

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO PARA UMA MICROEMPRESA DO RAMO AUTOMOTIVO

STRATEGIC PLANNING: IMPLEMENTATION PROPOSAL FOR A MICROENTERPRISE IN THE AUTOMOTIVE SECTOR

Júlia Maria Silva Aguiar ^{1*}
Mirelli Maciel Santos ^{2**}
Wemerson Carvalho dos Santos ^{3***}

RESUMO

O planejamento estratégico consiste em um processo de suma importância para tomada de decisões adequadas, de acordo com os valores e resultados almejados pela empresa, vez que permite à mesma estabelecer a melhor direção a ser seguida com base em seu panorama concreto. O presente artigo científico possui como objetivo geral o desenvolvimento de uma proposta de implantação do planejamento estratégico em uma empresa do ramo automotivo. O estudo foi realizado sob o método descritivo qualitativo, onde foram coletadas informações sobre a microempresa com a finalidade de averiguar sua posição no segmento em relação ao mercado atual, combinando, ainda, com a realização de estudo de caso pautado no levantamento dos pontos fortes, fracos, oportunidades, ameaças e definimos também junto com o proprietário a missão, visão e valores da empresa.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Microempresa. Segmento automotivo. Sistema de melhorias.

ABSTRACT

Strategic planning is an extremely important process for making appropriate decisions, in line with the values and results desired by the company, as it allows it to establish the best direction to be followed based on its concrete panorama. In this vein, this scientific article has as its general objective the development of a proposal for the implementation of strategic planning in a company in the automotive sector. The study was carried out under the qualitative descriptive method, where information about the micro-company was collected in order to ascertain its position in the segment in relation to the current market, also combining with the carrying out of a case study based on the survey. of strengths, weaknesses, opportunities, threats and we also define together with the owner the mission, vision and values of the company.

Keywords: Strategic planning. Micro enterprise. Automotive segment. Improvement system.

^{1*} Rede de Ensino Doctum – Unidade Serra – e-mail: juliaaguilar.m@gmail.com - Graduanda em Engenharia de Produção.

^{2**} Rede de Ensino Doctum – Unidade Serra – e-mail: mirelli.maciel2201@gmail.com - Graduanda em Engenharia de Produção.

^{3***} Rede de Ensino Doctum – Unidade Serra – e-mail: prof.wemerson.santos@doctum.edu.br – Professor orientador da Rede de Ensino Doctum – Unidade Serra.

1 Introdução

O Planejamento Estratégico consiste em um processo cuja finalidade é definir qual rumo a empresa deverá seguir, estabelecendo uma correlação entre metas e objetivos para com o panorama empresarial atual e a definição de diretrizes e estratégias necessárias ao alcance dos resultados almejados, visando otimizar seu alcance através de uma gestão eficiente.

Conforme Drucker (1977) define Planejamento Estratégico como um processo contínuo, sistemático, organizado e capaz de prever o futuro, de maneira a tomar decisões que minimizem riscos e Oliveira (2010) compreende a estratégia como um caminho ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada, os desafios e objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu trabalho. Trata-se de um processo que busca melhorar as ações da organização de forma de atingir seus objetivos propostos.

O Planejamento Estratégico é uma ferramenta comumente utilizada em grandes empresas, vez que nas micro e pequenas empresas muitas vezes é desconhecido, mesmo tratando-se de um processo de suma importância, pois, sendo realizada a sua correta implantação, a empresa pode obter resultados de sucesso, resultados esses que se encontram, muitas vezes, impedidos pela ausência de um planejamento estratégico, comprometendo o futuro da empresa.

O presente estudo visa desenvolver uma proposta de implantação do planejamento estratégico para a microempresa Marinoti Centro Automotivo, localizada no município da Serra - ES, atuante no ramo automotivo desde 2017, prestando serviços de mecânica em geral, como a prevenção e/ou reparos dos veículos, cujo panorama empresarial apresenta um crescimento significativo no segmento e, considerando seu desejo de expansão, logo identificou-se a importância da implantação do planejamento estratégico. Diante disso, surge como

problema de pesquisa: “Como elaborar um plano estratégico visando atender as necessidades da microempresa?”.

2 Objetivos

2.1 Objetivo geral

O presente estudo tem como objetivo geral desenvolver um proposta de implantação do planejamento estratégico para uma microempresa do ramo automotivo, localizada no município da Serra -ES.

2.2 Objetivos específicos

O estudo apresenta, ainda, os seguintes objetivos específicos:

- Analisar a situação atual da microempresa, com especial foco em suas fraquezas, pontos fortes, possibilidades de crescimento e resultados almejados;
- Definir missão, visão e valores empresariais;
- Propor planos de ação.

