

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS EMPRESAS

A Importância da Coleta de Dados e Soluções Tecnológicas para Tomada de Decisões e Aumento da Produtividade na Concessionária Estação FIAT – Brasília – Distrito Federal

Carlos Gustavo Lopes da Silva¹

Geisse Martins²

Marcelo de Andrade e Silva³

Hugo Silva Ferreira⁴

Resumo

Este *paper* tem por finalidade discutir as soluções tecnológicas que organizações podem escolher para elaborar estratégias de aumento de vendas, bem como apresentar ferramentas e sistemas de planejamento, com seus respectivos conceitos, que fomentem aos gestores tomadas de decisões nos seus negócios. Apresentaremos como estudo de caso uma Concessionária de Veículos, situada na Cidade de Brasília – Distrito Federal – Brasil, que negocia veículos novos da marca FIAT, pertencente a um dos maiores grupos de concessionárias da América Latina – Grupo Saga e como esta, após estruturar seu Sistema de Informações Gerenciais, os seus sistemas de gerenciamento de relacionamento com clientes, sua coleta e dados, a utilização da inteligência empresarial e expertise, análise mercadológica agregando valor e vantagens competitivas utilizou ferramentas tecnológicas para aumentar seu *marketing share* e consequentemente o volume de suas vendas. Ressaltamos também a importância do monitoramento das implementações adotadas em todo o processo da gestão e operacionalização para entendermos os motivos do sucesso do aumento de vendas, captação dos clientes e sua retenção.

Palavras-chave: Planejamento Empresarial, Sistemas de Informações Gerenciais, Inteligência Empresarial, Análise Mercadológica, Clientes, Ferramentas Tecnológicas.

Abstract

This paper aims to discuss the technological solutions that organizations can choose to develop strategies to increase sales, as well as to present planning tools and systems, with their respective concepts, that encourage managers to make decisions in their businesses. We will present as a case study a Vehicle Dealership, located in the City of Brasília – Distrito Federal - Brazil, which negotiates

¹Doutorando em Gestão e Negócios (UNISINOS). Mestre em Tecnologias Educacionais em Rede (UFSM). Especialização em Desenvolvimento de Jogos Digitais (ESTÁCIO). Pós-Graduação (MBA) em Administração Estratégica (ESTÁCIO). E-mail: cgsilva33@gmail.com.

² Doutorando em Educação (Yvy Enber). Mestre em Administração de empresas pela Must University. E-mail: geisse@geisse.com.br.

³ Bacharel em Turismo pela UNIFACS – Universidade Salvador. Pós-graduação (MBA) em Gestão Empresarial pelo Centro Universitário Estácio. Aluno do Mestrado em Administração da MUST – Miami University of Science and Technology. E-mail: marcelodeandradeesilva@gmail.com

⁴ Graduação em Administração pela UNIFAEI. Especialização em Docência do Ensino Superior e MBA em Educação Corporativa. Mestre em Administração pela Must University. E-mail: prof.hugosilvaferreira@gmail.com

new vehicles of the FIAT brand, belonging to one of the largest groups of dealerships in Latin America - Grupo Saga and like this, after structuring its Management Information System, its customer relationship management systems, its collection and data, the use of business intelligence and expertise, market analysis adding value and competitive advantages used technological tools to increase its marketing share and consequently the volume of its sales. We will also emphasize the importance of monitoring the implementations adopted throughout the management and operationalization process to understand the reasons for the success of the increase in sales, customer acquisition and retention.

Keywords: Business Planning, Management Information Systems, Business Intelligence, Market Analysis, Customers, Technological Tools

Introdução

Este *paper* é de extrema relevância por ter como base uma empresa e a partir dela podermos elucidar diversos aspectos que propiciaram o seu desenvolvimento frente a um mercado extremamente competitivo, sendo recém aberta e após 1 (um) ano ter se tornado a segunda maior concessionária em volume de vendas e *marketing share* dentro do mercado do Distrito Federal e uma das 5 maiores do Brasil.

Demonstraremos quais novos modelos, ferramentas de e-business estão entrando no cenário e como estas podem impactar o volume de vendas e como podemos utilizá-las de forma benéfica nesse segmento do comércio.

