

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ

YURY CHRISTIAN DIAS FERREIRA

**ELABORAÇÃO DE UMA PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
PARA UMA EMPRESA DE REPARAÇÃO AUTOMOTIVA**

PONTA GROSSA

2022

YURY CHRISTIAN DIAS FERREIRA

**ELABORAÇÃO DE UMA PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
PARA UMA EMPRESA DE REPARAÇÃO AUTOMOTIVA**

**PREPARATION OF A STRATEGIC PLANNING PROPOSAL FOR AN
AUTOMOTIVE REPAIR COMPANY**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentada como requisito para obtenção do título de Bacharel em Engenharia Mecânica do Departamento de Engenharia Mecânica da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).

Orientador(a): Prof. Oscar Regis Júnior.

PONTA GROSSA

2022



[4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Esta licença permite remixe, adaptação e criação a partir do trabalho, para fins não comerciais, desde que sejam atribuídos créditos ao(s) autor(es) e que licenciem as novas criações sob termos idênticos. Conteúdos elaborados por terceiros, citados e referenciados nesta obra não são cobertos pela licença.

YURY CHRISTIAN DIAS FERREIA

**ELABORAÇÃO DE UMA PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
PARA UMA EMPRESA DE REPARAÇÃO AUTOMOTIVA**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentada como requisito para obtenção do título de Bacharel em Engenharia Mecânica do Departamento de Engenharia Mecânica da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).

1 de junho de 2022

Prof. Dr. Oscar Regis Júnior
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof. MSc. Sandra Mara Laminski Tramontin
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof. MSc. Ana Maria Bueno
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

**PONTA GROSSA
2022**

Dedico este trabalho à minha família, pelos
momentos de ausência.

AGRADECIMENTOS

Certamente estes parágrafos não irão atender a todas as pessoas que fizeram parte dessa importante fase de minha vida. Portanto, desde já peço desculpas àquelas que não estão presentes entre essas palavras, mas elas podem estar certas que fazem parte do meu pensamento e de minha gratidão. Em primeiro lugar agradeço a Deus, por me dar forças e sabedoria em todos os meus passos. Agradeço também aos meus pais Sebastião Lincoln Ferreira do Ó e Erlene Dias Ferreira do Ó pelo apoio, compreensão e por sempre estarem ao meu lado.

Agradeço ao meu orientador Prof. Dr. Oscar Regis Junior, pela sabedoria com que me guiou nesta trajetória.

Aos meus colegas de sala.

A Secretaria do Curso, pela cooperação.

Gostaria de deixar registrado também, o meu reconhecimento às minhas irmãs, pois acredito que sem o apoio deles seria muito difícil vencer esse desafio.

Enfim, a todos os que por algum motivo contribuíram para a realização desta pesquisa.

RESUMO

Como qualquer outro segmento, o mercado de reparação automotiva, tem suas particularidades, por isso, para que uma empresa se sobressaia em relação aos seus concorrentes e conquistar mais clientes, é essencial ficar atento às tendências neste setor e estar por dentro do que está acontecendo nesse segmento, no Brasil e no mundo. Para obter melhores resultados é necessário que o empresário, se organize, planeje e busque melhorar a competitividade da sua empresa, trabalhando os fatores críticos de sucesso de seu negócio. Por esse motivo, o objetivo deste trabalho foi elaborar uma proposta de planejamento estratégico que irá servir de roteiro para uma empresa de reparação automotiva, utilizando desta ferramenta administrativa para melhorar a competitividade da empresa. Esta pesquisa solucionou três objetivos específicos que foram: revisar as principais metodologias de planejamento estratégico, analisar as especificidades do cenário de reparação automotiva e elaborar uma proposta de modelo de planejamento para a empresa estudada.

Palavras-chave: Planejamento estratégico; reparação automotiva; planejamento; estratégia, posicionamento estratégico, gestão.

ABSTRACT

As the market must be more essential to be another motivation, it has its peculiarities, for this, for a company to pay attention to trends, it is attentive to trends and in this sector, it can be more relevant to the relationship within its competitor in this segment, in the Brazil and in the world. To obtain better results, it is necessary for the entrepreneur to organize, plan and seek to improve the competitiveness of his company, working on the critical success factors of his business. For this reason, the purpose of this work was to elaborate a strategic planning proposal that will be a roadmap for the automotive supply company, using an administrative tool to improve the company's competitiveness. This strategy proposed three specific objectives that were reviewed as main strategic planning methodologies, analysis of the self-motivation model planning and a planning proposal for a company thought of as a specific solution.

Keywords: Strategic planning; automotive repair; planning; strategy, strategic positioning, management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Fluxograma 1 - Fases do planejamento estratégico de Oliveira	26
Fluxograma 2 – Fase I: Diagnóstico estratégico	27
Fluxograma 3 – Fase II: Missão da empresa	29
Fluxograma 4 – Fase III: Instrumentos Prescritivos e Quantitativos	31
Fluxograma 5 – Fase IV: Controle e Avaliação	33
Fluxograma 6 – Etapas formais do planejamento	34
Fluxograma 7 – Etapas da metodologia científica	37
Fluxograma 8 – Etapas da técnica da pesquisa	40
Fluxograma 9 – Estrutura organizacional	44
Fluxograma 10 – Modelo de Planejamento estratégico sugerido	48
Tabela 1 - Idade da frota circulante	18
Tabela 2 – Análise externa: oportunidades e ameaças	52
Tabela 3 – Análise interna: pontos fortes e pontos fracos	53
Tabela 4 – Objetivos estratégicos, indicadores, metas e prazos	54
Tabela 5 – Plano de ação	55
Tabela 6 – Planilha estratégica	56-57
Figura 1 - Níveis de Hierarquia	22
Figura 2 – Etapas de atendimento	46
Gráfico 1: Carteira de clientes	44

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
1.1	Objetivo geral.....	14
1.1.1	Objetivos específicos.....	14
1.2	Justificativa.....	15
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	16
2.1	Estudo do mercado automotivo.....	16
2.1.1	Frota circulante no Brasil.....	16
2.1.2	Desafios do mercado automotivo período pós pandemia.....	19
2.2	Planejamento estratégico.....	20
2.2.1	Planejamento estratégico: Conceito.....	21
2.2.2	Níveis do planejamento.....	22
2.3	Metodologias de planejamento estratégico.....	25
2.3.1	Metodologia do planejamento estratégico por Oliveira (2018).....	25
2.3.2	Metodologia do planejamento estratégico apresentada por Bateman (2012) ..	34
3	METODOLOGIA CIENTÍFICA.....	37
3.1	Técnica da pesquisa.....	40
4	ESTUDO DE CASO.....	42
4.1	Descrição do caso.....	42
4.1.1	Descrição da empresa A.....	42
4.1.2	Histórico.....	43
4.1.3	Estrutura organizacional.....	43
4.1.4	Mercado de atuação.....	44
4.1.5	Serviços e produtos.....	45
4.1.6	Formas de tributação.....	45
4.1.7	Atendimento.....	46
4.2	Elaboração do planejamento estratégico.....	48
4.2.1	Visão geral da empresa.....	49
4.2.2	Análise ambiental.....	52
4.2.3	Posicionamento estratégico.....	53
4.2.4	Objetivos Estratégicos, Indicadores, Metas e Prazos.....	54
4.2.5	Plano de Ação.....	55
4.2.6	Planilha Estratégica.....	56
5	CONCLUSÃO.....	58
	REFERÊNCIAS.....	59

1 INTRODUÇÃO

Com o avanço tecnológico que ocorre no setor industrial, o mercado automotivo vem disponibilizando veículos extremamente complexos e tecnológicos. Um exemplo desses veículos são os da fabricante Tesla Motors, providos de sistemas altamente tecnológicos e avançados, de tal maneira que os mesmos podem interagir com os passageiros e conseguem até mesmo traçar uma trajetória e dirigir sozinhos.

