



II Simpósio de Engenharia de Produção

As Contribuições da Engenharia de Produção
para a Indústria de Serviços

Aplicação das ferramentas de análise da administração estratégica, num estudo de caso realizado em um Centro Automotivo, localizado na cidade de Sumé-PB

Ellen Rany Marques de Moura e Silva ellenrany@hotmail.com
Paulo Henrique Medeiros de Paula phmedeirosdepaula@gmail.com
Geiza Mariana; geizamcruz@gmail.com
Ivanna Carla Maciel Costa Pereira; ivanna_karlinha@hotmail.com
Adriano Matos De Oliveira; adriano687@hotmail.com

Resumo

Com o aumento da competitividade fica cada vez mais difícil fidelizar um cliente, eles estão cada vez mais exigentes. Para que a empresa permaneça no mercado é necessário à implementação de estratégias. Assim esse estudo que tem como objetivo mostrar aplicações da Administração, utilizando: Análise de SWOT, Análise do mercado de Porter e a Matriz BCG (Boston Group Consulting). Trata-se de um estudo realizado no Centro Automotivo Pé de Serra, sendo caracterizado como um estudo exploratório e descritivo, no qual foi feita uma pesquisa de campo e um levantamento de dados através de um questionário semi estruturado.

Palavras Chave: Estratégias, Objetivo, Competitividade.

Abstract

With increasing competitiveness is increasingly difficult retain a customer, they are increasingly demanding. To the remaining now on the market it is necessary to implement strategies. Thus this study aims to show applications of Directors, using: SWOT analysis, market analysis and Porter Matrix BCG (Boston Consulting Group). This is a study conducted at the Center of Automotive Foot Serra, being characterized as an exploratory and descriptive study, which was done field research and data collection via a semi-structured questionnaire.

Keywords: Strategies, Objectives, Competitiveness

1-Introdução

A avaliação estratégica deve atender à plausibilidade e consistência dos componentes, e ponderar a interação entre a envolvente externa e interna. É este o objetivo da análise estratégica enquanto componente do Planejamento Estratégico. (BICHO, 2006).



II Simposio de Engenharia de Producao

As Contribuicoes da Engenharia de Producao para a Industria de Servicos

As ferramentas de analise s3o utilizadas para que a organizao lide com o comportamento global em relaao ao seu ambiente.

As analises estratgicas que ser3o trabalhadas s3o especificamente: Analise SWOT e analise do mercado de Porter.

2-Fundamentao Te3rica

2.1-Analise SWOT

Analise SWOT 3 uma ferramenta utilizada para fazer analise de ambiente e 3 usada para fazer o planejamento estratgico de uma empresa. 3 um sistema simples que pretende definir as relaoes existentes entre os pontos fortes e fracos da empresa.

O termo SWOT vem do ingl3s, 3 a junao das iniciais dos quatro elementos-chave desta analise estratgica.

- Strengths - pontos fortes: Vantagens internas da empresa em relaao 3s empresas concorrentes;
- Weaknesses – pontos fracos: Desvantagens internas da empresa em relaao 3s empresas concorrentes;
- Opportunities – oportunidades: aspectos positivos da envolvente com o potencial de fazer crescer a vantagem competitiva da empresa;
- Threats – ameaas: Aspectos negativos da envolvente com o potencial de comprometer a vantagem competitiva da empresa.

A analise ainda 3 dividida em ambiente interno (pontos fortes e pontos fracos) e ambiente externo (oportunidades e ameaas).

O ambiente interno pode ser controlado pelos dirigentes da empresa, os pontos fortes devem ser ressaltados ao m3ximo, j3 os pontos fracos, a organizao deve agir para controlar ou minimizar seu efeito.

O ambiente externo est3 fora do controle da organizao, porem a empresa deve conhecer e monitorar, para aproveitar as oportunidades e evitar ameaas.