O que se espera alcançar através da elaboração dessa pesquisa científica, é que a empresa analisada obtenha um provável plano estratégico adequado com a realidade, e que possa desfrutar dos benefícios da implantação do planejamento estratégico.

3 Referencial teórico

3.1 Do planejamento estratégico

O planejamento estratégico consiste em um processo através do qual a empresa se mobiliza para atingir o sucesso e construir seu futuro por meio de um comportamento proativo, antecipando-se e prevendo eventuais acontecimentos do

mercado, considerando seu ambiente atual e futuro. (SAMPAIO, 2004).

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2004) o planejamento estratégico nasceu de uma realidade de competições existentes no mundo, a qual impele os competidores a pensar em estratégias para melhor se posicionar ou manter suas posições no ambiente competitivo, sendo comum observar, especialmente após a Revolução Industrial, ocorrida entre os séculos XVIII e XIX, a presença da competição desde o surgimento das primeiras organizações industriais e comerciais.

No início do século XX surge a produção em massa e empresas de grande porte como a Ford e General Motors competem desenvolvendo estratégias de diversificação baseadas nas fragilidades do concorrente, resultando no surgimento, após a Segunda Guerra Mundial, dos primeiros conceitos tradicionais de planejamento estratégico, surgiu na década de 1960 a análise SWOT ou Modelo de Harvard como ferramenta para elaboração de estratégias empresariais.

Não obstante, foi entre 1970 e 1980 que o planejamento viveu sua fase de ouro. A recessão do início da década de 1980 e os prejuízos experimentados pelas empresas como consequência desse período produziram um movimento de análises e desenvolvimento de estratégias para superação dessa fase (CHIAVENATO e SAPIRO, 2004).

3.1.1 Das etapas do planejamento estratégico

Para Wosniak e Rezende (2012, p.800), “a administração estratégica pode ser resumida em etapas interrelacionadas e interdependentes, que a alta administração deve realizar e apoiar”, conforme os itens a seguir:

- I) Análise de ambiente externo: verificando as oportunidades e ameaças ou limitações;
 - II) Análise de ambiente interno: pontos fortes e fracos;
 - III) Estabelecimento de missão organizacional e dos objetivos gerais; IV) Formulação de estratégias em todos os níveis, que permitam à organização combinar seus pontos fortes e fracos com as oportunidades do ambiente; V) Implementação de estratégias;
 - IV) Realização de atividades de controle estratégico.
- Isso envolve recursos, produtos finais de rentabilidade futura comprovada e

um conjunto de regras de comportamento social que permitam à organização continuar a alcançar seus objetivos (ANSOFF E MCDONNELL, 1993).

Em outras palavras, preconiza Ponce (2013) sobre as etapas que integram o planejamento estratégico:

- Fase 1: fase de diagnóstico, onde são identificados os pontos mais vulneráveis da empresa sob os aspectos internos e externos;
- Fase 2: fase de determinação de resultados almejados, considerando-se micro e macro elementos;
- Fase 3: fase de fixação de etapas e métodos para alcance das metas fixadas na etapa 2, incluindo recursos e retornos almejados;
- Fase 4: comparativo de desempenho pré/pós implementação das medidas, desenvolvendo medidas corretivas, caso necessário (PONCE, 2013, p. 26).

É necessário salientar que os fatores externos aos quais a autora se refere abrangem empresas de destaque no mesmo segmento, buscando fomentar a competitividade, além de valorizar os aspectos de maior relevância da empresa objeto da gestão, buscando trazer maior destaque a esta em sua área de atuação.

Não obstante, é imprescindível a continuidade do acompanhamento das diretrizes implementadas, a fim de verificar os seus desdobramentos no caso concreto e readequa-las periodicamente às novas necessidades que possam surgir desse novo panorama, além de possibilitar a busca pelo alcance de novas metas, antes inviabilizadas em razão das falhas pré-existentes (PONCE, 2013).

A seguir será realizada uma análise das etapas do planejamento estratégico como: Diagnóstico estratégico, missão, visão, valores, análise do ambiente interno e externo e análise SWOT, para um melhor entendimento.

3.1.2 Diagnóstico estratégico

Para Oliveira (2007), a fase do diagnóstico estratégico, que corresponde à análise, a auditoria dentro de uma empresa precisa ser executada de maneira mais realista possível, pois qualquer tomada de posição errada pode prejudicar todo o restante do processo de desenvolvimento e implementação do planejamento

estratégico da empresa.