Hoje em dia, os veículos são embarcados com injeção eletrônica direta, piloto automático, assistente de frenagem, motores elétricos, sensores de posição e entre outros dispositivos que a tecnologia proporciona. Tal fato evidencia, que o setor de reparação automotiva, tem a necessidade de estar sempre atualizado diante este avanço tecnológico que o mercado impulsiona. Da mesma forma que o avanço tecnológico se desenvolve, cresce também os desafios que o setor de reparação automotiva encontra.

Um estudo feito pela empresa de consultoria estratégica Roland Berger (2015), evidencia dados sobre a contribuição da indústria automotiva no cenário da economia brasileira, o qual contribui com 7,4% para o PIB nacional sendo que, 2% são destinados à cadeia de distribuição, varejo e reparo. Por consequência, segundo a publicação, o mercado de reparação automotiva oferece grande potencial de crescimento, porém, as empresas alegam ter pouco suporte para tal crescimento. Esses suportes têm como principais finalidades, auxiliar o setor de reparação automotiva a se planejar estrategicamente visando o crescimento competitivo da empresa com o futuro.

O planejamento estratégico pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, que tem o propósito de promover uma situação viável para avaliar as possíveis implicações futuras, sobre as presentes decisões. O planejamento facilita na tomada de decisão para o futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Desta forma, o planejamento estratégico deve ser contínuo a fim de reduzir as incertezas envolvida no processo decisório e, conseqüentemente provocando o aumento da probabilidade do alcance dos objetivos da organização (OLIVEIRA, 1987).

O planejamento estratégico tem a finalidade de auxiliar os dirigentes a tomarem decisões, se antecipando às mudanças ou até mesmo a se preparando para tal. Assim, o planejamento estratégico deve possuir como principal característica a flexibilidade, com o intuito de permitir o ajuste necessário às incertezas do mercado (CHIAVENATO, 2020).

Portanto, destaca-se a necessidade de um bom planejamento estratégico para uma empresa que busca competitividade diante seus concorrentes. Por esse motivo, este trabalho de conclusão de curso, elaborou uma proposta de planejamento estratégico para uma empresa de reparação automotiva de pequeno porte. Considerando as particularidades do setor de reparação automotiva e fundamentadas pelos principais autores da área de planejamento estratégico. A elaboração desta proposta foi justificada pela não existência de um planejamento estratégico específico para a empresa estuda.

1.1 Objetivo geral

O objetivo geral desta pesquisa foi elaborar uma proposta de planejamento estratégico para uma empresa de reparação automotiva de pequeno porte, considerando as particularidades do setor de reparação automotiva e fundamentadas pelos principais autores da área de planejamento estratégico.

1.1.1 Objetivos específicos

- Revisar as principais metodologias de planejamentos estratégicos utilizadas para gestão de empresas de pequeno porte.
- Analisar as especificidades do cenário de reparação automotiva no processo do planejamento estratégico.
- Elaborar um modelo de planejamento estratégico visando as particularidades do setor de reparação automotiva.

1.2 Justificativa

A reparação automotiva chama a atenção não apenas dos consumidores, mas também dos empresários que querem crescer neste setor, principalmente, decorrente do crescimento do mercado de reparação automotiva no Brasil com o passar dos anos. Desta forma, este mercado ganhou uma grande importância para o país, tornando-se relevante pesquisar novas maneiras de melhorar o crescimento das organizações.

A pesquisa elaborou uma proposta de planejamento estratégico que viabilize, uma empresa de pequeno porte no ramo de reparação automotiva, tornar-se competitiva diante dos seus concorrentes. Portanto, esta pesquisa pretende ainda contribuir como base para futuros estudos, aumentando assim a posição do mercado de reparação automotiva do nosso país no mercado nacional, levando em consideração que um bom planejamento estratégico, é um dos fatores determinantes para o sucesso de uma organização. Logo, esta pesquisa utilizou-se de bibliografias dos principais autores da área de planejamento estratégico e estudos sobre o mercado automotivo brasileiro.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Estudo do mercado automotivo

A situação atual da pandemia não só afeta a maneira como as pessoas compram carros, mas outros aspectos do cotidiano de suas vidas e como isso interfere no uso dos veículos? O distanciamento social afastou as pessoas do transporte público levando-as a procurar mais por transportes particulares, conseqüentemente, aumentando a quilometragem da frota veicular circulante, e além disso, quem não tinha veículo, pode agora sentir a necessidade em querer comprar um.

Diante deste cenário, é necessário abordar alguns pontos sobre quais serão os rumos do setor de reparação automotiva. Pelo fato de que, para se manter no mercado, muitas empresas procuraram meios para gerar produtos e soluções que sejam eficientes e, ao mesmo tempo, que não agridem o meio ambiente. Nesta seção foram abordadas algumas particularidades do setor automotivo, tendo em vista que serão levadas em consideração, para a elaboração do planejamento estratégico para uma empresa de reparação automotiva.

2.1.1 Frota circulante no Brasil

A edição mais recente do Relatório da Frota Circulante, elaborado pelo Sindipeças (Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículos Automotores), traz informações consolidadas até 2020 de alguns pontos como o quantitativo de veículos em circulação e estimativas da idade média da frota circulante. A edição aponta que, de acordo com a Anfavea (Associação Nacional do Veículos Automotores), a produção de veículos novos reduziu em 31,6%, mostrando também que, em 2020, a frota brasileira cresceu menos de 1,0% em comparação ao ano anterior. O relatório mostra que, a distribuição de 64,0% de todos os veículos em circulação nos pais em 2020, encontram-se, concentrados em 5 (cinco) estados:

- São Paulo, com 26,6% do total;
- Minas Gerais, com 12,9%;
- Paraná, com 7,6%;
- Rio de Janeiro, com 7,3%; e
- Rio Grande do Sul, com 6,6%.

O Relatório da Frota Circulante, apresentada uma tabela, compilando dados da idade média da frota de veículos no Brasil, a tabela 1 apresentada a seguir mostra que a idade média da frota de veículos que circulam em território nacional, atingiu a marca de 10 anos em 2020. Visto que, no período de oito anos (2013 a 2020), o envelhecimento da frota circulante envelheceu em 1 ano e 7 meses.

O Relatório da Frota Circulante mostra que apesar das possibilidades de reversão desse fenômeno dependerem do aumento do crescimento das vendas de veículos novos, a frota em circulação no Brasil, se compreenderam em pouco mais de 46,0 milhões de veículos em 2020. Logo, pode-se observar que, desse montante, 24% apresenta idade média de até 5 anos, com cerca de 11,2 milhões de veículos, 58% apresenta idade entre 6 e 15 anos, com cerca de 26,8 milhões de veículos, por último, 18% com idade média acima de 16 anos.