II Simpósio de Engenharia de Produção

As Contribuições da Engenharia de Produção para a Indústria de Serviços

Então é feito um quadro com os quatro elementos:

		Análise Interna	
		S (strengths) Pontos fortes	W (Weaknesses) Pontos fracos
Análise Externa	O (opportunities) Oportunidades	SO (maxi-maxi) Tirar o máximo partido dos pontos fortes para aproveitar ao máximo as oportunidades detectadas.	WO (mini-maxi) Desenvolver as estratégias que minimizem os efeitos negativos dos pontos fracos e que em simultâneo aproveitem as oportunidades emergentes.
	T (Threats) Ameaças	ST (maxi-mini) Tirar o máximo partido dos pontos fortes para minimizar os efeitos das ameaças detectadas.	WT (mini-mini) As estratégias a desenvolver devem minimizar ou ultrapassar os pontos fracos e, tanto quanto possível, fazer face às ameaças.

A junção do ambiente interno e externo, com as forças e fraquezas e oportunidades e ameaças, facilita tanto a análise como na definição de estratégias.

Forças e Oportunidades - Tirar o máximo partido dos pontos fortes para aproveitar ao máximo as oportunidades detectadas.

Forças e Ameaças - Tirar o máximo partido dos pontos fortes para minimizar os efeitos das ameaças detectadas.

Fraquezas e Oportunidades - Desenvolver estratégias que minimizem os efeitos negativos dos pontos fracos e que em simultâneo aproveitem as oportunidades detectadas.

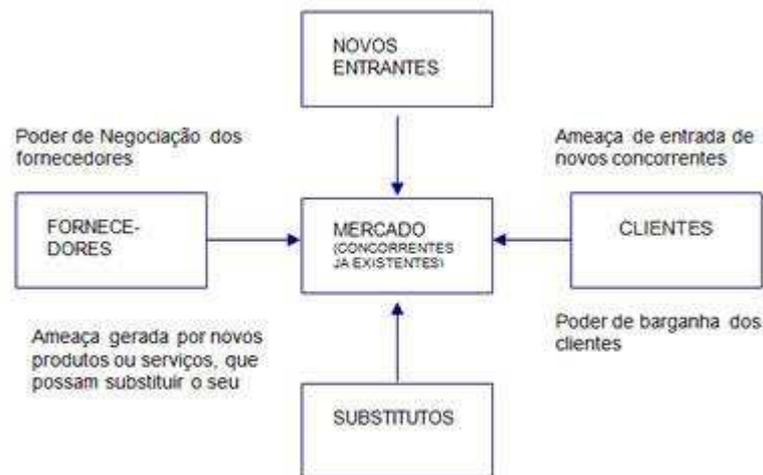
Fraquezas e Ameaças - As estratégias a adotar devem minimizar ou ultrapassar os pontos fracos e, tanto quanto possível, fazer face às ameaças.

2.2-Análise do mercado de Porter

As estratégias genéricas são métodos utilizados para superar os concorrentes em uma indústria. (PORTER, 1988). Michael Porter defende que uma empresa, para melhor competir num determinado segmento estratégico, ou indústria, deve decidir a sua estratégia, com base no conhecimento da estrutura do setor de atividade em que compete e na perfeita identificação dos clientes alvo.

Porter aponta 5 fatores de competitividade, a que chama “as 5 forças competitivas”: a rivalidade entre empresas concorrentes, o poder de barganha dos fornecedores, o poder de

barganha dos clientes, a ameaça de entrada de novos concorrentes e a ameaça do aparecimento de produtos ou serviços substitutos.



Fonte: *Estratégia Competitiva* – Michael E. Porter.

Rivalidade entre concorrentes

A rivalidade entre os concorrentes envolvem preço, propaganda, introdução de novos produtos, aumento de serviços ao consumidor ou melhora nos programas de distribuição, com o objetivo de aumentar o mercado da empresa, em um determinado mercado. A rivalidade é forte quando:

- O número de concorrentes é muito grande;
- A diversidade desses concorrentes é alta;
- A taxa de crescimento do mercado é baixa;
- Os custos fixos são altos;
- Os custos de estocagem são elevados;
- A diferenciação de produto é pequena;
- Os custos de troca entre produtos da concorrência são baixos;
- As barreiras de saída são elevadas;
- As apostas estratégicas são altas.



