

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

ELISA DOS REIS SANTOS

**APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS DA GESTÃO ESTRATÉGICA PARA  
MELHORIA DE DESEMPENHO DE UMA PEQUENA EMPRESA VAREJISTA E  
PRESTADORA DE SERVIÇOS DA ZONA DA MATA MINEIRA**

JUIZ DE FORA

2024

ELISA DOS REIS SANTOS

**APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS DA GESTÃO ESTRATÉGICA PARA  
MELHORIA DE DESEMPENHO DE UMA PEQUENA EMPRESA VAREJISTA E  
PRESTADORA DE SERVIÇOS DA ZONA DA MATA MINEIRA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Faculdade de Engenharia da Universidade Federal  
de Juiz de Fora, como requisito parcial para a  
obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Orientador: D. Sc. Luiz Henrique Dias Alves

JUIZ DE FORA  
2024

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Santos , Elisa dos Reis .

Aplicação de ferramentas da gestão estratégica para melhoria de desempenho de uma pequena empresa varejista e prestadora de serviços da zona da mata mineira / Elisa dos Reis Santos . -- 2024.  
62 f. : il.

Orientador: Luiz Henrique Dias Alves  
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Engenharia, 2024.

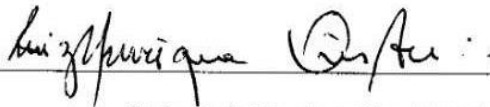
1. Mapa estratégico. 2. Balanced Scorecard. 3. Planejamento Estratégico. I. Dias Alves, Luiz Henrique , orient. II. Título.

ELISA DOS REIS SANTOS

**APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS DA GESTÃO ESTRATÉGICA PARA  
MELHORIA DE DESEMPENHO DE UMA PEQUENA EMPRESA VAREJISTA E  
PRESTADORA DE SERVIÇOS DA ZONA DA MATA MINEIRA**

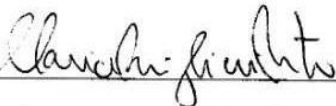
Aprovada em 10 de setembro de 2024.

BANCA EXAMINADORA



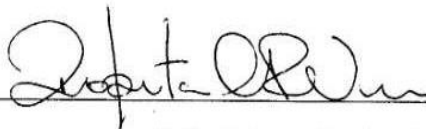
D. Sc. Luiz Henrique Dias Alves (Orientador)

Universidade Federal de Juiz de Fora



D. Sc. Clarice Breviglieri Porto

Universidade Federal de Juiz de Fora



D. Sc. Roberta Cavalcanti Pereira Nunes

Universidade Federal de Juiz de Fora

## **AGRADECIMENTOS**

Diante da conclusão do meu curso de Engenharia de Produção na Universidade Federal de Juiz de Fora, agradeço, primeiramente, a Deus por me direcionar e auxiliar em todo o meu caminho e pelo fechamento deste ciclo, desafio e sonho.

Além disso, gostaria de expressar minha profunda gratidão àqueles que desempenharam um papel primordial em toda a minha jornada de formação, nesta jornada, contei com uma excepcional rede de apoio, dentro dela, gostaria de agradecer aos meus pais, Penha e José, que estiveram ao meu lado muito antes da minha decisão em cursar engenharia, eles sempre me incentivaram a perseguir meus sonhos e me deram todo apoio e estrutura para que isso acontecesse. Também agradeço ao meu marido, Bruno, que me apoiou desde o início, sendo um dos meus principais suportes diários neste processo, igualmente sou grata a minha irmã, Greice, que além de um exemplo pessoal, sempre me apoiou e incentivou. E, é claro, aos meus amigos de faculdade, que enfrentaram todos os desafios ao meu lado e sempre estiveram presentes.

Não posso deixar de expressar minha gratidão à universidade por todas as oportunidades proporcionadas para o meu desenvolvimento, assim como a todos os professores que fizeram parte da minha jornada. Em particular, gostaria de agradecer ao professor Luiz Alves, que me orientou durante todo o trabalho de conclusão, e às professoras Roberta e Clarice, que compuseram a minha banca e me apoiaram de maneira significativa ao longo desse percurso e da minha formação.

Mais uma vez, gostaria de expressar minha sincera gratidão a todos. Muito obrigada!

## RESUMO

A empresa analisada neste trabalho é uma empresa situada no interior de Minas Gerais do setor automotivo, que presta serviços mecânicos e comercializa peças de reposição para veículos automotores, com o objetivo de impulsionar o desempenho, foi desenvolvido um planejamento estratégico utilizando a metodologia *Balanced Scorecard* (BSC), baseada no modelo de Kaplan e Norton. O planejamento e mapeamento estratégico são ferramentas que quando utilizadas podem gerar vantagem competitiva às empresas, no caso desse estudo, dado o cenário atual do negócio, elas serão essenciais já que ela nunca utilizou de ferramentas estratégicas. De acordo com esse modelo, à estratégia é definida a partir de quatro perspectivas principais: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Após a criação do mapa, serão propostas métricas de controle, indicadores e planos de ação que servirão de embasamento para a tomada de decisão e ações da empresa rumo ao cumprimento de seus objetivos.

**Palavras-chave:** *Balanced Scorecard*. Mapa estratégico. Planejamento Estratégico.

## **ABSTRACT**

The company analyzed in this work is a company located in the interior of Minas Gerais in the automotive sector, which provides mechanical services and sells spare parts for motor vehicles, with the aim of boosting performance. Strategic planning was developed using the Balanced Scorecard methodology (BSC), based on the Kaplan and Norton model. Strategic planning and mapping are tools that, when used, can generate a competitive advantage for companies. In the case of this study, given the current business scenario, they will be essential since it has never used strategic tools. According to this model, strategy is defined from four main perspectives: financial, customers, internal processes and learning and growth. After creating the map, control metrics, indicators and action plans will be proposed that will serve as a basis for the company's decision-making and actions towards achieving its objectives.

**Keywords:** *Balanced Scorecard*. Strategic map. Strategic planning.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Apresentação das etapas para elaboração de um PE. ....	17
<b>Figura 2</b> - Estrutura do BSC. ....	20
<b>Figura 3</b> - BSC na perspectiva de processos internos. ....	21
<b>Figura 4</b> - BSC na perspectiva Clientes. ....	23
<b>Figura 5</b> - Matriz SWOT. ....	27
<b>Figura 6</b> - Exemplo do método 5W2H. ....	28
<b>Figura 7</b> - Comparação entre OKR e BSC. ....	31
<b>Figura 8</b> – Matriz SWOT da empresa. ....	39



## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Detalhamento dos pontos fortes e fracos e das oportunidades e ameaças da empresa.....	39
<b>Quadro 2</b> –Matriz de priorização.....	42
<b>Quadro 3</b> - Classificação dos pontos conforme a pontuação.....	44
<b>Quadro 4</b> - Objetivos estratégicos .....	46
<b>Quadro 5</b> - Mapa Estratégico baseado no BSC .....	44
<b>Quadro 6</b> - Planos de ações criados.....	48

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS .....	10
1.2 JUSTIFICATIVA .....	12
1.3 ESCOPO DO TRABALHO .....	14
1.4 OBJETIVOS .....	14
1.5 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA .....	14
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	15
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>16</b>
2.1 O CONCEITO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	16
2.1.1 Etapas para elaboração de um planejamento estratégico.....	17
2.2. <i>BALANCED SCORECARD</i> – BSC .....	18
2.3 PERSPECTIVAS DO BSC .....	19
2.3.1. <i>Processos internos</i> .....	20
2.3.2 <i>Financeira</i> .....	22
2.3.3 <i>Clientes</i> .....	22
2.3.4 <i>Aprendizado e crescimento</i> .....	24
2.4 BSC EM MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS .....	24
2.5 OUTRAS FERRAMENTAS DE ANÁLISE E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	25
2.5.1 <i>Matriz SWOT e diretrizes estratégicas</i> .....	25
2.5.2 <i>5W2H</i> .....	27
2.5.3. <i>OKR e BSC</i> .....	29
<b>3. DESENVOLVIMENTO.....</b>	<b>32</b>
3.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA E DE SEUS PRODUTOS.....	32
3.2 MODO DE PESQUISA NA EMPRESA .....	34
<b>4 RESULTADOS .....</b>	<b>37</b>
4.1 DIRETRIZES ESTRATÉGICAS .....	37
4.2 MATRIZ SWOT .....	38
4.3 MATRIZ DE PRIORIZAÇÃO.....	41

4.4 MAPA DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (BSC) .....	45
4.5 5W2H – PLANOS DE AÇÃO .....	47
<b>5 CONCLUSÕES.....</b>	<b>62</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>63</b>
<b>1. ANEXO E – TERMO DE AUTENTICIDADE.....</b>	<b>65</b>

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Segundo o Portal da Indústria (2022), uma microempresa é uma empresa que tem faturamento anual de até trezentos e sessenta mil reais ou que emprega até nove pessoas no comércio e serviços. Partindo dessa afirmação, é importante destacar que, apesar de contar com um pequeno contingente de colaboradores e um faturamento reduzido em comparação ao de grandes negócios, no Brasil, as microempresas são extremamente relevantes para a economia.

Conforme dados divulgados pela Agência Brasil, mencionados por Moura (2023), em um universo de cerca de 22 milhões de pequenos negócios, as Micro e Pequenas Empresas (MPE) são essenciais para a economia. Elas correspondem a aproximadamente 99% de todas as empresas no Brasil, além de serem responsáveis por 55% dos empregos formais e por quase 30% do Produto Interno Bruto (PIB), que engloba o total de produtos e serviços gerados no país ao longo de um ano.

O crescimento dessas empresas vem acontecendo ao longo dos anos e é histórico. Além do dado apresentado acima, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e a Unidade de Gestão Estratégica (UGE), em uma pesquisa de 2014, mostraram que, no ano de 1985, as Micro e pequenas empresas (MPEs) representavam cerca de 21% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional, passando para 23% em 2001 e atingindo cerca de 27% em 2011. De acordo com uma pesquisa publicada pelo SEBRAE em janeiro de 2023, no ano de 2022, a participação desse tipo de negócio no PIB chegou a 30%.

Percebe-se, diante do exposto, que as microempresas contribuem de maneira significativa para o PIB do Brasil e, principalmente, para a geração de empregos, pois elas aumentam a oferta de trabalho, desenvolvem novos produtos, atendem determinadas populações, promovem autonomia e enriquecem os empreendedores, entre outros benefícios. Ao analisar a quantidade de empresas desse tipo no país, de acordo com uma pesquisa realizada pelo SEBRAE (2023), o Brasil é um dos países com o maior número de pequenos negócios em comparação internacional, ou seja, o número expressivo desse tipo de organização é relevante também no cenário global.

Entretanto, um ponto de ressalva é que, por mais que exista uma grande quantidade de empresas desse porte, elas ainda enfrentam uma alta taxa de mortalidade. Cerca de uma a cada quatro microempresas fecha antes mesmo do segundo ano de vida, e um dos grandes fatores que contribuem para isso é a dificuldade em lidar com problemas financeiros (Guerra, 2021).

Aprofundando na atuação da organização estudada, tem-se o setor automotivo. É importante ressaltar que ele faz parte do setor terciário, o qual compreende as atividades de comércio e prestação de serviços. Segundo o Brasil Escola (s.d.), esse é um setor extremamente amplo, que responde por quase metade da mão de obra empregada no mundo. Ainda, de acordo com o SEBRAE (2023), as atividades de prestação de serviços e comércio são as de maior relevância e movimentação financeira no conjunto das MPes.

Sendo assim, este estudo tem como objetivo desenvolver um planejamento estratégico para o negócio visando estimular melhorias em seu desempenho e em seus processos. Cabe destacar que a empresa estudada tem sua sede em Lima Duarte, no estado de Minas Gerais, e foi fundada em 2010. Inicialmente, seu foco era apenas a prestação de serviços de terraplenagem e, em 2016, ela ampliou sua área de atuação, expandindo-se para o setor de serviços mecânicos automotivos e para a venda de peças por meio de sua loja física de autopeças.

O propósito principal da empresa é o bom atendimento ao cliente, e é por meio dele que ela rege suas ações. Partindo desse princípio, é importante pontuar que, ao longo dos anos, a empresa vem se fortalecendo no mercado em que está inserida. Dado que ela está situada em um pequeno município, é de suma importância que seja reconhecida pelos moradores e tenha uma boa reputação para ser competitiva e se destacar em relação à concorrência.

Contudo, atualmente, a empresa não possui nenhuma forma de posicionamento estratégico, destacando-se que não tem definidos seus referenciais estratégicos, como missão, visão e valores, além de desconhecer suas forças e fraquezas. Seu controle é manual e subjetivo. Um exemplo disso é que a empresa não avalia de forma recorrente a satisfação de seus clientes, retém conhecimentos importantes com poucos funcionários, não possui documentos e Procedimentos Operacionais Padrão (POP) e apresenta dificuldade em avaliar seus processos em busca de melhorias.

Dessa forma, é necessária a estruturação de um planejamento estratégico, focado principalmente na metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC), que é um método que promove

um planejamento mais completo, sendo uma poderosa ferramenta de gestão estratégica (Kaplan; Norton, 1997), cujo objetivo é analisar a empresa como um todo.

Salienta-se que o BSC é uma ferramenta que permite construir o mapa estratégico da organização, seguindo algumas perspectivas principais, além de possibilitar a implementação de objetivos desde o curto até o longo prazo. De acordo com Kaplan e Norton (1997), o BSC une as atividades que devem ser desempenhadas pela organização com sua missão, visão e valores, por meio do estabelecimento de metas mensuráveis, sendo que as quatro metodologias identificadas pelos autores devem estar relacionadas em uma relação de causa e efeito.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

A escolha deste tema surgiu a partir do trabalho desta autora na empresa, momento em que se destacou a percepção da importância da valorização de micro e pequenas empresas, dado que a existência delas forma um pilar na economia do nosso país e, principalmente, facilita o cotidiano da população de muitos municípios. Destaca-se que, principalmente em pequenas e médias cidades, esse tipo de organização oferece apoio, facilitação e agilidade no dia a dia dos habitantes. Além disso, por meio desses negócios, há mais oportunidades de emprego e movimentação das economias locais.

Outro ponto decisório para a escolha deste tema veio do fato de que, por mais que a existência de microempresas seja extremamente importante, a sua mortalidade também é, e precisa ser levada em consideração. De acordo com o SEBRAE (2023), os Microempreendedores Individuais (MEIs) apresentam a maior taxa de encerramento entre os Pequenos Negócios, com 29% das empresas fechando após cinco anos de funcionamento. As Microempresas (MEs) registram uma taxa de mortalidade intermediária, com 21,6% encerrando suas atividades no mesmo período. Já as Empresas de Pequeno Porte (EPPs) apresentam a menor taxa de fechamento entre os Pequenos Negócios, com 17% não continuando após cinco anos. O setor comercial é o que mais sofre com o fechamento de empresas, alcançando 30,2% após cinco anos de atividade.

