

PROPOSTA PARA O DESENVOLVIMENTO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA OFICINA MECÂNICA DO RAMO AUTOMOTIVO NA CIDADE SUMÉ/PB

Alan Marques da Silva Minervino (UFCG/CDSA) alanmarques.76@hotmail.com
Anadyne Backes Dal Maso (UFCG/CDSA) anadynedalmaso@hotmail.com
Antônio Carlos da Silva Batista Vaz (UFCG/CDSA) a.carlosvaz1@gmail.com
Daniele Joyce Pereira de Oliveira (UFCG/CDSA) danijoyceoliveira@gmail.com
Phamella Thaylyne Oliveira Batista (UFCG/CDSA) phamellat@hotmail.com.br

Resumo

O Planejamento Estratégico é utilizado como uma ferramenta de gestão. A utilização do mesmo é essencial para apontar as medidas positivas que uma empresa deve tomar afim de enfrentar ameaças e aproveitar as oportunidades encontradas em seu ambiente. O presente artigo faz uma abordagem referente a aplicação dos conceitos de planejamento estratégico, através da análise de SWOT, aplicado em uma oficina mecânica do ramo automotivo situada na cidade de Sumé, Paraíba, a fim de buscar o crescimento bem como o desenvolvimento e sobrevivência da empresa, frente a competitividade. A aplicação da técnica é uma alternativa para ampliar a competitividade, a partir do momento que permite a identificação de problemas e potenciais formas de diferenciação, focando a ação nos pontos de maior prioridade.

Palavras-Chaves: Matriz de Swot; Planejamento Estratégico; Serviço Automotivo

1. Introdução

A produção de automóveis no Brasil sempre foi um ponto forte tanto na economia quanto na concepção social, responsável por geração de empregos, desenvolvimento regional, inovação tecnológica e modernização da logística nacional. Visto isso, entende-se a importância do setor e o amplo mercado na área de oficinas mecânicas, assim aumentando a competitividade e desenvolvendo a inovação na produção automobilística.

O setor de prestação de serviços para automóveis vem crescendo cada vez mais, logo é de fundamental importância para uma empresa que presta serviços mecânicos se adaptar as mudanças impostas pelo mercado e manter o desempenho competitivo.

Assim, o estudo deve contribuir, com a análise das estratégias adotadas pela oficina mecânica, executando um planejamento de qualidade e mensurar as competências da referida organização.

2. Referencial Teórico

2.1 Estratégica Corporativa

O mercado vem sofrendo constantes mudanças, além de ter se tornado mais competitivo ao longo dos anos. Com isso, é primordial para qualquer empresa adotar o planejamento estratégico, a fim de conhecer a real situação da empresa quanto aos seus aspectos internos e externos, para com isso estabelecer ações integradas que levarão ao alcance do resultado esperado (OLIVEIRA, 2011).

Slack *et. al.* (2009) definem estratégia corporativa como parte da estratégia de produção em perspectiva “top-down”, ou seja, de acordo com os objetivos do grupo empresarial, e não de acordo com as necessidades observadas em nível operacional.

Segundo Oliveira (2011), o planejamento deve procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências apresentadas pela empresa, isso só é possível quando o processo é composto por ações inter-relacionadas e interdependentes que visam ao alcance de objetivos previamente estabelecidos.

O planejamento estratégico definido por Wright *et. al.* (2011) é dividido em 6 passos que são inter-relacionados, de modo que uma mudança em um nível, pode refletir os outros, são eles: análise do ambiente externo; análise do ambiente interno; definição das diretrizes organizacionais; formulação das estratégias, que permitam à organização e combinar seus pontos fortes e fracos com as oportunidades e ameaças do ambiente; a implementação das estratégias; e o controle estratégico, que é realizado a fim de assegurar o alcance dos objetivos organizacionais.

