

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA

JENIFFER LUCAS DA SILVA

PROPOSTA DE UM BALANCED SCORECARD PARA UMA  
RETÍFICA DE CABEÇOTES

ITUIUTABA

2021

JENIFFER LUCAS DA SILVA

PROPOSTA DE UM BALANCED SCORECARD PARA UMA  
RETÍFICA DE CABEÇOTES

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Graduação, em Engenharia de Produção, da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Lucio Abimael Medrano Castillo

ITUIUTABA

2021

JENIFFER LUCAS DA SILVA

PROPOSTA DE UM BALANCED SCORECARD PARA UMA  
RETÍFICA DE CABEÇOTES

Trabalho de Conclusão de Curso,  
aprovado para a obtenção do título de  
Engenheiro de Produto, pela  
Universidade Federal de Uberlândia, pela  
banca examinadora formada por:

Ituiutaba, 11 de junho de 2021.

---

Prof. Dr. Lucio Abimael Medrano Castillo (orientador), FACES/UFU

---

Prof. Dr. Daniel França Lazarin, FACES/UFU

---

Prof. Dr. Déborah Oliveira Almeida Carvalho, FACES/UFU

*Dedico esse trabalho ao meus pais, Célia e Divinomar, por todo amor, apoio, dedicação e incentivo.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente à Deus, que me deu forças para concluir esse trabalho.

Agradeço aos meus pais e ao meu irmão que sempre me incentivaram e me apoiaram, mesmo nos momentos mais complicados. Obrigada por tudo que fizeram e ainda fazem por mim, sem vocês esse sonho não seria possível. Obrigada por toda confiança, por sempre confiarem em mim, obrigada por tudo!

Agradeço a todos os professores do curso, especialmente ao meu orientador, Lucio, por toda a dedicação e orientação e, principalmente, pela paciência, compreensão e prontidão em ajudar.

A minha família e amigos que tiveram um papel crucial na minha graduação, me ajudando da melhor forma possível.

Agradeço as minhas amigas, Beatriz Morais e Beatriz Pereira, por sempre terem me escutado, acalmado e ajudado.

E agradeço especialmente as amigas de graduação, Laura e Raiane que trouxeram leveza e risadas para todos os anos do curso.

E por último, agradeço ao Gustavo, por ter me dado ombro mais de uma vez, por todo companheirismo e auxílio, e por sempre ter acreditado em mim!

Todos vocês tiveram um papel importantíssimo nessa conquista. Muito obrigada!

*“Cada decisão é arriscada: ela é um comprometimento de recursos presentes com um futuro incerto e desconhecido.”*

*Peter Drucker*

## RESUMO

Em um mercado em constante mudança, o Planejamento Estratégico (PE) é uma peça chave para a sobrevivência e competitividade das empresas. Assim, com intuito de garantir um diferencial competitivo, cada vez mais as empresas têm buscado ferramentas de gestão para aprimorar suas estratégias. O *Balanced Scorecard* (BSC) se mostra uma metodologia essencial para gestão destas estratégias uma vez que determina metas, indicadores e iniciativas para esses objetivos estratégicos, além de oferecer estratégias alinhadas com a missão, visão e valores da organização. A XYZ Retífica de Cabeçotes é uma empresa informal que está crescendo e ganhando mercado em Barretos-SP, e que tem como objetivo crescer cada vez mais, porém não possui nenhum tipo de planejamento de médio e longo prazo, o que se apresentou como um problema na gestão. O presente estudo teve como objetivo geral a proposição de um plano estratégico para a XYZ como um diferencial competitivo e utilizando o BSC para mensurar e alinhar suas estratégias. Apresenta-se como objetivos específicos a determinação da missão, visão e valores da empresa, a análise do ambiente interno e reforçar a importância do planejamento de longo prazo. A metodologia escolhida foi o estudo de caso, de natureza aplicada que é voltada para a resolução de problemas específicos. Para a coleta de dados foi realizada entrevistas semiestruturadas com o proprietário, que utilizou um instrumento de coleta previamente elaborado. Também se utilizou da observação e da análise de documentos. Fez-se uso de uma abordagem qualitativa. Com o estudo foi possível identificar as fraquezas e oportunidades da retífica e elaborar as estratégias focando nesses pontos e alinhadas com a missão, a visão e os valores. Com os objetivos estratégicos, elaborou-se o mapa estratégico com suas relações de causa e efeito, posteriormente fez-se o painel de controle, com as metas, indicadores e iniciativas para cada objetivo estratégico. Por último, estabeleceu-se um plano de ação para cada iniciativa do painel de controle, concluindo assim a proposição do planejamento estratégico da XYZ Retífica de Cabeçotes.

**Palavras-chave:** Planejamento estratégico, *Balanced Scorecard*, retífica de cabeçotes, estratégia.

## ABSTRACT

In a constantly changing market, Strategic Planning (SP) is the key element for the survival and competitiveness of companies. In order to guarantee a competitive differential, more and more companies have been looking for management tools to improve their strategies. The Balanced Scorecard (BSC) shows itself as an essential methodology for managing these strategies since it determines goals, indicators and initiatives for these strategic objectives, in addition to offering strategies aligned with the organization's mission, vision and values. XYZ Retifica de Cabeçotes is an informal company that is growing and gaining market in Barretos-SP, which aims to grow more and more, but does not have any type of medium and long term planning, which presented itself as a problem in management. The present study had as a general objective proposal of a strategic plan for XYZ as a competitive differential and using the BSC to measure and align its strategies. Specific objectives are to determine the company's mission, vision and values, to analyze the internal environment and to reinforce the importance of long-term planning. The chosen methodology was the case study, of an applied nature that is aimed at solving specific problems. For data collection, semi-structured interviews were conducted with the owner, who used a previously prepared questionnaire. Document observation and analysis was also used. A qualitative approach was used. With the study it was possible to identify the weaknesses and opportunities of the rectification and to elaborate the strategies focusing on these points aligned with the mission, the vision and the values. With the strategic objectives, the strategic map was elaborated with its cause and effect relationships, later the control panel was made, with the goals, indicators and initiatives for each strategic objective. Finally, an action plan was established for each control panel initiative, concluding the strategic planning proposition of XYZ Retifica de Cabeçotes.

**Keywords:** *Strategic Planning, Balanced Scorecard, head grinding, strategy.*



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Esquema geral do processo de Planejamento Estratégico .....	28
Figura 2: Gráfico radar 10M's do autodiagnóstico .....	33
Figura 3: Matriz SWOT .....	34
Figura 4: Relação entre os aspectos.....	36
Figura 5: Análise do ambiente interno.....	37
Figura 6: Segmentos do ambiente externo .....	40
Figura 7: As cinco forças de Porter .....	43
Figura 8: Modelo Balanced Scorecard .....	55
Figura 9: Modelo genérico de mapa estratégico .....	56
Figura 10: Fluxograma dos setores de retífica de motores .....	64
Figura 11: Órgãos estacionários .....	65
Figura 12: Estrutura dos processos da empresa.....	75
Figura 13: Gráfico radar.....	82
Figura 14: Matriz SWOT .....	88
Figura 15: Mapa estratégico da XYZ Retífica de cabeçotes.....	90
Figura 16: Painel de controle da XYZ .....	93

## LISTA DE TABELAS E QUADROS

Tabela 1: avaliação de pontos fortes, fracos e a melhorar.....	80
Quadro 1: Escolas de pensamento sobre formulação estratégica .....	21
Quadro 2: Atributos para avaliação nos 10M's.....	32
Quadro 3: Zona.....	33
Quadro 4: Aspectos a serem considerados na análise SWOT.....	35
Quadro 5: Indicadores potenciais de pontos fortes e fracos.....	37
Quadro 6: Indicadores potenciais de oportunidades e ameaças.....	40
Quadro 7: Percentual de pontos forte, a melhorar e fraco.....	81
Quadro 8: Parâmetros .....	81
Quadro 9: Tabela de classificação para construção do gráfico radar .....	81
Quadro 10: Plano de ação perspectivas financeiras .....	95
Quadro 11: Plano de ação perspectiva dos clientes .....	96
Quadro 12: Plano de ação perspectiva dos processos internos.....	97
Quadro 13: Plano de ação perspectiva do aprendizado e crescimento.....	97

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

<b>FENAUTO</b>	Federação Nacional das Associações dos Revendedores de Veículos Automotores
<b>PE</b>	Planejamento estratégico
<b>BSC</b>	<i>Balanced Scorecard</i>
<b>CONAREM</b>	Conselho Nacional de Retífica de Motores
<b>APAREM</b>	Associação Paulista de Retífica de Motores
<b>ABNT</b>	Associação brasileira de normas técnicas
<b>NBR</b>	Norma brasileira
<b>CONAMA</b>	Conselho nacional do meio ambiente
<b>SWOT</b>	<i>Strenght, weakness, opportunities, threats</i>

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>14</b>
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO E JUSTIFICATIVA	14
1.2	OBJETIVOS DE PESQUISA	15
1.2.1	<i>Objetivos geral</i>	15
1.2.2	<i>Objetivos específicos</i>	15
1.3	PROCEDIMENTO METODOLÓGICO	15
1.4	RELEVÂNCIA DA PESQUISA	16
1.5	DELIMITAÇÃO DO TRABALHO	16
1.6	ESTRUTURA DO TRABALHO	16
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>18</b>
2.1	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	18
2.1.1	<i>Histórico da estratégia e do planejamento estratégico</i>	18
2.1.2	<i>Conceitos fundamentais</i>	19
2.1.2.1	Planejamento	19
2.1.2.2	Estratégia	21
2.1.2.3	Planejamento estratégico	23
2.1.2.4	Missão	24
2.1.2.5	Visão	25
2.1.2.6	Valores	25
2.1.2.7	Negócios	26
2.1.3	<i>Estrutura e processos do planejamento estratégico</i>	27
2.1.4	<i>Diagnóstico organizacional</i>	30
2.1.4.1	Ambiente interno	30
2.1.4.2	Ambiente externo	38
2.1.5	<i>Balanced Scorecard</i>	49
2.1.5.1	Histórico do BSC	50
2.1.5.2	Conceitos fundamentais	52
2.1.5.3	Estrutura e processos	57
2.1.6	<i>Aplicações do planejamento estratégico</i>	60
2.2	SETOR DE RETIFICA DE MOTORES	61
2.2.1	<i>Retífica de motores</i>	62
2.2.2	<i>Cabeçotes e retífica de cabeçotes</i>	65
2.2.3	<i>Legislação para uma retífica de cabeçotes</i>	66
2.2.3.1	Lei 15.297/2014	66
2.2.3.2	NBR 13032	67
2.2.3.3	Leis ambientais	68
<b>3</b>	<b>MÉTODOS DE PESQUISA</b>	<b>70</b>
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	70
3.2	TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	71
3.3	TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	71
3.4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS - ETAPAS	72
<b>4</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>73</b>
4.1	ESTUDO DE CASO	73

4.2	MAPEAMENTO DA REALIDADE EMPRESARIAL .....	74
4.3	PROPOSTA DE MELHORIA.....	77
4.3.1	<i>Negócios, missão, visão e princípios</i> .....	77
4.3.1.1.	Negócio .....	78
4.3.1.2.	Missão .....	78
4.3.1.3.	Valores .....	78
4.3.1.4.	Visão .....	79
4.3.2	<i>Análise de ambiente</i> .....	79
4.3.2.1.	Aplicação dos 10 M's do autodiagnóstico.....	79
4.3.2.2.	Aplicação das 5 forças de Porter.....	85
4.3.2.3.	Análise SWOT .....	88
4.3.2.4.	Balanced Scorecard .....	89
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>99</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização e justificativa

O mercado de oficinas de retíficas de motores é competitivo devido à quantidade de empresas que atuam nesse ramo. Em relação as oficinas de retífica de cabeçotes, elas disputam mercado também com as retíficas de motores, visto que as segundas retificam o motor completo, incluindo o cabeçote. Contudo, é um mercado em crescimento, visto o aumento da aquisição de carros usados pela população. Segundo a Federação Nacional das Associações dos Revendedores de Veículos Automotores – FENAUTO (2019) “em abril de 2019 foram comercializados 1.177.470 veículos [usados] contra 1.039.535 em março. O acumulado no quadrimestre deste ano ficou em 4.499.859 veículos contra 4.464.773 no mesmo período em 2018”, ainda de acordo com a FENAUTO (2020), os relatórios de vendas de janeiro de 2020 apresentam um total de 1 292 174 vendas, um aumento de 4,6%, em relação a janeiro de 2019.

O Planejamento Estratégico (PE) apresenta-se então como uma peça chave para a sobrevivência e vantagem competitiva neste crescente mercado. De acordo com Serra, Torres e Torres (2003) “planejamento estratégico é o processo pelo qual procura-se determinar como a organização deve atuar em relação ao ambiente, definindo-se os objetivos e as estratégias para alcançá-los”. Ou seja, ele é orientado para o futuro, guiando as ações através de planos previamente elaborados. Contudo, é necessário implementar as estratégias, acompanhá-las e avaliá-las através de indicadores. O *Balanced Scorecard* (BSC) possibilita a tradução dessas estratégias em real valor através de objetivos de desempenho, medidas, metas e iniciativas sob as perspectivas do cliente, financeira, dos processos internos e, por último, da aprendizagem e do crescimento do funcionário (NIVEN; 2005). Desta forma, o BSC mostra o desempenho da empresa, sendo possível identificar e corrigir as ineficiências, tornando a organização competitiva.

A oficina de retífica de cabeçotes deste estudo, situa-se no interior do estado de São Paulo, em Barretos. Está no mercado informalmente há cerca de 7 anos e conta com um único funcionário, que é o proprietário. Possui cerca de 12 clientes fixos, sendo empresas e alguns mecânicos informais da cidade. Atualmente a empresa, além de ser informal, não possui nenhum tipo de planejamento,

consequentemente não tem uma orientação definida e, por conta disso, pode perder oportunidades no mercado. O mercado local conta com cerca de 6 retíficas de cabeçotes, sendo formais e informais e 4 retíficas de motores completo. Como a organização almeja crescer e conquistar uma posição melhor no mercado, ela necessita de metas e um plano de ação para alcançá-las.

## **1.2 Objetivos de pesquisa**

### *1.2.1 OBJETIVOS GERAL*

O presente estudo tem como objetivo geral a proposição de um plano estratégico para uma oficina de retífica de cabeçotes, com o intuito de ser um diferencial competitivo. Para a proposta, será utilizado o *Balanced Scorecard* para mensurar e alinhar as estratégias.

### *1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS*

Para alcançar o objetivo geral, determinou-se os seguintes objetivos específicos:

- i. Determinar visão, missão e valores da organização;
- ii. Analisar ambiente interno, especificando os pontos forte e fraquezas;
- iii. Reforçar a importância do planejamento de longo a prazo.

## **1.3 Procedimento metodológico**

A presente pesquisa é um estudo de caso, que segundo Prodanov e Freitas (2013) consiste na coleta e análise de informações sobre determinado indivíduo, grupo ou comunidade com o objetivo de estudar diferentes aspectos. Neste caso é a coleta e análise de informações de uma oficina de retífica de cabeçotes. Em relação à sua natureza, esta é uma pesquisa aplicada, voltada para a resolução de problemas específicos, neste contexto, na área de planejamento estratégico. É descritiva, pois descreve os fatos observados sem interferir. Por último, é qualitativa, que segundo Dalfovo, Lana e Silveira (2008) tem como objetivo verificar a relação entre a realidade e objeto de estudo com o objetivo de obter várias interpretações.

#### **1.4 Relevância da pesquisa**

A presente pesquisa tem sua contribuição social, uma vez que o planejamento estratégico influencia os resultados econômicos e financeiros, colaborando com a participação no mercado. O BSC, por sua vez, auxilia no crescimento, no aprendizado e gestão de conhecimentos da empresa.

Já no meio acadêmico, é possível verificar o impacto do planejamento estratégico em uma empresa. Também pode-se analisar a utilização do *Balanced Scorecard* como ferramenta estratégica no alinhamento das estratégias. Ademais, são expostos os conceitos, estrutura e aplicações do PE e do BSC.

#### **1.5 Delimitação do trabalho**

O presente estudo foi desenvolvido para uma oficina de retífica de cabeçotes, situada na cidade de Barretos – SP, e busca propor um plano estratégico utilizando a ferramenta *Balanced Scorecard* para garantir o alinhamento das estratégias.

#### **1.6 Estrutura do trabalho**

A monografia está estruturada em 5 capítulos: introdução, fundamentação teórica, métodos de pesquisa, resultados e considerações finais.

O capítulo 1 contextualiza o assunto abordado na pesquisa, apresentando a caracterização do problema, a justificativa do estudo e sua relevância e delimitação, os objetivos gerais e específicos e o procedimento metodológico.

O capítulo 2 é composto de duas partes, o referencial teórico do planejamento estratégico e do setor de retífica de motores. Na primeira parte são apresentados as definições, teorias e conceitos acerca do planejamento, da estratégia, do planejamento estratégico e do *Balanced Scorecard*. Na segunda parte temos uma caracterização das retíficas de motores e de cabeçotes e as legislações sobre o assunto.

No terceiro capítulo é apresentado, de forma mais aprofundada, os métodos utilizados no trabalho.



Na parte seguinte, o capítulo 4, têm-se os resultados do trabalho, que pode ser dividido em 3 partes. A primeira é a caracterização do estudo de caso, a segunda apresenta a estrutura do processo e a problemática e a última é a proposta de solução, que é o planejamento estratégico utilizando o BSC.

O último capítulo contém as considerações finais.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Planejamento estratégico

#### 2.1.1 HISTÓRICO DA ESTRATÉGIA E DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O conceito de Planejamento Estratégico (PE) sofreu algumas evoluções com o decorrer das décadas. Essas evoluções são abordadas pelos autores de diversas formas.

Carvalho (2004) expõe como primeira fase o planejamento pré-estratégico, que envolvia o planejamento financeiro através de orçamentos anuais e o planejamento a longo prazo. Ainda de acordo com o autor, o segundo momento do PE era o pensamento estratégico, que envolvia o planejamento e a administração estratégica.

O planejamento a longo prazo, segundo Silveira (2015), evoluiu do conceito inicial de planejamento de Fayol, que era relacionado a previsão. Posteriormente, quando os administradores começaram a se preocupar com as consequências do planejamento no futuro, o conceito evoluiu para planejamento a longo prazo. No final da década de 60 passou por outra evolução onde passou a estar relacionado a otimizar os recursos de modo a alcançar os objetivos organizacionais com eficácia e eficiência.

Segundo os autores Ferreira, Reis e Pereira (2011) o Planejamento Estratégico integra o planejamento empresarial o qual inicialmente consistia de um orçamento anual e que em um segundo momento incluiu projeções e tendências. Ainda de acordo com os autores citados, nos anos 70 o planejamento empresarial passou a ser chamado de Planejamento Estratégico, que consistia de um método estruturado para determinar o futuro e, nos anos 80, esse planejamento ganhou amplitude, profundidade e complexidade, o que culminou no surgimento da administração estratégica a qual o objetivo é capacitar as pessoas a pensar estrategicamente de modo a transformar o comportamento de quem toma decisões.

Para Chiavenato e Sapiro (2004), os primeiros conceitos tradicionais de Planejamento Estratégico no contexto empresarial surgiram pós Segunda Guerra Mundial, no auge dos anos 70, e foram transferidos da área militar. Nesse primeiro momento, era um planejamento rígido, com um horizonte de tempo de 5 a 10 anos

pois o mundo dos negócios passava por poucas mudanças. Contudo, com o aumento da complexidade do ambiente externo, esse planejamento que possuía enfoque na projeção futura das condições presentes apresentou-se como excessivamente estático em relação as mudanças no mercado, surge então um Planejamento Estratégico mais dinâmico. O último momento do PE citado pelos autores é o atual, que é contínuo e ininterrupto, flexível, adaptável e que necessita de compromisso e dedicação de todos os membros da organização.

### 2.1.2 CONCEITOS FUNDAMENTAIS

Para entender o Planejamento Estratégico, antes é necessário um entendimento prévio de alguns conceitos básicos.

#### 2.1.2.1. Planejamento

Segundo Andrade (2012) muitos empresários, com destaque para os pequenos, têm a ideia errônea de que planejamento é algo extremamente complexo e com implementação muito custosa, sendo acessível apenas às grandes empresas. Mas, na realidade, o planejamento é uma atividade intrínseca ao ser humano, estando presente desde em atividades rotineiras, como o planejamento do dia, até o Planejamento Estratégico de uma organização.

O conceito de planejamento é apresentado de várias maneiras, de acordo com a perspectiva de cada autor. Do ponto de vista de Chiavenato (2003), o planejamento é uma função administrativa que serve de base para outras funções. É um modelo teórico de ação futura, no qual se define com antecedência os objetivos da organização e como conquistá-los, ou seja, estabelece onde quer chegar, o que precisa ser feito, quando, como e de que modo.

Oliveira (2015) conceitua o planejamento como um processo pensado de modo a alcançar a situação futura almejada, utilizando os recursos organizacionais com maior efetividade, eficácia e eficiência. Um facilitador da tomada de decisões. O autor ainda destaca que não deve ser confundido com: (1) previsão, que é o ato de prever os eventos que poderão acontecer utilizando probabilidade; (2) projeção, quando o futuro tende a ser igual o passado, uma previsão baseada no que já aconteceu; (3) predição que é quando o futuro é diferente do passado e a empresa

não possui controle em relação às variáveis; (4) resolução de problemas que é a correção imediata de situações adversas e, por último, não deve ser confundido com (5) plano, que é a formalização do planejamento.

As organizações possuem distintos níveis, sendo eles o institucional, o intermediário e o operacional. O nível institucional que também é chamado de nível estratégico é o que toma as decisões principais, que são voltadas para o futuro da organização e as quais servem de parâmetros para os demais níveis. Neste nível estão os dirigentes que são a mais alta hierarquia.

O intermediário, chamado também de gerencial ou tático é onde estão os gerentes de departamento. Neste nível as decisões são divididas por setores e áreas e devem estar relacionadas com as decisões do nível anterior.

Já o nível operacional é o nível mais inferior, onde são tomadas decisões relacionadas a atividades e execução de tarefas rotineiras. São decisões com relação a programação de atividades básicas como elaboração de folha de pagamento, atendimento aos clientes, entre outras (ANDRADE, 2012).

Cada um desses níveis corresponde a um tipo de planejamento. Respeitando a hierarquia temos então o planejamento estratégico, tático e operacional. O planejamento operacional é para o curto prazo, é bem detalhado e inclui os grupos de tarefas que precisam ser executadas. Engloba o planejamento de qualidade, plano de capacidade de produção, plano de vendas, plano de treinamento, entre outros.

O planejamento tático é por departamento, de forma que há o planejamento mercadológico, planejamento de produção, planejamento de recursos humanos e planejamento organizacional. Dentro de cada planejamento há os planejamentos do nível anterior pertencentes aquela área. É menos detalhado que o planejamento operacional e é para médio prazo.

E o Planejamento Estratégico é de onde parte as premissas dos demais planejamentos. Ele é único, engloba a organização como um todo, de forma que não aborda detalhes departamentais. Sua finalidade é para atingir os objetivos organizacionais no longo prazo. Segundo Robbins, DeCenzo e Wolter (2012, p.98) este nível de planejamento “inclui o estabelecimento de metas gerais e o posicionamento dos produtos ou serviços da organização contra a concorrência”.

### 2.1.2.2. Estratégia

Durante décadas, foram realizadas diversas tentativas de definir o conceito de estratégia, diferindo de acordo com a perspectiva dos autores. Estratégia é um termo que foi associado as organizações militares há muito tempo atrás. A palavra estratégia vem do grego *strátegos*, que inicialmente significava as qualidades e habilidade de um general.

Segundo Schmitt (2015) a estratégia tem origens muito antigas, sendo apresentada primeiramente no livro “A arte da guerra”, de Sun Tzu. O autor faz uma analogia do livro com o mercado corporativo, onde uma boa estratégia pode conduzir ao sucesso nas metas e nos resultados. “A principal ideia em trazer fundamentações estratégicas, das guerras para as organizações, é ganhar vantagens competitivas” (SCHMITT; 2015, p.19).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) apontam que para entender o todo, precisamos entender as partes individuais. Em outras palavras, para entendermos a estratégia, precisamos entender as escolas de pensamentos, sendo dez: a escola do design, a escola do planejamento, do posicionamento, empreendedora, cognitiva, de aprendizado, do poder, cultura, ambiental e de configuração. Essas escolas são classificadas de duas maneiras: de natureza prescritiva, onde a maior preocupação é em como devem ser formuladas as estratégias, e de natureza descritiva, que o enfoque é o conceito de como elas serão formuladas. O quadro 1 apresenta de forma resumida uma definição para cada escola.

Quadro 1: Escolas de pensamento sobre formulação estratégica

Abordagem	Escola	Definição
Prescritiva	Design	Formulação de estratégia como um processo de concepção
	Planejamento	Formulação de estratégia como um processo formal
	Posicionamento	Formulação de estratégia como um processo analítico
Descritiva	Empreendedora	Formulação de estratégia como um processo visionário
	Cognitiva	Formulação de estratégia como um processo mental
	Aprendizado	Formulação de estratégia como um processo emergente
	Poder	Formulação de estratégia como um processo de negociação
	Cultural	Formulação de estratégia como um processo coletivo
	Ambiental	Formulação de estratégia como um processo reativo
	Configuração	Formulação de estratégia como um processo de transformação

Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 13 e 14)

Mintzberg et al. (2007) defende que a estratégia pode ser entendida por cinco definições. Segundo o autor, a estratégia pode ser entendida como um plano, um

pretexto, um padrão, uma posição e como perspectiva; são os chamados cinco Ps da estratégia. São apresentadas as seguintes explicações:

- Estratégia como um plano: seria um plano de ação criado conscientemente para lidar com alguma situação. Tem duas características importantes, são criadas antes as ações e são conscientes e propositais;
- Estratégia como pretexto: neste caso, seria apenas uma manobra para lidar com os concorrentes e os obstáculos;
- Estratégia como padrão: “Estratégia é um padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p.17);
- Estratégia como posição: essa quarta definição é especificamente um meio de localizar o negócio no ambiente, seu nicho de mercado.
- Estratégia como perspectiva: esta última definição engloba a posição e também o modo de olhar o mundo. Segundo o autor, é possível fazer uma analogia, “estratégia é para a organização aquilo que a personalidade é para o indivíduo” (MINTZBERG et al., 2007, p.27).