Partindo desses dados, é importante destacar que não adianta haver um crescente contingente de micro e pequenas empresas no país se, no fim das contas, a tendência é que a

maioria delas fecha as portas, gerando um ciclo rotativo, dado que, ao mesmo tempo que muitas empresas nascem, muitas outras morrem. No mesmo contexto, um dado relevante é apresentado pelo Relatório Executivo de Empreendedorismo no Brasil de 2019. De acordo com o GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*), o estudo estima que 53,5 milhões de brasileiros estejam envolvidos na criação de novos empreendimentos, sendo que a intenção de fazer a diferença no mundo é a segunda maior motivação dos brasileiros para iniciar um novo negócio.

A forte atuação do Brasil no cenário empreendedor é o que possibilita que o país se destaque mundialmente pela quantidade de pequenos negócios. Tal fato deve-se às características e ao perfil da população; o brasileiro, de forma geral, possui uma cultura empreendedora bastante forte, e esse empreendedorismo vem crescendo ao longo do tempo, dados os estímulos existentes e a facilidade no acesso a informações que a tecnologia proporcionou (SEBRAE, 2023).

Sendo assim, o embasamento que justifica a escolha do tema também é oriundo do fato de que, ao ver as estatísticas, é imprescindível que haja ações que promovam melhorias no funcionamento dessas empresas. Por isso, o uso do planejamento estratégico neste trabalho é fundamental. Para firmar a existência de qualquer porte de organização, é importante que haja um planejamento bem estruturado e coeso, desde a ideia de criação de um negócio até o seu funcionamento diário.

Destarte, promover um planejamento estratégico para uma microempresa é uma ação que pode ser muito importante, principalmente pelo fato de que esse tipo de empreendimento vem crescendo ano após ano. Um trabalho como este pode não ser limitado a promover melhorias somente na empresa específica em que será aplicado, mas também impulsionar o crescimento de outras organizações e até prevenir a falência delas, servindo como um estudo de caso referencial de consulta e apoio. Isso é especialmente relevante dado que a maioria dessas empresas enfrenta dificuldades e encerra suas atividades prematuramente, principalmente por falta de um bom planejamento e de uma administração eficaz.

Analisando o contexto da empresa e sua busca por crescimento nos últimos anos, pode-se esperar que o planejamento estratégico previna que ela fique vulnerável a possíveis crises econômicas e contribua para o objetivo de crescimento que almeja. Além disso, a autora percebe como uma ótima oportunidade aplicar conceitos tão importantes em um estudo de caso da vida real.

### 1.3 ESCOPO DO TRABALHO

O presente trabalho tem o propósito de desenvolver um planejamento estratégico para uma microempresa do setor de prestação de serviços e varejo na região da Zona da Mata Mineira. A ambientação deste estudo foi no ambiente físico da empresa, que se caracteriza por uma loja de autopeças e centro automotivo.

Os dados analisados foram referentes ao período dos anos de 2023 e 2024 e estão presentes nos documentos disponibilizados pela organização, dentre eles, nos controles em Excel existentes, no sistema ERP utilizado e nos relatórios. Além disso, a empresa dispõe de ferramentas que fazem parte de toda a gestão organizacional.

De maneira geral, com todas as informações e dados, foram realizados estudos sobre a aplicação de metodologias aprendidas, voltadas para o planejamento estratégico aplicado à realidade do negócio da empresa.

### 1.4 OBJETIVOS

O presente trabalho tem como objetivo principal desenvolver um planejamento estratégico para o negócio, visando estimular melhorias em seu desempenho e em seus processos. Além disso, busca-se, por meio dos resultados deste estudo, um aprimoramento nas áreas financeira, de relacionamento com clientes, de processos internos e de aprendizado, a fim de proporcionar à empresa um crescimento de mercado.

Para além do objetivo geral este trabalho também tem os seguintes objetivos específicos:

- Propor indicadores para monitorar ações estratégicas sugeridas;
- Aprofundar os conhecimentos sobre o *Balanced Scorecard* e demais ferramentas estratégicas que poderão contribuir para o crescimento da organização;
- Auxiliar na Elaboração de metas que possam direcionar de forma real o crescimento.

### 1.5 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA



O trabalho apresenta um estudo de caso desenvolvido com o suporte de pesquisas bibliográficas e documentais, que serviram de base para estabelecer um roteiro estruturado e estratégico para a coleta de dados.

Sendo assim, a metodologia utilizada foi baseada principalmente em pesquisa aplicada, com uma abordagem qualitativa. Essa metodologia foi fundamentada em entrevistas, livros, artigos e referências já existentes e testadas na prática para a resolução de problemas. Além desse tipo de estudo, também foi utilizada a pesquisa-ação, pois o pesquisador atuou diretamente na proposta e na aplicação (MIGUEL et al., 2010).

O estudo desenvolveu-se por meio de um planejamento estratégico para uma microempresa, que será dividido entre: análise da empresa juntamente com a aplicação de ferramentas que corroboram para a análise empresarial, definição de suas diretrizes estratégicas, criação do mapa estratégico, indicadores e planos de ação.

## 1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho é composto por cinco capítulos que abordam a realidade da empresa, relacionando-a aos conceitos apreendidos durante o curso de Engenharia de Produção, com o objetivo de proporcionar análises e buscas por resultados que agreguem valor à organização.

O primeiro capítulo trata-se da seção introdutória, onde são discutidos os objetivos, bem como os fatores que influenciaram sua existência, promovendo um alinhamento de expectativas, escopo do trabalho e definição dos resultados e objetivos propostos.

O segundo capítulo apresenta o referencial teórico, voltado para a introdução de conceitos relacionados ao tema deste trabalho, incluindo estudos sobre o mercado de atuação da empresa e a área de Engenharia de Produção, que contribuem com referências de pesquisadores, estudiosos e artigos sobre o tema.

O terceiro capítulo descreve o desenvolvimento do trabalho, baseado nas ferramentas discutidas no segundo capítulo, que serão aplicadas à realidade da empresa, com o objetivo de estabelecer um plano estratégico.

O quarto capítulo apresenta os resultados obtidos no capítulo anterior, enquanto o quinto e último capítulo conclui o trabalho, trazendo as considerações finais com base nos resultados obtidos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 O CONCEITO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O termo “estratégia” tem origem no meio militar, uma vez que a etimologia da palavra vem da Grécia Antiga, do termo grego *strategia*, que significa “habilidade do general”. Além disso, Sun Tzu (1996) define “estratégia” como um conjunto de ações-chave para a vitória em um combate.

Conforme Oliveira (2007), o planejamento estratégico pode ser entendido como a definição de um conjunto de ações que o executivo deve adotar para enfrentar cenários futuros que se diferenciam do passado. No entanto, a empresa possui recursos e capacidades para influenciar as variáveis e fatores envolvidos, permitindo-lhe exercer algum controle sobre essas mudanças.

Uma linha do tempo da indústria e comércio pode ser traçada desde o surgimento de ambos. Segundo Lima e Lima (2020), um dos momentos a ser destacado é a Revolução Industrial, já que, com ela, surgiram novas necessidades e ocorreram grandes mudanças no modo de funcionamento do mercado. Uma das consequências foi a industrialização, que, em cadeia, tornou as produções mais rápidas e em maiores quantidades.

Com isso, ainda segundo os autores supracitados, durante a Revolução Industrial, as empresas precisaram mudar de comportamento, visando distribuir o que era produzido de forma mais rápida à população, estimulando um maior consumo. Além disso, a concorrência tornou-se mais acirrada, e ter uma estratégia diferenciada poderia garantir uma vantagem frente aos concorrentes. Sendo assim, foi neste período de expansão que o conceito de planejamento estratégico surgiu, dada a preocupação das empresas com as grandes mudanças no mercado e a ampliação da concorrência. Junto a esse conceito, veio o primeiro modelo de análise de forças, ameaças, oportunidades e fraquezas.

Pereira (2012) destaca que o planejamento estratégico é um processo que envolve uma análise minuciosa dos pontos fortes (competências) e fracos (áreas que precisam de melhorias) da organização, além de examinar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo. O objetivo desse processo é formular estratégias e ações estratégicas para aumentar a competitividade e a capacidade de resolução da organização.

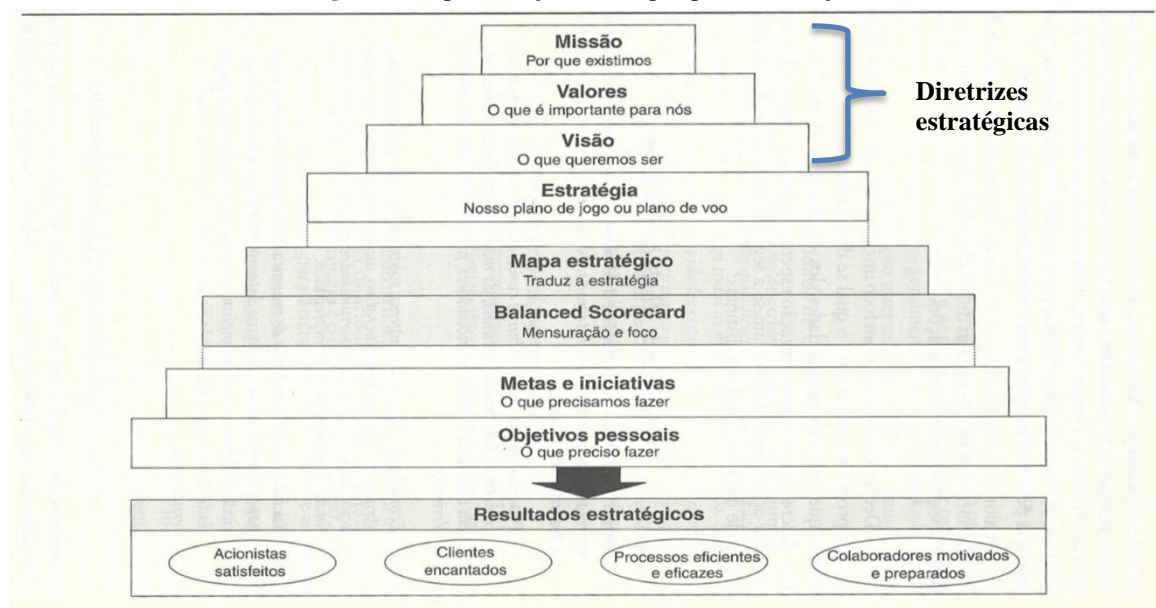
Mintzberg (1987) descreve o planejamento estratégico como um processo no qual a estratégia da organização é formulada em um momento específico, dentro de um processo detalhado, onde todas as decisões importantes são interconectadas. Esse planejamento obriga a empresa a organizar suas estratégias globais e a desenvolver uma clara noção de direção estratégica. O foco do planejamento está em uma análise sistemática e detalhada, com o objetivo de entender o ambiente e, assim, influenciá-lo.

Pereira (2012) argumenta que existem vários estudos que comprovam que o planejamento estratégico é a ferramenta gerencial mais utilizada pelas organizações. Dentre as ferramentas direcionadoras disponíveis, cerca de 67% das organizações no mundo e 84% das organizações brasileiras utilizam o planejamento estratégico.

### 2.1.1 Etapas para elaboração de um planejamento estratégico

A Figura 1 apresenta as etapas para a elaboração de um planejamento estratégico. Com ela, é possível perceber que há um caminho a ser percorrido pela organização, começando pela formulação de sua estratégia, que se inicia com sua missão, visão e valores, e segue com os tópicos subsequentes, formando uma pirâmide que demonstra a relação de continuidade entre todos os elementos.

**Figura 1** - Apresentação das etapas para elaboração de um PE.



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997).

Com essa pirâmide, fica claro que a conquista de resultados a partir de uma estratégia começa pela missão, passa pela visão, pelos valores, pelos objetivos estratégicos, pelos indicadores gerais de desempenho ligados a cada objetivo e pelos indicadores individuais de desempenho. Assim, toda ação estratégica da empresa tem como objetivo gerar resultados (KAPLAN; NORTON, 2000).

Sauaia (2013) mostra que tanto a elaboração de um planejamento estratégico quanto sua aplicação eficaz constituem-se em um grande paradoxo. Bossidy e Charan (2004) descrevem que a estratégia, muitas vezes, parece ser uma ideia impraticável. Integrar e cumprir planos exige uma execução muito focada e disciplinada. Examinando os resultados muito aquém do esperado em diversas empresas que elaboraram planos estratégicos bem estruturados, como Compaq, Gillette, Hewlett-Packard, entre outras, percebeu-se que a execução eficaz é determinante para o alcance da visão ou dos objetivos estratégicos.

Observando oportunidades nesse cenário, Kaplan e Norton (1997) propuseram o BSC. Derivada do Planejamento Estratégico, essa ferramenta de gestão estratégica constitui-se em um sistema de gestão que traduz a estratégia de uma empresa em objetivos, medidas, metas e ações de fácil entendimento pelos funcionários da organização.

## 2.2. *BALANCED SCORECARD* – BSC

Nos anos noventa, Kaplan e Norton iniciaram uma pesquisa com o objetivo de aprimorar a forma de medição de desempenho das organizações. Dessa forma, foi desenvolvida a metodologia do BSC, ferramenta que ajuda a mensurar o desempenho de uma empresa em quatro áreas de atuação diferentes (financeira, mercadológica, processos internos e aprendizado e crescimento) (Kaplan; Norton, 1997). O modelo visa refletir um equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, e entre medidas financeiras e não financeiras, dadas as várias perspectivas.

De acordo com Neely *et al.*, citados por Bond e Carpinetti (1999), a medição de desempenho é definida como a técnica utilizada para quantificar a eficiência e a eficácia das atividades empresariais. Conforme mencionado por Rocha (2002), o BSC foi desenvolvido com o propósito de solucionar os problemas decorrentes de se adotar uma única visão ou perspectiva na tomada de decisões dentro de uma organização, desafiando a contabilidade tradicional, que se baseia exclusivamente em aspectos financeiros.

O BSC deve representar a estratégia da organização em objetivos e medidas tangíveis. Segundo Kaplan e Norton (1997), as medidas representam o equilíbrio entre indicadores externos voltados para acionistas e clientes e as medidas internas dos processos críticos de negócios, inovação, aprendizado e crescimento. As empresas que usam o BSC como um sistema de gestão estratégica pensam de forma engenhosa, uma vez que o método introduz uma nova maneira de abordar e chamar a atenção para os quatro aspectos mais importantes que, separadamente ou de forma complementar, contribuem para conectar os objetivos estratégicos de longo prazo aos resultados e ações de curto prazo.

