



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS



GUILHERME CHRISTOFER CARLOS FERREIRA

**PLANO DE NEGÓCIOS COM ÊNFASE EM PADRONIZAÇÃO
DAS ATIVIDADES E MELHORIAS NAS VENDAS E PÓS-
VENDAS DA ICAR AUTOMÓVEIS**

Limeira

2014



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS



GUILHERME CHRISTOFER CARLOS FERREIRA

PLANO DE NEGÓCIOS COM ÊNFASE EM PADRONIZAÇÃO DAS ATIVIDADES E MELHORIAS NAS VENDAS E PÓS- VENDAS DA ICAR AUTOMÓVEIS

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como requisito parcial para
obtenção do título de Bacharel em Gestão
de Empresas à Faculdade de Ciências
Aplicadas da Universidade Estadual de
Campinas.

Orientador: Prof. Dr. André Luiz Sica de Campos

Limeira

2014

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA *PROF. DR. DANIEL JOSEPH HOGAN* DA
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS

F413p	<p>Ferreira, Guilherme Christofer Carlos</p> <p>Plano de negócios com ênfase em padronização e melhorias nas vendas e pós-vendas da ICAR Automóveis / Guilherme Christofer Carlos Ferreira. - Limeira, SP: [s.n.], 2014. 43 f.</p> <p>Orientador: André Luiz Sica de Campos. Monografia (Graduação) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Ciências Aplicadas.</p> <p>1. Negócios - Planejamento. 2. Gestão de negócios. 3. Planejamento estratégico - Administração. 4. Pequenas empresas. I. Campos, André Luiz Sica de. II. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Ciências Aplicadas. III. Título.</p>
-------	--

Título em inglês: Business plan with emphasis on standardization and improvement on sales and post sales at ICAR Vehicles.

Keywords: - Business - Planning;
- Business Management;
- Strategic Planning – Administration;
- Small companies.

Titulação: Bacharel em Gestão de Empresas.

Banca Examinadora: Profa. Dra. Rebeca Buzzo Feltrin.

Data da defesa: 18/12/2014.

Autor: Guilherme Christofer Carlos Ferreira

Título: Plano de negócios com ênfase em padronização das atividades e melhorias nas vendas e pós-vendas da ICAR Automóveis

Natureza: Trabalho de Conclusão de Curso em Gestão de Empresas

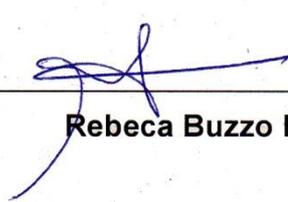
Instituição: Faculdade de Ciências Aplicadas, Universidade Estadual de Campinas

Aprovado em: 18/12/2014

BANCA EXAMINADORA

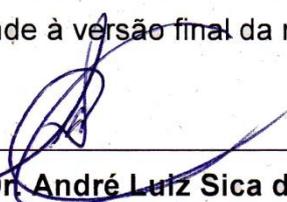


**Prof. Dr. André Luiz Sica de Campos – Presidente
Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA/UNICAMP)**



Rebeca Buzzo Feltrin (Avaliadora)

Este exemplar corresponde à versão final da monografia aprovada



**Prof. Dr. André Luiz Sica de Campos – Presidente
Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA/UNICAMP)**

AGRADECIMENTOS

No momento em que estou encerrando mais um ciclo de minha vida, a primeira coisa que devo fazer é agradecer aos meus pais, que sempre me apoiaram e me auxiliaram em tudo que me dispus a fazer.

Agradeço aos meus familiares, pelo carinho e incentivo.

Agradeço também todos os professores que passaram por minha vida acadêmica, sem eles tudo isso seria impossível.

Agradeço aos amigos verdadeiros que sempre estiveram do meu lado, seja na escola, na faculdade ou em qualquer situação que me deparei durante a vida.

Agradeço ao Guilherme Roberto Bessa, meu amigo/irmão, que hoje mora no céu, mas está sempre comigo me dando forças aonde e como eu estiver.

Agradecimento especial também a Mariana Akemi, pessoa mais que especial em minha vida e fundamental nesse período de graduação.

Por fim, agradeço ao meu orientador, Professor Dr. André Luiz Sica de Campos, que desde o princípio entendeu quais eram meus objetivos e me auxiliou em tudo que precisei durante a elaboração deste trabalho.

CARLOS FERREIRA, Guilherme Christofer. Plano De Negócios Com Ênfase Em Padronização Das Atividades e Melhorias Nas Vendas e Pós-vendas Da ICAR Automóveis. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Gestão de Empresas) – Faculdade de Ciências Aplicadas, Universidade Estadual de Campinas. Limeira, 2014.

RESUMO

No cenário atual das pequenas empresas brasileiras, dificilmente encontra-se alguma que faça um planejamento estratégico de suas ações. Isso decorre pelo fato dessas empresas, em sua maioria, serem geridas por pessoas sem conhecimento na área da administração, o que gera esta carência. Este trabalho tratará de uma empresa em específico, a Icar Automóveis, empresa com 30 anos de atuação no ramo de automóveis e que nunca teve um planejamento estratégico e nem um plano de negócios. Na busca por melhorias, foram utilizadas três ferramentas: *Brand Development*, *Process Mapping* e *Visioning – The Future*, todas retiradas do livro *Tools For Success – A Manager's Guide* de Suzanner Turner (2003). Elas mostraram a dificuldade em mapear todos os processos da empresa, principalmente devido a inconstância dos encarregados por cada tarefa e também mostraram que um melhor relacionamento interpessoal e menor burocratização podem ser importantes armas contra as grandes concorrentes.

Palavras-chave: 1. Planejamento 2. Gestão de empresas 3. Planejamento estratégico – Administração 4. Pequenas empresas

CARLOS FERREIRA, Guilherme Christofer. Business plan with emphasis on standardization and improvement on sales and post sales at ICAR Vehicles. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Gestão de Empresas) – Faculdade de Ciências Aplicadas, Universidade Estadual de Campinas. Limeira, 2014.

ABSTRACT

In the current scenario of the Brazilian small enterprises, it's hard to find one that makes any Strategic Planning. It happens a lot because of these companies mostly being ran by people without knowledge in administration, and that has being a problem. This paper will deal with a company in specific, Icar Cars, a company with 30 years of expertise in the car market and that never had a Strategic Planning and neither a business plan. Searching for improvements, were used three tools: Brand Development, Process Mapping and Vision - The Future, all got from the book Tools for Success - A Guide, of Suzanne Turner (2003). They showed the difficulty of mapping all the process of the company, mainly due to the inconstancy charge per each task and showed that personhood and minor bureaucratization may be important weapon against competitors.

Keywords: 1. Planning 2. Business Management 3. Strategic Planning – Administration 4. Small companies

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CNH: Carteira Nacional de Habilitação

CNPJ: Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica

CPF: Cadastro de Pessoas Físicas

CRV: Certificado de Registro de Veículo

DETRAN-SP: Departamento Estadual de Trânsito de São Paulo

FIPE: Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas

Km: Quilômetros

Renavam: Registro Nacional de Veículos Automotores

RG: Registro Geral

UNICAMP: Universidade Estadual de Campinas

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Casos de melhorias na força de vendas

14

SUMÁRIO

1- INTRODUÇÃO	10
1.1- Introdução	10
1.2- Problemática	10
1.3- Objetivos	12
1.4- Justificativas	12
2- REVISÃO DA LITERATURA	13
Quadro 1 – Casos de melhorias na força de vendas	14
3- METODOLOGIA	17
3.1- Metodologia	17
3.2- Ferramentas	17
3.2.1- <i>Brand Development</i>	17
3.2.2- <i>Process Mapping</i>	18
3.2.3- <i>Visioning – The Future</i>	18
3.2.4- Questionário de Diagnóstico da Empresa	19
3.3- Considerações	20
4- RESULTADOS	21
4.1- Resultados das Ferramentas	21
4.1.1- <i>Brand Development</i>	21
4.1.2- <i>Process Mapping</i>	22
4.1.3- <i>Visioning – The Future</i>	31
4.1.4- Questionário de Diagnóstico	32
5- CONCLUSÃO	35
6- REFERÊNCIAS	36
ANEXO 1 – Termo de Venda e Responsabilidades do Vendedor	37
ANEXO 2 – Termo de Responsabilidade de Compra	38
APÊNDICE 1 – Diagrama de atividades da Compra	39
APÊNDICE 3 - Diagrama de atividades da Venda	41

1- INTRODUÇÃO

1.1- Introdução

O trabalho é pautado na detecção e solução de problemas encontrados na empresa estudada, a Icar Automóveis, focando principalmente em dois pontos-chave de carência da empresa: comunicação de força de vendas e documentação de rotinas de negócio.