Decourt, Neves e Baldner (2012) defendem que pela perspectiva histórica é possível apresentar definições mutáveis de acordo com o momento histórico, sendo possível encontrar padrões. Segundo Maximiano (2013) no século XX, Drucker associou o conceito de estratégias as decisões que afetavam os objetivos da empresa, relacionando, dessa forma, a estratégia às organizações empresariais. Chandler também teve um papel importante, pois estabeleceu a estratégia como uma matéria no mundo empresarial e acadêmico. O autor ainda destaca que foi H. Igor Ansoff que relacionou a estratégia com objetivos, baseado em análises dos ambientes. O autor apresenta estratégia, do seu ponto de vista, como sendo um caminho para alcançar os objetivos da empresa, o modo como se enfrenta os problemas, a escolha das ações e dos meios para concretizar objetivos.

Segundo Wosniak e Rezende (2012), a essência da estratégia é lidar com a competição. Em outras palavras, é a melhor posição para se defender das ameaças dos concorrentes e também obter vantagens. Estratégia é o caminho para alcançar com criatividade e inovação as metas, desafios e objetivos da organização, que são definidos objetivando o melhor posicionamento no ambiente externo (OLIVEIRA, 2015).

### 2.1.2.3. *Planejamento estratégico*

Serra, Torres e Torres (2003) explicam que estratégia e planejamento têm significados diferentes, mas que coexistem, pois o planejamento é fundamental para conquistar os objetivos da estratégia. Os autores conceituam Planejamento Estratégico como um processo que estabelece as estratégias para alcançar determinados objetivos de modo a definir a atuação da empresa no ambiente externo. O plano estratégico é a formalização escrita do Planejamento Estratégico.

Decourt, Neves e Baldner (2012) explicam o PE como sendo, na essência, a base que sustenta um negócio, é a determinação dos objetivos estratégicos que são as referências para todas as áreas e que deverão ser feitos antes mesmo da existência da empresa.

Para Chiavenato e Sapiro (2004), o Planejamento Estratégico é o processo de formular as estratégias da organização com o objetivo inseri-la, junto com sua visão, no mercado de atuação da organização. Está relacionado aos objetivos estratégicos que afetam a direção ou a viabilidade da empresa, no médio e curto prazo. Ainda de acordo com os autores, deve maximizar resultados, minimizando as deficiências através de princípios de maior efetividade, eficácia e eficiência.

Kotler (2012) expõe que o Planejamento Estratégico das empresas inclui definir a missão, identificar forças e fraquezas, oportunidades e ameaças, estabelecimento de metas, formulação de estratégias e planos de ação seguido de sua implementação, coleta de feedback e controle.

Segundo Oliveira (2015) o PE é um processo administrativo que fornece uma base metodológica para estabelecer qual o melhor caminho a ser seguido pela organização, sendo inovadora e tendo uma boa atuação no mercado. Corresponde à formulação dos objetivos e das estratégias que deverão ser seguidas pela organização, considerando o ambiente interno e externo e os princípios básicos da organização e a evolução desejada. É de responsabilidade do nível institucional.

Do ponto de vista de Carvalho (2004), o Planejamento Estratégico recebe esse nome não apenas pelo nível hierárquico em que é feito, mas também pelo fato de fornecer os melhores instrumentos para lidar com a estratégia da organização.

Schmitt (2015) aponta o planejamento estratégico como ferramenta fundamental para as empresas crescerem e se desenvolverem, através do estudo do momento presente.

#### 2.1.2.4. *Missão*

Definir a missão é um dos primeiros passos no planejamento estratégico. Mas o que é a missão? Segundo Ferreira, Reis e Pereira (2011), missão é a finalidade da empresa, o que ela tem de diferente em relação as outras no mesmo setor. Refere-se ao papel da organização dentro da sociedade que a integra, é motivo da existência da mesma e está relacionada ao negócio (CHIAVENATO; SAPIRO, 2004). Seguindo o pensamento dos autores, é a tradução dos valores em crenças ou áreas de atuação e deve conter sua atual posição no mercado e onde almeja chegar.

Oliveira (2015) conceitua missão como a razão de ser da empresa, no qual determina-se o negócio, o motivo de sua existência, em quais atividades deverá se concentrar. Responde questões do tipo “por que a empresa existe?”, “o que pretende oferecer no mercado?”, “quem são os clientes?”, “onde vai atuar?”, “quais as crenças e valores?”, “seu produto ou serviço é inovador? Qual o diferencial?”. Os três autores ainda fazem uma analogia, a missão determina “qual será o jogo” e “em qual campo”. Citam também a missão como uma função que orienta e delimita as ações empresariais dentro de um período longo do tempo, por isso, altera-la pode gerar grandes impactos em toda estrutura organizacional, podendo ser positivas ou negativas.

Para Andrade (2012) a missão expressa o motivo pelo qual a empresa existe, o propósito fundamental, na área empresarial ela é um importante elemento para orientar em decisões relacionadas ao composto de produtos e serviços que trarão satisfação aos clientes, pois as empresas não existem para “oferecer coisas”, existem para suprir necessidades.

As empresas fazem a declaração da missão para explicar, por escrito, suas intenções e aspirações. O objetivo da missão é propagar o espírito da organização, estando relacionado à visão da mesma. (SERRA; TORRES; TORRES, 2003).



#### 2.1.2.5. *Visão*

Costa (2007) diz que a missão e a visão são dois conceitos diferentes, mas que estão relacionados, a visão representa o que organização deseja ser enquanto que a missão é o motivo de sua existência. O autor aponta que a visão deve ser objetiva, simples, abrangente e compreensível a todos.

É a definição do futuro desejado que caracteriza uma grande meta e serve de guia para definir objetivos e a missão da empresa (ANDRADE, 2012). Oliveira (2015) também apresenta a visão como sendo o futuro desejado para a organização, porém, de acordo com o horizonte de tempo que os executivos consideram adequado para a estratégia. O autor destaca ainda que para estabelecer a visão pode usar perguntas como “o que queremos ser?”, “quais nossos valores?”, “quais as expectativas de nosso mercado”, “o que queremos fazer de melhor?”, “quais obstáculos podem surgir?”, entre outras.

Segundo Serra, Torres e Torres (2003, p. 42) a visão é a “percepção não só das necessidades do mercado, mas de como a organização vai poder atendê-las”. Segundo os autores, é ela quem ajuda a organização a seguir seus valores e aproveitar oportunidades como vantagem competitiva. Apontam ainda que a visão corporativa é constituída de dois elementos, a ideologia central, que por sua vez é composta pelos valores básicos e missão, e o segundo elemento é a visão, constituída dos objetivos para uma vida e as perspectivas de futuro.

“A visão organizacional – ou visão de negócio- é o sonho acalentado pela organização” (CHIAVENATO; SAPIRO, 2004, p.64). Os autores ainda destacam que é o motivo pela qual as pessoas dedicam seu tempo à organização onde trabalham, investem ou negociam. Também mencionam que ela deve atender a alguns quesitos, como ser possível de realizar, deve favorecer os stakeholders, precisa de um foco definido.

#### 2.1.2.6. *Valores*

Costa (2007) apresenta os valores como as virtudes, características e qualidades de uma organização, que devem ser preservados, incentivados e que devem receber o devido mérito. Já para Oliveira (2015) os valores são princípios,

crenças e questões éticas e morais da organização e são responsáveis por fornecer uma sustentação para as principais decisões. Destaca ainda que, algumas empresas, utilizam tais valores para manter o código de ética e que quando são reais, podem representar uma vantagem competitiva. Lobato et al. (2012) ressaltam a importância desses valores não serem impostos, e sim transmitidos através da cultura organizacional.

“A empresa decide seus valores, com honestidade, e eles não devem mudar para reagir a efeitos externos. Se necessário, ela deve mudar de mercado para manter-se fiel aos seus valores” (SERRA; TORRES; TORRES, 2003, p. 43). Os autores colocam que os valores são princípios permanentes e essenciais às organizações.

Para que os valores sejam realmente legitimados, de acordo com Lobato et al. (2012) é necessário que os formadores de opiniões realmente acreditem e pratiquem esses valores e a organização deve praticar o que diz, ser realmente coerente com tais valores.

#### *2.1.2.7. Negócios*

Segundo Drucker (2003) quem determina o negócio da empresa são as necessidades do consumidor que são satisfeitas ao adquirir um produto ou serviço. “O fato desta pergunta ser feita tão raramente – ao menos de forma clara e direta- e de tão raramente receber uma atenção adequada é talvez a principal causa de fracassos empresariais” (DRUCKER, 2003, p.48).

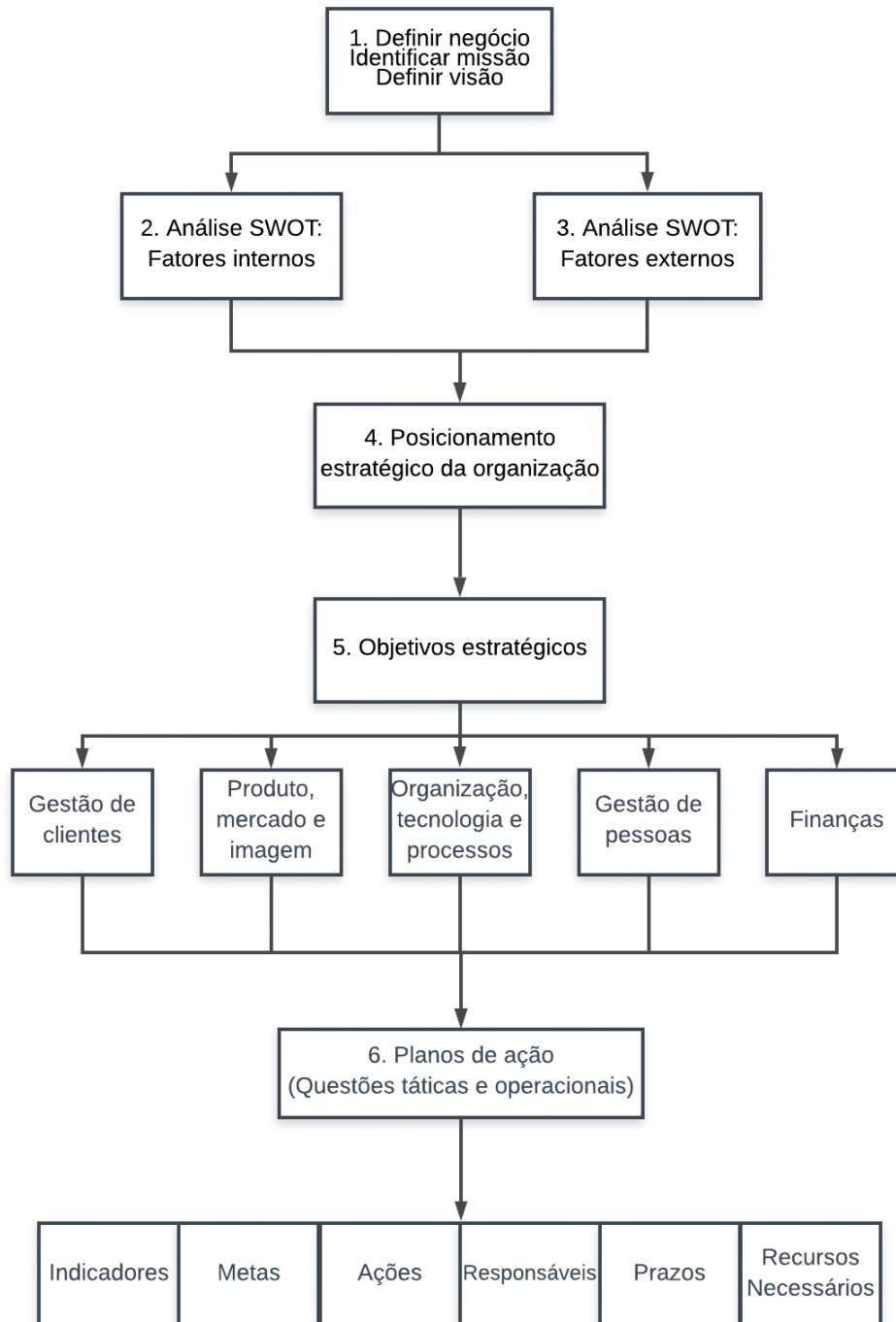
Andrade (2012, p.23) conceitua negócio como sendo “às decisões relacionadas com o setor em que a empresa atua e/ou pretende atuar, focalizando a busca de oportunidade em uma área específica dentro do mesmo”. O autor ainda menciona que a correta definição do mesmo, aponta os caminhos a serem seguidos. O autor complementa que é necessário delimitar um espaço no setor onde atua, identificar quais necessidades deverá satisfazer de modo diferenciado, saber os benefícios ofertados aos clientes ao adquirir o produto ou serviço, deve superar as expectativas do cliente e ter uma missão que facilite a conquista de tais objetivos.

### 2.1.3 ESTRUTURA E PROCESSOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

“Como qualquer metodologia, o desenvolvimento de um processo de Planejamento Estratégico inclui etapas a serem seguidas. Estas etapas, entretanto, variam muito dependendo do autor” (ANDRADE, 2012, p. 19). Do ponto de vista deste autor, as etapas para o Planejamento Estratégico são, como mostra na figura 1:

- Definir o negócio.
- Identificar a missão.
- Definir visão estratégica.
- Análise SWOT - fatores internos: o objetivo é identificar as possíveis fontes de diferenciação e vantagens competitivas, ou seja, identificar pontos fortes, que são os facilitadores, e os pontos fracos que são os inibidores de forma a diagnosticar o potencial de recursos e de capacidade.
  - Análise SWOT – fatores externos: nesta análise busca-se identificar ameaças e oportunidades no relacionamento organização/condições ambientais.
  - Posicionamento estratégico da organização: identifica o posicionamento da organização no contexto ambiental de modo a desenvolver a estratégia competitiva, incentivar as ações empregadas e a utilização dos recursos para alcançar os objetivos.
  - Objetivos estratégicos: os objetivos referem-se ao futuro almejado no longo prazo e nessa mesma direção deverá ser empregado os recursos da empresa com o intuito de realizar a missão.
  - Planos de ação: cada objetivo deve conter seu plano de ação, que por sua vez consiste de (a) indicadores para definir metas, (b) metas de curto, médio e longo prazo, (c) as estratégias de ação necessária para atingi-las, (d) o responsável por desenvolver cada ação, (e) determinar prazos para as atividades e (f) os recursos financeiros necessários.

Figura 1: Esquema geral do processo de Planejamento Estratégico



Fonte: Adaptado de Andrade (2012, p. 20)

Para Chiavenato e Sapiro (2003), o processo do PE é constituído das fases:

1. Declaração de missão;
2. Visão de negócios;

3. Diagnóstico estratégico externo: é a análise de diversas dimensões do ambiente externo com o intuito de antecipar oportunidade e ameaças para que realize a missão, a visão e o objetivos.

4. Diagnóstico estratégico interno: é o diagnóstico da organização frente as dinâmicas do ambiente. São as forças e fraquezas que criam condições para a elaboração das estratégias. O alinhamento dos diagnósticos internos e externos tem como resultado as premissas que servirão de alicerce para construir os cenários.

5. Fatores-chaves do sucesso: são questões críticas da organização que são descobertas através das análises dos ambientes e as soluções dependem da conquista da missão. Também oferecem um caminho para o negócio.

6. Sistemas de Planejamento Estratégico: o propósito aqui são as definições das estratégias e sua implementação no processo de construção das ações.

7. Definição dos objetivos: é definir a hierarquia dos objetivos da organização.

8. Análise dos stakeholders: é importante entender as necessidades dos stakeholders para se ter sucessos nas estratégias elaboradas.

9. Formalização do plano: é a etapa de colocar em prática os planos para a ação, é a implementação que deve ocorrer por meio de programas e projetos específicos.

10. Auditoria de desempenho e resultados: avaliar a implementação e decidir novos caminhos, mantendo as estratégias assertivas e corrigindo as que foram negativas.

É possível notar que há muitas semelhanças entre as perspectivas abordadas pelos autores. Andrade expõe que o planejamento estratégico se inicia com a definição do negócio, posteriormente ocorre a definição da missão. Chiavenato e Sapiro, no entanto, apresentam a definição do negócio com uma consequência da definição da missão. Chiavenato e Sapiro apresentam uma estrutura maior, com mais análises, como os fatores chaves de sucesso e também separam a definição dos objetivos estratégicos dos sistemas de planejamento estratégico, essas duas etapas são equivalentes aos objetivos estratégicos de Andrade. Outro ponto diferente é que Andrade já vai para a formulação do plano de ação logo após definir os objetivos, Chiavenato e Sapiro, por sua vez, fazem uma análise dos stakeholders,

posteriormente apresentam a formalização do plano, seguido de auditoria de desempenhos e resultados e, essa última etapa não é apresentada por Andrade.

Após o desenvolvimento do Planejamento Estratégico, é necessário que este seja implementado. De acordo com Serra, Torres e Torres (2003), é fundamental um método formal para implementar as estratégias e controlar adequadamente o desempenho da organização. Ainda segundo os autores, os sistemas utilizados para isso são chamados de Sistemas de Medição de Desempenho (PMS) e, estabelecem indicadores de desempenho que melhor representem a estratégia e os fatores críticos para o sucesso atual e futuro da organização. Um dos PMS mais utilizado é o *Balanced Scorecard* (BSC), ferramenta a ser explorada neste trabalho.

#### 2.1.4 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Conforme apresentado anteriormente, para elaborar estratégias que sejam realistas e alcançáveis, é necessário fazer uma análise do ambiente. O ambiente organizacional pode ser dividido em duas partes: ambiente interno e ambiente externo ou, microambiente e macroambiente respectivamente.

O ambiente interno é tudo o que ocorre dentro da organização (CHIAVENATO, 2005). Segundo Kotler e Keller (2012) o microambiente é constituído de agentes que são próximos a empresa e que afetam a capacidade de atender os clientes. Os agentes são: a própria empresa, fornecedores, concorrentes, marketing.

Como as empresas são um sistema aberto, ou seja, que é afetado por fatores externos, o macroambiente torna-se um fator importante nas estratégias. O macroambiente são forças sociais mais amplas que afetam o microambiente, sendo elas: forças demográficas, econômicas, naturais, tecnológicas, políticas e culturais (KOTLER; KELLER, 2012).

##### 2.1.4.1. Ambiente interno

Praticamente toda literatura sobre planejamento estratégico coloca ênfase na análise do ambiente externo e sua importância. Contudo, a análise do ambiente interno também se faz necessária e é um fator determinante do sucesso ou fracasso da empresa (ANDRADE; 2012).

É na análise do ambiente interno que são determinados os pontos fortes, fracos e a melhorar de uma organização. “É justamente pelo conhecimento das forças e fraquezas da organização que se constroem as melhores estratégias corporativas e competitivas” (COSTA, 2007, p. 111).

Andrade (2012) ainda pontua que para a empresa se adaptar ao ambiente externo, fatores internos como o estoque de recursos, habilidades dos empregados, estrutura empresarial, cultura, clima organizacional, entre outros, é que determinarão o êxito das estratégias da empresa. De tal maneira, a organização deve verificar se possui as condições necessárias para alcançar seus objetivos, já que estratégias apenas devem ser formuladas e implementadas caso sejam alcançáveis (ANDRADE, 2012).

Há algumas ferramentas para ajudar nessa análise. Para esse trabalho serão utilizadas duas ferramentas, os 10 M's do autodiagnóstico e a análise SWOT.

#### 2.1.4.1.1. Os 10 M's do autodiagnóstico

Os 10 M's do autodiagnóstico é uma ferramenta para avaliar os pontos fortes, fracos e a melhorar dentro de uma organização. Foi desenvolvida por Eliezer Andrade da Costa em 2005. Segundo Costa (2007) a ferramenta é uma extensão dos famosos 4M's que são usados como diretrizes básicas para os diagramas de Ishikawa, que são mão de obra, máquinas, materiais e métodos/processos.

A ferramenta utiliza uma categorização mnemônica com 10 áreas internas: *management*, *marketing*, *money*, mão de obra, máquinas, materiais, meio ambiente, meio físico, mensagens e métodos. Essas áreas representam praticamente todos os pontos internos relevantes em uma organização (COSTA, 2007).

O quadro 2 apresenta um checklist proposto por Costa (2007) para ilustrar os tópicos importantes em cada área.

Quadro 2: Atributos para avaliação nos 10M's

OS 10 Ms	Alguns atributos a serem verificados
<b>M</b> anagement Gestão Supervisão Liderança	Administração e processos decisórios Gestão de tecnologias e de sistemas de informação Gestão estratégica Gestão setorial: marketing, comercial, operacional, produção, logística, financeira, recursos humanos Relacionamento com os acionistas e stakeholders
<b>M</b> ão-de-obra Recursos humanos Capacitação Motivação	Recrutamento e seleção de pessoal Capacitação, treinamento e desenvolvimento de recursos humanos Gerentes e supervisores preparados para gestão de pessoas Motivação, envolvimento e comprometimento, remuneração, reconhecimento e recompensa Satisfação dos funcionários e gerentes
<b>M</b> áquinas Equipamentos Aparelhos Sistemas	Equipamentos de manuseio e de transporte Instalações elétricas, hidráulicas, utilidades e de segurança Manutenção de máquinas e equipamentos Máquinas, equipamentos e sistemas de produção Redes intranet, extranet e internet
<b>M</b> arketing Vendas Portfólio de produtos e serviços	Conhecimento do mercado e dos concorrentes Flexibilidade e negociações Lançamento de produtos e campanhas Pós-venda, garantia e assistência técnica Tratamento da satisfação dos clientes
<b>M</b> ateriais Matéria-prima Suprimento Fornecedores	Desenvolvimento de parcerias com fornecedores Cadeia de suprimentos, logística Estoques: quantitativo, qualitativo, preservação Especificações para aquisição, padronização e codificação de materiais Qualidade assegurada na aquisição
<b>M</b> eio ambiente Preservação ambiental Reciclagem Economia de energia Economia de água Economia de matéria prima	Gestão da proteção ambiental Licenciamento ambiental Programas de economia de energia, de água e de insumos Reciclagem de resíduos  Procedimento diante de reclamações de vizinhos, da imprensa e de autuações
<b>M</b> eio físico Instalação Acesso Funcionalidade Conforto	Circulação interna, fluxos internos, estacionamentos Iluminação, limpeza e arrumação Infra-estrutura, utilidades Proteção e segurança pessoal e patrimonial Sinalização visual, interna e externa
<b>M</b> ensagens Comunicação Divulgação Transparência Integridade Verdade	Comunicação para clientes, fornecedores, governo, imprensa e público Comunicação entre gerentes, supervisores, funcionários Comunicação escrita, circulares e quadros de aviso e comunicação verbal, informal, diagonal, horizontal e vertical Comunicação da direção e para a direção: transparência e integridade Providências e respostas às reclamações e às sugestões dos clientes
<b>M</b> étodos Processos Procedimentos Documentação Qualidade Organização	Fluxograma de processos produtivos e administrativos Metodologia para gestão por projetos Metodologias para desenvolvimento de produtos Normas, padrões e procedimentos produtivos e administrativos Sistemas de garantia de qualidade
<b>M</b> oney Finanças Fluxo de caixa Lucratividade Relatórios gerenciais Contabilidade	Acompanhamento gerencial por centros de resultados Fluxo de caixa, contas a pagar e contas a receber Faturamento, recebimentos e lucratividade Investimentos estratégicos Orçamentos e acompanhamento orçamentário

Fonte: Adaptado Costa (2007, p. 116 e 117)



Dentro de cada área, avalia-se quais são os pontos fortes, fracos e a melhorar. Depois esses resultados são apresentados em um gráfico radar, como mostra na figura 2.

Figura 2: Gráfico radar 10M's do autodiagnóstico



Fonte: Costa (2007, p.120)

Cada eixo do gráfico representa uma zona, levando em consideração os pontos fortes, fracos e a melhorar. O quadro 3 apresenta os critérios, proposto por Costa (2007), para cada zona.

Quadro 3: Zona

Pontos fortes	Pontos a melhorar	Pontos fracos	Zonas	Localização
MUITOS	Poucos	(Nenhum)	1 – Azul	A coroa mais interna
Alguns	Alguns	Poucos	2 – Verde	A 2. <sup>a</sup> coroa mais interna
Alguns	MUITOS	Alguns	3 – Amarela	A coroa intermediária
Poucos	Alguns	Alguns	4 – Vermelha	A 2. <sup>a</sup> coroa mais externa
(Nenhum)	Poucos	MUITOS	5 – Roxa	A coroa mais externa

Fonte: Costa (2007, p.118)

De acordo com Costa (2007), as instituições possuem, um gráfico radar característico para cada momento, como se fosse uma radiografia daquele instante.

Ele dá uma ideia global da situação da empresa, permite análises e, através dele, é possível ver e evolução das transformações internas da organização. As áreas que se encontrarem na zona 4 e 5, ou seja, que forem críticas, deverão ter um gráfico radar próprio.