Segundo Kaplan e Norton (1997), em média, 75% do valor de mercado das empresas resulta de ativos intangíveis que não são captados pelos critérios de avaliação tradicionais, e é de suma importância trazer esse conceito no presente trabalho, dado que ele auxiliará a medir e entender de forma mais completa a empresa. Estes ativos intangíveis são classificados pelos autores em três categorias, sendo elas:

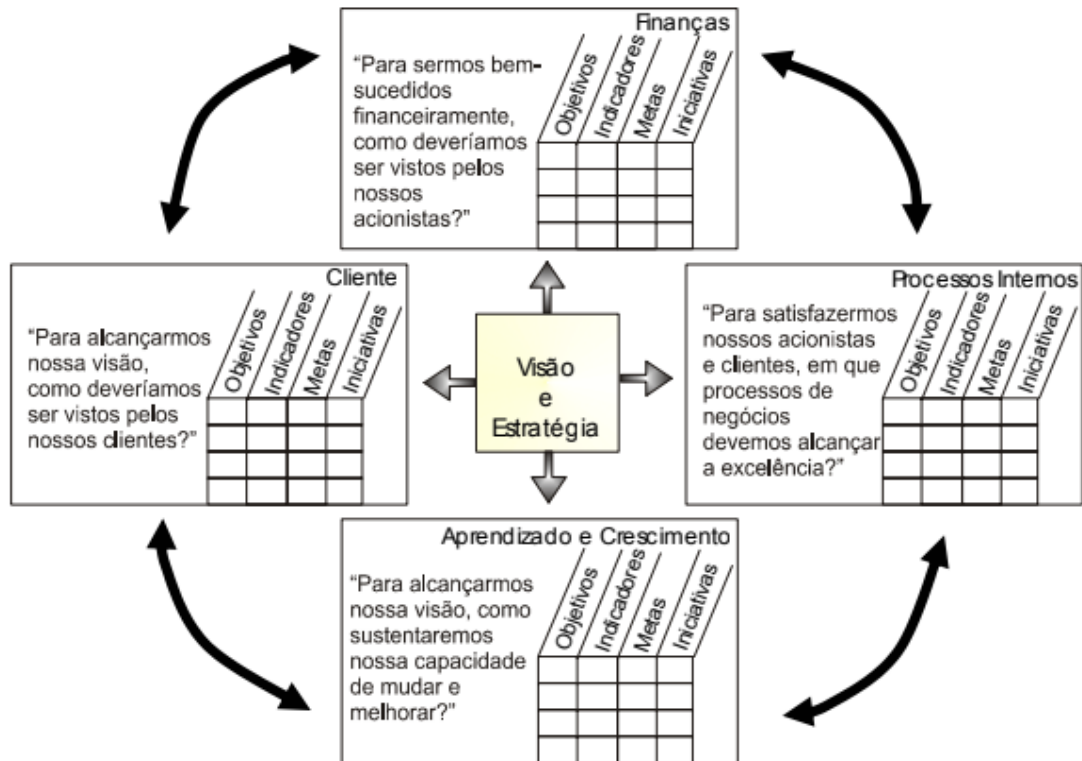
- Capital humano: habilidades, talento e conhecimento dos empregados.
- Capital da informação: bancos de dados, sistemas de informação, redes e infraestrutura tecnológica.
- Capital organizacional: cultura, liderança, alinhamento dos empregados, trabalho em equipe e gestão do conhecimento.

### 2.3 PERSPECTIVAS DO BSC

O BSC é uma ferramenta extremamente completa para medir o desempenho de uma organização. Sendo tão importante, cada uma das perspectivas do BSC será explicitada no presente estudo de caso, conforme a Figura 2, que representa a relação entre todas elas. O BSC é dividido em 4 perspectivas que geram uma cadeia de causa e efeito.

Nesse cenário, percebe-se que, no setor privado, quando há um foco no aprendizado e crescimento interno da organização, melhoram-se os processos internos, que geram mais valor para os clientes e, conseqüentemente, melhoram os resultados financeiros, mostrando o quanto é importante focar em cada etapa do BSC para alavancar os resultados da empresa.

Figura 2 - Estrutura do BSC.



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997).

### 2.3.1. Processos internos

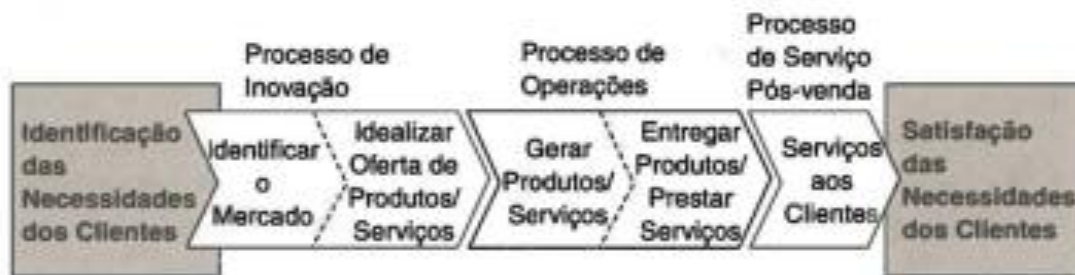
A perspectiva de processos internos do BSC é a que impulsiona a estratégia e define como a empresa cria valor para seus clientes. Nessa perspectiva, é necessário identificar os processos que precisam de melhorias para melhor atender os consumidores. De acordo com Kaplan e Norton (1997), os processos internos devem ser subdivididos em quatro grandes grupos, sendo eles:

- Processos de gestão operacional: são voltados para controlar o abastecimento, produção, distribuição e gerenciar os riscos.
- Processos de gestão de cliente: selecionar, conquistar, reter e aumentar a carteira de compradores.

- Processos de inovação: o foco deve ser a identificação de oportunidades no mercado, o desenvolvimento de projeto e lançamento de novos produtos no mercado.
- Processos regulatórios e sociais: preservação ao meio ambiente controlada, a segurança e saúde, os empregos em que a empresa impacta interna e externamente e a comunidade ao seu redor.

Assim como Kaplan, Norton e Bessa (2005) destacam, é importante identificar as tarefas internas da companhia que agregam valor ao produto, aumentam a qualidade e reduzem o tempo de ciclo. Essas medidas devem estar atreladas às metas e estratégias da organização, a fim de contribuir para a cadeia geradora de valor.

**Figura 3** - BSC na perspectiva de processos internos.



Fonte: Kaplan e Norton (1997).

A Figura 3 representa a divisão dos processos em três grupos. Este é um dos modelos que apresenta uma forma mais resumida de separar esses processos, sendo extremamente funcional e devendo ser levado em consideração por qualquer empresa. Segundo Kaplan e Norton (1997), uma breve explicação sobre eles é a que se segue:

- Processo de inovação: assim como na explicação anterior, já que, esse processo identificado é o mesmo exposto, o foco é o mercado, identificação de oportunidades e desenvolvimento inovador.
- Processos de operações: são voltados para a criação de produtos e/ou serviços e para o processo de entrega.
- Processo de serviço pós-venda: é basicamente o serviço ao cliente.

Sendo assim, independentemente da divisão dos grupos, os processos internos de uma organização são de suma importância para que ela seja estratégica e tenha oportunidades de melhorias e desenvolvimento.

### 2.3.2 Financeira

A perspectiva financeira, segundo o BSC, representa tanto o longo prazo quanto o curto prazo ao relacionar o aumento da receita e a redução de custos. Essa perspectiva tem como finalidade garantir o crescimento sustentável para os acionistas/sócios. Nela, os objetivos estratégicos devem refletir o desempenho financeiro esperado para o futuro. Kaplan e Norton (1997) afirmam que os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do *scorecard*.

Kaplan e Norton (1997) dizem que a perspectiva financeira utiliza os objetivos financeiros tradicionais, tais como: lucratividade, retorno sobre ativos e aumento de receita, a partir disso, o equilíbrio simultâneo destas forças estabelece estrutura para o restante do mapa estratégico. Kaplan e Norton (2004) apresentam os principais indicadores para as perspectivas financeiras:

- Reduzir saídas de caixa.
- Eliminar defeitos, melhorar rendimentos.
- Gerenciar a capacidade dos ativos existentes.
- Efetuar investimentos incrementais para eliminar gargalos operacionais.
- Novas fontes de receita (novos produtos, mercados, parceiros).
- Melhorar a rentabilidade dos clientes existentes.

### 2.3.3 Clientes

Os clientes são o foco da organização estudada e, segundo o BSC, a perspectiva dos clientes é uma das principais. O objetivo principal dessa perspectiva é captar, encantar e fidelizar os clientes de uma empresa, sendo essas ações essenciais, uma vez que eles são a principal fonte de receita do negócio.

Para entender a relação da empresa com o cliente, é preciso obter informações sobre ela, buscando dados que possam contribuir para a melhoria no atendimento. Sendo assim, Kaplan e Norton (1997) e Sauaia (2013) consideram os seguintes indicadores: Satisfação,



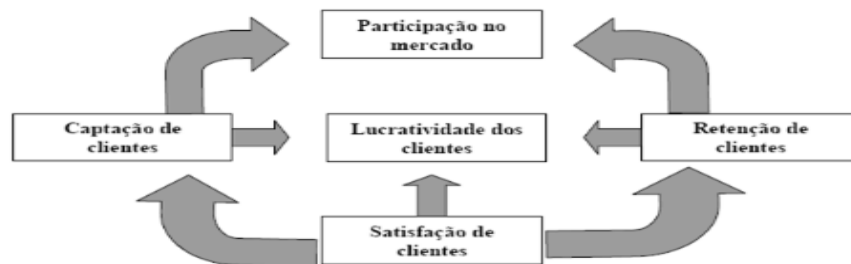
Fidelidade, Retenção, Captação e Lucratividade.

Além dos importantes indicadores desta perspectiva, Kaplan e Norton (1997) também explicitam quatro processos de gestão de clientes. Segundo eles, a estratégia de clientes deve enfatizar a execução dos processos listados a seguir:

- **Selecionar Clientes:** consiste em identificar segmentos de clientes atraentes para a empresa, criando uma imagem da marca que atraia os consumidores desses segmentos.
- **Conquistar Clientes:** basicamente, é comunicar ao mercado a mensagem certa, transformando os potenciais clientes em clientes efetivos.
- **Reter Clientes:** se faz necessário garantir a qualidade, tornando os clientes altamente satisfeitos e digamos que fãs da empresa.
- **Cultivar relacionamentos com os clientes:** se baseia em conhecer o cliente e construir um relacionamento com ele, aumentando assim, a participação da empresa nas atividades de compra dos clientes-alvo.

Segundo Kaplan e Norton (1997), independente do segmento, os atributos do produto ou serviço, o relacionamento com o cliente e a imagem são os três fatores fundamentais para geração de valor para o cliente. Além dos fatores listados acima, também são considerados o preço competitivo, a disponibilidade, ou seja, a rapidez e eficácia na entrega ou execução, a alta qualidade oferecida e a oferta de um produto/serviço selecionado, que apresenta um diferencial. A Figura 4 traz uma visão geral de como é vista o BSC na perspectiva clientes.

**Figura 4** - BSC na perspectiva Clientes.



<b>Participação no mercado</b>	Reflete a proporção de negócios num determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido)
<b>Captação de clientes</b>	Mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios
<b>Retenção de clientes</b>	Controla em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes
<b>Satisfação de clientes</b>	Mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor
<b>Lucratividade dos clientes</b>	Mede o lucro líquido de cliente ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes

Fonte: Kaplan e Norton (1997)

#### 2.3.4 *Aprendizado e crescimento*

O objetivo da perspectiva de aprendizado e crescimento é, principalmente, possibilitar que os planejamentos e metas traçados nas três perspectivas anteriores alcancem excelentes resultados. Essa perspectiva busca o desenvolvimento geral e, para isso, apoia as demais. Para o cumprimento desses objetivos, ela divide seus pilares, segundo Kaplan e Norton (1997), nas seguintes categorias:

- Capacidades dos funcionários: são as medidas de satisfação, retenção e produtividade dos funcionários.
- Capacidade dos sistemas de informação: é voltado para ter à disposição dos funcionários informações, sendo elas com qualidade, para que eles consigam executar suas atividades da melhor forma e se destacarem diante da concorrência.
- Motivação, fortalecimento e alinhamento: ainda cumprindo as categorias acima, é preciso ter motivação, sendo assim é importante focar também no clima organizacional.

A partir do momento em que os funcionários precisam da devida atenção para executar da melhor forma sua função, é preciso destacar que o conceito de Capital Humano é muito relevante dentro dessa perspectiva. Segundo Kaplan e Norton (2004), ele tem grande importância para os objetivos estratégicos, e é através dele que se pode alcançar um processo contínuo de aprendizagem e aperfeiçoamento organizacional.

Dentro dessa perspectiva, destacam-se muitos conceitos e ferramentas. Entre elas, está a ferramenta do mapa estratégico, que é muito utilizada no BSC dentro da Perspectiva de Aprendizado e Crescimento. Ela busca desenvolver os objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional, sendo destacada aqui devido à sua importância para o desenvolvimento deste estudo de caso.

#### 2.4 BSC EM MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

É natural pensar que o porte das organizações determina, de forma proporcional, a ocorrência e a complexidade de seus problemas. Entretanto, gerir Micro, Pequenas e Médias empresas (MPME) pode ser complexo, visto que existem desafios próprios dos pequenos empreendedores e negócios. A gestão, ou melhor, a falta dela, é muito comum em empresas de

pequeno porte. Elas, geralmente, são geridas de forma intuitiva, com poucos controles e indicadores, além de não trabalharem com os devidos parâmetros, o que pode ser decisivo para afundar os negócios.

De acordo com Da Costa (2019), MPME apresentam dificuldades em comum quando se trata de planejamento estratégico, o que confirma o parágrafo anterior. Entre as principais dificuldades em ter um planejamento e agir de forma estratégica estão a ausência de recursos humanos, financeiros e tecnológicos. Além disso, uma importante dificuldade também encontrada é a identificação da necessidade e do uso de indicadores, devido à falta de tempo dos tomadores de decisões, que concentram esforços em situações de curto prazo.

Sauaia (2013) também enfatiza a relevância do uso do BSC como uma ferramenta para a gestão estratégica e para aprimorar o desempenho das empresas. Ele ressalta ainda que, mesmo quando aplicado de maneira simplificada, o BSC contribui para facilitar o trabalho e organizar as pessoas, direcionando suas ações para o alcance de objetivos específicos.

## 2.5 OUTRAS FERRAMENTAS DE ANÁLISE E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

### 2.5.1 Matriz SWOT e diretrizes estratégicas

O termo SWOT é um acrônimo das palavras em inglês *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças) (Araújo e Schwamborn, 2013). Segundo Casemiro, Simões e Teixeira (2022), a matriz SWOT se propõe a auxiliar no processo de desenvolvimento da estratégia, sendo seu uso aplicado à formulação de estratégias e ações. Portanto, ela deve ser aplicada antes da formulação estratégica.

De acordo com a metodologia apontada por Maceron Filho (2014), os pontos *Strengths* (Forças) e *Weaknesses* (Fraquezas) estão relacionados às características internas da organização, sendo *Strengths* (Forças) as características internas e positivas, e *Weaknesses* (Fraquezas) as características internas e negativas. Já as *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças) estão relacionadas ao ambiente externo.