1.2- Problemática

A empresa situada na cidade Americana, interior de São Paulo, atua desde 1983 no comércio de veículos e por estar há mais de 30 anos inserida no mercado, encontra-se estabilizada social e financeiramente.

Basicamente familiar, seu corpo de trabalhadores é formado por três pessoas: um funcionário, que desempenha diversas funções, tais como: *office boy*, lavador, polidor de automóveis e serviços gerais, como limpeza e manutenção do salão, o proprietário e seu filho, que também desempenham mais de uma função cada um, tais como: compra e venda de automóveis, documentação dos mesmos, toda a parte burocrática e fiscal, *marketing*, entre outras.

A firma que começou apenas com o proprietário e um funcionário em um pátio alugado, chegou a ter três salões próprios, nove funcionários e uma média de 45 carros no estoque, mas segundo o ciclo de vida organizacional de Daft (2014; p.524), foram encontradas dificuldades na transição entre o Estágio de Coletividade e o Estágio de Formalização, pelos problemas em delegar responsabilidades administrativas entre funcionários e gerir um grande estoque. Com isso, fora resolvido reduzir o tamanho da empresa novamente.

Segundo o próprio Daft (2014; p. 527), a definição para o Estágio da Coletividade é que

Essa é a juventude da organização. O crescimento é rápido e os funcionários estão animados e comprometidos com a missão da empresa. A estrutura ainda é basicamente informal, embora alguns procedimentos estejam

surgindo. Líderes carismáticos fortes oferecem direcionamento e metas para a organização. Crescimento contínuo é a maior meta.

Já o setor de formalização é defido pelo mesmo autor (2014; p. 527 – 528) por:

Nesse ponto, a organização está entrando na meia-idade. Surgem as características burocráticas. A empresa adiciona grupos de apoio aos funcionários, formaliza procedimentos e estabelece uma hierarquia clara e uma divisão do trabalho. No estágio de formalização, as organizações também podem desenvolver itens complementares para oferecer uma linha completa de produtos. A inovação pode ser alcançada por meio do estabelecimento de um departamento separado de pesquisa e desenvolvimento (P&D). Os principais objetivos são a estabilidade interna e a expansão no mercado. A alta administração delega, mas também implementa sistemas de controle formais

Atualmente o estoque da loja possui em média 15 unidades de carros dentre as variadas marcas e modelos, sendo basicamente formado por carros com no máximo 4 anos de uso e com valores entre R\$15.000,00 e R\$70.000,00, mas existem excessões. A loja também trabalha com 0 km de todas as marcas, mas apenas sob encomenda.

Para abastecer o seu estoque, a Icar tem parcerias com algumas concessionárias de automóveis da região, como a Dahruj Honda e a Forte Ford em Campinas, a Carlos Cunha Chevrolet em Sumaré e a Automec Chevrolet em Americana. Além disso, ainda existem as parcerias com outras revendedoras da cidade e também a compra de automóveis de particulares que vão até a loja oferecê-los ou que são encontrados através de anúncios em sites e jornais.

Além das parcerias de fornecimento, a Icar também tem acordos com bancos de financiamento, como Santander/Aymoré, Banco Pan e Bradesco para viabilizar os negócios.

A principal forma de divulgação da empresa hoje é a internet, apesar de não possuir *website* próprio. A Icar divulga seus produtos em sites como CarroAmericana, Webmotors, OLX, BomNegócio e Mercado Livre. Através da

internet é que são iniciados mais de 80% dos negócios.

1.3- Objetivos

O objetivo geral deste trabalho é otimizar o funcionamento da empresa como um todo, viabilizando um crescimento lucrativo para a mesma, gerando principalmente uma melhoria na parte de vendas e pós-vendas, a segunda inexistente hoje.

Como objetivo específico tem-se a documentação das atividades realizadas na empresa, buscando reduzir ao máximo as falhas durante as negociações, as quais hoje geralmente são corrigidas sem grandes danos para a firma, mas acabam por tomar o tempo dos trabalhadores, que já é escasso e poderia estar sendo aproveitado para outras tarefas

1.4- Justificativas

A oportunidade surgiu no momento em que o autor, graduando em Gestão de Empresas pela UNICAMP, precisando fazer um Trabalho de Conclusão de Curso e ao mesmo tempo sentindo a necessidade de promover melhorias na empresa de sua família, resolveu alinhar as duas necessidades.

O projeto se torna viável devido ao acesso total e irrestrito que possui das informações necessárias e também pelo fato da empresa ser pequena, o que facilita a implementação de possíveis mudanças no modo de trabalho. Outro ponto que contribui para a viabilidade do projeto é que o proprietário da empresa, concorda que mudanças devem ser feitas e que há muito para melhorar.

2- REVISÃO DA LITERATURA

Trataremos neste trabalho sobre o marketing da empresa, mais especificamente da chamada “Força de Vendas”, que pode existir e ser planejada tanto para as vendas externas, com visitas de vendedores, por exemplo, quanto para as vendas internas, que são aquelas em que o cliente é quem busca a empresa e o vendedor deve convencê-lo a realizar a compra.

Conforme Kotler e Keller escreveram no livro *Administração de Marketing* (2006, p. 618)

Atualmente a maioria das empresas do mercado organizacional baseia-se em uma força de vendas profissional, que identifica clientes potenciais, transforma-os em clientes e expande o negócio; ou elas contratam representantes ou agentes dos fabricantes para conduzir a tarefa de venda direta. No mercado consumidor, muitas empresas também usam uma força de vendas direta: agentes de seguro, corretores da bolsa e distribuidores trabalham na organização de vendas diretas como Avon, Amway, Mary Kay e Tupperware.

O homem sempre utilizou e desenvolveu diversas maneiras para conseguir vender ou trocar mais e melhor os seus produtos, mesmo sem pensar nisso como um tema relevante. Quando os antigos povos caminhavam por quilômetros levando consigo seus alimentos e até mesmo seus animais para se reunirem em feiras de troca, eles ficavam horas enaltecendo as qualidades de seus produtos, e isso já era uma busca pela maior força de vendas.

Atualmente, as empresas dão mais atenção para esse tema, visto que ele realmente dá resultados quando bem utilizado. Segundo Kotler e Keller (2006, p.618), “a cada ano, as empresas norte americanas gastam mais de US\$1.000.000.000.000,00 com forças de vendas e materias de vendas, mais do que gastam com qualquer outro método promocional”.

O elemento fundamental da força de vendas é o vendedor, portanto este merece uma atenção especial, que deve passar desde o recrutamento até o treinamento e a supervisão do que está sendo feito. (Kotler e Keller, 2006, p.622)

Para montar uma boa equipe de vendedores, a empresa deve primeiro pensar em dois tópicos importantes:

- (i) Qual será a estratégia da força de vendas e (ii) qual vai ser o tamanho da força de vendas.

Definidos esses dois pontos, os próximos passos, segundo Kotler e Keller (p.623, 2006), são: (i) recrutar bons profissionais, (ii) treiná-los para que possam estar alinhados aos objetivos da empresa e sempre atualizados com o que e com quem estão trabalhando, (iii) motivá-los para que possam se empenhar mais e mostrar melhores resultados a cada dia e por fim (iv) supervisioná-los e avaliá-los constantemente, para que possam ter o *feedback* de seu serviço e saber se ainda vale a pena mantê-los na empresa, ou até para detectar alguma falha no processo de treinamento e motivação da equipe.

No quadro abaixo estão alguns exemplos relevantes de melhoria na força de vendas que são relatados no livro Administração de Marketing, de Kotler e Keller (2006), que são os casos da Whirlpool, da Owens-Corning e do Citibank.