#### 2.1.4.1.2. Matriz SWOT na análise interna

Com origem na década de 1960, a matriz SWOT é uma ferramenta muito utilizada para a organização do planejamento estratégico pois através dela é possível relacionar, em um gráfico, quais são as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma empresa (SERRA; TORRES; TORRES, 2003). Sua criação representou um passo importante para o PE.

O nome SWOT é um acrônimo que vêm de quatro palavras em inglês: *strenght*, que significa força, *weakness*, fraqueza, *opportunities*, oportunidades e *threats*, que significa ameaça. A ferramenta também pode ser conhecida pelo seu acrônimo em português, matriz FOFA. A figura 3 apresenta a matriz SWOT.

Figura 3: Matriz SWOT

<b>Forças (Strenght)</b>	<b>Fraquezas (Weakness)</b>
<b>Oportunidades (Opportunities)</b>	<b>Ameaças (Threats)</b>

Fonte: Adaptado de Serra, Torres e Torres (2003, p.87).

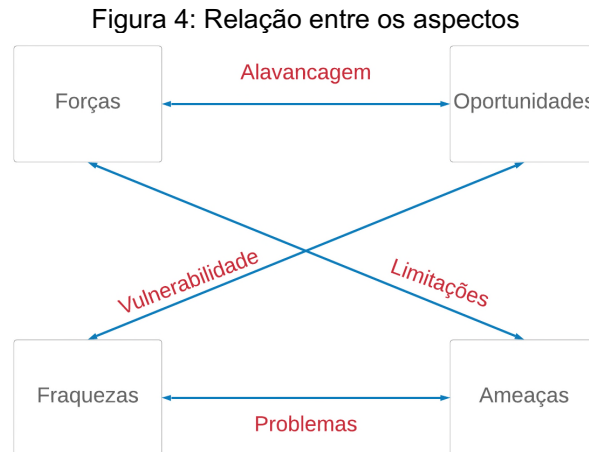
O quadro 4 apresenta alguns aspectos a serem considerados nas análises.

Quadro 4: Aspectos a serem considerados na análise SWOT

<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
Estratégia poderosa	Falta de estratégia	Novos clientes	Novos concorrentes potenciais fortes
Forte condição financeira	Instalações Obsoletas	Expansão geográfica	Perda de vendas para substitutos
Marca (imagem ou reputação forte)	Balanço ruim	Expansão da linha de produtos	Queda de crescimento do mercado
Líder de mercado reconhecido	Custos mais altos que os concorrentes	Transferência de habilidades para novos produtos	Mudanças nas taxas de câmbio e política de comércio
Tecnologia própria	Falta de habilidades importantes	Integração vertical	Regulação que aumenta os custos
Vantagens de custo	Lucros reduzidos	Tirar mercado dos concorrentes	Crescimento do poder dos clientes ou dos fornecedores
Muita propaganda	Problemas operacionais	Aquisição de rivais	Necessidades reduzidas do produto para os clientes
Talento para inovação	Atraso em P&D	Alianças ou parcerias para expandir a cobertura	Mudanças demográficas
Bom serviço ao cliente	Linha estreita de produtos	Explorar novas tecnologias	
Melhor qualidade de produto	Falta de talento em marketing	Aberturas para extensão de marca	
Alianças ou parcerias			

Fonte: Adaptado de Serra, Torres e Torres (2003, p.88).

De acordo com Serra, Torres e Torres (2003), pode-se dividir os quatro aspectos em dimensões interna/externa e dimensão positiva/negativa. Os fatores internos da organização têm relação com suas forças e fraquezas e os fatores externos, por sua vez são as oportunidades e ameaças. Na dimensão positiva/negativa, temos como alavancadora a relação entre forças e oportunidades e como problemática a relação entre fraquezas e as ameaças. Há ainda a relação entre força e ameaça, que pode sinalizar uma vulnerabilidade e entre fraquezas e oportunidades pode haver uma limitação.



Fonte: Adaptado de Serra, Torres e Torres (2003, p.87).

“A função primordial da análise SWOT é possibilitar a escolha de uma estratégia adequada – para que se alcancem determinados objetivos – a partir de uma avaliação crítica dos ambientes internos e externos da empresa” (SERRA; TORRES; TORRES, 2003, p. 86). Contudo, a ferramenta recebe muitas críticas por suas limitações. De acordo com os autores, essas críticas são pelo fato não apresentar as diferenças entre os concorrentes, pois não mostra como identificar aspectos duradouros. Outras críticas são pela subjetividade e pela falta de precisão nas análises para diferenciar fatores internos e externos.

Na análise do ambiente interno, essa matriz tem a finalidade de identificar os principais pontos fortes e fracos (*strengths* e *weaknesses*) dentro de uma organização (ANDRADE, 2012). De acordo com Serra, Torres e Torres (2003) as forças são algo que a empresa faça bem ou uma característica que aumente sua competitividade. As fraquezas são algo que falte à empresa, que ela execute mal ou que seja uma desvantagem diante dos concorrentes.

Segundo Andrade (2012), os pontos fortes referem-se aos aspectos positivos da empresa, e irão atuar como facilitadores da capacidade de atender suas necessidades. O autor ainda pontua que esses fatores podem colocar a empresa em uma situação privilegiada frente aos seus concorrentes, uma vez que podem ser utilizados como fonte de diferenciação e de vantagem competitiva. Os pontos fortes que forem comuns aos concorrentes, são considerados pontos neutros.

“Os pontos fracos se referem aos aspectos e/ou fatores negativos que atuam como inibidores da capacidade para atender às finalidades da empresa”

(ANDRADE, 2012, p. 39). Ou seja, coloca a empresa em uma situação desfavorável perante seus concorrentes.

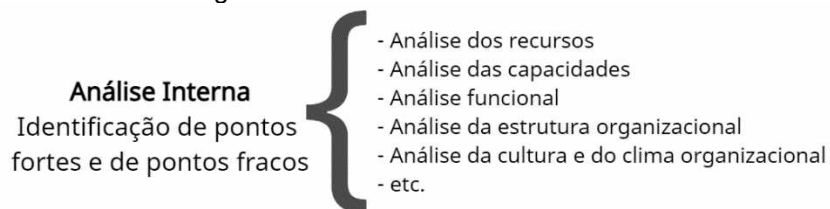
O quadro 5 apresenta alguns indicadores potenciais a serem observados para identificar pontos fortes e fracos. A figura 5, por sua vez, apresenta mais algumas sugestões para complementar a análise.

Quadro 5: Indicadores potenciais de pontos fortes e fracos

Indicadores potenciais de pontos fortes	Indicadores potenciais de pontos fracos
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Competência básica em área-chave</li> <li>● Recursos financeiros adequados</li> <li>● Bem vista pelos compradores</li> <li>● Líder de mercado reconhecida</li> <li>● Acessos às economias de escala</li> <li>● Isolada contra fortes pressões competitivas</li> <li>● Tecnologia patenteada</li> <li>● Vantagens de custo</li> <li>● Melhores campanhas de propaganda</li> <li>● Habilidade de inovação nos produtos</li> <li>● Habilidade gerencial comprovada</li> <li>● Vanguarda na curva de experiência</li> <li>● Melhor capacidade de fabricação</li> <li>● Habilidades tecnológicas superiores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Falta de rumo estratégico claro</li> <li>● Instalações obsoletas</li> <li>● Lucratividade abaixo da média porque...</li> <li>● Falta de profundidade e talento gerenciais</li> <li>● Ausência de algumas habilidades-chave e de competência</li> <li>● Pouca experiência na implementação de estratégias</li> <li>● Existência de problemas operacionais internos</li> <li>● Atrasada em termos de planejamento e desenvolvimento</li> <li>● Linha de produtos muito estreita</li> <li>● Rede de distribuição fraca</li> <li>● Habilidade de comercialização abaixo da média</li> <li>● Incapacidade de financiamento das mudanças necessárias na estratégia</li> <li>● Custos unitários gerais altos em relação aos concorrentes</li> <li>● outros</li> </ul>

Fonte: adaptado de Andrade (2012, p. 40).

Figura 5: Análise do ambiente interno



Fonte: Adaptado de Andrade (2012, p.41).

De acordo com Andrade (2012) a análise de recursos refere-se aos meios físicos, humanos, tecnológicos, financeiros, organizacionais e à reputação da empresa. O autor ainda destaca que eles podem ser divididos em tangíveis, como máquinas, terrenos, imóveis e financeiros, e intangíveis, como marca, patente, know-how e reputação. Essa análise é importante pois a empresa precisa ter os

recursos certos para alcançar seus objetivos e para que suas estratégias sejam eficazes.

As capacidades são as habilidades ou talentos para utilizar os recursos combinados e coordenados com as pessoas e os processos organizacionais, com o intuito de atingir os fins desejados (ANDRADE, 2012). Como dito anteriormente, a organização precisa ter os recursos para ter estratégias eficazes, mas mais do que isso, ela precisa ter capacidade de transformar isso em vantagem competitiva. (ANDRADE, 2012).

Andrade (2012) apresenta a análise funcional como a responsável por diagnosticar as principais funções da empresa como a produção, logística, materiais, marketing, recursos humanos, finanças e, a partir delas, identificar os pontos fortes e fracos mais importantes no desempenho das mesmas. O autor pontua também que além de facilitar a identificação de forças e fraquezas, a análise funcional pode ser utilizada também como uma importante fonte de informações na análise externa, como uma curva ABC.

Por fim, a análise da cultura e do clima organizacional; cultura organizacional é o conjunto de valores, atitudes, crenças e normas compartilhadas que norteiam o comportamento e expectativas de todos os membros da empresa (ANDRADE, 2012). “É a maneira de ser da organização, o que resulta do conjunto de maneiras de ser de seus membros” (ANDRADE, 2012, p. 54). Clima organizacional, por sua vez e segundo Andrade (2012), é o ambiente de relações, resultante da cultura organizacional.

Andrade (2012) expõe que esses dois itens afetam os estilos de administrar a empresa, a motivação, graus de centralização e descentralização do poder, contribuindo significativamente para o fracasso ou sucesso da organização.

#### *2.1.4.2. Ambiente externo*

Como dito anteriormente, as empresas são afetadas por fatores externos que independem delas. Experiências mostram que os principais fatores que influenciam o sucesso organizacional estão mais fora da empresa do que dentro dela, e esses fatores externos constituem a base do ambiente organizacional (COSTA, 2007). O autor ainda pontua que o ambiente externo deveria orientar o planejamento para

aproveitar imediatamente oportunidades ou evitar as consequências negativas de alguma ameaça.

Segundo Serra, Torres e Torres (2003), são vários os fatores que influenciam no ambiente externo e podem ser elementos significativos para a identificação de oportunidades e ameaças. Um exemplo são os fatores econômicos, político-legais, tecnológicos e socioculturais. É importante ressaltar que eles são dinâmicos e interagem entre si, de modo que afetam as organizações de peso e maneiras diferentes.

Neste trabalho, para a análise do ambiente externo, optou-se pelo uso da Matriz SWOT e pelas 5 Forças de Poder.

#### 2.1.4.2.1. Matriz SWOT na análise externa

A análise de fatores externos consiste na identificação de oportunidades e ameaças (*opportunities* e *threats*) que viabilizem a criação de estratégias de ação com o objetivo de prevenir ameaças antes que se tornem problemas, e aproveitar ao máximo as oportunidades (ANDRADE, 2012).

“As oportunidades são fatores externos previsíveis para o futuro que, se ocorrerem, afetarão positivamente as atividades da empresa” (COSTA, 2007, p.86).  
“Já as ameaças são fatores externos previsíveis para o futuro que, se ocorrerem, afetarão negativamente as atividades da empresa” (COSTA, 2007, p. 86).

O quadro 6 apresenta alguns indicadores potenciais de oportunidades e ameaças.

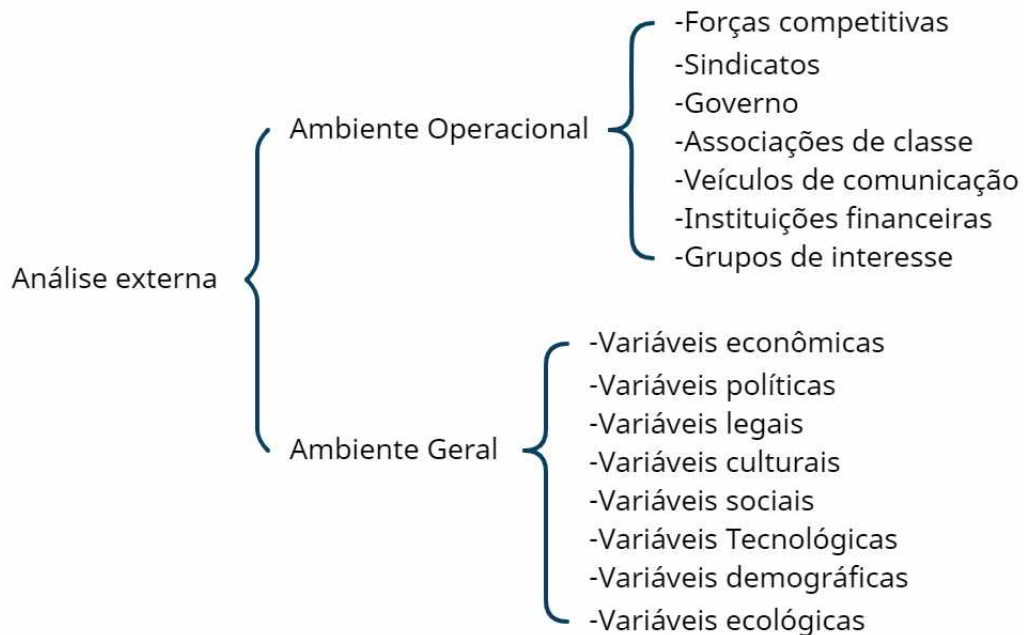
Quadro 6: Indicadores potenciais de oportunidades e ameaças

Indicadores potenciais de oportunidades	Indicadores potenciais de ameaças
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Servir grupos adicionais de clientes;</li> <li>● Entrar em novos mercados ou segmentos;</li> <li>● Expandir a linha de produto para atender uma faixa maior de necessidades dos clientes</li>   <li>● Diversificação em produtos relacionados;</li>   <li>● Desenvolver integração vertical</li> <li>● Queda de barreiras comerciais em mercados estrangeiros atrativos;</li>   <li>● Complacência entre empresas rivais;</li> <li>● Crescimento mais rápido no mercado;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Entrada de concorrentes estrangeiros com custo mais baixo;</li> <li>● Elevação das vendas de produtos substitutos;</li>   <li>● Crescimento mais lento no mercado;</li>   <li>● Mudanças adversas nas taxas de câmbio internacionais e nas políticas comerciais de governos estrangeiros</li> <li>● Exigências legais onerosas;</li> <li>● Crescimento no poder de barganha de clientes e fornecedores;</li> <li>● Mudanças nas necessidades e nos gostos dos compradores;</li> <li>● Mudanças demográficas adversas</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Andrade (2012, p. 58)

Aparentemente, é fácil separar uma oportunidade de uma ameaça, contudo, essa distinção depende da habilidade do administrador de analisar o ambiente externo (ANDRADE, 2012). Ainda da perspectiva do autor, pode-se dividir o ambiente externo em dois segmentos: ambiente operacional e geral, como ilustra a figura 6.

Figura 6: Segmentos do ambiente externo



Fonte: adaptado de Andrade (2012, p.60)

Explicando cada segmento pela perspectiva de Andrade (2012), o ambiente geral ou ambiente indireto é o mais complexo, já que seus limites e fronteiras são



difíceis de definir, constituindo um grupo de variáveis que afetam a organização, a estrutura competitiva de cada um dos setores industriais e a sociedade. As influências desse ambiente podem alterar de modo significativo a solidez que de qualquer organização.

As principais variáveis que compõem o ambiente indireto são:

- Variáveis econômicas: as condições econômicas exercem uma grande influência sobre as empresas, de tal forma que é um dos mais evidentes exemplos da importância do ambiente geral. Alguns indicadores são taxa de inflação, taxa de juros, taxas de câmbio;

- Variáveis políticas: um dos principais atores dessa variável é o governo, tanto em nível federal quanto estadual e municipal. O governo atua nos dois ambientes, operacional e geral. Além de interferir diretamente no ambiente operacional por meio de definições de prioridades, programas de incentivo e nível de intervenção, o governo também é responsável pelo clima político no país. Alguns outros fatores que interferem no ambiente geral, além do governo, são interesses e disputas entre partidos, resultado de eleição, atuações sindicais, entre outros;

- Variáveis legais: sua importância dá-se no fato de que qualquer organização é obrigada a conviver com diversas influências originadas nas leis vigentes. Quando uma nova lei ou legislação vigente sofre alguma mudança, as empresas muitas vezes são obrigadas a se adequar ao novo contexto, fazendo importantes mudanças. De tal forma, as legislações trabalhista, tributária, comercial e outras, devem ser analisadas constantemente;

- Variáveis culturais: cultura refere-se as características que uma sociedade adquire por transmissão coletiva de crenças, costumes, valores e comportamentos. As organizações, como parte da sociedade, sofrem influência da cultura local. Empresas que integrar o mercado internacional, deve sempre ter em mente que a diversidade cultural é muito grande quando comparada aos padrões brasileiros;

- Variáveis sociais: são as condições sociais da população do ambiente que a empresa atua. Essa análise inclui fatores como a estrutura socioeconômica, qualidade de vida e condições gerais da população (educação, saúde, emprego, segurança pública);

- Variáveis tecnológicas: a rapidez com que ocorrem as mudanças tecnológicas pode ser uma ameaça as empresas que não acompanham essa evolução e não se adaptam, tornando-se obsoletas. Por outra perspectiva, pode ser uma oportunidade para aquelas que possuem a capacidade de adquirir e/ou desenvolver a tecnologia necessária para manter-se sempre atualizada. As mudanças tecnológicas não impactam apenas as organizações, mas também impactam a estrutura do setor onde a companhia atua, de modo que essa realidade resulta em oportunidades e barreiras para àquelas que possuem tais condições;

- Variáveis demográficas: são a composição da população e suas características (índice de natalidade, mortalidade, crescimento demográfico, crescimento populacional, distribuição por idade e sexo, etc.). Essas variáveis se mostram importante quando a empresa realiza estudos de localização de uma nova fábrica, disponibilidade de recursos humanos e dimensionamento de mercado;

- Variáveis ecológicas: a ecologia vem se tornando um fator extremamente importante na medida que a sociedade se preocupa cada vez mais com o meio ambiente. A sociedade em geral e os consumidores não querem apenas produtos e serviços de qualidade, mas também que sejam ecologicamente corretos, empresas responsáveis com o meio ambiente.

O ambiente operacional, por sua vez, é composto por um grupo de variáveis (pessoas, grupos de pessoas ou organizações diversas) com as quais a organização mantém relações diretas e constantes, constituindo assim uma importante fonte de oportunidades e ameaças. Para a análise desse ambiente, utiliza-se o modelo das cinco forças de Porter, que será explicado no próximo tópico.

Além das forças de Porter, há também outros componentes importantes que podem ser fontes de ameaças e oportunidades, sendo eles: os sindicatos, o governo, instituições financeiras, veículos de comunicação em massa, grupos de interesses especiais e órgãos regulamentadores.

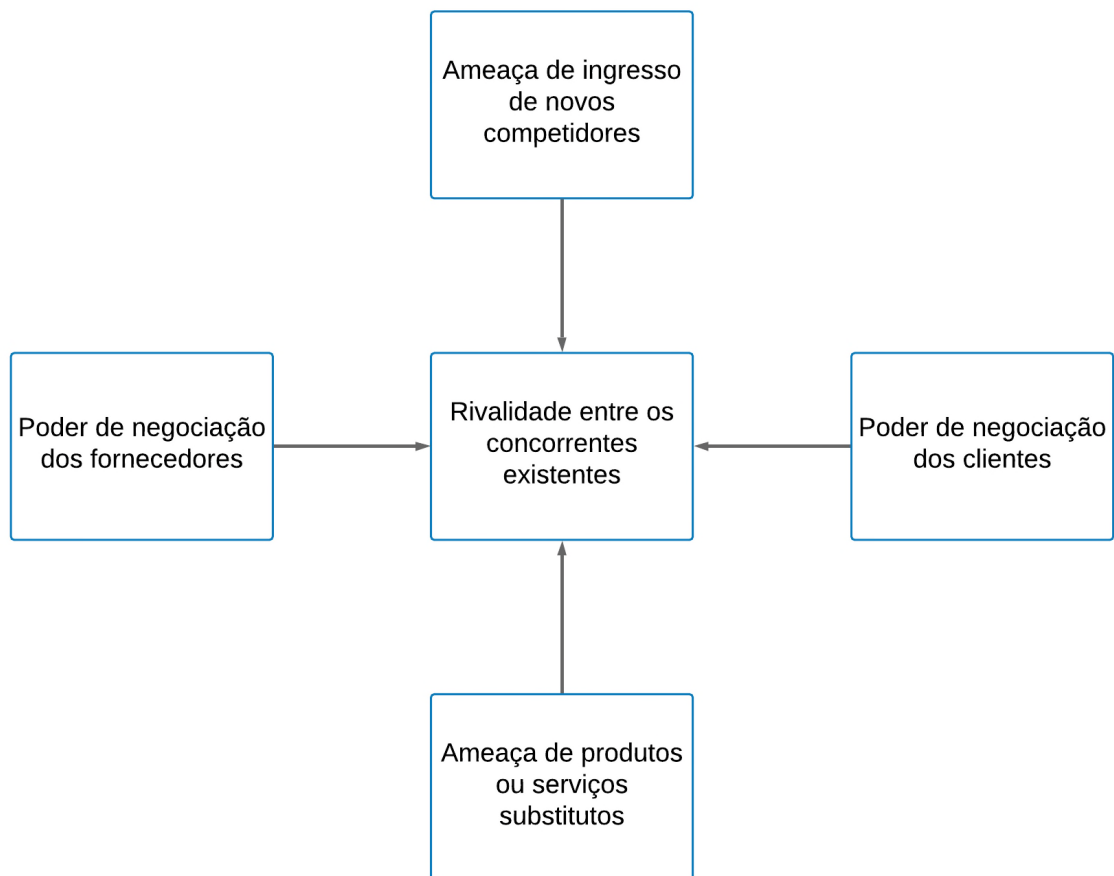
#### 2.1.4.2.2. 5 Forças de Porter

A competição é o fator principal do sucesso ou fracasso de uma empresa, é ela que determina quais atividades podem contribuir para o desempenho (PORTER,1997). Ainda de acordo com o autor, estratégias competitivas são a busca

por uma competição favorável no mercado e trata de estabelecer uma posição proveitosa e sustentável contra as forças que determinam a competição.

O estado da competição de um setor depende de cinco forças básicas, rivalidade entre os competidores, ameaça de ingresso de novos competidores, poder de negociação dos clientes, ameaça de produtos ou serviços substitutos e poder de negociação dos fornecedores (PORTE,1999).

Figura 7: As cinco forças de Porter



Fonte: adaptado de Porter (199, p. 23)

De acordo com Porter (1997) essas cinco forças determinam a vantagem do setor pois elas influenciam no preço, no custo e os investimentos necessários. O poder de negociação dos clientes influencia nos preços que a empresa pode cobrar e também nos custos de investimentos, uma vez que clientes poderosos demandam serviços caros. O poder de negociação dos fornecedores determina os preços dos insumos e matérias-primas. A intensidade da rivalidade entre os concorrentes também influencia nos preços e custos. E a ameaça de novos entrantes coloca um limite nos preços.

O resultado dessas forças juntas vai variar de acordo com o setor que a empresa está situada e pode mudar conforme o setor passa por evoluções (PORTER, 1997). Ainda de acordo com o autor, as cinco forças permitem que a empresa veja através da complexidade e identifique fatores que são críticos para a competição naquele setor e também identifique estratégias inovadoras que melhorariam o lucro.

Falando um pouco mais sobre cada uma das cinco forças e suas características.

i. Rivalidade entre os concorrentes existentes

A rivalidade, segundo Porter (1999) se apresenta sob a forma de manobras pelo posicionamento no mercado, utilizando táticas como competição no preço, introdução de novos produtos e combates publicitários.

A intensificação da rivalidade ocorre por diversos fatores, dentre os quais Porter (1999) apresenta:

- A rivalidade pode ser intensificar quando os concorrentes são numerosos e estão praticamente em nível de igualdade em tamanho e poder;
- Quando o setor possui um crescimento lento, o que origina e impulsiona as lutas por participação no mercado, principalmente entre empresas expansionistas;
- Quando o produto ou serviço carece de diferenciação ou de custo de mudança para reter seus compradores;
- Custos fixos elevados ou produto perecível, o que gera a tentação de reduzir os preços para assegurar a venda. No caso de custos fixos elevados, essa tentação ocorre pois a empresa tende a produzir em capacidade máxima para tentar reduzir os custos (ANDRADE, 2012);
- Os aumentos de capacidade acontecem em grandes saltos e esses incrementos prejudicam no equilíbrio oferta-demanda e, em geral, acabam resultando em períodos de excesso de capacidade e redução de preços;
- Quando as barreiras de saída são altas, as empresas continuam atuando, mesmo com lucros extremamente baixos, ou mesmo,

negativos. O resultado dessa ação é que prolonga por tempo indeterminado o excesso de capacidade naquele setor, prejudicando a rentabilidade das demais empresas. Um exemplo dessas barreiras são ativos muito especializados ou mesmo lealdade gerencial;

- Os concorrentes possuem diversidade de estratégias, ideias diferentes de como competir e isso acaba resultando em um choque entre empresas, intensificando a rivalidade.