Nesse sentido, é importante ressaltar que o uso da SWOT é uma ação estratégica neste contexto, que visa compreender a parte gerencial do negócio, identificando a situação da empresa, onde ela se encontra e quais escolhas deve fazer. Essa análise acaba por indicar o que

a empresa pode aproveitar melhor ou aprimorar para melhorar seus resultados, ou seja, crescer e evoluir. Cada um dos pontos pode ser descrito como:

**Forças (*Strengths*):** São os pontos fortes da organização, as vantagens que ela possui em relação aos concorrentes, assim como se caracterizam pelas características internas da empresa decorrentes de ações bem-sucedidas ao longo do tempo (MACERON FILHO, 2014). Além disso, eles serão os diferenciais competitivos, elementos internos que beneficiam o empreendimento e fatores que estão sob o controle da gestão e do poder de tomada de decisão. Algumas características são classificadas como pontos fortes, sendo algumas delas citadas por Fine (2011), como: vantagens competitivas, qualidade dos recursos, ativos e pessoas, capacidades, boa localização, preços competitivos, tecnologia da informação, aspectos inovadores, dentre outros.

**Fraquezas (*Weakness*):** Os pontos fracos são aqueles que podem prejudicar e/ou interferir negativamente no funcionamento da empresa. De modo geral, segundo Maceron Filho (2014), os pontos fracos são características internas que colocam a empresa em desvantagem quando comparada aos seus concorrentes. É preciso identificar os defeitos da empresa e, após a identificação, analisar cada fraqueza individualmente. Fine (2011) e Haim (2011) também citam algumas características que podem ser classificadas como pontos fracos, como: falta de força competitiva, pouca participação e alcance, dependência de capitais externos, dados não confiáveis, falta de capacitação, dentre outros.

**Oportunidades (*Opportunities*):** São as forças externas que impactam positivamente a sua empresa. Não é possível controlá-las, mas usufruir delas. Além disso, elas podem surgir a qualquer momento, portanto, é importante que a empresa esteja atenta e preparada. Maceron Filho (2014) traz algumas oportunidades que podem surgir, como: parcerias, desenvolvimento de mercado, novos nichos, dentre outros.

**Ameaças (*Threats*):** São forças externas que influenciam negativamente o negócio. Nesse caso, é necessário pensar em possíveis eventos que podem prejudicar os lucros e a empresa como um todo. Assim como nos outros casos, um autor trouxe exemplos de ameaças, sendo, de acordo com Maceron Filho (2014), os seguintes: variações climáticas, novas tecnologias, efeitos decorrentes de mudanças políticas, ambiente econômico, parcerias entre concorrentes, redução da demanda do mercado, dentre outros.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2016), a função da análise SWOT é cruzar as

oportunidades e ameaças da organização com seus pontos fortes e fracos. Esse cruzamento forma uma matriz com quatro células, sendo que, para cada célula, há uma indicação de qual escolha e caminho seguir. Para exemplificar, segue abaixo a Figura 5, que representa a matriz.

**Figura 5** - Matriz SWOT.



Fonte: adaptado SILVA, 2009

### 2.5.2 5W2H

O método 5W2H é um dos mais práticos para gerir de forma eficiente. De acordo com o Sebrae (2008), ele possibilita que a organização tenha um maior direcionamento para suas ações, transformando projetos em estratégias efetivamente implementadas. Essa ferramenta pode ser usada em qualquer setor ou área de uma empresa, o que permite promover melhorias em todas as áreas, dado que seu uso é bastante simples. O significado da sigla que nomeia essa ferramenta é o que se segue, conforme Lisboa (2009):

- What – O que será feito? – Nesse campo é descrito o que deve ser feito de forma detalhada para não gerar dúvidas;
- Why – Por que será feito? – Esse campo é a justificativa do item anterior e caso ela não seja bem justificada todo o plano de ação tende a fracassar;
- Where – Onde será feito? – Nesse campo é preenchido o local, setor onde será feita alguma intervenção;

- When – Quando será feito? – Esse campo traz o prazo e para um bom plano de ação deve ter a data de início e a data de conclusão;
- Who – Por quem será feito? –Esse campo define qual pessoa que irá executar o que foi proposto logo no começo e para ser bem eficiente deve ser colocado o nome da pessoa e não o setor;
- How – Como será feito? – Aqui é detalhar a metodologia usada ou as ações tomadas para executar o plano de ação;
- How Much – Quanto custará? – Aqui é definido o valor de tudo o que será feito é muito importante colocar esse valor e caso não tenha esse valor exato é preferível colocar um valor próximo, mas que seja realista.

**Figura 6** - Exemplo do método 5W2H.

5W					2H		STATUS
WHAT (O QUE)	WHY (POR QUE)	WHERE (ONDE)	WHO (QUEM)	WHEN (QUANDO)	HOW (COMO)	HOW MUCH (QUANTO CUSTA)	
<p>O QUE SERÁ FEITO?</p> <p>QUAL É O SEU OBJETIVO?</p> <p>COMO DESCREVER O MELHOR QUE PODE OBTER NESTA SITUAÇÃO?</p>	<p>POR QUE SERÁ FEITO?</p> <p>QUAL É A RAZÃO QUE MOTIVA ESSA AÇÃO?</p> <p>O QUE VAI CONSEGUIR DE RETORNO?</p> <p>FAZ PARTE DE SUA MISSÃO?</p> <p>VALE A PENA?</p>	<p>ONDE SERÁ FEITO?</p>	<p>POR QUEM SERÁ FEITO?</p> <p>QUEM ESTÁ ENVOLVIDO OU É RESPONSÁVEL EM CADA AÇÃO?</p> <p>QUEM DEVE SER AVISADO?</p>	<p>QUANDO SERÁ FEITO?</p> <p>QUAIS SÃO AS PRIMEIRAS AÇÕES NECESSÁRIAS?</p> <p>ESSAS AÇÕES SÃO PROATIVAS OU DEPENDEM DE OUTRAS FORA DO SEU CONTROLE?</p>	<p>COMO SERÁ FEITO?</p> <p>COMO INICIAR, MENSURAR E ATIVAR AS AÇÕES NECESSÁRIAS?</p> <p>QUAIS SÃO AS SOLUÇÕES DE CONTINGÊNCIA, NO CASO DE ENCONTRAR OBSTÁCULOS?</p> <p>O QUE SINALIZARÁ QUE É O MOMENTO DE AGIR ASSIM?</p>	<p>QUANTO CUSTARÁ FAZER?</p> <p>QUANTO CUSTARÁ EM TEMPO, ESFORÇO, DINHEIRO, CONHECIMENTO, PREPARAÇÃO PSICOLÓGICA E NEGOCIAÇÃO OU MOTIVAÇÃO PESSOAL E DE GRUPO?</p>	

Fonte: SEBRAE / SC

Ao responder essas sete perguntas, é possível obter uma visão clara e detalhada do que precisa ser feito, por quem, quando, onde e com quais recursos, a Figura 6 traz uma representação do modelo no ato da aplicação do mesmo. O 5W2H é uma ferramenta útil para aprimorar a eficiência e a efetividade em projetos e processos empresariais. A ferramenta 5W2H é uma das mais simples e eficazes, tendo como principais vantagens: fácil utilização; capacidade de ser adaptada a empresas de vários portes; contribuição para o alinhamento da equipe; aplicação em diversas atividades de uma organização; clareza, praticidade e controle; além de contribuir para a tomada de decisão.

### 2.5.3. OKR e BSC

Pode-se destacar, na origem dessa metodologia, Peter Drucker, que, na década de 1950, iniciou a discussão de que o envolvimento dos diversos níveis da organização na etapa de desenvolvimento das ações estratégicas aumentaria a probabilidade de comprometimento em executá-las e, conseqüentemente, produziria melhores resultados. Assim, com o objetivo de criar um modelo de gestão capaz de ampliar o envolvimento e o comprometimento dos indivíduos, proporcionando maior alinhamento e dedicação comum, ele desenvolveu o modelo denominado Administração por Objetivos (MBO) (Doerr, 2019).

Hoje, após diversos desdobramentos, esses objetivos são chamados de OKRs. OKR é a sigla para "Objective Key Results", uma metodologia para orientar os esforços das empresas em direção a objetivos cruciais mensuráveis. O modelo de gestão por OKRs busca estabelecer direções claras para alcançar os números que indicam o crescimento de um negócio. De acordo com Doerr (2019), o OKR é um método de gestão colaborativo para definição de metas de uma empresa e busca garantir que todos concentrem seus esforços nas mesmas questões relevantes. Trata-se de uma ferramenta útil para o planejamento estratégico que, em português, significa Objetivos e Resultados-chave, e que, de forma simplificada, define um ponto ou posição no futuro que você deseja que sua organização atinja.

Relacionam-se aqui os dois conceitos, OKR e BSC, que são fundamentais para a gestão estratégica. Relacioná-los com base nos estudos feitos até o momento é de suma importância para entender a utilização de ambos no planejamento da empresa analisada. Sendo assim, será feita uma comparação entre as metodologias por alguns vieses.

Em relação ao período, Kaplan e Norton (1997) afirmam que o BSC permite introduzir processos de gestão que, separadamente e em conjunto, contribuem para conectar objetivos estratégicos de longo prazo com ações de curto prazo. Assim, visando o alcance estratégico, o BSC tem uma abordagem de longo prazo, buscando uma visão mais ampla das estratégias que podem impactar o negócio. Em geral, nesse método, são utilizados ciclos médios de um ano, podendo chegar a até cinco anos ou mais. Mesmo com um planejamento de longo prazo, o BSC conecta os objetivos da organização com as ações e resultados do presente.

No caso da OKR, os ciclos são mais curtos, sendo o mais comum que eles sejam trimestrais. Assim, é lógico perceber que essa é uma metodologia mais dinâmica. Além disso, os objetivos são direcionados para gerar mais valor no curto prazo, variando de períodos

mensais a anuais, mas geralmente utilizados em ciclos trimestrais. A ideologia da OKR envolve revisões rápidas e a possibilidade de alterar os resultados-chave e objetivos “em voo”, para que estejam sempre alinhados com a realidade em que a empresa está inserida (DOERR, 2019).

Aprofundando no viés do planejamento, têm-se as OKRs, com uma estrutura mais livre e sem classificação por perspectivas. Em contrapartida, o BSC aplica suas ações com base em perspectivas específicas.

Outro ponto importante que diferencia as metodologias OKR e BSC é em relação à hierarquização no processo de elaboração dos planos. No caso do BSC, a definição do planejamento e dos objetivos é realizada pelas lideranças. Isso significa que as definições mais estratégicas e abrangentes da empresa serão feitas pelas pessoas que exercem cargos de maior influência. Já no caso da OKR, essas escolhas são mais niveladas, ou seja, os membros têm participação ativa e decisiva no processo de definição de objetivos e metas.

Além dos pontos já citados, é imprescindível destacar que o BSC acaba sendo mais estratégico do que operacional, além de focar em um crescimento gradual e, por consequência, mais sólido. Já as OKRs podem ser consideradas mais operacionais do que estratégicas, focando em um crescimento mais imediato. O diferencial das OKRs, considerando todos os pontos, está em sua forma mais simples, ágil, flexível e descentralizada para a definição de metas em qualquer nível organizacional (Muniz et al., 2022).

Portanto, é fundamental entender essas diferenças para escolher a abordagem mais adequada às necessidades e características da empresa analisada. Além disso, considerar o contexto específico, os objetivos da organização e a cultura empresarial pode influenciar a escolha entre BSC e OKR. Ambas as metodologias têm suas vantagens e desvantagens, e a seleção dependerá dos objetivos e das circunstâncias da empresa em questão.

Sendo assim, a Figura 7 representa um quadro comparativo entre ambas para melhor visualização e comparação, utilizando o método 5W2H adaptado.



**Figura 7 - Comparação entre OKR e BSC.**

	OKR	BSC
O QUE (WHAT)	Busca agilidade e flexibilidade, (KRAUSE, Walther, et. al. 2022), trazendo ciclos curtos, com revisões rápidas e possibilidade de ajustes em voo para condizer com a realidade da empresa (DOERR, 2019)	Trabalha com quatro perspectivas: Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento; analisando métricas financeiras que trazem resultados de ações já tomadas, e métricas operacionais que são as condutoras da performance futura da organização (KAPLAN E NORTON, 1992)
PORQUE (WHY)	É voltada para a gestão, o que ajuda a garantir que a empresa concentre esforços nas questões importantes que se repetem em toda a organização”, em que a empresa define o que deseja alcançar, quando e como, através dos objetivos e resultados-chave. (DOERR, 2019)	Utiliza as perspectivas e indicadores para criar uma relação de causa e efeito entre estes, de forma que os objetivos nas diversas perspectivas ao final traduzam em um desempenho financeiro superior (ROCHA, 2005)
ONDE/QUEM	Metodologia descentralizada para utilização em qualquer nível organizacional (KRAUSE, Walther, et. al. 2022); que pode ser utilizada por qualquer individuo ou organização (DOERR, 2019)	Metodologia top-down, em que os gestores definem a missão e valores da empresa e as gerências definem a visão estratégica . A partir disso, a estratégia define a lógica para atingir a visão (KAPLAN E NORTON, 1992)
QUANDO	Metas mensuráveis e verificáveis, tangibilizadas através de indicadores (DOERR, 2019), revisadas durante e ao fim dos ciclos.	As metas são definidas e estabelecidas com antecedência de três a cinco anos, com destaque para processos críticos a fim de obter um desempenho superior para clientes e acionistas, norteados pela missão e visão e trazendo objetivos e metas tangíveis (ROCHA, 2005)
COMO	Metas difíceis porém atingíveis (CASADO, 2002), utilizando coparticipação, para criação de objetivos (Chen, D., Chen, J., & Ning, M., 2022), estabelecendo planos de ação para as metas por meio da metodologia SMART (KRAUSE, Walther, et. al. 2022)	Estabelecem objetivos estratégicos de longo prazo com ações de curto prazo (KAPLAN E NORTON, 1996)
QUANTO	É preciso uma organização transversal, com comunicação aberta para compartilhar benefícios e riscos, contando com um time ágil, implementando transformações em diversos níveis da empresa e uma importante cultura organizacional orientada para resultados. (Chen, D., Chen, J., & Ning, M., 2022)	Incentiva o diálogo entre todos os envolvidos relevantes no processo dentro da empresa devido a relação de causa e efeito das perspectivas e indicadores (ROCHA, 2005)

Fonte: Muniz et al., 2022.

### 3. DESENVOLVIMENTO

#### 3.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA E DE SEUS PRODUTOS

A empresa objeto deste estudo é uma prestadora de serviços mecânicos e varejista de autopeças do setor privado automotivo, com atuação na cidade de Lima Duarte, Minas Gerais. Fundada em 2016, a empresa atuou inicialmente apenas no varejo de autopeças, expandindo, um ano depois, para a mecânica automotiva. No momento da elaboração deste trabalho no período dos anos de 2023 a 2024 a empresa oferece o varejo de peças automotivas para diversas montadoras e presta, além de serviços mecânicos, alinhamento, montagem de pneus, cambagem e balanceamento.