II Simpósio de Engenharia de Produção

As Contribuições da Engenharia de Produção para a Indústria de Serviços

Poder de barganha dos clientes

Os clientes também são capazes de forçar a baixa dos preços, de exigir melhor qualidade ou de cobrar mais prestação de serviços, jogando os concorrentes (fornecedores) uns contra os outros – em detrimento dos lucros do setor. Segundo Porter (1999), o consumidor é mais poderoso se:

- Comprar em grande volume;
- Comprar produtos padronizados;
- Possuir outro fornecedor;
- Seus lucros forem baixos, assim podem ter preços baixos em suas compras;
- Os produtos do setor não forem importantes para a qualidade dos produtos ou serviços dos compradores;
- O produto do setor não economiza o dinheiro do comprador;
- Os compradores representarem uma ameaça concreta de integração para trás, incorporando o produto do setor.

-Poder de barganha dos fornecedores

Os fornecedores podem exercer seu poder de barganha sobre os participantes do mercado ao ameaçar aumentar os preços ou reduzir a qualidade dos produtos e serviços comprados. (TULESKI, 2009). Os fornecedores são mais poderosos, se:

- Existe um número reduzido de fornecedores;
- A disponibilidade de produtos substitutos é baixa;
- A importância do comprador para o fornecedor é baixa;
- A diferenciação dos produtos e serviços dos fornecedores é alta;
- Os custos de troca do comprador são altos;
- A ameaça dos fornecedores comprarem empresas é alta



Ameaça de novos entrantes

Para Porter, os novos entrantes em um setor trazem novas capacidades, o desejo de ganhar participações no mercado e, em geral, recursos substanciais.

Preços podem ser reduzidos, custos serem inflacionados, diminuindo a lucratividade do mercado como um todo. (TULESKI, 2009)

Por outro lado, existem duas expectativas dos entrantes em relação às barreiras: a existência já consolidada de barreiras de entrada e a ameaça de reação dos competidores já estabelecidos (PORTER, 1986). A ameaça é alta quando:

- As economias de escala são baixas;
- A diferenciação de produto é pequena;
- O capital necessário é baixo;
- Os custos de troca são baixos;
- Os controles dos canais de distribuição das empresas que atuam no mercado são pequenos;
- Os direitos de propriedade intelectual não são restritos;
- O acesso às matérias-primas das empresas que existem no mercado é pequeno;
- O acesso aos subsídios do governo é fácil.

Ameaça de novos produtos

Todas as empresas que têm o potencial de introduzir produtos substitutos podem ser consideradas como ameaças (TULESKI, 2009).

Se o produto ou serviço novo consegue mostrar um ganho na relação custo/benefício quando comparado aos atuais produtos, a ameaça que oferece é ainda maior. Produtos substitutos são perigosos quando:

- Estão sujeitos a tendências que melhorarão sua competitividade em preço;
- Provocam inovações tecnológicas;



II Simpósio de Engenharia de Produção

As Contribuições da Engenharia de Produção para a Indústria de Serviços

- Produzem mudanças significativas em custos relativos e qualidade;
- O ganho na relação custo/benefício do produto substituto é alto;
- A lucratividade desse mercado na produção de produtos substitutos é elevada;
- Os custos de troca pelo comprador do produto são baixos.

Tabela das 5 forças

O quadro abaixo especifica as 5 forças de maneira simples, mostrando os significados de cada força e os elementos importantes.

