



Éverson Luis Schonarth

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA EMPRESA DE
PRESTAÇÃO DE SERVIÇO NO RAMO AUTOMOTIVO**

Horizontina

2014

Éverson Luis Schonarth

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA EMPRESA DE
PRESTAÇÃO DE SERVIÇO NO RAMO AUTOMOTIVO**

Trabalho Final de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção, pelo Curso de Engenharia de Produção da Faculdade Horizontina.

ORIENTADOR: Marcelo Blume, Mestre.

Horizontina

2014

**FAHOR - FACULDADE HORIZONTALINA
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova a monografia:

**“Proposição de Planejamento Estratégico de uma Empresa de Prestação de
Serviço no Ramo Automotivo”**

Elaborado por:

Éverson Luis Schonarth

Como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em
Engenharia de Produção

**Aprovado em: 14/11/2014
Pela Comissão Examinadora**

**Mestre. Marcelo Blume
Presidente da Comissão Examinadora - Orientador**

**Mestre. Cátia Raquel Felden Bartz
FAHOR – Faculdade Horizontina**

**Especialista. Ivete Linn Ruppenthal
FAHOR – Faculdade Horizontina**

**Horizontina
2014**

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a todos que estiverem comigo nesta caminhada, em especial aos meus pais e meus irmãos que sempre estiveram junto comigo e me motivaram para mais esta conquista.

AGRADECIMENTO

Agradeço em primeiro lugar a Deus e aos meus pais que possibilitaram que isto acontecesse e que é parte integrante dessa vitória. A empresa estudada que foi realmente aberta a novas ideias oferecidas. Aos professores pela orientação em especial ao Orientador Marcelo Blume.

“Sem um planejamento estratégico competente, ninguém sobreviverá nestes tempos globalizados.”

Michael Porter

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo propor um planejamento estratégico para a empresa do setor de prestação de serviço no ramo automotivo, estudando o caso da empresa Auto Mecânica Schonarth Ltda, buscando a solução para o problema “como o planejamento estratégico pode contribuir com o desenvolvimento da Auto Mecânica Schonarth Ltda?”. Para responder a esta questão utilizou-se a abordagem qualitativa, exploratória, descritiva e estudo de caso. Como procedimentos efetuou-se uma pesquisa bibliográfica aos diversos autores sobre o tema proposto, além de uma pesquisa-ação. A coleta de dados deu-se através da entrevista, da observação e da análise documental. Com a conclusão do trabalho, percebeu-se que o planejamento estratégico pode direcionar a empresa, pois através de suas etapas, a elaboração do planejamento exige dos gestores a definição de fatores fundamentais para o funcionamento da empresa, como missão, visão, valores e negócio. Além disso, a análise do ambiente convoca os gestores a pensar em fatores que afetam a empresa, seja de oportunidades ou ameaças, estabelecendo forças e fraquezas a serem trabalhadas. Outro ponto que demonstra a importância do planejamento estratégico é a análise de cenários, onde a empresa pode visualizar e se preparar para futuros acontecimentos no seu ramo de atuação. Por fim, tem-se o BSC, que procura alinhar todas as análises anteriores, transformando-as em ações práticas em busca de objetivos e do cumprimento da missão da empresa. Dessa forma, o plano estratégico busca um melhoramento no negócio como um todo, tendo também por objetivo almejar lucro e o crescimento desejado, traçando o caminho da empresa para o sucesso.

Palavras-chave: Planejamento, estratégia, competitividade.

ABSTRACT

This study aims to propose a strategic plan for the company to provide the service sector in the automotive industry, studying the case of company Auto Mechanics Schonarth Ltda, seeking the solution to the problem "as strategic planning can contribute to the development of the Auto mechanical Schonarth Ltda? ". To answer this question we used a qualitative, exploratory, descriptive and case study approach. Procedures as we performed a literature search to the various authors on the theme, and action research. Data collection was made through interview, observation and document analysis. With the completion of the work, it was realized that strategic planning can direct the company because through their steps, the preparation of planning requires managers to define key factors for the operation of the company mission, vision, values and business. Furthermore, analysis of the environment calls managers to think in factors that affect the company, either opportunities or threats, establishing strengths and weaknesses to be worked. Another point that demonstrates the importance of strategic planning is scenario analysis, where the company can view and prepare for future events in their field of expertise. Finally, there is the BSC, which seeks to align all previous analyzes, transforming them into practical actions in pursuit of goals and the fulfillment of the mission of the company. Thus, the strategic plan seeks an improvement in the business as a whole, also with the purpose and the desired aim earnings growth, braiding the way for the company's success.

Keywords: Planning, strategy, Competitiveness.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Logomarca da Empresa.....	34
Figura 2 - Mapa Estratégico.....	44

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Etapas do Planejamento Estratégico	18
Quadro 2 - Os Níveis de objetivos e planos	25
Quadro 3 - Esquema de Balanced Scorecard	26
Quadro 4 - Modelo de formulário 5W2H.....	29
Quadro 5 - Cronograma	33
Quadro 6 - Análise SWOT	40
Quadro 7 - Análise de Cenários.....	41
Quadro 8 - Definição do Negócio.....	43
Quadro 9 - Painel de Controle	46
Quadro 10 - Plano de Ação.....	48

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.1. JUSTIFICATIVA.....	13
1.2. OBJETIVOS.....	14
2. REVISÃO DA LITERATURA	15
2.1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	15
2.1.1. Conceitos	15
2.1.2. Etapas do Planejamento Estratégico	16
2.2. ANÁLISES DE AMBIENTE, CENÁRIO E TENDÊNCIAS	19
2.2.1. Análise de ambiente externo: oportunidades e ameaças	19
2.2.2. Análise de ambiente interna: pontos fortes e fracos	20
2.2.2.1. <i>Análise SWOT</i>	21
2.2.2.2. <i>Fatores Críticos de Sucesso</i>	22
2.2.3. Cenários e tendências	22
2.3. REFERENCIAIS ESTRATÉGICOS.....	23
2.3.1. Missão	23
2.3.2. Visão	24
2.3.3. Negócio e Princípios	24
2.4. OBJETIVOS, METAS E INDICADORES.....	24
2.5. BALANCED SCORECARD –BSC.....	25
2.6. PLANOS DE AÇÃO	27
2.6.1. Ferramenta 5W2H	28
3. METODOLOGIA	30
3.1. MÉTODOS E TÉCNICAS UTILIZADOS.....	30
3.2. DESCRIÇÃO DA POPULÇÃO E AMOSTRA	31
3.3. COLETA DE DADOS	32
3.4. CRONOGRAMA	33
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	34
4.1. SITUAÇÃO ATUAL DA EMPRESA	34
4.2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	35

4.2.1. Análise do Ambiente Externo	35
4.2.1.1. <i>Oportunidades</i>	35
4.2.1.2. <i>Ameaças.....</i>	36
4.2.2. Análise de Ambiente Interno.....	37
4.2.2.1. <i>Pontos Fortes.....</i>	37
4.2.2.2. <i>Pontos Fracos.....</i>	38
4.2.3. Análise Swot.....	39
4.2.4. Fatores Críticos de Sucesso	40
4.2.5. Cenários	41
4.2.6. Referenciais Estratégicos	42
4.2.6.1. <i>Definição do Negócio.....</i>	43
4.2.6.2. <i>Visão.....</i>	43
4.2.6.3. <i>Missão</i>	44
4.2.6.4. <i>Valores.....</i>	44
4.3. MAPA ESTRATÉGICO	44
4.4. PAINEL DE CONTROLE	46
4.5. PLANO DE AÇÃO/ 5W2H.....	47
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	54
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	56

1. INTRODUÇÃO

No cenário atual, com as constantes mudanças, as empresas precisam do planejamento estratégico como forma de definir e orientar novos rumos e os futuros caminhos que irão seguir.

Para Chiavenato e Sapiro (2004), o planejamento estratégico surgiu com a necessidade militar e as organizações adaptaram-no buscando responder as constantes mudanças do mercado proporcionando, assim, um maior desenvolvimento no meio ambiente onde atuam e assegurando a sobrevivência. O processo de planejamento estratégico visa manter a organização como um conjunto integrado ao seu ambiente, num processo evolutivo e contínuo. Portanto, este trabalho tem como tema o Planejamento estratégico, onde o estudo possibilite a aplicação dos conceitos teóricos junto a uma empresa de prestação de serviços do ramo de reparação automotiva.

A empresa estudada cresceu no seu ramo de atividade, aumentando suas vendas, seus colaboradores e seu estoque. Através desse crescimento percebeu-se que a administração familiar precisaria se profissionalizar, buscando uma melhoria nos serviços prestados. Na parte da produção, identificou-se a necessidade da implantação de um planejamento, para organizar serviços, profissionais, peças e a parte financeira da empresa.

Assim, identifica-se como problema de pesquisa: “como o planejamento estratégico pode contribuir com o desenvolvimento da Auto Mecânica Schonarth Ltda?”. Desta forma o presente trabalho tem como objetivo geral apresentar uma proposta para implantação do Planejamento Estratégico da empresa Auto Mecânica Schonarth Ltda, seguindo os objetivos específicos de fundamentar conceitualmente os princípios e conceitos que envolvem o planejamento estratégico, identificar suas etapas, analisar cenários, tendências e ambiente do setor, do ramo e da empresa estudada, propor objetivos, metas, estratégias e indicadores de resultados para a empresa estudada, e por fim, estimular os gestores, através da apresentação do trabalho, a implantarem o plano de ação sugerido por este trabalho.

Para responder ao problema de pesquisa e atender aos objetivos este trabalho está dividido em 5 capítulos, sendo no primeiro apresentado o problema de pesquisa, a justificativa e os objetivos propostos. No capítulo 2 tem-se a

fundamentação teórica do trabalho, onde se apresenta o pensamento de vários autores sobre os temas importantes para a elaboração do planejamento estratégico, suas etapas, objetivos, metas, Balanced Scorecard e planos de ação. Já no capítulo 3, especifica-se a metodologia utilizada no trabalho, os procedimentos e a abordagem utilizada e a delimitação da amostra e do universo da pesquisa. No capítulo 4 apresenta-se o planejamento estratégico proposto para a empresa, com um breve histórico da mesma. Por fim, se apresenta as considerações finais no capítulo 5.

1.1. JUSTIFICATIVA

No entendimento de Serra, Torres e Torres (2004), uma organização deve ter a capacidade de melhorar a gestão de seus recursos, criando estratégias competitivas superiores aos de seus concorrentes. Dentro desse enfoque, Mintzberg (2006), ressalta que a estratégia corporativa são decisões que determinam e revelam os objetivos, propósitos ou metas da empresa, assim como políticas e planos para atingir as metas, e determina o escopo de negócios que a empresa vai adotar.

Assim, o planejamento estratégico é fundamental para uma empresa, seja pequena, média ou grande, pois é esse planejamento que estabelece os objetivos das empresas, integrando os colaboradores e auxiliando na tomada de decisão. O planejamento estratégico ajuda a empresa a se preparar para o futuro.

Nos últimos anos a empresa estudada teve um acentuado crescimento, contratando profissionais e aumentando seu estoque. Apesar desse crescimento acelerado, os administradores não perceberam um aumento da lucratividade. Além disso, a empresa encontra problemas na contratação de profissionais, e acúmulo de serviço. Dessa forma, a empresa necessita de um planejamento estratégico para continuar crescendo e tendo lucratividade.

Dentre vários pontos a serem melhorados, os gestores da empresa ressaltam que o estoque é o setor de maior impacto na empresa, pois não podem faltar peças, o que geraria a insatisfação do cliente, pela demora em resolver o problema. Por outro lado, a cada ano surgem novos modelos de carros, e, conseqüentemente de peças, aumentando o estoque da empresa e o capital parado. Por isso, é preciso

que o planejamento estratégico alinhe os objetivos da empresa, buscando a satisfação dos clientes e a maximização dos resultados.

