

## DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

### GRUPO TECAR

Graziella Dall'Agnese

#### INTRODUÇÃO

O presente trabalho apresenta a importância da análise SWOT e das 5 Forças de Porter na identificação de problemas e solução dos mesmos dentro do ramo de concessionárias.

Com a análise, o gestor pode enxergar claramente as opções e avaliar a melhor decisão a ser tomada para atingir os objetivos da empresa.

O objetivo geral do trabalho é analisar a empresa Tecar sob o ponto de vista da análise SWOT, identificando as fraquezas, forças, oportunidades, ameaças, e, também, desenvolver uma análise segundo o modelo das 5 Forças de Porter, e o objetivo específico é desenvolver um plano de ação e apontar soluções para os problemas encontrados.

Este trabalho é importante para enxergar como administradora as dificuldades e facilidades que uma empresa deste ramo enfrenta, aprender a forma correta de se analisar uma empresa e trazer benefícios para o próprio objeto de estudo com as soluções encontradas.

Para o meio acadêmico e sociedade, o trabalho apresenta teoria baseada em grandes autores, enriquecendo o conhecimento para o dia a dia.

Para embasamento teórico foram utilizados métodos como sites e livros, e pesquisa de opinião para precisão das informações a respeito da empresa em questão.

O trabalho é composto por sumário, que contém os tópicos, introdução, desenvolvimento teórico, estudo de caso, diagnóstico organizacional, onde apresenta as características da análise SWOT e forças de Porter em relação à Organização, identificação do problema e soluções encontradas, conclusão e referencial teórico.



Ao longo do curso, observei que o trabalho possui conexão com Marketing, Logística, TGA (Teoria Geral da Administração), Metodologia Científica, Economia de Mercado, Métodos e Técnicas de Pesquisa, Direito Público e Privado.

**Palavras-chave: fraquezas, forças, oportunidades, ameaças.**

## REFERENCIAL TEÓRICO

A técnica *SWOT* é um instrumento de análise da organização para avaliar a capacidade de competição e tomada das decisões da empresa quanto à produção e serviços. Parte da identificação de pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades que constroem a estratégia certa a fim de obter melhores resultados.

Segundo SILVEIRA (2001), o papel do administrador é assegurar o maior retorno econômico a partir dos recursos investidos e buscar estratégias inovadoras de atuação. Pensando nisso, a análise SWOT demonstra o que a organização pode fazer para que aproveite as oportunidades e conserve seus pontos fortes.

Para realizar uma análise SWOT com eficiência, pode-se utilizar técnicas como *brainstorming*, questionários e entrevistas, podendo considerar fatos e situações relativas a mercados, instalações, empregados, recursos financeiros, reputação e imagem. As características devem ser levantadas do mais importante para o menor importante, levando em consideração a influência no cumprimento dos objetivos.

A participação dos colaboradores é muito importante para a identificação dos itens, porém pode ser solicitada a opinião de alguém de fora do ambiente organizacional a fim de encontrar possíveis oportunidades ou ameaças. Com isso, pontos fortes devem ser preservados, pontos fracos melhorados, oportunidades devem ser aproveitadas e ameaças superadas.

Compreender e utilizar o conhecimento gerado a partir de uma análise do ambiente interno e externo da empresa pode tornar clara as áreas em que as mudanças estratégicas podem gerar melhores resultados. (SILVEIRA, 2001)

Cada empresa precisa de um modelo próprio de informações que conste as características da empresa e reflita as medidas qualitativas e quantitativas. Oportunidades também podem ser vistas como ameaças e vice-versa dependendo do ponto de vista e objetivos da Organização. Por isso, é essencial que tenha sua missão bem definida para que não leve a dados desnecessários, e o comprometimento da administração superior, onde uma postura conservadora pode impedir que a empresa aproveite certas oportunidades.



Essa técnica também pode ser usada para avaliar os concorrentes e planejar os próximos passos a serem tomados, ganhando assim vantagem em um ambiente de alta competitividade.

Segundo CORMIER (2001), as 5 Forças de Porter permitem a percepção de fatores essenciais para a definição de planejamento estratégico da empresa a fim de sempre melhorar seus produtos e serviços. Constituem as cinco influências externas: poder de negociação dos fornecedores, ameaças de novos entrantes, poder de negociação dos compradores, ameaça de serviços ou produtos substitutos e rivalidade entre empresas existentes.