Forças	Significado	Elementos Importantes
Novos Entrantes	Novas empresas inseridas no ramo que anteriormente pertenciam a outro ramo de atividade.	Economia de escala; Diferenças de produtos patenteados; Identidade da marca; Custos de mudança.
Compradores/ Clientes	A relação entre compradores e clientes em relação ao custo-benefício.	Volume do comprador; Informação do comprador; Preço; Diferença dos produtos; Identidade da marca.
Substitutos	Novos produtos que surgem substituindo os existentes, gerando aos clientes novas opções e mais concorrência.	Desempenho do preço relativo dos substitutos; Custo de mudança; Propensão do comprador a substituir.
Fornecedores	Aumento de seus produtos que servem de insumos as indústrias, essa última vê seus lucros ser ameaçados.	Diferenciação do insumo; Concentração de fornecedores; Impacto dos produtos sobre insumos ou diferenciação; Custo relativo a compras totais na indústria.
Concorrentes	Aplicação de forma minuciosa de ferramentas que podem desviar a atenção dos concorrentes.	Diferença de produto; Complexidade informacional; Barreiras de saída; Interesses empresariais; Custos fixos ou de armazenagem.

Fonte: Adaptado de Montgomery; Porter, 1998.



II Simpósio de Engenharia de Produção

As Contribuições da Engenharia de Produção para a Indústria de Serviços

3-Metodologia

Esta pesquisa é do tipo descritiva. A pesquisa descritiva “...visa descrever o fenômeno estudado ou as características de um grupo, bem como compreender as relações entre conceitos envolvidos no fenômeno em questão. Mas cabe ressaltar que a pesquisa descritiva não objetiva explicar o fenômeno investigado” (ACEVEDO e NOHARA, 2006, p. 51). O estudo de caso trata-se do método de procedimento adotado, indicado quando o pesquisador quer conhecer um ou poucos fenômenos (VENTURINI, 2007).

Para a consecução desta pesquisa, foram feitas visitas técnicas *in loco*, entrevistas com os trabalhadores e gerentes da empresa, observações abertas e sistemáticas das atividades laborais com filmagens e fotos do ambiente de trabalho. A coleta dos dados ocorreu no período de Outubro de 2012 a Maio de 2013. A partir da coleta de dados geram-se fluxogramas do processo produtivo avaliado. As análises SWOT, do mercado de Porter e a BCG, foram utilizadas para evidenciar os aspectos da organização.

4-Resultados

4.1 A empresa

O Centro Automotivo Pé de Serra foi fundado no dia 13/04/1994 e está localizado na Avenida 1º de Abril, centro de Sumé-PB. Atua na prestação de serviços automotivos á população da cidade e principalmente das cidades circunvizinhas. Dos serviços e Produtos oferecidos os mais procurados são: Troca de óleo e serviço de suspensão e freios, bem como venda de acessórios. Nele também são encontrados os serviços de Injeção eletrônica, serviço de motor, venda de peças, alinhamento e balanceamento e descarbonização. O centro automotivo conta com oito funcionários e sua clientela é formada principalmente por proprietários de veículos de pequeno porte e caminhões de carga.



II Simposio de Engenharia de Producao

As Contribuicoes da Engenharia de Producao
para a Industria de Servicos

4.2 Aplicando as ferramentas de analise

4.2.1 Analise de SWOT

Para fazer a analise de SWOT foi feito um questionario no centro automotivo, para saber seus pontos fortes e fracos, assim como as oportunidades e ameacas na area.

Forças e Oportunidades – O centro conta com equipamentos de alta tecnologia, como o equipamento de injeção eletrônica, que é um diferencial, ou seja, ele aproveita a tecnologia disponível e une aos profissionais capacitados a desenvolver suas funções, para atingir o máximo de publico.

Forças e Ameaças – A tecnologia pode ser considerada uma oportunidade, assim como uma ameça, como ela tem se desenvolvido muito rápido a empresa precisa acompanhar esse ritmo para não perder clientes. A concorrência no local é quase inexistente, a loja é a maior da região, e para continuar assim o investimento em tecnologia é alto.

Fraquezas e Oportunidades – A empresa precisa investir com um melhor atendimento ao cliente, para isso é necessário que os funcionários passem por uma certa preparação.

Fraquezas e Ameaças - Melhorando o atendimento ao cliente e investindo em equipamentos tecnológicos, os pontos fracos serão ultrapassados, e as ameças serão praticamente inalcançáveis a empresa.