Tabela 1 - Idade da frota circulante

Idade da frota circulante

Idade	Ano	Frota
1	2020	2.053.476
2	2019	2.708.855
3	2018	2.456.868
4	2017	2.112.272
5	2016	1.905.281
6	2015	2.351.646
7	2014	3.154.043
8	2013	3.349.023
9	2012	3.323.810
10	2011	3.155.432
11	2010	2.980.302
12	2009	2.621.873
13	2008	2.318.437
14	2007	1.996.200
15	2006	1.543.262
16	2005	1.327.842
17	2004	1.185.085
18	2003	1.049.771
19	2002	1.063.633
20	2001	1.111.688
21	2000	829.855
22	1999	373.299
23	1998	376.112
24	1997	350.302
25	1996	211.149
26	1995	148.202
27	1994	83.282
28	1993	43.472
29	1992	18.659
30	1991	13.918
31	1990	8.187
32	1989	5.647
33	1988	3.646
34	1987	1.959
35	1986	1.724
36	1985	754
37	1984	303
38	1983	132
39	1982	81
40	1981	78
41	1980	427
42	1979	30
43	1978	15
44	1977	6

24% da frota de veículos tem até 5 anos de idade

58% da frota de veículos tem entre 6 e 15 anos de idade

18% da frota de veículos tem 16 anos de idade ou mais

Fonte: SINDIPEÇAS (2021)

2.1.2 Desafios do mercado automotivo período pós pandemia

No Anuário da Indústria de Reparação Automotiva (2020), elaborado pelo Sindirepa (Sindicato de Reparação Automotiva), mostra que, o setor automotivo, é uma das mais internacionalizadas cadeias produtivas brasileiras e vem adquirindo relevância nos últimos anos, tanto pelo potencial de mercado quanto pela competência tecnológica. Entretanto, este segmento, assim como os setores econômico e social, foi fortemente impactado pela pandemia.

No anuário elaborada pela Sindirepa explica que, a indústria automotiva, já vinha em processo de digitalização e a ocorrência da pandemia acelerou este desenvolvimento. Podendo constatar uma transformação no comércio online em todos os setores. Além disso, o anuário aponta que, no mercado de reparação automotiva brasileira conta com mais de 121 mil oficinas. Tendo em vista que, a cadeia produtiva envolvida na reparação de veículos movimentou R\$67,6 bilhões em 2019.

O anuário apresentado pelo Sindirepa, mostra que houve um aumento no uso de carros particulares, mostrando também que esse é um bom momento para os empresários estarem atentos e buscarem novas oportunidades em alguns nichos em desenvolvimento, direcionando os esforços e investimentos. Portanto, constata-se que é de grande importância que os empresários se dediquem e participem de sessões de treinamento, focadas nas tecnologias emergentes. Logo, as oficinas de reparação podem inserir serviços de maior valor agregado, como a extração de dados dos veículos e unindo com diagnósticos, peças e serviços para uma solução de excelência para o consumidor. Visto que, também é importante estarem atentos aos protocolos de saúde e segurança, limpeza e equipamentos de proteção individual, para que os funcionários e clientes se sintam seguros.

Diante das quedas, o anuário apresentado pelo Sindirepa, apontou o surgimento de alguns produtos que contribuem com o meio ambiente, como peças de remanufaturas. Portanto, à medida que a população sai da crise com uma nova visão mais cuidadosa do mundo, os governos aproveitam estas oportunidades para impulsionar a economia e pesar dos impactos da pandemia, o mercado de reparação poderá se recuperar mais rapidamente que outros

segmentos. Tendo em vista que, à medida que a abertura econômica avança e os veículos voltem a circular, serão necessários mais reparos e manutenção.

O anuário apontou que, em momentos adversos, como o atual com a pandemia da covid-19, um dos elementos básicos para a sobrevivência é a capacidade de reinvenção e adaptação às novas condições. Por isso, o setor automotivo é uma das áreas prioritárias na estratégia para diversificar a economia, tendo como referência, a mobilidade urbana, tecnologia, carros elétricos, veículos compartilhados e veículos autônomos, podendo ser possível notas as inúmeras possibilidades de evolução no segmento automotivo. Considerando que o ano de 2020 foi extremamente desafiador, por conta da drástica mudança no cenário com a pandemia da corona vírus, tornando imprescindível uma urgente revisão de planejamento e atuação por parte de todos os setores industriais.

2.2 Planejamento estratégico

Sob uma perspectiva histórica, um dos maiores acontecimentos relacionados ao planejamento estratégico, está descrito na bíblia no livro de gênesis. A história narra um evento que aconteceu por volta dos anos de 1700 acc., onde um rapaz chamado José, interpreta um sonho do Faraó, o qual dizia que o Egito iria passar por anos difíceis. No sonho interpretado, José afirmou que o Egito passaria por sete anos de muita fartura e logo após esses anos de abundância, viria sete anos de muita escassez. Vendo o Faraó, que José teve a capacidade de ver e reconhecer esses fatos, o mesmo deu total suporte para José fazer o necessário e vencer esses anos de crise. Portanto, esta história evidencia, um dos maiores planejamentos estratégicos já acontecidos, pois, com esse planejamento, José e todos os envolvidos, venceram os quatorze anos previstos no sonho de Faraó e conseqüentemente, aproveitando desta ocasião, transformaram o Egito, a nação mais rica da época.

Ao analisar tais fatos como este, é possível ter uma noção, do quanto um planejamento estratégico pode impactar sobre alguma determinada situação. Visto que, no planejamento, é onde que se define os objetivos a serem alcançados e como devem ser alcançados, por consequência, o ato de planejar,

tem a finalidade de reduzir as incertezas sobre o assunto abordado. O planejamento estratégico é visto como um instrumento administrativo relacionado à estratégia empresarial, pois é nela de onde vem o sustento para o desenvolvimento e implementação das estratégias organizacionais (OLIVEIRA, 2018).

2.2.1 Planejamento estratégico: Conceito

Via dicionário, a palavra planejamento tem como significado o desenvolvimento de projetos que buscam sanar problemas, sejam eles sociais ou econômicos e até mesmo utilizado para atingir certos objetivos, além disso, é a prática de preparar um trabalho de forma objetiva e sistemática, determinando etapas, procedimentos e meios que devem ser utilizados no seu desenvolvimento. Portanto, planejar é o processo que corresponde a definir exatamente aquilo que se deseja executar e sobre qual a melhor maneira de fazê-lo (SCHERMERHORN, 2005).

Planejamento é um processo consistente e sistemático de tomada de decisões sobre metas e atividades que um grupo, ou uma empresa irá tentar fazer no futuro. O planejamento fornece às empresas, um mapa claro a seguir em suas atividades futuras, mas, ao mesmo tempo, flexível o bastante para permitir lidar com situações e sendo possível alterar as condições (BATEMAN, 2012).

Por definição, o planejamento estratégico é um processo, o qual estabelece os objetivos a serem definidos e a maneira de como alcançá-los. Por outro lado, o planejamento estratégico pode ser desenvolvido para alcançar umas situações futuras desejadas, de uma maneira mais eficiente, eficaz e efetiva, com o comprometimento de toda a empresa (CHIAVENATO, 2020; OLIVEIRA, 2018).

O planejamento estratégico, tem por finalidade, promover um “norte” para a organização, ajudando no seu autoconhecimento, focando seus esforços, definindo parâmetros de controle e como resultado ajudando no engajamento da empresa. Logo, agrega valor à toda companhia, pois obriga os donos e gestores a pensar repetidamente sobre o futuro da organização (Chiavenato, 2020).

Para a elaboração do planejamento estratégico, é necessário a definição de alguns critérios, pois, são esses critérios que proporcionam uma base confiável de informações, para auxiliar na tomada de decisões. Visto que, por meio destas análises, há uma sustentação metodológica para a tomada de decisões, elas correspondem aos administradores, uma base que justifica suas medidas (OLIVEIRA, 2018; DRUCKER, 2000).