De acordo com Guazzelli e Xarão (2019, p.44), “diagnóstico estratégico” é a etapa na qual a organização busca explicar como se encontra. O diagnóstico deve ser elaborado por indivíduos que possuem diversas informações dentro da organização, como líderes e gestores, pois elas devem ser suficientes para analisar e conferir todos os aspectos relativos às realidades interna e externa da empresa”.

Ainda conforme Guazzelli e Xarão (2019, p.45), “a empresa deve apurar se de fato encontra-se no momento ideal para desenvolver o seu planejamento estratégico, de forma que necessita analisar se está passando por circunstâncias de turbulência, o que não corresponde à ocasião ideal para isso, pois todo o processo poderia ser inviabilizado. Ademais, a organização só deve iniciar a elaboração desse planejamento quando todos os responsáveis concordarem em implantar o processo e estiverem conscientes de que precisarão se envolver totalmente nisso”.

3.1.3 Missão

Missão é a razão de ser da empresa. Nesse ponto procura-se determinar qual o negócio da empresa, por que ela existe, ou, ainda, em que tipos de atividades a empresa deverá 3 concentrar-se no futuro, a qual se procura responder à pergunta básica: onde se quer chegar com a missão (OLIVEIRA, 2010).

Segundo Oliveira (2007), a missão é ponto que merece destaque, é de grande importância para qualquer empresa, pois é ela que identifica qual é o segmento da empresa, por qual motivo ela existe e quais os tipos de procedimentos que deverão ser analisados futuramente.

Chiavenato e Sapiro (2003) dizem que missão é o componente que traduz as responsabilidades e pretensões da organização junto ao ambiente e define o “negócio”, limitando o seu ambiente de atuação.

Para Biagio e Batocchio (2005) a missão deve evidenciar as atividades da empresa, incluído os mercados que ela atende, as áreas nas quais atuam, os produtos e serviços os quais ela oferece.

3.1.4 Visão

Serra *et al* (2004, p. 42) definem a visão como a percepção das necessidades do mercado e os métodos pelos quais uma organização pode satisfazê-las, auxiliando a empresa a unir-se em torno dos valores comuns que possibilitam direcioná-la para o aproveitamento de uma oportunidade, com vantagem competitiva.

A identificação da Visão é considerada por Oliveira (2007) como os limites que os responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um lapso temporal longo e uma abordagem mais ampla, representa o que a empresa deseja ser em um futuro próximo ou distante.

No entendimento de Scott, Jaffe e Tobe (1998), mesmo que a visão nos oriente para o futuro é importante compreender que ela parte do presente. A tensão que surge da comparação entre a imagem de futuro desejada e a realidade de hoje é o que faz com que a Visão se torne ação, sem tornar-se uma fuga da realidade. É importante que a consciência da situação atual esteja presente na Visão, ou, do contrário, ela se torna desconectada e sem força.

3.1.5 Valores

Para Harrison (2005), os valores consistem em uma base de consulta para conferir e assim determinar quais estratégias serão escolhidas, para que seja encontrado o caminho correto a percorrer, que consiste no auxílio ao desempenho das metas e objetivos.

Serra, Torres e Torres (2004) afirmam que os valores são princípios de orientação essenciais, são significantes para os componentes da organização. A companhia escolhe seus valores, com integridade, sendo que estes não devem ser mudados para comportar-se a efeitos externos, possuindo forte influência nas questões éticas e morais, criando sustentabilidade nas vantagens competitivas e

influenciando nas políticas regentes da mesma empresa (OLIVEIRA, 2007).

Em havendo o devido enraizamento dos valores e o comprometimento verdadeiro da empresa para com a sua eficácia, será garantida a esta uma vantagem competitiva (OLIVEIRA, 2007).

3.1.6 Análise dos ambientes interno e externo

Segundo Oliveira (2007), o ambiente interno possui como propósito levantar os pontos fortes, fracos e neutros que a empresa possui, analisando seus produtos e serviços em relação a sua posição atual no mercado e, de acordo com o que preceitua Andrade (2012), os pontos fortes se referem aos fatores positivos, que atuam como facilitadores de sua capacidade para atender suas finalidades, pondo a empresa em uma situação privilegiada comparada com a concorrência, enquanto os pontos fracos os fatores negativos são inibidores da capacidade para atender as finalidades da empresa, ou seja, ela fica desfavorável quanto aos seus concorrentes.