Através de uma coleta de dados iniciais na empresa pode-se observar que seu plano estratégico não está de acordo com a literatura do planejamento estratégico. Dessa forma, seus gestores perceberam e indicaram que necessitam de um planejamento estratégico para a empresa, sendo este devidamente elaborado como descreve a literatura, tendo uma aplicabilidade de teorias e conceitos, ligando-as com a prática.

1.2. OBJETIVOS

O objetivo geral deste trabalho é “Propor um planejamento estratégico para uma empresa do setor do ramo automotivo, estudando o caso da empresa Auto Mecânico Schonarth Ltda”.

Para alcançar este objetivo estipulou-se os seguintes objetivos específicos:

- Fundamentar conceitualmente os princípios que envolvem o planejamento estratégico, identificando suas etapas.
- Analisar o ambiente onde a empresa estudada está inserida.
- Elaborar cenários futuros para empresa, em relação à uma perspectiva pessimista e otimista.
- Propor objetivos, metas, estratégias e indicadores de resultados à empresa estudada.
- Estimular através da apresentação do trabalho, os gestores a implantarem o plano de ação sugerido por este trabalho.

Assim, através destas etapas espera-se alcançar o objetivo geral proposto e responder-se ao problema da pesquisa.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo são apresentados os conceitos de planejamento estratégico, suas etapas, os referenciais estratégicos, tendências, cenários, entre outros tópicos essenciais para o embasamento do trabalho.

2.1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Segundo Oliveira (2005), a “estratégia é uma forma articulada de unir a ação, os objetivos e os desafios de maneira que, juntos possam chegar ao resultado almejado”. Para Porter (1996), a estratégia competitiva é gerada através de um posicionamento estratégico em busca de vantagens para a empresa. Esse posicionamento acontece através de um conjunto de dimensões estratégicas, que são relacionadas entre si e devem ser internamente consistentes.

De acordo com Ansoff (1977), a estratégia é uma maneira adicional de pensar sobre futuro, conjunta ao processo decisório e com a intenção de alcançar os resultados desejados. Para Stoner e Freeman (1985), ao se debater a estratégia, deve-se considerá-la como um programa e, ao conceituá-la, usar uma definição análoga a de planejamento.

2.1.1. Conceitos

De acordo Kotler (1998, p.63), o “planejamento estratégico pode ser definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”. Assim, de acordo com esse autor, o objetivo do planejamento estratégico é guiar a empresa através de uma análise dos fatores que possam influenciar em seu desenvolvimento e crescimento.

O planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada (OLIVEIRA, 2005, p.47).

Para Tiffany e Peterson (1998), planejamento estratégico não é uma ciência que mostra o certo e o errado em relação ao futuro, mas sim uma ferramenta que

possibilita à organização uma visão do futuro. Essa visão aumenta a probabilidade da empresa aproveitar as oportunidades e explorar suas potencialidades.

Chiavenato e Sapiro (2004) conceituam o planejamento estratégico como um processo de formulação de estratégias organizacionais, sendo a busca da inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela atua.

Segundo Oliveira (2005) através do planejamento estratégico a empresa pode conhecer e melhorar utilizar seus pontos fortes, assim como conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos, além de conhecer e usufruir as oportunidades externas e conhecer e evitar as ameaças externas.

Conforme Matos e Chiavenato (1999), o planejamento estratégico apresenta cinco características fundamentais, sendo elas:

1 - O planejamento estratégico está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente mutável: ou seja, sujeito à incerteza a respeito dos eventos ambientais;

2 - O planejamento estratégico é orientado para o futuro: seu horizonte de tempo é o longo prazo;

3 - O planejamento estratégico é compreensivo: ele envolve a organização como uma totalidade;

4 - O planejamento estratégico é um processo de construção de consenso: por causa da diversidade de interesses e necessidades dos envolvidos, o planejamento deve oferecer um meio de atender a todos no futuro que melhor convenha para que a organização possa alcançar seus objetivos;

5 - O planejamento estratégico é uma forma de aprendizagem organizacional: por estar orientado para a adaptação da organização ao contexto ambiental, o planejamento é uma tentativa constante de aprender a ajustar-se a um ambiente complexo, competitivos e suscetíveis a mudanças.

Kerzner (2002), afirma ainda que o planejamento é um processo essencial para a sobrevivência de uma organização, pois é por meio dele que a empresa se adapta ao ambiente, que está em constante mutação.

2.1.2. Etapas do Planejamento Estratégico

Apresenta-se a seguir as etapas do planejamento estratégico segundo diferentes autores.

Para Ackoff (1976), as etapas do planejamento estratégico são:

Etapa 1: uma projeção de cenários possíveis ao futuro da organização, especificando as prováveis ameaças e oportunidades. Oliveira (2005), sugere que nessa etapa seja feito também uma análise do ambiente interno da empresa, avaliando seus pontos fortes e fracos. A partir dessas informações se estabelece objetivos e metas para a empresa.

Etapa 2: determina-se os meios, as políticas e alternativas de ação que permitiram alcançar os objetivos e metas idealizados ainda na primeira etapa. Deve-se considerar todas as condições relevantes, inclusive as informações sobre os concorrentes e o ambiente.

Etapa 3: nesta etapa determina-se os recursos necessários para implantar as alternativas de ação e política, sejam financeiros, instalações e equipamentos, materiais, suprimentos, serviços e pessoal. Também é importante planejar como esses recursos devem ser gerados ou obtidos e como eles devem ser alocados às atividades.

Etapa 4: implementa-se as decisões tomadas, determinando-se os procedimentos e a organização do plano de ação.

Etapa 5: é a fase do controle. Nesta etapa determina-se os procedimentos para antecipar ou detectar erros no plano ou falhas na sua execução, além da busca pela prevenção desses erros e falhas. Por isso, nesta etapa é imprescindível as medidas de desempenho para as metas, onde pode-se comparar o desempenho real com o desempenho esperado. Após essa etapa, é preciso identificar as causas do desempenho ou erro e corrigir as falhas.

Pereira (2010) ressalta que existem três momentos para o processo de planejamento estratégico:

Momento 1 - Diagnóstico Estratégico: analisa-se a situação da empresa, verificando-se a viabilidade da realização do Planejamento Estratégico. Segundo este autor, se a empresa estiver passando por um momento de turbulência, não seria o momento ideal para esse processo.

Momento 2 – É o momento da formulação das etapas do processo de Planejamento Estratégico: que é o planejamento propriamente dito, isto é, é o momento em que o plano é colocado no papel.

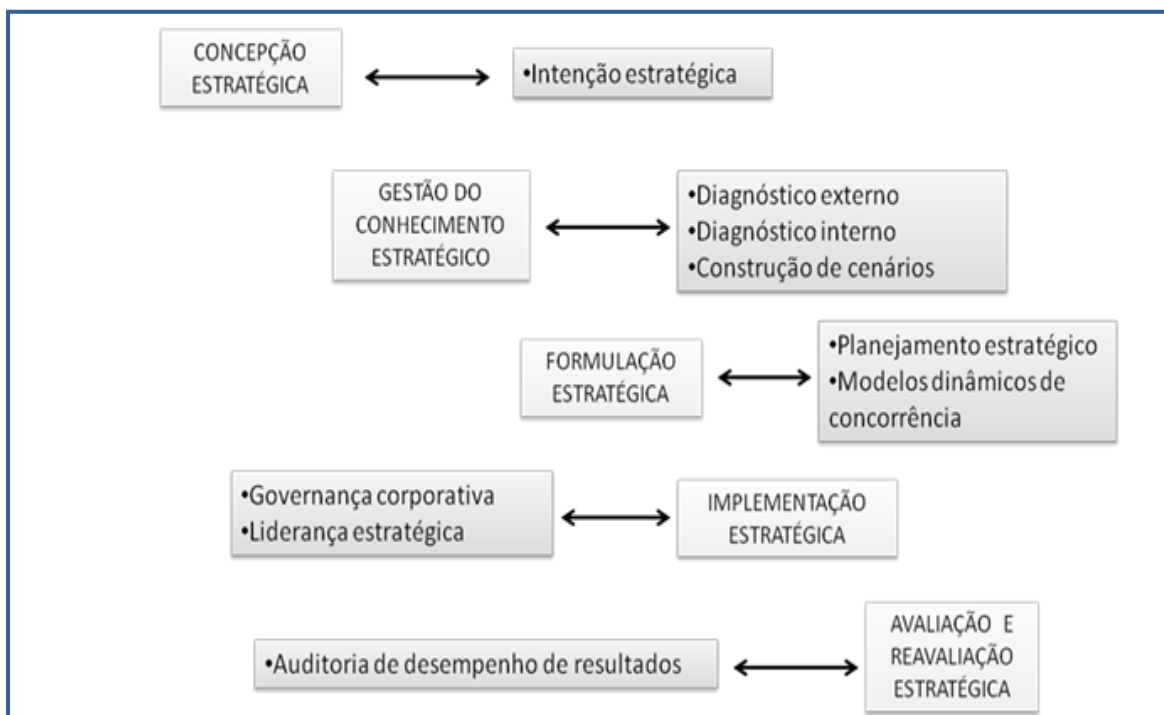
Momento 3 – É o momento da implementação e controle do processo de Planejamento do Estratégico. A organização passa a colher os resultados, ou seja,

passa a praticar o processo de Planejamento Estratégico (PEREIRA, 2010, p. 54-56).

Por outro lado, Chivaneto e Sapiro (2004, p.45) afirmam que, “o propósito do planejamento estratégico é a formulação do plano estratégico”. Segundo esses autores, a implementação estratégica é o processo de construção das ações, através das quais a empresa perseguirá a consecução de sua visão de negócio, missão e objetivos globais. Para isso, a empresa utiliza-se dos planos táticos e operacionais.

O Quadro 1 apresenta as etapas do processo de planejamento estratégico, de acordo com Chiavenato e Sapiro (2004).

Quadro 1 - Etapas do Planejamento Estratégico



Fonte: Chiavenato e Sapiro (2004, p.45).

De acordo com Oliveira (2004, p. 67-81), o processo do planejamento estratégico é composto pelas fases:

Fase I – Diagnóstico Estratégico: a empresa define qual é sua situação no momento. Ela é desempenhada por meio de pessoas representativas das várias informações, que analisam e conferem todos os aspectos inerentes à realidade externa e interna da empresa. Esse diagnóstico se subdivide em quatro etapas:

identificação da visão, análise externa (ameaças e oportunidades), análise interna (pontos fracos e fortes) e análise dos concorrentes.

Fase II - Missão da Empresa: nessa fase se determina a razão de ser da empresa e seu posicionamento competitivo. Através disso e da análise anterior, determina-se a postura estratégica da empresa.

Fase III - Instrumentos Prescritivos e Quantitativos: nesta fase determina-se como chegar onde se deseja. Para isso, utiliza-se dois instrumentos. O primeiro deles é o prescritivo, que é a explicação do que fazer, os objetivos, os desafios e as metas a serem alcançadas por áreas da empresa, estabelecendo-se o plano de ação. E o segundo é o instrumento quantitativo, relacionado às projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário, que devem estar devidamente associadas à estrutura organizacional da empresa.

Fase IV – Controle e Avaliação: após a implantação do plano de ação, analisa-se o desempenho da empresa. Dessa forma, esta fase abrange processos de: avaliação de desempenho; comparação do desempenho real com os objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos; análise dos desvios dos objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos; e tomada de ação corretiva.

2.2. ANÁLISES DE AMBIENTE, CENÁRIO E TENDÊNCIAS

Para um completo estudo do ambiente de atuação da empresa, é necessária um análise do ambiente interno e externo, com a criação de cenários e tendências.

2.2.1. Análise de ambiente externo: oportunidades e ameaças

Conforme Chiavenato e Sapiro (2004), a análise estratégica do ambiente externo busca identificar indicadores de tendências, avaliar o ambiente de negócios, a evolução setorial e a concorrência, além de entender os grupos estratégicos, através da identificação de oportunidades, problemas e ameaças que necessitam de uma decisão estratégica.

Na análise do ambiente externo o administrador precisa monitorar e atingir as suas metas. Uma unidade de negócio precisa monitorar as forças macroambientais (demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, sociais e culturais) e os atores microambientais importantes (consumidores, concorrentes, canais de distribuição, fornecedores) que afetam sua habilidade de obter lucro (KOTLER, 1998, p.86).