Quando o setor atinge a maturidade, as taxas de crescimento se alteram o que resulta no declínio dos lucros e na eliminação de concorrentes. De acordo com Andrade (2012), a convivência com esses fatores determina a intensidade da rivalidade, fazendo com que as empresas elaborem estratégias para melhorar sua posição ou enfraquecer os competidores.

Para poder identificar mais facilmente ameaças e oportunidades relacionadas aos atuais concorrentes, é interessante fazer um mapeamento dos principais rivais, comparando as vantagens e desvantagens em relação a empresa (ANDRADE, 2012).

## ii. Poder de negociação dos clientes

Segundo Porter (1999) os clientes podem representar uma ameaça uma vez que são capazes de forçar a baixa dos preços, exigir mais qualidade e um serviço maior, jogando um concorrente contra o outro. Um grupo de clientes é poderoso se:

- São clientes concentrados ou compram em grande volume. Compradores de alto volume representam uma força potente quando o setor se caracteriza por custos fixos elevados – como dito na força anterior, pois a produção tende ser na capacidade máxima no intuito de suavizar esses custos;
- É fácil encontrar fornecedores alternativos quando o produto adquirido é padronizado ou não diferenciado. E o cliente sabendo disso, consegue jogar um fornecedor contra o outro;
- Quando o lucro dos clientes é baixo, cria-se um forte incentivo para reduzir os custos das suas compras. Em contrapartida, compradores com alta rentabilidade são menos sensíveis aos preços;

- Quando os produtos daquele setor não são importantes para a qualidade do produto/serviço dos compradores. Na situação contrária, os compradores são menos sensíveis ao preço;
- Quando os compradores representam uma ameaça de integração pra trás, ou seja, eles podem decidir por produzir aquele produto ou serviço;
- Quando o produto adquirido pelo cliente é componente dos seus produtos, ou seja, matéria prima, e representam parcelas significativas dos seus custos. Os clientes buscarão por preços favoráveis;
- Quando o produto ou serviço é capaz de pagar muitas vezes a si próprio. Nesses casos, raramente o comprador é sensível ao preço.

### iii. Poder de negociação dos fornecedores

Porter (1999) aponta que os fornecedores têm um poder de barganha através de aumento de preços ou diminuição da qualidade do bem ou do serviço. Esse poder aumenta quando os compradores têm poucas condições para aumentar seus preços. Segundo o autor, um grupo de fornecedores será forte se:

- O setor é dominado por poucas empresas, sendo mais concentrado que os clientes;
- Possui produtos exclusivos, diferenciados ou ele desenvolveu custos de mudança, que são os custos fixos que o cliente deve pagar para trocar o fornecedor. Um exemplo desses custos são especificações de produtos por parte do comprador; investimentos altos em equipamentos auxiliares especializado; grande investimento em aprendizagem de operação de equipamentos dos fornecedores (software) ou até mesmo a vinculação de linhas de produção do comprador com as instalações fabris dos fornecedores;
- Quando não precisam competir com produtos substitutos;
- Quando representam uma ameaça de integração pra frente, ou seja, podem criar seus próprios canais de distribuição e venda;
- A empresa (cliente) não é um comprador importante.

### iv. Ameaça de ingresso de novos competidores

“A ameaça de ingresso de novos competidores ocorre em função das empresas que não participam de um determinado mercado, ou setor industrial, mas poderiam fazê-lo sem assim o desejassem” (ANDRADE, 2012, p.65).

Para Porter (1999) novos entrantes trazem consigo novas capacidades, desejo de conquistar o mercado e recursos fundamentais. Ainda de acordo com o autor, o nível dessa ameaça vai depender das barreiras existentes para adentrar aquele mercado e as reações dos concorrentes. Se são grandes as barreiras de entrada e espera-se uma grande retaliação por parte dos concorrentes, então não apresenta uma ameaça séria.

Porter (1999) destaca 6 principais pilares de sustentação das barreiras de entrada:

- I. Economia de escala. Na medida que uma empresa aumenta sua produção, ela consegue diluir seus custos e diminuir o custo unitário do produto (ANDRADE, 2012). Porter (1999) pontua que a economia de escala pode estar presente nos processos de compra, na pesquisa e desenvolvimento, no marketing, na força de vendas, ou em qualquer outra parte da empresa. A questão é, ou a empresa entra no setor produzindo em grande quantidade, correndo o risco de enfrentar retaliação dos concorrentes, ou ela produz em pequena quantidade à um custo maior (ANDRADE, 2012).
- II. Diferenciação de produto. Para Porter (1999) essa barreira está relacionada com a identificação que os clientes têm com a marca, a lealdade. O autor ainda ressalta que os fatores que fomentam essa lealdade são os serviços ao cliente, o pioneirismo no setor e peculiaridades dos produtos. Assim, a diferenciação é uma barreira para aos novos concorrentes que, muitas das vezes, não tem condições de fazer um grande investimento, empreender grandes muitos esforços e esperar por um longo tempo para superar essas barreiras (ANDRADE, 2012).
- III. Exigências de capital. As necessidades de grandes investimentos para competir com as empresas já estabelecidas representa uma grande barreira aos novos entrantes, ainda mais quando esse capital é destinado a despesas irre recuperáveis, como propagandas e pesquisa e desenvolvimento (PORTER, 1999). O autor ainda destaca que essas

exigências de capital não são apenas para instalações físicas, podendo ser também em estoques, créditos aos clientes e absorção de prejuízos iniciais.

- IV. Desvantagens de custo, independentes do tamanho. Empresas já estabelecidas tem vantagens nos custos, independente da economia de escala, que dificilmente uma empresa nova conseguiria. Essa vantagem decorre de efeitos da curva de aprendizagem e experiência, tecnologias exclusivas, acesso as melhores matérias-primas, subsídios governamentais e localização favorável.
- V. Acesso a canais de distribuição. O acesso aos canais de distribuição é uma barreira pois os recém chegados precisam convencer os varejistas a ceder espaços em suas prateleiras. “Geralmente os distribuidores têm preferência pelas empresas já estabelecidas no setor industrial, dificultando assim o acesso dos novos pretendentes” (ANDRADE, 2012, p. 67). Porter (1999) acrescenta que, para conseguir esse espaço, os novos concorrentes precisam utilizar de táticas como descontos de preços, promoções e intensos esforços de vendas. Quanto mais limitado for os canais de distribuição e quanto maior a ocupação com os atuais concorrentes, mais difícil entrar no setor. Para contornar essa barreira, algumas empresas optam por criar seus próprios canais de distribuição.
- VI. Política governamental. Outra barreira importante a entrada de novos concorrentes são as políticas governamentais. Em alguns setores o governo tem poder de limitar e até mesmo bloquear a entrada de empresas novas utilizando de controles como exigência de licenças prévias e limitação ao acesso às matérias primas. Desempenha também um importante papel indireto ao influenciar barreiras de entrada através de controles ambientais e normas de segurança do trabalho. Alguns dos setores regulamentados são transporte rodoviário, varejo de bebidas alcoólicas e despacho de cargas.

As expectativas do potencial rival em relação aos concorrentes estabelecidos também têm influência na decisão de entrar no setor. A empresa levará em consideração se os concorrentes dispõem de recursos suficientes para rechaçar o novo competidor, se estão dispostos a reduzir os preços para manter a participação



no mercado e se o crescimento do setor é lento, pois nesse caso, influencia na capacidade do setor em absorver novos concorrentes (PORTER, 1999).

v. Ameaças de produtos substituto

De acordo com Porter (1999) os produtos substitutos limitam o potencial do setor ao determinar um preço máximo. Logo, melhorar a qualidade do produto ou estabelecer uma diferenciação reduz a ameaça de produtos substitutos. O autor destaca que existem dois tipos de produtos substitutos que merecem atenção: (a) os que apresentam uma melhor relação preço-desempenho comparado aos demais produtos e (b) são produzidos por setores de grande rentabilidade.

### 2.1.5 *BALANCED SCORECARD*

Chiavenato e Sapiro (2003) expõem que sistemas de avaliação de desempenho que levam em consideração apenas indicadores financeiros não refletem a efetividade da organização, apenas mede monetariamente os resultados de atividades e de investimentos. O *Balanced Scorecard* é uma metodologia que auxilia no alinhamento e implementação da estratégia através de indicadores financeiros e não financeiros.

Os autores Chiavenato e Sapiro (2003) também pontuam que o BSC é uma metodologia fundamentada no equilíbrio organizacional. “Este equilíbrio permite principalmente estabelecer objetivos organizacionais e realinhar o processo contínuo da estratégia” (SERRA; TORRES; TORRES, 2003, p. 118)

“O *Balanced Scorecard* auxilia organizações a superarem duas questões centrais: a medição eficiente do desempenho organizacional e a estratégia de implementação” (NIVEN, 2005, p.5). O autor também destaca que a metodologia contrabalança a precisão histórica de indicadores financeiros com motivadores de desempenho futuro e também auxilia a implementação das estratégias empresariais.

Kaplan e Norton (1997) apresentam o *Balanced Scorecard* como uma tradução da missão e das estratégias da empresa em um grande conjunto de medidas de desempenho que será a base de um sistema de medição e gestão estratégica. Os sistemas de medição e gestão estratégica visam a implementação das estratégias organizacionais através de utilização de indicadores que

possibilitam, além de executar, acompanhar, medir e controlar os resultados (SERRA; TORRES; TORRES, 2003).

O BSC possui quatro perspectivas distintas que usa para medir o desempenho, sendo elas a perspectiva financeira, do cliente, interna e de inovação e aprendizado; o nome significa o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, de medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e entre perspectivas interna e externa (KAPLAN; NORTON, 1997). Os autores ainda destacam que é possível que as empresas acompanhem o desempenho financeiro, monitorando o progresso em adquirir capacidade e ativos intangíveis que são necessários para o crescimento da mesma.

Serra, Torres e Torres (2003) apontam que uma falha do BSC é a falta de relação entre objetivos não-financeiros e os resultados organização. Também ressaltam o fato de os indicadores não serem eternos, de forma que eles deverão ser dinâmicos para atender as mudanças nas estratégias.

#### 2.1.5.1. *Histórico do BSC*

O *Balanced Scorecard* foi criado em 1990 por Robert Kaplan, que era professor na Universidade de Harvard, e David Norton, um consultor de Boston. A metodologia surgiu através de um estudo com 12 empresas para explorar novos métodos de medir o desempenho organizacional (NIVEN, 2005). O estudo recebeu o nome de "*Measuring Performance in the Organization of the Future*", e surgiu devido à crença de que os indicadores contábeis e financeiros estavam obsoletos para avaliar o desempenho organizacional. (KAPLAN; NORTON, 1997). Tanto os criadores da metodologia quanto as empresas participantes acreditavam que a medição de desempenho utilizando como base apenas indicadores financeiros estava atrapalhando a capacidade de criar valor (NIVEN, 2005).

Segundo Kaplan e Norton (1997), durante o ano de 1990 os representantes das empresas participantes do estudo se reuniam a cada dois meses para formularem um novo modelo de avaliação de desempenho.

No início da pesquisa, eles examinaram diversos estudos de casos sobre sistemas inovadores de medição de desempenho. Um estudo de caso, porém, chamou a atenção deles, o da *Analog Devices*, que também participou da pesquisa

“*Measuring Performance in the Organization of the Future*”. O estudo de caso apresentava uma abordagem para medir o desempenho em atividades de melhoria contínua e também um recém-criado *scorecard* corporativo que incluía, além das medidas financeiras e contábeis tradicionais, medidas de desempenho não financeiras como prazos de entrega ao cliente, qualidade, eficácia no desenvolvimento de produtos, entre outros (KAPLAN; NORTON, 1997). Ainda segundo os autores, eles discutiram outros indicadores o que levou a ampliação do *scorecard* para o chamando *Balanced Scorecard*, com suas quatro dimensões: financeira, do cliente, interna e de inovação e aprendizado. Kaplan e Norton (1997) apontam que alguns empresários do estudo experimentaram o protótipo do BSC em alguns setores das empresas e como resultado, foi documentada em 1990 a viabilidade e os benefícios da metodologia.

De acordo com os criadores da metodologia, os executivos Chambers e Brady ampliaram a abrangência de aplicação do *scorecard*. Chambers e Brady inicialmente viam o *Balanced Scorecard* apenas como indicadores e desejavam que ele fosse alinhado com as estratégias organizacionais, gerando oportunidades de crescimento, oferecendo produtos e serviços com qualidades e alto valor agregado, deste modo, juntamente com Kaplan e Norton, reforçaram a relação entre o BSC e as estratégias (KAPLAN; NORTON, 1997).

Em 1993 Norton era o executivo principal de uma empresa a qual um dos principais serviços era a consultoria estratégica utilizando o BSC para facilitar a tradução e a implementação das estratégias (KAPLAN; NORTON, 1997). Kaplan e Norton (1997) também contam que uma aliança com a Renaissance e a Gemini Consulting gerou muitas oportunidades para a metodologia ao integra-la a grandes programas de transformação, refinando as características estratégicas do BSC e demonstrando como 20 a 25 medidas associadas as quatro perspectivas poderia auxiliar na comunicação e implementação de estratégias coerentes. “Portanto, em vez de nos obrigar a escolhas complexas, as medidas diversificadas tinham uma relação direta com a estratégia e se interligavam por uma série de relações de causa e efeito” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. IX).

Kaplan e Norton (1997) contam que as experiências revelaram que o *Balanced Scorecard* estava sendo utilizado para esclarecer e comunicar estratégias

e também para gerencia-la, de tal forma que a metodologia deixa de ser um sistema de medição para torna-se um sistema gerencial.

#### 2.1.5.2. *Conceitos fundamentais*

As quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, financeira, do cliente, processos internos, inovação e aprendizagem, são apresentadas abaixo de acordo com entendimento de alguns autores.

De acordo com Niven (2005) a perspectiva financeira é um item importante do BSC, principalmente para as empresas com fins lucrativos. O autor ainda destaca que poderíamos nos dedicar muito as medidas das outras perspectivas, contudo, sem uma indicação de seus efeitos no retorno financeiro da organização isso não seria interessante. A perspectiva financeira é o modo com os acionistas enxergam a empresa e, os indicadores apresentam se a implementação e execução das estratégias estão contribuindo para melhorar os resultados financeiros (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003). Serra, Torres e Torres (2003) complementam que os objetivos destes indicadores têm um papel duplo: definem o desempenho financeiro que se espera da estratégia e servem de meta para os objetivos das demais perspectivas. Em concordância com a ideia anterior, tem-se Kaplan e Norton (2004, p. 32) “a perspectiva financeira descreve os resultados tangíveis da estratégia em termos financeiros tradicionais”. “Entre os exemplos típicos incluem-se a lucratividade, o crescimento das vendas e adição de valor econômico” (NIVEN, 2005, p. 21). Kaplan e Norton (2004) apresenta como indicadores o retorno sobre o investimento (ROI), valor para os acionistas, crescimento de receita e rentabilidade.

Perspectiva do cliente é o modo como cliente vê a empresa, como a mesma pode atendê-lo da melhor maneira possível. Os indicadores desta perspectiva deverão apresentar se os produtos ou serviços estão de acordo com a missão (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003). Serra, Torres e Torres (2003) chamam essa perspectiva de perspectiva do marketing e que nessa categoria são identificados os mercados de atuação e os segmentos que competirá. “O BSC obriga a organização a traduzir aquilo que, genericamente, se refere como atendimento ao cliente em medidas específicas que realcem os fatores importantes para os clientes” (SERRA; TORRES; TORRES; 2003, p. 122). Kaplan e Norton (2004), por sua vez, apresenta essa perspectiva como sendo a responsável por definir o contexto em que os ativos

intangíveis agregam valor ao cliente-alvo. Segundo Niven (2005) ao selecionar as medidas dessa perspectiva deve-se responder duas perguntas fundamentais: “Qual é o nosso público alvo? Qual é a nossa proposta de valor para servi-lo?”. O autor ainda destaca que normalmente são três opções para ser o diferencial: a excelência operacional, liderança do produto e a intimidade com o cliente. Ainda ressalta que algumas das medidas mais usadas são a satisfação do cliente, lealdade ao cliente, fatia de mercado e aquisição de clientela. Por último, Niven destaca que é importante desenvolver motivadores de desempenho para continuamente melhorar os resultados dos indicadores.

A perspectiva dos processos internos representa os processos de negócios que a organização precisa realizar com excelência e os indicadores deverão refletir o alinhamento dos processos e da operação e se estão ou não agregando valor (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003). O BSC normalmente possibilita identificar processos inteiramente novos que podem levar a organização a excelência e alcançar os objetivos financeiros dos clientes; é a identificação do que é mais crítico para realizar os objetivos das perspectivas anteriores (SERRA; TORRES; TORRES; 2003). Do ponto de vista de Niven (2005) nesta perspectiva identifica-se que os processos centrais devem sempre se superar para que continuamente gerem valor aos stakeholders. Deve-se repensar todo o processo interno e não fazer melhorias incrementais em atividades preexistentes. O autor ainda coloca que se pode utilizar esta perspectiva para representar elementos críticos nas relações com fornecedores e clientes. O autor apresenta como exemplos desta perspectiva o desenvolvimento de produtos, produção, manufatura, entrega e serviços pós-venda.

E por último, temos a perspectiva da inovação e aprendizagem, que é a capacidade de a organização continuamente melhorar. Niven (2005) apresenta essa perspectiva como sendo o pilar das outras. Serra, Torres e Torres (2003) complementam que os objetivos desta perspectiva é fornecer a estrutura para que as demais sejam realizadas e que há a necessidade de investir em equipamentos, máquinas, sistemas de informação e nos recursos humanos. Os indicadores deverão apresentar como a organização pode aprender e se desenvolver (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

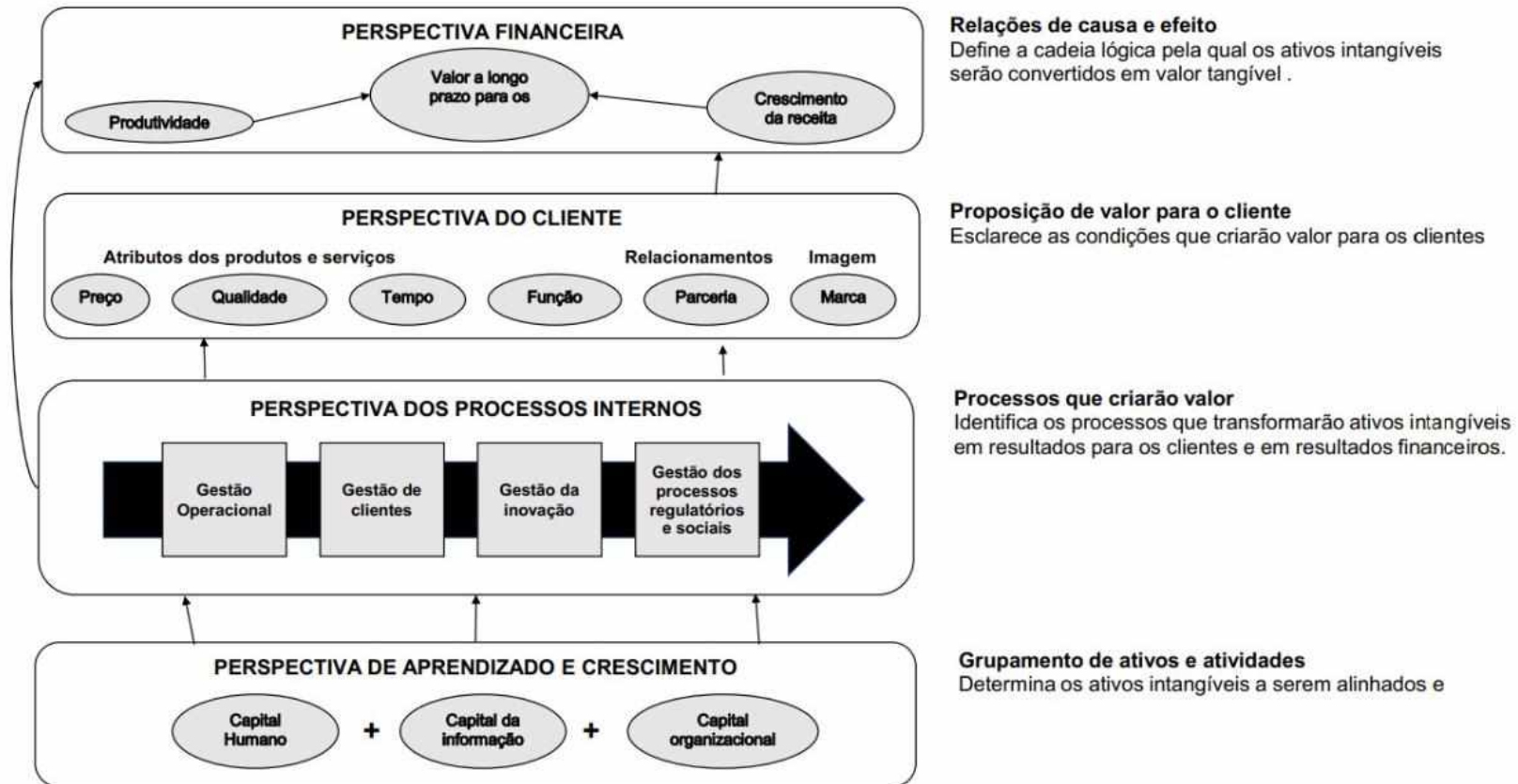
Outro conceito importante são os mapas estratégicos. Segundo Kaplan e Norton (2000) os mapas estratégicos são uma arquitetura genérica que descreve a

estratégia, é ele quem descreve o processo de transformar ativos intangíveis em resultados tangíveis e financeiro, em outras palavras, “o mapa estratégico do *Balanced Scorecard* fornece um modelo que mostra como a estratégia liga os ativos intangíveis a processos que criam valor” (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 32). Kaplan e Norton (2000) colocam também que essa ferramenta fornece uma referência para descrever e gerenciar a estratégia. Os mapas estratégicos são “a representação visual das relações de causa e efeito entre os componentes da estratégia de uma organização, é tão importante quanto o próprio *Balanced Scorecard* para os executivos” (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 10). Os autores ainda colocam que os mapas acrescentam mais detalhes de modo que representa a dinâmica temporal das estratégias e gerando mais clareza e foco.

Os mapas estratégicos, em conformidade com as estratégias das organizações, expõem os ativos intangíveis que fomentam melhorias no desempenho dos processos internos da empresa, responsáveis por gerar máxima alavancagem no fornecimento de valor para os stakeholders em geral (KAPLAN; NORTON, 2004).

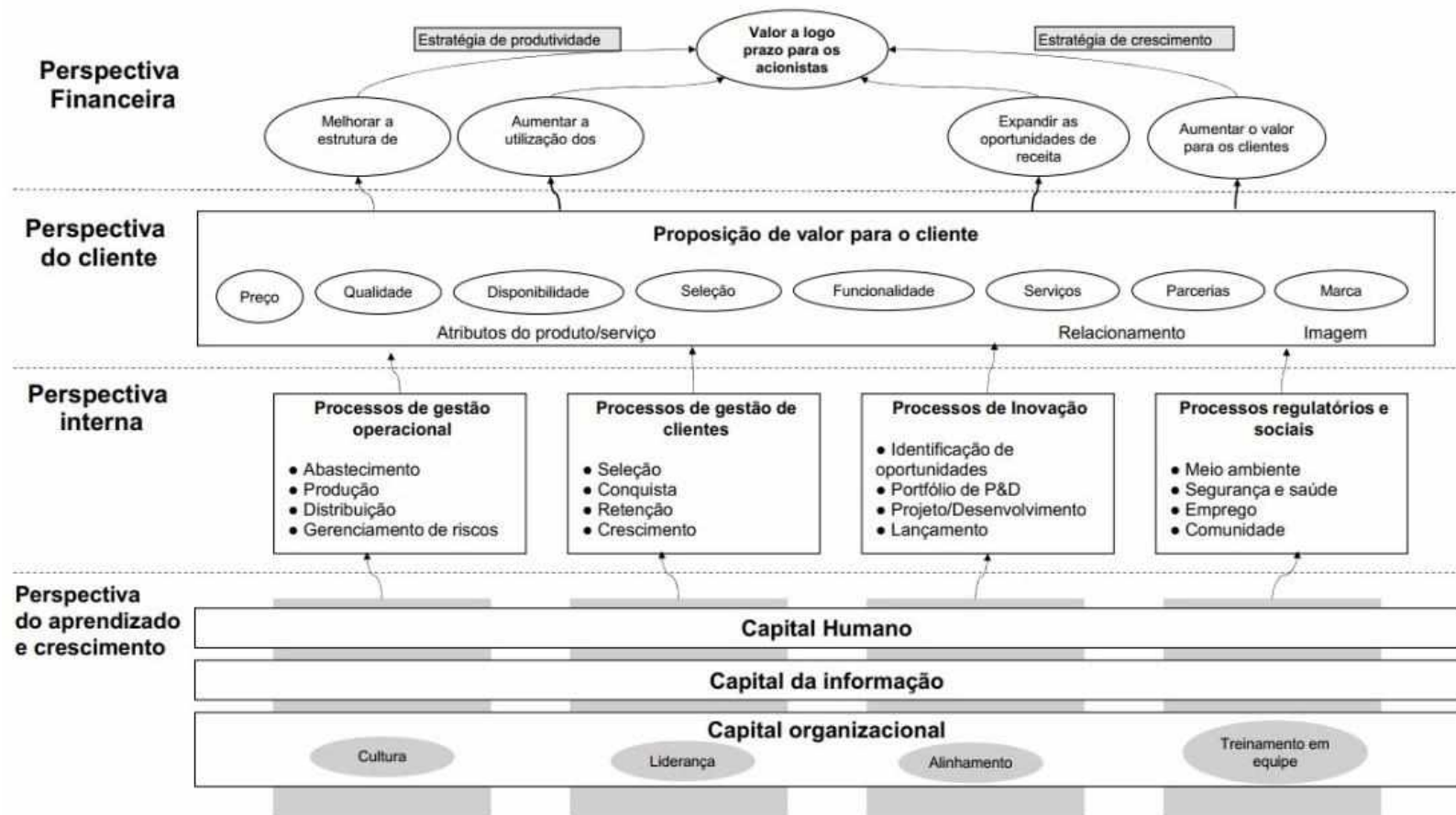
A figura 8 apresenta uma estrutura para o *Balanced Scorecard* com alguns indicadores enquanto que a figura 9 apresenta o mapa estratégico representando como a organização cria valor.