2.2 Planejamento Estratégico

De acordo com Ansoff (1991), o planejamento estratégico é um processo analítico, que se preocupa com a tomada de decisões estratégicas que sejam consideradas ótimas e se

concentra em variáveis empresariais econômicas e tecnológicas. Maximiano (2008) destaca que para efetuar um planejamento de qualidade é importante avaliar diversos componentes, dentre os quais encontra-se: a missão vocação e suas competências; o desempenho da organização; os desafios e oportunidades do ambiente; os pontos fortes e fracos dos sistemas internos da organização; e, as competências dos planejadores.

Megginson (1986) destaca, que o planejamento estratégico oferece vantagens competitivas para a empresa, tais como: ajuda os administradores se adaptarem as mudanças do ambiente; auxilia a estabelecer as responsabilidades com maior precisão, capacita os administradores a enxergarem as operações com mais clareza; torna os objetivos mais específicos e conhecidos; e, economiza tempo, esforços e recursos.

As guerras que ocorreram ao longo da história intensificaram a importância de pensar antes de agir. Dessa forma, o planejamento antecipado passou a nortear as tropas antes dos inícios de conflitos (CHIAVENATO, 2003). Diante da colocação, vê-se que a estratégia nasce de uma necessidade, se tornando uma ajuda nas tomadas de decisões. No contexto empresarial, para Barney (2001), a estratégia é o caminho utilizado por uma empresa para competir com sucesso, ou seja, para criar vantagem competitiva.

O Planejamento Estratégico visa apresentar uma resposta coerente a oportunidades e ameaças externas, forças e fraquezas internas, buscando alcançar e manter um desempenho competitivo. Assim, a motivação do Planejamento Estratégico é alcançar um desempenho que seja apropriado e, ao mesmo tempo, autossustentável em longo prazo, em relação aos competidores ou aos principais parceiros da instituição, em todos os negócios dos quais participa. (LAS CASAS, 2004).

Frezatti (2009), explica que planejar é uma necessidade intrínseca, sendo necessária da mesma forma como o ser humano tem de se alimentar. A falta de alimento há longos períodos, traz enfraquecimento ao organismo, da mesma forma ocorre com uma organização sem planejamento, muitas vezes esse enfraquecimento não é observado no dia a dia, mas podemos observar em longo prazo.

Para Vieira *et. al.* (2013), diante disso, o planejamento estratégico é uma forma de pensar no futuro da empresa, e assim, prepará-la para os desafios e oportunidades que venham a surgir durante o seu desenvolvimento, fazendo, desse modo, que o empreendimento atinja seus objetivos da melhor forma possível.

2.3 Matriz SWOT

A matriz SWOT permite avaliar a situação da empresa e propor uma adequação das competências, capacidades e habilidades, identificando um cenário onde existem riscos para gerir e oportunidades para aproveitar. Esse processo é um ciclo, já que essas oportunidades e ameaças não são constantes, assim como os pontos fortes e fracos que podem variar de acordo com o contexto da organização. Neste sentido, é importante o controle periódico do processo estratégico e de suas soluções (ZUÑIGA, 2009).

Samonetto (2013) declara que a matriz de SWOT objetiva analisar o ambiente com base em fatores externos e internos que afetam a empresa (pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças). Vieira *et. al.* (2013) complementa ao afirmar que o seu resultado ajuda na análise e monitoração do ambiente externo e interno da empresa, a fim de facilitar a estruturação do planejamento estratégico de tal. A metodologia de sua construção, de acordo com Vidal (2010), segue os seguintes passos:

- Realizar o levantamento dos critérios ambientais considerados importantes a serem analisados;
- Estabelecer uma pontuação de importância para cada um dos critérios apontados;
- Realização da contagem da pontuação resultante dos fatores externos e internos;
- Definição da postura estratégica adotada pela empresa de acordo a predominância dos fatores avaliados.

A matriz SWOT - Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças), é considerada uma ferramenta de suporte estratégico que facilita um estudo crítico dos fatos internos e externos da organização, oportuniza ao planejamento das ações o alcance dos seus objetivos (LOBATO, 2002).

Embora limitada pela subjetividade de julgamento e complexidade de discernimento, de acordo com Lobato (2002), a matriz SWOT é amplamente utilizada nos segmentos de manufatura e serviço, por conseguinte simplificação de aplicabilidade.