2.2.2 Níveis do planejamento

Empresas tendem a trabalhar com uma ampla variedade de planejamentos. Tais planejamentos variam em termos do período, do alcance e do nível de aplicação. Em todos os casos, para que obtenham êxito nos planejamentos devem ser, ao mesmo tempo, bem feitos e bem implementados (SCHERMERHORN, 2005).

O planejamento é descrito em três níveis: na alta administração (gestores estratégicos), no nível intermediário (gestores táticos) e na linha de frente (gestores operacionais). Porém a finalidade do processo de planejamento e as atividades que o envolvem tendem a diferir entre os níveis. Dentro de uma empresa, deve existir três grandes níveis hierárquicos, os quais devem possuir planejamentos específicos (BATEMAN, 2012; OLIVEIRA, 2018).

Conforme Oliveira (2018), a hierarquia dos planos pode ser ilustrada na figura 1 e detalhadas posteriormente.

Figura 1 – Níveis de Hierarquia



Fonte: adaptado de Oliveira (2018, p. 14)

2.2.2.1 *Planejamento Estratégico*

O planejamento estratégico, envolve a tomada de decisões acerca das metas e estratégias de longo prazo da empresa. Os planos estratégicos são direcionados para o exterior da empresa, na intenção de abranger todo seu segmento. A responsabilidade de desenvolver e executar o plano estratégico, são dos responsáveis pela empresa, apesar de não terem costume de elaborar e implementar pessoalmente todo plano. Logo, estes planos, podem ser relacionados com objetivos de longo prazo e com estratégias e atos para alcançá-los, afetando a empresa como um todo (BATEMAN, 2012; OLIVEIRA, 2018).

Para Chiavenato (2020), o planejamento estratégico é o mais amplo comparado com os outros, onde abrange toda a organização, visto que suas características são:

- Para longo prazo, apresentando resultados estendido por muitos anos;
- Envolver toda a organização, todos os recursos e áreas de atividades;
- Atingir objetivos em nível organizacional.

2.2.2.2 *Planejamento Tático*

O planejamento tático, determina as metas e planos estratégicos aplicáveis a uma determinada parcela da empresa, parte das vezes em áreas funcionais, tais como, marketing ou recursos humanos. Considerando que uma estratégia exija o lançamento de uma linha inédita de produtos, o plano tático da unidade industrial consiste em projetar, testar e instalar os equipamentos necessários para produzir a nova linha. Logo, como o orçamento, o planejamento tático é de médio prazo, predominantemente quantitativo, abrangendo decisões administrativas e visando à eficiência da organização (BATEMAN, 2012; FISCHMANN, 2018).

Planejamento tático é a metodologia administrativa que tem a finalidade de otimizar uma determinada área e não a empresa como um todo. Portanto,

trabalha com a divisão dos objetivos estabelecidos no plano estratégico. Logo, é desenvolvido pelos níveis intermediários e tem como principal objetivo a utilização eficiente dos recursos disponíveis para uma boa consolidação dos objetivos previamente fixados (OLIVEIRA, 2018).

Para Chiavenato (2020), o planejamento tático é o que abrange cada departamento ou unidade da organização, visto que suas características são:

- Para médio prazo, apresentando resultados, geralmente para atividades anuais;
- Definido em nível intermediário, em cada departamento da empresa;
- Envolver cada departamento, com seus recursos específicos; e
- Alcançar os objetivos departamentais.

2.2.2.3 Planejamento Operacional

A identificação dos procedimentos e processos específicos necessários no nível inferior da empresa, faz parte do planejamento operacional. Em que, os gestores de linha de frente concentram seus esforços em tarefas rotineiras, como lotes de produção, cronogramas de entrega e requisitos de recursos humanos. Logo, planejamento operacional é a formalização, especialmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implementação dos recursos já alocados para as áreas funcionais da empresa, portanto, é normalmente elaborado nos níveis hierárquicos inferiores da organização, focando nas atividades rotineiras da empresa (BATEMAN, 2012; OLIVEIRA, 2018).

Para Chiavenato (2020), o planejamento operacional é o que abrange cada tarefa ou atividade específicas, visto que suas características são:

- Para curto prazo, ou imediato;
- Definido em nível operacional, e focado em cada tarefa ou atividade;
- Envolver cada tarefa ou atividade isolada; e
- Alcançar metas específicas.

2.3 Metodologias de planejamento estratégico

Para a montagem de um modelo de um plano estratégico, é importante definir quem será o responsável por executar, coordenar e aprovar. Em uma pequena empresa, é possível que as essas responsabilidades se sobreponham devido ao pequeno número de pessoas que integram a empresa.

A sequência das etapas do planejamento estratégico, não é algo tão rígido. O conjunto dessas etapas, que consistem para a realização e implementação do plano, se caracteriza em planejar, organizar, dirigir e controlar a empresa. Apesar de que, o plano estratégico seja feito para longo prazo, ele pode ser refeito anualmente, objetivando incluir as alterações que porventura acontecem (FISCHMANN, 2018).

A vasta literatura sobre planejamento estratégico expõe diversas abordagens e metodologias com muitos pontos em comum e pequenas variações. De forma geral, a essência do plano estratégico é olhar para frente, entender o ambiente para então posicionar a empresa, de tal maneira, que a mesma conquiste sucesso competitivo em tempos difíceis (TERENCE, 2002; SCHERMERHORN, 2005).

Assim, devido ao grande número de metodologias apresentadas na literatura, a seguir, são apresentadas duas metodologias propostas por autores de referência da área de planejamento estratégico.

2.3.1 Metodologia do planejamento estratégico por Oliveira (2018)

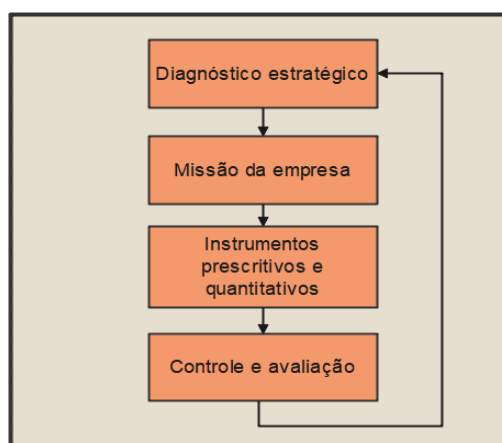
A princípio, OLIVEIRA (2018) afirma que, existem duas possibilidades para se iniciar um bom planejamento estratégico:

- Definir primeiramente “onde a empresa quer chegar” e posteriormente, estabelecer “como a empresa está”; ou,
- Definir primeiramente “como a empresa está” e posteriormente, estabelecer “onde a empresa quer chegar”.

Sem se aprofundar muito nessas duas formas de desenvolver o planejamento estratégico, apresenta-se uma metodologia que se baseia fortemente na segunda possibilidade, mas considerando em alguns momentos a primeira alternativa. Dado que, muitas empresas começam suas atividades devido a um reconhecimento das oportunidades no mercado e não pelo objetivo de alcançar grandes lucros.

Afirma-se também que não existe uma metodologia universal de planejamento estratégico, pois, as empresas se diferem em muitos dos seus aspectos desde o tamanho até à sua filosofia e estilo administrativo. A metodologia apresentada, poderá ser adaptada às condições e realidades internas e externas da empresa específica a ser estudada. A elaboração e implementação do planejamento estratégico se divide em quatro fases básicas que são apresentadas no fluxograma 1.