Quadro 1 – Casos de melhorias na força de vendas

Notando que suas vendas não iam muito bem e que os vendedores não conseguiam aprender o suficiente sobre os produtos com os cursos em sala de aula que promovia, a Whirlpool resolveu pegar todos os seus vendedores e os colocou em uma casa de campo totalmente equipada com os produtos que eles vendiam. Com a necessidade de usar os produtos para desenvolver as tarefas domésticas, eles aprenderam muito mais e se sentiram mais confiantes para descrever as qualidades do produto para os clientes.

Já a Owens-Corning transformou todo o seu histórico de vendas em um sistema *on-line*. Com ele, o vendedor pode puxar em segundos diversas características e informações do cliente, ganhando mais força na abordagem, além de também ter mais autonomia para resolver alguns problemas mais simples.

Na busca por fidelização do cliente, o Citibank passou a dar brindes como uma espécie de prêmio por fidelidade. Por exemplo, clientes novos ganham cem dólares, mas desde que comecem a pagar suas contas *on-line* pelo banco. Com isso, o Citibank “forçou” os clientes a descobrirem o *bankline* e aprenderem a usar mais os serviços que são oferecidos, e uma vez que o cliente se acostuma a usar um serviço, a chance de ele permanecer no banco é muito maior, além de atrair os novos clientes devido ao prêmio em dinheiro.

Fonte: Kotler e Keller (2006).

Relacionando os casos com a nossa empresa, a Icar Automóveis, nota-se que poucas estratégias de marketing e de força de vendas são planejadas com antecedência. Mas o que é o marketing? Para Gracioso (1971) existem inúmeras definições técnicas e até algumas traduções, como Mercadologia ou até “Mercância”. Já para Corrêa (2009) podemos sintetizar o conceito em uma palavra: troca. Segundo ele, “é um processo social e gerencial que estuda as relações de troca entre indivíduos e organizações para que se obtenham aquilo que desejam e necessitam”.

Outro fator muito importante que não é encontrado é o histórico de todos os clientes e interessados que passaram pela loja, para que haja uma abordagem mais contundente e um acompanhamento melhor da negociação. Devido ao fato de termos dois vendedores, muitas vezes as negociações começam com um e passam para o outro, que pega o negócio muitas vezes pela metade e perde um pouco da força por não ter acesso ao que já aconteceu.

Com o histórico de clientes em mãos, será mais fácil definir qual deve ser o público-alvo da Icar, através de uma análise das transações que realmente se efetivaram. Para Kotler e Armstrong (2007), “Antes de definir seus mercados e avaliar seus respectivos perfis, os varejistas não podem tomar decisões consistentes sobre sortimento, serviços, preços, propaganda, decoração da loja ou qualquer uma das outras decisões que devem servir de apoio a suas posições”.

Há também a necessidade de conhecer melhor os carros, que a cada dia vem com novos opcionais e funcionalidades. Pelo fato de a loja ser uma multimarcas, isso fica um pouco mais complicado, pois cada montadora tem suas particularidades e, as vezes, a mesma função muda completamente de um carro para o outro. A maneira mais viável de conseguir esse conhecimento será através de mídias especializadas, como revistas, programas de televisão e *websites*.

Além de um questionário para diagnóstico da empresa, utilizaremos algumas ferramentas encontradas no livro de Turner para nos auxiliar, como a *Brand Development*, a *Process Mapping* e a *Visioning – The Future*.

Na primeira definiremos qual imagem queremos que nossa empresa possua e

em seguida entrevistaremos funcionários, fornecedores e clientes, buscando saber o qual a opinião deles sobre a marca e o quais as mudanças necessárias para que possamos passar a imagem que nós consideramos ideal para a empresa.

Na segunda pegaremos as atividades principais da empresa, que são a compra e venda de veículos, e as dividiremos em subatividades o máximo possível, para ter uma visão detalhada do processo, facilitando encontrar falhas e também criar um roteiro.

Na última utilizaremos um questionário encontrado no livro de Suzanne Turner (2003) para definirmos como as pessoas envolvidas diretamente com a empresa a enxergam e qual o melhor caminho para seguir no futuro, corrigindo os erros do passado e buscando a melhoria corporativa.

3- METODOLOGIA

3.1- Metodologia

Dentro de qualquer empresa ou instituição, utiliza-se de algumas ferramentas administrativas e de pesquisa para conseguirmos aprimorar os métodos ou resolver problemas. Nessa seção mostraremos as ferramentas que foram utilizadas para obter melhores resultados na Icar Automóveis. Foram utilizadas três ferramentas que foram retiradas do livro de Turner e também um questionário elaborado por Freitas.

A aplicação de todas essas ferramentas levou aproximadamente um mês, somando todo o tempo de análise, entrevistas, apuração dos dados e conclusão. Durante esse tempo foram notadas algumas dificuldades, como por exemplo a parcialidade das respostas, principalmente pelo fato que o entrevistador era também o proprietário da loja. Outro ponto crítico foi conseguir adaptar as ferramentas para aplicá-las em uma microempresa, visto que a maioria delas é desenvolvida para médias e grandes empresas, com um elevado número de *stakeholders* e *shareholders*.

3.2- Ferramentas

3.2.1- *Brand Development*

A primeira ferramenta é a *Brand Development*. Utilizamos esta ferramenta para comparar o que nós queremos que as pessoas ligadas à empresa pensem sobre ela com o que eles atualmente pensam, traçando assim uma rota a ser seguida. Foi utilizado um grupo de 10 stakeholders e levou 10 dias, pois as entrevistas eram esporádicas. Em seguida separamos em grupos, que são eles: clientes, fornecedores, funcionários e pessoa próximas.

Primeiro escrevemos o que queremos que cada grupo pense sobre a marca e sobre a empresa como um todo, tanto no tangível quanto no intangível. Em seguida, realizamos uma pesquisa com as pessoas selecionadas e coletamos informações sobre o que de fato eles pensam sobre a empresa. Tendo essas informações em mãos, confrontamos a situação atual com a situação desejada e encontramos os pontos mais deficientes, e são nesses pontos que dedicaremos mais atenção.

3.2.2- *Process Mapping*

A segunda é a *Process Mapping*. Usamos esta ferramenta para mapear as principais atividades que são realizadas na empresa, obtendo uma representação gráfica bem consistente de como a empresa funciona. Essa ferramenta demandou bastante tempo para ser completa, foram 3 semanas de debates e correções conforme os erros iam aparecendo. A principal dificuldade consistiu na hora de definir a sequência em que as ações devem ser realizadas, pelo fato de que hoje não existe uma sequência pré estabelecida.

A princípio designamos qual parte seria analisada e em seguida verbalizamos as ações e criamos um diagrama com as ações principais. É possível que haja mais de um *input* ou *output* por ação. Em seguida, focamos em cada ação principal e a subdividimos em ações menores. Seguimos repetindo isso até não existir mais a possibilidade da subdivisão. Quando todas as atividades estavam completamente subdivididas, obtivemos um diagrama com um mapeamento completo das atividades das empresa.

3.2.3- *Visioning – The Future*

Por fim, utilizamos a *Visioning – The Future*. Essa ferramenta nos ajudou a definir qual caminho trilhar para atingirmos um resultado desejado no futuro e levou apenas algumas horas para ser aplicada. Definimos como meta o ano de 2019, e simulamos essa data como sendo o presente. Então, aplicamos a seguinte série de perguntas sobre a empresa, imaginando estar na data futura e em uma situação ideal:

- 1- Quem são os parceiros dessa empresa de sucesso?
- 2- Como eles nos vêem enquanto empresa?
- 3- Como estamos ganhando dinheiro?
- 4- Quais fatores externos estão nos afetando?
- 5- O que nos faz especial?
- 6- Como nós competimos no mercado?
- 7- Nossa organização se parece com o que?
- 8- Quais são nossas maiores forças?
- 9- Como é trabalhar nessa organização?

