constituídas. (Serra, Torres & Torres, 2004). Estas barreiras são os fatores que atrapalham o aparecimento de novas empresas para concorrerem em determinado setor. Algumas das principais barreiras são: Economia de Escala; Capital Necessário; Acesso aos canais de distribuição.

**Poder de barganha dos compradores** - Pode ser traduzido como a capacidade de barganha dos clientes para com as empresas do setor. Esta força competitiva tem a ver com o poder de decisão dos compradores sobre os atributos do produto, principalmente quanto a preço e qualidade. Assim, os compradores têm poderes quando: As compras do setor são de grande volume; Os produtos a serem comprados são padronizados, e sem grande diferenciação; As margens de lucro do setor são estreitas; A opção de o próprio comprador fabricar o produto é financeiramente viável. Estas são apenas algumas características a serem observadas quando se analisa esta força.

**Poder de barganha dos fornecedores** - Já os fornecedores têm poder

de barganha quando: O setor é dominado por poucas empresas fornecedoras; Os produtos são exclusivos, diferenciados, e o custo para trocar de fornecedor é muito alto; O setor de negócios em questão não tem representatividade no faturamento deste fornecedor. Neste caso cabe a organização identificar a atual relação da empresa com seus principais fornecedores.

**Ameaça de Produtos ou bens substitutos** - São aqueles que não são os mesmos produtos que o seu, mas atendem à mesma necessidade. É prudente avaliar este tipo de produto. Geralmente surgem em mercados situados nos extremos e após certo tempo este se estabiliza em toda a região.

#### **4.4. Como Definir Visão**

De acordo com Pereira (2010), a visão funciona como uma bússola. Aponta a direção que a empresa quer seguir, o caminho para o futuro a ser percorrido, além de representar os seus sonhos e esperanças.

Segundo Johnson (2007, p.49), visão é a posição futura desejada para organização. É uma aspiração em torno da qual o estrategista pode tentar focar a atenção e a energia dos membros da empresa.

De acordo com Oliveira (2005, p.88), “a visão é conceituada como os limites que os proprietários e os principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla”. A visão representa a forma de como a empresa pretende ser vista e reconhecida no mercado, futuramente, para que saiba como agir no presente. Após a visão, o próximo passo é definir os objetivos que a empresa pretende atingir.

## 4.5. Como Definir Objetivos

Os objetivos são os resultados que a organização pretende atingir. Algumas empresas utilizam os objetivos como base de seu planejamento estratégico, para depois pensar nas estratégias específicas.

Os objetivos, que podem ser enunciados como alvos bastante precisos focalizam indicadores de desempenho que permitam medir os resultados de determinada organização.

Os objetivos deverão ser conquistados para transformar a visão em realidade, as empresas desempenham uma série de funções como o de orientar a ação e o sentido do processo decisório para alcançar seus objetivos. Pode ser usado para proporcionar um maior desafio aos que trabalham na organização e definir um ritmo mais intenso de desenvolvimento dos negócios (TAVARES, 2000).

Definidos os objetivos, em seguida, são definidas quais as estratégias competitivas que serão utilizadas para que a organização atenda a esses objetivos.

## **5. ESTRATÉGIAS**

Depois de estabelecidas a missão, o negócio, os princípios, a visão e os objetivos, há base suficiente para a formulação das estratégias. Existem três níveis de estratégia: a de nível empresarial, de unidade de negócio e as funcionais.

### **5.1. Estratégia Empresarial**

Segundo Wright (2007), a estratégia empresarial define em qual setor a empresa deverá operar levando em conta os pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e ameaças levantadas na análise do ambiente externo.

### **5.2. Estratégia no Nível da Unidade de Negócio**

Para Wright (2007, p.186):

A estratégia no nível de unidades de negócio define como se deve competir no setor ou negócio escolhido. É um subsistema organizacional que tem um mercado, um conjunto de concorrentes, e uma missão diferente dos de outros subsistemas organizacionais da empresa.

### **5.3. Estratégia Funcional**

Conforme Wright (2007), as estratégias funcionais são buscadas pelas áreas funcionais de uma unidade de negocio e, apresentam suas funções inter-relacionadas. Cada área funcional, para realizar seu propósito, é obrigada a mesclar suas tarefas com a dos outros setores. Uma modificação em um setor influenciará o modo como os outros departamentos operam.

Portanto, a estratégia desta área não pode ser avaliada isoladamente. A eficácia dessa estratégia se observa quando ocorre uma fusão homogênea.

## 6. METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

As empresas estão procurando constantemente se adaptar as novas tecnologias, competitividades, mudanças ambientais e se precaverem de técnicas e processos administrativos, que permitam o planejamento de seu futuro, a elaboração de objetivos, estratégias, métodos e ações.

Depois de mostrarmos os conceitos de planejamento estratégico, apresentaremos algumas metodologias citadas por, Vasconcellos Filho (1984), Stoner e Freeman (1999), Tavares (2000) e Oliveira (2004).

### 6.1. Metodologia: Vasconcellos Filho (1984)

O autor revela uma estrutura do processo, que deverá ser adaptada às condições particular de cada organização. Essa metodologia é formada por dez etapas, assim observada na figura 5:

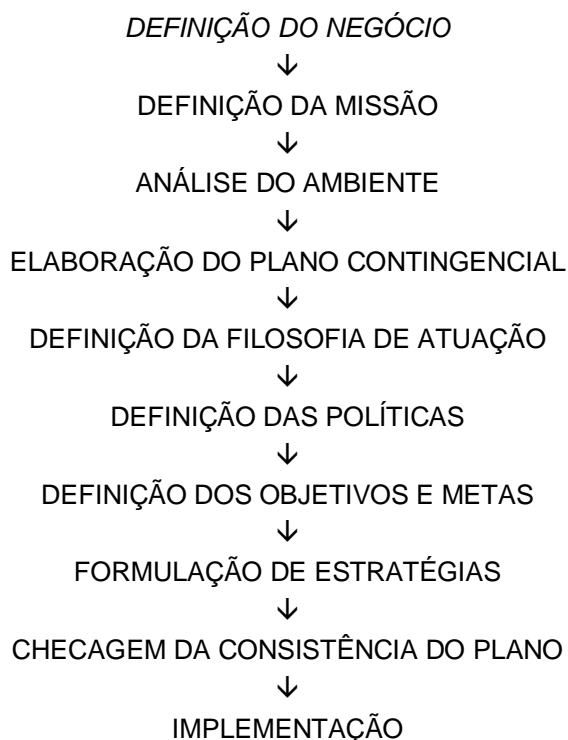


Figura 5 – Etapas para formular o plano estratégico

Fonte: Vasconcellos Filho (1984, p. 36)

Na continuidade, contém um esclarecimento de todas as etapas:

**1ª etapa** – Definição do Negócio da Organização: Refere-se aos limites físicos e psicológicos na sua atuação, no sentido de influenciar e ser influenciada pelo ambiente.

Três perguntas são fundamentais para a definição do Negócio da organização: Qual é o negócio? Qual será o negócio (se nenhum esforço de mudança for feito)? Qual deveria ser o negócio? As respostas vão depender de respostas a outras perguntas: Quem é seu cliente? Quem será o seu cliente? Quem deveria ser o seu cliente? Que abrangência precisa ter o seu negócio? Onde está seu cliente? Onde estará seu cliente? O que compra seu cliente? O que comprará seu cliente?

**2ª etapa** – Definição da Missão da Organização: É a expressão da razão da sua existência. São diversas as maneiras para se definir a Missão, porém existem alguns pontos comuns que devem ser sempre considerados: segmentos-alvo, tecnologia, escopo-geográfico, benefícios demandados X benefícios oferecidos e crenças e valores dos dirigentes.

É necessário que a Missão tenha certa flexibilidade, a fim de acompanhar as mudanças ambientais. Periodicamente, é preciso repensar a Missão da Organização.

**3ª etapa** – Análise do Ambiente: É um processo de constante investigação das forças internas e externas, tanto positivas como negativas, que influenciam a organização. O autor alega que diversas maneiras podem ser utilizadas para analisar o ambiente de uma organização, contudo sugere que esta etapa tenha como objetivo a identificação de ameaças, oportunidades, pontos fortes e fracos.

**4ª etapa** – Elaboração do Plano Contingencial: É o plano reserva menos elaborado do que o titular, mas apto a ser usado, caso ocorram mudanças radicais no ambiente.

A análise ambiental, por meio do instrumento “Cenário”, oferece à

organização uma revisão de situações futuras e as respectivas probabilidades de ocorrência de mudanças e confirmação de tendências. Após ter estimado a probabilidade de ocorrência de cada cenário, a organização continua com seu processo de planejamento, realizando as próximas etapas, considerando aquele que apresente a maior probabilidade de ocorrência. Se essa probabilidade não for superior a 85% ou 90%, é necessário elaborar um plano contingencial para fazer frente ao cenário que está com a segunda maior probabilidade de ocorrência.

**5ª etapa** – Definição da Filosofia de Atuação da Organização: Conforme Bower (*apud* VASCONCELLOS FILHO, 1984, p. 53), a Filosofia representa “as crenças básicas que as pessoas da organização devem ter e pelas quais devem ser dirigidas”. Tais crenças traduzem os princípios que orientam sua atuação em termos de decisões e comportamentos.

**6ª etapa** – Definição das Políticas: Ansoff (1983) conceitua Política como uma resposta específica para situações repetitivas. São necessárias políticas de caráter geral e específico. Geral, para direcionar o comportamento da organização na sua totalidade; e específico, no sentido de orientar a atuação de cada uma das áreas funcionais.

**7ª etapa** – Definição dos Objetivos e Metas: Objetivos são os resultados esperados da Organização. Consistem em alvos perseguidos por intermédio da canalização de esforços e recursos, ou, como diz Ansoff (1983), são padrões (qualitativos) de desempenho presente e futuro que possam ser medidos e que a organização deseja alcançar. Quando esses padrões são quantitativos, chamam-se Metas.

**8ª etapa** – Formulação de Estratégias: As estratégias indicarão como cada área funcional da organização participará do esforço total para atingir os objetivos, respeitando o que foi definido nas etapas anteriores.

**9ª etapa** – Checagem da Consistência do Plano Estratégico: Vasconcellos Filho (1984) adverte que, antes de implantar o que foi planejado, devem-se checar os seguintes aspectos de um plano estratégico: consistência

interna (recursos da organização, escala de valores dos dirigentes, gerentes e funcionários, e cultura organizacional); consistência externa (recursos externos, legislação, concorrentes, distribuidores, planos de governo, conjuntura econômica e política); riscos envolvidos (econômicos sociais e políticos); e horizonte de tempo (impactos esperados, recebidos e exercidos, a curto, médio e longo prazos).

**10ª etapa** – Implementação: É preciso que este processo se complete com a implantação do que foi planejado. No entanto, vários executivos questionam sobre como converter planos em ações concretas.

## 6.2. Metodologia: Stoner e Freeman (1999)

Os autores Stoner e Freeman (1999), citaram que o planejamento pode ser concentrado em quatro passos básicos e adaptado a todas as suas atividades e aos níveis organizacionais observará a seguir:

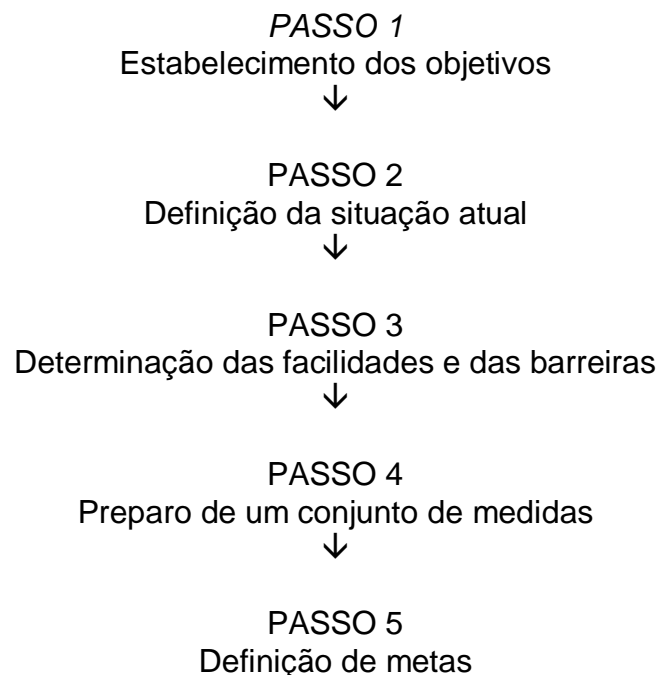


Figura 6 - Os cinco passos básicos do planejamento  
Fonte: Stoner e Freeman (1999, p. 91)

Para esclarecer a figura 6, apresentaremos os 5 passos de forma mais descritiva:

**Passo 1:** Estabelecer um objetivo ou um conjunto de objetivos. O planejamento tem início com a definição sobre o que a organização ou uma subunidade deseja alcançar. A identificação de prioridades e a determinação de seus fins possibilitam uma utilização eficaz dos recursos.