Fluxograma 1 – Fases do planejamento estratégico

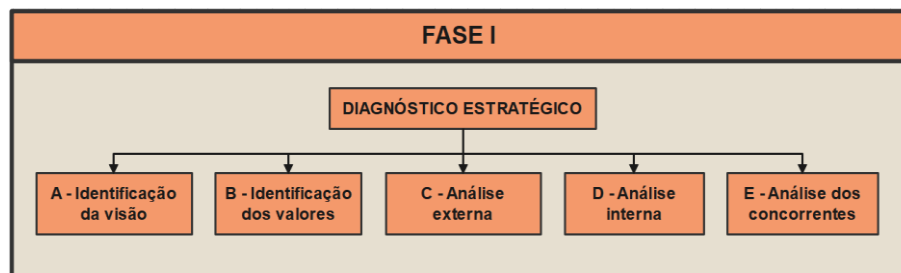


Fonte: adaptado de Oliveira (2018, p. 41)

2.3.1.1 FASE I – Diagnóstico estratégico

Nesta fase, determina-se “como a empresa está”, onde, donos e gestores, analisam e verificam todos os aspectos associados à realidade interna e externa da empresa. Portanto, a fase do diagnóstico estratégico é dividida em cinco etapas básicas apresentadas no fluxograma 2 e detalhadas posteriormente.

Fluxograma 2 – Fase I: Diagnóstico estratégico



Fonte: adaptado de Oliveira (2018)

A – Identificação da Visão:

Etapa do processo a qual, identificam-se as necessidades e expectativas dos responsáveis pela empresa, sejam eles, donos, gestores, acionistas ou conselheiros. A visão é considerada como o limite que os responsáveis pela empresa, conseguem enxergar em um determinado período, pois, representa o que a empresa quer ser no futuro, sendo ele próximo ou distante. Logo, a finalidade da visão é proporcionar a sustentação das estratégias.

B – Identificação dos Valores

Etapa do processo que identifica os valores que sustentam o modelo de gestão da empresa. Uma boa identificação desses valores, impacta diretamente na qualidade do desenvolvimento do planejamento estratégico. Portanto, os valores da empresa são o conjunto dos seus princípios, de suas crenças e ética. Na prática, os valores têm o poder de revigorar a personalidade da empresa.

C – Análise Externa

Nesta etapa, verifica-se as ameaças e oportunidades que estão no ambiente da empresa, bem como, as melhores formas de usufruir ou até mesmo evitá-las. Logo, a empresa precisa olhar para “fora de si”, no ambiente onde estão as oportunidades e ameaças. Oportunidades e ameaças, são forças ambientais incontroláveis pela empresa, que favorecem ou criam obstáculos para as ações estratégicas.

Essa análise é feita pela empresa como um todo, onde, deve-se abordar assuntos como: o mercado nacional, a evolução tecnológica, os fornecedores,

os aspectos socioeconômicos e culturais os aspectos políticos, o mercado de mão de obra e os concorrentes.

Pode-se afirmar que a chave das oportunidades de uma empresa está na capacidade de fazer mais por aquela oportunidade do que seus concorrentes. Pois, toda oportunidade tem condições de ser bem-sucedida e toda empresa sabe fazer algo especialmente bem, logo, podendo tirar proveito dessas vantagens diferenciais. Portanto, deve-se considerar situações em que a empresa realmente tem condições e interesses de usufruir da mesma, pois, do contrário, esta situação tende a se tornar uma ameaça.

D – Análise Interna

Nesta etapa, é investigado os pontos fortes e fracos, onde ponto forte é caracterizado por ser a diferenciação conseguida pela empresa e o ponto fraco como uma situação inadequada. A análise dos pontos fortes e fracos deve envolver, também, a preparação de um estudo dos principais concorrentes e uma pesquisa do potencial da indústria, visto que, essas análises, auxiliam a empresa no seu crescimento.

Portanto, para o sucesso da estratégica, a área de atuação da empresa, recomenda-se que seja escolhida considerando suas principais capacidades. Não sendo regra que as empresas abandonem suas outras atividades, onde não são devidamente capacitados, mas, de antemão, saber disso, torna mais fácil o processo corretivo deste ponto fraco.

Alguns pontos a serem avaliados na análise interna são: os produtos e serviços, os novos produtos e serviços, a promoção, a imagem institucional, a comercialização, a estrutura organizacional, a tecnologia, os suprimentos, os resultados empresariais, o controle e a avaliação.

Destaca-se que no estabelecimento das etapas do processo de definição de pontos fortes e fracos, a estrutura organizacional, apresenta como um dos principais pontos a serem avaliados, pois, somente uma estrutura organizacional bem definida pode alcançar bons resultados.

E – Análise dos Concorrentes

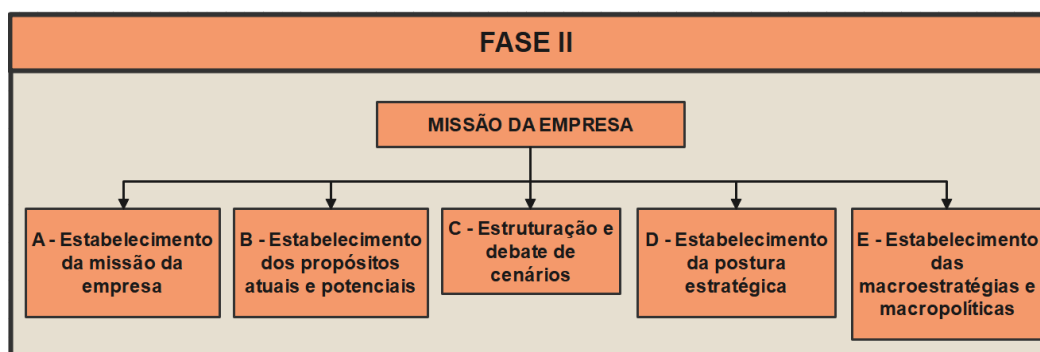
Esta análise corresponde a um aspecto da etapa da análise externa, que deve ser bem detalhada, pois, tem como resultado, a identificação das vantagens competitivas da própria empresa e a dos concorrentes, assim como, a vantagem competitiva que o mercado “quer comprar”.

Para uma apropriada análise dos concorrentes, deve-se, através de um processo de empatia se colocar no lugar do concorrente e assim, efetuar a análise interna e externa de seus principais concorrentes. Visto que, somente através desse procedimento, a empresa terá um adequado posicionamento competitivo diante dos seus concorrentes.

2.3.1.2 FASE II – Missão da empresa

Nesta fase, determina-se a razão de ser da empresa e seu posicionamento estratégico. Portanto, a fase da missão da empresa é dividida em cinco etapas básicas apresentadas no fluxograma 3 e detalhadas posteriormente.

Fluxograma 3 – Fase II: Missão da empresa



Fonte: adaptado de Oliveira (2018)

A – Estabelecimento da Missão da Empresa

Nesta fase, determina-se o motivo central da existência da empresa, isto é, a determinação de “quem a empresa atende” com seus produtos e serviços. Esta determinação pode servir como um norte para empresa, mostrando onde ela está atuando ou poderá atuar. A missão representa a razão de ser da empresa, portanto, deve ser definida não só em termos de oferecer algum

produto ou serviço ao mercado, mas também em satisfazer algumas necessidades do ambiente externo.

B – Estabelecimento dos Propósitos Atuais e Potenciais

Os propósitos da empresa, é estabelecido dentro da missão, onde correspondem à análise dos setores de atuação dentro da missão, em que a empresa atua ou quer atuar, sejam eles, setores referentes à produtos, serviços ou algum outro segmento do mercado.

C – Estruturação e Debate de Cenários

A estruturação e debate de cenários, representam as situações sobre o futuro da empresa. Esses cenários podem ser desenvolvidos com base nos dados fornecidos pelas estratégias, retratando um determinado momento no futuro, ou cenários que detalham a evolução dos eventos, desde o início até o momento futuro determinado.