Através das análises, este artigo irá investigar e tentar compreender as principais questões que são levadas em consideração, por parte dessas empresas, quando se diz respeito a coleta de dados, tomada de decisões, ferramentas tecnológicas, comércio eletrônico e como o mercado impacta diariamente nessas tomadas de decisões bem como as teorias que ajudarão a compreender melhor esses conceitos e quais as ameaças e oportunidades dentro deste cenário em constante evolução, apontando as novas ferramentas que podem contribuir para o aumento das vendas.

Buscar-se-á apresentar a importância da coleta de dados para o desenvolvimento estratégico das empresas, destacando sua influência na elaboração de relatórios e na tomada de decisões. Mostraremos como os dados são fundamentais para uma melhor gestão e direcionamento, visando um posicionamento competitivo sólido e a manutenção da carteira de clientes, bem como a conquista de novos mercados.

Além disso, iremos demonstrar como a aplicação da tecnologia pode trazer benefícios significativos para a gestão e operacionalização dos negócios. Abordaremos as melhores ferramentas de gestão e vendas, adequadas a cada segmento, e destacamos como a utilização dessas ferramentas pode potencializar os resultados empresariais.

Nesse contexto, é importante ressaltar que a inteligência empresarial é um dos aspectos mais relevantes abordados neste estudo. Exploraremos como a análise criteriosa dos dados coletados pode proporcionar insights valiosos, permitindo uma compreensão mais profunda do mercado, dos clientes e da concorrência. Essa inteligência empresarial auxilia na identificação de oportunidades, na mitigação de riscos e na definição de estratégias assertivas para o crescimento e o sucesso da organização.

Em suma, como pesquisador, nosso objetivo é evidenciar a importância da coleta de dados, o papel da tecnologia na gestão empresarial e a relevância da inteligência empresarial para o desenvolvimento estratégico das empresas. Ao explorar esses aspectos, buscamos fornecer insights e orientações que contribuam para aprimorar a gestão, impulsionar as vendas e fortalecer a posição competitiva das empresas no mercado.

(BI) Carota (2018, p. 54)

é um conjunto de estratégias para obter, selecionar, analisar e gerenciar informações relevantes para a sua empresa. Embora existam muitos sistemas e tecnologias de inteligência empresarial ... são eficazes e aperfeiçoam a coleta de informações e dados ... está associada à tomada de decisões, ao planejamento estratégico e ao conhecimento do mercado em que o seu negócio está inserido ... e que importante para todas as empresas, independentemente de seu porte e segmento.

Sendo assim entender-se-á que com a utilização da inteligência empresarial é um fator preponderante para as tomadas de decisões, escolhas de ferramentas, direcionamento, estratégias, etc, ou seja, tudo aquilo que se tem como suporte para o desenvolvimento de maneira sustentável da empresa.

Para um melhor entendimento estruturamos esse trabalho em seções, buscando uma cronologia na escrita na qual em um primeiro momento apresentaremos a empresa escolhida como estudo de caso, em seguida discutiremos as vantagens competitivas para a melhor execução das estratégias de negócio. Discutiremos também como a inteligência empresarial pode e deve apoiar nas tomadas de decisões de acordo com os relatórios obtidos a partir dos dados coletados. No quarto momento verificaremos como o marketing e as oportunidades de e-business podem contribuir para aumentar a visibilidade do negócio pela internet e por fim apresentaremos quais as tendências globais que terão um maior impacto nos negócios futuramente e como estas podem impactar positiva ou negativamente para as empresas.

Para o desenvolvimento deste *paper* fizemos uma pesquisa bibliográfica, oriunda dos materiais ofertados pela disciplina, e utilizamos a Concessionária Estação FIAT como estudo de caso, nos quais fizeram com que tivéssemos um maior entendimento acerca do mercado e

ferramentas orientadas para vendas e internet e ajudaram a analisar melhor essas ferramentas e como poderemos utilizá-las de maneira mais assertiva para o fomento das vendas.

GRUPO SAGA – Casa de Amigos

A SAGA - Sociedade Anônima Goiás de Automóveis, foi fundada em 29 de novembro de 1972, por meio da desistência da antiga representante da marca Volkswagen na capital do Estado do Goiás, investiram na abertura da primeira concessionária do Grupo em Goiânia e primeira revendedora Volkswagen na Cidade.