Figura 8: Modelo Balanced Scorecard



Fonte: Kaplan e Norton (2004, p.33)

Figura 9: Modelo genérico de mapa estratégico



Fonte: Kaplan e Norton (2004, p.11)



### 2.1.5.3. *Estrutura e processos*

Chiavenato e Sapiro (2003) afirmam que a implementação do BSC é constituída das três etapas a seguir:

1ª Etapa- Definição da estratégia: De acordo com Serra, Torres e Torres (2003) a metodologia deve produzir uma relação entre as estratégias e as ações operacionais, então o primeiro passo é a definição das estratégias. Chiavenato e Sapiro (2003) complementam que para ter sucesso, a estratégia deve ser descrita por meio de um mapa estratégico que mostre a lógica sobre como os ativos intangíveis podem ser transformados em ativos tangíveis ou financeiros.

2ª Etapa – Montagem do mapa estratégico: é o desdobramento da estratégia nas perspectivas básicas. Em cada uma das quatro perspectivas seleciona-se as metas do negócio e os indicadores que mostrarão se as metas estão ou não sendo atingidas. As estratégias individuais devem possuir uma ligação e integração.

3ª Etapa – Montagem do BSC: é a transmissão e comunicação dos objetivos estratégicos, os indicadores, as metas e as ações, de forma que todas as pessoas possam entender. É a tradução da estratégia em termos operacionais.

Serra, Torres e Torres (2003) apresentam a implementação do BSC em quatro etapas:

1ª Etapa- Definição da estratégia: que segue o mesmo princípio da 1ª etapa exposta pelos autores anteriores.

2ª Etapa- Definição dos indicadores da estratégia: seleciona-se os indicadores para cada perspectiva. Os autores expõem que os indicadores deverão suportar a estratégia e deve ser um número pequeno para que não ocorra sobrecarga de informações. Ressaltam também que é importante que tenha uma relação de causa e efeito entre os indicadores.

3ª Etapa- Integração dos indicadores em um sistema de gerenciamento: é o alinhamento dos indicadores com o sistema de gerenciamento da organização.

4ª Etapa- Revisão frequente dos indicadores e dos resultados: é necessária uma revisão do BSC para acompanhar o desenvolvimento dos indicadores, se os

resultados estão de fato melhorando e também verificar se houve mudanças nas estratégias que tornassem necessário uma mudança nos indicadores.

Niven (2005) estrutura o processo do BSC em quatro fases: planejamento, desenvolvimento, implantação e sustentação do sucesso. Cada fase sendo constituída de várias etapas.

1ª Fase - Planejamento: Essa é uma fase muito importante que irá determinar o desempenho da metodologia. Durante as etapas dessa fase, serão desenvolvidos os objetivos do *Balanced Scorecard*, que são os motivos que justificam sua implementação e os responsáveis por manter o foco em situações difíceis. Ainda nessa etapa, será decidido o local onde o BSC será construído assim como quem será o patrocinador executivo. Na etapa seguinte é formulada a equipe de projeto e posteriormente formula-se o plano de projeto, ele será o orientador de todo o trabalho da equipe e aqui pode-se utilizar ferramentas de gerenciamento de projetos. A última etapa desta fase é o desenvolvimento de um plano de comunicação, que irá determinar a regularidade dessa comunicação, os meios pela qual ela irá ocorrer e os envolvidos.

2ª Fase - Desenvolvimento: Essa é a fase responsável pela construção efetiva do *Balanced Scorecard*. O primeiro passo é reunir e distribuir material de apoio, para garantir que todos tenham conhecimento em relação às estratégias, à missão, visão, valores, posição de mercado, desempenho financeiro e demais informações relevantes. O segundo passo é confirmar ou, em caso de inexistência, desenvolver a missão, a visão, os valores e as estratégias. Posteriormente, é realizado entrevistas individuais com os executivos para ver o posicionamento e o conhecimento deles sobre os tópicos anteriormente confirmados ou criados, seus pontos de vista e opiniões. A etapa seguinte é o desenvolvimento dos objetivos e medidas de desempenho em cada uma das perspectivas, fazendo workshops executivos e reunindo feedbacks dos funcionários. Posteriormente, cria-se as vinculações de causa e efeito, que são os mapas estratégicos e é realizado outro workshop para debater os mapas. Adiante são estabelecidas as metas para cada medida de desempenho e ocorre outro workshop executivo, novamente para debater e chegar a conclusões. Por último, desenvolve-se um plano de implementação contínuo.

3ª Fase - Implantação: Esta fase, por sua vez, vai lidar com a aplicação do Balanced Scorecard. O primeiro passo então, é a disseminação. Disseminar é o processo de desenvolver o BSC para toda a organização, ou seja, para todos os níveis, até mesmo para o nível de funcionário individual. Para uma disseminação bem sucedida do BSC, é necessário que todos os funcionários da organização entendam claramente quais são os objetivos e medidas integrantes do BSC de mais alto nível. Os *scorecards* de níveis inferiores, identificam os objetivos e medidas que os departamentos e demais níveis irão utilizar para analisar sua contribuição nas metas globais. O segundo passo é usar o BSC para alocar recursos estrategicamente, pois os orçamentos tradicionais não são ligados às estratégias. Então, o BSC oferece os meios para resolver esse problema, estabelecendo uma conexão importante entre o orçamento e as estratégias, podendo então ser usado para desenvolver esses orçamentos, posicionando a estratégia no centro desse processo. E a última etapa desta fase é vincular premiações de desempenho. Muitas empresas oferecem incentivos financeiros como forma de motivar e melhorar o desempenho de seus funcionários. Ao estender esses incentivos a todos os níveis da organização, eles tornam-se um forte aliado do BSC, sendo um meio de concentrar a atenção de todos os funcionários nos motivadores de sucesso. “Vincular o *Balanced Scorecard* ao sistema de remuneração deixa bem claro o que é valorizado e que resultados são necessários para se atingir os prêmios de desempenho” (NIVEN, 2005, p.294). Ainda de acordo com Niven (2005, p.294) “vincular o *Scorecard* à remuneração é simplesmente um bônus (trocadilho intencional) a mais que completa um verdadeiro acordo em que todos lucram”.

4ª Fase – Sustentando o *Balanced Scorecard*: A última fase lida com a manutenção dessa metodologia, garantindo assim uma melhoria contínua. A primeira etapa é relatar os resultados através de relatórios. Uma maneira de aproveitar ao máximo as técnicas avançadas do *Scorecard* é utilizando *softwares*, de modo a automatizar a metodologia. O segundo passo é manter o BSC. “Para alcançar seu potencial integral como um sistema de gerenciamento estratégico integrado, o *Scorecard* deve ser cuidadosamente mantido e nutrido” (NIVEN, 2005, p. 333). Os negócios de uma empresa nunca terminam, de forma que o BSC nunca está concluído, ele precisa de manutenções para que continue alinhado. Deste modo, é necessário relatar dados, fazer uma revisão pelo menos uma vez ao ano,

todos devem ter um alinhamento em relação a terminologia utilizada, deve estar definido a pessoa que será responsável pela administração do BSC e deve-se estabelecer níveis relativos de desempenho e em quais circunstâncias são permitidas mudanças nas metas, medidas e objetivos.

#### *2.1.6 APLICAÇÕES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO*

O Planejamento Estratégico pode ser aplicado em empresas de todos os portes, desde a empresa de um microempreendedor até organizações sem fins lucrativos. Andrade (2012) expõe o PE em contextos diferentes. Segundo o autor, em pequenas e médias empresas o PE é normalmente feito de modo informal e centralizado, onde o proprietário impõe seu ponto de vista. A implementação é desarticulada e controlada pelo proprietário.

Nas grandes empresas os processos de Planejamento Estratégico são bem próximos da estratégia guarda-chuva e estratégia processo. A estratégia guarda-chuva é uma estratégia onde o líder estabelece “tipos de guarda-chuvas sob os quais as ações organizacionais devem ser desenvolvidas, em função do que as estratégias são parcialmente deliberadas e parcialmente emergentes” (ANDRADE, 2012, p.116). A estratégia processo é parecida com a anterior. A diferença é que a liderança controla aspectos do processo de estratégia com influência indireta, de forma que o verdadeiro conteúdo da estratégia é realizado por atores diferentes. Novamente, estratégias são deliberadas e emergentes.

Em organizações governamentais, o PE necessita estar aguçado com as prioridades do governo. São organizações que normalmente não seguem às regras do jogo do mercado, tendo menos chance ao fracasso e menos motivação para satisfazer os clientes. Outra característica é a rápida mudança de objetivos, de acordo com os governantes.

O autor também comenta sobre o Planejamento Estratégico nas organizações sem fins lucrativos, que são caracterizadas pela ideologia e valores implícitos que possuem um essencial significado estratégico. A formulação de estratégias é influenciada pelos grupos que financiam a ONG. Existe uma dificuldade no

desenvolvimento de um PE eficaz pelo fato dos financiadores se preocuparem com a eficiência dos recursos e não com a eficácia do serviço.

Herzog (2008) apresenta algumas empresas no Brasil que optaram pelo PE através do BSC, sendo estas: Visanet, empresa que processa as transações realizadas com os cartões visa; Oxiteno, empresa fabricante de produtos químicos do grupo Ultra; Unibanco; Siemens; Suzano, fabricante de papel e celulose e a Gerdau que é uma empresa siderúrgica.

## **2.2 Setor de retífica de motores**

Segundo Martins (2019) com a disseminação dos automóveis no Brasil, surgiu a necessidade dos reparos dos mesmos, e dessa necessidade emerge então o conceito das mecânicas, por volta dos anos 1930. Ainda de acordo com o autor, os profissionais do ramo desse período buscavam aprender e entender o funcionamento dos carros e o diagnóstico dependia da capacidade do mecânico em ouvir o sistema em funcionamento. Tal prática ainda é utilizada nos dias atuais. O autor expõe também que com a posse de Juscelino Kubitscheck e seu programa de desenvolvimento com o slogan de “50 anos em 5”, ocorreu a instalação das industriais automobilísticas no país, e conseqüentemente, o aumento das oficinas mecânicas.

De acordo com o blog Montar um negócio (2015), em virtude do grande número de veículos circulando nas ruas do país, os serviços automotivos sempre estão em alta, pois esses veículos periodicamente precisam de manutenção. Ainda de acordo com o blog, o motor é uma das partes mais importantes dos veículos e é necessário que esteja em perfeito estado para que o mesmo tenha um bom desempenho. De acordo com o Conselho Nacional de Retífica de Motores - CONAREM (2011) “O setor de retíficas de motores movimenta R\$ 1,8 bilhão por ano, reúne 3 mil empresas e representa 95% do mercado de manutenção desse componente”.

### 2.2.1 RETÍFICA DE MOTORES

Segundo a Associação Paulista de Retífica de Motores - APAREM (2019), quando um motor está em funcionamento, as peças internas estão sujeitas a constante atrito, grandes esforços e altas temperaturas e, esses fatores contribuem para o desgaste das mesmas. Deste modo, depois de um certo tempo, estipula-se acima de 200 000 km rodados, faz-se necessário a retífica do motor. “A retífica de um motor à combustão interna consiste na substituição e recondicionamento das peças desgastadas, devolvendo-lhe as características de um motor novo” (METAL LEVE S.A. INDÚSTRIA E COMÉRCIO, 1988).

A norma 13032 define como retífica de motores os “serviços de reparação para restabelecimento das funções e requisitos técnicos originais de funcionalidade e durabilidade de componentes e/ou motor alternativo de combustão interna” (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2008, p.1). O nome retífica de motores pode ser associado à operação de retífica e também à empresa prestadora destes serviços.

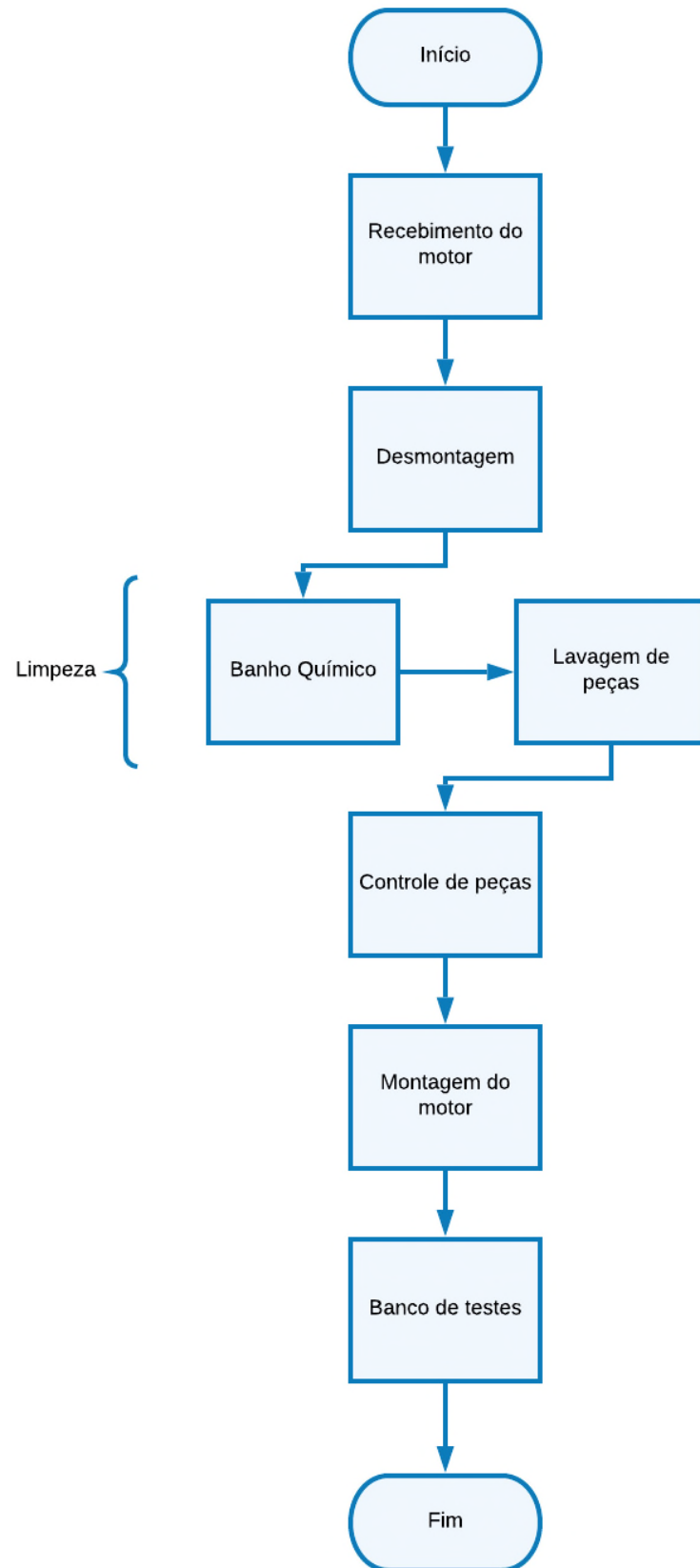
A Metal Leve S.A. Indústria e Comércio (1988) destaca que a instalação de uma retífica de motores deve obedecer a um modelo de construção que permita que os setores fiquem na seguinte ordem:

- **Recebimento:** é o setor responsável pelo recebimento do motor, das peças e, pela identificação do motor e das peças por fichas de controle que deverão conter informações sobre as condições dos mesmos. Normalmente, esse setor é junto com o da desmontagem.
- **Setor de desmontagem:** é onde ocorre a desmontagem do motor, fazendo uma análise cuidadosa de todas as peças. É necessária uma limpeza preliminar para facilitar o serviço.
- **Banho químico e lavagem de peças:** Depois de desmontadas, as peças precisam de cuidados de limpeza para retirar totalmente as impurezas. O banho químico é feito com desengraxantes que podem ser a base de soda cáustica e que atua como um detergente ou uma base de solvente de petróleo. As peças serão imergidas em tanques com o desengraxante e água. Posteriormente, serão lavadas com jato d'água sob pressão para remover o produto químico, passa óleo lubrificante para evitar a oxidação e por último ocorre a secagem da peça.

- Controle de peças, medidas e usinagem das peças: nesta etapa as peças são inspecionadas e controladas a fim de verificar se há a necessidade de recondicionamento, retífica ou substituição.
- Montagem dos motores: nesse setor o motor será novamente montado, com as peças limpas e retificadas ou recondicionadas. É importante que essa seção apresente todos os requisitos técnicos para que o motor seja ajustado de acordo com as normas. Cada peça será ajustada e regulada de acordo com as especificações de cada motor. A montagem também segue uma ordem.
- Banco de teste dos motores: é a etapa onde são feitos os testes de amaciamento, que auxilia no ajuste perfeito das peças vitais e elimina irregularidades resultantes do acabamento final.

Essa ordem é apresentada em um fluxograma na figura 10.

Figura 10: Fluxograma dos setores de retifica de motores



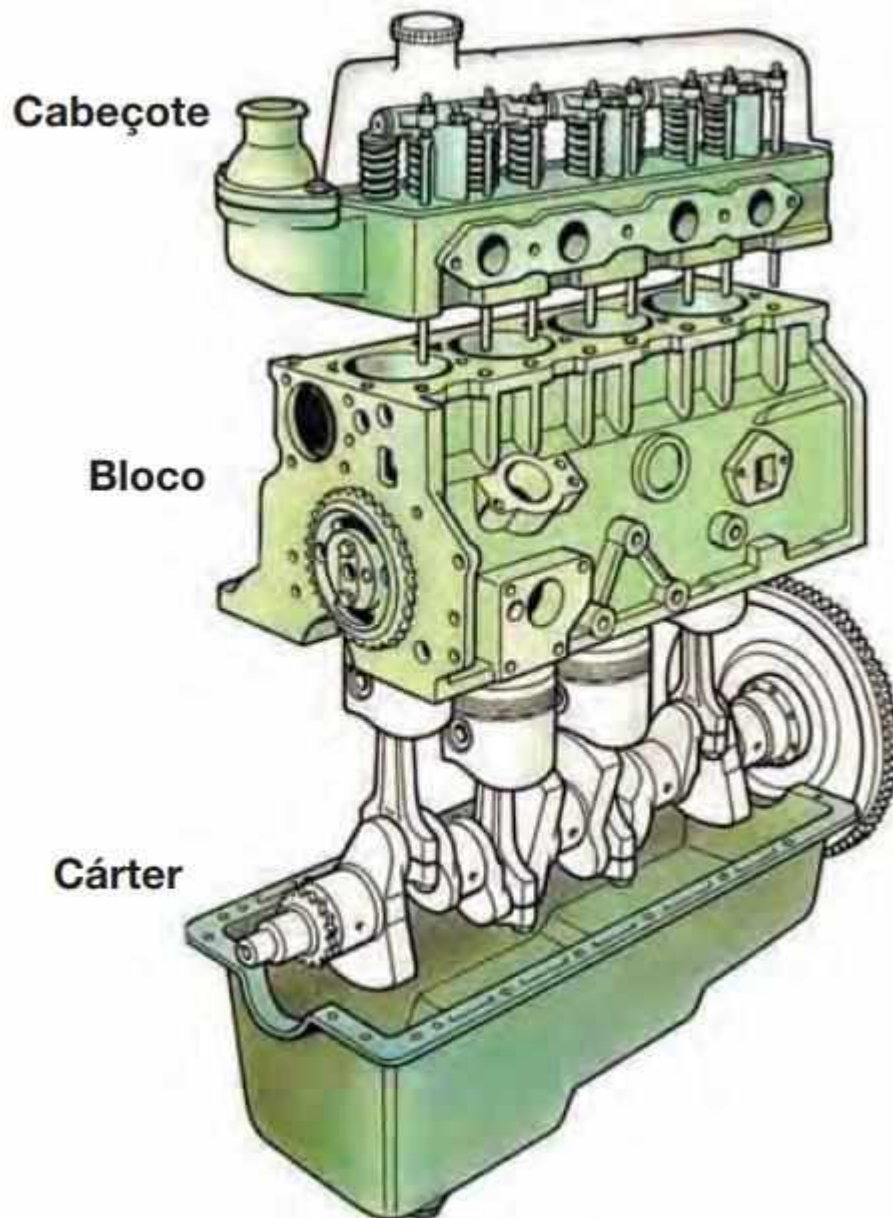
Fonte: Elaborada pelo autor (2021)



### 2.2.2 CABEÇOTES E RETÍFICA DE CABEÇOTES

De acordo com o blog Canal da Peça (2017), o cabeçote é uma peça muito necessária para o funcionamento do motor. Seu nome é devido sua localização que é na parte superior do motor, como se fosse uma cabeça, como mostra a figura 11. O cabeçote “serve de tampa dos cilindros, contra a qual o pistão comprime a mistura combustível/ar. Suporta o conjunto de válvulas e em alguns casos também o eixo comando de válvulas” (MAHLE, 2016, p. 20).

Figura 11: Órgãos estacionários



Fonte: MAHLE (2016, p.20)

Segundo Oliveira e Rosa (2003) no cabeçote estão as câmaras de combustão, que é onde ocorre a queima da mistura ar/combustível. Ele serve de fixação para as velas de ignição, as válvulas, guias e comandos de válvulas. Ainda de acordo com os autores, a face inferior do cabeçote deve ser perfeitamente plana de modo a vedar a mistura da explosão. Possui também as cavidades que formam as câmaras de combustão junto com os cilindros. As câmaras de combustão precisam ser hermeticamente fechadas para que não ocorra perda de compressão, e para isso existe uma junta de vedação. As juntas vedam entre o bloco e o cabeçote, entre cilindros, os dutos de óleo e água.

A diferença entre uma retífica de motores e uma retífica de cabeçotes é que a primeira trabalha com todas as partes do motor, seguindo as etapas do texto anterior, a segunda por sua vez trabalha apenas com o cabeçote. A ordem das etapas se mantém, porém, agora voltadas apenas para o cabeçote: recebimento, desmontagem do cabeçote, banho químico, controle de peças e medidas, montagem do cabeçote e testes.

### *2.2.3 LEGISLAÇÃO PARA UMA RETÍFICA DE CABEÇOTES*

Para o funcionamento de uma retífica de cabeçotes, além das etapas básicas de abertura de empresas, é necessário também que o empreendimento esteja de acordo com a Lei 15.297, a NBR 13032 e de acordo com as leis ambientais.

#### *2.2.3.1. Lei 15.297/2014*

Essa lei estabelece as normas básicas sobre oficinas mecânicas e estabelecimentos semelhantes no Estado de São Paulo. De acordo com a Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo (2014), são consideradas como oficinas mecânicas e estabelecimentos assemelhados as empresas que realizem consertos ou substituição de autopeças nos sistemas de climatização, alimentação, direção, eletrônica, iluminação, exaustão, elétrica, freio, motor, pneus e rodas, sinalização, suspensão e eixos, transmissão e mecânica em geral dos veículos automotores.

Esses estabelecimentos comerciais deverão manter um responsável operacional pela execução dos serviços nos veículos, e este deverá atender aos requisitos da norma expedida pela Associação Brasileira de Normas Técnicas –

ABNT, na ausência da mesma, o profissional deverá ter um treinamento de 400 horas ou 40 horas quando possuir experiência comprovada de dois anos na atividade. Deverão manter também um ou mais profissionais que atendam aos requisitos da norma ABNT, novamente, na ausência da norma, deverão possuir treinamento de 400 horas em cada sistema do serviço ou 40 horas se possuir experiência comprovada de dois anos na atividade.

Os serviços executados deverão atender às normas técnicas, que nesse caso é a NBR 13032, e também as especificações técnicas estabelecidas pelos fabricantes de autopeças.

Os estabelecimentos deverão apresentar obrigatoriamente em seu interior e em local visível ao consumidor o atestado de legalidade sindical patronal e certificado numerado atestando o cumprimento dessa lei, certificado de conclusão de treinamento do mecânico e o certificado de conclusão em treinamento de conhecimento geral dos sistemas dos veículos automotores no nome do responsável operacional.

#### 2.2.3.2. *NBR 13032*

A NBR 13032 estabelece os princípios para execução de retífica completa e parcial de motores e seus componentes. Define condições técnicas necessárias para as empresas que prestam os serviços de retífica.

Segundo essa norma, os serviços devem ser exercidos por profissionais que possuam formação de ensino fundamental e curso de qualificação profissional em motores e, o exercício pleno ocorre após três ou quatro anos de experiência com auxílio de profissional titular.

A norma apresenta especificações acerca de atividades que ocorrem em uma retífica completa de motores. No caso de uma retífica de cabeçotes, algumas atividades não ocorrem, de modo que não são todos os pontos da norma que se enquadram.

A empresa deve apresentar estrutura e ambientes adequados para realizar suas funções administrativas e operacionais, um organograma funcional, quadro descritivo das funções operacionais, controles de produção e processos de modo a garantir a rastreabilidade dos serviços executados. As ferramentas, dispositivos,

instrumentos de medição e equipamentos deverão ser específicos para cada tipo de operação, de acordo com as especificações da norma e dos fabricantes.

Os equipamentos e instrumentos deverão possuir um adequado plano de manutenção de acordo com o fabricante e os instrumentos de medição deverão ser calibrados periodicamente de acordo com as necessidades e tipo de atividade.