D – Estabelecimento da Postura Estratégica

Nesta etapa, considera-se a postura estratégica da empresa, ou seja, a forma que a empresa se posiciona diante de seu ambiente. Visto que, pode proporcionar um quadro de diagnóstico geral da empresa, resultante do confronto entre seus pontos fortes e fracos. Portanto, a postura estratégica corresponde à maneira mais adequada para a empresa alcançar seus propósitos dentro da missão, respeitando sua situação interna e externa atual.

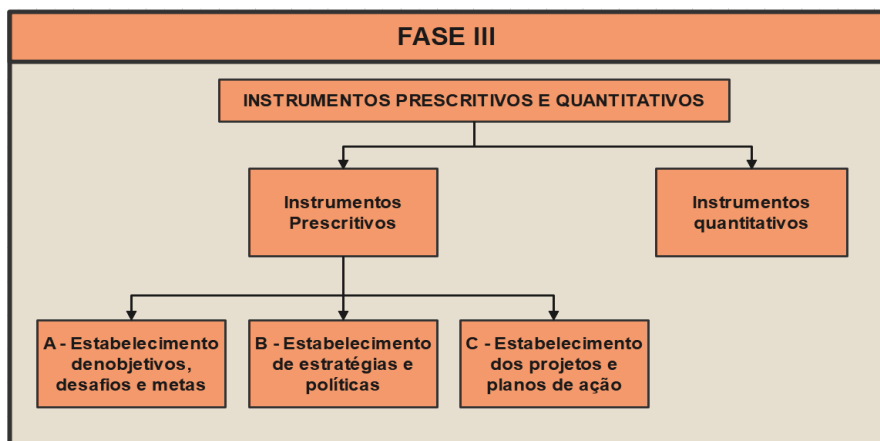
E – Estabelecimento das Macro estratégias e Macro políticas

As macros estratégias equivalem às grandes ações que a empresa deverá adotar para ter melhores interações com o mercado, podendo usufruir e gerar vantagens competitivas da empresa considerada naquele ambiente competitivo. Por outro lado, as macros políticas equivalem às grandes orientações que darão base de sustentação para as decisões que a empresa tomará para melhor interagir com o ambiente. Portanto, o conjunto das macros estratégias e macro políticos, corresponde às grandes orientações estratégicas da empresa.

2.3.1.3 FASE III – Instrumentos prescritivos e quantitativos

Nesta fase, determina-se “onde a empresa quer chegar” e “como a empresa vai chegar lá”. Portanto, a fase dos instrumentos prescritivos e quantitativos é dividida em dois instrumentos perfeitamente interligados, apresentados no fluxograma 4 e detalhadas posteriormente.

Fluxograma 4 – Fase III: Instrumentos Prescritivos e Quantitativos



Fonte: adaptado de Oliveira (2020)

1 – Instrumentos Prescritivos

Os instrumentos prescritivos do processo de planejamento estratégico possibilitam o esclarecimento do que deve ser feito pela empresa, para que os propósitos sejam alcançados dentro de sua missão e de acordo com sua postura estratégica, sempre visando, o que a empresa quer ser. Portanto, o tratamento dos instrumentos prescritivos é realizado através de três etapas apresentadas a seguir.

1) A – Estabelecimento dos Objetivos, Desafios e Metas

Na primeira etapa, deve-se estabelecer através de diferentes técnicas os seguintes aspectos:

- **Objetivo:** aqui se determina onde a empresa irá dirigir seus esforços, ou seja, é a situação em que a empresa pretende chegar.
- **Desafio:** é uma situação em que deve estar em processo constante, com prazos estabelecidos e esforços extras, visto que, desafios é algo desejável para empresa.

- Meta: corresponde aos passos e etapas, com prazos para alcançar os desafios e objetivos.

1) B – Estabelecimento de Estratégias e Políticas

Na segunda etapa, define-se as estratégias e as políticas da empresa. Visto que a estratégia é a ação mais adequada a ser executada para alcançar, de maneira inovadora e diferenciada, os objetivos, desafios e metas já estabelecidas. É importante procurar sua sustentação, pois, a partir dela, podem ser desenvolvidos os projetos, os quais podem ser consolidados através de planos de ação. Por outro lado, a política é a definição dos níveis de delação.

1) C – Estabelecimentos dos Projetos e Planos de Ação

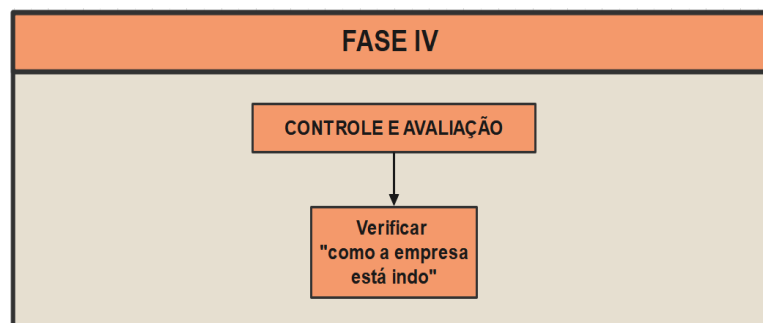
Na terceira etapa desta fase, devem ser estabelecidos tais aspectos como: os projetos a serem realizados, os programas que são o conjunto desses projetos e os planos de ação que fazem parte do conjunto de conceitos comuns quanto ao assunto que está sendo tratado.

2 – Instrumentos Quantitativos

Nesta etapa, deve ser feita uma análise dos recursos necessários e quais são as projeções de retorno para alcançar os objetivos, desafios e metas da empresa. Logo, os instrumentos quantitativos, são representados, basicamente, pelo planejamento orçamentário. Portanto, o fluxo de caixa projetado e o balanço projetado, com seus períodos equivalentes ao do planejamento estratégico, é um bom planejamento, que deve ser feito neste momento.

2.3.1.4 FASE IV – Controle e avaliação

Nesta fase, determina-se “como a empresa está indo” para a situação desejada. Portanto, o controle e avaliação, são as ações necessárias para assegurar principalmente a realização do planejamento estratégico pré-estabelecido, o qual, é apresentado no fluxograma 5 e detalhada posteriormente.

Fluxograma 5 – Fase IV: Controle e Avaliação

Fonte: adaptado de Oliveira (2020)

Algumas dessas funções de controle e avaliação, envolvem processos de:

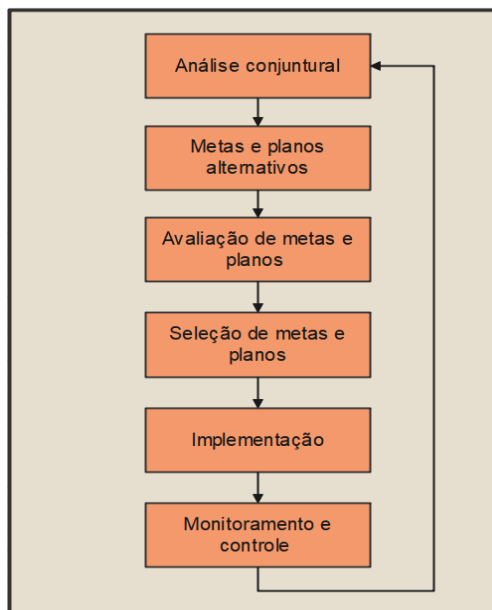
- Avaliação de desempenho dos profissionais envolvidos;
- análise dos desvios do planejamento estratégico;
- acompanhamento e comparação do desempenho real com os esperados pelo planejamento estratégico.