Oliveira (2008), conclui que se bem analisado os pontos fortes, fracos, bem como as oportunidades e ameaças, proporcionará uma ferramenta para o executivo ter uma visão geral da empresa e seu ambiente, bem como começar a estabelecer onde a empresa deverá chegar e como essa nova posição será alcançada.

Segundo Oliveira (2002, p.92), a análise externa, tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças, bem como a sua atual posição de produtos versus mercado e, prospectiva, quanto a sua posição produtos versus mercado desejado no futuro e, para Costa (2003), o ambiente externo deveria guiar o Planejamento Estratégico para a sua tomada de decisão, podendo assim gozar das oportunidades e prevenir-se das ameaças encontradas fora da empresa.

Oliveira (2008) afirma que a análise externa tem por objetivo estudar a relação entre a empresa e seu ambiente em medidas de oportunidades e ameaças. Porém as empresas devem procurar aproveitar as oportunidades, bem como procurar diminuir ou absorver as ameaças ou, simplesmente, conviver com elas.

3.1.7 Análise SWOT

O termo SWOT é o acrônimo para Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats que quando traduzimos para o português temos a sigla FOFA que significa Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças e, de acordo com Paula (2015), a análise SWOT é uma das ferramentas mais fáceis e ao mesmo tempo úteis que uma empresa tem as suas ordens para compreender o ambiente em que está introduzida e criar a base de informações necessárias para preparar e planejar seu futuro.

Conforme Serra, Torres e Torres (2004), a análise SWOT é um instrumento de extrema utilidade na organização do planejamento estratégico. Por meio da análise SWOT pode-se destacar quais são as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que rodeiam a empresa, facilitando e ajudando no gerenciamento em busca do melhor desempenho.

Torres e Torres (2004, p. 28) relata que “a função primordial da 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”. Sendo assim a aplicação da análise SWOT permite que as empresas consigam enxergar de forma mais ágil os pontos críticos.

O modelo SWOT é uma metodologia utilizada para auxiliar no planejamento estratégico das empresas, possibilitando à ela alcançar os seus objetivos estratégicos, buscando a melhoria em todas as áreas da organização, bem como, a avaliação do cenário em que a empresa se encontra no mercado global (VALADARES, 2003).

3.1.8 Objetivos estratégicos

Valadares (2002) define objetivos estratégicos como um alvo ou um ponto que a empresa pretende atingir no futuro. Esse objetivo deve ser quantificado e haver um prazo para a sua concretização, ou seja, é o objetivo que a empresa estabeleceu para que consiga chegar no lugar esperado, enquanto Valadares (2002, p.65) traz outra argumentação: “O que a empresa deseja ou quer atingir como objetivo,

naturalmente é, além de um ato de vontade ou de necessidade, uma boa compreensão de sua interação com o seu meio ou com o seu ambiente externo como um todo”.

Segundo Andrade (2012, p.101) os objetivos estratégicos devem ser desdobrados em planos mais detalhados, capazes de serem entendidos e executados dentro de uma linguagem mais detalhada e específica e, conforme Serra, Torres e Torres (2004, p. 96) o objetivo estratégico “são marcos que definem o desempenho desejado em relação aos aspectos estratégicos e auxiliam a empresa a ter como foco os resultados”.

3.1.9 Plano de ação

De acordo com Andrade (2012, p.100) “Os planos de ação lidam com questões táticas e operacionais, voltadas para o médio e curto prazo, e procuram traduzir e moldar as decisões estratégicas em planos mais concretos, capazes de serem entendidos e executados dentro de uma linguagem mais detalhada e específica para cada um dos diversos setores que constituem a empresa”.

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

4 METODOLOGIA

A metodologia utilizada nesta pesquisa é o método descritivo qualitativo, consistindo em coletar informações sobre a microempresa, a fim de se obter uma análise atual e geral sobre a Marinoti Centro Automotivo. Todas as informações da

microempresa que serão necessárias para a elaboração da proposta de implantação do planejamento estratégico partirão do proprietário.

A pesquisa é definida como um estudo de caso com coletas de dados, onde serão analisados os pontos fortes, fracos, oportunidades, ameaças e definição da missão, visão e valores e, desta forma, espera-se que a presente pesquisa possa contribuir para o melhor entendimento dos procedimentos a serem seguidos para a elaboração do planejamento estratégico.

4.1 Estudo de caso

A empresa Marinoti Centro Automotivo (Figura 01) localiza-se na Avenida Jacaraípe, no município de Serra/ES, atuando no segmento automotivo desde o ano de 2017, prestando serviços de mecânica em geral, além de disponibilizar os seguintes produtos para seus clientes: óleo, filtro, pastilhas de freio, amortecedores e serviços (Figura 02) como higienização de ar-condicionado, diagnóstico com aparelho e outros.