Os procedimentos da norma que cabem à uma retífica de cabeçote são a desmontagem, limpeza, medição e inspeção, conclusão e avaliação, execução dos serviços e testes de verificação nos seguintes componentes: cabeçote, válvulas e em alguns casos, comando de válvulas. Tais procedimentos e componentes poderão variar de acordo com as empresas.

De acordo com a norma, na etapa de conclusão e avaliação, a empresa deverá apresentar o orçamento para o serviço, indicando separadamente o valor os componentes ou peças que forem substituídos. Após o orçamento ser aceitado, o serviço deverá ser executado. Caso não seja aceitado, será cobrado apenas o valor da limpeza e o cabeçote será devolvido da forma que estiver, desmontado.

A norma estabelece também as responsabilidades da retífica, sendo elas: informar o grau de reparação dos serviços de retífica, oferecer garantia, casos de garantia tem prioridade no atendimento, deve orientar o cliente sobre a garantia, planos de revisões e recomendações de manutenção e operação. A garantia tem prazo de 90 dias, e será garantida desde que o proprietário do veículo cumpra com suas obrigações.

#### 2.2.3.3. *Leis ambientais*

As retíficas, tanto de motores completos quanto de cabeçotes, produzem resíduos sólidos e, de acordo com Lei n ° 12.305/2010, é de responsabilidade dessas empresas aplicar o plano de gerenciamento de resíduos sólidos que deve ser aprovado pelo órgão competente da região, ou seja, o descarte, tratamento, transporte e destinação correta desses resíduos. Segundo o artigo 9 dessa lei a ordem de prioridade para a gestão desses resíduos é “não geração, redução, reutilização, reciclagem, tratamento dos resíduos sólidos e disposição final ambientalmente adequada dos rejeitos” (BRASIL, 2010).

Os resíduos sólidos das retíficas são óleos lubrificantes, graxas, produtos químicos da limpeza do motor e o material do qual é feito o cabeçote, podendo ser

ferro ou alumínio. Estes resíduos pertencem a Classe I. Na Classe I estão classificados os resíduos com característica perigosa como os inflamáveis, corrosivos, tóxicos, patogênicos e reativos (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2004)

De acordo com a resolução nº 362 do Conselho Nacional do Meio Ambiente - CONAMA (2005) todo o óleo lubrificante usado ou contaminado deve ser recolhido, coletado e ter destinação final de forma que não cause impactos no meio ambiente. É classificado como óleo lubrificante usado ou contaminado todo óleo lubrificante que, em decorrência de seu uso ou devido alguma contaminação, não seja mais adequado. Ainda de acordo com essa norma, todo óleo lubrificante usado ou contaminado deverá ser reciclado por meio do processo rerrefino. A norma apresenta rerrefino como uma categoria de processos industriais que remove os contaminantes, produtos de degradação e aditivos dos óleos usados ou contaminados.

### 3 MÉTODOS DE PESQUISA

#### 3.1 Caracterização da pesquisa

“A Metodologia é a aplicação de procedimentos e técnicas que devem ser observados para construção do conhecimento, com o propósito de comprovar sua validade e utilidade nos diversos âmbitos da sociedade” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 14).

Com relação à natureza, a pesquisa é definida como aplicada, que segundo Prodanov e Freitas (2013) tem como objetivo gerar conhecimentos para aplicação prática, voltados para problemas específicos e que envolve verdades e interesses locais. É fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas imediatos ou não e sua finalidade é prática (VERGARA, 1998).

Do ponto de vista dos objetivos, esta pesquisa é caracterizada como descritiva que, de acordo com Prodanov e Freitas (2013) é quando o pesquisador apenas pesquisa e descreve os fatos observados, sem interferir. Vergara (1998) acrescenta que esse tipo de estudo não busca explicar os fenômenos que descreve. Descreve as características de uma população, fenômeno ou estabelece uma relação entre as variáveis (PRODANOV; FREITAS, 2013) (VERGARA, 1998) (GIL, 2002).

Em relação a abordagem do problema, a pesquisa é qualitativa. Essa abordagem considera que existe “um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 70). Os autores ainda expõem que o ambiente natural é a fonte para coletar informações e o processo com seus significados são os focos principais. Dalfovo, Lana e Silveira (2008) também apresentam como uma pesquisa que não pode ser traduzida em números e, acrescentam que o objetivo é verificar a relação entre a realidade e o objeto de estudo, de modo a obter várias interpretações de uma análise indutiva.

Sobre os procedimentos técnicos, a pesquisa é um estudo de caso. Gil (2002) apresenta o estudo de caso como um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de forma que seja possível um conhecimento amplo e detalhado. Prodanov e Freitas (2013) colocam que o estudo de casos consiste na coleta e análise de informações sobre um determinado indivíduo, família, grupo, ou comunidade com a finalidade de estudar diferentes aspectos relacionados a pesquisa. Acrescentam que

é uma investigação, onde o objeto é um estudo de uma unidade de forma mais profunda e que exige como requisitos básicos a severidade, objetivação, originalidade e coerência.

### **3.2 Técnicas de coleta de dados**

Os dados para esse estudo serão coletados por meio de observação, documentos fornecidos pela empresa e entrevistas semiestruturadas. As observações podem ser simples ou participantes, onde na simples o observador mantém distanciamento do grupo/situação, não ocorrendo interações; a participante, por sua vez, que é o caso desse estudo, o observador está engajado com a situação, podendo ser um ator ou um espectador interativo (VERGARA; 1998). Segundo Gil (2008) a observação é o uso dos sentidos para obter conhecimentos necessários para o cotidiano, porém torna-se um procedimento científico quando serve a um determinado objetivo de pesquisa, é sistematicamente planejada e quando é submetida a verificação e controles. O autor ainda acrescenta que a vantagem principal desse método é que os fatos são percebidos diretamente pelo observador, reduzindo a subjetividade.

As entrevistas semiestruturadas são caracterizadas por perguntas previamente formuladas, ou seja, ela segue um roteiro mais ou menos preciso, porém o entrevistador pode fazer perguntas adicionais, fora do roteiro, para complementar informações ou compreender o contexto (COLOGNESE; MÉLO, 1998).

### **3.3 Técnicas de análise de dados**

Para a análise de dados, será utilizado a análise dos documentos fornecidos pela empresa e a análise de conteúdo. Segundo Gil (2002) a análise de conteúdo é um instrumento metodológico que pode ser quantitativa ou qualitativa. Moraes (1999) apresenta como uma metodologia usada para interpretar e descrever documentos e textos e ajuda a reinterpretar mensagens e melhorar os entendimentos de seus significados. O ponto inicial é a mensagem, seja ela verbal, gestual, silenciosa, figurativa, documental ou provocada e, que expressa significado

e sentido (PUGLISI; FRANCO; 2005). As autoras ainda destacam que é importante considerar o contexto na qual as mensagens foram apresentadas.

### **3.4 Procedimentos metodológicos - Etapas**

O procedimento metodológico do presente estudo iniciou-se com a identificação do problema da empresa. No segundo momento, realizou-se a pesquisa bibliográfica para aprofundar conhecimentos sobre PE, BSC e assuntos relacionados a retífica de cabeçotes. Posteriormente, realizou-se a coleta e análise de dados utilizando os métodos citados acima.



## 4 RESULTADOS

### 4.1 Estudo de caso

A retífica de cabeçotes deste estudo situa-se na cidade de Barretos, interior do estado de São Paulo. Em 2012, o proprietário que era então funcionário de uma retífica de motores, onde realizava os processos de retificar cabeçotes, resolveu começar a trabalhar em casa no horário fora do expediente. Iniciou-se assim as atividades da retífica de cabeçotes em estudo.

Apresenta-se aqui uma descrição da empresa, visando não apenas caracterizá-la, mas também apresentar detalhes do histórico da mesma. Esse tipo de informação é útil para a análise de objetivos e estratégias pois o perfil do proprietário e o histórico da empresa vão exercer grande influência na hora de implementar as iniciativas.

Inicialmente, as máquinas que o proprietário possuía era a de retificar válvulas e sedes, furadeira, escovinhas de aço e máquina de lavar para realizar a limpeza das válvulas e dos cabeçotes. Quando precisava aplainar os cabeçotes ele pagava para realizar na empresa onde trabalhava.

Em agosto de 2015, foi demitido devido problemas financeiros da empresa onde atuava e, a partir disso, passou a trabalhar apenas em casa, na sua própria empresa. Então, aos poucos, com a captação de novos clientes, foi adquirindo mais maquinário e ferramentas.

Os clientes da retífica de cabeçotes em questão são empresas mecânicas da cidade. O dono da empresa possuía contato com muitos mecânicos por conta do serviço anterior e, esses mecânicos que já conheciam o serviço prestado por ele, ao saberem que este estava trabalhando por conta, passaram a mandar os cabeçotes para ele ao invés de mandar para a empresa onde outrora trabalhou. Havia também os clientes de antes de 2015, que também eram conhecidos do proprietário.

Para captar novos clientes, a empresa mandou fazer cartões de visita que eram deixados nas mecânicas da cidade e também houve a divulgação boca a boca por parte dos mecânicos. Devido ao serviço de qualidade que era prestado, os clientes foram se fidelizando.

A empresa atualmente executa a operação de retífica de cabeçotes e realiza as tarefas de limpeza, desmontagem, aplainamento da superfície do cabeçote, pintura e montagem. Em relação as válvulas, as atividades exercidas são: limpeza,

retificação das válvulas e das sedes das válvulas, regulagem e assentamento de válvulas e troca de sede.

Atividades de troca de guias de válvulas, colocação de rosca e processos de soldagem são realizadas por empresas terceiras. Com exceção de processos de soldagem, os demais não são realizados na empresa devido à falta de maquinário e ferramental para tais atividades.

O mercado local é marcado pelo grande número de concorrentes. Estipula-se que há cerca de 6 retíficas de cabeçotes e 4 retíficas de motores completo, isso contabilizando as organizações formais e informais. Contudo, a retífica deste estudo está ganhando posição no mercado devido os serviços de qualidade e o preço justo oferecidos. A oficina conta com empresas cliente fixas e também com alguns mecânicos informais da cidade.

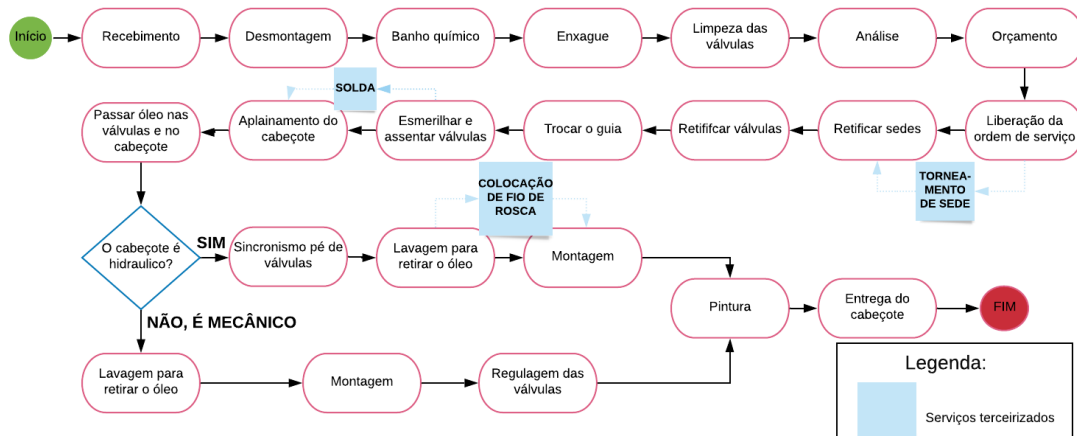
O quadro de funcionários é composto por um único colaborador, que é o proprietário e, este é responsável por todos os processos que ocorrem, desde a parte operacional, até a parte administrativa. É responsável também pela captação de clientes, busca e entrega de cabeçotes e compra de materiais.

#### **4.2 Mapeamento da realidade empresarial**

No momento a empresa conta com dois formatos de entrada de serviços, sendo eles: o cliente leva o cabeçote até a oficina ou senão o proprietário da retífica busca no local solicitado pelo cliente. O mesmo ocorre para a entrega. Há ainda serviços que constituem de se deslocar até o cliente para realizar atividades como regulagem de válvulas com o cabeçote no motor. Com relação a jornada de trabalho, ela não é fixa, variando de acordo com as demandas. Deste modo, o funcionário pode trabalhar até 12 horas por dia, sete dias da semana.

A retífica trabalha com cabeçotes de motor leve de diversas marcas, tais como Fiat, Chevrolet, Volkswagen, Ford e Honda. Esses cabeçotes podem ser do tipo hidráulico ou mecânico e, ainda, possuírem 8, 16, ou 20 válvulas. O tipo de cabeçote altera as atividades do processo. Desta forma, a estrutura do processo é diferente de acordo com o tipo e o serviço requisitado. A figura 12 apresenta todos os processos da empresa.

Figura 12: Estrutura dos processos da empresa



Fonte: elaborada pelo autor (2021)

O serviço pode ser desde apenas um aplainamento de superfície até um processo completo, onde todas as etapas daquele tipo de cabeçote, especificadas na figura 12, são realizadas. A análise é a etapa em que se determina quais atividades serão necessárias, se haverá atividades extras, como a troca de válvulas, e se precisará de serviços terceirizados como a colocação de fios de roscas, soldagem e torneamento de sede.

Após a análise é elaborado o orçamento, que é passado por telefone para o cliente. A liberação da ordem de serviço pode ocorrer no mesmo momento do orçamento, ou posteriormente, também por ligação. Para serviços pontuais, como apenas o aplainamento de superfície, assentamento e regulagem de válvulas, o preço, que já é fixado, é informado logo na entrada do serviço.

Os formatos de pagamento com a qual a empresa trabalha são, à vista ou parcelado, no dinheiro ou cheque. Não é feito nenhum contrato formal sobre a forma de pagamento, é tudo combinado verbalmente. Por ser informal, não são emitidas notas fiscais.

A oficina conta com 2 fornecedores principais de peças como vedadores, selos de cabeçote e retentores. As pastas para assentamento de válvulas, chupetas e os rebolos são compradas de um único fornecedor que é localizado em outra cidade. Com relação aos materiais, como tinta, escovinhas de limpeza e lixa, não há um fornecedor fixo. É importante salientar que nenhum desses fornecedores realizam entrega, então é necessário o deslocamento até as lojas sempre que necessário.

Como a empresa consolidou sua origem devido à necessidade de o proprietário ter uma renda, não houve um planejamento inicial e nem estratégias a serem seguidas. Conforme os anos passaram, o mesmo não se preocupou com a elaboração de estratégias, pois estava preocupado apenas com a parte operacional. Por conta da ausência de planejamento estratégico é possível identificar vários problemas tais como falta de um local adequado para trabalhar, falta de ferramentas específicas, controle financeiro ineficiente e falta de regularização.

Devido as formas de pagamento serem informais, a empresa já teve problemas com dívidas que não foram pagas. Outro problema é a imprevisibilidade de quando vai entrar dinheiro no caixa. Os clientes constantemente têm valores em a ver e esses valores vão aumentando conforme mais serviços são prestados. Como os clientes também são empresas prestadoras de serviços, eles dependem do pagamento do cliente final – proprietário do veículo - para poder realizar o pagamento à oficina em estudo. Por conta disso, muitas vezes não há previsão de quando essas dívidas serão quitadas.

A empresa é situada no terreno da casa do proprietário. Desde que começou suas atividades, em 2015, até o momento, a oficina não conta com uma cobertura adequada. Já faz alguns anos que se tem a intenção de fazer uma cobertura, contudo, não foi realizado nenhum planejamento para que a mesma fosse feita. Também não possui nenhum tipo de regularização para seu funcionamento, correndo o risco de receber multa da prefeitura e órgãos ambientais.

A oficina também não possui CNPJ, por conta disso não pode comprar materiais em algumas lojas específicas, além do proprietário não poder participar de alguns cursos de capacitação, exclusivos para empresas. Outro problema, também relacionado a isso, é a não emissão de notas fiscais, que também serviria como um documento de comprovação de serviços prestados, sendo uma garantia à retífica.

Alguns serviços, como o torneamento de sede e colocação de fios de rosca, são terceirizados devido à ausência de máquinas e ferramentas para a execução dos mesmos. A empresa também sofre com a falta de algumas ferramentas específicas, que facilitariam e aumentar a agilidade das tarefas. Um exemplo disso é, para realizar a limpeza das válvulas e do cabeçote é necessária uma furadeira de bancada, porém, devido ao alto valor, o proprietário compra furadeiras convencionais; o problema está no fato dessas furadeiras não aguentarem o serviço e sempre estragarem, sendo necessária a aquisição de outra máquina.

O atual sistema de registro é um caderno no qual o proprietário anota o valor devido por cada cliente. Contudo, não há registros e descrição dos serviços prestados no mês, de modo que não se tem um valor exato dos trabalhos realizados. Também não há registros de fluxo de caixa.

Por último, como a oficina conta apenas com um funcionário, ele é o responsável por todas as operações, inclusive compra de materiais. O problema está no fato de inúmeras vezes o proprietário ter de parar o trabalho para comprar materiais e concluir o serviço ou até mesmo levar o cabeçote para fazer os serviços terceirizados.

A empresa está ganhando mercado e já conta com cerca de 12 clientes fixos. Mas, para continuar crescendo e ser competitiva perante os concorrentes, ela precisa resolver esses problemas.

### **4.3 Proposta de melhoria**

#### *4.3.1 NEGÓCIOS, MISSÃO, VISÃO E PRINCÍPIOS*

De acordo com Niven (2005) a missão, visão, valores e as estratégias são a matéria-prima para um *Balanced Scorecard* eficaz e bem formado, que conte a história das estratégias da organização através de suas medidas de desempenho. O negócio também é importante pois deixa claro qual a área de atuação no mercado, de modo a detectar possíveis oportunidades. A definição desses componentes também corresponde a fase inicial do PE. À vista disso, torna-se fundamental ter esses conceitos claramente bem definidos. A retífica de cabeçotes não havia estabelecido nenhum desses elementos, de tal forma que o primeiro passo para a elaboração do BSC foi a elaboração das propostas de missão, visão, valores e negócio para a organização.

Para a elaboração de tais componentes, realizou-se uma reunião com o proprietário da oficina. Durante a reunião foram expostos os conceitos, suas respectivas importâncias para a organização. Posteriormente, junto com o proprietário, foi elaborado cada item.

#### 4.3.1.1. *Negócio*

Chiavenato e Sapiro (2003) apontam que há três dimensões para definir o negócio: o grupo de clientes, as necessidades e a tecnologia. Neste caso, os clientes são empresas mecânicas, mecânicos informais e algumas vezes o próprio dono do veículo; as necessidades são serviços de retífica de cabeçote; o foco não é na tecnologia, não trabalha com inovação. Deste modo, optou-se por representar o negócio da empresa como “Soluções para cabeçotes”.

#### 4.3.1.2. *Missão*

Segundo Niven (2005) a definição de missão é a responsável por determinar o propósito central da organização, a razão pela qual existe e pela qual os funcionários se dedicam, além de gerar riqueza para o acionista. O autor ainda destaca que ela precisa ser de fácil compreensão, longa durabilidade e inspirar mudanças.

Durante a reunião, posteriormente a explicação dos conceitos, questionou-se então qual seria a missão da retífica de cabeçotes. Baseado nos conhecimentos sobre a empresa, também foi proposto algumas sugestões para que o proprietário escolhesse.

A missão ficou então definida como “ajudar as pessoas a manterem a longevidade dos motores de seus veículos, por meio de serviços de qualidade e a um preço justo”. A escolha deve-se ao fato de a empresa buscar oferecer serviços de qualidade e a um preço justo e acessível, de modo que todas as pessoas possam manter a qualidade e longevidade do motor de seus veículos, mesmo as que não tem condições de mandar o carro para uma oficina credenciada.

#### 4.3.1.3. *Valores*

Pelo conhecimento da história da empresa, já era possível detectar alguns valores, tais como humildade, honestidade e ética. Com a reunião, foi possível estabelecer os demais. De tal forma, os valores estabelecidos foram: honestidade, humildade, foco na qualidade, respeito ao cliente e ética.

#### 4.3.1.4. *Visão*

Niven (2005) coloca que a visão é determinada baseada na missão e nos valores da organização. “A visão significa a transição crítica entre a missão indiscutível e os valores centrais e o mundo vigoroso e dinâmico da estratégia” (NIVEN, 2005). O autor ainda coloca que ela é um panorama do que a organização pretende ser no longo prazo e que não deve ser abstrata.

Levando em consideração os componentes anteriormente definidos, questionou-se qual seria então a visão organizacional e, também foi proposto algumas sugestões. Definiu-se então como “ser referência em Barretos de serviço de qualidade e preço justo”. Até o momento não há um prêmio pela qualidade do serviço, porém se existir, a visão para os próximos 5 anos será ganhar o prêmio dessa instituição. O proprietário não pretende ser a maior retífica e nem a líder do mercado, mas almeja que sua empresa seja referência entre as empresas mecânicas e os mecânicos informais na cidade, devido seus serviços de qualidade e preço justo e acessível.

#### 4.3.2 *ANÁLISE DE AMBIENTE*

Como dito anteriormente, para a análise ambiental utilizou-se as ferramentas 10 M's do autodiagnóstico, as 5 forças de Porter e a Matriz SWOT. Foi elaborado e aplicado um questionário sobre os 10 M's e as 5 forças de Porter. A matriz SWOT será construída com base nas respostas dos questionários somado as análises dos ambientes internos e externos.

##### 4.3.2.1. *Aplicação dos 10 M's do autodiagnóstico*

Através das respostas obtidas com o questionário, avaliou-se os pontos fortes, fracos e a melhorar em cada área da empresa. O resultado dessa avaliação é apresentado na tabela 1.

Tabela 1: avaliação de pontos fortes, fracos e a melhorar.

<b>MÃO DE OBRA</b>			
Descrição	FORTE	AMELHORAR	FRACO
Experiência	1	0	0
Domínio	1	0	0
Qualificada	1	0	0
Formação Técnica	0	1	0
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>MATERIAIS</b>			
Descrição	FORTE	AMELHORAR	FRACO
Parceria com fornecedores	0	1	0
Fornecedores diversificados	1	0	0
Estoque de materiais	0	1	0
Gestão de estoques	0	1	0
Qualidade	1	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>0</b>
<b>MARKETING</b>			
Descrição	FORTE	AMELHORAR	FRACO
Conhecimento de mercado	1	0	0
Garantia de serviços	1	0	0
Flexibilidade e negociações	0	1	0
Pós venda	0	1	0
Investimentos em marketing	0	0	1
Assistência técnica	1	0	0
Tratamento da satisfação dos clientes	0	1	0
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>1</b>
<b>MEIO AMBIENTE</b>			
Descrição	FORTE	AMELHORAR	FRACO
Reciclagem de resíduos	0	0	1
Programas de economia	0	0	1
Norma CONAMA	0	0	1
Separação de resíduos	0	0	1
Procedimento com reclamações	1	0	0
Licenciamento ambiental	0	0	1
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>5</b>
<b>MEIO FÍSICO</b>			
Descrição	FORTE	AMELHORAR	FRACO
Circulação	0	1	0
Iluminação	0	1	0
Limpeza	0	1	0
Organização	0	1	0
Infraestrutura	0	1	0
Funcionalidade	0	0	1
Segurança	0	1	0
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>1</b>
<b>MONEY</b>			
Descrição	FORTE	AMELHORAR	FRACO
Gestão de fluxo de caixa	0	0	1
Gestão de contas a pagar	0	1	0
Gestão de contas a receber	0	1	0
Relatórios gerenciais	0	0	1
Uso de softwares	0	0	1
Estudo de viabilidade dos investimentos	0	1	0
Orçamento e acompanhamento	0	0	1
Controle financeiro	0	1	0
Investimentos estratégicos	0	0	1
Projeção	0	0	1
Controle contábil	0	0	1
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>7</b>
<b>MÉTODOS</b>			
Descrição	FORTE	AMELHORAR	FRACO
Fluxo de processos produtivos	1	0	0
Fluxo de processos administrativos	0	0	1
Sistemas de garantia de qualidade	1	0	0
Atendimento de normas/Leis	0	1	0
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>MENSAGENS</b>			
Descrição	FORTE	AMELHORAR	FRACO
Comunicação com clientes	0	1	0
Providência/Respostas as reclamações e sugestões	1	0	0
Cumprimento o que foi acordado	1	0	0
Transparência e integridade	1	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>MANAGEMENT</b>			
Descrição	FORTE	AMELHORAR	FRACO
Objetivos e metas	0	0	1
Visão clara de futuro	0	0	1
Planejamento	0	0	1
Administração geral e processos decisórios	0	0	1
Gestão de clientes e fornecedores	0	1	0
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>4</b>
<b>MÁQUINAS</b>			
Descrição	FORTE	AMELHORAR	FRACO
Atendimento das necessidades	1	0	0
Qualidade	0	1	0
Manutenção	0	0	1
Utensílios de medição	0	1	0
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

Fonte: elaborada pelo autor (2021)



Para uma melhor interpretação desses resultados, faz-se necessária a construção do gráfico radar para identificar quais são as áreas críticas. Para a construção do gráfico radar, levou-se em consideração os parâmetros do quadro 3, fazendo algumas adaptações quando necessário. O quadro 7 apresenta o percentual de pontos fortes, fracos e a melhorar de cada M.

Quadro 7: Percentual de pontos forte, a melhorar e fraco.