**Passo 2:** Definir a situação atual, ou seja, analisar até que ponto a organização está afastada de seus objetivos e com que recursos ela pode contar para atingir seus objetivos. Essas informações são fornecidas por intermédio dos canais de comunicação dentro da organização e entre suas subunidades.

**Passo 3:** Identificar que fatores internos e externos podem ajudar ou criar problemas para a organização no alcance dos seus objetivos.

**Passo 4:** Elaborar um plano ou um conjunto de ações para atingir o(s) objetivo(s). Envolve a determinação de diversas alternativas e a escolha da mais apropriada para se atingir os objetivos propostos.

**Passo 5:** Este último passo não é necessário se o planejador, após o exame da situação atual, previr que o plano que já está sendo executado conduzirá a organização ou a subunidade à consecução de seu objetivo. Todavia, faz-se o planejamento se as condições atuais não estejam atingindo os objetivos e satisfazendo as expectativas, sendo necessário elaborar outro plano.

### **6.3. Metodologia: Tavares (2000)**

Para o autor o planejamento estratégico deve seguir características próprias de cada organização, classificando seu modelo metodológico em várias etapas, as quais podem visualizadas na Figura abaixo.

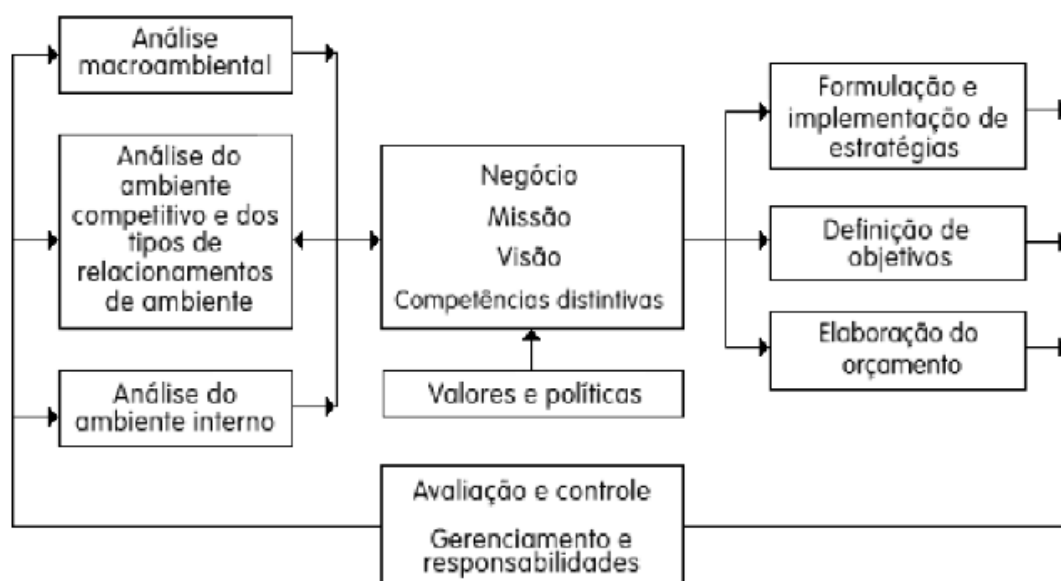


Figura 7- Etapas do processo de gestão estratégica

Fonte: Adaptado de (TAVARES, 2000, p.156).

A primeira etapa do processo de gestão estratégica consiste em definir o negócio, a visão, a missão e a delimitação das competências distintivas da organização, realizando a análise dos ambientes externos, interno e competitivo, além de definir valores e políticas. Na próxima etapa, são definidos os objetivos, a formulação das estratégias que consiste em detalhar os objetivos em metas e desmembrar as estratégias em ações e a elaboração do orçamento. Em seguida, a etapa da avaliação e do controle, consiste em eleger indicadores de desempenhos, o gerenciamento e as responsabilidades que consistem em definir as funções e atribuições de responsabilidades a todos os níveis envolvidos para a implementação do planejamento.

De acordo com Almeida (2003, p. 14), “as técnicas de planejamento estratégico não vão indicar um milagre, mas apenas mostrar como estruturar as ações, para que sejam dirigidas para o resultado”. Sendo assim, o modelo de planejamento estratégico pode ser dividido em quatro atividades, as quais orientam a organização para a realização da estratégia, conforme mostra a Figura a seguir.

➤ **Análise dos aspectos internos:** analisa os pontos fortes e fracos da organização;

- **Análise do ambiente:** indica as oportunidades e ameaças. Pode ser considerada a fase mais complexa do planejamento estratégico;
- **Comparação da missão ou vocação com o campo de atuação:** essa atividade verificada se existe coerência naquilo que a organização propõe do que aquilo que está sendo realizado;
- **Estabelecimento da estratégia vigente:** necessita conhecer a estratégia seguida pela organização para que não ocorra nenhum prejuízo por falta de continuidade das estratégias que estavam sendo desenvolvidas anteriormente.



Figura 8- As quatro atividades de planejamento estratégico  
Fonte: Adaptado de (ALMEIDA, 2003, p.15).

Devido à necessidade de adotar um planejamento estratégico com características de tendências relevantes, desenvolveu-se um modelo como forma de otimizar as vantagens e minimizar as desvantagens observadas nas escolas de pensamento estratégico do professor Henry Mintzberg, autor de vários livros sobre o tema. Essa metodologia foi criada com base na formulação do modelo de

planejamento estratégico preparado para o século XXI, o qual compreende oito etapas (VASCONCELOS FILHO e PAGNONCELLI, 2001). A Figura abaixo apresenta o modelo.

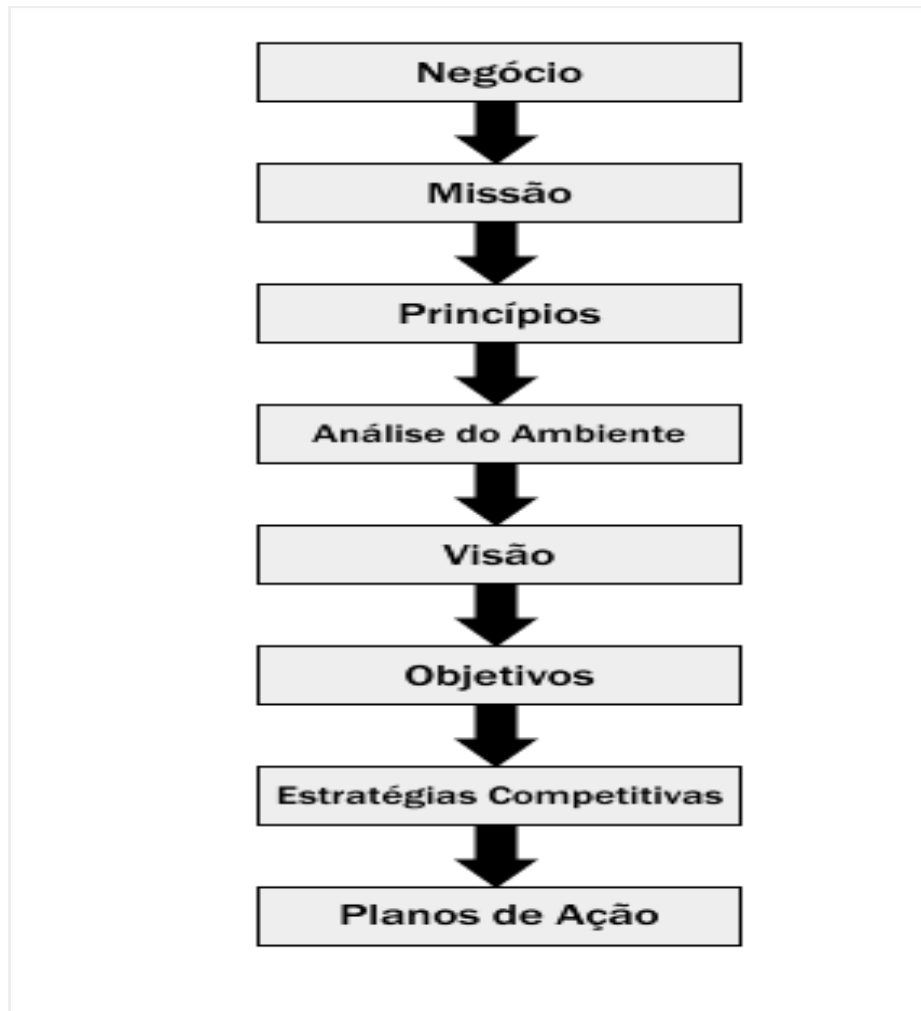


Figura 9 - Modelo de planejamento estratégico

Fonte: Adaptado de (VASCONCELOS FILHO e PAGNONCELLI, 2001, p. 312).

#### **6.4. Metodologia: Oliveira (2004)**

Para Oliveira (2004), se referindo a metodologia para o desenvolvimento do planejamento estratégico nas organizações, contém duas possibilidades: na primeira, inicia-se de onde se quer chegar e depois se estabelece como a empresa se encontra para atingir a situação desejada; na segunda, tem-se a informação

como ela está e, posteriormente, fixa-se onde se quer chegar.

A metodologia apresentada por Oliveira (2004) está baseada na segunda possibilidade, ou seja, o autor apresenta quatro fases básicas para a elaboração e implementação do planejamento estratégico: diagnóstico estratégico, missão da organização, instrumentos prescritivos e quantitativos, e controle e avaliação, as quais serão esclarecidas abaixo:

### **Fase I: Diagnóstico Estratégico**

No diagnóstico, determina-se “como se está” ou “onde se está”. Esta fase é realizada por pessoas representativas das mesmas informações, que procedem a uma análise interna e externa.

Na análise interna, procura-se verificar os pontos fortes, fracos e neutros da organização. Por pontos fortes, entendem-se as variáveis internas e controláveis que proporcionam uma condição favorável para a organização, em relação ao seu ambiente. Pontos fracos são as variáveis externas e incontroláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação ao seu ambiente. Finalmente, pontos neutros consistem em variáveis identificadas pela organização, mas que, no momento, não existem critérios de avaliação para a sua classificação como ponto forte ou fraco.

Para o estabelecimento dos pontos fortes, fracos e neutros da organização, em princípio, deve-se analisar uma série de aspectos, entre os quais:

- Quanto às funções: consideram-se as grandes funções de uma organização, como a Função Marketing, a Função Finanças, a Função Produção e a Função Recursos Humanos. Dentro de cada função, consideram-se os principais aspectos.

- Quanto aos aspectos da organização: pode-se analisar a estrutura organizacional, políticas, sistemas de informações gerenciais, normas e procedimentos operacionais, sistemas de planejamento, capacitação e habilidade dos empregados, domínio do mercado consumidor, dentre outros.

- Quanto à abrangência do processo: pode-se examinar a organização na sua totalidade, ou seja, as áreas funcionais, os grupos de indivíduos e os indivíduos.

- Quanto ao nível de controle do sistema pelo administrador: se o

mesmo controla a eficiência, a eficácia e a efetividade organizacional.

– Quanto aos critérios utilizados para a análise dos pontos fortes, fracos e neutros: pode-se considerar, entre outros, a base histórica da organização, opiniões pessoais e de consultores, análise em literatura e análise orçamentária.

– Quanto às técnicas para coleta das informações: pode-se utilizar observação direta, como questionários, experiência prática, documentação do sistema, reuniões, funcionários, livros, revistas, consultores indicadores econômicos.