Figura 01: Fachada da empresa.
Fonte: Autoras, 2021.



Figura 02: Registro de serviço sendo prestado pela empresa.
Fonte: Autoras, 2021.

Atualmente a empresa conta com um mecânico, que combina a função com a gestão empresarial, haja vista ser o proprietário da empresa, a figura propriamente dita do microempreendedor, além de um ajudante de mecânico e um administrador.

A técnica escolhida para a realização da coleta de dados foi a entrevista não estruturada combinada com a observação, através das quais foi possível obter uma percepção ampliada acerca do panorama empresarial, fomentando o exame de fatos e fenômenos, bem como o posterior desenvolvimento do planejamento estratégico.

5 Resultados obtidos

Apesar de tratar-se de uma microempresa, esta encontra-se consideravelmente capacitada para a satisfação das necessidades dos clientes, possuindo equipamentos necessários à realização de diversos serviços, além de ofertar produtos e peças de reposição, sendo possível, ainda, que as mesmas sejam

encomendadas em razoável transcurso de prazo, comprometendo-se com a qualidade e a originalidade das peças, ocasionando, assim, a elevação da qualidade dos serviços prestados.

Apesar de a empresa contar apenas com dois funcionários atuantes no seu produto final, o mecânico, também proprietário, e seu auxiliar, o primeiro preocupa-se de forma considerável para com a capacitação do segundo, buscando enraizar os valores da empresa e torná-lo apto à realização de atendimento equivalente para com a qualidade empresarial, buscando manter a credibilidade conquistada na região.

Na análise do ambiente externo, foi possível observar como principais oportunidades a elevação na demanda de manutenção em caráter específico a determinados sistemas veiculares, como é o caso do sistema Flex, cuja manutenção depende de conhecimento aprofundado e capacitação do mecânico para tal, visto seus requisitos mínimos, além do panorama econômico decorrente da pandemia de Covid-19, o qual afetou a produção de carros nas grandes fábricas, aumentando o comércio de carros usados e, conseqüentemente, da sua necessidade de manutenção, inspeção e qualificação dos elementos que integram o veículo.

Em se tratando das ameaças observadas, destaca-se o aumento do custo das peças e insumos relacionados à prestação dos serviços, agravado pela grande expansão de variedade de peças e sistemas, desencadeando a necessidade de ampliação do estoque ou de parceria satisfatória com distribuidores, visando atender o cliente dentro do prazo necessário, evitando que o mesmo busque a concorrência em razão da oferta de prazo menor.

Outra ameaça de grande relevância consiste na obrigatoriedade de manutenção ser realizada junto à concessionária, com a finalidade de proteger a garantia, evitando sua perda, a qual ocorre quando o veículo é levado para manutenção em local diverso das autorizadas da marca.

Quanto á seus fatores internos, a empresa apresenta como pontos fortes seu enraizamento na região e adjacências, mesmo em curto tempo de implantação, além do comprometimento para com a qualidade e originalidade das peças e produtos

utilizados, aumentando a qualidade do serviço prestado ao cliente e o oferecimento de garantia, atendendo as normas dispostas na legislação consumerista.

Devemos considerar os pontos fracos as limitações de seu espaço físico que, mesmo sendo aproveitado em seu máximo, não faz-se adequado para a sua expansão, haja vista possibilitar o abrigo de 3 ou 4 veículos em seu interior (Figura 03), devendo os demais permanecerem estacionados na rua.



Figura 03: Parte interna do centro automotivo
Fonte: Autoras, 2021.

Outro ponto fraco de grande relevância diz respeito à impossibilidade de prestação de serviços em ambiente externo, haja vista o fato de a empresa contar com apenas um mecânico e um auxiliar, o que possibilita sua realização apenas

havendo agendamento, impedindo que o mesmo atenda demandas de urgência e, assim, eleve seu resultado operacional.

Diante de todas as especificidades apresentadas, tem-se a matriz SWOT (Tabela 01), apresentando suas forças e fraquezas, oportunidades e ameaças, bem como simplificando a construção do planejamento estratégico.