Toda tomada de decisão na empresa deve ser aprovada pelos sócios. Nesse sentido, ressalta-se que a estrutura organizacional da empresa é composta por quatro setores macro: a direção, composta por dois sócios; o setor administrativo, composto por um gerente administrativo; o setor operacional, composto por três funcionários; e o setor comercial, com dois colaboradores.

A organização tem sua estrutura física unificada, ou seja, visando otimização e redução de custos, a autopeças e a mecânica automotiva funcionam no mesmo ambiente. A loja tem uma área de 150 m<sup>2</sup> e, devido às necessidades mecânicas, possui pé-direito alto, com um segundo andar construído em um terço de seu espaço. A parte administrativa está localizada no andar superior, onde também ficam a cozinha, um banheiro e parte do estoque secundário. O estoque rotativo fica no andar principal e ocupa aproximadamente um terço da área. Para separar o estoque da área operacional, a empresa conta com a parte comercial, que é composta por um balcão de atendimento que delimita todo o espaço.

A área operacional ocupa o restante da metragem e inclui as áreas de montagem de pneus, balanceamento, estoque de descarte de carcaças de pneus e dois elevadores automotivos, sendo um deles dedicado ao sistema de alinhamento. Ao lado dos elevadores, a empresa conta com painéis e bancadas de ferramentas variadas.

Os produtos da empresa são divididos em:

**Autopeças:** Esse produto faz parte do setor comercial e é responsável pela comercialização dos produtos automotivos da empresa. Ele fica encarregado de vender e fornecer peças de reposição, que são o foco da empresa, assim como produtos para manutenções

preventivas e acessórios para veículos automotores. As atividades desse setor incluem a negociação com fornecedores para adquirir um estoque adequado de peças que atendam às necessidades dos clientes, além de garantir bons preços. Os funcionários também são responsáveis pela gestão do estoque e pelas vendas de peças. Para manter um estoque adequado ao mercado em que a empresa está inserida, é necessário que o setor realize pesquisas e análises de mercado, identificando as peças mais procuradas e avaliando marcas, qualidade e confiabilidade dos produtos. Além disso, o setor comercial de autopeças é responsável por estabelecer parcerias com clientes jurídicos, como oficinas mecânicas e empresas da cidade. Como a empresa também oferece serviços mecânicos, o setor de vendas de autopeças participa ativamente na oferta e venda desses serviços, já que, ao prestar serviços, é possível aumentar a venda de peças, agregando valor aos produtos. Destaca-se que uma das funções dos funcionários, principalmente pelo layout da organização é dar suporte ao setor mais voltado para o operacional que se desdobra no produto prestação de serviços.

**Prestação de serviços:** O produto serviços mecânicos faz parte do setor operacional e é responsável por realizar manutenções, reparos e diversos serviços em veículos automotivos. Isso inclui desde serviços simples, como trocas de óleo e filtros, até serviços mais complexos, como diagnósticos de problemas, reparos em sistemas de arrefecimento, substituição de peças e ajustes mecânicos. Na empresa, ele também é responsável, além dos reparos, pelos serviços de alinhamento, balanceamento, cambagem e montagem de pneus. Atualmente, a empresa trabalha de forma agendada, ou seja, ela programa seus serviços, mas também atende por demanda diária nos dias mais ociosos, conseguindo encaixar novos veículos entre os horários já agendados. Os profissionais possuem conhecimento técnico e a capacidade de lidar com diferentes tipos de veículos da linha leve, que inclui automóveis, utilitários esportivos, SUVs e caminhonetes. Cabe ressaltar que a empresa dispõe de diversas ferramentas gerais e especializadas, além de equipamentos de diagnóstico. Esse setor também é responsável por contribuir para a venda de peças automotivas, agregando valor aos produtos da empresa, sendo assim, ele está relacionado ao setor comercial.

### 3.2 MODO DE PESQUISA NA EMPRESA

Com o objetivo de levantar informações sobre a organização, foram realizadas reuniões com os sócios e entrevistas com os colaboradores. As reuniões focaram em compreender o panorama atual da empresa, como ela se posiciona no mercado e captar a percepção dos sócios quanto à visão futura da empresa. Já as entrevistas com os funcionários focaram em captar a percepção deles sobre o panorama atual e o que almejavam para o futuro da empresa. Para a condução do encontro inicial com os sócios, foi seguido o seguinte roteiro:

1. Atualmente a organização possui planejamento estratégico?
2. A empresa possui indicadores e metas?
3. Qual o principal negócio da empresa?
4. Qual é o estilo de gestão adotado?
5. Qual o propósito da empresa?
6. Como vocês enxergam a empresa em até 10 anos?
7. Quais valores representam a empresa?
8. É observado a captação, retenção e satisfação dos clientes?
9. Há uma atenção quanto aos processos internos da empresa?
10. Existe alguma ferramenta de gestão e controle?
11. Há algum incentivo no desenvolvimento das habilidades e conhecimento dos colaboradores?

Na entrevista com os colaboradores a conversa teve o objetivo de responder às seguintes perguntas:

1. Quais os principais problemas que cada um enxerga na empresa hoje?
2. Quais os objetivos, a missão, visão e valores da empresa?
3. Você se sente parte da organização?
4. Você acha que a empresa age de forma estratégica?
5. Qual a sua função hoje na empresa?
6. Como a função que você exerce está alinhada com o objetivo do negócio?

Com esses roteiros, foi possível entender o nível de conhecimento dos proprietários sobre sua própria empresa e sobre o conceito de planejamento estratégico, abrangendo diversos

aspectos, como missão, visão, valores e objetivos, entre outros. Além disso, foi possível verificar em que nível os funcionários estão aculturados na organização.

Concomitante às conversas e entrevistas, que proporcionaram principalmente dados qualitativos para o presente trabalho, foram também obtidos dados quantitativos dos anos 2023 e até julho de 2024 para entender a situação da empresa. Entre esses dados estão o faturamento mensal bruto e líquido, relatórios do sistema fiscal e de estoque, e números de vendas e serviços prestados.

Finalizando a etapa de entendimento inicial da empresa, em um segundo encontro com os sócios e a equipe de gestão, foi discutido o conceito da matriz SWOT e solicitado que a equipe respondesse às seguintes perguntas:

1. Quais os pontos fortes da empresa?
2. Quais os pontos fracos da empresa?
3. Quais as ameaças da empresa?
4. Quais as oportunidades da empresa?

### *3.2.1 Colocações destacadas*

Após o encontro realizado, foi possível observar, de forma analítica, que, quanto às respostas dos sócios, estes não possuíam nenhum conhecimento sobre planejamento estratégico, assim como foi constatado que os colaboradores também não dominavam o tema. Com isso, uma das ações foi explicar a metodologia em ambos os encontros.

Durante as conversas, ficou perceptível que a empresa não possuía metas e indicadores claros e, dessa forma, suas atividades eram realizadas de acordo com a necessidade e programação diária. As poucas metas existentes são pensadas para o médio prazo, sem objetivos definidos para o longo prazo. Em relação aos dados encontrados, foi identificado o controle financeiro mensal, o que comprova a falta de perspectivas a longo prazo, como projeções, por exemplo.

Além disso, a organização apresenta dificuldades em realizar um controle financeiro mais assertivo e obter resultados crescentes e melhores ao longo do tempo. Atualmente, a empresa precisa de melhorias em todas as perspectivas estudadas no BSC. Ela apresenta capacidade ociosa, e, financeiramente, precisa aumentar o faturamento e otimizar seu controle financeiro. No que se refere aos clientes, a empresa precisa fidelizá-los e captar novos.

Quanto às demais perspectivas — processos internos e aprendizado e crescimento — não foi possível observar nenhum exemplo interno que as representasse, o que demonstra a necessidade de trabalhar essas áreas.

O alinhamento com a empresa foi fundamental para entender mais a fundo seu funcionamento, o nível de conhecimento dos envolvidos sobre ferramentas estratégicas e identificar os principais pontos de atuação. Assim, com as informações coletadas, foi possível iniciar o desenvolvimento do trabalho.

## 4 RESULTADOS

Esse capítulo reflete a parte prática deste trabalho, nele estão definidas as metodologias mais adequadas para a realidade da empresa dentre as apresentadas, com isso, o objetivo desta etapa é o de através das ferramentas selecionadas, SWOT, 5W2H e BSC poder desenvolver planos de ação, estratégias e recomendações que visam auxiliar o negócio a definir suas diretrizes estratégicas e contribuir para que os seus objetivos sejam alcançados, abrangendo as áreas financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

### 4.1 DIRETRIZES ESTRATÉGICAS

As diretrizes estratégicas direcionam a empresa em questões como “quem somos?” e “aonde queremos chegar?”. Elas funcionam como objetivos. Conforme já mencionado, a empresa não possui diretrizes definidas, nem objetivos estabelecidos e compartilhados com a equipe (PEREIRA, 2010).

Foi destacado ao longo deste trabalho que a empresa não possui diretrizes estratégicas definidas. Dessa forma, um dos primeiros passos dados pela organização foi desenvolver diretrizes estratégicas que a representem e promovam uma cultura dentro da empresa, a qual se expanda aos seus colaboradores e clientes, com o intuito de traçar um alvo e um caminho para seus próximos passos. As diretrizes definidas são:

**Missão:** Oferecer peças alternativas para reposição de peças genuínas em busca do melhor preço e serviços de mecânica automotiva padronizados e confiáveis, proporcionando eficiência e resultados satisfatórios para nossos clientes, visando a excelência no atendimento e fidelização de clientes.

**Visão:** Ser reconhecida como referência no mercado regional de autopeças, destacando-se pela qualidade dos produtos e serviços oferecidos, assim como pela honestidade nos diagnósticos de veículos e pela capacidade de atender às demandas de forma organizada e eficiente.

**Valores:**

1. Comprometimento com o cliente, buscando sempre o melhor atendimento, superar expectativas, trazer novas soluções e melhores preços.
2. Ética e transparência nas relações com clientes, colaboradores e fornecedores.
3. Busca por um ambiente de trabalho seguro, saudável e motivador.
4. Buscar atualizações constantes, assim como, acompanhar as tendências e necessidades do mercado.

É importante ressaltar que, por não ter definidas suas diretrizes estratégicas, a empresa não possuía nem compartilhava com os colaboradores uma definição clara de missão, visão e valores, elementos que proporcionam um guia para a tomada de decisões e a busca por resultados positivos. Além disso, esses elementos são essenciais para a criação de uma cultura organizacional sólida, que promove o engajamento dos colaboradores e a identificação com os princípios e propósitos do negócio.

Dessa forma, as diretrizes contribuem para a solidificação da empresa, assim como para o fortalecimento de sua imagem, demonstrando uma mentalidade de crescimento e comprometimento. Com isso, é possível que a empresa cresça de forma sólida e orientada, auxiliando no direcionamento de um *marketing* eficaz, na construção de parcerias estratégicas adequadas ao mercado e no estabelecimento de relacionamentos duradouros com clientes e fornecedores.

#### 4.2 MATRIZ SWOT

A matriz SWOT é utilizada como uma ferramenta de análise que auxilia na definição da estratégia da empresa. Neste estudo de caso, sua construção ocorreu a partir de uma colaboração com a empresa analisada, embasada na teoria. A Figura 8 demonstra o que foi elaborado junto à empresa.



**Figura 8 – Matriz SWOT da empresa.**

FATORES INTERNOS	FATORES EXTERNOS
<b>PONTOS FORTES (+)</b>	<b>OPORTUNIDADES (+)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade dos produtos e serviços prestados;</li> <li>• Variedade;</li> <li>• Transparência;</li> <li>• Maturidade no mercado;</li> <li>• Variedade de produtos;</li> <li>• Atendimento por agendamento;</li> <li>• Parcerias com fornecedores confiáveis para peças.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parcerias estratégicas com empresas locais;</li> <li>• Possível crescimento para o mercado online;</li> <li>• Otimização do espaço físico e dos espaços ao redor da empresa para estacionamento de clientes;</li> <li>• Crescente aumento do número de veículos circulando nas ruas o que pode proporcionar crescimento de demanda;</li> <li>• Envelhecimento da frota de veículos;</li> <li>• Atender o crescente mercado de veículos elétricos.</li> </ul>
<b>PONTOS FRACOS (-)</b>	<b>AMEAÇAS (-)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicação interna ineficaz;</li> <li>• Atendimento ao cliente direto e com falhas de comunicação;</li> <li>• Baixa capacidade produtiva;</li> <li>• Localização não estratégica;</li> <li>• Limitação de espaço físico e de espaço de estacionamento para clientes;</li> <li>• Gerência muito ligada ao operacional;</li> <li>• Sem estratégia para captação de novos clientes;</li> <li>• Dependência de fornecedores externos para alguns componentes;</li> <li>• Baixa presença online, com pouca visibilidade digital.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concorrência global com a venda de peças online;</li> <li>• Concorrência local crescente e acirrada;</li> <li>• Mudanças nas preferências do consumidor;</li> <li>• Avanço tecnológico;</li> <li>• Necessidade crescente de busca por conhecimento devido as novidades constantes no mercado.</li> </ul>

A partir da matriz desenhada é possível destacar que os fatores com mais pontuações foram “Fraquezas” e “Oportunidades” o que demonstra o direcionamento que a empresa tem que ter e como ela possui oportunidades diretamente relacionadas as fraquezas identificadas, que funcionarão como saídas e soluções em busca dos objetivos.

A seguir o Quadro 1 com o detalhamento dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças adequadas à realidade da empresa analisadas.