3. Procedimentos metodológicos:

Neste estudo foi analisado o sistema econômico, tecnológico e empresarial da oficina mecânica Pé de Serra, localizada na cidade de Sumé/PB, para verificação da viabilidade da prestação de serviços e os processos organizacionais, com o auxílio e aplicabilidade do planejamento estratégico na organização, ferramenta que auxilia os gestores na melhoria da rentabilidade na atividade de prestação de serviços, mantém o desempenho competitivo e analisa o sistema como um todo.

3.1 Objetivos

3.1.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do presente estudo é a formalização de uma proposta de planejamento estratégico aplicado em uma oficina mecânica do ramo automotivo situada na cidade de Sumé, Paraíba, a fim de buscar o crescimento bem como o desenvolvimento e sobrevivência da empresa, frente a competitividade, se faz necessário a formulação de um planejamento estratégico.

3.1.2 Objetivos Específicos

Na busca pela cumprimento do objetivo geral, é fundamental tornar evidente os objetivos específicos desde estudo, sendo eles:

- Identificar os dados relacionados ao mercado automotivo nacional;
- Averiguar as características inerentes ao planejamento estratégico e sua devida importância;
- Identificar as características organizacionais de âmbito externo e interno da organização, assim como, as franquezas, forças, oportunidades e ameaças;

3.2 Materiais e Métodos

Este estudo é de natureza exploratória, que de acordo com Gil (1999) as pesquisas exploratórias são desenvolvidas tendo como objetivo proporcionar uma visão geral e aproximada de um fato, esclarecendo, desenvolvendo e modificando ideias. A abordagem é qualitativa, que conforme Giovinazzo (2001), é útil para firmar conceitos e objetivos a

serem alcançados e dar sugestões sobre variáveis a serem estudadas com maior profundidade.

Para o desenvolvimento das propostas, foi realizada análises *in locu*, bem como entrevistas não roteirizadas com o proprietário e funcionários da empresa. Para a aplicação, foram utilizadas ferramentas auxiliaadoras no processo de tomada de decisões, como a análise SWOT.

Os pesos e critérios tomados para a avaliação dos fatores internos e externos foram: 0 (zero) se não houver impacto, 1 a 4 se o impacto for fraco, de 5 a 9 se o impacto for médio e 10 caso seja um impacto forte, permitindo assim, obter os índices que relacionam os fatores avaliados, identificando uma postura levando em consideração o valor mais alto dos somatórios presentes nos quadrantes

3.4 Campo empírico do estudo

O presente estudo foi aplicado em uma oficina mecânica do ramo automotivo, Pé de Serra, localizada no cariri paraibano, na cidade de Sumé que possui aproximadamente dezoito mil habitantes. A oficina está no mercado à aproximadamente 21 anos e oferece serviços de manutenção e venda de peças para automóveis, assim como presta serviços de mecânica em geral.

A referida empresa teve um crescimento elevado, mas pontuou-se necessário revisar e avaliar seu formato de gestão.

4. Resultados

4.1 Definições das Diretrizes Organizacionais

4.1.1 Visão

A visão, está relacionada com os valores organizacionais, representando assim os princípios da empresa, e apresenta características motivadoras promovendo o bem estar organizacional.

A empresa em estudo apresenta como visão: “ser reconhecida como maior e mais completo centro de reparação automotiva da região do cariri paraibano.”

4.1.2 Missão

A missão consiste nos alicerces existenciais da organização, buscando transmitir seus valores aos clientes, funcionários, fornecedores e para a sociedade em geral.

A empresa em estudo, tem como missão: “o fornecimento e a garantia de produtos e serviços com a qualidade e confiabilidade que atenda as expectativas dos clientes, inovando continuamente nos seus serviços prestados”.

4.2 Análise SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças).

A análise de SWOT, a partir de observações, foi elaborada com informações pertencentes a organização, com base no seu ambiente interno (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças).

Figura 1-Aplicação da Análise de SWOT.