Conforme Oliveira (2005), as oportunidades podem ser consideradas forças ambientais incontornáveis pela organização, podendo favorecer a sua ação estratégica, desde que conhecidas e aproveitadas satisfatoriamente enquanto durarem. Para o autor as ameaças devem ser consideradas forças ambientais incontornáveis pela organização, que criam obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderão ou não ser evitadas, desde que conhecidas em tempo satisfatório. Ainda segundo Oliveira (2005, p.92), a análise externa tem por finalidade “estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidade e ameaças, bem como a sua atual posição produtos versus mercados e, prospectiva, quanto a sua posição produtos versus mercados desejados no futuro”.

Para Sampaio (2002), essa análise é fundamental para o sucesso do planejamento estratégico da empresa, pois são as oportunidades e as ameaças que dificultam ou facilitam o cumprimento da missão da empresa.

2.2.2. Análise de ambiente interno: pontos fortes e fracos

De acordo com Costa (2003), uma análise interna busca a finalidade de colocar em evidência as deficiências e qualidades da organização que está sendo observada, ou seja, determinando os pontos fortes e fracos da empresa diante de sua atual posição. Essa análise deve tomar como perspectiva para comparação as outras empresas de seu setor de atuação, sejam elas concorrentes diretas ou apenas concorrentes potenciais.

Os pontos fortes (forças) são características ou qualidades da empresa, tangíveis ou não que podem influenciar positivamente o seu desempenho. Já os pontos fracos (fraquezas) são características da empresa, tangíveis ou não, que podem influenciar negativamente o desempenho da empresa (VASCONCELLOS FILHO E PAGNOCELLI, 2001, p. 210).

Segundo Oliveira (2005), a análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e as qualidades da empresa, suas potencialidades e limitações, ou seja, suas forças e fraquezas.

Para Sampaio (2002), esses pontos deverão ser determinados diante da atual posição, levando em consideração que afetam diretamente no cumprimento da missão e dificultam ou facilitam a realização dos objetivos. Assim, também a análise do ambiente interno essencial para o sucesso do planejamento estratégico da empresa.

2.2.2.1. Análise SWOT

Segundo Serra, Torres e Torres (2004), a matriz SWOT é uma ferramenta muito útil na organização do planejamento estratégico. Através dela é possível relacionar graficamente quais são as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças. O nome SWOT é um acrônimo de quatro palavras em inglês: *Strength* (força), *Weakness* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Treats* (ameaças). Para Rosa (2007), a força define as características internas da empresa que representam vantagens competitivas. Deve-se perguntar:

- O que a empresa e sua equipe fazem bem?
- Que recursos especiais a empresa possui e pode aproveitar?
- Quais são os diferenciais da organização?
- O que a concorrência, a equipe, os clientes e os fornecedores acham que a empresa faz bem?

Ainda para Rosa (2007), em relação às fraquezas, considera-se os fatores internos que representam desvantagens para a empresa. Deve-se responder às seguintes questões:

- No que a empresa precisa ficar atento?
- O que precisa melhorar?
- Onde deve se blindar?
- Onde possui menos recursos que os demais?
- Quais são suas fraquezas identificadas pelos outros?

As oportunidades relacionam-se às situações positivas do ambiente externo, situações essas que permitem à empresa alcançar seus objetivos. Deve-se questionar (ROSA, 2007):

- Quais são as oportunidades externas que a empresa pode identificar?
- O que o cliente deseja e precisa que pode servir como oportunidade de negócio?
- Como agregar valor ao produto e ao serviço?
- Que tendências a empresa pode aproveitar a seu favor?

Por fim, Rosa (2007) ressalta que as ameaças são situações externas, sobre as quais a empresa tem pouco ou nenhum controle, que colocam a empresa em dificuldades. Responde-se às seguintes questões:

- Que ameaças (leis, regulamentos, concorrentes) podem prejudicar a empresa?

- Qual o ponto forte do concorrente que pode ser uma ameaça para a organização?

- Quais as estratégias e diferenciais dos concorrentes?

Para Serra, Torres e Torres (2004), a principal função da análise SWOT é possibilitar a escolha de uma estratégia adequada, para o alcance de determinados objetivos, a partir de uma avaliação crítica dos ambientes interno e externo.

2.2.2.2. Fatores Críticos de Sucesso

Segundo Lobato (2009), a ferramenta FCS, Fatores Críticos de Sucesso, busca priorizar as principais atividades da empresa, ou seja, o negócio chave da empresa. Essa ferramenta é fundamental para a análise dos fatores críticos vitais para o sucesso da empresa. Ainda de acordo com este autor, os FCS devem responder as seguintes perguntas:

- Por que os clientes fazem negócio conosco?

- Por que os clientes compraram os produtos e serviços da nossa organização pela primeira vez?

- Quais as vantagens que nós temos com relação aos nossos competidores e que podemos explorar ao longo do tempo?

- Quais são as atividades que nós realizamos e que nossos competidores dificilmente conseguirão imitar?

Dessa forma, conforme Carvalho (2004), essa ferramenta seleciona os itens que são críticos para o sucesso da empresa, concentrando os esforços para torná-los pontos fortes, se possível, competências essenciais.

2.2.3. Cenários e tendências

Segundo Oliveira (2005), os cenários representam critérios e medidas para a preparação do futuro da organização, sendo construídos para adaptar a estratégia da empresa aos seus objetivos futuros.

A construção de cenários é importante porque permite aos estrategistas agir com base em futuros prováveis e desconhecidos. É basicamente, uma ferramenta para discussão de ideias, que estimula a criação de um sistema estruturado para monitorar tendências e eventos importantes. Os cenários ajudam a identificar o ponto futuro onde decisões relevantes terão que ser tomadas (LOBATO, 2009, p. 79.).

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2004), os cenários são construídos para apoiar a tomada de decisões e a escolha de opções com a intenção de torná-las viáveis no futuro, assim como a análise de tendências do mercado, com o objetivo de prever e adequar o planejamento da organização com um futuro provável.

2.3. REFERENCIAIS ESTRATÉGICOS

Segundo Chiavenato e Sapiro (2004), os referenciais estratégicos representam a intenção de alavancar todos os recursos internos, capacidades e competências fundamentais de uma organização com a finalidade de cumprir suas metas no ambiente competitivo.

2.3.1. Missão

De acordo Chiavenato e Sapiro (2004), a missão organizacional consiste na declaração do propósito e do alcance da organização em termos de produto e de mercado.

Conforme Oliveira (2005), missão pode ser considerada a razão de ser da empresa, sendo uma forma de traduzir determinado sistema de valores e crenças em termos de negócios e áreas básicas de atuação. Para o autor a missão da empresa deve definir, em termos amplos, como satisfazer algumas necessidades do ambiente externo.

Segundo Vasconcellos Filho e Pagnocelli (2001), a missão traz alguns benefícios essenciais para a empresa, sendo eles: orientar a partida, funcionar como farol alto, atrair, motivar e reter talentos, orientando a formulação dos objetivos e ajudando a aumentar a produtividade.

2.3.2. Visão

Conforme Barna (1995, p. 60), “a visão é o meio para definir parâmetros, dentro dos quais o futuro haverá de emergir”. Segundo Chiavenato e Sapiro (2004), a visão organizacional refere-se aquilo que a organização deseja ser no futuro.

Já para Vasconcellos Filho e Pagnocelli (2001), a visão deve ser focalizada em um futuro, ser ágil e modificar-se diante de novos desafios. Ela demonstra aonde a organização pretende chegar, orienta a estratégia, energiza a empresa, ou seja, deve ser aquilo que a organização deseja ser e é desafiadora.

2.3.3. Negócio e Princípios

Segundo Chiavenato e Sapiro (2004), o negócio da organização deve ser definido em termos de três dimensões: grupos de clientes (intimidades, profissionalismo com clientes); necessidades de clientes (fornecer produtos e serviços de ponta e de grande quantidade); e tecnologia (excelência operacional).

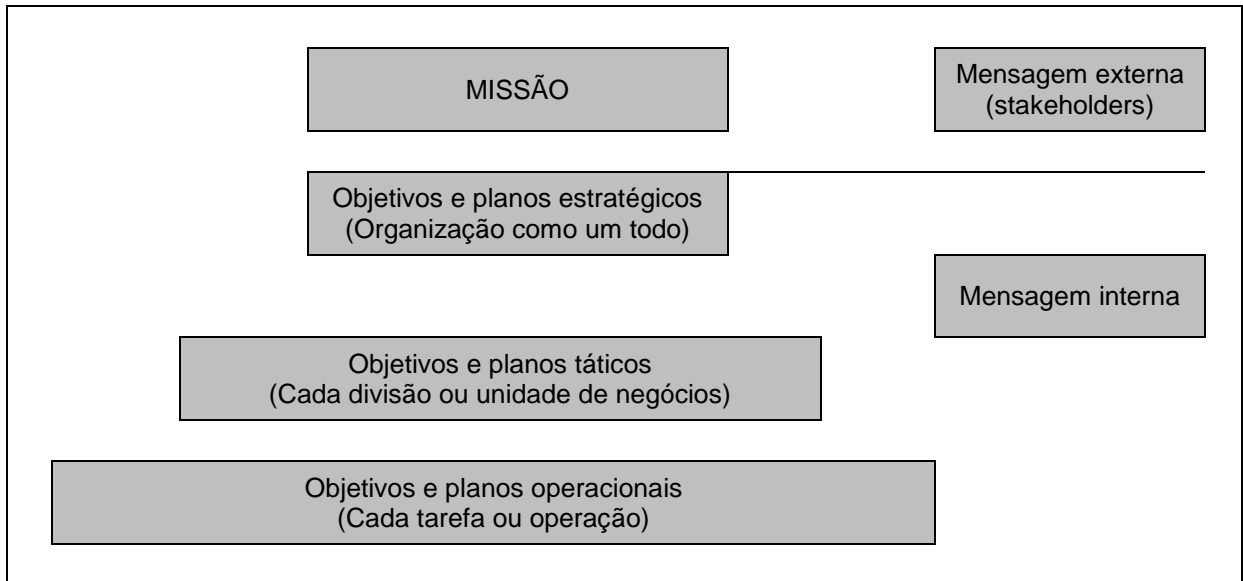
Conforme Vasconcellos Filho e Pagnocelli (2001), princípio pode ser conceituado como os balizamentos para o processo decisório e comportamento da empresa no cumprimento da sua missão.

2.4. OBJETIVOS, METAS E INDICADORES

Segundo Chiavenato e Sapiro (2004), os objetivos focalizam a atenção em desafios pontuais, dirigindo os esforços de todos na organização para os resultados efetivamente de interesse. Os objetivos definem os resultados desejados, portanto eles servem como critério de desempenho e representam um padrão de execução.

De acordo com Oliveira (2005), a estratégia é definida como caminho, maneira ou ação formulada e adequada para alcançar, de maneira diferenciada, as metas, os desafios e objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente.

Quadro 2 - Os Níveis de objetivos e planos



Fonte: Adaptado de Chiavenato e Sapiro (2004).

Já as metas, são definidas, de acordo com Kaplan e Norton (1997), como valores dos objetivos a serem alcançados, sendo quantificáveis, já que o que “não pode ser quantificado, não pode ser gerenciado”.

Os indicadores de desempenho são baseados, segundo Oliveira (2005), na comparação das situações alcançadas e as previstas. Esse controle é imprescindível para o acompanhamento do Planejamento, sendo neste trabalho utilizado o *Balanced Scorecard* como indicador de desempenho.