Nesta quarta fase, deve-se levar em consideração parâmetros de controle e avaliação e é aconselhável, que o controle e a avaliação sejam realizados passo a passo no desenvolvimento do planejamento estratégico.

2.3.2 Metodologia do planejamento estratégico apresentada por Bateman (2012)

A princípio, Bateman (2012) afirma que o planejamento estratégico consiste em seis etapas básicas apresentadas no fluxograma 6 e detalhadas posteriormente.

Fluxograma 6 – Etapas formais do planejamento



Fonte: BATEMAN (2012)

2.3.2.1 ETAPA 1: Análise conjuntural

Na primeira etapa, destaca-se, o fato de que o planejamento tem início na análise conjuntural. Onde os planejadores coletam, interpretam e sintetizam todas as informações relevantes ao problema de planejamento em tela. Portanto, eles devem estudar eventos passados, examinando as atuais condições e assim tentar prever possíveis situações futuras. Logo, a análise tem de concentrar-se nas forças internas da empresa e segundo a abordagem dos sistemas abertos, examina as influências vindas do ambiente externo. O resultado desta etapa é a identificação e o diagnóstico de premissas, questões e problemas de planejamento, logo, uma boa análise conjuntural irá fornecer informações sobre as decisões de planejamento estratégico que precisaremos tomar.

2.3.2.2 ETAPA 2: Metas e planos alternativos

Com base nas conclusões da análise conjuntural, o processo de planejamento deve gerar metas alternativas que possam ser buscadas e planos alternativos para atingir tais metas. Esta etapa deve enfatizar a criatividade e incentivar gestores e funcionários a pensar de maneira ampla. Uma vez desenvolvida esta série de alternativas serão avaliados suas metas e seus planos. Metas são objetivos ou fins onde os gestores desejam atingir. Planos são as ações ou meios que o gestor pretende usar para atingir as metas. Portanto, o planejamento deve modelar ações alternativas capazes de levar à realização de cada meta.

2.3.2.3 ETAPA 3: Avaliação de metas e planos

Em seguida, os gestores avaliam as vantagens, desvantagens e efeitos em potencial de cada meta e plano, logo, devem priorizar as metas e até mesmo eliminar algumas delas se necessário, avaliam até que ponto os planos alternativos atendem as metas de alta prioridade, tendo em conta o custo de cada iniciativa e o provável retorno sobre o investimento.

2.3.2.4 ETAPA 4: SELEÇÃO DE METAS E PLANOS

Uma vez que tenham avaliado as metas e planos, os gestores escolhem a alternativa mais adequada e viável. O processo de avaliação identifica as prioridades entre as metas e os planos. Em algumas empresas, as etapas de geração, avaliação e seleção de alternativas geram cenários de planejamento. A cada cenário corresponde um plano de contingência. O gestor persegue as metas e implementa os planos associados ao cenário mais provável. Mas ele também deve estar preparado para passar para outro conjunto de planos se a situação mudar e outro cenário passar a ser relevante. Esta abordagem ajuda a empresa a prever e gerenciar crises e confere a ela mais flexibilidade e capacidade de resposta.

2.3.2.5 ETAPA 5: Implementação

Uma vez que tenham selecionado suas metas e planos, os gestores devem implementá-los. A implementação correta dos planos é fundamental para a realização das metas. Gestores e demais funcionários precisam entender o plano e dispor dos recursos e da disposição necessários para sua implementação. Abranger os funcionários nos passos anteriores do processo de planejamento abre caminho para a fase de implementação. Os funcionários costumam ficar mais informados, comprometidos e motivados quando ajudam a desenvolver o plano ou as metas.

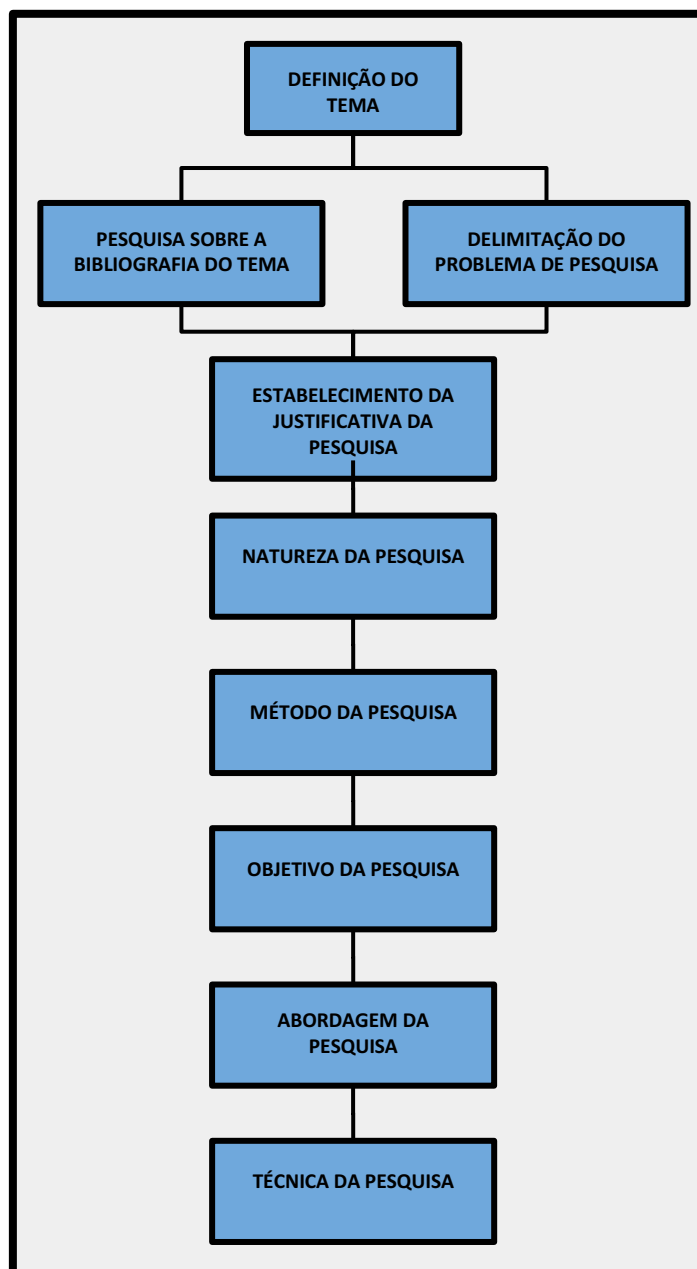
2.3.2.6 ETAPA 6: Monitoramento e controle

A sexta etapa do processo formal de planejamento – monitoramento e controle é essencial. Sem ela, não é possível saber se o plano vai bem. Portanto, os gestores precisam monitorar continuamente o desempenho efetivo de suas unidades de trabalho em relação às respectivas metas e planos. Eles também precisam desenvolver sistemas de controle para medir o desempenho que lhes permite exatidão em todo o processo.

3 METODOLOGIA CIENTÍFICA

A etapa da metodologia científica descreve algumas características quanto à natureza da pesquisa, aos objetivos, à abordagem, aos métodos e às técnicas utilizadas. Esta etapa aborda parcialmente as características utilizadas na pesquisa. A seguir é apresentado o fluxograma desta etapa:

Fluxograma 7– Etapas da metodologia científica



Fonte: elaborado pelo autor.

Em primeiro lugar, é apresentada a pesquisa quanto à sua natureza, sendo classificada como pesquisa de natureza empírica de classe social, pois tem como objetivo gerar novos conhecimentos para o avanço da ciência. Visto que, não é seu foco como a aplicação prática desses conhecimentos (GIL, 2019).