	Força	Fraquezas
Internos (Organização)	<ul style="list-style-type: none">- Flexibilidade de serviços;-Estoque considerado de peças;-Flexibilidade com prazos de pagamentos;- Localização Estratégica	<ul style="list-style-type: none">- Falta de qualificação;- Equipamentos antigos;- Não há propagandas;
	Oportunidade	Ameaças
Externo (Ambiente)	<ul style="list-style-type: none">- Exploração de propagandas;- Parcerias;	<ul style="list-style-type: none">- Concorrentes;- Inadimplência de clientes;

Fonte: Autoria Própria (2018).

Tabela 2- Matriz SWOT

		Forças				Soma	Fraquezas			Soma
		Flexibilidade de serviços	Estoque considerado de peças	Flexibilidade com prazos de pagamentos	Localização Estratégica		Falha de qualificação	Equipamentos antigos	Não há propagandas	
Ameaças	Concorrentes	4	4	4	3	15	8	9	9	26
	Inadimplência de clientes	6	7	2	2	17	8	0	0	8
	Soma	10	11	6	5	32	16	9	9	34
Oportunidades	Exploração de propagandas	2	1	1	2	6	7	9	10	26
	Parceria	1	1	2	1	5	5	8	9	22
	Soma	3	2	3	3	11	12	17	19	48

Fonte: Autoria Própria (2018)

Ao ser analisado os pontos apresentando na tabela 1, nota-se que muitos aspectos podem ser identificados dentre as classificações, como os pontos de forças internas, onde, dentro da própria organização, verifica-se a grande flexibilidade de serviços prestados, visto que a empresa presta serviços mecânicos e elétricos, conseguindo assim, uma maior captação de clientes e oferecendo um serviço completo. Há também estoque considerável de peças no local, permitindo maior rapidez no serviço, não necessitando, portanto, ficar dependente de encomendas.

Por se localizar em uma cidade considerada de porte pequeno, a empresa busca oferecer sempre flexibilidade na forma de pagamento, permitindo que o cliente escolha a melhor maneira de realizá-lo. Outro fator forte, é a sua localização estratégica, o que permite fácil acesso tanto para os habitantes da própria cidade, como para viajantes.

Entretanto, algumas fraquezas internas podem ser identificadas, como a falta de qualificação e especialização tanto da parte administrativa como dos próprios

funcionários que realizam o serviço, o que bloqueia a busca por inovações e melhorias nos serviços e na própria gestão administrativa. É de fundamental importância a busca por novos conhecimentos para que os serviços sejam realizados de forma especializada, garantindo uma maior confiabilidade sobre o mesmo.

Nos setores mecânicos muitos cursos técnicos são encontrados atualmente no mercado, como os oferecidos pelo SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial), de cada estado brasileiro. Para a parte administrativa, há também cursos de gestão administrativa oferecidos no mercado, possibilitando o maior conhecimento para dirigir a empresa e planejar a melhor forma de administrá-las para não haver prejuízos. Outro fator que se aponta, é a utilização de alguns equipamentos antigos, visto que, novos equipamentos estão presentes no mercado e que até facilitam o serviço quando comparado com os antigos.

Apesar de apresentar um fluxo de clientes considerado, a empresa não realiza investimentos em propagandas e nem em parcerias, sejam essas, panfletos, propagandas nos meios de comunicação local, ou até mesmo em carros de som. Essa pode ser uma grande oportunidade, em relação aos aspectos externos a ser considerada para suprir essa fraqueza, pois com a utilização de meios para propagar os serviços é possível atingir vantagens, tais como, o conhecimento por parte de toda a população local de quais serviços a empresa oferece, sua localização, as formas de pagamentos, a credibilidade da empresa, pelos anos de serviço na cidade, para que assim, consiga atingir clientes que residem longe do local ou que ainda não conhecem a empresa passem a saber da existência da mesma.

Em relação as ameaças que a empresa apresenta, a concorrência é um dos fatores, mesmo se situando em uma cidade pequena. É necessário que a empresa conheça o mercado, esteja atenta aos serviços oferecidos pelos concorrentes, para que busque planejar, inovar e oferecer formas de prestação de serviço com qualidade, que o preço não seja fora do praticado no mercado, permitindo assim ao cliente a garantia do serviço prestando, gerando credibilidade e confiança, obtendo uma ficha de clientes fidelizados.