Segundo KOTLER (1998), através do poder de negociação dos fornecedores, é determinado o custo da matéria-prima e outros insumos. Este poder pode ser positivo ou negativo para a Organização. Quando positivo, há a possibilidade de se estabelecer parcerias que apresentem rapidez na entrega, garantia e qualidade. Porém, pode ser negativo quando há dificuldade na escolha de um fornecedor, seja pela exclusividade ou monopólio da matéria-prima, ou pelos custos adicionais que a mudança representa.

Ameaça de novos entrantes podem representar perigo a medida que as novas empresas no mercado começam com baixos preços, obrigando as grandes a competir.

Para CORMIER (2001), o poder de negociação dos compradores é um tópico importante, principalmente quando analisado em grupo, pois ganham vantagem sob o preço de acordo com seus interesses. Segundo Porter: “Os compradores precisam estar dispostos a pagar um preço por um produto acima de seu custo de produção, ou uma indústria não sobreviverá.”

Ameaça de serviços ou produtos substitutos define os preços e ativa a concorrência, o que diferenciá-la será a qualidade para o consumidor.

Rivalidade entre empresas existentes aumenta o diferencial competitivo, por isso é importante analisar o mercado em busca de oportunidades frente a concorrência.

Através da identificação e análise desses itens, a empresa consolida seu plano de ação e se aproxima de seus objetivos.

## ESTUDO DE CASO GRUPO TECAR

### Histórico e Perfil

O Grupo Tecar foi fundado em 1993 pelo Dr. João Normanha. Começou através de uma concessionária da marca Fiat, localizada no Setor Santa Genoveva em Goiânia – GO, expandindo sua área de atuação com mais uma concessionária em Minas Gerais e Brasília, em 1997. Hoje representa 7 montadoras (Fiat, Iveco, Renault, Honda, Volkswagen, Mercedes-Benz,



Jeep) com 21 concessionárias por todo o Brasil, possuindo mais de 600 mil clientes cadastrados no banco de dados.

Trata-se de uma empresa familiar de grande porte, com cerca de 1.500 funcionários, possuindo ampla visão de mercado e bem estruturada financeira e comercialmente.

### **Área de atuação**

O Grupo Tecar é formado por concessionárias de veículos de diferentes marcas, oferecendo vendas de veículos novos, seminovos, serviços e peças. Atinge todas as classes sociais por possuir diversidade de opções dentro do grupo.

Os principais fornecedores são as próprias montadoras, que disponibilizam produtos originais e com garantia.

### **Estrutura Organizacional**

A organização da empresa cumpre uma rigorosa hierarquia onde cada setor deve reportar ao gerente responsável, sem atravessar nenhum nível.

Por se tratar de uma empresa familiar, abaixo do Presidente está o Diretor, que também possui parentesco. Cada uma das 21 concessionárias possuem um gerente de vendas, pós vendas e administrativo, que tomam conta de seus setores e, por sua vez, prestam contas ao Diretor.

## **DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

### **Análise SWOT**

#### **Pontos Fortes**

- Auditorias

A empresa é regularmente auditada pela montadora, tendo assim um certificado de conformidade nos padrões.

- Infraestrutura

Todas as concessionárias possuem prédios próprios, com excelente infraestrutura e boa aparência.

- Abrangência em todas as classes sociais

O Grupo possui desde carros populares a carros de luxo, atendendo a todas as classes sociais.

- Originalidade e garantia

Concessionárias autorizadas pelas marcas, oferecendo garantia nos produtos.

- Boa reputação



A empresa já possui um bom nome no mercado e preza por essa qualidade.

- Localização

Foram instaladas em localizações de fácil acesso, com estacionamento e em áreas comerciais.

- Colabora com meio ambiente

A empresa possui em todas suas unidades a conscientização ambiental, realizando a economia de papel e a coleta seletiva de lixo.

- Treinamento on-line e presencial

É oferecido aos colaboradores treinamentos on-line e presenciais.

- Serviços de Assistência

Em todas as concessionárias é oferecido serviços de assistência ao produto adquirido.

- Acesso a Internet

Compartilham de rede WI-FI aberta aos clientes e funcionários.

### **Pontos Fracos**

- Padronização dos procedimentos

São padronizados de acordo com as auditorias, inibindo a criação de novos métodos.

- Preços e mercadorias dependentes

Dependem do fornecedor (montadoras) para estipularem os preços e produtos no mercado.

- Burocracia nos processos

Através da hierarquia, os processos ficam mais lentos e burocráticos.

- Juros/Impostos altos

Não há incentivo do Governo e Bancos para o auxílio nas vendas.

### **Oportunidades**

- Expansão de novas lojas/marcas

A empresa possui boa visão de mercado, pode estar adquirindo mais marcas conceituadas e lojas em pontos estratégicos.