2.5. BALANCED SCORECARD – BSC

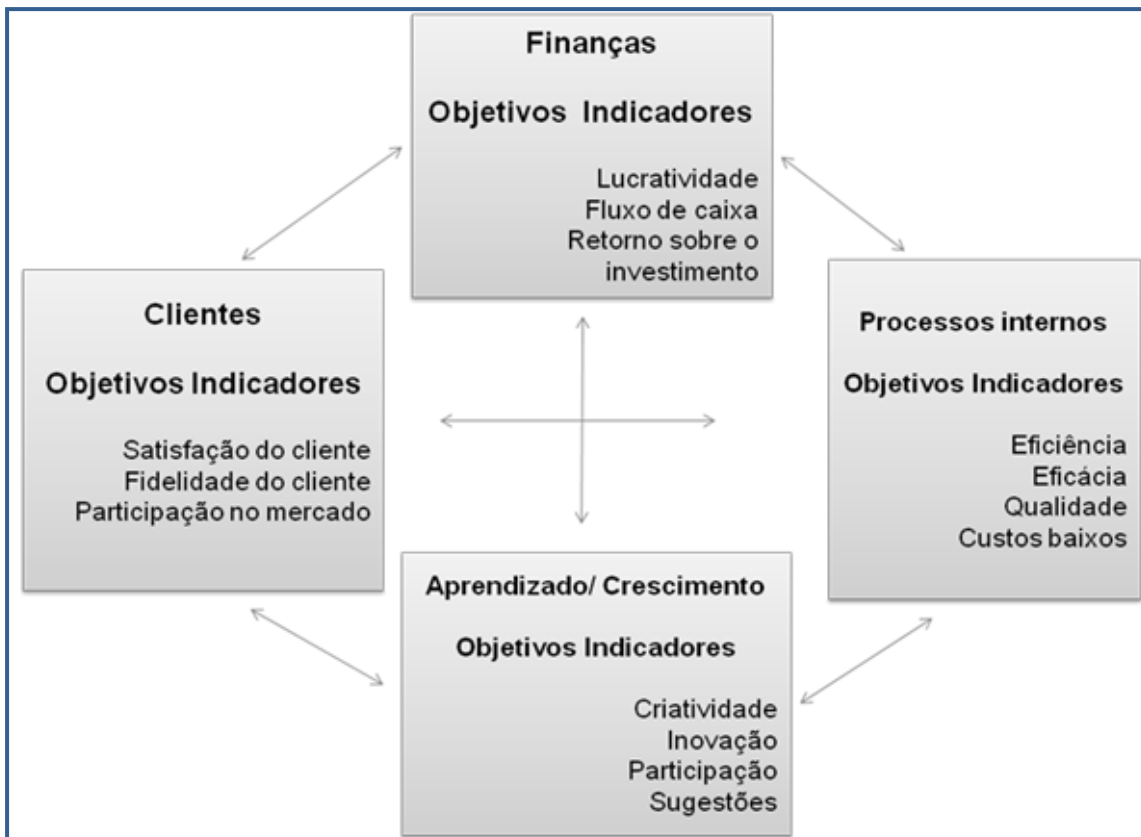
O *Balanced Scorecard* – BSC, de acordo com Chiavenato e Sapiro (2004), corresponde a um sistema de avaliação do desempenho organizacional que leva em consideração que os indicadores financeiros, por si mesmos, não demonstram perfeitamente a efetividade da organização, pois eles somente medem os resultados dos investimentos e das atividades, e são medidas monetárias. Portanto, eles não são sensíveis aos impulsionadores de rentabilidade de longo prazo.

Kaplan e Norton (1997), desenvolvedores do sistema em 1990, declaram que o *Balanced Scorecard* preserva esses indicadores financeiros como a síntese final do desempenho gerencial e organizacional, porém incorpora um conjunto de medidas mais genérico e integrado que vincula o desempenho sob a ótica dos

clientes, dos processos internos, dos funcionários e dos sistemas ao sucesso financeiro de longo prazo.

Dessa forma, o modelo propõe a investigação e estabelecimento da estratégia considerando quatro perspectivas, conforme demonstra a Quadro 3 abaixo.

Quadro 3 - Esquema de Balanced Scorecard



Fonte: Adaptado de Chiavenato e Sapiro (2004).

Para Lobato (2009), as quatro perspectivas seriam:

1. Perspectiva financeira: como a organização é vista por seus acionistas ou proprietários;
2. Perspectiva dos clientes: como a organização é vista pelo cliente e como ela pode atendê-lo da melhor maneira possível;
3. Perspectiva dos processos internos: os processos de negócio que a organização precisa ter excelência;
4. Perspectiva de aprendizado e crescimento (ou conhecimento): a capacidade da organização para melhorar continuamente e se preparar para o futuro.

Através da definição dessas perspectivas é possível elaborar o mapa estratégico. Para Costa (2003, p.12), o mapa estratégico “tem como finalidade decodificar os complexos processos de escolha frente aos quais os gestores de todos os níveis são expostos diariamente”. É através dele que a gerência monitora o cumprimento da estratégia.

Segundo Lobato (2009, p. 175), para construir o mapa estratégico é preciso buscar os objetivos estratégicos de cada uma das perspectivas, sendo estes apresentados em gráfico ou figura, que representa a estratégia da empresa. Dessa forma, o mapa estratégico “favorece a visualização de uma relação tipo causa e efeito entre os objetivos selecionados”, integrando conjuntamente todos os objetivos da organização.

Após a construção do mapa estratégico, constrói-se o painel de controle ou de desempenho. Para cada objetivo seleciona-se os indicadores de desempenho e as metas a serem alcançadas. Assim, a empresa pode avaliar a implantação do planejamento estratégico através do acompanhamento desses indicadores. Serra, Torres e Torres (2004), ressaltam que os indicadores devem suportar a estratégia, sendo em quantidade menor possível, não sobrecarregando de informações os gestores. Ainda para Lobato (2009):

as medidas contidas no painel de desempenho servem para articular a estratégia da empresa, para comunicar essa estratégia e para ajudar a alinhar iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais, com a finalidade de alcançar uma meta comum (LOBATO, 2009, p. 179).

Portanto, para melhor visualização, é preciso construir uma tabela onde constarão os objetivos, com seus indicadores e metas, que serão a base do plano de ação.

2.6. PLANOS DE AÇÃO

Lobato (2009, p.191), “plano de ação é uma ferramenta significativa no processo de desdobramento, organização e execução da estratégia”. Nesse plano estão envolvidos os aspectos técnicos, administrativos e pedagógicos, englobando a responsabilidade individual e coletiva. Ainda para este autor, o plano de ação descreve como colocar em prática o planejamento estratégico.

Para Oliveira (2005), plano de ação é o conjunto das partes comuns, dos diversos projetos, quanto ao assunto que está sendo tratado (recursos humanos, tecnologia, etc...), representando os passos necessários para que as estratégias e os objetivos sejam atingidos.

O plano de ação é formado por um conjunto de objetivos gerais, estabelecidos em função da missão que, por sua vez, são desdobrados em estratégias. Cada estratégia sinaliza como o objetivo deve ser atingido, qual o prazo de início e término, quem é o responsável por sua execução e quais os recursos necessários para implantação. Na sua elaboração, são utilizados formulários nos quais os objetivos, estratégias, prazos, responsáveis e recursos são organizados de forma clara para orientar as diversas ações que deverão ser implementadas. {...} O plano de ação serve como referência às decisões, permitindo que seja feito o acompanhamento do desenvolvimento da gestão estratégica competitiva (LOBATO, 2009, p.192).

Sampaio (2002), ressalta que as ações são atividades que a empresa deve realizar para atingir suas metas e objetivos, considerando os recursos disponíveis.

Lobato (2009), descreve como objetivo do plano de ação:

- conscientizar, envolver e treinar as pessoas ligadas ao problema ou tarefa;
- estabelecer com clareza os novos padrões, através de documentos que possibilitem avaliação confiável.
- definir com clareza a autoridade e responsabilidade dos envolvidos no processo.
- verificar a adequação dos equipamentos, materiais e ambiente de trabalho.
- monitorar os resultados.

2.6.1. Ferramenta 5W2H

Para elaboração do plano de ação pode ser utilizada a ferramenta 5W2H. Lenzi, Kiesel e Zucco (2010), destacam que o 5W2H é uma ferramenta antiga e simples, que tem por objetivo garantir que não tenha lacunas ou dúvidas acerca das ações a ser implementadas. O nome do método vem das iniciais das sete perguntas em inglês, *what?* (o quê?), *who?* (quem?), *where?* (onde?), *when?* (quando?), *why?* (por quê?), *how?* (como?), *how much?* (quanto custa?). O Quadro 4 mostra um exemplo de formulário de 5W2H.

Quadro 4 - Modelo de formulário 5W2H

O quê? (What)	Por quê? (Why)	Onde? (Where)	Quando? (When)	Quem? (Who)	Como será? (How)	Custo (How Much)
Especificar a ação a ser trabalhada	O motivo pelo qual a ação é importante	Informar o local onde será desenvolvida a ação (ex.: departamento, máquina...)	Especificar data e prazo para o desenvolvimento da ação	Informar o responsável pela ação	Especificar o método a ser utilizado para desenvolver a ação	Informar o custo envolvido na execução da ação

Fonte: Adaptado de Lenzi, Kiesel e Zucco (2010).

Para Lobato (2009), no desenvolvimento de estratégias ou ações, deve-se ter concluído as seguintes etapas:

- Contextualização da organização.
- Identificação do negócio da organização.
- Definição das diretrizes estratégicas.
- Desenvolvimento da análise ambiental.
- Formulação de estratégias corporativas.

Utilizando essa ferramenta para a elaboração do plano de ação é possível estipular o que fazer para cada objetivo, tornando mais fácil a visualização e o acompanhamento das ações a serem tomadas em relação a cada meta a ser alcançada.

Assim, conclui-se este referencial, fundamentando-se a pesquisa e o desenvolvimento do planejamento estratégico, através da descrição das etapas e dos conceitos a serem abordados no capítulo 4 deste estudo.

3. METODOLOGIA

Segundo Lakatos e Marconi (2001), ao submetermos o conhecimento empírico a algum método científico, o transformamos em conhecimento científico. Para o entendimento do assunto em questão devem-se estabelecer os métodos que serão utilizados no desenvolvimento do trabalho para orientar e fundamentar o assunto em questão.

A metodologia específica que foi utilizada neste trabalho é constituída por: método de abordagem, abordagem qualitativa, pesquisa bibliográfica, pesquisa exploratória, pesquisa-ação.

3.1. MÉTODOS E TÉCNICAS UTILIZADOS

De acordo com Lakatos e Marconi (2001), o método de abordagem é caracterizado por uma abordagem mais ampla, abstrato mais elevado, dos fenômenos da natureza e da sociedade. A abordagem é classificada como qualitativa, que, de acordo com Gil (2002), envolve o desenvolvimento de um modelo elaborado pelo autor. Assim, a abordagem qualitativa compreende um conjunto de diferentes técnicas que visam descrever e decodificar os componentes de um sistema complexo de significados. Neste trabalho essa abordagem é utilizada na descrição das etapas e na estruturação do planejamento estratégico.

A pesquisa quantitativa exige também uma abordagem descritiva, que segundo Gil (2002), descreve as características de determinada população ou fenômeno, exigindo técnicas específicas para a coleta de dados, como entrevista e observação. Dessa forma, este trabalho descreve a estruturação do planejamento estratégico para uma oficina mecânica.

Segundo Lakatos e Marconi (2001), a abordagem também pode ser classificada em dedutiva, pois está estruturado em teorias e em opiniões especializadas a respeito do assunto, sendo estas consideradas verdadeiras e indiscutíveis. Com base nessas teorias é que é elaborado o planejamento estratégico sugerido neste estudo.

Essa pesquisa também classifica-se como estudo de caso. Segundo Gil (2002) o estudo de caso é quando ocorre um estudo profundo de um ou poucos objetos, permitindo o amplo e detalhado conhecimento do objeto estudado, o que se

aplica neste trabalho através do estudo de caso da empresa estudada. Este procedimento é muito importante para a obtenção de informações, através do contato direto com os responsáveis pela empresa e gestão da área estudada.

Além disso, essa pesquisa classifica-se como exploratória, sendo aquela que tem como finalidade oferecer maiores informações sobre o assunto abordado pelo trabalho, auxiliando na descoberta de novos tipos de enfoque.

Pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais explícito, seu objetivo principal é o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. Seu é de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. (GIL, 2002, p. 41).

Os procedimentos utilizados no presente trabalho são classificados como pesquisa bibliográfica e pesquisa-ação.

Segundo Gil (2002), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com ajuda de material já elaborado, constituído principalmente por livros e artigos científicos. A vantagem desse tipo de pesquisa é permitir que o investigador tenha a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais amplo do que aquela que poderia pesquisar diretamente.

Para Thiollent (1998), no desenvolvimento da pesquisa do presente trabalho é utilizado o método da pesquisa-ação que consiste no engajamento do pesquisador com o projeto, pesquisa-ação é uma pesquisa concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo. Os pesquisadores e participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.

3.2. DESCRIÇÃO DA POPULAÇÃO E AMOSTRA

Segundo Gil (2002), o universo da pesquisa mostra a que se refere o trabalho, qual seu objetivo, quais os sujeitos que serão investigados. Quando se pretende conhecer alguns aspectos de uma população ou se pesquisam todos os seus elementos, o censo, ou apenas uma amostra deles.

Amostra é qualquer parte de uma população, com as mesmas características. Amostragem, para Lakatos e Marconi (2006, p.30) “é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo”.

Este trabalho tem como universo da pesquisa uma empresa reparadora

automotiva, de pequeno porte. A empresa possui 11 colaboradores, sendo 8 reparadores, 1 auxiliar e 3 auxiliar administrativo, estando no mercado há mais de 15 anos, contando com mais de 2.500 clientes, atendendo em média 5.000 ordens de serviços por ano.

3.3. COLETA DE DADOS

A técnica escolhida para a coleta de dados foi a entrevista não estruturada. Conforme Lakatos e Marconi (2001), essa técnica de conversação face a face permite ao pesquisador ampliar as questões, buscando aprofundar-se no problema proposto.

Em conjunto com esta técnica foi utilizada a técnica de observação. De acordo com Lakatos e Marconi (2001), a observação utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Consiste em examinar fatos e fenômenos que se deseja estudar, neste caso a empresa, o mercado, os fornecedores e os clientes do ramo reparador automotivo.

Além disso, utilizou-se a técnica de análise documental. Para Lopes e Galvão (2001), o ponto de partida dessa pesquisa não é a análise de um documento, mas a formulação de um questionamento. A problematização dos fatos é fundamental porque elas não falam por si, mas são testemunhas, deixando vestígios que respondem as perguntas que são apresentadas. Assim, a pesquisa documental foi feita através de relatórios e documentos apresentados pela empresa.

Após a coleta dos dados, foi possível a elaboração das etapas do planejamento. De todas as teorias apresentadas, o roteiro utilizado neste trabalho para a estruturação do planejamento estratégico é o de Lobato (2009), tem sua estruturação mais adequada à realidade da empresa, com explicações detalhadas, mas simples, para o bom entendimento dos gestores da empresa.

Inicialmente fez-se o diagnóstico da empresa. Após essa etapa, iniciou-se análise dos cenários, sendo nesta etapa utilizado as ferramentas de SWOT e FCS. Partiu-se então para a elaboração do mapa estratégico, dos objetivos e metas, o BSC. Para esta etapa, fez-se uma entrevista com os gestores, onde foi avaliado os objetivos e metas propostos, adequando-se as sugestões dos mesmos. Por fim, determinou-se os indicadores de desempenho a serem utilizados e elaborou-se o plano de ação, que tem como base a ferramenta 5W2H.

3.4. CRONOGRAMA

Determinando-se as etapas a serem seguidas para a estruturação do trabalho, é possível elaborar um cronograma das atividades a serem feitas, conforme Quadro 5.

Quadro 5 - Cronograma.

MÊS	Marco	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro
Escolha do tema	■								
Definição dos objetivos		■							
Desenvolvimento do projeto		■	■	■					
Entrega do projeto			■	■					
Revisão e correção do Projeto de Pesquisa				■	■				
Revisão da literatura					■	■			
Coleta de dados						■	■		
Análise de dados							■	■	
Redação final							■	■	
Apresentação do trabalho final									■

Estipula-se assim metas a serem cumpridas para o bom andamento do trabalho.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo é apresentado os dados coletados através das análises efetuadas.

4.1. SITUAÇÃO ATUAL DA EMPRESA

A empresa Auto Mecânica Schonarth Ltda está localizada na Rua Bento Gonçalves, número 1, no centro de Horizontina, RS. A empresa atua no ramo de comercialização de peças e de conserto de automóveis linhas leve nacionais e importados, primando sempre pela qualidade das peças e equipamentos utilizados.

A empresa iniciou suas atividades em 1997, tendo como fundador o Sr Evandro Celso Schonarth. É uma empresa familiar, contando atualmente com 11 colaboradores, incluindo os sócios. No ano de 2009, devido à necessidade de maior espaço para atendimento dos clientes, a empresa ampliou seu prédio, passando a ter uma área construída de 783,28 m².

A empresa esta capacitada para melhor atender aos clientes, possuindo equipamentos de ultrassom, sistema de rastreamento de problemas de injeção eletrônica, elevadores, torno, solda, pneumáticas e ferramentas diversas. Além disso, conta com um estoque variado de peças, das melhores marcas do mercado, que garantem a qualidade do serviço realizado. Para melhor prestar seu serviço, a empresa investe em seus colaboradores, incentivando-os a participar de cursos e treinamentos para se manterem atualizados, dando maior credibilidade e qualidade aos serviços prestados.

Figura 1- Logomarca da Empresa



Fonte: Arquivos da empresa, 2014.

4.2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico estruturado de acordo com as teorias busca atender as necessidades atuais da empresa, direcionando suas estratégias em busca das metas estipuladas através de uma análise do ambiente externo e interno, dos cenários e dos indicadores de desempenho.

4.2.1. Análise do Ambiente Externo

A análise do ambiente externo da empresa visa identificar as oportunidades e ameaças decorrentes do mercado onde a empresa esta inserida, sendo estes alheios à ação da empresa.

4.2.1.1. Oportunidades

Como oportunidades para a empresa detectou-se:

- Aumento de serviços de parametrização dos sistemas veiculares Flex: como primeira oportunidade identificada tem-se a grande entrada de veículos com Sistema Flex, que possuem uma vasta tecnologia embarcada no seu conjunto atual. Esse sistema necessita de diversas ferramentas e profissionais especializados na área. Por ser um sistema complexo e inteligente ao mesmo tempo, veículos com esta tecnologia exigem cuidados específicos, desde uma simples análise visual do veículo, até a hora de abastecer. A grande maioria de condutores e proprietários não estão cientes dos quesitos mínimos que o veiculo necessita, ocasionando o grande aumento de serviços nesta área. Além disso, há atualmente uma mistura irregular nos combustíveis brasileiros, tornando-os impróprios para o sistema do veículo, o que exige várias parametrizações.

- Mercados de carros usados em expansão: devido à baixa de impostos que incidem sobre a venda de veículos automotores e da baixa taxa de juros houve um crescimento considerável na venda de veículos novos. Como consequência, teve-se o aumento de veículos usados no mercado, sendo que estes exigem mais manutenção.

- Serviços de inspeção veicular: com a discussão ambiental em alta, as leis se tornaram mais rigorosas em relação à emissão de poluentes. Há também uma

fiscalização mais rigorosa devido ao aumento de acidentes, e uma maior exigência em relação aos itens de segurança veiculares dos novos veículos, o que aumenta a demanda de revisões automotivas.

- Exigência de qualificação constante dos reparadores: outra oportunidade apresentada pela empresa é a exigência de qualificação de acordo com as novas tecnologias, pois a cada ano surgem novos modelos de veículos e sistemas mais complexos. Dessa forma, os reparadores mais qualificados têm sua demanda e serviço em alta.

4.2.1.2. Ameaças

Como ameaças para a empresa detectou-se:

- Taxa de juros alta: a alta taxa de juros no concernente à investimentos limita a empresa na aquisição de ferramentas, equipamentos eletrônicos, treinamentos profissionalizantes, limitando conseqüentemente sua expansão no mercado.

- Promoções de concessionárias: também pode-se qualificar como ameaça a política de manutenção de clientes das concessionárias. No ato da venda já fica especificado as manutenções periódicas a serem efetuadas na concessionária. Caso o cliente opte por realizar essas manutenções fora das redes autorizadas implicaria na perda da garantia de itens do veículo. Desta forma muitos clientes tem receio em realizar a manutenção periódica fora da concessionária até que finde o período da garantia.

- Veículos novos têm menor número de itens de manutenção: caso o cliente com carro novo opte em fazer serviço em um reparador externo, independente das exigências das concessionárias, na maioria dos casos há poucos itens que exigem a substituição, devido à baixa quilometragem e ao pouco tempo de uso do veículo pelo proprietário.

- O aumento do valor do estoque: a cada lançamento de novos modelos pelas montadoras, aumenta-se a diversidade de itens para reposição, o que ocasiona o aumento do estoque da empresa. Se por um lado é imprescindível que a empresa possua os itens básicos de reposição para o atendimento satisfatório ao cliente, é também um capital imóvel, que tende a aumentar a cada lançamento no mercado, pois além de itens para novos modelos a empresa precisa manter em estoque os

itens para os veículos fora de linha de fabricação, que ainda estão rodando no mercado atual.

4.2.2. Análise de Ambiente Interno

A análise do ambiente interno visa identificar as deficiências e qualidades relacionadas à empresa. Diferentemente das oportunidades e ameaças, esses fatores podem ser trabalhados pela empresa, buscando melhorar os pontos fracos e aprimorar os pontos fortes.

4.2.2.1. Pontos Fortes

Como pontos fortes a empresa apresenta:

- Marca reconhecida: A empresa estudada possui mais de 15 anos de mercado, tendo sua marca reconhecida na cidade e na região de atuação.
- Qualidade: o reconhecimento da empresa vem principalmente pela alta qualidade com que presta seus serviços, primando por utilizar itens de reposição de primeira linha e de linha de montagem das fábricas, além da profissionalização de seus colaboradores.
- Garantia: a política de trabalhar apenas com peças de primeira linha permite que a empresa ofereça garantia dos produtos e serviços utilizados, de forma simples e ágil.
- Agendamento de horário: também é possível perceber o agendamento de horários como um ponto forte para empresa, pois permite que a empresa e o cliente organizem seus serviços.
- Operações padrões: o agendamento de horários possibilita a padronização das operações, onde primeiramente são efetuados os serviços mais rápidos, como troca de óleo e suspensão, reservando-se elevadores e profissionais para os serviços mais demorados, como revisões e serviços complexos.
- Distribuições de tarefas: o agendamento e a padronização dos serviços permite a divisão das tarefas, desde o início do expediente até o final. Essa divisão é imprescindível, pois tarefas simples como lavar peças, tomam muito tempo dos reparadores, sendo então os auxiliares encarregados dessa função.
- Sistema informatizado: outro ponto forte da empresa é o sistema

informatizado, que facilita o controle de estoque, as compras e as vendas de itens de reposição. Esse sistema também permite o cadastro de cliente e o armazenamento do histórico dos serviços efetuados em cada veículo. Dessa forma, esse sistema facilita o agendamento, o controle de itens de reposição, o pagamento de contas, entre outras.

- Cadastro de clientes: o cadastro dos clientes permite o armazenamento das informações do cliente, como aniversários, e-mails, telefones, etc, informações que permitem à empresa um contato direto e informal com o cliente.

- Histórico de manutenção do veículo: através do histórico das manutenções realizadas nos veículos é possível fazer um acompanhamento das revisões realizadas, controlando itens de reposição como a correia dentada, trocas de óleo, trocas de filtros, entre outras. Esse histórico também facilita a garantia, pois fornece o tempo e a km da substituição, itens obrigatórios no preenchimento das fichas de garantias dos fornecedores.

4.2.2.2. Pontos Fracos

Como pontos fracos a empresa têm:

- Canais de distribuição: as empresas fornecedoras se encontram localizadas nos grandes centros comerciais, o que limita o tempo de fornecimento de peças, fazendo com que aumente o tempo de reposição das peças, conseqüentemente aumentando o estoque mínimo e o valor em estoque.