M	Forte	A melhorar	Fraco
Mão de Obra	75%	25%	0%
Materiais	40%	60%	0%
Marketing	43%	43%	14%
Meio Ambiente	17%	0%	83%
Meio físico	0%	86%	14%
Money	0%	36%	64%
Métodos	50%	25%	25%
Mensagens	75%	25%	0%
Management	0%	20%	80%
Máquinas	25%	50%	25%

Fonte: elaborado pelo autor (2021)

A partir dessas porcentagens e usando o quadro 8 como parâmetro, obteve-se a classificação de zonas do quadro 9. E o gráfico radar é apresentado na figura 13.

Quadro 8: Parâmetros

### Referência

<b>Nenhum</b>	0%
<b>Pouco</b>	>0% e ≤25%
<b>Alguns</b>	>25% e <75%
<b>Muitos</b>	≥75%

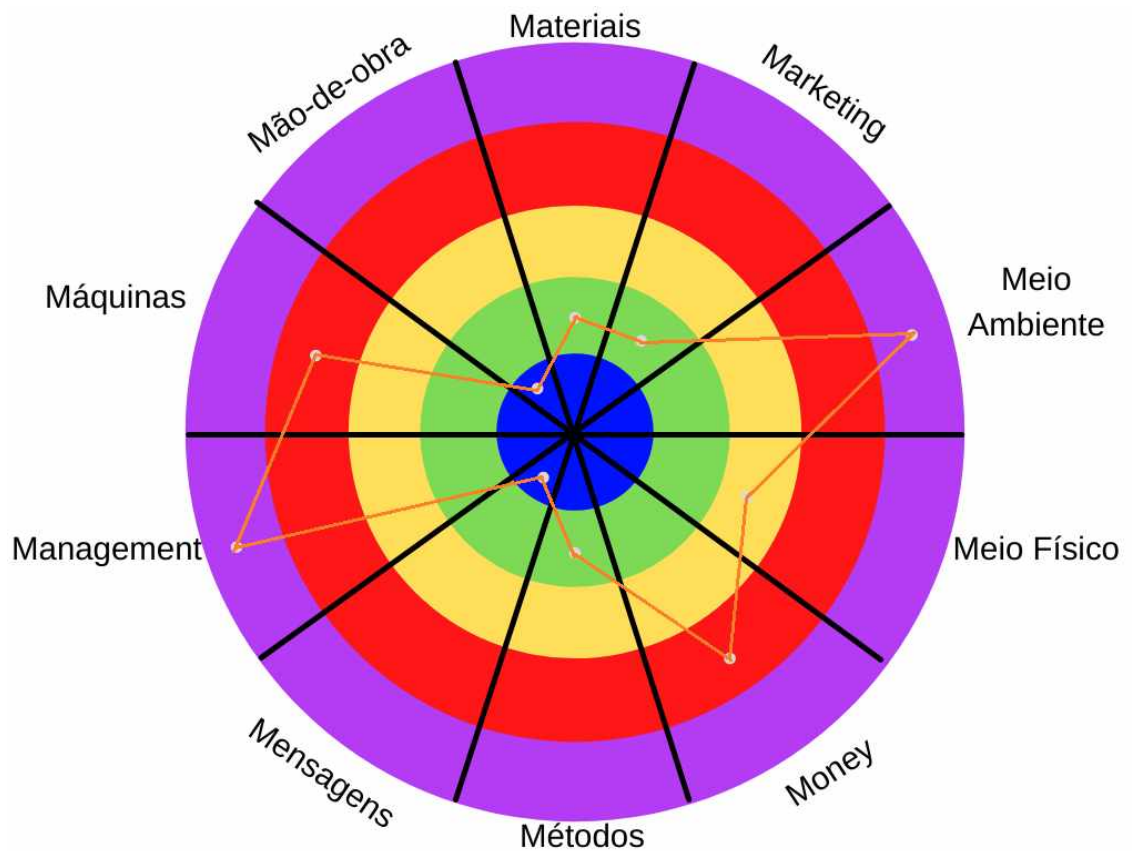
Fonte: elaborada pelo autor (2021)

Quadro 9: Tabela de classificação para construção do gráfico radar

M	Forte	A melhorar	Fraco	COR	ZONA
Mão de Obra	MUITOS	POUCOS	NENHUM	AZUL	1
Materiais	ALGUNS	ALGUNS	NENHUM	VERDE	2
Marketing	ALGUNS	ALGUNS	POUCOS	VERDE	2
Meio Ambiente	POUCOS	NENHUM	MUITOS	ROXA	5
Meio físico	NENHUM	MUITOS	POUCOS	AMARELA	3
Money	NENHUM	ALGUNS	ALGUNS	VERMELHA	4
Métodos	ALGUNS	POUCOS	POUCOS	VERDE	2
Mensagens	MUITOS	POUCOS	NENHUM	AZUL	1
Management	NENHUM	POUCOS	MUITOS	ROXA	5
Máquinas	POUCOS	ALGUNS	POUCOS	VERMELHA	4

Fonte: elaborado pelo autor (2021).

Figura 13: Gráfico radar



Fonte: elaborada pelo autor (2021)

A partir do gráfico radar é possível observar que duas áreas são consideradas críticas, o meio ambiente e management (gestão). O meio ambiente é uma área crítica pois a empresa não está de acordo com as leis ambientais, não segue a norma da CONAMA e não tem licenciamento. Através da entrevista conclui-se que questões ambientais não foi uma preocupação do proprietário. O ponto forte destacado nessa área é frente às reclamações de vizinhos, segundo o dono, a empresa sempre busca resolver os problemas que originam insatisfação aos vizinhos.

Já a área de gestão é a mais crítica, sem nenhum ponto forte. Isso se deve ao fato de que a preocupação do dono é na parte operacional, visto que ele é o único quem faz o serviço. Por não ser uma prioridade, faltar tempo e faltar conhecimentos na área, a empresa não tem planejamento formal, metas, objetivos e nem uma visão clara de onde quer chegar.

Outras duas áreas que merecem uma atenção especial são as da zona 4, representada pela cor vermelha, que são: *money* e máquinas. O dinheiro é uma área que apresenta alguns pontos fracos e a melhorar, mas nenhum ponto forte. A tabela 1 apresenta o que compõe cada ponto. Segundo o proprietário, existe um controle parcial de contas a receber e a pagar, porém sem normas ou padrões, é tudo feito em um bloco de anotações com as descrições dos serviços. Os recebimentos também são anotados nesses bloquinhos – cada cliente tem seu bloco – não havendo um controle de caixa. Sobre os investimentos, sempre que surge a necessidade de uma peça ou máquina nova, ou até mesmo interesse em algo que possa reduzir o tempo do processo, realiza-se uma pesquisa de preços e posteriormente uma análise se a empresa consegue arcar com aquela despesa, se sim, a compra é realizada. A empresa não tem nenhum relatório gerencial, não utiliza nenhum software financeiro. Também não há orçamentos planejado, dependendo da quantidade de dinheiro que entra em determinado mês, são pagas as contas pessoais e da empresa, o que sobra é guardado para eventuais necessidades ou aquisição de materiais. Outro ponto fraco é que não existe nenhum controle contábil, não faz projeções e não tem investimentos estratégicos.

Com relação às máquinas, temos um único ponto forte, as máquinas atendem as necessidades do proprietário, ele possui o maquinário básico necessário para desempenhar suas atividades e que são equiparados aos concorrentes. Contudo, não há manutenções preventivas, sempre são corretivas, isso significa que sempre que alguma máquina dá problema, é necessário interromper as atividades para realizar aquela manutenção, o que resulta em atrasos. Não há procedimentos padrões para calibrar os equipamentos e instrumentos de medidas.

As melhores áreas são mão de obra e mensagens, ambas sem nenhum ponto fraco e poucos pontos a melhorar. No tocante da mão de obra, o único ponto a melhorar é a formação técnica. O proprietário não fez nenhum curso de formação técnica, aprendeu a profissão na prática e com a experiência de outros funcionários. Possui mais de 30 anos de experiência, tendo domínio da área. Então, apesar de não ter esse conhecimento formalizado, está satisfeito com os conhecimentos que possui, mas acredita que seria interessante fazer alguns cursos para atualizar-se e melhorar e produtividade e eficiência.

A categoria, mensagens, faz referência a comunicação com clientes, fornecedores e funcionários. A empresa pela transparência e integridade com o

cliente e cumpre o que foi acordado. Quando há alguma reclamação ou insatisfação, busca sempre melhorar. O único ponto a melhorar é em questão de comunicação com o cliente, mas relacionada a tempo. Como o proprietário é quem cuida de tudo, então muitas vezes ele não consegue dar um retorno rápido para o cliente.

Materiais, marketing e métodos também são áreas boas, com poucos – ou nenhum ponto fraco, alguns pontos fortes e a melhorar. Os materiais têm como destaque os fornecedores diversificados, sendo realizado um rodízio de acordo com a melhor relação custo x qualidade e tempo de atendimento. A qualidade também é um ponto forte pois o proprietário preza pela qualidade do serviço. Possui parceria com um único fornecedor, que na realidade é um prestador de serviços de solda de alumínio em cabeçotes, porém é uma parceria informal. Por não ter CNPJ, a empresa tem algumas limitações na hora de adquirir materiais em grande quantidade e com preços mais acessíveis. Essa área não pontos fracos, mas podemos destacar como pontos a melhorar a gestão de estoques, tanto de serviços em andamento quanto de materiais. A empresa possui um controle informal de estoque de serviços em andamento, um controle “de cabeça” do que entrou primeiro, qual saiu primeiro. Em relação ao estoque de materiais, a empresa não mantém um estoque formal, adquire de acordo com as necessidades, porém materiais mais utilizados são comprados em uma quantidade um pouco maior para evitar muitas idas aos fornecedores, mas também não há um controle desse estoque.

Quando falamos do marketing, o único ponto fraco são os investimentos nessa área. A empresa conhece o mercado, seus concorrentes diretos e indiretos, oferece garantia para seus clientes (que também são empresas, na grande maioria dos casos), oferece assistência técnica o que é uma vantagem já que nem todos os concorrentes oferecem. A empresa não faz uma pesquisa formal de satisfação dos clientes, normalmente pergunta se o deu certo o motor, se o carro parou de apresentar os problemas, que acaba sendo o contato pós-venda. Também não possui conhecimento se seus concorrentes fazem esse tipo de pesquisa e contato.

No que diz respeito aos métodos, seu único ponto fraco é o fluxograma de processos administrativos, que no caso não existe. Os processos operacionais possuem um fluxograma bem definido que sofre alterações de acordo com os serviços necessários. A empresa segue parcialmente a lei 15.297, atendendo o artigo 3, incisos I e II, com mais de dois anos de experiência; contudo não atende o

artigo 5 inciso 1. E o segundo porte forte é que possui padronização para garantir a qualidade e agilidade dos serviços prestados.

A última área é o meio físico. Ela ficou numa zona meio termo, com nenhum ponto forte, muitos pontos a melhorar e poucos pontos fracos. O ponto fraco é na funcionalidade do layout, há pouco espaço e falta organização para que ele seja melhor aproveitado. As instalações físicas precisam de melhorias, uma cobertura adequada e uma iluminação local melhor. O tipo de serviço produz muita sujeira, a limpeza é parcialmente adequada, poderia ser melhor. O único EPI utilizado é a botina, contudo protetor auricular se faz necessário pela quantidade de ruídos das máquinas.

#### *4.3.2.2. Aplicação das 5 forças de Porter*

Como apresentado anteriormente, para melhor entender o ambiente externo, optou-se por utilizar as 5 forças de Porter. Foi elaborado um questionário que foi aplicado e respondido durante uma entrevista semiestruturada. A partir das respostas obtidas e das interações com o dono, foi possível entender melhor os elementos externos. Abaixo estão as análises de cada força.

##### *i. Ameaça de novos concorrentes*

Como mencionado, com o aumento da venda de carros usados, também aumentam os serviços de manutenção, ou seja, é um mercado com oportunidades. Com isso, o proprietário sente-se ameaçado pela possibilidade da entrada de novos concorrentes no mercado.

O investimento inicial não é dos mais baratos, o que acaba se tornando uma barreira. Por outro lado, tendo o maquinário e instrumentos necessários e a experiência na área, não é um mercado de difícil ingresso.

No tocante às leis e normas, elas não são uma barreira para começar informalmente, como é o caso da XYZ. Por outro lado, se a empresa deseja se formalizar, é sim uma barreira pois exigiria mais investimentos para ficar de acordo com a lei.

Os fornecedores, por sua vez, não são uma barreira, visto que é fácil possui bons fornecedores na cidade e na região. Esse acesso fica ainda mais fácil se a empresa possuir CNPJ.

No que se refere a preços, esse é um diferencial da empresa. O proprietário ressaltou que, se necessário, reduziria seus preços diante de um novo concorrente desde que não tivesse um impacto financeiro significativo. Já houve situações de novos concorrentes com preço menor, porém a empresa não cogitou reduzir os preços, pois eram impraticáveis.

#### ii. Ameaça de produtos substitutos

Como produtos substitutos foi citado a aquisição de um cabeçote novo, ou seja, em vez de retificar, adquirir um novo ou um usado em bom estado.

Apesar de não ser seu foco, a empresa às vezes tem cabeçotes para vender. Contudo, para melhor atender a esse mercado seria necessário adquirir vários modelos de cabeçote novos e usados para revender. Para os usados, vender o produto e a revisão. Mas seria um investimento de valor relevante. Além disso, é um mercado com bastante concorrência, tem os desmanches, as próprias empresas que vendem peças e até mesmo outras retíficas que ocasionalmente tem cabeçotes para vender.

Apesar de haver bastante empresas oferecendo esse produto substituto, a busca por esse tipo de produto não tem uma frequência relevante a ponto de prejudicar a empresa. Isso se deve ao fato de que o custo de aquisição de um cabeçote novo ou usado é mais alto, sendo mais viável fazer a retificação. Normalmente a busca por esse tipo de produto acontece quando o cabeçote está condenado por trinca ou com a altura muito baixa.

#### iii. Rivalidade entre concorrentes

Entendendo melhor a rivalidade dos concorrentes, há cerca de 6 concorrentes diretos na cidade, ou seja, retíficas de cabeçote ou pessoas que executam esse serviço. Desses 6, 4 são quase retifica completa. Concorrentes indiretos que são as retíficas de motor completo, são 4 empresas. Quando falamos de poder, temos duas empresas grande e forte nos concorrentes indiretos e 2 concorrentes diretos.

A empresa está no mercado desde 2015, já sendo admirada e respeitada por seus clientes, que acabam indicado a XYZ pela qualidade do serviço prestado e o preço praticado. Está ganhando mercado, tendo cerca de 25 clientes.

A vantagem competitiva dos concorrentes é a localização. Muitas vezes a localização é um fator determinante, e a XYZ é em um local um pouco mais afastado e difícil de achar. Para os clientes fiéis, isso não é um problema.

No tocante aos custos das empresas, a XYZ tem um custo menor em relação a maioria dos concorrentes, pois a empresa em questão não tem funcionários, logo não tem custos com mão de obra e encargos trabalhistas. O outro ponto é o fato de a empresa não pagar aluguel. Essas diferenças de custo permitem que a XYZ pratique um preço menor que seus concorrentes.

Falando dos diferenciais da empresa, a relação custo x qualidade, a empresa oferece um serviço de ótima qualidade por um dos melhores preços. Se diferencia também por alguns serviços prestados, como teste de vedação e regulagem de motor.

Já os concorrentes têm como diferencial a localização e há duas retificas de motor completo que possuem uma máquina para retificar alojamento de sedes. Outro diferencial é o teste de trinca, que a XYZ não faz pois não tem a máquina.

#### iv. Poder de negociação dos fornecedores

A XYZ tem como fornecedores lojas de peças e de ferramentas para retífica, além de prestadores de serviço como solda em alumínio e tornearia. Contudo, não há nenhum contrato formal com nenhum, de modo que não há custos para troca de fornecedores.

A empresa tem fidelidade com seu prestador de serviços de soldas em alumínio, de forma que consegue preços melhores. Esse seria um fornecedor que teria um grande poder de barganha pois seus serviços são o melhor da cidade.

Há dois fornecedores de peças das quais a empresa adquire com frequência. O fornecedor A trabalha com maior variedade e marcas melhores, o fornecedor B, que também é um cliente (tem lojas de peças e uma mecânica), tem como diferencial um prazo de pagamento maior e a possibilidade de troca de serviço como pagamento. Logo, o fornecedor B tem um poder de barganha maior.

#### v. Poder de negociação dos clientes

Atualmente a empresa possui cerca de 25 clientes, sendo 12 clientes fiéis, ou seja, que mandam unicamente/majoritariamente na XYZ. Esses clientes acabam tendo um grande poder de barganha, especialmente os que não dão trabalho para pagar. Isso se deve ao fato de que esses clientes são responsáveis pela maioria dos serviços, mandam com frequência e em grande quantidade.

Os clientes normalmente sabem o preço da concorrência e conhecem os serviços prestados, mas optam pela XYZ pelo preço e qualidade e confiança que tem no serviço.

#### 4.3.2.3. Análise SWOT

Para melhor visualizar e entender a análise do ambiente, vamos analisar através da matriz SWOT. Como já apresentado, na análise do ambiente interno são elencadas as forças e as fraquezas do negócio. Para estabelecermos esses pontos, utilizaremos os resultados obtidos com os 10M's do autodiagnóstico somado a uma análise interna.

No ambiente externo, são levantadas as oportunidades e ameaças que cercam a empresa. Essas variáveis foram estabelecidas levando em consideração as respostas gerais dos questionários e uma análise de fatores externos.

Figura 14: Matriz SWOT

FORÇAS	FRAQUEZAS
Experiência Domínio Mão de obra qualificada Fornecedores diversificados Qualidade dos serviços prestados Conhecimento de mercado Garantia de serviços Assistência técnica Procedimento com reclamações Fluxo de processos operacionais Sistemas de garantia de qualidade Providência/Respostas as reclamações e sugestões Cumpre o que foi acordado Transparência e integridade Atendimento das necessidades Vantagens de custos Reputação forte	Investimentos em marketing Questões ambientais Funcionalidade do posto de trabalho Gestão de fluxo de caixa Relatórios gerenciais Orçamento e acompanhamento Investimentos estratégicos Projeção Controle contábil Fluxo de processos administrativos Objetivos e metas Visão clara de futuro Planejamento Administração geral e processos decisórios Manutenção das máquinas Falta de estratégias Instalações inadequadas Falta de gerenciamento
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Crescimento de mercado Fidelizar clientes Novas tecnologias Explorar o marketing	Questões políticas Legislação Crise econômica Pandemia Inadimplência dos clientes Constante e rápido avanço tecnológico dos automóveis Aumento de fiscalização

Fonte: elaborada pelo autor (2021)

As forças e fraquezas, na sua maioria, foram identificadas durante a análise dos 10 M's. As oportunidades e ameaças, por sua vez, foram identificadas avaliando o ambiente externo de um modo geral. Como oportunidades temos o crescimento de mercado devido ao aumento da aquisição de carros usados; fidelizar os clientes atuais para que se tornem clientes fiéis e não mandem o serviço pra concorrência;



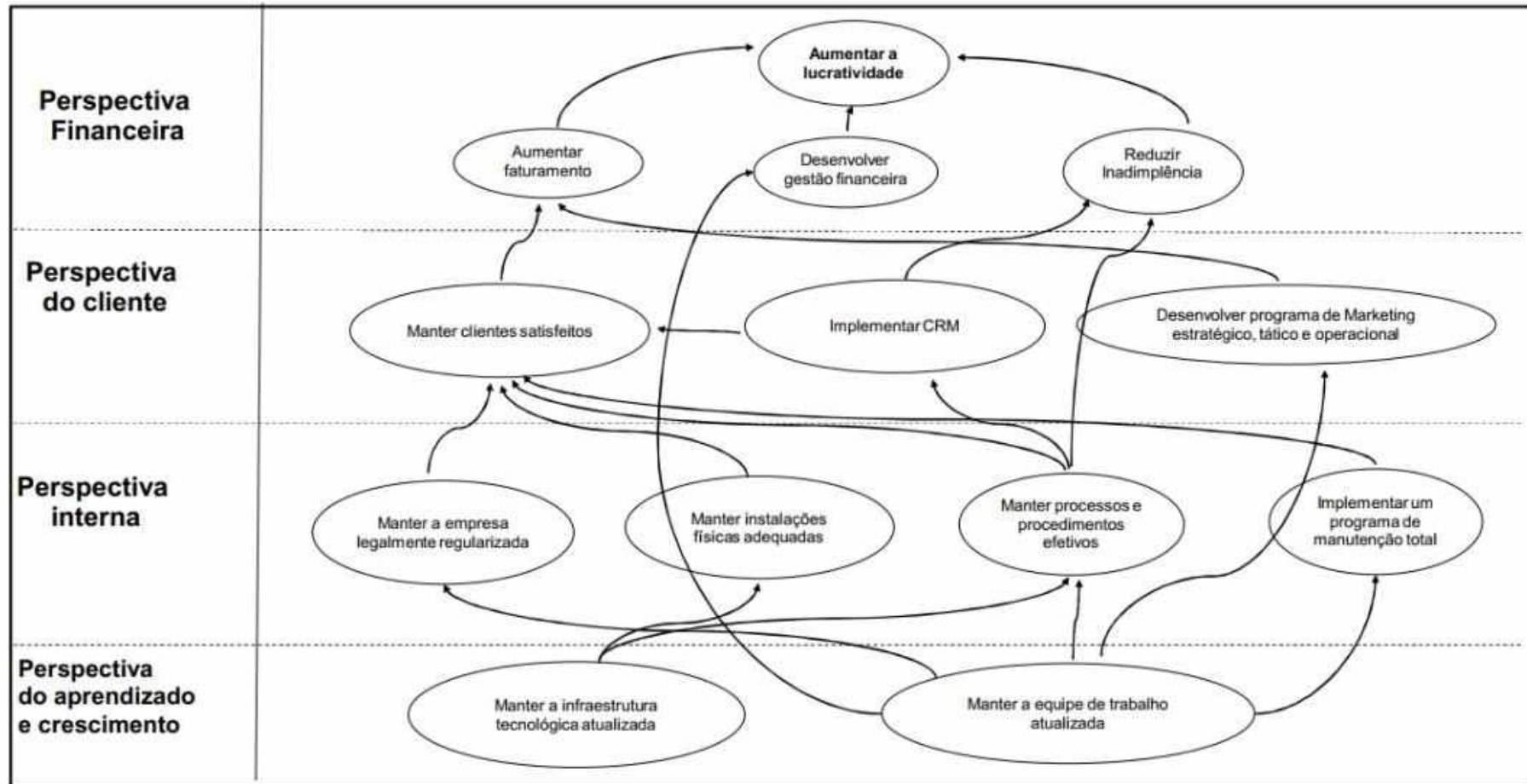
novas tecnologias que podem acelerar e até melhorar o resultado do serviço; aproveitar o marketing para divulgar melhor a empresa e assim ganhar mais visibilidade.

Como ameaças temos as questões políticas que acabam influenciando na economia; as legislações, que são um problema atual para a empresa visto que ela não possui nenhuma licença e nem alvará da prefeitura, logo o aumento de fiscalização também é uma ameaça real; a atual crise econômica que influencia na quantidade de clientes inadimplentes; a pandemia da covid 19 é uma ameaça por questões econômicas e financeiras e também pela incerteza de toda a situação.

#### 4.3.2.4. *Balanced Scorecard*

Dando sequência ao planejamento estratégico, estabeleceu-se os objetivos estratégicos levando em consideração a análise ambiental e a matriz SWOT. Com os objetivos estratégicos foi elaborado o mapa estratégico com as relações de causa efeito, como é mostrado na figura 15.

Figura 15: Mapa estratégico da XYZ Retífica de cabeçotes



Fonte: Elaborada pelo autor (2021)

No mapa temos os objetivos na perspectiva financeira, que são os objetivos finais da retífica. Ligado a essa perspectiva, temos os objetivos relacionados aos clientes, aos processos internos e aprendizado e crescimento, que são as pessoas. Todos esses objetivos tem uma relação de causa e efeito, representada pelas setas.

Na perspectiva do aprendizado e crescimento o primeiro objetivo é manter a infraestrutura tecnológica atualizada, ou seja, máquinas e equipamentos mais tecnológicos, que podem resultar em serviços mais rápidos e até de melhor qualidade. Dessa forma garantimos processos eficientes e efetivos e mantemos as instalações físicas adequadas. Como consequência, mantêm-se os clientes satisfeitos, impactando assim no faturamento e na lucratividade da retífica.

O segundo objetivo da perspectiva está relacionado a desenvolver a equipe de trabalho. Esse objetivo tem impacto em todas as outras perspectivas: mantendo a equipe de trabalho atualizada é possível desenvolver a gestão financeira da empresa de modo adequado, de forma que todos da equipe saibam o que os processos. Desenvolvendo a gestão financeira é possível aumentar a lucratividade pois a empresa terá uma visão mais objetiva dos custos totais. Outro impacto é nos processos internos, um time atualizado consegue identificar possíveis problemas com as máquinas e equipamentos antes mesmo do problema acontecer, criando a ligação com o objetivo de implementar um programa de manutenção total, que por sua vez irá reduzir o número de paradas indesejadas e atrasos nos serviços, mantendo os clientes satisfeitos.

Um time desenvolvido também impactará nas questões legais, pois ele auxiliara a manter a empresa dentro das leis e normas. Um exemplo são as leis ambientais sobre o correto descarte dos resíduos sólidos, é necessário que a equipe seja treinada sob as formas corretas de descarte para que as normas sejam cumpridas. Essas questões legais também terão resultado na satisfação dos clientes já que existe uma tendência de preferir empresas ambientalmente responsáveis. Clientes satisfeitos impactam no faturamento e lucratividade da retífica.