Em 1974, o Sr. Antônio Maia adquiriu cotas partes da empresa, entrando na sociedade e a partir daí o Grupo se expandiu para as praças do Distrito Federal, Goiás, Minas Gerais, Rondônia, Ceará e Maranhão, em muitas delas tornando-se líder de vendas.

No seu Planejamento Estratégico tem como Missão: Comercializar produtos e serviços de forma responsável, sustentável e inovadora, com excelência no atendimento e como Visão: Ser líder com desempenho sustentável, atuando de forma ética e fidelizando as pessoas, com soluções inovadoras.

Os Princípios de Gestão do Grupo SAGA, conforme Planejamento Estratégico da Empresa de 2015 são:

- Que a gestão do negócio seja prioridade e todos os colaboradores canalizem sua força de trabalho para o objetivo comum.
- Que os gestores e líderes tenham visão empresarial e trabalhem com o foco no resultado, na manutenção e na perenização da empresa.
- Que as áreas e funções sejam gerenciadas com metas.
- Que os resultados obtidos sejam compartilhados entre o Grupo Saga e as pessoas que nele atuem. (www.gruposaga.com.br)

O Grupo Saga tem um Modelo de Gestão voltado para disseminação do conhecimento, foco no negócio e resultados. O Conhecimento é entendido pelo Grupo como “premissa básica para o desenvolvimento de estratégias e inovações que busquem a sustentabilidade da empresa”, conforme Erica Stabile, Gestora de Gente e Gestão. Diante disso, existem diversos trabalhos que são desenvolvidos pelo Departamento de Recursos Humanos, dentre a UNISAGA.

No ano de 2015, também foi criada a Escola de Varejo, esta por sua vez, tem por premissa o desenvolvimento de habilidades e competências, através dos treinamentos realizados, para todos

os colaboradores que dentro de suas atividades laborais tenham tratamento direto com o público / cliente visando a busca da qualidade do atendimento e melhoria das negociações realizadas.

A filosofia e política de desenvolvimento e retenção de talentos dentro da empresa é muito clara. Em toda abertura de vaga, sempre é verificada, dentro de todas as lojas da Região, se existe um colaborador com as habilidades necessárias para assumir o novo desafio, sendo assim este passa por um processo interno de seleção composto por entrevista no Departamento de Gente e Gestão, dinâmica de grupo, teste de avaliação composto por perguntas subjetivas e objetivas sobre a área pretendida, avaliação de habilidades e competências e entrevista com o gestor da área. Há política de cargos e salários bem definida e benefícios por produtividade, seja em dinheiro, viagens, prêmios, PPR – Participação de Lucros e Resultados entre outros.

Concessionária Estação Fiat

A Estação Fiat, é uma Concessionária de Veículos que faz parte do Grupo Saga, criada em maio de 2008, tendo como Missão comercializar produtos e serviços de forma responsável, sustentável e inovadora, com excelência no atendimento, e sua Visão em ser líder com desempenho sustentável, atuando de forma ética e fidelizando as pessoas, com soluções inovadoras.

A Empresa busca trabalhar com simplicidade, agilidade, paixão e pró-atividade, compartilhando conhecimentos e proporcionando um ambiente no qual as pessoas se sintam comprometidas, e ajam com autonomia, humildade e responsabilidade, de forma honesta, transparente e respeitosa para com os clientes, colaboradores, parceiros e fornecedores.

A concessionária possui uma Gestão de forma linear, onde todos os gestores estão disponíveis para atender qualquer colaborador em qualquer momento do dia e buscamos sempre, no desenvolvimento do nosso Plano Operacional Anual, envolver o máximo de colaboradores, por área, na sua elaboração.

As Vantagens Competitivas e Seus Valores Para Os Negócios

Antes de mencionarmos as vantagens competitivas, devemos entender a importância de uma organização possuir um planejamento estratégico muito bem elaborado e as suas respectivas estratégias de negócios baseadas nos objetivos, visão, missão e valores da empresa e que todos os participantes da instituição estejam engajados, motivados e direcionados aos objetivos propostos seja macro ou um projeto específico.

Para Rogers (2011) essas estratégias de negócios são as definições dos objetivos e metas a serem atingidos dentro de um espaço de tempo, quais ações a serem executadas e quais recursos estarão disponíveis para tal, portanto, é um plano construído para se atingir metas e objetivos.