Na análise externa, procura-se verificar as ameaças e oportunidades que estão no ambiente da organização e as melhores maneiras de evitar ou usufruir dessas situações. Por ameaças, entendem-se as variáveis externas e não controláveis pela organização, que podem criar condições desfavoráveis para a mesma. Oportunidades são as variáveis externas e não controláveis pela organização que podem criar condição ou interesse de usufruí-las.

O aspecto mais importante do diagnóstico estratégico é que o resumo das sugestões deve ser tratado de tal forma que prevaleçam as idéias da organização e não as individuais, inclusive com suas contradições que, por meio de um debate dirigido, proporciona a concordância geral.

## **Fase II: Missão da Organização**

Como segunda fase, deve-se estabelecer a missão ou razão de ser da organização, isto é, a determinação de “aonde a empresa quer ir ou atuar”.

A missão deve ser definida de modo a satisfazer alguma necessidade do ambiente externo e os propósitos da organização. Portanto, a organização necessita armazenar todos os dados e as informações relacionadas aos seus propósitos atuais e futuros.

Outro aspecto a ser considerado é a postura estratégica da organização, em outras palavras, como ela se posiciona diante de seu ambiente. A postura estratégica propicia um diagnóstico da organização pelo confronto de seus pontos fortes e fracos, que a qualifica quanto a sua capacidade de aproveitar as oportunidades e enfrentar as ameaças. Desse modo, a organização poderá adotar uma postura estratégica de sobrevivência, manutenção, crescimento ou

desenvolvimento.

Nesta fase é que se deve estabelecer o macro estratégias (grandes ações ou caminhos que a organização vai adotar para melhor interagir, usufruir e gerar vantagens no ambiente) e o micro políticas (grandes orientações que a organização deve respeitar e que irão facilitar e agilizar as suas ações estratégicas).

É importante salientar a necessidade do estabelecimento de macro estratégias básicas, que possibilitarão alterar o “rumo” da organização de forma estruturada.

### **Fase III: Instrumentos Prescritivos e Quantitativos**

Os instrumentos prescritivos do processo de planejamento estratégico explicitam o que deve ser feito pela organização para que se direcione ao alcance dos propósitos estabelecidos dentro da missão, de acordo com sua postura estratégica, respeitando as macro políticas e as ações estabelecidas pelas macro estratégias. Os instrumentos básicos são:

- Objetivo geral: é o alvo ou situação que se pretende atingir, determinando para onde a organização deve dirigir seus esforços.
- Objetivo funcional: é o objetivo intermediário, que diz respeito às áreas funcionais.
- Desafio: é uma quantificação, com prazos definidos, do objetivo funcional estabelecido.
- Meta: corresponde às etapas quantificadas e com prazos para alcançar os desafios.
- Estratégia: é o caminho mais adequado a ser executado para atingir o objetivo e o desafio. É importante traçar estratégias alternativas para o caso de ser necessária uma mudança de caminho. Geralmente, as estratégias são estabelecidas por área funcional.
- Política: são orientações para decisões repetitivas. Geralmente são estabelecidas por área funcional.
- Plano de ação: é a formulação do produto final da utilização de determinada metodologia.
- Projeto: é o trabalho a ser executado. Consideram-se pontos como a

responsabilidade de execução; resultado esperado com quantificação de benefícios; prazos de execução preestabelecidos; recursos humanos, financeiros, materiais e equipamento; e áreas necessárias envolvidas no seu desenvolvimento.

Este é o momento mais adequado para a definição da estrutura organizacional, em virtude dos esforços estarão direcionados para os objetivos estabelecidos.

Quanto aos instrumentos quantitativos, estes consistem nas projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário, associadas à estrutura organizacional, que serão necessárias para o desenvolvimento dos planos de ação, dos projetos e das atividades previstas. Nesta etapa, devem-se verificar quais são os recursos necessários e as expectativas de retorno para atingir os objetivos, os desafios e as metas.

#### **Fase IV: Controle e Avaliação**

Podemos observar nesta fase “como a organização está indo” conforme a situação desejada. Quanto ao controle, ele pode ser definido como a ação necessária para assegurar o cumprimento dos objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos. Essa função, geralmente, envolve processos de:

- Avaliação do desempenho;
- Comparação do desempenho observado com os objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos;
- Análise dos desvios dos mesmos;
- Ação corretiva provocada pelas análises efetuadas;
- Acompanhamento para avaliar a ação corretiva; e
- Adição de informações para desenvolver os futuros ciclos de atividades administrativas.

## **7. ESTUDO DE CASO: FIAT**

Este capítulo apresentará o estudo de caso da FIAT. Será mostrada a história da empresa, bem como a estrutura organizacional, diretoria no Brasil, a evolução dos logos através dos anos, sua gestão, missão e visão e o seu planejamento estratégico para se manter líder de mercado, dentre outros.

### **7.1. História Da Fiat No Brasil**

A Fabbrica Italiana Automobili Torino (FIAT) é uma fabricante de automóveis, sediada em Turim, norte da Itália. Fundada por Giovanni Agnelli, em 11 de Julho de 1899.

A Fiat se instalou no Brasil em 9 de julho de 1976. A primeira fábrica foi construída em Betim (MG) e neste local, atualmente, há três turnos com ritmo de produção diária superior a 3.000 carros e capacidade produtiva para até 800 mil veículos por ano. A empresa está em meio a um importante ciclo de investimentos de R\$ 10 bilhões entre 2011 e 2014, que ampliará a capacidade da fábrica de Betim para 950 mil unidades anuais. A Fiat também investe na implantação de sua segunda fábrica de automóveis no País, situada em Goiana, Pernambuco, que terá capacidade para produzir até 250 mil unidades por ano.

**DIMENSÕES DA FÁBRICA:****Área total:** 2.250.000 m<sup>2</sup>**Área construída:** 613.800 m<sup>2</sup>

Figura 10 – Fabrica da Fiat em Betim –MG

Fonte: Site da Fiat

Compromisso com o Brasil, pioneirismo e inovação como características marcantes, produtos de alta qualidade e tecnologia, design admirado, respeito ao consumidor e responsabilidade socioambiental. Esses atributos compõem o perfil da Fiat Automóveis, uma das empresas automobilísticas com maior crescimento no mercado brasileiro e líder de vendas no setor.

A Fiat está em primeiro lugar como a maior fabricante de carros do Brasil e em oitavo como a maior fabricante de carros do mundo.

A Fiat Automóveis também investe no desenvolvimento de novos produtos, novas tecnologias, qualidade e capacitação da engenharia para executar projetos cada vez mais ousados e inovadores. Tudo em sintonia com os desejos e as aspirações dos clientes.

A Fiat se prepara para mais um marco em sua história, após 36 anos da inauguração de sua primeira fábrica no Brasil e 10 anos de liderança no mercado nacional.

O Programa Pernambuco vai construir um novo pólo industrial no Nordeste e beneficiar diretamente milhares de pessoas. Esse projeto abrirá uma nova frente de desenvolvimento econômico-social no país.

A fábrica da Fiat em Pernambuco será instalada em um terreno com 14 milhões de metros quadrados de área contínua, no município de Goiana. Ele comporta um complexo pólo automotivo, composto pela fábrica, parque de fornecedores, centro de treinamento, centro de pesquisa e desenvolvimento, pista de testes e campo de provas. A concentração de todos esses processos produtivos em um mesmo parque industrial vai possibilitar o aumento da eficiência na linha de montagem.

Até a inauguração serão aproximadamente dois anos de obras. A terraplenagem começou em janeiro de 2012 e o início da produção está previsto para 2014.



Figura 11. Construção Fábrica Fiat Pernambuco  
Fonte: Programa Pernambuco Fiat

## **DIRETORIA BRASIL:**

### **Diretor Presidente:**

Cledorvino Belini

### **Outros diretores estatutários Fiat Automóveis:**

Lélio Ramos - Diretor Comercial

Alfredo Leggero - Diretor Industrial

Mário Borio - Diretor Recursos Humanos

Claudio Demaria - Diretor de Engenharia de Produto

Paolo Emanuele Ferrero – Diretor de Engenharia Powertrain

Carlos Eugênio F. Dutra - Diretor de Planejamento e Estratégia de Produto

## 7.2 Evoluções de Logos – Fiat



1899



1901



1904

Os primeiros símbolos da empresa, assim como a maioria dos símbolos da época eram cheios de detalhes e funcionavam mais como brasões.

Reparem que a letra “A” peculiar dos primeiros símbolos permanece praticamente intacta até hoje.



1921



1925



1931



1932

Em 1925 a FIAT estreou seu logo circular com a cor vermelha, os adornos na moldura foram utilizados para celebrar a participação vitoriosa da FIAT nas primeiras corridas automobilísticas.

Em 1931 o logo ficou retangular e após 1 ano ele ganhou o formato de escudo para se adaptar melhor as frentes dos novos modelos. Esse símbolo permaneceu intacto por 36 anos.



Até o surgimento do famoso logo com 4 divisões no fundo azul. Esse símbolo começou a ser usado em 1968 e seu design foi ideia do diretor de design Mario Maioli, que estava passando pela fábrica de Mirafiori em uma noite de 1982 durante um blackout de energia. Ele observou o outline de uma placa em neon sobre o céu escuro, já imaginou isso na frente dos carros e foi inspirado para desenhar o novo logo.

Para comemorar os 100 anos de história, a FIAT fez seu logo de 1999 com as características do logo de 1925, mas substituindo o vermelho por azul.

O logo atual foi lançado em 2006, inspirado no logo da década de 60, o vermelho voltou, com mais sombras e curvas sinuosas.

Foi usado pela primeira vez no Bravo na Europa. No Brasil, sua estreia se deu através do Punto e logo após no Siena, a tendência é que o logo seja incorporado devagar até que todos os carros tenham o novo símbolo.

### 7.3 Gestão

A Fiat Automóveis prega a constante adoção de práticas de gestão que a colocam como sinônimo de excelência e orgulho entre seus clientes, acionistas, empregados e que proporcionam à marca ser líder de mercado.

Em seus Princípios e Valores, a Fiat adota coerência, transparência, ética e exigência consigo mesma, com a constante busca de sempre fazer o melhor.

Em suas práticas de gestão, que tornam a marca cada vez mais forte, a Fiat preocupa-se constantemente com o cliente, a razão da existência de qualquer negócio, e com toda a sociedade.

A Fiat valoriza as pessoas e respeita o ambiente como um todo para crescer diante de uma sociedade mais justa e com perspectivas de futuro.

## 7.4. Missão

Desenvolver, produzir e comercializar carros e serviços que as pessoas prefiram comprar e tenham orgulho de possuir, garantindo a criação de valor e a sustentabilidade do negócio.

## 7.5. Visão

Estar entre os principais players do mercado e ser referência de excelência em produtos e serviços automobilísticos.

### PISTA DE TESTES:



Figura 12 – Pista de Teste em Betim – MG  
Fonte: Site da Fiat

Para garantir a segurança e a qualidade dos veículos Fiat, 100% dos carros que saem da linha montagem passam pela pista de testes. Se você tem um Fiat, saiba que ele já passou por essa pista. Ela tem 3,8

mil metros de extensão e é dividida em seis trechos de maior e menor velocidade, onde são efetuados diferentes tipos de avaliações:

Testes de rumorosidade: aqui os veículos são submetidos a diferentes tipos de piso; Testes de impermeabilidade: feitos na cabine hídrica; Testes de cambio e transmissão: todas as trocas de marchas são testadas em condições adversas; Testes de frenagem: também realizado em diversas situações.

Nessa pista, os veículos passam ainda por muitos outros testes, que submetem o carro a possíveis situações reais. A pista apresenta duas curvas parabólicas com uma inclinação de 30°, onde os carros passam a velocidades entre 70 km/h e 110 km/h.

Além dos carros 0 km que saem diretamente da montagem final, é possível ver também veículos com placas azuis ou carros especiais, dirigidos por pilotos da engenharia, submetidos muitas vezes a altas velocidades e condições extremas.

## 7.6. Grupo Fiat



Figura 13 - Grupo Fiat  
Fonte: Site da Fiat

O Grupo Fiat é o maior grupo industrial da Itália e um dos maiores do mundo, com operações industriais em mais de 60 países espalhados pelos cinco continentes do planeta.

Maior mercado para o Grupo Fiat depois da Itália, o Brasil ocupa hoje um lugar de destaque na estratégia global da empresa e é um dos principais grupos

industriais do país, com atuação diversificada nos segmentos metal-mecânico e de serviços.