- Localização da empresa: percebe-se que a localização da empresa em relação à fornecedores e treinamentos é um ponto fraco para a empresa, pois esta longe dos chamados centros industriais, o que limita a empresa de participar de treinamentos oferecidos por fornecedores, além de aumentar o tempo de fornecimento e diminuir as opções de itens fornecidos, já que devido ao valor do frete, torna-se inviável comprar de algumas empresas.

- Espaço físico: apesar do crescimento da empresa e de sua ampliação, observa-se que o espaço físico atual da empresa é um ponto fraco, pois mesmo com sua ampliação estrutural há limitações quanto a distribuição dos espaços e equipamentos. Em relação ao estacionamento essa limitação torna-se crítica, pois os carros ficam estacionados na rua ao sol ou embaixo de árvores, onde há o risco de cair galhos e folhas podendo causar algum dano aos veículos. Dessa forma, a

empresa já necessita ser ampliada devido à demanda de serviço.

- Falta de pós-venda: outro ponto fraco da empresa é não possuir pós-venda em seus serviços prestados. Nesse pós-venda verifica-se a satisfação do cliente quanto ao serviço prestado e o acompanhamento das condições atuais do veículo, proporcionando o controle de manutenção futura.

- Falta de tempo padrão nos serviços: atualmente o grande problema da empresa é em relação ao tempo, pois não há uma padronização dos tempos de serviços prestados, o que faz com que a empresa não tenha um real controle de agendamento, apenas uma previsão aproximada.

- Serviços externos: além disso, há os chamados “socorros”, que são serviços externos onde presta-se assistência em casos onde o veículo não pode ser removido até a empresa. Esses serviços normalmente não são agendados porque acontecem no decorrer do dia à dia, causando transtornos nos serviços marcados anteriormente.

- Falta de mão-de-obra especializada: por ser uma cidade pequena, com poucos cursos de especialização, há uma escassez de mão-de-obra especializada na área de reparação automotiva.

- Indisponibilidade de atendimento: os dois pontos anteriores em conjunto com a falta de mão-de-obra especializada ocasiona a indisponibilidade de serviços imediatos, o que, em alguns casos, geram a insatisfação nos clientes pela demora em efetuar o serviço.

- Ponto eletrônico: outro fator que contribui para os pontos fracos da empresa é a falta do ponto eletrônico. Sendo assim, os horários dos colaboradores são controlados através do livro ponto, o que gera demora no início do expediente devido ao tempo que se perde para assinar e preencher o livro.

4.2.3. Análise Swot

A análise SWOT relaciona as oportunidades e ameaças do ambiente externo com os pontos fortes e fracos do ambiente interno. No quadro 6 representa-se a matriz SWOT estruturada de acordo com os itens da análise do ambiente externo e interno apresentada anteriormente.

Quadro 6 - Análise SWOT

	FORÇAS	FRAQUEZAS
AMBIENTE INTERNO	Marca reconhecida Qualidade Garantia Agendamento de Horários Operações Padrões Distribuição de Tarefas Sistema Informatizado Cadastro de Clientes Histórico de manutenção do veículo	Canais de distribuição Localização Espaço físico Falta de pós-venda Falta de tempo padrão nos serviços Falta de mão-de-obra especializada Indisponibilidade de atendimento Serviços externos Ponto eletrônico
AMBIENTE EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	Aumento de serviços de parametrização dos sistemas veiculares Flex Mercado de carros usados em expansão Serviços de inspeção veicular Exigência de qualificação constante dos reparadores	Taxas de juros altas Promoções de concessionárias Veículos novos têm menor número de itens de manutenção O aumento do valor em estoque

Dessa forma, através da visualização das forças e fraquezas, das oportunidades e ameaças, em um quadro é possível fazer uma análise visual crítica dos principais fatores que influenciam o ambiente da empresa. Portanto a análise SWOT facilita a construção das próximas etapas do planejamento estratégico.

4.2.4. Fatores Críticos de Sucesso

Com as análises apresentadas pode-se fazer as perguntas colocadas por Lobato (2009), como essenciais para a elaboração dos FCS. Essas perguntas são:

- Por que os clientes fazem negócio conosco?
- Por que os clientes compraram os produtos e serviços da nossa organização pela primeira vez?
- Quais as vantagens que nós temos com relação aos nossos competidores e que podemos explorar ao longo do tempo?
- Quais são as atividades que nós realizamos e que nossos competidores dificilmente conseguirão imitar?

Após a consideração dessas questões, define-se os fatores críticos do sucesso para a empresa como:

- Mão-de-obra qualificada.
- Agilidade de atendimento.
- Serviços especializados (atualização, equipamentos e conhecimento técnico).
- Qualidade (produto, ambiente, serviço, satisfação).

4.2.5. Cenários

A construção dos cenários auxilia a organização na tomada de decisão, sendo imprescindíveis para formulação de estratégias e do plano de ação. Para a construção dos cenários foi analisado o futuro da empresa em relação aos principais fatores impactantes no crescimento da empresa. Segue a análise construída no Quadro 7.

Quadro 7 - Análise de Cenários

ANÁLISE DE CENÁRIOS			
	OTIMISTA	NORMAL	PESSIMISTA
Espaço Físico	Construção de um novo prédio ampliando sua capacidade estrutural e agilizando o atendimento.	A reorganização do layout atual para melhor aproveitamento do espaço.	Manter a organização atual que compromete eficiência da organização.
Falta de mão-de-obra especializada	O Governo e as instituições de ensino disponibilizam cursos técnicos e profissionalizantes na área da manutenção mecânica.	A situação fica como esta e a empresa necessita investir em treinamentos e capacitação de colaboradores.	Uma falta de interesse dos novos profissionais da área em ampliar seus conhecimentos técnicos.
Mercado Consumidor	O mercado de vendas de veículos seminovos terá um aumento em relação ao ano de 2014, em virtude de melhores condições de crédito, e redução das taxas de juros e impostos.	O mercado consumidor de veículos terá uma retração moderada, fazendo com que a renovação da frota nacional seja mais lenta no ano de 2015.	O mercado consumidor de veículos terá uma retração elevada, fazendo com que a renovação da frota nacional seja quase nula no ano de 2015.

Mercado Concorrente	O mercado de reparadores automotivos se manterá com a rivalidade atual, sem uma interferência expressiva das concessionárias ou a entrada de novos concorrentes.	O mercado de reparadores automotivos se tornará mais competitivo com a atuação mais agressiva das concessionárias nos serviços de manutenção automotiva.	O mercado de reparadores automotivos se tornará mais competitivo, com a atuação mais agressiva das concessionárias nos serviços de manutenção e a entrada de novos concorrentes no mercado.
---------------------	--	--	---

O Plano de contingência desses cenários abrangeriam as seguintes ações:

- Em relação ao espaço físico a empresa poderia estudar com profissionais da área as melhores opções de financiamento que tornariam viável a ampliação de sua estrutura predial. Além disso, pode-se fazer uma análise de melhor aproveitamento do espaço através de estudos baseados nas premissas do 5s, segurança do trabalho e processo produtivo, criando um novo layout para uma melhor adequação de seus maquinários agilizando seu processo produtivo.

- Referente à qualificação da mão-de-obra, a empresa poderia criar um cronograma de treinamentos internos em parceria com os fornecedores, para que seus colaboradores tenham um maior conhecimento técnico.

- Para combater o cenário pessimista em relação ao mercado consumidor e concorrente, a empresa deve investir em estratégias de fidelização dos clientes, prezando pela qualidade dos serviços e agregando um controle de manutenção dos veículos em conjunto com o pós venda.

4.2.6. Referenciais Estratégicos

Os referenciais estratégicos determinam as principais características da empresa, definindo o negócio, visão, missão e os valores da organização. A empresa em estudo já possuía missão, visão e valores elaboradas por trabalhos anteriores. Todavia constatou-se que a redação não estava completamente de acordo com o que a literatura estudada propõe. Por este motivo, e pelo fato de que a empresa não fez ainda divulgação desses referenciais, propôs-se uma nova redação, conforme segue nos itens seguintes.

4.2.6.1. Definição do Negócio

Para a definição do negócio foi feita uma entrevista com os gestores da empresa, o quais responderam as questões sugeridas por Carvalho (2004). As respostas estão apresentadas no Quadro 8.

Quadro 8 - Definição do Negócio

DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO
Quem é mesmo seu cliente?
Empresas privadas, empresas publicas, públicos em geral que possuem veículos automotores.
Quais são os benefícios procurados pelo cliente?
Serviços de qualidade, confiabilidade, agilidade de entrega, garantia do serviço prestado, bom atendimento e preços competitivos.
Por que o cliente faz negócios conosco?
A empresa oferece serviço de qualidade a um preço competitivo. Atendimento diferenciado. Garantia em nossos produtos e serviços e facilidade de pagamentos (cartão, cheque e boleto). Qualificação adequada dos nossos profissionais.
O que fazemos hoje que devemos continuar fazendo no futuro?
Oferecer confiança e qualidade nos serviços e produtos fornecidos, criando um histórico positivo e de prestígio com os clientes. Continuar realizando feedback com os clientes.
O que fazemos hoje que não devemos fazer no futuro?
Serviço sem definição de tempos, onde a empresa não possui fluxogramas dos processos.
O que não fazemos hoje e que devemos começar a fazer para criarmos nosso futuro?
Pós-venda (monitoramento dos veículos). Adequação as normas ambientais. Parcerias estratégicas. Definir responsáveis por áreas de processo. Investir em marketing (divulgar promoções). Investir na estrutura comercial.
O que nossos concorrentes estão fazendo que lhes garantam o sucesso no futuro?
Investimento em marketing, parcerias com grandes marcas e empresas, disponibilidade de horários livres.

Com as considerações anteriores, propõe-se que a definição de negócio da empresa seja:

“Manutenção automotiva”.

4.2.6.2. Visão

Com base nos autores estudados e na análise de cenários da empresa, propõe-se que a visão da empresa seja:

“Ser referência regional na manutenção automotiva com tecnologia de ponta”.

4.2.6.3. Missão

Considerando as teorias propostas e as opiniões dos gestores externadas em uma entrevista, sugere-se que a missão da empresa seja:

“Oferecer a melhor manutenção automotiva com qualidade, confiabilidade, tecnologia de ponta e sustentabilidade”.