Diante disso percebemos que quando possuímos as estratégias de negócios muito bem elaboradas passamos a possuir vantagens competitivas que segundo Porter (1989) afirma que a vantagem competitiva acontece quando uma empresa consegue criar uma capacidade ou valor superior, que a diferencia das demais, para seus clientes, ou seja, quando uma empresa se posiciona sempre um passo à frente das concorrentes fazendo com que estas tenham uma menor capacidade de ação, contudo se posicionando melhor no mercado.

Salientamos aqui que as vantagens competitivas são temporárias em virtude de que os concorrentes sempre buscam maneiras de se atualizarem frente ao mercado trazendo novas características aos serviços e produtos através da redução de custos em relação aos gastos de fabricação, distribuição de produtos e realização de serviços, análise e estudo de mercados, qualidade de atendimento, foco em metas e resultados, análise dos clientes, incentivos às equipes e desenvolvimento do marketing digital.

Para o desenvolvimento das vantagens competitivas, existem diversas ferramentas de gestão que orientam ao planejamento estratégico para as tomadas de decisões como:

- **Análise SWOT:** Esta tem como requisito analisar as Forças e Fraquezas internas de uma organização, bem como as Oportunidades e Ameaças Externas.
- **5 Forças de Porter:** Tem como intuito analisar as forças competitivas no meio que a empresa está inserida para avaliar sua rentabilidade. Tem como premissa combater as forças competitivas através das identificações das vantagens e inteligência competitiva e as oportunidades
- **3 Estratégias Genéricas de Porter:** São estratégias que são direcionadas a certos nichos de mercado com liderança de custos ou diferenciação (Enforque, Diferenciação e Liderança Geral de Custos)
- **Análise de Cadeia de Valor:** Essa ferramenta tem como premissa criar valor para o consumidor criando vantagem competitiva através de vantagens de custos ou diferenciação de produtos (Atividades Primárias e Atividades de Apoio).

Diante do apresentado, a gestão da Concessionária Estação FIAT, sempre teve como principal concorrente a segunda maior revendedora FIAT do País, por está situada na mesma cidade que é a BALI, que tinha como uma grande vantagem competitiva além dos anos de mercado



a mais (15 anos) o alto índice de qualidade de atendimento e ser a empresa mais lembrada a cidade quando se tratava de veículos, independente da marca, demonstrando sua força. Em contrapartida a Estação FIAT estava sendo lançada no mercado pelo Grupo de Automóveis que mais crescia e que hoje se tornou o Maior Grupo de Automóveis da América Latina.

Foi realizado um Grupo de Trabalho multidisciplinar para o desenvolvimento da Análise SWOT, meses antes da inauguração da concessionária e que foi de fundamental importância para as tomadas de decisões e criações de planos de ações da empresa, bem como definição dos gestores de acordo com as metas e objetivos bem definidos.

A Estação FIAT foi inaugurada com duas ferramentas tecnológicas avançadas à época (2008 / 2009) sendo estas, Televendas e Centro de Benefícios ao Cliente (CBC / F&I). O televendas foi um divisor de águas no mercado automotivo brasileiro, porque ninguém acreditava que pudesse vender carro por telefone e assim a concessionária recebia inúmeras visitas dos concorrentes para entender esse novo modelo de negócio. Já o CBC / F&I era um modelo de rentabilização das vendas dos veículos através dos produtos tangíveis (acessórios) e intangíveis (seguros e financiamento).

O mercado da época propiciava uma média de vendas de 600 carros mês na loja e o televendas iniciou com 8 executivos de vendas e estes vendiam uma média de 100 carros, correspondendo a quase 20% do volume de vendas. Esse televendas, além de ser constituído pelo telemarketing ativo e passivo também utilizava recursos tecnológicos como e-mail e primeiro chat desenvolvido na *home-page* de concessionária no Brasil, e um outro avanço que foi a entrega em domicílio, *test-drive* no local da empresa ou residência do cliente, e todo o processo de venda a distância e personalizado, sendo assim a Concessionária ditou uma nova modalidade de vendas bem como a inserção de novas tecnologias nesse segmento.