As empresas Fiat no país são parâmetro de eficiência e qualidade no mundo empresarial brasileiro. São 16 empresas ocupando posição de liderança em quase todos os setores em que atuam e disputando a liderança nos demais.

As principais atividades do grupo no Brasil concentram-se na produção e venda de automóveis e caminhões (Fiat Automóveis e Iveco); desenvolvimento e produção de motores e transmissões (FPT - Powertrain Technologies); produção de peças em ferro e alumínio para a indústria automobilística nacional e internacional (Teksid do Brasil); fabricação de máquinas agrícolas e de construção (CNH); produção e comercialização de componentes automotivos (Magneti Marelli); fornecimento de equipamentos de automação industrial (Comau); consultoria e formação de pessoal (Isvor); consultoria e administração empresarial (Fiat Services).

O Grupo Fiat também atua no setor financeiro, através da Fiat Finanças, Banco Fidis, CNH Capital e Fides Corretagens de Seguros. Sua presença se projeta na educação e cultura, através da Fundação Torino e da Casa Fiat de Cultura.

## **7.7. Parcerias**

### **Fiat e Petrobrás:**

A Fiat Automóveis e a Petrobrás assinaram em 31 de janeiro de 2014, no Rio de Janeiro, memorando de entendimento para a colaboração em projetos de pesquisa e desenvolvimento de tecnologias e processos inovadores nas áreas de combustíveis e motores. As equipes das duas empresas irão trocar informações técnicas e realizar estudos conjuntos de viabilidade técnico econômica, com o foco em veículos mais eficientes e com menor emissão de poluentes.

“Nesta primeira etapa, iremos identificar objetos de interesse conjunto para a realização de projetos de P&D. A Petrobras acumula grande experiência no desenvolvimento de novas tecnologias em combustíveis e, com certeza, tem muito a contribuir com os estudos para as inovações na fonte energética dos motores”,

afirmou o diretor de Engenharia Powertrain da Fiat Chrysler para a América Latina, Paolo Ferrero.

"Trabalhar em parceria com os fabricantes de veículos é fundamental para que possamos garantir o melhor desempenho dos nossos combustíveis nos motores, com crescente eficiência econômica e ambiental", disse Oscar Chamberlain, gerente geral de Pesquisa & Desenvolvimento em Abastecimento e Bicomcombustíveis, do Centro de Pesquisas da Petrobras (Cenpes).

O documento tem validade de cinco anos, podendo ser renovado por mais cinco. O acordo conta com uma cláusula de sigilo, garantindo segurança no compartilhamento de informações confidenciais entre as duas empresas. Neste período, as empresas irão, após identificar oportunidades de cooperação com interesse mútuo, realizar projetos de pesquisas em conjunto.

#### **Fiat e Polícia Militar:**

A Fiat Automóveis entregou 90 viaturas baseadas no Palio Adventure para a Polícia Militar de Minas Gerais, para utilizarem no projeto Cinturão Rodoviário. Essa iniciativa do Governo do Estado visa fortalecer as ações de redução de criminalidade e acidentes no trânsito rodoviário em 64 cidades. Como diferencial da parceria com o Governo do Estado de Minas Gerais, a Fiat Automóveis proporcionou aos comandantes da Polícia Militar uma oportunidade de conhecer melhor as novas viaturas. Uma pista de testes foi montada durante o treinamento de cerca de 250 comandantes no Hotel Tauá, em Caeté. O test-drive permitiu que os comandantes experimentassem as características do Palio Adventure, como bússola, inclinômetro e o sistema Locker, que permite o bloqueio do diferencial.

## 8. FIAT É LÍDER POR 12 ANOS CONSECUTIVOS



Figura 14 - Fiat Líder 12 anos

Fonte: Site da Fiat

A Fiat Automóveis encerrou o ano de 2013 na liderança do mercado brasileiro de automóveis e comerciais leves pela décima segunda vez. E tem a comemorar a diferença recorde que estabeleceu em relação ao segundo e terceiro colocados no mercado brasileiro. Foram mais de 96 mil unidades à frente do segundo colocado e mais de 113 mil unidades de vantagem em relação ao terceiro colocado.

A Fiat registrou 762.980 unidades vendidas em 2013, consolidando a liderança do mercado, com 21,3% de market share. Entre os dez modelos mais vendidos no Brasil em 2013, quatro são da marca Fiat – Uno, Siena, Palio e Strada. Entre os destaques, o Siena foi o sedan mais vendido no País, com o recorde de 129,9 mil unidades em 2013. A picape Fiat Strada, com 123 mil unidades emplacadas, também alcançou volume recorde de vendas e o décimo quarto ano de liderança. O modelo Uno totalizou 183.693 vendas e o Palio alcançou 171.875 unidades emplacadas, sendo que ambos os modelos somados responderam por 22,3%.

No segmento de veículos comerciais, a Fiat comemora o bom desempenho do Ducato, com 12,7 mil unidades vendidas e líder no segmento com

23,3% do mercado, do Fiorino, com 12,4 mil unidades e líder no segmento desde 1990, além do volume recorde de vendas do Doblò Cargo, com mais de 6 mil unidades emplacadas.

## **8.1. Quais São os Maiores Concorrentes no Brasil e no Mundo da Fiat**

A Fiat começou o ano de 2014 na liderança do mercado brasileiro de automóveis e comerciais leves. Em janeiro, a empresa totalizou 63.049 unidades emplacadas, o que lhe garantiu participação de 21% no mercado nacional, segundo dados divulgados hoje pela ANFAVEA – Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores.

A Volkswagen, segunda colocada, que ficou com 18,64 % e 666.751 unidades, chegou a ser ameaçada pela GM, que ficou em segundo lugar durante alguns meses, mas o balanço final foi favorável à Volkswagen. A GM, na terceira posição, vendeu 649.780 carros e comerciais leves e ficou com 18,17% de participação.

A Ford, quarta colocada, fechou 2013 numa situação tranquila, com 335.050 carros e 9,37% de participação, ela se manteve muito distante das líderes, mas manteve também certa distância das principais concorrentes, Renault e Hyundai, quinta e sexta colocadas, respectivamente. Nos últimos meses a Ford cresceu graças às boas vendas do Fiesta e os demais lançamentos como o Focus hatch e o sedã.

A disputa entre Hyundai e Renault foi acirrada, com a coreana, em algumas oportunidades, ficando na quinta posição. Mas a francesa se sobrepôs à concorrente e fechou o ano com 6,61%, na quinta posição no ranking geral. A Renault vendeu 236.349 unidades, tendo como destaque o utilitário esportivo Duster, que chegou a ganhar do Eco Sport em alguns meses. A Hyundai vendeu 212.917 carros no ano.

Três japonesas vêm a seguir na lista das dez marcas mais vendidas no Brasil em 2013. A primeira é a Toyota, sétima colocada na classificação geral com 176.082 unidades, o que lhe garantiu 4,92% de participação. A Honda vem a seguir,

na oitava posição com 139.285 unidades e 3,89% e depois vem a Nissan, que obteve 2,18%.

A Citroën encerra a lista das dez marcas mais vendida no Brasil em 2013. A marca francesa vendeu 66.115 unidades no ano e ficou com 1,85% do mercado

O ranking das dez mais vendidas não teve mudança em relação a 2012: nenhuma marca saiu da lista e nenhuma entrou. Houve, no entanto, mudança de posições. Nas cinco primeiras posições a classificação permaneceu a mesma: Fiat, Volks, GM, Ford e Renault, nesta ordem. Mas a Honda, sexta colocada em 2012, caiu duas posições, perdendo o sexto lugar para a Hyundai e o sétimo para a Toyota. A Nissan caiu do sétimo para o nono lugar.

No bloco seguinte, do 11º ao 20º colocado, destaque para a Mitsubishi e a Land Rover. A marca japonesa fechou 2013 na 11ª posição, com 58.165 carros vendidos e 1,63% de participação, enquanto a marca inglesa vendeu 10.650 carros, ficando com 0,30% do mercado e na 17ª posição. Dois de seus modelos – Range Rover Vogue e o Evoque – fizeram sucesso no mercado. Já a Peugeot caiu da 11ª para 12ª colocação, com 57.488 unidades e 1,61% de participação.

Kia, muito prejudicada pelo IPI adicional de 30%, teve em 2013 um ano de sobrevivência: vendeu 29.139 mil unidades e ficou com 0,81%.

As chinesas também sofreram a pressão do super IPI e tiveram um ano modesto: a JAC ficou em 14º lugar, com 0,45% das vendas e 15.979 unidades e a Chery fechou o ano em 18º lugar com 8.067 carros e 0,23% de participação.

Na briga entre o segmento de luxo, a BMW levou a melhor, ficou em 15º lugar com 14.059 unidades vendidas e 0,39% de participação e é líder entre as marcas Premium. A marca alemã aproveitou a oportunidade que o mercado ofereceu em 2013, com uma grande procura por modelos de luxo; reposicionou os preços já por conta do Inovar Auto, anunciou a fábrica no Brasil (em Araquari-Sc) e no fim do ano lançou o primeiro carro de luxo com motor flex no Brasil, o 320i.

A Mercedes-Benz veio a seguir, em 16º lugar, com 13.197 carros e 0,37% e a Audi em 19º, com 6.691 unidades vendidas (além da Land Rover, 17ª. colocada).

A Suzuki fecha a lista das 20 marcas mais vendida em 2013. As outras vinte são marcas com pequena participação: do 21º ao 40º lugar, as vendas não passaram de 4.500 unidades durante todo o ano

## 8.2. Público Alvo

Para selecionar seu público alvo, você terá que levar em consideração determinados fatores:

- **Faixa Etária:** as pessoas têm diferentes opiniões e gostos de acordo com a faixa etária, crianças, jovens, adultos e idosos, têm pensamentos extremamente diferentes, então, é preciso saber qual será a faixa etária do seu público para melhor desenvolver seu produto ou serviço;

- **Cultura:** entre países, a diferença cultural é muito perceptível, porém, existem diferenças culturais dentro de um próprio país, portanto, é imprescindível distinguir em qual região seu produto ou serviço atuará para que você consiga agradar o maior número possível de clientes;

- **Classe social:** a escolha do produto certo para determinada classe social é importantíssima, pois, as pessoas de alto poder aquisitivo tendem a se inclinarem por serviços ou produtos mais sofisticados, de melhor aparência e luxuosos, mesmo que o preço seja um pouco acima da média, porém, pessoas de classe baixa podem preferir um serviço bom, no entanto, com menores exigências, produtos não tão sofisticados assim e nem luxuosos, pois isso poderá acarretar num preço um tanto elevado;

- **Sexo:** esse fator pode ser altamente relevante na criação de seu produto ou serviço, uma vez que, tanto mulheres quanto homens, poderão se tornar clientes fiéis de um produto ou serviço que vá ao encontro de seus desejos e necessidades.

Abaixo podemos ver como a FIAT aplica isso por carro:

### ***PUNTO:***

Com investimento de R\$ 400 milhões, a Fiat apresentou o hatch médio Punto renovado. Uma das vinte apresentações programadas para 2012 – considerando-se face-lifts, novas versões e também produtos da gama Chrysler – o modelo chega ao mercado com a missão de ampliar em 20% suas vendas no País, segundo Cledorvino Belini, presidente da fabricante no Brasil.

Em seis versões, a gama parte de R\$ 38.750 – valor do modelo de entrada, Attractive 1,4 litro Fire EVO, com transmissão manual – e vai a R\$ 55.740 para o topo de linha T-Jet, motor 1,4 litro 16V turbo. A versão Essence, intermediária, agora conta com motor 1,6 litro 16 v em lugar da 1,8 litros e pode receber o novo câmbio automatizado Dualogic Plus, fornecido pela Magneti Marelli, o mesmo do Bravo, que permite a troca de marchas por meio de borboletas atrás do volante.

A opção de motor 1,8 litro 16 v ficou reservado à versão Sporting, que também pode receber transmissão manual ou automatizada.

O airbag duplo é de série, bem como sistema de freios ABS com distribuição de frenagem EBD.

Nas contas de Lélío Ramos, diretor comercial, o hatch tem público-alvo de 55% composto por homens e 45% de mulheres.