4.2.6.4. Valores

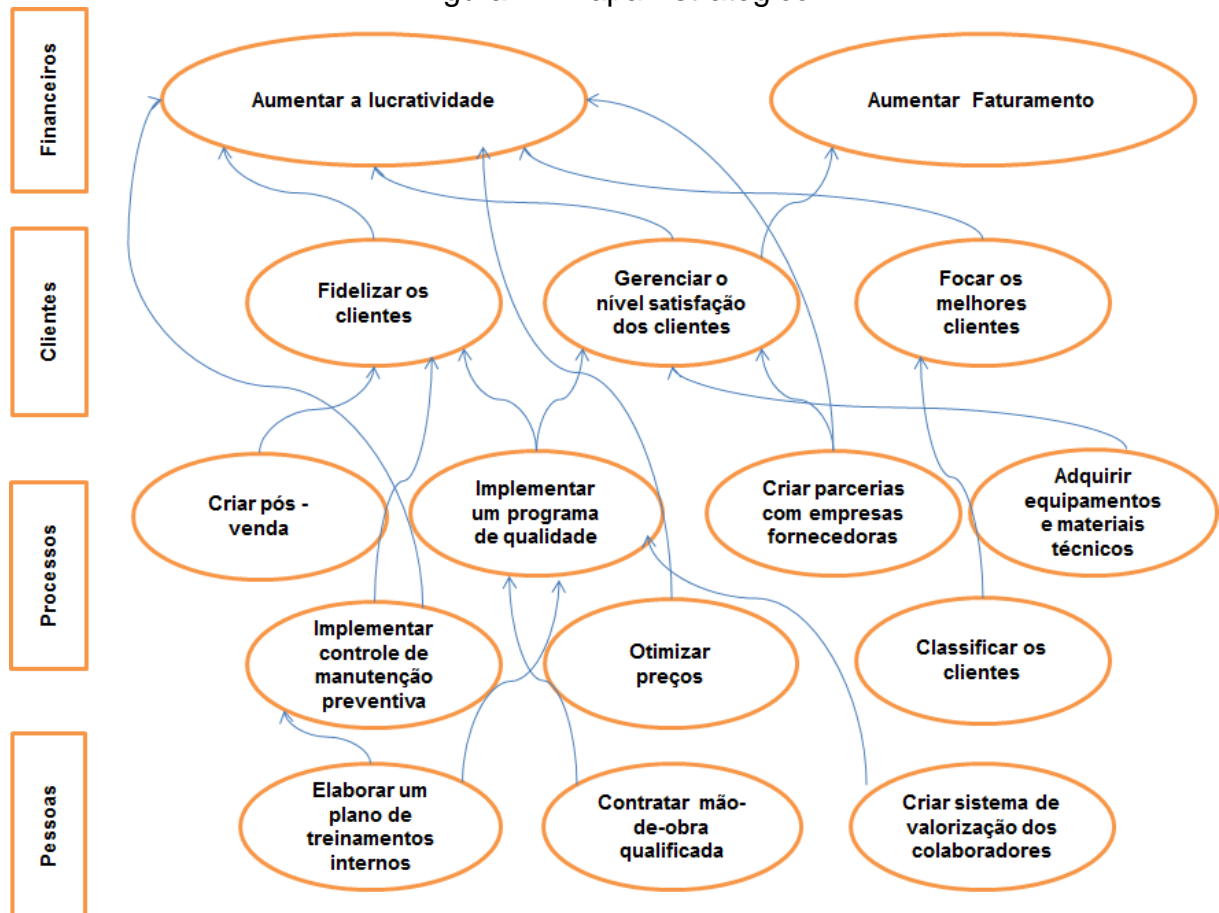
Dentro dos preceitos anteriores, sugere-se que os valores da empresa sejam:

- Comprometimento socioambiental, Qualidade, Confiabilidade, Tecnologia de Ponta.

4.3. MAPA ESTRATÉGICO

Dando seqüência ao planejamento estratégico, define-se os objetivos para a elaboração do mapa estratégico, conforme segue na Figura 2.

Figura 2 - Mapa Estratégico



No mapa estratégico estão definidos os objetivos da empresa em termos financeiros, que são os objetivos finais de todas as empresas. Interligados com estes estão os objetivos relacionados aos clientes, aos processos e às pessoas, abrangendo e unificando todas as áreas da empresa, em busca dos objetivos estipulados. Assim, as flechas indicam a relação entre cada objetivo.

O mapa estratégico foi elaborado através de uma análise do ambiente externo e interno, os objetivos estão relacionados com as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças apresentadas na matriz SWOT.

O objetivo de fidelizar os clientes relaciona-se com os serviços de qualidade e a garantia dos produtos que a empresa oferece, pois estes itens tornam a marca da empresa reconhecida. Já o gerenciamento do nível de satisfação dos clientes, além de estar relacionado com qualidade e garantia, também abrange a parte de agendamento de horários, que permite melhor organização. Para focar os melhores clientes a empresa precisa do sistema informatizado e das informações do cadastro de cada cliente.

Relacionado aos objetivos de processos, tem-se primeiramente o objetivo de criar um programa de pós-venda que esta relacionada diretamente a uma das fraquezas da empresa, que é a falta de pós venda. Além disso, esse objetivo se relaciona também com o sistema informatizado pois é onde está a base de dados da empresa, como por exemplo as datas de aniversário. A implantação de um programa de qualidade refere-se às fraquezas de falta de tempo padrão nos serviços e à ocupação do espaço físico, e às forças de operações padrões e distribuição de tarefas, pois um programa de qualidade abrangeria todos esses itens. O objetivo de criar parcerias com empresas fornecedoras esta relacionado com a marca da empresa que esta vinculada a marca do fornecedor, aos canais de distribuição e a localização. Adquirir equipamentos e materiais técnicos vem ao encontro da falta de mão-de-obra especializada e ao aumento de parametrização dos sistemas veiculares Flex.

Objetivo de implementar o programa de manutenção preventiva abrange os sistemas informatizados, onde é armazenado o histórico de manutenção do veículo, facilitando o controle dos itens de reposição. Além disso, mercado de carros usados em expansão, serviço de inspeção veicular, promoções de concessionárias e o fato de que veículos novos tem menor itens de manutenção também relacionam-se com esse objetivo, pois ao ter um programa de manutenção preventiva facilitaria e

agilizaria as revisões veiculares.

Otimizar preços relaciona os sistemas informatizados e aumento de valor em estoque, pois através do sistema tem-se uma relação dos últimos custos dos produtos comprados, podendo se comparar numa cotação, diminuindo o valor em estoque. O objetivo de classificar os clientes refere-se a força de sistema informatizado, pois através desse sistema é possível detalhar as despesas e os pagamentos de cada cliente classificando nos grupos A, B e C.

Ao elaborar um plano de treinamento interno a empresa aprimorará e capacitará seus colaboradores, referindo-se a oportunidade de exigência de qualificação constante dos reparadores e fraqueza de falta de mão-de-obra especializada. O objetivo de contratar mão-de-obra qualificada esta relacionado diretamente a indisponibilidade de atendimento, pois a falta de colaboradores capacitados gera uma fila de espera para o devido agendamento. Já o sistema de valorização dos colaboradores geraria uma melhor visão por partes dos colaboradores da empresa, elevando o conceito da mesma. Dessa forma, mais pessoas qualificadas se colocariam a disposição da empresa para trabalhar, aumentando as opções de contratação de mão-de-obra. O ponto eletrônico entraria nesse programa, pois está relacionado à horas extras e pagamento.

4.4. PAINEL DE CONTROLE

Com base no mapa estratégico, é possível definir os indicadores e as metas de cada objetivo, através do painel de controle, podendo estes ser visualizados no Quadro 9.

Quadro 9 - Painel de Controle

OBJETIVOS	INDICADOR	META
Fidelizar os clientes	% de retorno dos clientes para novos serviços % de clientes fiéis	50% 25%
Gerenciar o nível de satisfação dos clientes	% de clientes satisfeitos	85%
Focar os melhores clientes	% dos serviços/faturamento para os clientes A e B	80%
Criar pós-venda	Número de contatos feitos após a entrega dos serviços	20/mês
Implementar um programa de qualidade	% de redução de retrabalhos dos serviços prestados	90%
Adquirir equipamentos e materiais técnicos	Número de equipamentos e materiais adquiridos	10/ano

Criar parcerias com empresas fornecedoras	Número de empresas parceiras	5
Implementar controle de manutenção preventiva	Número de veículos com manutenção preventiva controlada	100/ano
Otimizar preços	Número de produtos com custos menores Número de produtos com preço de venda maior	100/mês
Classificar os clientes	Número de clientes por classe	A-200 B-500 C-1000
Contratar mão-de-obra qualificada	Número de colaboradores	2
Elaborar um plano de treinamento interno	Número de horas de treinamentos oferecidos	5h/mês
Criar um sistema de valorização dos colaboradores	% de satisfação dos colaboradores	80%

A elaboração desse painel é imprescindível para o planejamento estratégico, pois é ele que define os indicadores e as metas a serem alcançadas para cada objetivo proposto. Esses resultados indicarão se a empresa está alcançando ou não às metas estipuladas pelo planejamento estratégico.

4.5. PLANO DE AÇÃO/ 5W2H

Após a conclusão das etapas anteriores é possível determinar o plano de ação da organização. O plano de ação é baseado nas metas a serem alcançadas. Para este plano de ação foram definidos os seguintes objetivos:

- Implementar um controle de manutenção preventiva.
- Criar parcerias com empresas fornecedoras.
- Fidelizar os clientes.
- Criar um programa de pós-vendas.
- Otimizar preços.
- Implementar um programa de qualidade.
- Criar um sistema de valorização dos colaboradores.
- Adquirir equipamentos e materiais técnicos.

Os demais objetivos poderão ser desenvolvidos pela empresa de acordo com a necessidade e a demanda de cada objetivo, sendo aqui apresentados como sugestões para futuros estudos da empresa.

Para a elaboração do plano de ação utilizou-se a ferramenta do 5W2H, conforme segue no Quadro 10.

Quadro 10 - Plano de Ação

1 – IMPLEMENTAR CONTROLE DE MANUTENÇÃO PREVENTIVA							
O QUE FAZER (WHAT)	QUEM FARÁ (WHO)	PRAZO (WHEN)	ONDE (WHERE)	PORQUE (WHY)	COMO FARÁ (HOW)	QUANTO CUSTA (HOW MUCH)	OBS
Obter as tabelas de revisões de cada concessionária	Rosangela	Fev/ 2015	Skype/e-mail	Para dar procedência ao serviço de acordo com as normas das montadoras.	Pesquisando junto aos fornecedores.	0	
Analisar os itens de revisão de acordo com o manual do veículo	Reparadores	Fev/Mar 2015	Nos manuais dos veículos	Para atender as especificações de troca dos itens em relação à Km e ao tempo.	Pegando o manual de veículo para analisar antes de cada revisão.	0	
Criar uma tabela de manutenção preventiva, relacionando marca e Km dos carros	Gerência	Abr/Maio 2015	Na empresa	Para adequar cada revisão de acordo com as condições de uso do veículo e do condutor.	Analisando as condições dos veículos a serem reparados em relação a situação apresentada.	0	
Disponibilizar a tabela de manutenção preventiva	Gerência	Jun/ 2015	Na empresa	Para cada colaborador ter acesso a tabela no momento das revisões.	Imprimindo a tabela de acordo com o veículo a ser reparado e sua respectiva Km.	10,00/mês	
2 – CRIAR PARCERIAS COM EMPRESAS FORNECEDORAS							
Entrar em contato com empresas fornecedoras	Gerência	Jan/Fev 2015	Nas empresas fornecedoras	Para verificar quais empresas fornecedoras fazem contratos de parcerias.	Através de contatos telefônicos e vendedores externos.	0	
Assinar contratos de Parcerias	Gerência	Mar/Abril/ 2015	Nas empresas fornecedoras que possuem esse tipo de contrato (ex: Magneti-Marelli).	Para ligar a marca da empresa a marcas consolidadas no mercado Automotivo.	Través de contatos de parceria	50,00/contrato	

Elaborar um planejamento de treinamentos	Gerência	Mai/Jun/2015	Nas empresas parceiras	Para trazer treinamentos gratuitos mais próximos a cidade da empresa, facilitando a ida dos colaboradores aos treinamentos.	Elaborando um cronograma de possíveis datas e os principais assuntos a serem abordadas nos treinamentos, repassando os cronogramas as empresas parceiras.	300,00/treinamento	
3 – FIDELIZAR OS CLIENTES							
Conhecer melhor o cliente	Gerência	Jan/Fev2015	No sistema da Empresa	Para conhecer as preferências dos clientes.	Cadastrar informações de comportamento e de consumo.	0	
Enviar mensagem de aniversário	Programa	Todo ano 2015	No programa	Para que o cliente se sinta valorizado	Encaminhar uma mensagem ou email para os aniversariantes do dia, que ficam em destaque na tela do programa.	0	
Fornecer brindes especiais	Elena	Todo ano 2015	Empresas especializadas em brindes.	Valoriza os clientes	Através de pesquisa junto às empresas especializadas, pesquisando-se preços e os diferentes modelos de brindes.	10.000,00	
Pesquisar a satisfação com o serviço efetuado	Elena/Carina	2015	Telefone/e-mail	Para verificar se o serviço foi efetuado como o desejado, detectando as falhas do processo.	Após algum tempo da realização do serviço, será feito contato com o cliente para uma conversa informal.	3.000,00	