Sabemos que atualmente, com o avanço tecnológico, possuímos todo esse processo de atendimento virtual e até mesmo as assinaturas dos documentos, fazendo com que o cliente só venha a empresa pegar o seu veículo, isso se ele não optar pela entrega em sua residência.

Essas ações de vendas fizeram com que a Estação FIAT em menos de 1 ano de mercado se tornasse a potência que é e se posicionando entre as 5 maiores do país e alternando mês a mês entre primeiro e segundo lugar no Distrito Federal.

A Inteligência Empresarial para as Tomadas de Decisões



O Grupo Saga sempre utilizou a Estação Fiat como sua concessionária de *cases* mediante estudos desenvolvidos através de indicadores que a Controladoria desenvolvia e em 2009 foi percebido que apesar do volume de vendas ter aumentado significativamente fazendo com que a meta estipulada quanto ao posicionamento da empresa tanto no DF quanto no Brasil fosse atingida, foi verificado que itens como acessórios e financiamentos ainda estavam com volumes baixos de beneficiamento nas vendas criando assim o CBC / F&I.

Com a criação desse departamento o fluxo do processo de vendas foi alterado na empresa e houve uma grande mudança tanto na gestão desses itens como também na rotina dos executivos de vendas, que alguns criaram barreiras no que diz respeito a aceitabilidade por causa da alteração nas suas rotinas, bem como na retirada de funções que eles acreditavam que iriam perder vendas e consequentemente haveria redução salarial, mas não foi o ocorrido.

Antes do CBC / F&I, a recepção atendia o cliente e o direcionava para o executivo de vendas nos quais tinham que fazer a demonstração estática do veículo, realizar o *test drive*, fazer o processo de negociação da venda do carro, venda de acessórios e demais produtos, passar a ficha para aprovação do financiamento, colher a assinatura do cliente em toda documentação e depois fazer os encaminhamentos para o despachante providenciar o emplacamento do carro e para os demais departamentos para instalação dos acessórios e entrega técnica. A sensação que os executivos de vendas tinham era que estavam perdendo o poder de venda.

Com a entrada do novo departamento a recepção atenderia o cliente e encaminharia para o executivo de vendas. Esse por sua vez faria a demonstração do veículo e o *test drive*, buscando assim realizar o encantamento do cliente quanto ao veículo e depois encaminhar o cliente para o CBC / F&I para o fechamento da venda.

Com essa mudança de pessoa de atendimento, o executivo de vendas deixaria claro que estaria encaminhando o cliente para um profissional que verificaria qual banco estaria dando as melhores taxas, consequentemente a melhor parcela e a partir dali desfojava os clientes quanto aos pedidos das cortesias e o executivo de vendas ficava livre para atender mais clientes e ter a possibilidade de realizar mais vendas

Quando o cliente chegava ao CBC / F&I, estes analistas possuíam toda a técnica para fazer essa análise, além de aproveitar o ensejo e inserir no financiamento os valores referentes a acessórios, despachantes e até mesmo seguro do automóvel, fazendo com que o veículo saísse com tudo aquilo que o cliente desejava possuir a mais no veículo bem como toda a segurança possível. Por muitas vezes também já inseriu valores relativos a revisões dos veículos durante o prazo que o cliente tinha como pretensão passar até a troca do carro.



Depois desse atendimento, era realizado o contrato de compra e venda do veículo e o CBC / F&I colhia as assinaturas e dava encaminhamento de toda documentação necessária para as realizações das instalações e contratos de seguros e entrega do veículo.

Com esse novo fluxo e nova mentalidade de vendas, logo no primeiro mês foi percebido que o volume de carros vendidos se manteve, mas o objetivo principal também foi atingido. A balança relativa a venda de acessórios que era mais cortesia se tornou positiva assim como os demais itens e consequentemente as comissões dos executivos se tornaram maiores e com isso os analistas passaram a ter mais confiança neles.

Esse novo modelo de atendimento ganhou repercussão nacional e vários Diretores de diversos grupos de concessionárias do Brasil passaram a visitar a Estação Fiat para aprenderem esse novo negócio de rentabilização nas vendas, mas tudo isso só ocorreu mediante o uso da inteligência empresarial.