### **GRAND SIENA:**

Depois de muita expectativa, finalmente o **Grand Siena2013** foi lançado e já está sendo comercializado. Após o lançamento do Palio 2012, a **Fiat** decidiu desvincular o Siena da linha Palio. Agora, ambos são independentes. A primeira mudança que se pode notar é no novo nome, **Grand Siena**. Grand também porque as dimensões do veículo foram aumentadas. Ela ganhou 13 cm de comprimento, 6 cm de largura, 5 cm de altura, 13,7 cm de entre eixos e 20 l no porta-malas.

O Grand Siena 2013 ganhou um novo design. Os faróis ficaram mais alongados, o para-choque mais saliente, o vinco agora acompanha toda lateral, o porta-malas ficou mais alto e a lateral traseira ganhou mais uma janela, o que melhorou a visibilidade. A antena agora fica na parte detrás do teto, a grade dianteira ficou mais discreta, enfim, o carro ganhou linhas mais elegantes. O Gran Siena Attractive 1.4 Tretafuel tem como público-alvo os taxistas já que pode ser abastecido com etanol, gasolina, 100% gasolina e GNV.

**NOVO UNO:**

A Fiat resolveu ser criativa em sua campanha de marketing para o Novo Uno, que está prestes a ser lançado no mercado nacional e já está interagindo com o público alvo do veículo (pessoas mais jovens) utilizando duas coisas que estão se tornando uma febre na internet. Entenda-se: O Twitter e o Formspring.

Acredito que o Twitter dispensa maiores explicações sobre como funciona. E o Formspring é uma página onde os usuários podem deixar perguntas para a empresa e elas serão publicadas no dia do lançamento do Novo Uno, e essa página foi intitulada “a maior entrevista coletiva do mundo”.

**BRAVO:**

Bravura e estilo moderno estas são as características do novo Fiat Bravo, que foi lançado recentemente pela montadora italiana. O novo modelo hatchback tem a função de substituir o Stilo, que desde 2002 vendeu cerca de 100 mil unidades. O público-alvo são principalmente homens da classe A, na faixa entre 30 e 45 anos. Para atender esse consumidor, que costuma ser exigente e rigoroso na escolha do carro, a Fiat optou por equipar o Bravo com motores potentes, tecnologias que permitem ganho de desempenho e segurança na estrada e design arrojado nas linhas externas e no interior.

### 8.3. Rally Universitário Fiat



Figura 15- Rally Universitário Fiat

Fonte: Site Fiat

➤ A cada ano são escolhidas 10 cidades pelo Brasil para receberem o Rally Universitário Fiat. O evento que é considerado a principal porta de entrada para o off-road promove diversão, solidariedade e educação no trânsito por onde passa.

➤ Para garantir sua vaga, entre no site da Fiat e veja a cidade mais próxima de você!

➤ Forme uma dupla e participe dessa competição que é pura diversão!

➤ Chame seus amigos e sua família para viver um final de semana diferente e coloque seu carro na trilha!

➤ Para se inscrever basta doar quatro latas de leite em pó, por pessoa, que são repassadas para uma instituição filantrópica de cada cidade. Como se trata de uma competição para amadores, é oferecida uma aula de navegação gratuita.

➤ A equipe que vencer na categoria Universitário se classifica para disputar um Fiat zero quilômetro, com todas as despesas pagas, no fim do ano.

➤ Por ser um rally de regularidade, o evento tem o slogan “a velocidade é inimiga do pódio”. O importante na prova é obedecer às médias impostas pela planilha, que são sempre abaixo das estipuladas para cada via.

➤ Não se trata de um campeonato. Portanto, não há qualquer prejuízo para quem não puder competir em outras cidades.

## 8.4. Programa de visita Fiat



Figura 16 - Programa de Visita  
Fonte: Site Fiat

Líder do mercado automobilístico brasileiro há 12 anos, a Fiat Automóveis possui um programa de visitas guiadas para apresentar a universitários e estudantes de ensino técnico sua moderna fábrica de automóveis localizada na cidade de Betim, a 40 km do centro de Belo Horizonte, Minas Gerais.

Durante a visita, é possível conhecer um pouco da história da Fiat no Brasil, inaugurada em 1976.

O nome Fiat significa 'Fábrica Italiana de Automóveis de Torino', cidade onde fica a sede da empresa e nome da província de aproximadamente 1 milhão de habitantes, ao norte da Itália. Torino também é a capital da região do Piemonte. Bem localizada, faz fronteiras com países importantes da Europa, como França e Suíça. Junto com Maranello, é um dos principais centros automobilísticos do mundo.

## 8.5. A Visita é Dividida em Várias Etapas



Figura 17- Etapas de Visitas

Fonte: Site Fiat

### Como chegar:

A FIAT está localizada na Avenida do Contorno, 3455 – Bairro Paulo Camilo Betim/MG, tendo seu acesso franqueado aos visitantes através da Portaria 2.

## 9. ESTADOS ONDE A FIAT LIDERA EM VENDAS

De acordo com o site economia da Terra, os estados onde mais se vende carros da marca Fiat são nos estados de Amazonas, Para, Maranhão, Rio Grande do Norte, Piauí, Pernambuco, Alagoas, Sergipe, Bahia, Tocantins, Minas Gerais, Espírito Santo, Rio de Janeiro, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso do Norte e Rondônia.

### 9.1. Estados Onde a Fiat Menos Atinge suas Vendas

Os estados em que a Fiat ainda não se consolidou como líder de mercado são nos estados de Roraima, Amapá, Acre, Goiás, São Paulo, Santa Catarina, Rio grande do sul e no Paraná.

Veja representação a seguir:



Figura 18 - Vendas por Estados  
Fonte: Site Terra

## 9.2 Veículos mais Vendidos e Fabricados no Brasil em 2013

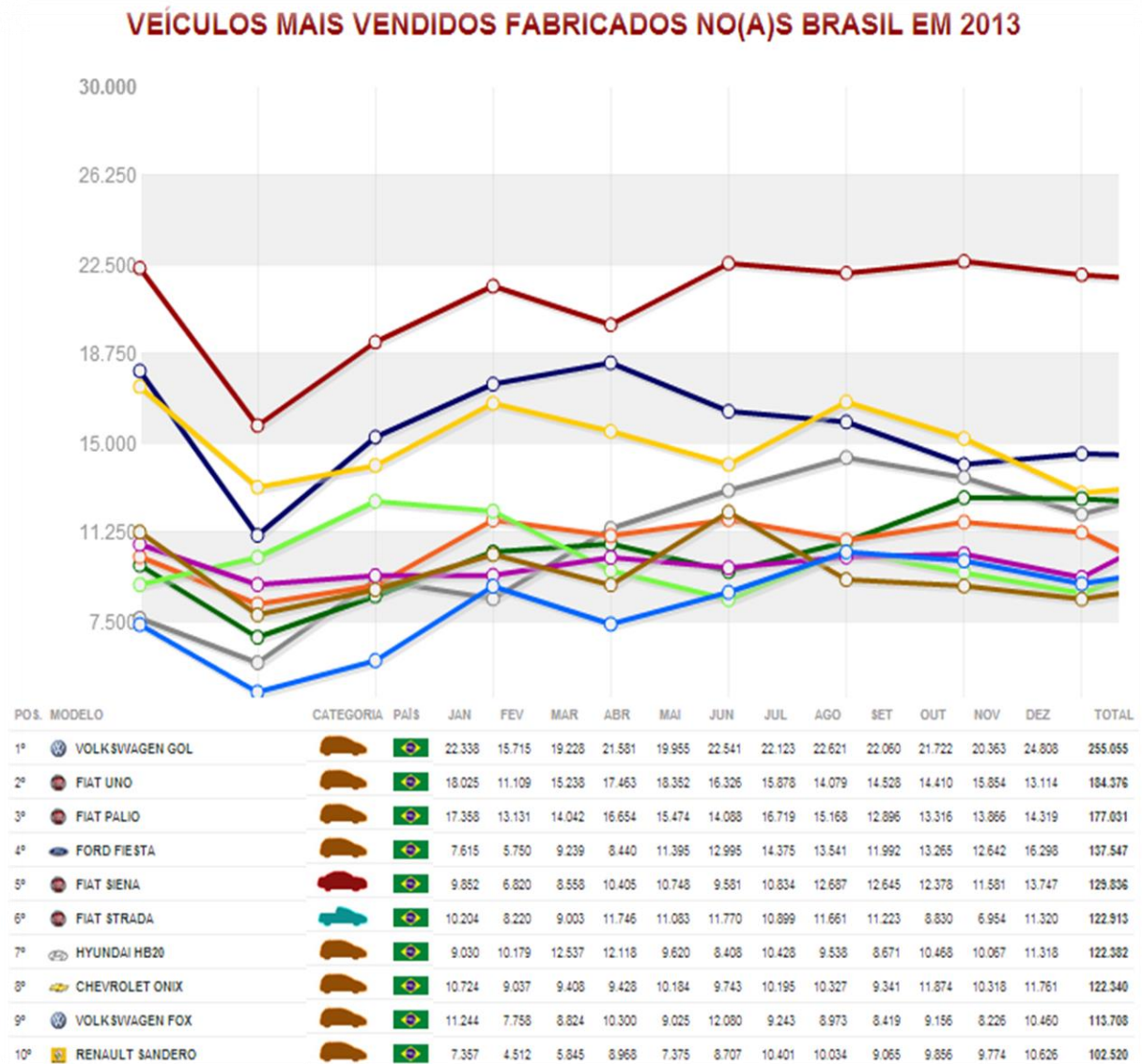


Figura 19 - Veículos mais Vendidos

Fonte: Carros.ig.com.br

### 9.3 Veículos mais Vendidos da Fiat












| Veículos mais vendidos Fiat em 2013  |              |  |                 |
|---|--------------|--|-----------------|
| Posição   | Modelo       | Categoria  | Total de Vendas |
| 1º  | Fiat Uno     |    | 184.376         |
| 2º  | Fiat Palio   |    | 177.031         |
| 3º  | Fiat Siena   |    | 129.836         |
| 4º  | Fiat Strada  |   | 122.913         |
| 5º  | Fiat Punto   |  | 40.407          |
| 6º  | Fiat Idea    |  | 23.451          |
| 7º  | Fiat Weekend |  | 15.554          |
| 8º  | Fiat Ducato  |  | 12.746          |
| 9º  | Fiat Fiorino |  | 12.435          |
| 10º   | Fiat Dobló   |  | 10.513          |

Tabela 2 - Os dez veículos mais vendidos Fiat em 2013  
 Fonte: Site da Fenabrave

## 10. INOVAÇÃO FIAT

Segundo a revista *Época Negócio* e a consultoria A.T.Kearney, a Fiat Automóveis está entre as empresas mais inovadoras do país, e foi premiada com o troféu Best innovator em 2013. Os sistemas de avaliação nas empresas inovadoras foram:

**Estratégia** – avalia se a estratégia de inovação é desenvolvida e implementada pela alta gestão e se está vinculada à da companhia. E se há metas quantitativas e qualitativas a alcançar.

**Processos** – como a empresa se estrutura para gerar idéias e implementá-las. Verifica se há métricas para tornar o processo eficiente e se são consultadas fontes externas.

**Organização e cultura** – examina se a cultura de inovação está disseminada na organização, como se desenvolve e está estruturada.

**Estrutura e suporte** – como a empresa monitora o sucesso da inovação e quais as ferramentas de gestão utilizadas

**Resultado da inovação** – considera se as inovações são únicas e originais, se têm potencial para promover outras e qual seu impacto no lucro da empresa. São analisadas, também, a qualidade e a evolução das métricas de inovação.



Silvana Machado( At Kearney) e Paulo Matos, gerente de Planejamento Estratégico e inovação da Fiat

Figura 20: Premiação Best innovator em 2013

Fonte: Diário.com

A montadora Fiat, aprendeu a identificar os hábitos dos novos consumidores. Investiu alto no seu site, proporcionando uma grande interação com seu público que cada dia cresce mais. Hoje, 75% dos clientes da montadora no país consultam a internet antes de fechar negócio nas concessionárias.

A principal inovação foi o projeto inédito no mundo, Fiat live Store, lançado em 01 de outubro de 2013 no Brasil.

O Fiat Live Store usa a tecnologia para conectar especialistas treinados com pessoas através de um site em tempo real. O público pode tirar dúvida sobre o funcionamento do sistema de som, ou como se faz o rebatimento dos bancos.