**Quadro 1 – Detalhamento dos pontos fortes e fracos e das oportunidades e ameaças da empresa.**

Pontos Fortes	Explicação do ponto identificado na empresa
Qualidade dos produtos e serviços prestados	A empresa Prioriza peças de reposição de marcas conhecidas que entregam qualidade. O serviço prestado além de ser executado por profissionais capacitados passam pela etapa de conferência antes da finalização.
Variedade de produtos	O negócio detém de um estoque variado que contempla várias marcas da maioria dos produtos vendidos, como lubrificantes, aditivos, fluídos de freio, dentre outros.
Transparência	Sempre que possível o protocolo utilizado é o de mostrar ao cliente todo defeito mecânico identificado, além de indicar exatamente o que é necessário e prioritário em cada serviço a ser prestado antes mesmo da execução.
Maturidade no mercado	O nome da organização é consolidado no mercado local, ela está no ramo de autopeças desde 2016 e de centro automotivo desde 2017. Além de ser referência no ramo da Terraplenagem desde 2008.
Atendimento por agendamento	É uma prática comum ocorre a antecipação da demanda ao agendar os serviços automotivos que serão realizados diariamente, com isso, devido a principalmente a limitação física ela consegue organizar e equalizar os atendimentos ao longo dos dias. Nesse sentido, ela tenta

	ser mais pontual nas entregas e otimizar o tempo do cliente. Além de agendamento, ela atende também demandas que podem surgir de forma imediata desde que haja uma sobrecapacidade no dia.
Parcerias com fornecedores confiáveis para peças	Os fornecedores da organização são parceiros desde o seu início, o que faz com que a relação seja benéfica, ao passo que se necessário ela consegue postergar ou adiantar um pedido de acordo com a necessidade e consegue sempre estar atualizada sobre melhores condições e preços.
<b>Pontos Fracos</b>	<b>Explicação do ponto identificado na empresa</b>
Comunicação interna ineficaz	As informações não são repassadas de forma ágil e clara, além disso não existe um alinhamento periódico entre os funcionários e a gestão, dessa forma foi possível observar retrabalhos e descontentamentos.
Atendimento ao cliente direto e com falhas de comunicação	O atendimento ao cliente é direto e não cativante pela maioria dos colaboradores. É possível observar falhas na comunicação entre o atendente e o consumidor o que gera perda de vendas e possíveis descontentamentos por parte dos compradores.
Baixa capacidade produtiva	A equipe hoje é pequena pela demanda que a empresa tem, principalmente na parte de prestação de serviços, além disso, o maquinário também é reduzido, o que faz com que a empresa não consiga atender mais do que produz hoje mesmo tendo demanda.
Localização não estratégica com limitação de espaço físico e de espaço de estacionamento para clientes	A empresa fica localizada em uma esquina e a rampa para saída e entrada de veículos para os serviços automotivos fica exposta a riscos atrelados ao local assim como a perda de tempo decorrente ao trânsito na região. Relacionado a isso, ela não detém de vagas de estacionamento bem próximas. Além disso, o espaço total da empresa apesar de amplo e com várias entradas para os clientes é subutilizado e mal distribuído.
Gerência muito ligada ao operacional	Com uma equipe pequena, os colaboradores ligados a gestão ficam sobrecarregados com as demandas operacionais principalmente contendo incêndios. Com isso eles não conseguem focar em melhorias e estratégias.
Sem estratégia para captação e retenção de novos clientes	Hoje a empresa utiliza sempre das mesmas estratégias de marketing, o que não cativa os clientes. Para além disso, ela não detém ideias para captar e reter clientes.
Dependência de fornecedores externos para alguns componentes;	Hoje, para alguns produtos a empresa só tem um fornecedor, o que deixa ela dependente do fornecedor e suscetível a imprevistos, aumento de preço dentre outros
<b>Oportunidades</b>	<b>Explicação do ponto identificado na empresa</b>
Parcerias estratégicas com empresas locais	Pela inserção em um mercado municipal, estabelecer parcerias com as empresas locais assim como outras oficinas mecânicas podem proporcionar mais solidez nas vendas da organização.
Possível crescimento para o mercado online	Com a ascensão das compras pela internet, para a venda de peças é interessante pensar em uma abertura de uma loja virtual, já que, a concorrência principalmente relacionada aos preços nas plataformas é crescente e essa ação pode aumentar o faturamento da empresa.
Otimização do espaço físico e dos espaços ao redor da empresa para estacionamento de clientes	Otimizar o ambiente da empresa e utilizar dos espaços físicos ao redor pode ajudar no dia a dia de trabalho, sendo essa uma oportunidade de conseguir dar mais conforto ao cliente, agilizar o atendimento e aumentar a capacidade, podendo agregar maior visibilidade o mercado e na visão dos compradores.
Crescente aumento do número de veículos circulando nas ruas o que pode proporcionar crescimento de demanda	O mercado automotivo continua crescendo, no município que a empresa está instalada, assim como nas cidades vizinhas é crescente o número de veículos em circulação, e está nesse crescimento uma oportunidade

	de aumento de faturamento se a empresa se preparar para conseguir aumentar a sua capacidade de produzir serviços.
Envelhecimento da frota de veículos	O Envelhecimento de veículos contribui para manutenções mais recorrentes e constantes, em pequenas cidades é observado uma boa quantidade de veículos que estão tendendo a chegar na fase de checkups mais incidentes o que dá uma oportunidade para empresa se ela souber captar esses clientes
Atender o crescente mercado de veículos elétricos	O número de veículos elétricos em circulação é crescente, então se preparar antecipando a demanda pode trazer um diferencial para a empresa no longo prazo, claro que essa oportunidade é uma visão para o futuro, para que a empresa tenha tempo para preparar seus colaboradores, sistemas, estoque e ferramentas.
<b>Ameaças</b>	<b>Explicação do ponto identificado na empresa</b>
Concorrência global com a venda de peças online	A venda de peças online cresce ano após ano e com isso o mercado digital vem ganhando clientes principalmente pelas facilidades que ele proporciona para a compra e pagamento bem como pelos preços mais baixos, fatores dos quais, no momento, a empresa analisada não consegue competir
Concorrência local crescente e acirrada	No último ano a concorrência dentro do município cresceu, de uma concorrente na venda de peças, hoje a empresa compete com mais 4 empresas, além disso, com a proximidade a uma cidade com um porte maior, ela também concorre com empresas de outro município que como diferencial conseguem entregar de forma prática e diária na cidade da organização analisada. No ramo de prestação de serviços a concorrência também cresceu nos últimos anos, mas, não de forma exponencial.
Mudanças nas preferências do consumidor	A variação nas preferencias dos consumidores é algo que a empresa hoje não consegue observar de forma ágil para conseguir tratar e se reorganizar, o que afeta diretamente no estoque da organização e em quanto tempo um produto fica na prateleira.
Avanço tecnológico e necessidade crescente por novidades e mudanças mercadológicas e tecnológicas	Se a empresa se manter ocupada demais com o operacional, ela não conseguirá acompanhar os avanços tecnológicos que acontecem de forma rápida dia após dia e muito menos acompanhar o mercado

A análise contribui para a organização, na medida em que ela poderá ter uma visão mais ampla de sua situação atual, com clareza de suas vantagens competitivas, áreas de melhoria, tendências do mercado e possíveis obstáculos.

#### 4.3 MATRIZ DE PRIORIZAÇÃO

A matriz de priorização é uma ferramenta que dentre seus diversos formatos ajuda a ordenar processos, identificando o que é mais importante com base em critérios claros e relevantes. Por consequência, neste trabalho, ela será uma tabela, que será usada e gerada a partir dos pontos de atuação analisados na SWOT. Assim, de acordo com uma escala de valores estabelecida, é gerada, através de uma soma, uma pontuação que pode indicar o foco de atuação, pois pontuações mais altas estarão fortemente ligadas aos objetivos definidos.

Na construção da matriz de priorização, o primeiro passo foi a escolha a partir da visão dos sócios da organização dos principais objetivos a serem analisados, que foram: satisfação dos clientes, lucratividade e competitividade. Com a definição dos objetivos, foi construída uma escala de pontuação, que contém cinco pontuações distintas, nas quais cada fator relacionado a elas recebeu uma classificação de acordo com seu impacto no objetivo:

Fator (-1): Impacto negativo no objetivo

Fator (0): Neutro em impacto no objetivo

Fator (1): Baixo impacto no objetivo

Fator (2): Médio impacto no objetivo

Fator (3): Grande impacto no objetivo

A matriz contribui para direcionar os esforços no que apresenta um maior impacto positivo nos objetivos da empresa. Essa abordagem auxilia na alocação eficiente de recursos e no desenvolvimento de estratégias. No Quadro 2 é possível visualizar a matriz de pontuação criada.

**Quadro 2** –Matriz de priorização.

	Satisfação dos clientes	Lucratividade	Competitividade	Pontuação
<b>Pontos Fortes</b>				
Qualidade dos produtos e serviços prestados	3	1	2	6
Variedade de produtos	3	1	3	7
Transparência	3	0	3	6
Maturidade no mercado	2	0	2	4
Atendimento por agendamento	3	1	1	5
Parcerias com fornecedores confiáveis para peças	3	1	2	6
<b>Pontos Fracos</b>				
Comunicação interna ineficaz	2	3	2	7
Atendimento ao cliente direto e com falhas de comunicação	3	1	3	7
Baixa capacidade produtiva	1	3	2	6
Localização não estratégica com limitação de espaço físico e de espaço de estacionamento para clientes	2	2	2	6

Gerência muito ligada ao operacional	0	2	2	4
Sem estratégia para captação e retenção de novos clientes	0	2	3	5
Dependência de fornecedores externos para alguns componentes;	2	3	2	7
<b>Oportunidades</b>				
Parcerias estratégicas com empresas locais	0	3	3	6
Possível crescimento para o mercado online	1	3	2	6
Otimização do espaço físico e dos espaços ao redor da empresa para estacionamento de clientes	3	2	2	7
Crescente aumento do número de veículos circulando nas ruas o que pode proporcionar crescimento de demanda	0	3	0	3
Envelhecimento da frota de veículos	0	3	0	3
Atender o crescente mercado de veículos elétricos	1	2	2	5
<b>Ameaças</b>				
Concorrência global com a venda de peças online	0	3	3	6
Concorrência local crescente e acirrada	0	3	3	6
Mudanças nas preferências do consumidor	2	1	2	5
Avanço tecnológico e necessidade crescente por novidades e mudanças mercadológicas e tecnológicas	2	1	2	5

Por meio da referida matriz, foi possível realizar uma análise direcionada. Ela contribuiu para a orientação do planejamento estratégico da organização, garantindo que os objetivos estivessem alinhados com o que a empresa realmente precisa, de acordo com suas necessidades, dificuldades e potencialidades, sendo fundamental para o estabelecimento dos objetivos estratégicos e planos de ação.

Como resultado da matriz foi possível identificar os pontos que deveriam ser priorizados conforme sua pontuação assim como segue no Quadro 3, o que proporciona um auxílio no direcionamento de ações da empresa, para que ela foque sequencialmente nos pontos destacados.

**Quadro 3** - Classificação dos pontos conforme a pontuação

	Satisfação dos clientes	Lucratividade	Competitividade	Pontuação
Variedade de produtos	3	1	3	7
Comunicação interna ineficaz	2	3	2	7
Atendimento ao cliente direto e com falhas de comunicação	3	1	3	7
Dependência de fornecedores externos para alguns componentes;	2	3	2	7
Otimização do espaço físico e dos espaços ao redor da empresa para estacionamento de clientes	3	2	2	7
Qualidade dos produtos e serviços prestados	3	1	2	6
Transparência	3	0	3	6
Parcerias com fornecedores confiáveis para peças	3	1	2	6
Baixa capacidade produtiva	1	3	2	6
Localização não estratégica com limitação de espaço físico e de espaço de estacionamento para clientes	2	2	2	6
Parcerias estratégicas com empresas locais	0	3	3	6
Possível crescimento para o mercado online	1	3	2	6
Concorrência global com a venda de peças online	0	3	3	6

Concorrência local crescente e acirrada	0	3	3	6
Atendimento por agendamento	3	1	1	5
Sem estratégia para captação e retenção de novos clientes	0	2	3	5
Atender o crescente mercado de veículos elétricos	1	2	2	5
Mudanças nas preferências do consumidor	2	1	2	5
Avanço tecnológico e necessidade crescente por novidades e mudanças mercadológicas e tecnológicas	2	1	2	5
Maturidade no mercado	2	0	2	4
Gerência muito ligada ao operacional	0	2	2	4
Crescente aumento do número de veículos circulando nas ruas o que pode proporcionar crescimento de demanda	0	3	0	3
Envelhecimento da frota de veículos	0	3	0	3

#### 4.4 MAPA DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (BSC)

Dando sequência aos passos seguidos para estabelecer um planejamento estratégico, em conjunto com a gerência do negócio analisado neste trabalho, foram definidos os objetivos estratégicos que guiarão a empresa a cumprir ações de curto prazo, visando alcançar os objetivos de longo prazo, estabelecidos para serem atingidos em até 4 anos.

Baseado na metodologia do BSC, foi desenvolvido, em conjunto com a empresa, o Quadro 4, que apresenta as quatro perspectivas dessa ferramenta relacionadas aos objetivos traçados.

**Quadro 4 - Objetivos estratégicos**

<b>Objetivos Estratégicos</b>	
<b>Financeiro</b>	1. Monitorar de forma eficiente e constante os recursos financeiros buscando otimização e maximização da receita e rentabilidade.
	2. Aprimorar o controle financeiro com a utilização de novos recursos e aperfeiçoamento dos já utilizados.
	3. Estudar possíveis demandas futuras, buscando novas oportunidades de mercado
	4. Segregar o dinheiro para fins específicos priorizando investir internamente em equipamentos e ferramentas que darão um significativo retorno financeiro.
<b>Clientes</b>	1. Ampliar a carteira de clientes atraindo novos clientes por meio de parcerias, promoções e marketing eficaz.
	2. Aumentar a satisfação dos clientes e a fidelidade com benefícios exclusivos, promoções e descontos.
	3. Melhorar a satisfação dos consumidores de serviços, garantindo o cumprimento de horários agendados para prestar serviços automotivos.
	4. Aprimorar a experiência de compra do consumidor de autopeças com um atendimento mais direcionado e menos direto
<b>Processos Internos</b>	1. Estabelecer parcerias estratégicas identificando parceiros para as áreas de marketing e vendas através das oficinas mecânicas e do mercado local
	2. Comercializar produtos ainda não trabalhados com foco em identificar marcas e produtos que atendam às necessidades dos clientes, aumentem o valor percebido e a variedade de produtos disponíveis em estoque.
	3. Buscar novos fornecedores e manter um bom relacionamento com os já existentes para estreitar os relacionamentos em busca de melhores preços e entregas mais ágeis, além de, aumentar as opções de fornecimento e não ficar refém de condições impostas.
	4. Melhorar a distribuição de funções e ações da equipe de gestão para que ela possa trazer novas ideias e soluções para a evolução e crescimento da empresa.
	5. Garantir a qualidade nos serviços prestados através de procedimentos de conferência e da comercialização e instalação de peças confiáveis.
	6. Padronizar os serviços mecânicos prestados buscando otimização de tempo e conformidade das entregas
<b>Aprendizado e Crescimento</b>	1- Desenvolver a equipe, buscando mais capacitação e investindo em cursos relacionados à mecânica automotiva, atendimento ao cliente, controle de estoque, dentre outros, visando à melhoria da qualidade do trabalho e aumento da produtividade.
	2- Designar líderes adequados e capacitá-los para conduzir a equipe a um melhor desempenho e ambiente de trabalho
	3- Buscar e incentivar uma comunicação eficiente entre os membros da equipe visando um melhor alinhamento e prevenindo falhas decorrentes de uma comunicação ineficaz

Com base nos objetivos estratégicos definidos, foi elaborado o Quadro 5 que representa o mapa estratégico baseado no BSC para a empresa deste estudo, no qual é apresentado o detalhamento para o monitoramento do progresso da organização em relação aos seus objetivos.