	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
AMBIENTE EXTERNO	<ul style="list-style-type: none"> - elevação na demanda de manutenção de motores específicos; - elevação na aquisição de carros seminovos, elevando a necessidade de manutenção e inspeção. 	<ul style="list-style-type: none"> - aumento no custo de peças e insumos; - necessidade de catálogo ampliado e rápida disponibilização das peças, devido à urgência dos clientes.
	FORÇAS	FRAQUEZAS
AMBIENTE INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> - enraizamento no segmento na região e adjacências; - comprometimento com a qualidade e originalidade das peças e insumos; - cumprimento às diretrizes consumeristas, concedendo garantia ao consumidor. 	<ul style="list-style-type: none"> - espaço físico limitado; - impossibilidade de prestação de serviços urgentes em ambiente externo.

Tabela 01: Matriz SWOT.
Fonte: Elaborado pelas autoras, 2021.

Através da análise desenvolvida foi possível levantar os seguintes fatores críticos de sucesso: 1. Os clientes buscam a empresa em razão de seu comprometimento com a qualidade dos produtos/insumos utilizados e a consequente qualidade dos serviços prestados, o que se torna uma vantagem frente à concorrência; além da agilidade no atendimento, o oferecimento de serviços especializados e sua localização.

Visando subsidiar a proposta das diretrizes de planejamento estratégico, faz-se necessária a construção dos cenários (Tabela 02), auxiliando na tomada de

decisões de forma segura, especialmente para o desenvolvimento de metas em conformidade com o almejado para o futuro da empresa.

	OTIMISTA	NORMAL	PESSIMISTA
Do mercado	O crescimento na aquisição de seminovos, caso contínuo, pode desencadear uma linha específica no atendimento, devendo o mecânico se capacitar para atendimento exclusivo.	O crescimento na aquisição de seminovos, apesar de estimular a busca pelos serviços, não faz-se suficiente para justificar sua exclusividade.	O crescimento na aquisição de seminovos consiste em uma circunstância temporária.
Da necessidade de portfólio de peças/insumos mais abrangente	Havendo maior espaço físico, a empresa conta com maior disponibilidade de peças à pronta entrega, além de reduzir o prazo de entrega de peças junto à autorizadas.	A empresa segue atuando na aquisição de peças com prazo de entrega razoável, tendo flexibilizado alguns prazos a fim de atender melhor às necessidades dos clientes.	Não foi possível ampliar o portfólio de peças e insumos da empresa
Do espaço físico	Com o crescimento da demanda, será buscado um novo espaço físico, atendendo suas necessidades;	Mesmo com o crescimento da demanda, o profissional busca manter-se no ponto já conhecido o máximo de tempo possível.	Não houve crescimento suficiente para justificar a busca por um ponto de dimensões maiores.
Da possibilidade de atendimento em ambiente externo	Visando atender à demanda em ambiente externo, deve ser contratado um novo profissional,	A demanda externa, apesar de existir, pode ser conciliada com os serviços prestados em ambiente interno.	Não há procura suficiente para a adoção de medidas

	devidamente capacitado para com os valores da empresa.		
--	--	--	--

Tabela 02: Cenários.
Fonte: Elaborado pelas autoras, 2021.

Após, fez-se necessário o desenvolvimento dos referenciais estratégicos (Tabela 03), ferramenta utilizada com a finalidade de definir os principais aspectos empresariais, como valores, visão, missão e outros correlacionados ao seu funcionamento e o posterior desenvolvimento de mapa estratégico (Tabela 04):

DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO	Manutenção de veículos
VISÃO	Atuar como referência no segmento na região
MISSÃO	Oferecer um serviço de manutenção de veículos com excelência e agilidade
VALORES	Qualidade, confiabilidade, amplo portfólio e agilidade

Tabela 03: Referenciais estratégicos.
Fonte: Elaborado pelas autoras, 2021.

	OBJETIVO	DIRETRIZ
CLIENTES	Ampliação da abrangência	Conciliação dos atendimentos internos com os atendimentos externos de urgência.
GESTÃO DE PESSOAS	Contratação de um mecânico para realização dos atendimentos externos de urgência	Realização de processo seletivo e posterior capacitação do profissional contratado de acordo com os valores da empresa.
FINANCEIRO	Ampliação do lucro	Ampliação da prestação de serviços através da ampliação do público-alvo e sua constante fidelização.
OPERACIONAL	Elevar a qualidade dos serviços prestados	Realização de capacitação contínua dos profissionais atuantes junto à empresa.

Tabela 04: Mapa estratégico.
Fonte: Elaborado pelas autoras, 2021.