		Análise Interna	
		<ul style="list-style-type: none"> • Equipamentos • Profissionais • Garantia 	<ul style="list-style-type: none"> • Atendimento • Preparação de funcionários
Análise Externa	• Tecnologia	A empresa precisa aproveitar a tecnologia disponível e aproveitar os profissionais existentes, para uma melhoria.	Preparar os funcionários para um melhor atendimento.
	• Tecnologia	Com o aumento da tecnologia, a empresa deve sempre investir em novos equipamentos.	Melhorar o atendimento e investir sempre em equipamentos.

4.2.2 Análise do mercado de Porter

-Rivalidade entre concorrentes

A rivalidade na concorrência é quase inexistente, já que na cidade existem apenas outras três empresas que atuam no ramo, porém, nenhuma faz todos os serviços que o Centro Automotivo faz, nem possuem toda a tecnologia necessária. A empresa teve um custo de estocagem no passado, hoje em dia esse custo é baixo e fixo, esses custos fixos são razoáveis.

-Poder de barganha dos clientes

A maioria dos clientes fazem seus serviços em pequenos volumes, assim como compras. Os serviços se dividem, pois a empresa faz alguns serviços padronizados e outros personalizados. Como a concorrência no local os clientes não possuem muitas alternativas, sendo assim, seu poder de barganha é diminuído.



II Simpósio de Engenharia de Produção

As Contribuições da Engenharia de Produção para a Indústria de Serviços

-Poder de barganha dos fornecedores

A empresa conta com fornecedores fixo, num total de cinco, a empresa é importantíssima, os fornecedores são grandes e possuem outros clientes, porem dependem também dos pedidos da empresa.

-Ameaça de novos entrantes

Nas proximidades da empresa existem poucos novos entrantes, mesmo assim a ameaça existe e esses entrantes fazem a diferença, assim a empresa investe em tecnologia, profissionalismo e diversificação dos serviços, além de oferecer garantia a seus clientes.

- Ameaça de novos produtos

A empresa investe em novos produtos sempre, como exemplo disso, foi adquirido a pouco tempo um equipamento de injeção eletrônica, foi a primeira empresa da cidade a ter o produto. Segundo a gerencia da empresa, estão prestes a adquirir um equipamento mais moderno de alinhamento e balanceamento, portanto a empresa tem aproveitado a entrada de novos produtos, para a melhoria de seus serviços.

5- Considerações finais

Este estudo apresentou uma aplicação das ferramentas de analise estratégica, em particular as analises de SWOT e do mercado de Porter, implantados no Centro Automotivo.

A análise dos resultados obtidos com a implementação a empresa planos estratégicos para que a mesma possa saber como agir diante do mercado e se preparar para possíveis e futuras ameaças.



II Simposio de Engenharia de Producao

As Contribuicoes da Engenharia de Producao para a Industria de Servicos

Referencias

SOARES, I., PINHO C., COUTO J. e MOREIRA, J., *Decisões de Investimento - Análise financeira de projectos*. Lisboa: Edições Silabo, 2008.

LINDON D., LENDREVIE J., LÉVY J., DIONÍSIO P., RODRIGUES J., *Mercator XXI Teoria e prática do Marketing*, 10.^a edição, Lisboa: Dom Quixote, 2004.

NUNES J. e CAVIQUE L., *Plano de marketing, estratégia em Acção*, Lisboa: Dom Quixote, 2001.

Freire, Adriano; *Estratégia - Sucesso em Portugal*; Verbo; 1997

Vários; *Strategor - Política Global da Empresa*; Publicações Dom Quixote; 2.^a edição; 1993

Bicho, Leandro; *Estratégias de negócio*; 2006.

Tuleski, Yumi; *5 forças de Porter*; 2009.

AZEVEDO, M. Coelho de; COSTA, H. Gomes. Métodos para avaliação da postura estratégica. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/v08-2art01.pdf>. Acesso em: 10 set 2010.

BRANDME. Gestão de portfólio de produtos e serviços. Disponível em: <http://www.brandme.com.br/portfolio-de-produtos/>. Acesso em: 11 set 2010.