Desenvolver o time auxiliará nas questões de marketing, que atualmente é uma das fraquezas da XYZ. Em outras palavras, o time saberá como usar o marketing operacional, tático e estratégico para auxiliar na prospecção de clientes e entender e se adequar as mudanças no mercado. Implicando, desse modo, nos resultados financeiros da empresa.

A última ligação desse objetivo e na efetividade dos processos e procedimentos. Um time desenvolvido vai garantir efetividade no operacional, no tático e no estratégico. Essa efetividade, por sua vez, auxiliará na implementação do *Customer Relationship Management* – CRM, que é a gestão da satisfação dos clientes. O CRM terá impacto direto na satisfação dos clientes e auxiliará na redução de inadimplência, pois a empresa conseguirá acompanhar os clientes inadimplentes e seus históricos e assim avaliar propostas e formas de pagamentos para seus clientes inadimplentes. Assim, também impacta na lucratividade e no faturamento da XYZ.

Após a conclusão do mapa estratégico, elaborou-se o painel de controle, onde cada objetivo foi estabelecido um indicador, uma meta e uma iniciativa, que por sua vez também possuem indicadores e metas. A figura 16 apresenta o painel de controle.

Figura 16: Painel de controle da XYZ

FINANCEIRA					
OBJETIVO	INDICADORES	META	INICIATIVA	INDICADOR	META
F1 - Aumentar a Lucratividade	Lucro Líquido anual	Aumentar 15% a.a	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisar os elementos da equação da lucratividade</li> </ul>	% de elementos atualizados	Analisar 10 elementos por trimestre
F2- Aumentar o faturamento	Faturamento anual	Aumentar 15% a.a	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prospectar clientes novos</li> </ul>	nº de clientes novos	5/ano
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar comparativa dos preços dos concorrentes</li> </ul>	nº de concorrentes comparados	2/mês
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisar o serviço em busca de pontos de agregação de valor</li> </ul>	nº de pontos de melhoria	1/mês
F3- Desenvolver gestão financeira	nº de processos financeiros desenvolvidos adequadamente	100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar a equipe em processos financeiros especializados</li> </ul>	nº de processos financeiros desenvolvidos adequadamente	100%
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terceirizar gestão financeira</li> </ul>	horas de capacitação	60h/semestre
F4- Reduzir inadimplência	Valor de inadimplência no mês	0	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisar perfil de inadimplentes históricos</li> </ul>	satisfação com o serviço terceirizado	100%
	Quantidade de inadimplentes	0		nº de perfis analisados	Todos que já foram inadimplentes
				nº de itens do perfil analisado	No mínimo 10 itens
CLIENTE					
OBJETIVO	INDICADORES	META	INICIATIVA	INDICADOR	META
C01- Manter clientes satisfeitos	grau de satisfação dos clientes	100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisa de satisfação dos clientes (NPS)</li> </ul>	Apliação da pesquisa	100%
C02- Implementar CRM	Grau de implementação	100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisar e implementar CRM (software, metodologia, planilha) especializados para o setor</li> </ul>	Grau de implementação	100%
C03- Desenvolver programa de Marketing estratégico, operacional e tático	nº de elementos do marketing desenvolvidos	100% ao ano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar a equipe em Marketing</li> </ul>	horas de capacitação	60h/semestre
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terceirizar Marketing</li> </ul>	satisfação com o serviço terceirizado	100%
PROCESSOS INTERNOS					
OBJETIVOS	INDICADORES	META	INICIATIVA	INDICADOR	META
PI01- Manter a empresa legalmente regularizada	% Enquadramento nas leis e normas	100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atualizar sobre as leis e normas e implementa-las</li> </ul>	% de enquadramento nas leis e normas	100%
PI02- Manter instalações físicas adequadas	grau de funcionalidade e qualidade	100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar 5S</li> </ul>	Grau de implementação	Implementar todos os S
PI03- Manter processos e procedimentos efetivos	investimento em melhorias	5% do faturamento ao ano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisar os processos em busca de pontos a melhorar</li> </ul>	nº de pontos de melhoria	mínimo 3
PI04- Implementar um programa de manutenção total	Nº de paradas não planejadas	0	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar um cronograma de manutenções</li> </ul>	Nº de paradas não planejadas	0
APRENDIZADO E CRESCIMENTO					
OBJETIVO	INDICADORES	META	INICIATIVA	INDICADOR	META
AC01- Manter a infraestrutura tecnológica atualizada	versão do modelo das máquinas e equipamentos	Ter tecnologia satisfatória para o cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudo comparativo</li> </ul>	Ter tecnologia satisfatória para o cliente	Realizar o estudo semestralmente
AC02- Manter a equipe de trabalho atualizada	% investimento em treinamentos	5% do faturamento anual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar plano de treinamentos interno</li> </ul>	horas de treinamento	15h/mês

Fonte: elaborada pelo autor (2021)

A última parte, e não menos importante é a elaboração dos planos de ação. Cada iniciativa do painel de controle deu origem a um plano de ação que são apresentados nos quadros 10, 11,12 e 13.

Quadro 10: Plano de ação perspectivas financeiras

PERSPECTIVA FINANCEIRA					
5W					1H
O quê? (What?)	Por que? (Why?)	Onde? (Where?)	Quem? (Who?)	Quando? (When?)	Como? (How?)
● Analisar os elementos da equação da lucratividade (preço de venda, custos variáveis e custos fixos)	Para analisar qual a melhor forma de aumentar a lucratividade anual em 15%	Na empresa	Proprietário ou gestor	Trimestralmente	Analisar quais das variáveis terão um impacto maior faturamento. Estudar formas de reduzir os custos e possibilidades de aumentar o preço. A melhor opção deverá ser adotada. No final dos três meses, se a lucratividade não tiver aumentado 3,75% deverá ser analisado outras opções.
● Prospectar clientes novos	Para conseguir aumentar o faturamento anual em 15%	Na cidade de Barretos	Toda a equipe	Constantemente	A prospecção será através da indicação de clientes atuais, logo devem-se mantê-los sempre satisfeitos. A prospecção ativa será entregando cartões de visitas nas mecânicas da cidade e usando estratégias de marketing para divulgar a empresa.
● Realizar comparativa dos preços dos concorrentes	Para manter-se atualizado sobre os preços praticados pelos concorrentes, manter-se competitivo e ainda aumentar o faturamento anual em 15%.	Nos concorrentes diretos e indiretos	Toda a equipe	Mensalmente	Será feita uma pesquisa mercadológica. O proprietário ou outro funcionário deverá ir em pelo menos 2 concorrentes por mês para realizar a pesquisa de preços. Deverá ser elaborada um checklist do que será avaliado (serviços prestados, valor cobrado, diferencial).
● Analisar o serviço em busca de pontos de agregação de valor	Para achar pontos de melhoria e aumentar a percepção de valor pelos clientes e assim cobrar um preço maior pelos serviços prestados. Tudo isso para aumentar o faturamento anual em 15%.	Nos processos.	Toda a equipe	Mensalmente	Mensalmente será escolhido um processo para ser melhorado e agregar valor. A análise das melhorias pode ser através de benchmarking, ou seja, o que está sendo feito nos concorrentes e que tem resultado e através de pesquisas e brainstorming com a equipe.
● Capacitar a equipe em processos financeiros especializados	Para desenvolver, de modo adequado, a gestão financeira da empresa	Na empresa ou através de cursos online	Toda a equipe	Semestralmente	Será elaborado um planejamento de cursos de capacitação sobre gestão financeira. Utilizar o site do Sebrae para pegar referências e dicas.
● Terceirizar gestão financeira	Para desenvolver a gestão financeira do negócio e isentar a empresa dessa preocupação e desse trabalho.	Empresa especializada ou pessoa com experiência	Empresa/MEI escolhido	Fechar contrato até Setembro.	Será realizada uma pesquisa das melhores empresas e MEI para realizar a gestão financeira da DJS. Depois de escolhido, avaliar a satisfação com o serviço terceirizado, devendo ser 100%.
● Analisar perfil de inadimplentes históricos	Para ter relatórios dos clientes que tem histórico de inadimplência, com o intuito de filtrar melhor os clientes e reduzir para R\$0,00 o valor de inadimplência.	No CRM escolhido.	Proprietário ou gestor	Mensalmente	Com o auxílio do CRM escolhido, será mapeado e analisado o perfil dos clientes que foram inadimplentes. Analisar o valor da inadimplência, período inadimplentes, condições de pagamento e depois elaborar um relatório. Serão montadas estratégias para acabar com as inadimplências baseado na análise desses relatórios.

Fonte: elaborado pelo autor (2021)

Quadro 11: Plano de ação perspectiva dos clientes

PERSPECTIVA DO CLIENTE					
5W					1H
O quê? (What?)	Por que? (Why?)	Onde? (Where?)	Quem? (Who?)	Quando? (When?)	Como? (How?)
● Pesquisa de satisfação dos clientes (NPS)	Para manter os clientes satisfeitos e achar pontos a serem melhorados.	Por whatsapp ou site.	Todos os clientes	Mensalmente	Inicialmente será estabelecido qual a melhor estrutura para a pesquisa e por onde ela deverá ser feita. Ela deverá ser feita todo mês, com todos os clientes daquele mês, ou seja, todos os clientes que mandaram serviços naquele mês. Mas sempre enfatizar ao cliente que qualquer insatisfação pode ser passada diretamente para o proprietário, se assim ele desejar. O proprietário ou outro funcionário, na última semana do mês, irá até os clientes para assegurar a realização da pesquisa.
● Pesquisar e implementar CRM (software, metodologia, planilha) especializados para o setor	Para fazer uma gestão eficiente dos clientes e fidelizá-los	Na retífica	Proprietário ou gestor	Até dezembro	Será pesquisado softwares, métodos e planilhas de CRM que melhor se adequem a realidade da empresa. Deve-se elaborar uma lista dos itens que são considerados importantes para o CRM. Classificar as opções e implementá-las a que melhor atender as necessidades. Até dezembro deverá estar funcionando perfeitamente.
● Capacitar a equipe em Marketing	Para desenvolver o Marketing estratégico, operacional e tático na organização	Presencialmente ou online	Equipe toda	Semestralmente	Será elaborado um planejamento de cursos de capacitação sobre marketing operacional, estratégico e tático. Utilizar o site do Sebrae para pegar referências e dicas.
● Terceirizar Marketing	Para desenvolver o Marketing estratégico, operacional e tático na organização e isentar o proprietário dessas atividades.	Empresa ou MEI da área de marketing	Empresa ou MEI escolhidos	Fechar contrato até setembro.	Será realizada uma pesquisa das melhores empresas e MEI para cuidar do marketing da DJS. Depois de escolhido, avaliar a satisfação com o serviço terceirizado, devendo ser 100%.

Fonte: elaborado pelo autor (2021)



Quadro 12: Plano de ação perspectiva dos processos internos

PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS					
5W					1H
O quê? (What?)	Por que? (Why?)	Onde? (Where?)	Quem? (Who?)	Quando? (When?)	Como? (How?)
● Atualizar sobre as leis e normas e implementá-las	Para regularizar legalmente a situação da empresa	Na retífica	Proprietário	Até dezembro	Poderá contratar um advogado para auxiliar nas questões legais. No site do SindiMotor tem as leis que devem ser seguidas. Depois de se informar e entender essas leis e normas, elas deverão ser implementadas na retífica, incluindo abrir CNPJ e ter o alvará da prefeitura.
● Implementar 5S	Para manter as instalações físicas adequadas, organizadas e funcionais.	Em toda a empresa	Proprietário e empresa de consultoria	Primeiro semestre de 2022.	Após a construção da cobertura da retífica, o espaço poderá ser organizado de modo mais adequado, e então será implementado o 5S. Para isso, será contratado uma empresa ou algum consultor com experiência na ferramenta. A empresa/consultor contratado deverá estruturar o programa de melhor forma e implementar todos os S da melhor maneira.
● Analisar os processos em busca de pontos a melhorar	Para manter os processos e procedimentos efetivos	Em todos os processos e procedimentos	Proprietário	Mensalmente	Em um primeiro momento, serão analisados os processos e procedimentos considerados mais críticos. Eles serão mapeados e depois serão avaliados os pontos de melhoria. Para estabelecer as melhorias, pode ser realizado um brainstorming ou um benchmarking. Essas melhorias deverão ser implementadas.
● Elaborar um cronograma de manutenções	Para implementar um programa de manutenção total com a finalidade de melhorar o desempenho da retífica, reduzindo o número de paradas.	Em todas as máquinas/ferramentas	Proprietário e os responsáveis pelas manutenções	O planejamento será semestral	Juntamente com os responsáveis pela manutenção das máquinas e utensílios, será elaborado um planejamento de revisões e manutenções preventivas. O objetivo é reduzir os problemas com maquinário.

Fonte: elaborado pelo autor (2021)

Quadro 13: Plano de ação perspectiva do aprendizado e crescimento

PERSPECTIVA DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO					
5W					1H
O quê? (What?)	Por que? (Why?)	Onde? (Where?)	Quem? (Who?)	Quando? (When?)	Como? (How?)
● Estudo comparativo da infraestrutura tecnológica	Para saber os modelos e versões das máquinas dos concorrentes e do mercado com o intuito de manter a infraestrutura tecnológica atualizada e adequada.	Na internet e nos concorrentes	Proprietário	Anualmente	Pesquisando na internet sobre as inovações e novidades e indo nos concorrentes pesquisar o que eles estão usando/fazendo.
● Elaborar plano de treinamentos interno	Manter a equipe de trabalho atualizada e sempre se desenvolvendo	Presencial ou online	Proprietário	Semestralmente	Será elaborado um planejamento de cursos de capacitação sobre diversas áreas. Utilizar o site do Sebrae para pegar referências e dicas.

Fonte: elaborado pelo autor (2021)

Finaliza-se assim a sugestão de um planejamento estratégico para a XYZ Retífica de cabeçotes, sendo a próxima etapa a implementação das sugestões propostas neste trabalho.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O planejamento estratégico mostra-se como uma chave para a competitividade e sobrevivência da empresa. Além disso, através da análise do ambiente é possível determinar as forças e fraquezas, ameaças e oportunidades, que são importantes para traçar estratégias e identificar pontos de melhoria.

Para a elaboração do modelo, uma revisão teórica foi fundamental, sobre planejamento estratégico, Balanced Scorecard e algumas ferramentas de análise de ambiente.

O presente estudo tinha como objetivo geral a proposição de um planejamento estratégico para a XYZ Retífica de Cabeçotes, utilizando o Balanced Scorecard para mensurar e alinhar as estratégias. Tal objetivo foi alcançado, sendo o painel de controle e os planos de ação o resultado final dessa proposta.

Pode-se dizer que o BSC mostra se a empresa possui estratégias alinhadas com a missão, a visão e os valores e se está caminhando em direção aos seus objetivos estratégicos ou se precisa reformular suas iniciativas.

Os objetivos específicos também foram conquistados. A missão, visão e os valores foram determinados, juntamente com a definição de negócio. O ambiente interno foi analisado e as forças e fraquezas foram destacadas. Por último, enfatiza-se a importância de um planejamento a longo prazo para conquistar as metas e objetivos estabelecidos.

Durante o trabalho, foi possível identificar os problemas devido à falta de planejamento de médio e longo prazo, além de entender melhor o ambiente interno e externo. Também se identificou problemas relacionados a gestão financeira e administrativa, falta de indicadores financeiros e problemas relacionados a legislação.

Constatou-se que a empresa não faz pesquisa de satisfação com os clientes, não tem uma gestão eficiente dos clientes. Também se constatou que a empresa não utiliza nenhum tipo de indicador, em área alguma.

A contribuição deste trabalho para a empresa foi a identificação destes pontos, a definição da missão, visão, valores e negócios, que a empresa ainda não havia estabelecido. Outra contribuição deste trabalho foi a proposição dos objetivos estratégicos e dos planos de ação. Essas proposições vão auxiliar a empresa a aumentar a lucratividade, desenvolver a gestão financeira, aumentar o faturamento e

reduzir a inadimplência, que são os objetivos estratégicos da perspectiva financeira do BSC.

Como limitações, é possível citar a falta de documentação da empresa. Não há um histórico de fácil consulta sobre os serviços realizados no mês, pendências, clientes ativos, entradas e saídas de caixa. Isso dificultou no entendimento das demandas dos serviços e na contagem de clientes do mês. As únicas documentações eram os blocos de clientes, que continham a especificação do serviço, o cliente, valor e data, entretanto era pouco eficiente.

Outra dificuldade encontrada foi a disponibilidade de tempo para falar com o proprietário e aplicar os questionários. Por ser o único funcionário, ele é responsável por todas as operações, conseqüentemente era difícil encontrar momentos para conversar.

Este estudo foi dedicado a proposição do planejamento estratégico utilizando o Balanced Scorecard. Fica como proposta de trabalhos futuros a implementação desse planejamento. Uma outra proposta, que seria para depois da implementação, seria o acompanhamento para analisar se as iniciativas realmente estão contribuindo para o alcance dos objetivos estratégicos.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento Estratégico**: formulação, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 2012.

ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Lei nº 15297, de 10 de janeiro de 2014**. Dispõe sobre normas básicas acerca das oficinas mecânicas e estabelecimentos assemelhados que funcionam no Estado. Secretaria da Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo, 10 jan. 2014. 1 Pen drive.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 13032: Veículos rodoviários automotores: Retífica de motores alternativos de combustão interna**. Rio de Janeiro, 2008.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 14004. Resíduos Sólidos – Classificação**. Rio de Janeiro, 2004.

ASSOCIAÇÃO PAULISTA DE RETIFICA DE MOTORES. **Saiba o que é retificar um motor**. Disponível em: < <http://www.aparem.org.br/modulos.php?nome=novidades&file=article&sid=20> >. Acesso em: 14 mai. 2019.

BRASIL. **Lei nº 12305, de 2 de agosto de 2010**. Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos; altera a Lei no 9.605, de 12 de fevereiro de 1998; e dá outras providências. Brasília, 2 ago. 2010. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2007-2010/2010/lei/l12305.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2010/lei/l12305.htm) > . Acesso em: 22 mai. 2019.

BRASIL. **Resolução CONAMA nº362, de 23 de junho de 2005**. Dispõe sobre o recolhimento, coleta e destinação final de óleo lubrificante usado ou contaminado. Publicado no D.O.U. de 27 junho 2005.

CANAL DA PEÇA. **O que é e como funciona um cabeçote?** 2017. Disponível em < <https://www.canaldapeca.com.br/blog/o-que-e-e-como-funciona-um-cabecote/> > . Acesso em: 20 mai. 2019.

CARVALHO, Fernando. **Práticas de Planejamento Estratégico e sua aplicação em organizações do Terceiro Setor**. 2004. Dissertação (Mestre em Administração.) - Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004. 1 Pen drive.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. *E-book*.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**: fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COLOGNESE, Silvio Antonio; MÉLO, José Luiz Bica de. **A técnica de entrevista na pesquisa social**. Cadernos de Sociologia, Porto Alegre, v. 9, p. 143 – 159, 1998.

Disponível em <

[http://www2.fct.unesp.br/docentes/geo/necio\\_turra/PESQUISA%20EM%20GEOGRAFIA/A%20t%E9cnica%20da%20entrevista%20na%20pesquisa%20social.pdf](http://www2.fct.unesp.br/docentes/geo/necio_turra/PESQUISA%20EM%20GEOGRAFIA/A%20t%E9cnica%20da%20entrevista%20na%20pesquisa%20social.pdf)>.

Acesso em: 30 mai. 2019.

CONSELHO NACIONAL DE RETÍFICA DE MOTORES. **Retíficas se especializam e dominam o mercado da reposição frente à concorrência dos remanufaturados.** 2011. Disponível em <

<http://www.conarem.com.br/noticias-gerais/remanufaturados/>> Acesso em: 18 mai. 2019.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

DALFOVO, Michael Samir; LANA, Rogério Adilson; SILVEIRA, Amélia. Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.2, n.4, p.01- 13, Sem II. 2008. Disponível em

<[https://www3.ufpe.br/moinhojuridico/images/ppgd/9.1b%20metodos\\_quantitativos\\_e\\_qualitativos\\_um\\_resgate\\_teorico.pdf](https://www3.ufpe.br/moinhojuridico/images/ppgd/9.1b%20metodos_quantitativos_e_qualitativos_um_resgate_teorico.pdf)>. Acesso em: 30 mai. 2019.

DECOURT, Felipe; NEVES, Hamilton da Rocha; BALDNER, Paulo

Roberto. **Planejamento e gestão estratégica.** 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **A prática de administração de empresas.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003. 1 *Pen drive*.

FEDERAÇÃO NACIONAL DAS ASSOCIAÇÕES DOS REVENDADORES DE VEÍCULOS AUTOMOTORES. **FENAUTO divulga relatório sobre mercado de veículos usados.** Disponível em <

[http://www.fenauto.org.br/index.php?view=single&post\\_id=615](http://www.fenauto.org.br/index.php?view=single&post_id=615)>. Acesso em: 25 jun. 2019.

FEDERAÇÃO NACIONAL DAS ASSOCIAÇÕES DOS REVENDADORES DE VEÍCULOS AUTOMOTORES. **Ano começa com resultados positivos para o setor de veículos usados.** Disponível em <

[http://www.fenauto.org.br/index.php?view=single&post\\_id=698](http://www.fenauto.org.br/index.php?view=single&post_id=698)>. Acesso em: 19 fev. 2020.

FERREIRA, Ademir Antonio; REIS, Ana Carla Fonseca; PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão Empresarial: De Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas.** 1. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011. v. 11.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2002. 1 *Pen drive*.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2008. 1 *Pen drive*.

HERZOG, Ana Luiza. **Os conselhos do pai do Balanced Scorecard**. Revista Exame, 9 out. 2008. Disponível em: < <https://exame.abril.com.br/negocios/os-conselhos-do-pai-do-balanced-scorecard-m0042901/>> . Acesso em: 23 mai 2019.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas estratégicos - Balanced Scorecard**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Estratégia em ação**: Balanced Scorecard. Tradução: Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 1 *Pen drive*.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. 13. ed. como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios: Elsevier, 2000. 1 *Pen drive*.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. Tradução: Sônia Midori Yamamoto. 14. ed. rev. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MAHLE. **Manual técnico**: Curso Mahle Metal Leve motores de combustão interna. 1 ed. Mahle Aftermarket, 2016.

MARTINS, Lauri Tadeu Correa. **Ideias de negócios**: Como montar um serviço de retífica ecológica. [S. l.], s.d. Disponível em < [http://www.sebrae.com.br/appportal/reports.do?metodo=runReportWEM&nomeRelatorio=ideiaNegocio&nomePDF=Ret%C3%ADfica%20Ecol%C3%B3gica&COD\\_IDEIA=54597a51b9105410VgnVCM1000003b74010a](http://www.sebrae.com.br/appportal/reports.do?metodo=runReportWEM&nomeRelatorio=ideiaNegocio&nomePDF=Ret%C3%ADfica%20Ecol%C3%B3gica&COD_IDEIA=54597a51b9105410VgnVCM1000003b74010a) > . Acesso em: 18 mai. 2019.

METAL LEVE S.A. INDÚSTRIA E COMÉRCIO. **Manual técnico**: Recondicionamento de motores de combustão interna. 5. ed. São Paulo: [s. n.], 1988.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do Planejamento Estratégico. Tradução: Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian; GHOSHAL, Sumantra. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007

MONTAR UM NEGÓCIO. **Como montar uma retífica de motores**. 2015. Disponível em < <https://www.montarumnegocio.com/como-montar-uma-retifica-de-motores/> > . Acesso em: 7 mai. 2019.

MORAES, Roque. **Análise de conteúdo**. *Revista Educação*, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999. Disponível em < [http://cliente.argocom.br/~mgos/analise\\_de\\_conteudo\\_moraes.html](http://cliente.argocom.br/~mgos/analise_de_conteudo_moraes.html) > . Acesso em: 31 mai. 2019.

NIVEN, Paul R. **Balanced Scorecard passo-a-passo**: Elevando o desempenho e mantendo resultados. Tradução: Nilza Freire. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

OLIVEIRA, Carlos Alexandre de; ROSA, Andrea da. **Motores de combustão interna – álcool e gasolina**. Santa Maria, CEP SENAI Roberto Barbosa Ribas, 2003. 116 p. il. (Mecânica de Automóveis)

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 33. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

PORTER, Michael E. **Ventaja Competitiva**: creacion y sostenimiento de un desempeño superior. 14. ed. México: CECOSA, 1997.

\_\_\_\_\_. **Competição - on competition**: estratégias competitivas essenciais. 7. ed. Rio de Janeiro: CAMPUS, 1999.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico**: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. *E-book*.

PUGLISI, Maria Laura; FRANCO, Barbosa. **Análise de conteúdo**. 2. ed. Brasília: Liber Livro Editora, 2005. 1 *Pen drive*.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A.; WOLTER, Robert. **Fundamentos de gestão**. São Paulo: Saraiva, 2012.

SCHMITT, Iago Ramon. **Planejamento Estratégico para a empresa Point Calçados e Esportes**. 2015. 104 p. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Florianópolis, 2015. Disponível em <  
<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/166999/TC%20-%20Iago%20Ramon%20Schmitt.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> . Acesso em: 19 fev. 2020.

SERRA, Fernando A. Ribeiro; TORRES, Maria Candida S.; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração estratégica**: conceitos, roteiro prático e casos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2003.

SILVEIRA, Marcelo. **Qual a diferença entre Planejamento Estratégico e Planejamento de Longo prazo?** [S. l.], 5 nov. 2015. Disponível em:  
<https://www.linkedin.com/pulse/qual-diferen%C3%A7a-entre-planejamento-estrat%C3%A9gico-e-de-longo-silveira/> >. Acesso em: 12 abr. 2019.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas S.A, 1998. 1 *Pen drive*.