A inteligência empresarial conforme Sharada (2019) consiste na análise de tendências de novos mercados, características dos comportamentos dos concorrentes e produtos / serviços, desafios a serem encontrados no novo ou previsão do futuro cenário bem como a seleção dessas informações para as melhores tomadas de decisões dentro da empresa. Portanto a utilização de uma Controladoria na empresa foi e vital importância para a apresentação desses índices e análise de resultados para a tomada de decisões.

A controladoria tem como premissa de acordo com Padoveze (2016) coletar dados de relevância de cada departamento da empresa para buscar entendê-los como estão funcionando quanto aos seus objetivos proporcionando que cada gestor tenha uma visão geral do seu negócio e possam a partir desse relatório desenvolverem um planejamento eficaz e eficiente. Partindo desse entendimento, observamos o quanto é eficaz esse relatório mensal, organizado pela controladoria, para a tomada de decisões para o desenvolvimento do negócio.

Considerações

Diante do exposto neste paper, fica evidente que as organizações devem buscar utilizar a inteligência empresarial como uma ferramenta estratégica para identificar pontos fortes e fracos, além de coletar dados e informações por meio da automação. Esses dados devem ser aproveitados de maneira eficiente pelos gestores, visando alcançar metas e objetivos, além de manter a empresa competitiva. Essa abordagem abrange aspectos como a gestão de estoque, qualificação e quantidade adequada de recursos humanos, controle de custos, orçamentos, fiscalidade, economia e análise da concorrência, tudo alinhado com a missão e objetivos da empresa.





Um exemplo prático de sucesso nesse sentido é a concessionária Estação Fiat, que se estabeleceu com um propósito bem definido e com a participação ativa de todos os colaboradores. O planejamento foi conduzido de forma transparente e envolveu os setores estratégico, tático e operacional, garantindo uma sinergia e interação completa entre eles. O objetivo era tornar-se uma das principais concessionárias Fiat do Brasil em rentabilidade e volume de vendas.

Esse engajamento e envolvimento de todos os colaboradores são cruciais para o sucesso da organização, pois cada um contribui ativamente nas análises e compreende perfeitamente seu papel dentro desse contexto. Esse fator é determinante para o aumento da produtividade e, consequentemente, para o alcance dos objetivos propostos.

Ao longo dos anos, a concessionária Estação Fiat destacou-se como referência no desenvolvimento de novos negócios e modelos operacionais no mercado automotivo nacional. Sua expertise foi reconhecida pela montadora, que a utilizou como referência na criação de novos produtos e serviços, como também influenciou diretamente na operação comercial de diversas concessionárias do Brasil.

Esses exemplos reforçam a importância de utilizar a inteligência empresarial de forma estratégica, envolvendo todos os colaboradores e direcionando-os para o alcance dos objetivos da organização. A análise de dados e a participação ativa de todos são pilares fundamentais para impulsionar o sucesso e a inovação no mercado.

Referências

Carota, José Carlos (2018). *Inteligência Empresarial* (1ª ed.). Rio de Janeiro - RJ: Freitas Bastos Editora.

Grupo Saga – Casa de Amigos (2022). Consultado em 21 mar. 2022. Disponível em <https://www.gruposaga.com.br/sobre>

Padoveze, Clóvis (2016). *Controladoria estratégica aplicada: Conceitos, estrutura e sistema de informações* (1 ed.). São Paulo – SP: Cengage Learning Edições.

Porter, Michael E. (2005). *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência* (1ª ed.). São Paulo – SP: Atlas Editora.



Rogers, Steven (2011). *Finanças e Estratégia de Negócios para Empreendedores* (2ª ed.). Porto Alegre – RS: Bookman Editora.

Sharda, Ramesh; Delen, Dursun; Turban, Efrain; Brodbeck, Ângela. *Business Intelligence e Análise de Dados para Gestão do Negócio* (4ª ed.). Porto Alegre – RS: Bookman Editora.

Stabile, Erica (2016). As ferramentas do Coach para o Desenvolvimento de Pessoas. In Silva, Marcelo de Andrade e. *A Importância das Ferramentas do Coach para o Desenvolvimento dos Colaboradores da Concessionária Estação Fiat – Brasília – DF* (Artigo do MBA em Gestão Estratégica de Pessoas). Universidade Cruzeiro do Sul, Brasil.