Com a realização do cruzamento da matriz de SWOT, representado na tabela 2, realizado pelos funcionários da empresa, na qual classificaram os valores referentes a cada atividade, os aspectos que mais chamam a atenção são os que relacionam as fraquezas com as oportunidades, demonstrando assim que, ao investir nas oportunidades que são

apresentadas, as fraquezas se tornariam pequenas, senão sanadas, trazendo a melhor satisfação aos clientes.

5. Conclusão

Apesar da grande concentração de vendas de automóveis no sudeste, o nordeste vem sendo um grande polo no setor com implantações de grandes multinacionais na região, assim justificando um futuro investimento no ramo de manutenção de veículos e, portanto o estudo favorece esse apontamento, trazendo a formalização de uma proposta de planejamento estratégico aplicando-o em uma oficina mecânica do ramo automotivo na cidade de Sumé, Paraíba.

A região do Cariri paraibano, tem uma forte potencialidade por estar próxima à fronteira com o estado de Pernambuco e ser localizado na BR 412 onde tem um forte fluxo de veículos, e, embora necessite um aporte de investimento relativamente alto nos setores empresariais, há alguns meios possíveis para que se possa investir ou começar um negócio, como fomentar investimentos através dos programas de financiamento de bancos e órgãos governamentais especializados que podem auxiliar nesse processo.

Entretanto, esse estudo apontou que desenvolver uma estratégia de planejamento estratégico em consonância com a elaboração do seu plano de negócio torna-se uma ferramenta forte para que as metas sejam atingidas. Um estudo que possibilita que ao administrador tenha uma visão geral da empresa e assim direcione suas ações para que obtenha resultados positivos, aumentando a qualidade e eficiência da empresa.

6. Referencias

ANSOFF, I. **A nova estratégia empresarial**. 4ª edição. São Paulo: Editora Makron Brooks 1990.

BARNEY, J.B. **Resource-based theories of competitive advantage: a ten years retrospective on the resource based view**. Journal of Management, v.27, n.1, p.643-650, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento Estratégico – Fundamentos e Aplicações**, Rio de Janeiro: Campus, 2003.

FREZATTI, Fabio. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas S.A., 1999.
- GIOVINAZZO, Renata A. **Focus Group em Pesquisa Qualitativa**. Artigo, Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado FECAP, 2001. Disponível em: <http://www.fecap.br/adm_online/art24/renata2.htm>. Acesso em: 21 de fevereiro de 2018.
- LAS CASAS, A. L. **Marketing**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- LOBATO, David Menezes. **Administração estratégica: Uma visão orientada para a busca de vantagens competitivas**. Rio de Janeiro: Editoração, 2002.
- MEGGINSON, L. C. MOSLEY, C. W. PIETRI, J. H. P. **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo: Editora Harbra, 1986.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico. Conceitos, metodologias e Práticas**. São Paulo: Atlas, 2011.
- SAMONETTO, Valdemir; CAMPOS, Fernando Celso de. **Análise de aspectos estratégicos para gestão de IES privada**. Salvador:, ENEGEP, 2013.
- SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- VIEIRA, Romero Rondinele dos Santos et al. **Análise da matriz SWOT e matriz BCG como ferramenta estratégica no setor farmacêutico de Mossoró/RN**. Salvador: ENEGEP 2013.
- VIDAL, Douglas Ferreira; OLIVEIRA, Rogerio Carlos Mota de; SOUZA, Sebastião Décio Coimbra de. **Alinhamento estratégico em uma escola de idiomas: propostas de ações**: São Carlos: ENEGEP, 12 out. 2010.
- WRIGHT, P; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica: Conceitos**. São Paulo: Atlas, 2011.
- ZUÑIGA, A. **Planejamento Estratégico: Caso Consulting**. Trabalho de conclusão do curso de Especialização em Gestão Empresarial da UFRGS. Porto Alegre. 2009.