Repetimos o questionário com o proprietário, sua esposa e filho, que são as pessoas que se relacionam mais diretamente com a empresa. Após termos todas as respostas, juntamos e discutimos as mesmas, para termos apenas um grupo ideal de respostas. Tendo uma imagem feita do melhor futuro para a empresa, comparamos este futuro com o que acontece hoje, e então pudemos encontrar o que devemos mudar e/ou como devemos agir a partir de hoje para atingirmos nossos objetivos.

3.2.4- Questionário de Diagnóstico da Empresa

Além dessas três ferramentas, fora utilizado também um questionário de diagnóstico da empresa criado por Freitas, com o qual fica mais evidente os pontos críticos da empresa, tanto positivos quanto negativos. As perguntas aplicadas foram as seguintes:

- a. Existe registro de clientes? Os contratos e histórico de produtos adquiridos são facilmente verificáveis?
- b. A empresa sabe quais são os seus principais concorrentes e o que eles estão fazendo para alcançar o mercado? Que preços estão praticando e quais estratégias de divulgação?
- c. Quais são seus atuais fornecedores? Você conhece as demais opções? Sabe os preços praticados no mercado e os preços que você está pagando? É fácil acessar os dados de preços pagos em alguma mercadoria?
- d. Como foi elaborado o preço de venda? Existe um padrão baseado em custos e/ou mercado? O preço está compatível com o mercado (comparar com concorrência)?
- e. Você tem conhecimento de todos os impostos que devem e são pagos? É fácil consultar essas informações? Seu contato com o contador é frequente?
- f. Você tem conhecimento sobre todas as despesas fixas da empresa? Essa informação está registrada em algum lugar?
- g. Existe uma pessoa responsável e datas fixas para a realização de pagamentos?
- h. Você tem conhecimento sobre todos os custos e despesas variáveis (diretamente relacionados com o produto e a venda) da empresa? Essa informação está registrada em algum lugar?

- i. Quais são todas as atividades que precisam ser realizadas na empresa (interna ou externamente)?
- j. Quantos funcionários a empresa possui? Quais são as suas funções e responsabilidades? Todas as atividades possuem responsáveis bem definidos?
- k. As contas da empresa estão completamente separadas das contas dos sócios?

3.3- Considerações

As maiores dificuldades na aplicação destas ferramentas foram o pequeno número de trabalhadores na firma e o fato de que o entrevistado pode ter omitido opiniões críticas a respeito da empresa por saber que o entrevistador era o proprietário da mesma, ou seu filho. Outro ponto que gera obstáculos é a dificuldade de se encontrar ferramentas confiáveis e que foram projetadas para empresas menores.

4- RESULTADOS

4.1- Resultados das Ferramentas

4.1.1- *Brand Development*

Ao aplicar a *Brand Development* com os *stakeholders*, conforme fora abordado no tópico 3.2.1, questionamos aos entrevistados quais as principais características que deseja-se que cada grupo enxergue na ICAR Automóveis enquanto empresa e obteve-se esse resultado:

1- Clientes:

- a. Confiável
- b. Honesta
- c. Bons produtos
- d. Bons preços
- e. Tradição de mercado

2- Fornecedores

- a. Bom comprador
- b. Confiável
- c. Honesta
- d. Bom relacionamento

3- Colaboradores

- a. Bom lugar para trabalhar
- b. Grupo se ajuda
- c. Trabalho é recompensado

4- Pessoas próximas

- a. Honesto
- b. Bons produtos
- c. Procurarei quando for trocar de carro
- d. Bons preços

Esses dados representam como as pessoas que estão dentro da empresa desejam que cada grupo enxergue-a. O segundo passo foi realizar o mesmo questionamento com os membros de cada um dos grupos escolhidos. Foram entrevistados 5 indivíduos por grupo e feito um resultado médio entre eles. Os

resultados finais foram:

- 1- Clientes:
 - a. Bom atendimento
 - b. Boa estrutura
 - c. Bons produtos
 - d. Confiável
- 2- Fornecedores
 - a. Bom pagador
 - b. Bom comprador
 - c. Idôneo
- 3- Colaboradores
 - a. Alta cobrança
 - b. Espaço agradável
 - c. Respeito mútuo
- 4- Pessoas próximas
 - a. Honesto
 - b. Bons produtos
 - c. Boa estrutura

Nota-se que a imagem da empresa com clientes e com pessoas próxima é muito parecida e também é bem próxima do que se é desejado. Quanto aos colaboradores tem-se um *déficit* de reconhecimento e de trabalho em equipe, apesar de os colaboradores considerarem ser um lugar agradável para se trabalhar. Quanto aos fornecedores, a relação é simples e nunca existiram problemas, portanto os resultados foram os esperados.

4.1.2- *Process Mapping*

O *Process Mapping*, conforme abordado no tópico 3.2.2, foi desenvolvido através de observações e *brainstorm* com todos os colaboradores da empresa, e foram obtidos três diagramas de atividades: Comprar, Estocar e Vender. Dentro dessas três ações principais se subdividiram várias outras, como é possível ver nos diagramas 1, 2 e 3. Além disso, detalhamos todas as atividades, e obtivemos o seguinte resultado:

1. **Comprar:** Nessa fase são realizadas as buscas dos carros para compôr o estoque e também toda a fase de avaliação e negociação para compra do mesmo.
 - 1.1. **Escolher o Automóvel:** São realizadas diversas buscas em sites especializados e também nos pátios dos fornecedores atrás de produtos que possam ser interessantes para a loja. São considerados diversos fatores, como procura dos clientes e experiências anteriores com o mesmo carro.
 - 1.2. **Avaliar o automóvel:** Após encontrar um carro que tem potencial para ser comprado, começa a fase de avaliação e valoração do mesmo.
 - 1.2.1. **Verificar e avaliar reparos já executados:** Procura-se retoques e consertos que já foram ou que devem ser feitos. Essa avaliação deve ser extremamente criteriosa e feita por alguém capaz de analisar tanto a mecânica quanto a funilaria.
 - 1.2.2. **Verificar quais reparos a serem executados:** Pondera-se qual será o custo e o tempo estimado para que o carro esteja pronto para o *showroom* e agrega-se esse valor ao custo do carro, sendo preciso descontar do valor pago para manter a margem.
 - 1.3. **Pesquisar valor de mercado:** Escolhido um carro que é adequado e visto que está em boas condições, pesquisa-se quanto vale o carro no mercado para ponderar o quanto pode-se pagar por ele conseguindo manter uma margem que permita negociações tanto na venda quanto na troca
 - 1.3.1. **Pesquisar valores localmente:** À princípio é levantado o valor do carro no mercado local, considerando Americana e cidades ao redor, como Nova Odessa, Santa Bárbara D'Oeste, Sumaré, Piracicaba e Campinas, por exemplo. Essa busca é feita através de sites especializados, como o CarroAmericana¹, CompreCar² e LiberalMotors³.

¹ Disponível em: <http://www.carroamericana.com.br> (Acessado em 20 de Novembro de 2014)

² Disponível em: <http://www.comprecar.com.br> (Acessado em 20 de Novembro de 2014)

³ Disponível em: <http://www.liberalmotors.com.br> (Acessado em 20 de Novembro de 2014)

Nessa fase se define qual deverá ser o valor do carro na hora da venda.

1.3.2. Pesquisar valores com maior abrangência: Em seguida é pesquisado o valor do carro em todo o estado. Essa pesquisa se baseia em saber se o preço no interior está muito diferente do preço da capital, pois a tendência é o preço ser maior nas pequenas cidades em relação ao preço das grandes cidades. Essa pesquisa é feita também via sites especializados, como WebMotors⁴, OLX⁵, BomNegócio⁶ e MercadoLivre⁷.

1.3.3. Pesquisar valor de tabela FIPE (Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas): Por último é levantado o valor do automóvel na tabela FIPE⁸, a qual expressa preços médios dos veículos no mercado nacional, pois apesar desse valor muitas vezes não se refletir no mercado, ele é utilizado por seguradoras e financeiras como um parâmetro para negociações ou avaliações, portanto afeta diretamente na hora da negociação.