A estrutura conta com estúdio de mais de 600m<sup>2</sup> em Betim-MG. Os especialistas possuem um poderoso headset equipado com câmera de alta resolução e microfone, conversa respondendo perguntas e mostrando exatamente o que foi pedido pelo consumidor. Após conhecer o carro em detalhes com a ajuda de um especialista, falta apenas uma coisa para ajudar a decidir a compra: sentar no banco do motorista e fazer o test-drive. Este é o grande objetivo da plataforma. Tanto, que ao término do “atendimento”, a plataforma indica a possibilidade de agendamento de test-drive na concessionária mais próxima.



Figura 21: Fiat Live Store

Fonte: Site Vírgula.uol

A segunda maior inovação foi às novas Stradas: Working 1.4 cabine dupla e Trekking 1.6 cabine dupla, ambas, as unidas picapes com três portas.



Figura 22: Strada Working e Trekking  
Fonte: G1.com

## 11. LANÇAMENTOS 2014

### Nova Fiorino:



Figura 23: Nova Fiorino  
Fonte: Site da Fiat

### Características

- ✓ Motor 1.4 EVO 8V Flex 2P
  - ✓ Capacidade de carga 650 kg
  - ✓ Portas traseiras com vidro e abertura de 180°
  - ✓ Banco do motorista e volante com regulagem de altura
  - ✓ Airbag e Freios Abs
  - ✓ Maior economia de combustível
- ♣ Preço a partir de R\$ 40.620,00

### **Comparação do aumento da capacidade de carga**

Uma das grandes características do Fiorino sempre foi a capacidade de agüentar uma grande quantidade de carga. Essa nova versão teve um aumento de capacidade de 30 kg, ou seja, sua nova versão suporta 650 kg. Sejam 217 galinhas, 40 bicicletas ou 325 garrafas de refrigerante, a sua carga cabe na nova Fiorino. A Carga pode ser frágil, mas a carroceria não.

## Novo Pálio:



Figura 24: Pálio Fire  
Fonte: Site Amici

### Características

- ✓ Motor 1.0 Flex 2010 2P
- ✓ Airbag duplo e freios ABS
- ✓ Econômetro
- ✓ Ar-condicionado
- ✓ Direção hidráulica
  
- ♣ Preço a partir de R\$ 24.490,00

## Nova Strada:



Figura 25: Nova Strada 3 portas  
Fonte: g1.com

### Características

- ✓ HSD (Airbag Duplo + Freios ABS com EBD)
  - ✓ Motor Fire 1.4 8V Flex
  - ✓ Computador de Bordo
  - ✓ Suspensão traseira com eixo ômega e molas parabólicas longitudinais
- 
- ♣ Preço a partir de R\$ 35.590,00

## 12. PESQUISAS

Foi realizada uma pesquisa contendo 3 perguntas com suas respectivas alternativas, com cerca de cem alunos da Extensão Etec EEBA “Prof.<sup>a</sup> Anna de Oliveira Ferraz”, dos cursos de Técnico em Administração e Logística.

Com o intuito de verificar qual é a preferência de marca de carros dessas pessoas e qual era seu critério na compra de um carro.



Figura 26- Pesquisa

Fonte: Site Agapem

**Pesquisa I:**

Como mostra os gráficos a seguir:

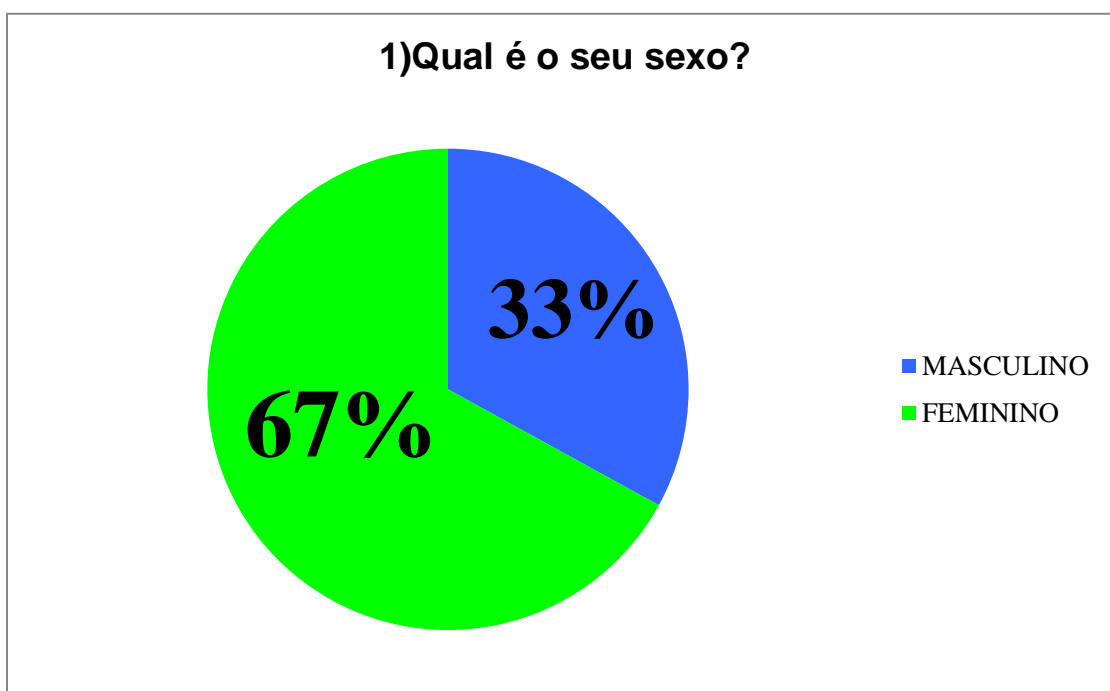


Gráfico 1: Sexo do entrevistado

Onde 67% dos entrevistados eram do sexo feminino, e 33% que representa a minoria dos entrevistados, do sexo masculino.

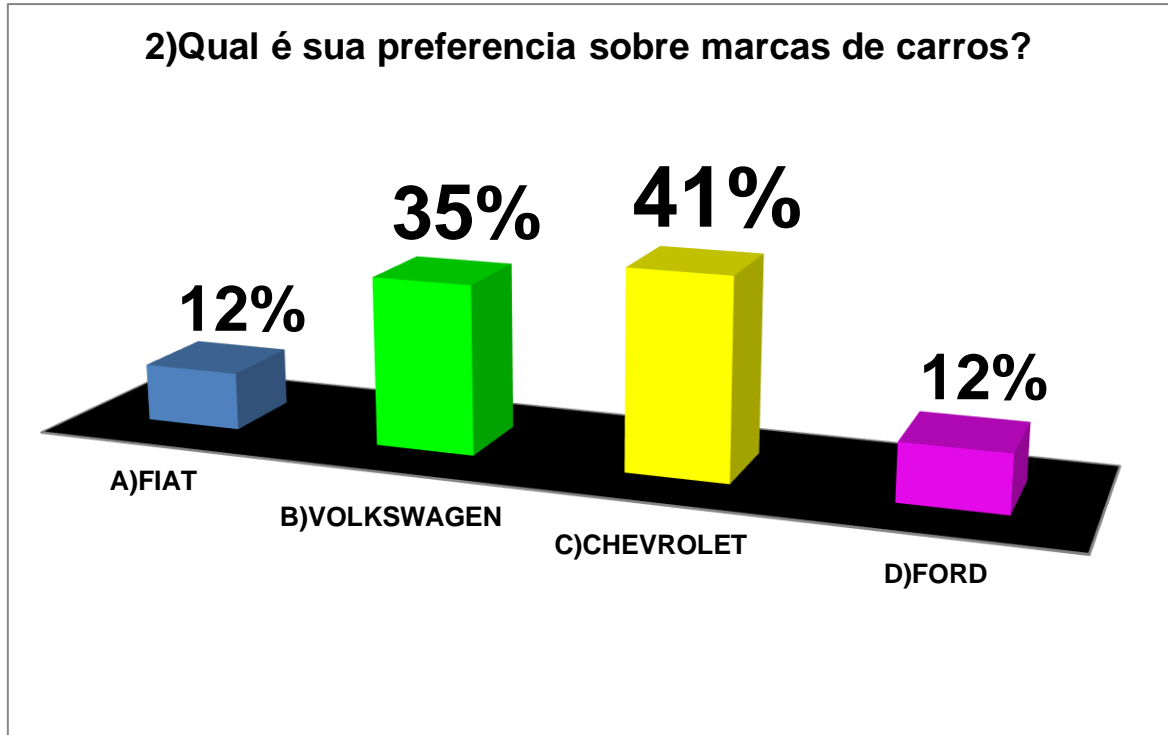


Gráfico 2: Preferência de marcas

A maioria dos entrevistados responderam que preferem a marca Chevrolet com 41% e com 12% a minoria a Ford e a Fiat, o que solidifica que a população de São Paulo tem preferência pela Chevrolet, como mostramos nas pesquisas anteriores.

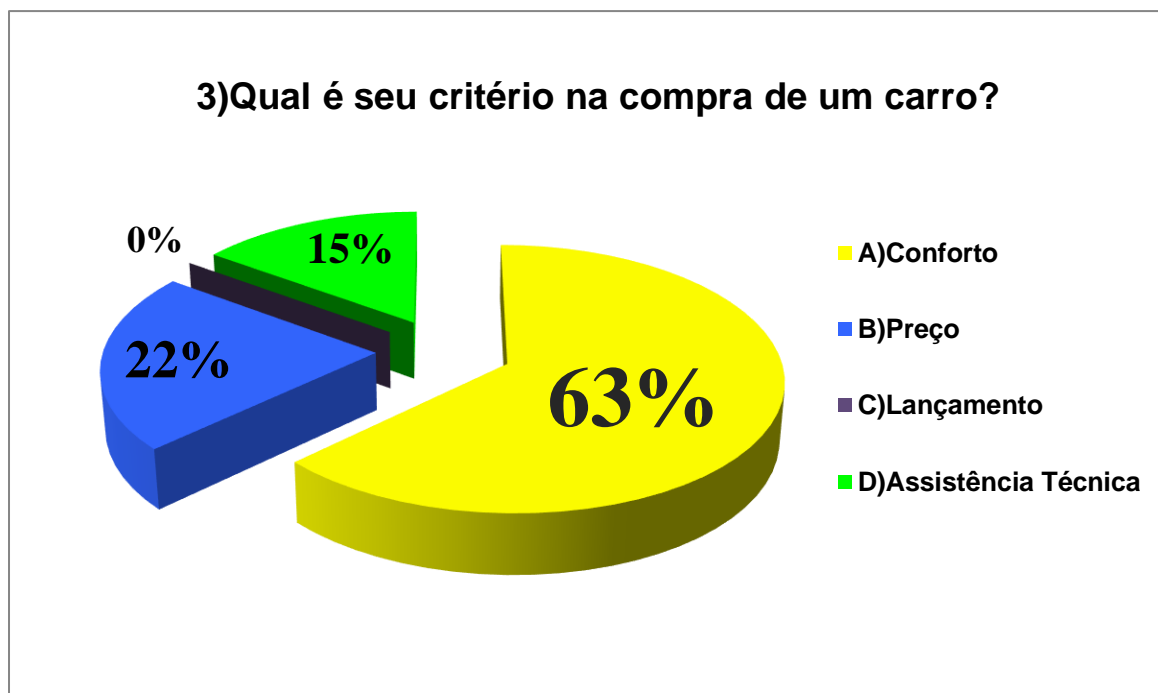


Gráfico 3: Critério na Compra do Carro

Como mostra o gráfico 63% dos entrevistados preferem um carro confortável, 22% preferem um preço mais acessível, 15% de uma boa assistência técnica, e nenhuma das pessoas optaram por um novo lançamento.

## **Pesquisa II:**

Foi realizada pesquisa nas concessionárias de Araraquara, contendo 5 perguntas com suas respectivas alternativas, sendo elas apresentadas nos gráficos a seguir:



Gráfico 4: Você possui automóvel

O gráfico mostra que todos os entrevistados tem um automóvel.