Enviar a OS automaticamente para o e-mail do cliente	Carina	2015	No Programa	Para informar o cliente os itens substituídos e seus valores, deixando o cliente dos serviços realizados.	Cadastrando-se os e-mails dos clientes no programa e seleciona-se a opção enviar a ordem automaticamente ao encerrar.	1.500,00	
4 - CRIAR PROGRAMA DE PÓS-VENDAS							
Criar um CRM	Gerência	2016	Na Empresa	Para focar nos clientes	Solicitando à empresa fornecedora do sistema a instalação de um CRM.	2.000,00	
Contratar um colaborador para fazer o pós-venda	Gerência	2016	Na empresa	Para aprimorar e fidelizar os clientes.	Através de uma pesquisa de necessidades dos recursos, definindo metas, resultados e área de abrangência.	3.000,00	
Pesquisar como funciona em empresas de mesmo ramo	Gerência	2016	Concessionarias e fornecedores	Pesquisar o melhor modelo a ser adotado pela empresa.	Através de visitas técnicas e coleta de dados por telefone.	2.000,00	
5 – OTIMIZAR PREÇOS							
Realizar cotações periódicas	Rosângela	2015	Skype/telefone/e-mail	Para selecionar os menores custos	Enviando aos fornecedores uma relação dos itens em falta, para que estes passem seus preços.	0	
Pesquisar novos fornecedores e marcas	Evandro/Éverson/Rosângela	2015	Internet/parceiros	Para ter mais opções de compras no mercado.	Através de pesquisas e indicações.	0	
Ajustar os preços dos produtos	Gerência	Mensalmente 2015	No Programa	Para tornar os valores de venda dos produtos mais atrativos para os clientes.	Ajustando a margem de venda no programa.	0	

6 – IMPLEMENTAR UM PROGRAMA DE QUALIDADE							
Aplicar a metodologia de programa 5s	Colaboradores	Jan/Fev 2015	Na empresa	Para uma melhor organização e aproveitamento do espaço interno	Treinamento interno para que cada colaborador auxilia na sua implantação	1.000,00	
Fazer mapeamento dos processos	Colaboradores/Gerência	Mar/Abr 2015	Na empresa	Para determinar a parametrização dos processos	Através de planilhas preenchidas pelos reparadores, com descrição do processo e do tempo, analisando posteriormente, os dados coletados e elaborando os mapas dos processos.	0	
Criar uma planilha de retrabalhos	Gerência	Mai/Jun/Jul 2015	Na empresa	Para analisar os processos com maior índice de retrabalho, para adotar medidas corretivas.	Anotando na planilha cada processo que possui retrabalho, indicando o motivo de tal falha.	0	
Criar um manual com principais falhas e formas de evita-las	Gerência/reparadores	Ago/Set 2015	Na empresa	Para evitar retrabalhos e insatisfação do cliente.	Através dos dados obtidos na planilha de retrabalho.	100,00	
7 – CRIAR SISTEMA DE VALORIZAÇÃO DOS COLABORADORES							
Fazer uma pesquisa de clima organizacional	Gerência	Jan/ 2015	Com os colaboradores	Para determinar os principais fatores de satisfação dos colaboradores.	Através de uma pesquisa de clima organizacional respondidas pelos colaboradores anonimamente.	10,00	
Analisar os pontos a serem melhorados em relação ao clima organizacional	Gerência	Fev/Mar 2015	Na empresa	Para melhorar o clima organizacional.	Elencando os pontos mais críticos, para satisfação dos colaboradores.	0	

Adotar medidas para gerenciar a satisfação dos colaboradores	Gerência	Abr/Mai/2015	Na empresa	Para aumentar a satisfação e a produtividade dos colaboradores.	Implementar medidas relacionadas aos principais fatores de satisfação apontados pela pesquisa organizacional.	5.000,00	
Elaborar um sistema de pontuação para premiação	Gerência	Fev/Mar/2015	Na empresa	Para premiar os colaboradores mais eficientes.	Estipulando metas trimestrais e anuais para cada área da empresa, premiando com bonificação o melhor de cada área.	0	
Fazer um evento anual de premiação dos colaboradores	Gerencia	Dez 2015	Na área de recreação da empresa	Para entregar os prêmios anuais aos colaboradores	Organizando um evento com musicas e jogos	1.500,00	
8 – ADQUIRIR EQUIPAMENTOS E MATERIAIS TÉCNICOS							
Pesquisar as vantagens de cada equipamento	Gerência	2015	Com os vendedores e com os parceiros que adquiriram os equipamentos.	Para analisar o custo benefício do equipamento.	Através de contatos com as empresas fornecedores e parceiro e demonstrações de uso do equipamento.	0	
Pesquisar valores	Gerência	2015	Nas empresas fornecedoras e internet	Para verificar os produtos com melhores preços.	Através de contato com as empresas que possuem os equipamentos e materiais.	0	
Comprar os equipamentos necessários para a realização dos serviços	Gerência	2015	Nas empresas fornecedoras	Para agregar valor ao serviço prestado.	Através de contratos de compras	50.000,00	

Os objetivos escolhidos para a elaboração do plano de ação são os que os gestores da empresa selecionaram em uma entrevista, sendo considerados os mais importantes no momento para a empresa. Além disso, grande parte das ações propostas não tem um custo alto, requerendo apenas tempo da gerência e dos colaboradores.

Em relação ao objetivo de implantar um programa de qualidade, entende-se que há muito ainda a ser feito nessa área, mas devido tanto ao tempo, quanto ao conhecimento dos colaboradores na área de qualidade, optou-se pelo básico dos programas de qualidade. Dependendo do sucesso dessas ações, a empresa pode elaborar um programa mais complexo.

Finaliza-se assim, a sugestão de um planejamento estratégico para a empresa estudada, sendo considerado como próxima etapa a implementação das sugestões elaboradas neste trabalho.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A competitividade é imprescindível para as empresas que querem permanecer no mercado, o que leva as empresas a buscarem vantagens e alternativas para se diferenciar no mercado, procurando um desempenho superior à concorrência. Nesse sentido, o planejamento estratégico auxilia as empresas, pois através de análise dos pontos fracos, fortes, oportunidades e ameaças a empresa pode simular cenários e traçar estratégias para cada situação. Além disso, o planejamento estratégico define os referenciais estratégicos da empresa, unindo toda a organização em busca do cumprimento de sua missão, visão e negócio. Já o mapa estratégico e o painel de controle são fundamentais para a definição dos objetivos, metas e indicadores, sendo à base da elaboração do plano de ação, que levará a empresa a atingir seus resultados.

Em relação aos objetivos específicos, observa-se que o objetivo de “fundamentar conceitualmente os princípios e conceitos que envolvem o planejamento estratégico, identificando suas etapas” foi atendido no capítulo 2, onde há a descrição detalhada de teorias, de diversos autores que especificam as etapas a serem seguidas para a estruturação do planejamento estratégico. Já o objetivo “analisar o ambiente onde a empresa estudada está inserida” foi atendido nos itens: 4.2.1 e 4.2.2, onde elaborou-se a análise do ambiente externo e interno da empresa, citando suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Esse objetivo pode ser melhor analisado no item 4.2.3 e 4.2.4, através da análise SWOT e dos FCS, resultados da construção dos cenários.

O objetivo de “elaborar cenários futuros para empresa, em relação à uma perspectiva pessimista e otimista” está descrito no item 4.2.4, onde estruturou-se os cenários em relação à espaço físico, falta de mão-de-obra especializada, mercado consumidor e mercado concorrente da empresa. Nos itens 4.3, 4.4 e 4.5, que referem-se a mapa estratégico, painel de controle e plano de ação, atendeu-se ao objetivo de “propor objetivos, metas, estratégias e indicadores de resultados a empresa estudada”. Por fim, o objetivo de “estimular através da apresentação do trabalho, os gestores a implantarem o plano de ação sugerido por este trabalho” foi atendido através da apresentação do trabalho. Neste item sugere-se também que a empresa apresente este planejamento para todos os colaboradores, divulgando sua missão, visão, valores, negócio e metas, para que todos direcionem suas ações no

sentido de atingir os objetivos da empresa.

Dentro desses preceitos, pode-se considerar que este trabalho cumpriu seu objetivo geral, que era “propor um planejamento estratégico para a empresa do setor de prestação de serviço no ramo automotivo”, sendo este objetivo atendido através do cumprimento dos objetivos específicos, em especial no capítulo 4, onde esta estruturado o planejamento estratégico sugerido para a empresa Auto Mecânica Schonarth.

Percebe-se que através da análise do seu ambiente de trabalho e da coleta de dados, foi possível gerar informações que auxiliaram na elaboração do planejamento estratégico, com o propósito de promover melhorias e desenvolver planos de ações focando em resultados.

Portanto, responde-se o problema da pesquisa: “como o planejamento estratégico pode contribuir com o desenvolvimento da Auto Mecânica Schonarth Ltda?”. O planejamento estratégico pode direcionar a empresa, pois através de suas etapas, a elaboração do planejamento exige um conhecimento da empresa, exigindo dos gestores a definição de fatores fundamentais para o funcionamento da empresa, como missão, visão, valores e negócio. Esses itens são imprescindível para uma empresa, pois são eles que direcionam toda a estratégia da empresa. Além disso, a análise do ambiente convoca os gestores a pensar em fatores que afetam a empresa, seja em relação a oportunidades ou ameaças, estabelecendo forças e fraquezas a serem trabalhadas. Outro ponto que demonstra a importância do planejamento estratégico é a análise de cenários, onde a empresa pode visualizar e se preparar para futuros acontecimentos no seu ramo de atuação. Por fim, tem-se o BSC, que procura alinhar todos as análises anteriores, transformando-as em ações práticas em busca de objetivos e do cumprimento da missão da empresa.

Dessa forma, o plano estratégico busca um melhoramento no negócio como um todo, tendo também por objetivo almejar lucro e o crescimento desejado, trançando o caminho da empresa para o sucesso.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACKOFF, Russel L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1976.

ANSOFF, I. **Estratégia empresarial**. Trad. Ed. 1965. São Paulo: McGraw-hill, 1977.

CARVALHO, F. Práticas de planejamento estratégico e sua aplicação em organização do terceiro setor. 2004. Dissertação (Pós-graduação em administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-11032005-22245.php>>. Acesso em: 19 maio. 2014.

BARNA, G. **O poder da visão**. 2. ed. São Paulo: Press Abba, 1995.

CHIAVENATO, I. SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COSTA, E. A. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2003.

GIL, Antônio Carlos, 1946. **Como Elaborar Projetos De Pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KAPLAN, S. R.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KERZNER, H. **Gestão de projetos: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Metodologia do trabalho científico**. 4 ed. – 3. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

LENZI, F. C.; KIESEL, M. D.; ZUCCO, F. D. **Ação empreendedora: como desenvolver e administrar o seu negócio com excelência**. São Paulo: Editora Gente, 2010.

LOBATO, David. Menezes; MOYSÉS FILHO, Jamil; TORRES, Maria C. S.; RODRIGUES, Murilo R. A. **Estratégia de Empresas**. 8. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

LOPES, Eliane Marta Teixeira; GALVÃO, Ana Maria Oliveira. **História da Educação**. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

MATOS, F. G., CHIAVENATO, I. Visão e ação estratégica. São Paulo: Makron Books, 1999.

MINTZBERG, Henry et al. **O processo da estratégia**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceito, metodologia e práticas**. 22. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2005.

_____. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e praticas**. 20 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PEREIRA, Mauricio Fernandes. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processo**. São Paulo: Atlas, 2010.

PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 17 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1996.

ROSA, Cláudio Afrânio. **Como elaborar um plano de negócio**. Brasília: SEBRAE, 2007.

SAMPAIO, C. H. **Planejamento Estratégico**. 3. ed. Porto alegre: SEBRAE/RS, 2002.

SERRA, F.; TORRES, M. C. S.; TORRES, A. P. **Administração estratégica**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2004.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R.E **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1985.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia de pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 1998.

TIFFANY, P.; PETERSON, S. D. **Planejamento Estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz**. Rio de Janeiro, Campus, 1998.

VASCONCELOS FILHO, P.; PAGNOCELLI D. **Construindo estratégias para vencer**. 7. ed. Rio de Janeiro. Campus, 2001.