1.4. Pesquisar possíveis débitos e restrições do veículo: Nesta etapa, entra-se no *site*⁹ do Departamento Estadual de Trânsito de São Paulo, o DETRAN-SP, para pesquisar se o carro possui alguma restrição financeira ou administrativa, e também se possui débitos ou multas. Caso haja uma suspeita maior sobre o carro, ou se a origem dele for desconhecida, entra-se em contato com a empresa de vistorias e se solicita uma perícia cautelar ou uma pesquisa avançada, nas quais aparece todo o histórico do carro..

1.5. Preencher termo de responsabilidade do vendedor: Feitos todos os levantamentos e concluído que será efetivada a compra do automóvel, se a compra for realizada de um particular, é preenchido um formulário elaborado pela própria empresa, no qual consta todos os dados do carro (marca, modelo, cor, placas, chassi, renavam, ano de fabricação, ano modelo,

⁴ Disponível em: <http://www.webmotors.com.br> (Acessado em 20 de Novembro de 2014)

⁵ Disponível em: <http://www.olx.com.br> (Acessado em 20 de Novembro de 2014)

⁶ Disponível em: <http://www.bomnegocio.com.br> (Acessado em 20 de Novembro de 2014)

⁷ Disponível em: <http://www.mercadolivre.com.br> (Acessado em 20 de Novembro de 2014)

⁸ Disponível em: <http://www.fipe.org.br> (Acessado em 20 de Novembro de 2014)

⁹ Disponível em: <http://www.detran.sp.gov.br> (Acessado em 20 de Novembro de 2014)

número de cilindros e quilometragem) e do antigo proprietário (nome completo, CPF, RG, endereço, telefone, celular e *e-mail*). Nele também diz que todos os débitos e pendências que possam aparecer no carro originários de data anterior à entrega do carro são de responsabilidade do vendedor, e o mesmo vale para o comprador no que aparecer em data posterior à entrega.

1.6. Conferir todos os acessórios e documentos que acompanham o carro:

Aqui se confere tudo o que deve acompanhar o carro. Os principais itens são chave reserva, Documento Único de Transferência assinado em branco, Certificado de Registro e Licenciamento do Veículo em dia, manual de instruções, manual de revisões, estepe, macaco, chave de roda, triângulo.

1.7. Realizar o pagamento: Após estarem concluídas todas as etapas anteriores, é realizado o pagamento ao vendedor da forma que fora combinado. Este pagamento varia entre à vista e a prazo.

Nota-se que o processo de compra é tão importante quanto a venda, se não for mais importante. É nele que o produto ganha a margem de lucro que dá rentabilidade à empresa, pois devido a alta concorrência, o preço de venda tem uma liberdade de variação muito limitada.

2. Estocar: Nesta etapa são realizados os procedimentos necessários para deixar o automóvel pronto para o *showroom*. É feita toda a documentação necessária e também são realizadas as manutenções e reparos necessários antes de colocar o carro na vitrine.

2.1. Preencher documentos internos: Nesta etapa são produzidos os documentos que basicamente servem de controle interno da empresa e não necessariamente são direcionados a um cliente ou fornecedor.

2.1.1. Preencher ficha interna: Assim que a compra é concluída e tem-se posse dos documentos do veículo, é preenchida uma ficha completa que serve de arquivo interno e é usada como principal descritivo do produto para consultas futuras. Nessa ficha são marcados todos os dados constantes no CRV do veículo, além de todos os dados do fornecedor do

veículo e posteriormente de comprador do mesmo. É nela também que marca-se as despesas variáveis de cada produto, sendo a base para calcular o custo final deste. Depois de prontas, são enviadas para serem arquivadas na casa do proprietário, pois é sua esposa quem cuida e organiza as mesmas.

2.1.2. Preencher nota fiscal de entrada: Quando o veículo comprado é transferido para o CNPJ da empresa, tem-se duas alternativas: caso o carro venha de uma pessoa jurídica, a nota de saída deste já é válida como nota de entrada, caso venha de uma pessoa física, é necessário que se produza uma nota de entrada. Essa nota é eletrônica e feita através de um *software* gratuito fornecido pela Secretaria da Fazenda e assinada através de certificado digital. Após pronta, essa nota segue para o escritório de contabilidade para que seja lançada. O mesmo ocorre com a nota que vem de outra empresa.

2.2. Transferir o Automóvel/Receber o recibo assinado: Aqui temos duas opções, pois nem sempre o automóvel é transferido para o nome da loja, muitas vezes ele permanece no nome do antigo proprietário como forma de economizar despesas, desde que isso seja previamente acordado entre as partes. Caso isso ocorra, é solicitado que o antigo proprietário apenas assine o recibo em branco, como forma de garantia, e o documento fica guardado na empresa, junto com o restante da documentação do carro. No momento da venda, é preenchido o recibo e entra-se em contato com o antigo proprietário, para que este possa ir ao cartório e reconhecer firma de sua assinatura, que deve ser por autenticidade. Mas também existem os casos em que o carro tem que ser transferido para o nome da loja. Nesses casos deve-se agendar um horário para atendimento no PoupaTempo de Americana e levar o recibo assinado, uma cópia do contrato social da ICAR e também uma da vendedora, caso o carro venha de um CNPJ, cartão CNPJ, formulário RENAVAM e vistoria do carro. Todas as taxas são pagas no momento do atendimento e devem ser lançadas como despesas variáveis no carro.

2.3. Análisar os reparos que devem ser feitos: Aqui é analisado tudo o que deve ser feito no carro e ponderado se será feito ou não. Algumas vezes, quando o dano não é muito grande ou aparente, é mais vantajoso não realizar o reparo, e melhorar o preço para que o cliente o faça, caso ache necessário, ou deixe como está. Os reparos em sua maioria são de funilaria e pintura ou de mecânica, mas também podem ser de elétrica, tapeçaria, entre outros.

2.3.1. Cotar valores para execução dos reparos: Para cada setor que se direciona a manutenção, a empresa já tem os profissionais de confiança. No caso de mecânica, temos o Macri Auto Center, a Auto Mecânica Cobra e a Auto Mecânica CIA. Para funilaria e pintura temos o Alex Pinturas, o Kung Pinturas e o Nippon Tech Micropinturas. Sempre são solicitados orçamentos em todas as empresas de confiança. Com isso em mãos, é ponderado a qualidade do serviço, o preço do serviço e o tempo que levará para ser realizado e assim é escolhida a melhor opção.

2.3.2. Executar os reparos: Após ter sido escolhida a melhor opção, o carro é levado o quanto antes para que o reparo seja realizado e ele possa voltar para o *showroom*.

2.4. Lavar e Polir: Essa fase é a última antes do carro ir para o *showroom*. O serviço de lavagem e polimento é realizado dentro da própria empresa, que possui uma área reservada para isso. A limpeza no carro é completa, muitas vezes até desmontando os bancos e peças do interior para uma melhor higienização com o objetivo de que o carro fique o mais próximo possível de um novo.

2.5. Definir um preço e mantê-lo competitivo: Neste ponto deve-se pesquisar novamente os preços antes de fazer os anúncios. É muito importante que o carro se situe nas primeiras colocações na pesquisa, porque grande parte dos clientes busca apenas os primeiros itens. Periodicamente deve-se checar a colocação nos anúncios, para ver se o preço ainda está competitivo.

Esta é, claramente, a parte do processo responsável por deixar o produto mais atraente e vendável. Nela o carro que estava em circulação deve ganhar a aparência mais próxima possível de um carro sem uso. A qualidade do anúncio, com fotos de qualidade e descrição que enfatize os pontos fortes do carro também são um diferencial na hora de atrair o cliente até a loja.

3. Vender: Aqui estão explicitados todos os passos que devem ser seguidos no momento da venda de um automóvel.

3.1. Anunciar em todos os sites: O primeiro passo depois que é definido o valor que será pedido é anunciar nos principais sites do ramo. Trabalhamos com CarroAmericana, WebMotors⁴, OLX⁵, Bom Negocio⁶ e Mercado Livre⁷. Antes de anunciar confere-se novamente os preços da concorrência e o carro é colocado entre os 5 menores preços. Além do valor, no anúncio constam todos os opcionais do carro, a quilometragem, cor, ano fabricação e ano modelo, além de um aviso que o preço anunciado se refere a compra à vista ou financiada e sem troca, pois para trocas deve-se entrar em contato para que haja uma avaliação mais precisa.