Nesta tabela, têm-se os seguintes indicadores e metas (Tabela 05):

	OBJETIVOS	INDICADOR	META
CLIENTES	- expansão do público-alvo - contínua fidelização dos clientes	% de novos clientes e clientes assíduos	50%
GESTÃO DE PESSOAS	- contratação de profissional para realização dos atendimentos externos	% de atendimentos em ambiente externo	50%
FINANCEIRO	- ampliação do lucro	% comparada com base no mês prévio às modificações	75%
OPERACIONAL	- elevação da qualidade dos serviços	% de satisfação dos clientes	85%

Tabela 05: Indicadores e metas.
Fonte: Elaborado pelas autoras, 2021.

5.1 Plano de ação: 5W2H

Após a análise de todo o panorama empresarial, é possível desenvolver o plano de ação (Tabela 06) com as diretrizes referentes aos resultados almejados, o qual conta com os seguintes objetivos: ampliar o portfólio de peças e insumos ofertados pela empresa, ampliar sua cartela de clientes e realizar atendimentos externos sem o comprometimento dos atendimentos internos, podendo ser desenvolvida, posteriormente, a inclusão de novas diretrizes, as quais deverão basear-se nos resultados obtidos neste primeiro momento, estabelecendo um sistema de melhorias contínuo.

O QUE	QUEM	QUANDO E ONDE	COMO E PORQUE	QUANTO
Aumento do portfólio de peças e insumos	Proprietário/operador e administrador	Mar/22, contato telefônico	O proprietário/operador informará ao administrador sobre as peças mais utilizadas, devendo este contactar autorizadas e distribuidoras com a finalidade de obter	0

			peças em consignação ou por encomenda com entrega em curto tempo.	
Ampliação/fidelização dos clientes	Proprietário/operador	Jun/22, realizando o cadastro do cliente em sistema informatizado	- deverá ser realizado o cadastro de cada novo cliente, possibilitando contactá-los para a realização de serviços de manutenção, informação sobre promoções e envio de mensagens de aniversário e ocasiões especiais; - a fidelização deve basear-se, além de um serviço de excelência, na oferta de brindes de baixo custo, porém significativos para o consumidor.	1.000,00
Realização de atendimentos externos	Operador mecânico, contratado pelo proprietário/mecânico responsável	Mar/22 Onde solicitado.	- desenvolver um processo seletivo para contratação de mecânico, o qual ficará responsável, após seu treinamento, pelos atendimentos externos.	Remuneração à combinar

Tabela 06: Plano de ação – 5W2H.
Fonte: Elaborado pelas autoras, 2021.

5 Considerações finais

O presente estudo buscou aplicar as ferramentas do planejamento estratégico em prol de microempresa atuante no segmento automotivo, utilizando para tal o levantamento de referencial teórico combinado com estudo de caso, atuando o primeiro como a ferramenta necessária à obtenção do conhecimento teórico necessário ao desenvolvimento do plano de ação passível de implantação na empresa.

Desta forma, foram apresentadas, mediante aprofundada análise, os aspectos da empresa selecionada, incluindo seus pontos fracos e fortes, além de suas oportunidades e ameaças, auxiliando, assim, no desenvolvimento de uma proposta em acordo com seu real panorama atual, possibilitando que todas as condutas da empresa atuem, a partir de sua implantação, em conformidade com os resultados almejados.

Diante de todo o exposto, é possível concluir que o presente estudo atendeu de forma integral as expectativas inerentes ao seu desenvolvimento, visto que o levantamento das informações em campo teórico e a análise dos preceitos concretos da empresa formulou-se o desenvolvimento do plano de ação inicialmente proposto, com a finalidade de promover a implantação de um sistema de melhorias contínuo, capaz de melhorar a expansão da empresa e sua competitividade no segmento.

Contudo, deve-se reiterar que, para que as medidas propostas apresentem os resultados almejados, devem ser integralmente aplicadas, sofrendo adaptações ao novo panorama sempre que necessário, evitando, assim, que o sistema de gestão empresarial e seu processo operacional resultem defasados, trazendo vulnerabilidade aos resultados já alcançados.

6 Referências

AGUIAR, Sílvia Letícia Conzatti de. **Elaboração do plano estratégico para uma pequena empresa de prestação de serviços automotivos**. 2011. 49 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/36704/000792921.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em 10 mar 2021.

BORGES, Kelly Melo. **Monitoramento por meio de indicadores de desempenho no controle do planejamento estratégico**. 2014. 43 f. Monografia (Especialização) - Curso de Gestão Estratégica e Qualidade, Instituto A Vez do Mestre, Brasília, 2014. Disponível em: <https://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/posdistancia/52397.pdf>. Acesso em 05 maio 2021.