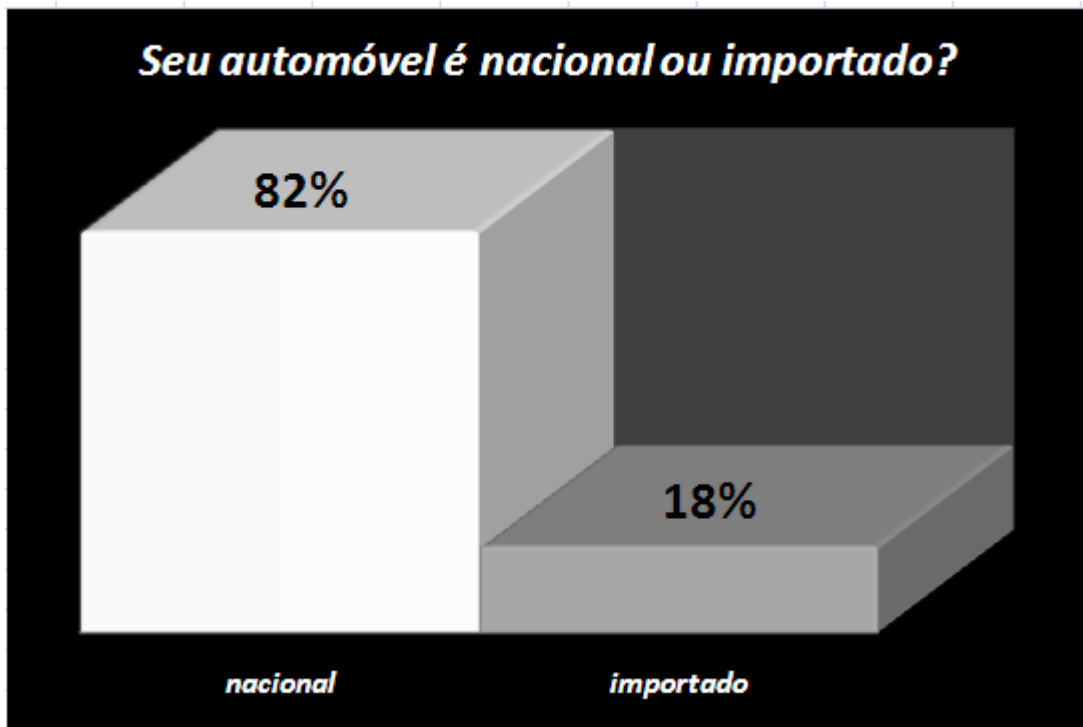


Gráfico 5: Seu automóvel é Nacional ou Importado

Com base no gráfico, verificamos que a maioria de seus entrevistados com 82% votos, o seu automóvel é de origem nacional.

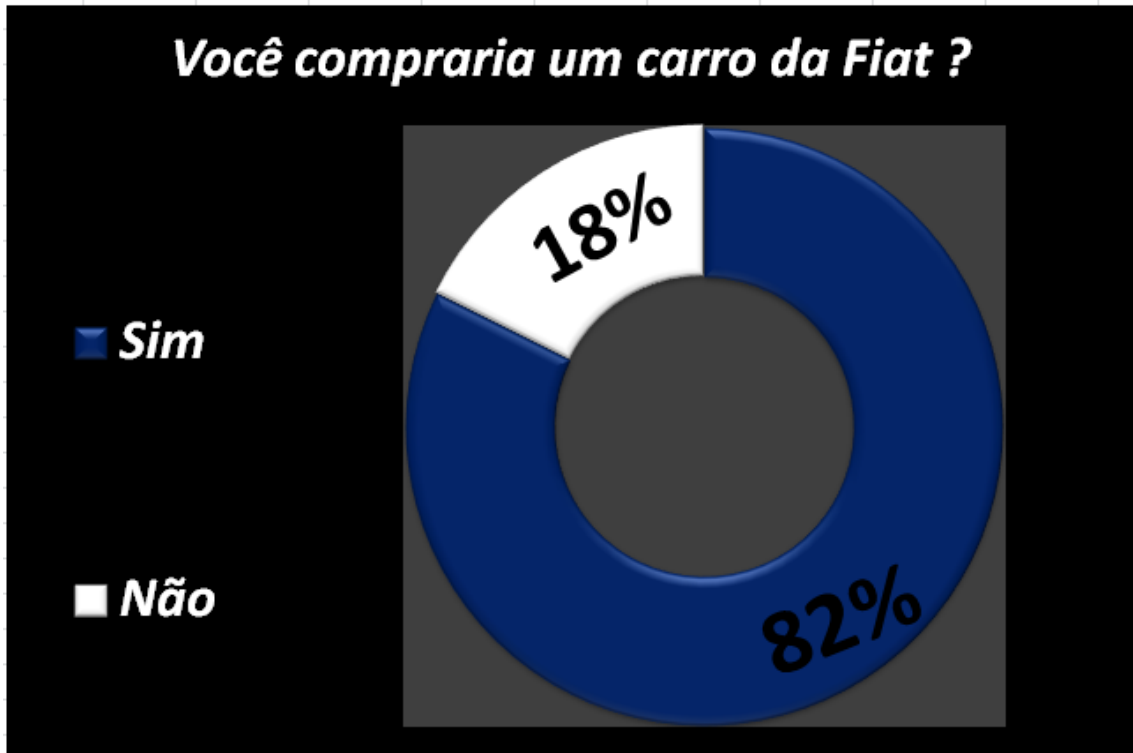


Gráfico 6: Compraria um carro da Fiat

Com 82% dos votos, os entrevistados disseram que comprariam um automóvel da Fiat.

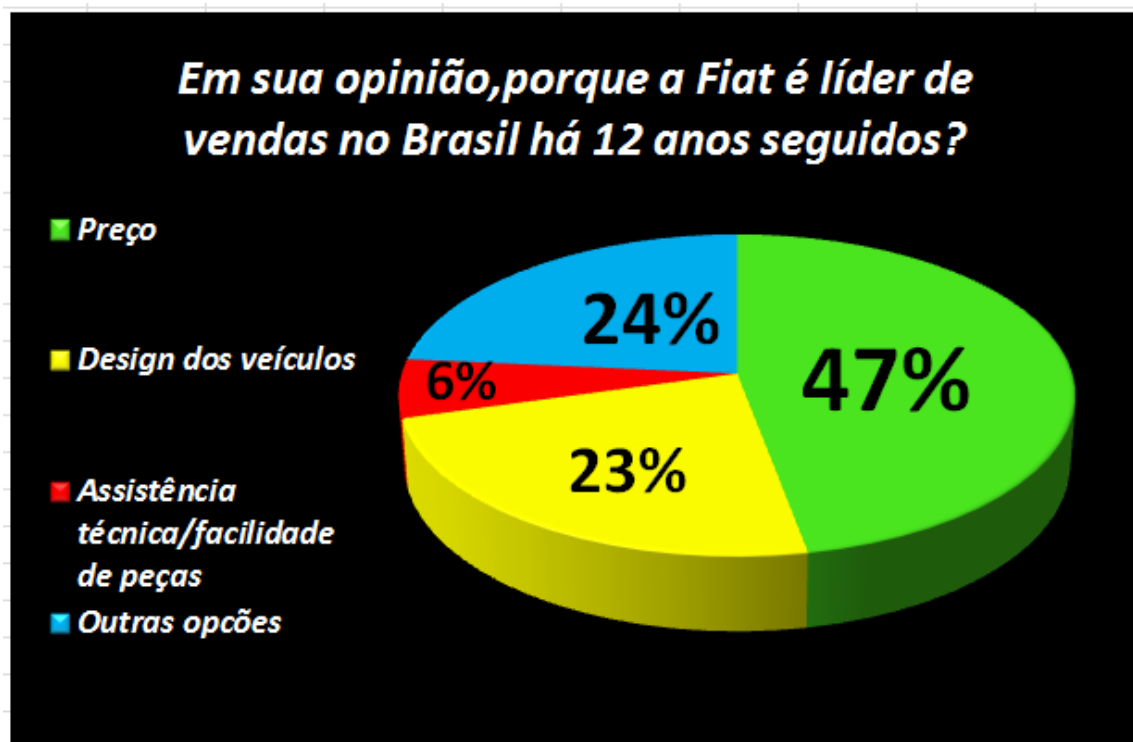


Gráfico 7: Líder de Vendas

Com base no gráfico, observamos que 47% dos entrevistados acham que a Fiat é líder de vendas no Brasil por tem um preço mais acessível que as outras marcas.

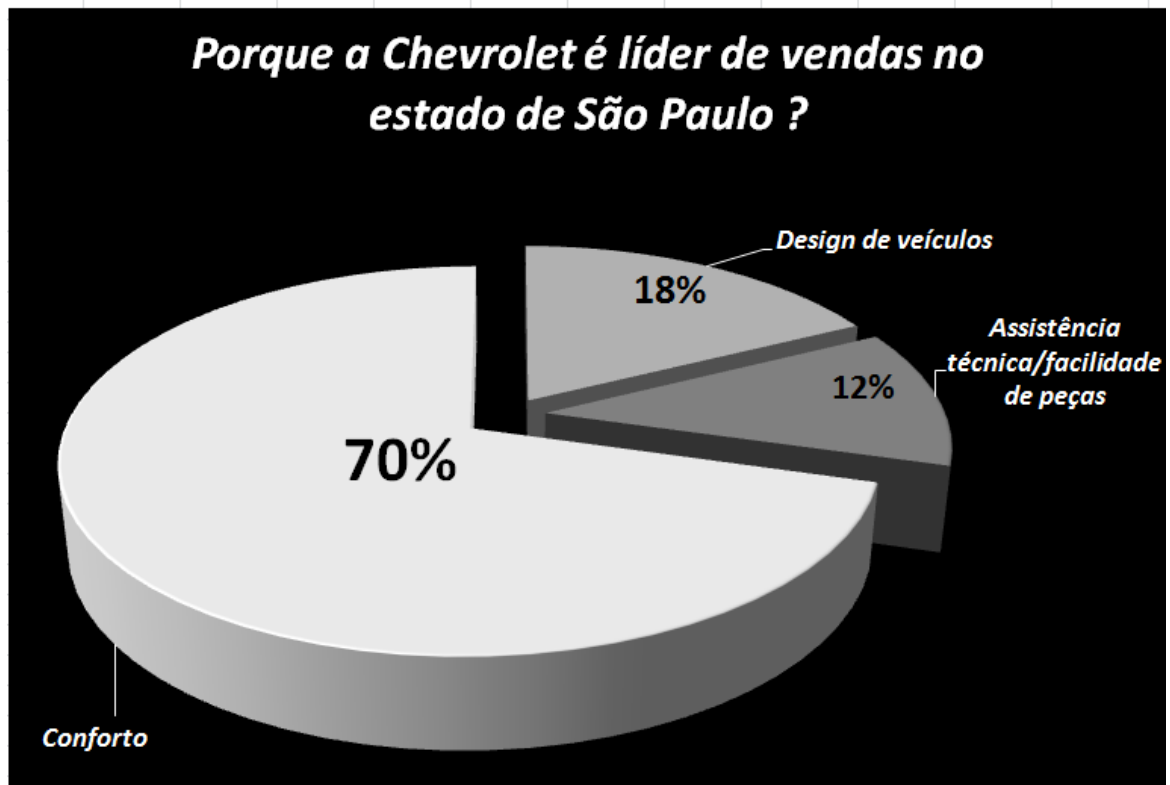


Gráfico 8: Chevrolet

Como mostra o gráfico, 70% dos entrevistados acham que a Chevrolet é líder de vendas No Estado de São Paulo, por serem mais confortáveis.

### **13. SUSTENTABILIDADE**

Desde que chegou ao Brasil, em 1976, a Fiat Automóveis estabeleceu uma relação com o país que extrapola os limites da fábrica e das relações comerciais. Hoje, a montadora sustenta um forte relacionamento de compromisso e respeito com a sociedade brasileira.

Ao eleger a educação e a inovação como pilares de suas estratégias socioculturais, a empresa reforça o ideal de contribuir com a formação de cidadãos mais conscientes e criativos, instigando-os a construir um novo futuro para si mesmos e para o país.

Por acreditar plenamente na união entre desenvolvimento e sustentabilidade, cada passo dessa grande indústria envolve o equilíbrio entre perspectivas econômicas, ambientais e sociais. Também por compreender que as empresas são parte de comunidades dinâmicas, e cada vez mais participativas, a Fiat valoriza o relacionamento intersetorial, articulando-se, permanentemente, com o governo e a sociedade civil.