3.2. Analisar propostas: Depois de feitos os anúncios, começarão a vir as propostas de compra e troca, via telefone, e-mail e pessoalmente. Todas as propostas devem ser analisadas e respondidas, seja com o aceite ou seja com a contra proposta, visando a idéia de que quanto mais tentativas fizermos, maior será a chance de sair uma negociação. Essas propostas são analisadas tanto pelo proprietário quanto pelo vendedor, mas todas as negociações devem passar pelo aval do proprietário antes de serem concretizadas.

3.2.1. Analisar propostas à vista: Nessa etapa, o vendedor analisa as propostas que não possuem troca agregada. A princípio, deve-se tentar colher uma oferta inicial do comprador, para que se iniciem as negociações e também para conseguir captar se realmente há a possibilidade de ser efetivada a compra. Algumas vezes a negociação já se encerra na proposta inicial, quando ela está muito longe da realidade

de mercado ou abaixo do custo do carro. Caso seja uma proposta coerente, iniciam-se as discussões para que se consiga chegar no maior valor possível. Ao notar que chegou o limite de valor que o comprador está disposto a pagar, a proposta é levada ao proprietário, para que ele autorize ou não a efetivação da venda

3.2.2. Analisar propostas com veículos na troca: Quando o cliente deseja dar um carro como parte do pagamento por outro carro, o processo é um pouco diferente das compras à vista. O vendedor ou o proprietário fazem uma avaliação do carro e antes de falar em valores tenta-se obter quanto o cliente quer no carro, pelos mesmos motivos que busca-se a oferta inicial na compra à vista. Muitas vezes o cliente tem uma idéia que está muito longe da realidade, e logo nota-se que dificilmente sairá alguma negociação. Caso as idéias de valores sejam compatíveis, é analisado se o veículo é interessante para o estoque. Tendo um valor definido para o carro do cliente, negocia-se a diferença e como ela será paga: à vista, financiado ou em cheques.

3.2.2.1. Avaliar o carro para o estoque: Caso se decida que o carro é interessante para o estoque, inicia-se um processo semelhante ao de compra, com mudança apenas na hora de definir o preço a se pagar. Como é uma negociação que condiciona uma compra para que seja efetuada a venda, muitas vezes paga-se um pouco a mais no carro do cliente para não perder a negociação.

3.2.2.2. Repassar os carros que não interessam ao estoque: Quando o carro não é interessante ao estoque, entra-se em contato com os revendedores parceiros que possam interessar. Os principais parceiros são os revendedores autônomos, a M&C Veículos e a Ímola Veículos, todos sediados em Americana. Para obter a oferta do parceiro no carro tem-se duas opções: ou o proprietário descreve o carro por telefone para os mesmos, detalhando condições gerais do carro e quais reparos devem ser feitos, ou combina-se um encontro

para que ele possa ver o carro pessoalmente. Sempre é buscado a maior oferta possível, para facilitar a negociação de venda.

3.3. Concluir a negociação: Nesta etapa estão todos os procedimentos necessários logo antes da entrega do veículo.

3.3.1. Conferir pagamentos à vista: Caso o pagamento seja à vista, ele pode ser feito ou em dinheiro, para valores pequenos, ou através de uma TED para a conta da empresa. Se o escolhido for a segunda opção, solicita-se à esposa do proprietário da Icar que confira se a transferência fora processada. Caso a resposta seja positiva, é feita a troca dos carros.

3.3.2. Agendar cobrança de pagamentos a prazo: Algumas vezes, parte do pagamento é realizado a prazo, preferencialmente com cheque, mas também ocorre o uso de nota promissória. O responsável pela cobrança das promissórias e/ou depósito dos cheques é o vendedor.

3.3.3. Recolher todas as assinaturas e documentos para o financiamento: Se o pagamento será feito via financiamento, deve-se passar a ficha cadastral do cliente para os bancos parceiros, que são Santander/Aymoré, Bradesco e Banco Pan, para que se consiga a aprovação com a menor parcela. Após aprovado, imprime-se toda a documentação que é enviada pelo banco e anexa-se a ela uma cópia da CNH e uma cópia de um comprovante de residência recente e com consumo, ambos no nome do cliente. Feito isso, as documentações são entregues para a pessoa responsável no banco e aguarda-se a confirmação do pagamento para que possa ser feita a liberação do automóvel.

3.3.4. Preencher termo de responsabilidades do comprador: Concretizados os pagamentos, o vendedor preenche um documento chamado “Termos de responsabilidades do comprador”. Neste termo vão todas as informações referentes ao comprador (nome, CPF ou CNPJ, RG, endereço, telefones e e-mail), os métodos de pagamento e

também todas as informações referentes ao carro vendido (marca, modelo, cor, placa, renavam, chassi, ano de fabricação, ano modelo e quilometragem). Nele também constam a data e hora de entrega do veículo, para caso apareçam multas ou outros problemas no carro.

3.3.5. Comunicar Venda ao DETRAN: Para finalizar, preenche-se o termo de comunicação de venda do DETRAN e encaminha-o ao mesmo, para que o antigo proprietário do veículo fique totalmente isento de qualquer fato que venha ocorrer posterior à venda.

A venda deve ser muito bem executada e estar em constante análise de rendimento, pois o mercado está cada vez mais agressivo e competitivo e os clientes cada vez mais estão se decidindo por detalhes. Um tratamento diferenciado e um procedimento mais ágil e que inspire confiança são fatores determinantes na venda.

4.1.3- Visioning – The Future

O questionário abaixo, conforme abordado no tópico 3.2.3 da metodologia, foi aplicado com os integrantes da família proprietária da empresa, com o intuito de definir qual o futuro desejado para a empresa e, a partir disto, traçar uma rota para a empresa trilhar.

- 1- Quem são os parceiros dessa empresa de sucesso?
- 2- Como eles nos vêem enquanto empresa?
- 3- Como estamos ganhando dinheiro?
- 4- Quais fatores externos estão nos afetando?
- 5- O que nos faz especial?
- 6- Como nós competimos no mercado?
- 7- Nossa organização se parece com o que?
- 8- Quais são nossas maiores forças?
- 9- Como é trabalhar nessa organização?

Após a aplicação com os três integrantes da família foram obtidas as seguintes respostas:

- 1- Concessionárias e lojas independentes

- 2- Um parceiro respeitável
- 3- Vendendo automóveis de qualidade e preço justo
- 4- Crises econômicas que aumentariam os juros, aumento nos feirões e concorrentes
- 5- Credibilidade, força da marca e custo/benefício da mercadoria
- 6- Alta qualidade dos produtos e preços justos
- 7- Uma empresa familiar, mas que compete com grandes grupos pela honestidade e menor burocracia
- 8- Preço, honestidade e qualidade
- 9- Satisfatório e prazeroso

Comparando com os acontecimentos atuais, têm-se que o caminho a ser trilhado é seguir expandindo as parcerias, principalmente conseguindo novos fornecedores e mantendo o bom nível dos produtos, que somados ao preço competitivo e forte divulgação na internet são as forças da empresa, além de seguir com os traços de empresa familiar, desburocratizada e confiável, que sem dúvida é um dos pontos que atrai e fideliza o cliente.

4.1.4- Questionário de Diagnóstico

Com a aplicação do questionário para diagnóstico da Icar foi possível detectar alguns pontos críticos na empresa. Tem-se que as atividades desta são basicamente: Compra de automóvel, venda de automóvel, atualização dos anúncios na *internet*, manutenção da loja, regularização das documentações dos automóveis, reparos nos automóveis, pagamento de contas, emissão de notas fiscais. Com isso em mãos, analisamos ponto a ponto.

A Icar possui dois colaboradores mais o proprietário que trabalham dentro da loja, além da esposa do proprietário que desenvolve suas tarefas em casa. Dentro da loja, grande parte das funções são definidas, mas devido ao pequeno número de trabalhadores, muitas tarefas são feitas por quem está disponível no momento e também de acordo com as habilidades de cada um.