Quadro 5- Mapa Estratégico baseado no BSC

FINANCEIRA			
OBJETIVO	INDICADORES	META	AÇÕES
Monitorar de forma eficiente e constante os recursos financeiros buscando otimização e maximização da receita e rentabilidade.	Relatório financeiro do fluxo de caixa mensal	Realizar o fluxo de caixa mensal a partir de 2024	Realizar o acompanhamento do fluxo de caixa através de uma planilha, segregando as variáveis e buscando otimizar a rentabilidade dos recebimentos através de investimentos
Aprimorar o controle financeiro com a utilização de novos recursos e aperfeiçoamento dos já utilizados.	Relatório financeiro do fluxo de caixa mensal	Aprimorar o fluxo de caixa em 2024	Realizar o levantamento das variáveis do fluxo de caixa e organizá-las em uma planilha, buscando novas ferramentas e ou novos fatores a serem levados em consideração para melhora do controle
Estudar possíveis demandas futuras, buscando novas oportunidades de mercado	Quantidade de fontes de receitas	Aumentar a fonte de receitas em pelo menos 2 até 2028	Metrificar quantas são as fontes de receita atual e buscar através de pesquisas mercadológicas novas fontes.
Segregar o dinheiro para fins específicos priorizando um investimento interno em equipamentos e ferramentas que darão um significativo retorno financeiro.	Quantidade de novas ferramentas e equipamentos	Aumentar a quantidade de ferramentas e equipamentos até 2026	Quantificar as ferramentas e equipamentos disponíveis e realizar um estudo de necessidade e priorização para adquirir os que faltam e possíveis novas soluções que trarão agilidade ao dia a dia e retorno financeiro.

CLIENTES			
OBJETIVO	INDICADORES	META	AÇÕES
Ampliar a carteira de clientes atraindo novos clientes por meio de parcerias, promoções e marketing eficaz.	Número de novos clientes	Aumentar o número de clientes em 60% baseando na base de clientes atual até 2026	Somar o número de clientes de serviços atuais registrando todos num controle em Excel para saber quantos clientes representarão os 60% a serem alcançados e medir a evolução do contabilizando os novos clientes
Aumentar a satisfação dos clientes e a fidelidade com benefícios exclusivos, promoções e descontos.	Número de clientes que retornam a empresa através do programa fidelidade  Número de clientes que compram por indicação	Ter um aumento de pelo menos 20% de clientes mensais por meio de um dos indicadores	Pesquisa no ato da compra sobre por qual meio o cliente veio até a empresa. Somar todos os clientes que compraram por indicação por mês e os clientes que retornaram pelo programa do cartão fidelidade.

Melhorar a satisfação dos consumidores de serviços, garantindo o cumprimento de horários agendados para prestar serviços automotivos ao cliente	Taxa de satisfação dos consumidores em relação ao cumprimento de horários agendados e agilidade ao atendimento	Alcançar uma taxa de satisfação dos consumidores quanto a agilidade e precisão acima de 80% até o final de 2028	Pesquisa enviada para os clientes perguntando sobre a satisfação em relação ao cumprimento de horários e agilidade no atendimento. Fazer uma média das respostas buscando o alcance da meta.
Aprimorar a experiência de compra do consumidor de autopeças com um atendimento mais direcionado e menos direto	Taxa de satisfação dos consumidores em relação ao atendimento	Alcançar uma taxa de satisfação quanto a qualidade do atendimento acima de 90% até o final de 2028	Pesquisa enviada automaticamente pelo WhatsApp para os clientes perguntando sobre a satisfação em relação a sua opinião sobre o atendimento recebido. Fazer uma média dos resultados

### PROCESSOS INTERNOS

OBJETIVO	INDICADORES	META	AÇÕES
Estabelecer parcerias estratégicas identificando parceiros para as áreas de marketing e vendas através das oficinas mecânicas e do mercado local	Quantidade de novos parceiros	Ao menos 8 novos parceiros até o final do ano de 2028	Avaliar os parceiros atuais e identificar em que nichos será necessário mais parceiros. Soma de todos os novos parceiros
Comercializar produtos ainda não trabalhados com foco em identificar marcas e produtos que atendam às necessidades dos clientes, aumentando a percepção de valor e a variedade de produtos disponíveis em estoque.	Número de novos produtos e marcas	Comercializar pelos menos 5 novas linhas e marcas de produtos até 2028	Somar todas as novas linhas de produtos e marcas
Buscar novos fornecedores e manter um bom relacionamento com os já existentes para estreitar os relacionamentos em busca de melhores preços e entregas mais ágeis, além de, aumentar as opções de fornecimento e não ficar refém de condições impostas.	Quantidade e diversificação de fornecedores	Ter ao menos mais 5 fornecedores até o final de 2028	Contabilizar todos os fornecedores
Melhorar a distribuição de funções e ações da equipe de gestão para que ela possa trazer novas ideias e soluções para a evolução e crescimento da empresa.	Quantidade de funções por colaborador	Equipe de gestão focada em gerir até 2026	Redistribuir as funções operacionais entre a equipe para que a equipe de gestão

Garantir a qualidade nos serviços prestados através de procedimentos de conferência e da comercialização e instalação de peças confiáveis.	Quantidade de retornos de serviços prestados	Tender a zero até 2028 o retrabalho em serviços prestados	Promover uma dupla conferência na finalização dos serviços mecânicos prestados. Registrar cada serviço e retorno de serviços em uma planilha para se ter o histórico e medir o índice de retrabalhos.
Padronizar os serviços mecânicos prestados buscando otimização de tempo e conformidade das entregas	Tempo médio de execução de cada serviço	Padronizar a execução de serviços em um tempo médio até 2028	Avaliar a cartela de serviços feitos e a partir dela fazer o acompanhamento e metrificação do tempo médio de execução, para estabelecer possíveis pontos de melhoria e ajustes. A partir dessa análise inicial estabelecer um procedimento padrão de apoio com a forma de execução dos serviços e os tempos médios

### APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO

OBJETIVO	INDICADORES	META	AÇÕES
Desenvolver a equipe, buscando mais capacitação e investindo em cursos relacionados à mecânica automotiva, atendimento ao cliente, controle de estoque, dentre outros, visando à melhoria da qualidade do trabalho e aumento da produtividade.	Horas de treinamentos ofertados para a equipe	Ter ao menos 10 horas anuais de treinamento oferecidos para toda a equipe	Somar todas as horas dos treinamentos ofertados
Designar líderes adequados e capacitá-los para conduzir a equipe a um melhor desempenho e ambiente de trabalho	Horas de treinamentos ofertados para a equipe	Ter ao menos 6 horas anuais de conteúdo oferecido para os gestores e líderes	Somar as horas dos treinamentos ofertados aos líderes e gestores.
Buscar e incentivar uma comunicação eficiente entre os membros da equipe visando um melhor alinhamento e prevenindo falhas decorrentes de uma comunicação ineficaz	Quantidade de reuniões anuais realizadas para alinhamento  Pesquisa de Clima	Ao menos 1 reunião de alinhamento de equipe mensal e ao menos 2 reuniões mensais da gestão Pesquisa de clima ter ao menos 6 de média e acontecer pelo menos 4 vezes ao ano	Somar todas as reuniões realizadas em cada mês. Somar as pesquisas de clima e média dos resultados.

Os benefícios para a empresa provenientes de metas bem definidas são inúmeros. Elas contribuem para a priorização de recursos e esforços, além de garantir que as atividades estejam alinhadas com a visão estratégica da organização. Além disso, também possibilitam motivar e direcionar a equipe, além de promover o acompanhamento do desempenho e a identificação de áreas de melhoria, permitindo ajustes e correções.

#### 4.5 5W2H – PLANOS DE AÇÃO

Foram estabelecidos planos de ação com base na metodologia 5W2H, o intuito ao traçar os planos com essa ferramenta é a contribuir para o crescimento da empresa rumo aos objetivos. No Quadro 5 são apresentados os planos de ação criados, a partir de cada indicador destacado no plano estratégico do Quadro 4, foi usada, uma abordagem estruturada que proporciona organização e clareza na implementação das estratégias.

Quadro 6 - Planos de ações criados

Indicador	5W					2 H	
	O que? (What)	Porque?(Why)	Onde? (Where)	Quem? (Who)	Quando? (When)	Como? (How)	Quanto Custa? (How much)
Relatório financeiro do fluxo de caixa mensal	Será realizado o levantamento das variáveis já existentes e de possíveis novas variáveis do fluxo de caixa, organizando-as na planilha de Excel existente	Para ter o fluxo de caixa completo e mapeado.	O fluxo de caixa deverá ser feito em uma planilha eletrônica do Excel	Os gestores do setor financeiro deverão alimentar e manter o fluxo	A planilha existente deverá ser atualizada e criada até a data de 31/12/2024	Criar uma planilha em substituição atual para que se tenha um histórico mesmo com as novas atualizações, sendo nela, inserida todas as movimentações financeiras da empresa	Essa ação não terá nenhum gasto financeiro
Quantidade de fontes de receitas	Mapear as fontes de receitas existentes e as novas para a elaboração de um plano de ação para trabalhar com cada nova fonte de receita enxergada.	Para ter uma relação do cenário atual e diversificar a fonte de receitas	O plano de ação deverá ser elaborado em uma planilha de Excel	Os gestores em conjunto com o sócio da empresa serão os responsáveis por fazer o plano	O plano deverá ser feito até 31/12/2025	Listar as fontes de receitas já utilizadas e mapear baseado nas oportunidades de mercado um plano de ação que traga, priorização, datas e como implementar cada nova receita	A fase de listagem e mapeamento não gera nenhum gasto financeiro, mas, o plano criado deverá levar em consideração para implantação qualquer custo necessário
Quantidade de novas ferramentas e equipamentos	Mapear as ferramentas e equipamentos que a organização possui e possíveis necessidades de aquisição de novos.	Para ter um bom suporte na execução do trabalho e propor segurança e ganho de tempo	A listagem deve ser feita em uma planilha de Excel	Os gestores operacionais em conjunto com os funcionários da mecânica e do atendimento	A listagem deve ser feita até 30/03/2025	Criar uma planilha base que contenha todos os equipamentos e ferramentas disponíveis na empresa e os disponíveis no mercado de atuação para se a partir dessas informações traçar um	A fase de listagem de ferramentas e equipamentos para execução do plano de ação não gerará nenhum custo, considerando-se, o plano em consideração o custo de aquisição e nesta etapa não haverá gastos financeiros.

						plano de ação com a priorização, data e como adquirir cada nova ferramenta e equipamento	
Número de novos clientes	Estudar novas ferramentas de marketing e de atração de clientes. Além de possíveis novos parceiros.	Para que a empresa consiga atrair novos clientes e aumentar a receita	A lista de possíveis alternativas e parceiros será em uma planilha de Excel. As reuniões com parceiros serão feitas em encontros presenciais em local combinado	Os gestores serão os responsáveis por elaborar a lista e o sócio será responsável pelas reuniões e por fechar as parcerias.	A listagem deve ser feita até 30/11/2024. As reuniões com parceiros serão feitas até 31/01/2025. As novas soluções de marketing devem ocorrer até 30/03/2025	Criar uma planilha que contenha todas as formas de marketing utilizadas pela empresa e ideias de novas ferramentas. Em outra planilha serão listados possíveis parceiros (mecânicos e empresas do município). A partir das informações das planilhas será traçado um plano de ação, levando em consideração priorização, custos, tempo e envolvidos.	Para realizar a listagem de novas ideias de marketing não serão usados recursos financeiros, assim como também não serão usados nas reuniões. Para o uso de novos recursos de marketing deve-se levar em consideração o custo do investimento
Número de novos clientes	Criação de um calendário de postagens em redes sociais	Para criar um maior engajamento nas redes sociais.	O calendário pode ser criado em uma planilha eletrônica e usando a ferramenta Trello	O gestor da parte de divulgação deverá ser o responsável	O calendário de postagens deverá ser feito até 30/11/2024	A princípio, somente pela própria empresa, será criado um calendário de postagens em redes sociais	A criação não gerará custo à medida que as ferramentas são gratuitas

Número de novos clientes	Ação entre os colaboradores de captação de novos clientes sendo uma competição possivelmente bonificada	Para aumentar o volume de vendas e, consequentemente, o faturamento	O plano deverá ser desenvolvido planilha do Excel e a divulgação e evolução deve estar em um quadro de gestão à vista	O responsável é o sócio com o apoio de seus gestores operacionais	Deverá ser mensal e começar a acontecer a partir de 30/10/2024	Todo mês será traçado uma meta de captação de novos clientes, no qual todos funcionários irão participar. Como forma de estimular o engajamento, os dois funcionários que mais se destacarem terão uma bonificação.	Existirá o custo da bonificação, que será analisado de acordo com a meta e o retorno financeiro
Número de clientes que retornam a empresa através do programa fidelidade	Garantir condições exclusivas e desconto mediante ao serviço prestado ou produto comprado desde que consumam R\$70,00 em cada visita a empresa sendo necessários 10 marcações no cartão fidelidade	A oferta de um cartão fidelidade com benefícios pode fazer com que o cliente escolha a empresa no intuito de ganhar algo em troca pelos gastos	Os cartões serão feitos em softwares relacionados como Canva	Os gestores desenvolverão o cartão e enviarão a gráfica para serem feitos	Os cartões devem ser feitos e estarem disponíveis até 31/10/2024	Será criado com base na marca da empresa um cartão fidelidade que deverá ser enviado para a gráfica para ser impresso.	O software para o desenvolvimento do cartão já é pago pela empresa e é utilizado para todas as artes de marketing, não tendo nesta etapa custo adicional e o custo para confecção de 500 cartões é de R\$115,00
Taxa de satisfação dos consumidores em relação ao atendimento	Será analisado um possível investimento em uma ferramenta que faça a coleta e sirva como banco de dados para informações relacionadas a experiências e feedbacks dos	Para oferecer aos clientes o diferencial de opinarem sobre o serviço e atendimento realizado, além disso, para otimizar o retorno das experiências e da satisfação dos clientes	A pesquisa será realizada via internet onde há atendimento. A ferramenta será instalada em um computador da empresa e os dados provavelmente serão alocados via planilha	Os funcionários do atendimento serão os responsáveis por enviar a pesquisa de satisfação e os resultados serão analisados pela gestão	A pesquisa sobre a ferramenta será feita até 31/05/2025 e o início das pesquisas estarão condicionados a ela	Será pesquisado via internet e parceiros de negócio uma ferramenta que sirva para coletar e medir a satisfação dos clientes. Essa ferramenta será disponibilizada para todo cliente via WhatsApp ou Instagram que for atendido pela empresa.	Por ainda não ter a ferramenta definida, o seu custo será analisado a fim do melhor custo e benefício.