- Incentivos Bancários e Governamentais

Pode aproveitar de IPI reduzido e juros baixos para alavancar as vendas.

- Incentivos das montadoras

As montadoras podem apresentar maiores margens nos preços e disponibilidade de produtos.

- Participação/Patrocínio em eventos

O Grupo pode apoiar eventos de grande impacto, fazendo um marketing positivo da empresa.

### **Ameaças**

- Situação Política/Econômica do País

Com uma eventual crise, o mercado vem a se desestabilizar, provocando o receio de consumir das pessoas, travando o giro financeiro das empresas.

- Concorrentes

Os concorrentes sempre serão uma ameaça pois os consumidores estão cada vez mais seletivos.

- Crescimento do mercado de seminovos

Com os altos preços dos veículos novos e impostos abusivos, além da depreciação do ativo, os consumidores vem preferindo veículos seminovos por baixos custos e despesas.

- Superlotação de veículos nos trânsitos

Com o aumento das indústrias e globalização, as ruas estão cada vez mais movimentadas, gerando engarrafamentos. Isso faz com que as pessoas busquem meios substitutos, como transportes coletivos, motocicletas e bicicletas.

## Forças de Porter

### Indústria-Competitividade

Existe a competitividade dentro do próprio grupo, por se tratar de várias marcas, e existe também a concorrência entre outros grupos semelhantes e do mesmo segmento.

Essa força é média pois as montadoras mantêm os preços rígidos e a margem de negociação acaba sendo pequena. Nestes casos, prevalece a qualidade, atendimento e benefícios ofertados ao cliente.

### Produtos Substitutos

Com os altos impostos, falta de incentivo dos bancos com taxas de juros abusivas, alto preço do combustível, crise econômica/política e depreciação do ativo, houve um crescimento no mercado de veículos seminovos e outros meios de transporte. Essa força tem se apresentado forte a medida que houve crescimento no preço dos veículos automotores.

### Novos Rivais

Força moderada a fraca, não apresenta grandes riscos já que é um investimento de alto custo e possui preços padronizados pelas fábricas.

### O poder de barganha dos fornecedores

Força de influência forte na empresa, os fornecedores detêm o monopólio dos produtos, peças e preços, e a disponibilidade fica dependente de cada montadora.

## **Poder de barganha dos consumidores**

Por se tratar de um produto com investimento elevado, as compras são eventuais e o poder do cliente sob os preços acaba sendo mínimo. Essa situação poderia se tornar um pouco diferente ao analisarmos as vendas diretas, onde o volume é maior. Porém, nestes casos as montadoras também já possuem preço público sugerido.

## **IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA E PROPOSIÇÃO DE SOLUÇÕES**

### **Identificação do problema**

Analisando os pontos fracos da análise SWOT feita e as forças com maior influência das 5 Forças de Porter, observa-se que os maiores problemas enfrentados pela empresa são a dificuldade de obter maior flexibilidade nos preços e produtos, e principalmente o crescimento de mercado dos produtos substitutos como os seminovos.

### **Alternativas para o problema**

Como alternativa para melhorar esses problemas, a empresa pode criar parcerias com bancos a fim de melhorar as taxas, já que nos impostos fica inviável. Essas parcerias geram, como consequência, um custo adicional que pode ser revertido com a venda de acessórios para o veículo vendido. Os consórcios também são formas de fugir de juros e garantir a satisfação do cliente.

Em relação as montadoras, pode-se pedir mais margem para trabalhar o preço e fazer ações de venda para mostrar as vantagens de se adquirir um veículo novo.

## **CONCLUSÃO**

A fim de solucionar o problema enfrentado pela Organização, podemos buscar maiores facilitadores de pagamento e realizar ações de venda para atrair clientes, além de ressaltar as vantagens em adquirir um produto do grupo, com qualidade e autenticidade.

A participação em eventos de importância par cada região de localização das concessionárias também pode ser atrativa. Uma verdadeira parceria entre revenda e montadora seria essencial para o lucro de ambas, que são dependentes.

## **BIBLIOGRAFIA**

CORMIER, P. M. J. Forças de Porter. In: TARAPANOFF, K. (Org.). *Inteligência Organizacional e Competitiva*. 1º ed. Brasília – DF, 2001.

GRUPO TECAR. Institucional. Acesso em 26/06/2016. Disponível na Internet: <<http://www.tecar.com.br/grupo/institucional>>

KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. Trad. Ailton Bonfim Brandão. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

SILVEIRA, H. SWOT. In: TARAPANOFF, K. (Org.). *Inteligência Organizacional e Competitiva*. 1º ed. Brasília – DF, 2001.