Descobriu-se que não existe um registro apenas dos clientes, o que se tem é os registros dos carros vendidos, que ficam divididos em envelopes, e dentro destes estão as informações dos clientes. O acesso a esses não é difícil, pois são numerados e existe uma relação com os números de cada mercadoria, porém eles

não ficam dentro da empresa, por falta de espaço e também para uma maior segurança, e não estão digitalizados, correndo o risco de extravios, além de dificultar o acesso. Um registro apenas de clientes feito em uma planilha digital facilitaria o acompanhamento dos mesmos, melhorando o pós-venda e agilizando a solução de problemas futuros.

Quanto aos concorrentes, nota-se uma facilidade na percepção dos principais, primeiro pelo longo tempo de mercado, e segundo pelo número de grandes lojas na cidade não ser muito alto. Os preços praticados pelos mesmos são de fácil acesso, pois os meios de divulgação, em sua maioria, são os mesmos da Icar.

Os atuais fornecedores são: Célio Automóveis, Dahruj Honda, Forte Ford, Automec Chevrolet e Carlos Cunha Chevrolet. Outras opções já foram testadas, mas sem resultados efetivos devido, principalmente, ao fato de que dentro das concessionárias existem meios de facilitação para antigos conhecidos ou amigos, o que dificulta muito a entrada de novos compradores. Muitos gerentes já possuem um grupo de lojas aliadas e não são muito abertos a novos compradores.

Os preços pagos estão dentro do mercado, visto que apenas são compradas as mercadorias que possuem qualidade e preço aptos para a revenda, mantendo a margem média de 10%. Esse padrão de lucro é baseado na percepção de mercado que a empresa obteve ao longo dos anos. Foi notado que é muito difícil comprar o carro por menos de 10% abaixo do preço médio e também que é uma margem que permite negociações na hora da venda.

Há um conhecimento dos impostos que são pagos, visto que as notas fiscais de compra e venda são emitidas pelo vendedor, via sistema de nota fiscal eletrônica. Já a parte de pagamento de contas e impostos, fica por conta da esposa do proprietário.

Quanto aos custos variáveis das mercadorias, eles são conhecidos sim, mas são totalmente sem padrão, visto que os carros são usados. Todos esses custos ficam marcados juntamente com os outros arquivos referentes ao carro.

Conclui-se que a empresa, apesar de seus 30 anos, apresenta muitos aspectos de empresa familiar, o que muitas vezes atrai os clientes, mas também

gera dificuldades na busca da padronização de ações, pela grande alternância que se tem em relação a divisão de tarefas. Nota-se também, que pelo fácil acesso de pessoas de fora da empresa ao proprietário, muitas vezes os funcionários perdem a autonomia para resolução de situações, pois clientes e fornecedores ignoram os mesmos e buscam a solução diretamente na chefia, o que a sobrecarrega.

5- CONCLUSÃO

Esse trabalho foi desenvolvido com o intuito de iniciar um processo de formalização de atividades com consequentes melhorias no rendimento de uma empresa pequena e familiar, dando ao proprietário e seus colaboradores possibilidades para a expansão do negócio.

Durante a aplicação das ferramentas muitas dificuldades foram encontradas, e a maioria delas relacionadas ao fato do tamanho e da base familiar da empresa. A grande maioria de ferramentas encontradas foram desenvolvidas para serem utilizadas em grandes empresas, com elevado número de funcionários e *shareholders*. Naquelas que demandavam entrevistas, os entrevistados muitas vezes podem ter sido parciais nas respostas pelo fato de que o entrevistador era o proprietário da empresa.

Após terem sido aplicadas todas as ferramentas, notou-se a importância de se ter documentadas todas as atividades e como elas devem ser executadas, além da necessidade de um registro melhor das vendas e atendimentos para que seja realizado um acompanhamento melhor do cliente, ponto inexistente hoje.

Mudanças e melhorias já estão sendo desenvolvidas e aplicadas, e os resultados foram satisfatórios, sendo possível notar diferenças na empresa. O número de falhas reduziu e as mesmas tarefas hoje são realizadas em um tempo menor, principalmente por não existir mais a necessidade de refazer o que fora feito erroneamente. Um registro mais completo de todos os atendimentos feitos já está sendo realizado e isso tem aumentado o contato da loja com os clientes e, consequentemente, o número de vendas.

Ainda assim, é notável que a empresa tem muitos pontos para serem trabalhados, como uma divisão melhor das tarefas, por exemplo, mas percebe-se que a mesma sofre bastante com o pequeno número de colaboradores e também com a dificuldade na delegação de tarefas, o que é ponto fundamental na dificuldade de crescimento da mesma.

6- REFERÊNCIAS

CORRÊA, Jacinto (org.); MAGESSI, Andrea; CATANHEDE, Benedito; *et al.*
“Marketing: A Teoria Em Prática”. RJ: SENAC Nacional, 2009.

DAFT, Richard L. “Organizações: Teorias e Projetos”. São Paulo: Pioneira Thomson, 2014.

FREITAS, Celeste de Oliveira de. Plano de negócios voltado para micro e pequenas empresas: o caso de uma vidraçaria de micro porte. 2014. 49 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Gestão de Empresas)-Faculdade de Ciências Aplicadas, Universidade Estadual de Campinas, Limeira, 2014.

GRACIOSO, Francisco. “Marketing: uma experiência brasileira”. SP: Cultrix, 1971.

KOTLER, Philip; Armstrong, Gary. “Princípios de Marketing”. SP: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. “Administração de Marketing”. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

TURNER, Suzanne. “Tools For Success: A Manager’s Guide”. McGraw-Hill Professional, 2003.

ANEXO 1 – Termo de Venda e Responsabilidades do Vendedor**TERMO DE VENDA E
RESPONSÁBILIDADES DO VENDEDOR**

Eu _____,
portador do Cpf nº _____ Rg nº _____,
residente à _____ Nº _____, Bairro _____
Cidade _____ Tel: _____ Cel: _____ e-
mail: _____, Declaro que vendi, nesta data, o veículo
abaixo identificado, de minha propriedade, livre de qualquer ônus, à Irlei Carlos
Ferreira, portador do Cpf nº 050.521.018-56, Rg nº 12.650.812.
Obs: _____

CARACTERÍSTICAS DO VEÍCULO

Marca _____, Modelo _____, Ano
de fabr.: _____, Ano de modelo: _____, Nº de cilindros _____,
Cor: _____, Chassi: _____,
Placa: _____, Renavam n.º: _____.

Declaro ainda que estou ciente da minha responsabilidade quanto ao veículo ora
transacionado no que tange a questão cível, criminal inclusive multas de trânsito até
a presente data, multas essas que me comprometo a pagá-las, autorizando, neste
ato e por instrumento, o comprador acima identificado, promover a cobrança com
emissão de uma Letra de Câmbio de valor correspondente.

Americana(SP), ____: ____ hr do dia _____ de _____ de _____.

Assinatura do Vendedor

Assinatura do Comprador

ANEXO 2 – Termo de Responsabilidade de Compra**TERMO DE RESPONSABILIDADE DE COMPRA**

Eu _____,
 portador do Cpf nº _____ Rg nº _____,
 residente à _____ Nº _____, Bairro
 _____ Cidade _____

CEP: _____ Tel: _____ Cel: _____

e-mail: _____, Declaro que nesta data
 levei o carro ao meu mecânico, andei com o carro e estou ciente das condições
 gerais do veículo, no que se refere a motor, câmbio, suspensão e lataria.

A ICAR Automóveis garante o carro, no que cabe a motor e câmbio, por 3 meses ou
 3000 km, o que ocorrer primeiro.

FORMA DE PAGAMENTO

R\$ _____ À VISTA, ___x R\$ _____ EM CHEQUE,
 R\$ _____ FINANCIADOS NO BANCO _____

VEÍCULO _____ ANO _____ VALOR _____

CARACTERÍSTICAS DO VEÍCULO

Marca _____, Modelo _____ Km _____, Ano de
 fabr.: _____, Ano de modelo: _____, Nº de cilindros _____,
 Cor: _____, Chassi: _____,
 Placa: _____, Renavam n.º: _____.