## **14. FIAT ECOLÓGICA**

Desde 1990 a Fiat começou a focar as ações no meio ambiente investindo no futuro, implantando nesta data o Sistema de Gestão Ambiental.

Com o SGA implementado vários resultados foram alcançados como a redução de vetores energéticos, redução de resíduos e a conscientização ambiental em todos os níveis hierárquicos da empresa.

Em 1997 a Fiat foi a primeira montadora de veículos de passeio e comerciais leves instalada no Brasil a certificar seu Sistema de Gestão Ambiental conforme os requisitos da norma NBR ISO 14001.

Em 2007 a Fiat mesmo com um sistema robusto e eficaz implantou a metodologia WCM - World Class Manufacturing que tem por objetivo reduzir as perdas de forma sistêmica.

## 15. COMPLEXO ECOLÓGICO



Figura 27- Complexo Ecológico

Fonte: Site da Fiat

Desde 1990, a Fiat já investiu cerca de US\$ 100 milhões em tecnologia e projetos para a preservação e melhoria do meio ambiente. Isso é traduzido em diversos esforços e ações, que trazem para os clientes produtos melhores, por meio de processos mais aperfeiçoados.

Um eficiente sistema de comunicação e conscientização de seus empregados, a mais adequada tecnologia para o controle de poluição e uma equipe especializada em ecologia para diagnósticos ambientais, são as estratégias da Fiat para manter o desenvolvimento sustentável e correto na montadora.

Além disso, as diretrizes e padrões legais de emissão de poluentes, estabelecidos pelo Proconve (Programa de Controle da Poluição do Ar por Veículos Automotores), que é gerenciado pelo IBAMA, são seguidos à risca pela Fiat, utilizando modernas tecnologias de otimização de motores, diminuindo as emissões e tornando seus veículos ainda mais econômicos.

Conheça todos os programas e projetos da Fiat, seus benefícios e seus resultados para a sociedade brasileira e para o mundo.

## 16. ISO 14001



Figura 28- Selo ISO 14001  
Fonte: Site Solutions 3m

### **Certificação Ambiental Internacional**

A Fiat Automóveis foi a primeira montadora brasileira de automóveis e veículos comerciais leves a obter o certificado da Norma ISO 14001 - que especifica os requisitos relativos a um Sistema de Gestão Ambiental - em 19 de dezembro de 1997.

**Confira os resultados alcançados antes da implantação do Sistema de Gestão Ambiental até o ano de 2011:**

Consumo de energia elétrica

De 1994 a 2011 – redução de 56% (kWh/veículo)

Consumo de água

De 1994 a 2011 – redução de 68% (m<sup>3</sup>/veículo)

### Recirculação de água

1994: 60%

2011: 99%

### Geração de resíduos

De 1994 a 2011 – redução de 44% (Kg/veículo)

### Reaproveitamento de resíduos

1994: 70%

2011: 100%

Uma das diretrizes da política ambiental da Fiat é levar a cultura de preservação para seus parceiros de negócios. Nesse sentido, a montadora vem buscando o aumento da conscientização das empresas fornecedoras, com a exigência de comprovação de licenciamentos perante os órgãos fiscalizadores, e observância de suas práticas ambientais.

A montadora também tem ações de sensibilização junto aos funcionários, visando à redução do desperdício em todas as áreas da empresa, desde os vetores energéticos (água, ar comprimido, energia elétrica, vapor e combustíveis) até os hábitos pessoais dos empregados.

## 17. ILHA ECOLÓGICA - COLETA SELETIVA



Figura 29 – Coleta Seletiva  
Fonte: Site da Fiat

### **Ilha Ecológica:**

Grande parte do trabalho ambiental da montadora está concentrado na “Ilha Ecológica”, um espaço dentro da fábrica de automóveis, em Betim (MG). Nela, os resíduos industriais são separados por categoria, armazenados e enviados às empresas para destino ambientalmente correto, sendo assim a FIAT Automóveis orgulha-se de não enviar resíduos à aterros licenciados ambientalmente, ou seja, dando destinação nobre aos resíduos e propiciando a reutilização destes nos processos de destinação final.

Além destas atividades, a Ilha Ecológica da Fiat destaca-se pelo pioneirismo na reciclagem do poliestireno expandido, mais conhecido como “isopor”. Este material é processado e transformado em matéria-prima para produção de diversos produtos, como vasilhames, solas para calçados, mangueiras, embalagens dentre outros.

### **As vantagens do projeto:**

- Desde 1994, a Ilha Ecológica já permitiu a reciclagem de aproximadamente 30 mil toneladas de papel e papelão;
- São mais de 660 mil árvores poupadas a partir da reciclagem de papel.

## 18. TRATAMENTO DE ÁGUA

### Tratamento de efluentes industriais:

A Fiat inaugurou em abril de 1998 um sistema de tratamento de efluente líquidos industrial através de tratamento biológico por leito fluidizados, que elevou a 92% o nível de recirculação da água utilizada na produção pela montadora, perto de 1,5 bilhão de litros anuais.

Atualmente as novas instalações da estação de tratamento funcionam através da utilização de nanotecnologia em sistemas de membranas MBR e osmose reversa, que eleva a 99% o nível de recirculação de água.

### Benefícios:

- Melhoria da qualidade de água recirculada e descartada
- Economia de água de 40%, que corresponde ao abastecimento de uma cidade de 30 mil habitantes
- Processo industrial com utilização de água recirculada, eliminando consumo de recursos naturais para processo produtivo
- Tecnologia de ponta para tratamento de efluente industrial



Figura 30 – Sistema de Tratamento Efluente da Água  
Fonte: Site da Fiat

## 19. INCLUSÃO SOCIAL

A valorização da vida, a transformação, a prosperidade, a autonomia do ser humano e a perenidade são os valores que norteiam o relacionamento da Fiat com a comunidade. A concretização dessa política se dá através do Programa **Árvore da Vida**, que nasceu em 2004, no Jardim Teresópolis, em Betim (MG), e hoje se estrutura por todo o Brasil, por meio de projetos que buscam promover o desenvolvimento humano e social, estimulando o empoderamento e o protagonismo.

O trabalho do **Programa Árvore da Vida** se concretiza nas histórias de superações, vitórias, oportunidades e esperanças que se multiplicam por todo o país. Sem perder de vista o desenvolvimento econômico, a empresa reafirma, a cada dia, a sua vocação cidadã, por meio de práticas sustentáveis que visam a garantir o elo entre o agora e o amanhã, comprometida com a construção de uma sociedade mais justa e harmoniosa ao alcance de todos.

Este é o jeito Fiat de guiar os seus negócios, de mãos dadas com a sociedade brasileira.

### **Programa Árvore da Vida:**



Figura 31- Programa árvore da vida  
Fonte: Site da Fiat

A Fiat, no Brasil, possui uma política de relacionamento com a comunidade chamada *Árvore da Vida*, norteada por valores como a valorização da vida, a transformação, a prosperidade, a autonomia do ser humano e a sustentabilidade.

Os "galhos" desta *Árvore da Vida* retratam a união de forças entre a Fiat, as comunidades envolvidas pelas ações de responsabilidade social da empresa e os integrantes da Rede Fiat de Cidadania.

Sem perder de vista o desenvolvimento econômico e ambiental, a empresa reafirma, a cada dia, a sua vocação cidadã por meio de práticas sustentáveis que visam a garantir o elo entre o agora e o amanhã, comprometida com a construção de uma sociedade justa e harmoniosa ao alcance de todos.

A concretização dessa política se dá através do Programa *Árvore da Vida*, que se divide em quatro grandes programas:

***Árvore da Vida – Jardim Teresópolis***

***Árvore da Vida – Voluntariado***

***Árvore da Vida – Capacitação Profissional***

***Árvore da Vida – Parcerias***

O ponto comum entre as iniciativas é o estímulo à autonomia do ser humano e ao empoderamento das comunidades para que se tornem protagonistas de suas próprias histórias.

## 19.1 Parceiros da Fiat de Cidadania

### REDE FIAT DE CIDADANIA



Figura 32- Parceiros Rede Fiat Cidadania  
Fonte: Site da Fiat

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Após o trabalho desenvolvido, chegamos à percepção que a montadora Fiat, permanecerá na liderança no ano 2014, pois levando em consideração dois fatores, como o lançamento da nova Picape Strada, que até o presente momento tem uma fantástica aceitação do público, e o futuro aumento da infração no país, decorrente do exagerado gastos público para o evento da copa do mundo, afetar o ramo automotivo, pois aumentará os impostos e diminuirá os investimentos materiais da população brasileira, ou seja, os consumidores que optarem por comprar um carro em sua maioria buscará pelo menor preço, e essa é uma das principais características da montadora Fiat, que tem o carro mais barato do país o Pálio.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Chiavenato, i.; sapiro, a. Planejamento estratégico. 7 reimpr - rio de janeiro: elsevier, 2003.

Porter, michel e. Competição = on competition: estratégias competitivas essenciais. 14 reimpressão. Tradução afonso celso da cunha serra. Rio de janeiro: elsevier, 1999. 515p.

Oliveira, djalma de pinho rebouças de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas. 22. Ed. São paulo: atlas, 2005. 335 p

<http://carros-motos.blogspot.com.br/2008/11/logos-da-fiat-volks-bmw-ferrari-ford-e.html> - acessado em 15/09/2013

[www.fiat.com.br](http://www.fiat.com.br)

[http://www.strategia.com.br/estrategia/estrategia\\_corpo\\_capitulos\\_conceitos.htm](http://www.strategia.com.br/estrategia/estrategia_corpo_capitulos_conceitos.htm) - acessado em 03/11/2013

Serra, f. A. R. Torres, m. C. S. E torres, a. P. Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos. Rio de janeiro: reichamn e affonso editores, 2004.

Johnson, g., scholes, k. & whittigton, r. Explorando a estratégia corporativa. Porto alegre: bookman, 2007.

<http://www.inpeau.ufsc.br/coloquio04/completos/arnaldo%20jos%e9%20de%20Olima%20-%20metodologia%20de%20planejamento.doc> – acessado em 13/11/2013.

<http://autossegredos.com.br/2013/07/10/fiat-comemora-37-anos-de-operacoes-no-brasil/11/02/2014>

<http://www.sinonimos.com.br/> - acessado em 19/11/2013.

[www.programapernambuco.fiat.com.br](http://www.programapernambuco.fiat.com.br) – acessado em 18/02/2014

Fenabreve, abeifa, jato dynamics e montadoras – acessado em 18/02/2014

[http://carros.ig.com.br/ranking/mais+vendidos+todas+as+marcas+todos+os+modelos++em+2013/01\\_2\\_1\\_00\\_00\\_1\\_00\\_00\\_2013\\_1.html](http://carros.ig.com.br/ranking/mais+vendidos+todas+as+marcas+todos+os+modelos++em+2013/01_2_1_00_00_1_00_00_2013_1.html)- acessado em 18/02/2014

<http://www.fiat.com.br/novidades-fiat/mercado/fiat-lidera-mercado-brasileiro-em-janeiro.html> - acessado em 02/04/2014

<http://www.saibagahardineiro.com.br/publico-alvo-e-nichos-de-mercado>- acessado em 02/04/2014

<http://blogs.odiarior.com/sportcars/2013/11/05/fiat-empresas-inovadoras-brasil-segundo-epoca-negocios-at-kearney/>- acessado em 02/04/2014

<http://carplace.virgula.uol.com.br/fiat-live-store-inovadora-loja-virtual-interage-com-internauta/>- acessado em 02/04/2014

<http://www.amici.com.br/?product=palio-fire-2014-2-portas>- acessado em 02/04/2014

<http://g1.globo.com/carros/noticia/2013/10/fiat-lanca-strada-2014.html>- acessado em 02/04/2014

## **ANEXO I**

- 1) Qual o seu sexo?
  
- 2) Qual é sua preferência sobre marcas de carro?
  
- 3) Qual é seu critério na compra de um carro?

## **ANEXO II**

- 1) Você possui um automóvel?
  
- 2) Seu automóvel é nacional ou importado?
  
- 3) Você compraria um carro da Fiat?
  
- 4) Em sua opinião, porque a Fiat é líder de vendas no Brasil há 12 anos seguidos?
  
- 5) Porque a Chevrolet é líder de vendas no estado de São Paulo?