	respectivos clientes.						
Taxa de satisfação dos consumidores em relação ao cumprimento de horários agendados para prestar serviços automotivos ao cliente	Realizar um planejamento mais assertivo quanto a capacidade de atendimento e horários disponíveis para cada serviço, tendo uma agenda mais real para o cliente.	Para reduzir a quebra de expectativa com o cliente e atrasos em seus cronogramas	O planejamento deve ser realizado em uma planilha eletrônica, por meio de uma agenda diária	O setor do auto mecânica deverá fazer o planejamento	O planejamento deve ser realizado mensalmente, mas, ajustado diariamente. A adequação da agenda de serviços para um modelo mais assertivo deve ser feita até 30/10/2024	Realizando a definição da capacidade atendimento diária dado o tempo de cada serviço e os recursos disponíveis, deve-se adequar os horários da agenda diária para prestação de serviços conforme o que for definido	O planejamento e ajuste da agenda não resultará em custos
Número de novos produtos e marcas	Realizar uma análise de mercado para encontrar possíveis novos produtos a serem comercializados, bem como marcas dado o custo-benefício	Ter mais opções de compra para o consumidor tanto em novos produtos, quanto em variedade de marcas aumenta a sua satisfação e a fonte de receitas	Pesquisa será feita via internet e no mercado local através de conversas. Os resultados das análises serão guardados em uma planilha	A pesquisa deve ser feita em conjunto pelos gestores e atendentes	A pesquisa deve ser realizada até 30/03/2025	Através de canais sobre o setor de atuação da empresa será analisado as tendências do mercado, as avaliações das marcas e novos produtos. A partir do contato com o público e com os concorrentes serão analisadas as percepções deles quanto a aceitação sobre marcas e novos produtos. Todas essas informações serão incluídas em uma planilha, para assim traçar um plano de	A pesquisa não gerará custos, os frutos do plano de ação terão os custos relacionados às mercadorias adquiridas para a venda



						ação do que comprar e quando comprar.	
Quantidade e diversificação de fornecedores	Aumentar a lista de fornecedores para que não ocorra nenhuma falta de mercadoria ou insumo	Será realizada uma listagem dos atuais fornecedores e identificar em que setor de mercadorias ou insumos é preciso novos fornecedores que podem atender a necessidade da empresa	A lista dos atuais fornecedores será feita via planilha e a pesquisa de novos fornecedores será através da internet e indicações de empresas parceiras	O responsável será o colaborador do setor de compras da empresa	Essa análise deve ser feita até 20/02/2025	A análise de para qual a mercadoria ou insumo precisa de mais de um fornecedor se desdobrará em um plano de ação que diminuirá os problemas de atraso de entregas e dependência de um só fornecedor, dando a empresa um maior poder de negociação.	Esta análise e plano não refletirá em nenhum custo
Quantidade de funções por colaborador	Listar as funções que cada colaborador exerce dentro da empresa	Para equalizar a carga de trabalho dentro da empresa aumentando a satisfação dos funcionários e qualidade de entregas	A listagem será feita em planilha do Excel assim como a redistribuição de funções, que posteriormente será repassada em reunião	O sócio deverá fazer essa análise	A listagem deve ser feita até 30/11/2024 e a redistribuição de funções até 30/07/2025	A partir da lista de colaboradores, suas funções em carteira e suas funções na prática, listar essas informações e redistribuir as funções conforme as atribuições e qualificações de cada um.	A listagem não gerará custos a empresa, já a redistribuição de funções caso reflita em funções adicionais às contratadas pode gerar custos.

Quantidade de retornos de serviços prestados	Listar os serviços automotivos prestados que geraram algum tipo de retrabalho	Para medir a qualidade do serviço assim como ela afeta a produtividade e a imagem da organização	Será feito em uma planilha do Excel	Será feito pelo gerente do setor da mecânica	Os dados serão analisados mensalmente, mas diariamente deve-se munir o controle das informações caso haja algum retrabalho no dia. O controle deve estar em funcionamento a partir de 30/10/2024	Deverá ser registrado cada retorno de veículo por serviço malfeito ou retrabalho. A partir dos dados mensais traçar planos de ação para melhorar os índices se o retorno for mais do que 30%	Essa listagem e análise não gerará custos. Já o plano de ação dependendo das ações a serem tomadas podem gerar custos
Tempo médio de execução de cada serviço	Fazer a medição dos tempos médios de execução de cada serviço prestado, para traçar os tempos assim como os seus desvios padrões	Traçar o tempo de execução contribui para a padronização dos processos, além de ajudar na precisão de entrega do veículo ao cliente, evitando atrasos	A definição dos tempos será feita a partir do acompanhamento dos serviços e deverá ser registrada em uma planilha	Quem fará a marcação dos tempos e registros é o gestor da mecânica e a análise dos números será dele em conjunto com os demais gestores	A análise e definição dos tempos deve acontecer até 30/06/2025	A partir da realização de cada serviço será marcado o tempo médio de execução 5 vezes para que se possa traçar uma média e desvio padrão para o tempo de execução. Com os tempos definidos, deverá ser tabelado os tempos e fixados em quadros de gestão a vista.	Esse processo não gerará custos adicionais

<p>Horas de treinamentos ofertados para a equipe</p>	<p>Listar as horas necessárias para a capacitação eficiente dos colaboradores e as horas reais</p>	<p>O objetivo é ter uma equipe mais capacitada para melhor atender e executar suas funções, assim como, para demonstrar aos colaboradores a preocupação da empresa para com o seu desenvolvimento</p>	<p>A listagem de horas e treinamentos será feita em uma planilha e a execução deles pode ser presencial ou online conforme o treinamento a ser realizado</p>	<p>A análise das necessidades deve ser feita pelo sócio e os treinamentos por toda equipe</p>	<p>Listar as horas e os treinamentos deve ocorrer até 30/09/2024 e a execução precisa acontecer até 31/12/2025, sendo essa lógica repetida anualmente</p>	<p>No fim do ano serão definidas as horas e treinamentos a serem feitos no ano seguinte.</p>	<p>Não existe custo para a listagem, já para os treinamentos, poderão existir custos que estarão diretamente ligados a cada treinamento.</p>
<p>Pesquisa de Clima para melhorar a comunicação interna</p>	<p>Será realizado uma pesquisa de clima mensal com os colaboradores</p>	<p>Para medir a satisfação dos colaboradores e mapear oportunidades de manter um bom clima e superar possíveis obstáculos</p>	<p>Na empresa</p>	<p>Esse plano será de responsabilidade do gestor administrativo</p>	<p>Mensalmente, com início a partir de 30/10/2024</p>	<p>Uma vez por mês perguntar aos colaboradores a sua percepção sobre determinado aspecto do trabalho. Para responder de forma anônima, seguindo um padrão cada colaborador terá à disposição três figuras para escolher: uma carinha feliz, representando satisfação; uma carinha neutra, indicando um estado mediano; e uma carinha triste, simbolizando insatisfação.</p>	<p>Não gerará custos adicionais ao passo que a impressão já está mapeada nos custos da empresa e ela já possui uma caixa para colocar as respostas</p>

Os planos de ação elaborados são de suma importância para a empresa, uma vez que representam o início do caminho para mudanças essenciais. Dentro desse contexto, é importante ressaltar que a execução do plano só foi possível mediante a abertura e colaboração da empresa. No entanto, os responsáveis pelos planos de ação, que foram desenvolvidos em conjunto, não serão necessariamente os responsáveis pela execução já que, de acordo com a metodologia utilizada cada ação desenvolvida tem um responsável designado para executá-la.

A etapa de implementação exige que os envolvidos acompanhem constantemente cada fase, evolução e ação, pois o monitoramento poderá contribuir para realizar ajustes necessários em tempo hábil, promovendo uma melhoria contínua e ágil. Com a vontade e o engajamento de toda a equipe, já demonstrados durante este trabalho, espera-se que, em combinação com as estratégias, a empresa esteja capacitada a seguir rumo à evolução, ao crescimento e ao sucesso duradouro.

## 5 CONCLUSÕES

No caso exposto, foi possível aplicar diversas ferramentas estudadas durante o curso de Engenharia de Produção, colocando em prática os conceitos aprendidos. O estudo de caso proporcionou, por meio do emprego do planejamento estratégico, a criação de diretrizes estratégicas, a construção de uma matriz SWOT, a definição de objetivos estratégicos baseados no BSC e a elaboração de um plano de ação baseado na metodologia 5W2H.

O emprego da metodologia *Balanced Scorecard* (BSC) foi o destaque, visto que se trata de um estudo de caso em uma empresa varejista de autopeças e prestadora de serviços automotivos. Diante do cenário encontrado, os principais objetivos estavam totalmente alinhados com a metodologia, sendo eles: promover melhorias na dinâmica de funcionamento do negócio, fazer melhor uso dos recursos financeiros, ampliar a carteira de clientes, aumentar a satisfação dos clientes, melhorar o relacionamento com fornecedores, desenvolver parcerias, aprimorar a equipe e evoluir a comunicação interna.

A relevância do *Balanced Scorecard* foi evidente e está ligada à grande transformação do planejamento estratégico de qualquer organização, já que, ao olhar para além da perspectiva financeira, ele consegue estabelecer objetivos reais para todas as áreas.

Os planos de ação desenvolvidos representam um passo importante para a implementação das estratégias da empresa. Com a definição clara de atividades, responsáveis e prazos, a empresa poderá atingir suas metas, ressaltando aqui a necessidade do engajamento da equipe durante todo o processo, desde a execução deste estudo até o cumprimento do plano em 4 anos e sua continuidade futura. Em todo esse processo, para além do desafio de auxiliar no desenvolvimento de um plano estratégico em uma empresa de pequeno porte que desconhecia toda a teoria e promover engajamento nesse processo, várias lições foram aprendidas, dentre elas, destacaram a importância de uma empresa ter uma visão estratégica, assim como a necessidade da participação dos colaboradores na construção da estratégia empresarial.

Dessa forma, evidencia-se que o presente trabalho cumpriu seus objetivos, ao efetuar um planejamento estratégico para a empresa, baseado em sua realidade, com as ferramentas e metodologias mais adequadas. Destaca-se que a implementação dos planos de ação será uma tarefa da empresa que necessitará de engajamento contínuo, além disso, espera-se que, com todo esse processo, a empresa tenha sucesso no alcance de seus objetivos.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Marcelino Gomes; SCHWAMBORN, Silvia Helena Lima. A Educação Ambiental em análise SWOT. **Ambiente & Educação: Revista de Educação Ambiental**, v. 18, n. 2, p. 183-208, 2013.

BOND, Emerson; CARPINETTI, Luiz. Medição de desempenho. v. 26, n. 10, p. 2002, 1999.

BOSSIDY, Larry; CHARAN, Ram. Execution: The discipline of getting things done. **Afp Exchange**, v. 24, n. 1, p. 26-29, 2004.

CASEMIRO, Ítalo de Paula.; SIMÕES, Bruno Francisco Teixeira.; MORAES, Camila Maria dos Santos. Análise da aplicabilidade da Matriz SWOT na gestão e planejamento em Ecoturismo: uma revisão da literatura. **Revista Brasileira de Ecoturismo**, São Paulo, v.15, n.1,2022.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planeamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

FINE, Laurence. **The SWOT Analysis**. Kick It. LLC,– USA - Amazon Kindle Edition, 2011.

GUERRA, Antônio Claret. **Sebrae: pequenos negócios têm maior taxa de mortalidade**. Agência Brasil – Belo Horizonte, 2021. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-06/sebrae-pequenos-negocios-tem-maior-taxa-de-mortalidade>. Acesso em: 16 ago. 2024.

HAIM, Salvator . **Transformando Vento em Oceano Azul**. v. 54, 2011. p.18 - 23

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Gulf Professional Publishing, 1997.

LIMA, Filipe Antunes; LIMA, Samuel do Carmo. Construindo cidades saudáveis: a instrumentalização de políticas públicas intersetoriais de saúde a partir do Planejamento Estratégico Situacional. **Saúde e Sociedade**, v. 29, p. e200058, 2020.

MACERON FILHO, Oswaldo. **A análise Swot e sua relevância para o planejamento estratégico**. III Congresso Internacional de Ciência, Tecnologia e Desenvolvimento, Taubaté, 2014.

MINTZBERG, Henry. The strategy concept I: Five Ps for strategy. **California management review**, v. 30, n. 1, p. 11-24, 1987.

MUNIZ, Antonio et al. **Jornada OKR na prática: Unindo práticas e experiências que potencializam resultados**. Brasport, 2022.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento estratégico. **São Paulo: Atlas**, v. 19953, 2007.

PEREIRA, Maurício Fernandes **Administração estratégica**. – 2. ed. reimp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2012.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico: Teorias, Modelos e Processos**. Ed. Atlas, 2010.

**SEBRAE**. 5W2H: o que é, para que serve e por que usar na sua empresa, 2023. Disponível em: <https://www.sebrae-sc.com.br/blog/5w2h-o-que-e-para-que-serve-e-por-que-usar-na-sua-empresa> Acesso em: 31 out. 2023.

**SEBRAE**. A taxa de sobrevivência das empresas no Brasil, 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasil,d5147a3a415f5810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 27 set. 2023.

SEBRAE. Brasil figura entre as cinco economias mais empreendedoras do mundo. Portal ASN Nacional, 2023. Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/economia-e-politica/brasil-figura-entre-as-cinco-economias-mais-empreendedoras-do-mundo/>. Acesso em: 16 ago. 2024.

**SEBRAE. Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil**, 2022. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD#:~:text=Bras%C3%ADlia%20%2D%20Os%20pequenos%20neg%C3%B3cios%20respondem,presidente%20do%20Sebrae%2C%20Luiz%20Barretto>. Acesso em: 25 set. 2023.

**SEBRAE. Pequenos negócios aceleram emprego e PIB no país**. Portal ASN Nacional, 2023. Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/dados/pequenos-negocios-aceleram-emprego-e-pib-no-pais/>. Acesso em: 16 ago. 2024.

**SEBRAE. Sobrevivência das empresas**, 2021. Disponível em: [https://www.agenciasebrae.com.br//asn/Estados/NA/Sobrevivencia-empresas-sebrae\\_Final.pdf](https://www.agenciasebrae.com.br//asn/Estados/NA/Sobrevivencia-empresas-sebrae_Final.pdf)). Acesso em: 25 set. 2023.

**SERASA. Quais as maiores dificuldades das micro e pequenas empresas e como superá-las**. 2021. Disponível em: <https://serasa.certificadodigital.com.br/blog/certificado-digital/quais-as-maiores-dificuldades-das-micro-e-pequenas-empresas-e-como-supera-las/>. Acesso em: 27 set. 2023.

SILVA, Luciano Luz. **Análise SWOT**. Disponível em: <https://agenda-digital.blogspot.com/2009/07/matriz-de-analise-de-swot.html> . Acesso em 04 set.2024

SAUAIA, Antonio Carlos Aidar. **Laboratório de gestão: simulador organizacional, jogo de empresas e pesquisa aplicada**. Barueru, São Paulo: Manole, 2013.

## ANEXO E – TERMO DE AUTENTICIDADE



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
FACULDADE DE ENGENHARIA

## Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de Graduação em Engenharia de Produção é original, de minha única e exclusiva autoria. E não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, áudio-visual ou qualquer outro meio.

Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também de parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte.

Declaro, por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral<sup>1</sup> e criminais previstas no Código Penal<sup>2</sup>, além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, 10 de Setembro de 2024.

ELISA DOS REIS SANTOS  
NOME LEGÍVEL DO ALUNO (A)

201649015  
Matrícula

Elisa dos Reis Santos  
ASSINATURA

131.156.686-43  
CPF

<sup>1</sup> LEI N° 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.

<sup>2</sup> Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano, ou multa.