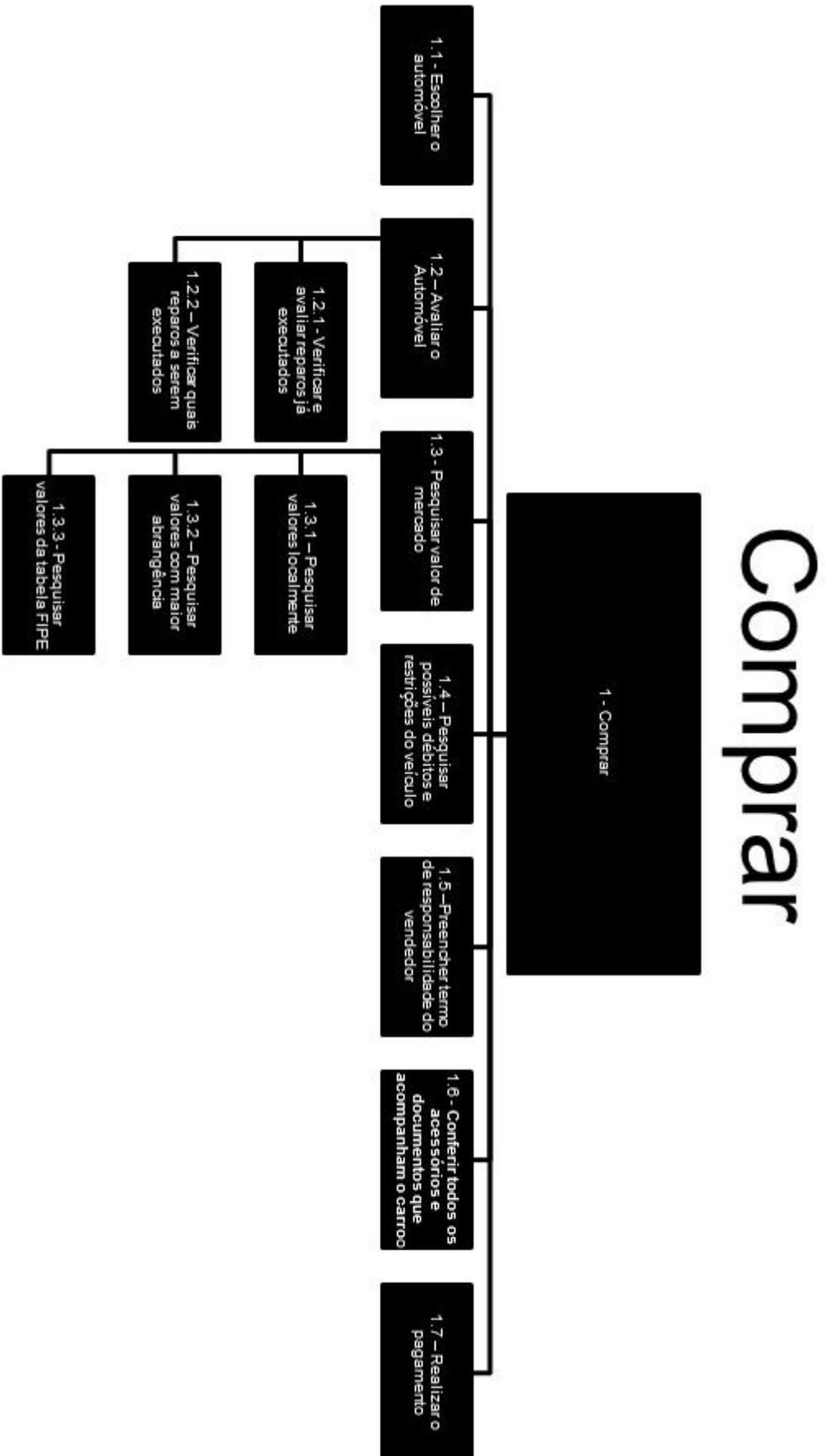
Declaro ainda que estou ciente da minha responsabilidade quanto ao veículo ora
 transacionado no que tange a questão cível, criminal inclusive multas de transito a
 partir da presente data.

Americana(SP), ____: ____ hr do dia _____ de _____ de _____.

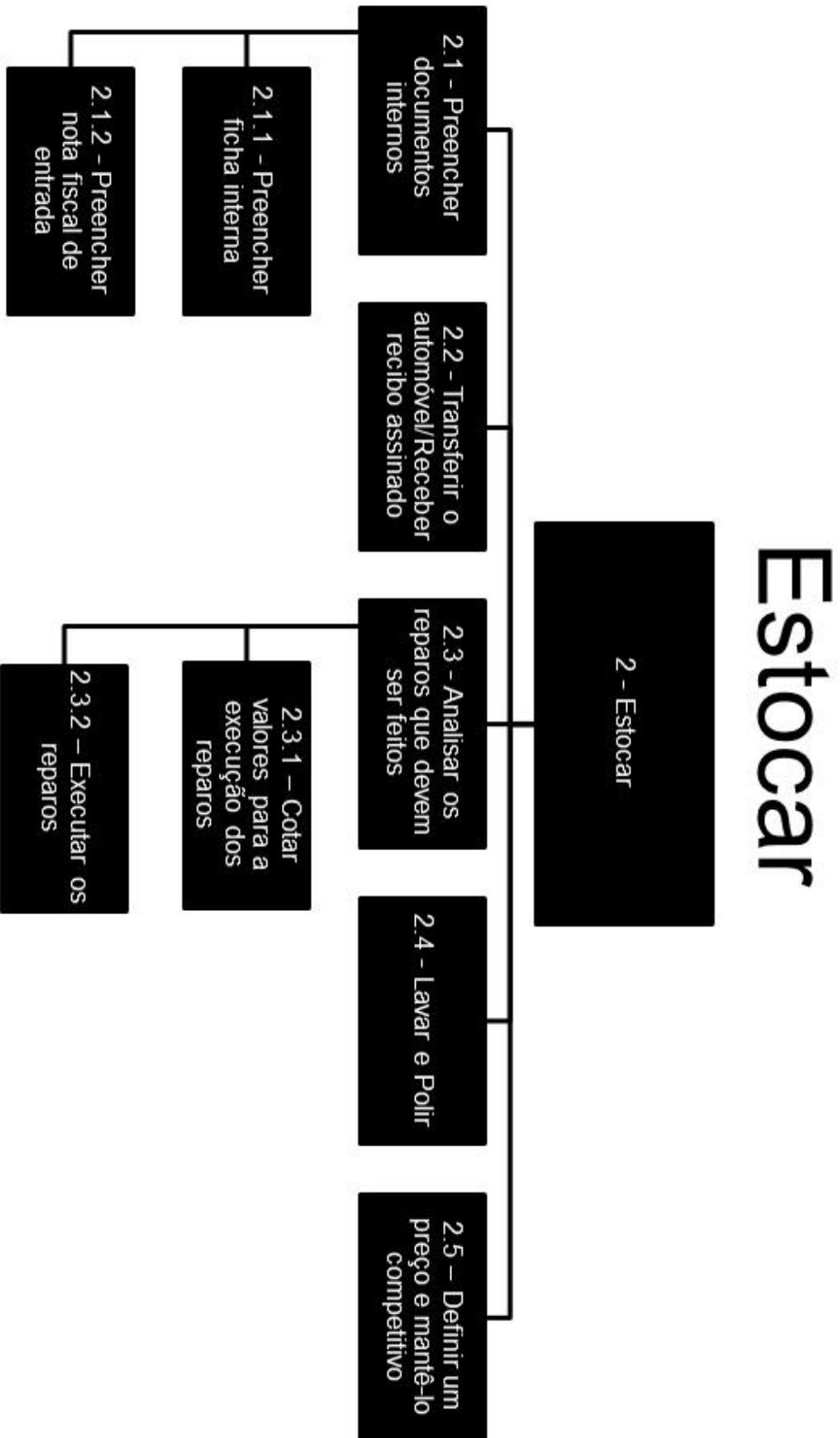
 Assinatura do VENDEDOR

 Assinatura do COMPRADOR

APÊNDICE 1 – Diagrama de atividades da Compra



APÊNDICE 2 - Diagrama de atividades da Estocagem



APÊNDICE 3 - Diagrama de atividades da Venda