CASTELLA, Celso Waldemar *et al.* **Aplicação da análise SWOT na empresa CWC Treinamentos Ltda: um estudo de caso na região de Joinville - SC**. 2012. 12 f. Tese (Doutorado) - Curso de Tecnologia em Gestão de Qualidade, Instituto Superior Tupy, Joinville, 2012. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Eduardo-Batiz/publication/327079865_Aplicacao_da_analise_SWOT_na_empresa_CWC_Treinamentos_Ltda_um_estudo_de_caso_na_regiao_de_Joinville-SC/links/5b77623fa6fdcc5f8b50fe05/Aplicacao-da-analise-SWOT-na-empresa-CWC-Treinamentos-Ltda-um-estudo-de-caso-na-regiao-de-Joinville-S-C.pdf>. Acesso em 12 maio 2021.

CONSENTINO, Danielli Venancio *et al.* **Planejamento estratégico voltado para a gestão e desenvolvimento de uma empresa**. 2011. 99 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Unisaesiano, Guarantã, 2011. Disponível em: <<http://www.unisaesiano.edu.br/biblioteca/monografias/54017.pdf>>. Acesso em 15 mar 2021.

DOMINGUES, Eduarda Fernanda. **Análise swot como ferramenta estratégica em uma empresa do ramo logístico de grãos**. 2019. 19f. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia de Produção, Unicesumar, Maringá, 2019. Disponível em: <<http://rdu.unicesumar.edu.br/bitstream/123456789/5351/1/TRABALHO%20DE%20OCCLUS%c3%83O%20DE%20CURSO.pdf>>. Acesso em 12 maio 2021.

MACHADO, Denise Selbach. **Filosofia Institucional: Missão - Visão - Valores do sistema de bibliotecas da universidade federal do Rio Grande do Sul**. 2009. 119f. Monografia (Especialização) - Curso de Gestão de Bibliotecas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/18488/000730113.pdf>>. Acesso em: 10 maio 2021.

PERDONÁ, Luciana da Silva. **Proposta de implantação do planejamento estratégico para uma oficina mecânica no município morro da fumaça**. 2016. 55 f. TCC (Graduação) - Curso de Ciências Contábeis, Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2016. Disponível em: <<http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/4443/1/Luciana%20da%20Silva%20Perdon%c3%a1.pdf>>. Acesso em 05 maio 2021.

PONCE, Gisele de Mello. **Planejamento estratégico em uma construtora de pequeno porte**. Universidade de São Paulo: São Paulo, 2013. Graduação em Engenharia de Produção. Disponível em: <<http://pro.poli.usp.br/trabalho-de-formatura/planejamento-estrategico-em-uma-construtora-de-pequeno-porte/>>. Acesso em 07 set 2021.

SANTOS, Aline dos. **A importância do planejamento nas empresas de micro, pequeno e médio portes**. 2010. 37 f. Monografia (Especialização) - Curso de Gestão Empresarial, Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <https://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/t205745.pdf>. Acesso em 20 mar 2021.

SCHONARTH, Éverson Luis. **Planejamento estratégico em uma empresa de prestação de serviço no ramo automotivo**. 2014. 58f. TCC (Doutorado) - Curso de Engenharia de Produção, Faculdade Horizontina, Horizontina, 2014. Disponível em: <https://fahor.com.br/images/Documentos/Biblioteca/TFCs/Eng_Producao/2014/Everson_Luis_Schonarth.pdf>. Acesso em 12 maio 2021.

SILVA, Elizângela da. **Planejamento estratégico para a empresa facilvel veículos Ltda**. 2007. 80 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade do Vale do Itajaí, Tijucas, 2007. Disponível em: <<http://siaibib01.univali.br/pdf/Elizangela%20da%20Silva.pdf>>. Acesso em 20 mar 2021.

TROMBIM, Noéle Vitali. **Elaboração do planejamento estratégico para pequenas empresas: proposta de implantação em uma loja do ramo vestuário do sul de Santa Catarina**. 2015. 46 f. TCC (Graduação) - Curso de Ciências Contábeis, Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2015. Disponível em: <<http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/3593/1/No%c3%a9lle%20Vitali%20Trombim.pdf>>. Acesso em 10 maio 2021

Uygun, R., & Altın, E. (2011). **Overview of Methodological Trends of the Last Decade in Strategic Management Research**. Procedia-social and Behavioral sciences, 24, 1475-1480.

Wosniak, F. L., & Rezende, D. A. (2012). **Gestão de estratégias: uma proposta de modelo para os governos locais**. Revista de Administração Pública, 46(3), 795 a 816. Recuperado de <http://bibliotecadifital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7113>.