Na sequência, define-se a pesquisa quanto ao seu método científico. Esta pesquisa científica tem característica dedutiva, pois partindo dos dados gerados, pode-se obter conclusões sobre os casos específicos. Estes métodos esclarecem acerca dos procedimentos lógicos que deverão ser seguidos no processo de investigação científica dos fatos da natureza e da sociedade. O método dedutivo parte do geral para o particular, parte de princípios reconhecidos como verdadeiros e indiscutíveis e possibilita chegar a conclusão de maneira puramente formal (GIL, 2019).

Em seguida, define-se a pesquisa quanto aos seus objetivos, a qual é caracterizada como exploratória, onde seu objetivo é conquistar maior entendimento de um fenômeno pouco estudado, ou seja, situações em que não existem tantas informações. Segundo Gil (2020) a principal finalidade da pesquisa exploratória é desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses a serem testadas em estudos posteriores.

O próximo passo, é definir o delineamento da pesquisa, o qual, pode-se caracterizar como qualitativa, pois tem como objetivo compreender os fenômenos abordados, buscando motivos e explicações. Logo, a interpretação desses dados contribui para o entendimento do fenômeno abordado. Para Gil (2020) a mais evidente diferença entre as pesquisas quantitativas e qualitativas é que nas quantitativas os resultados são apresentados em termos numéricos e, nas qualitativas, mediante descrições verbais.

Posteriormente, classifica-se a pesquisa quanto ao procedimento, a qual, é caracterizada como um estudo de caso, pois tem como objetivo, o estudo profundo de um objeto específico. Logo, o propósito desta pesquisa é explorar e descrever situações reais, formulando hipóteses para explicar as variáveis desse fenômeno. O autor Gil (2020) afirma que o estudo de caso é uma modalidade de

pesquisa muito utilizada nas ciências sociais, consistindo no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos casos.

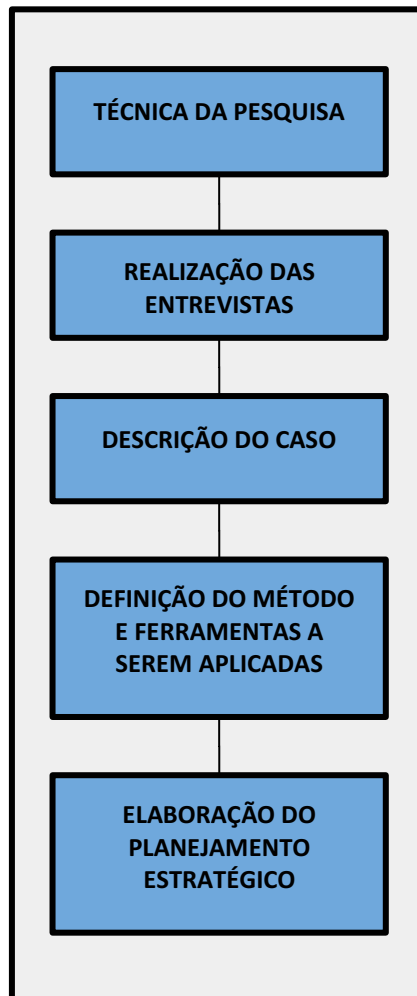
Em seguida, define-se a entrevista como uma técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas. As entrevistas foram caracterizadas como informal, onde o autor Gil (2020) define como modalidade menos estruturada, pois só se distingue da simples conversação pois tem o objetivo básico a coleta de dados.

Por último, define-se as técnicas da pesquisa, onde é necessário determinar os procedimentos técnicos que irão ser aplicados para a coleta de dados. Visto que, essas técnicas relacionam todos os itens anteriores abordados, ou seja, devem ser expostas por último, logo serão abordados mais detalhadamente adiante.

3.1 Técnica da pesquisa

Os passos da técnica da pesquisa foram descritos na figura 9 e detalhados posteriormente.

Fluxograma 8 –Etapas da técnica da pesquisa



Fonte: elaborado pelo autor.

Todo o estudo construído pela pesquisa tendo o referencial teórico como referência, a mesma, servirá como base realização de pesquisas e das entrevistas, como também, base para extrair informações essenciais da empresa como na descrição do caso, logo definindo o método de planejamento a ser seguido e por fim elaborando um planejamento estratégico coerente à necessidade apontada.

- A) **Realização de entrevistas** - Serão realizadas pesquisas e entrevistas com os proprietários da empresa, em prol de buscar novas estratégias competitivas.

- B) **Descrição do caso** - Será feita uma estruturação da descrição do caso, a qual é fundamentada pelas pesquisas e entrevistas feitas aos responsáveis pela empresa.
- C) **Definição do método de planejamento estratégico a ser seguido** - Será feita uma análise das especificidades do mercado de reparação automotiva e também com base nas informações anteriores, será definido o método de planejamento estratégico mais viável a seguir.
- D) **Elaboração do Planejamento Estratégico** - por fim será feita a elaboração do planejamento estratégico visando 5 pontos, sendo eles:
- i) Referencial teórico elaborado;
 - ii) Ações relacionadas à estratégia da organização a partir das pesquisas e entrevistas feitas com os responsáveis pela empresa;
 - iii) Visão do autor da pesquisa com as especificidades do setor de reparação automotiva; e,
 - iv) Definição das ações a serem realizadas na elaboração do planejamento estratégico.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 Descrição do caso

A empresa participante desta pesquisa é caracterizada como empresa A, neste capítulo foi realizada a descrição do caso, o histórico da empresa, a apresentação e a análise de dados. A empresa A está relacionada ao setor de reparação automotiva, contudo, os proprietários desejam expandir seu mercado de atuação disponibilizando novos tipos de serviços.

A descrição da empresa selecionada foi realizada com base nos dados coletados nas entrevistas baseadas nas informações contidas no capítulo 2 e 3.

4.1.1 Descrição da empresa A

A empresa A atua no ramo de reparação automotiva fornecendo peças e serviços em manutenção de veículos da linha Otto e diesel leve. A empresa pode ser definida como organização familiar tradicional, devido ao modelo organizacional, ao serviço prestado, o atendimento ao cliente e até então, por atuar no ramo a mais de 30 anos.

A empresa é propriedade de um casal, sendo metade do seu capital pertencente a cada um dos pares. O proprietário é responsável pela reparação dos veículos, confecção de mangueiras hidráulicas e plaina de cabeçotes. A proprietária é responsável pela parte administrativa, respondendo também pelos orçamentos, compras e vendas das peças para os veículos.

A empresa está instalada em uma área construída de 600m², possuindo atualmente 4 colaboradores. Os serviços da empresa são distribuídos em dois segmentos, sendo eles o segmento das autopeças, onde ocorre as compras, vendas e a parte administrativa, e o segmento da oficina mecânica ficando responsável pela reparação automotiva.

O faturamento anual da empresa no ano de 2020 foi de R\$320 mil, o que representa uma redução de 15% em relação ao ano de 2019. Visto que, um dos motivos para essa flutuação é devido a situação atual de pandemia.

A carteira de faturamento da empresa é concentrada em 60% nos serviços das autopeças e 40% na oficina mecânica. No entanto, os donos esperam um aumento no faturamento anual após o estado atual, de pelo menos 50% para os próximos dois anos e um aumento de 100% nos próximos quatro anos.

4.1.2 Histórico

A empresa A foi fundada em 1987 pelo casal de proprietários, com o propósito inicial de vendas de peças e produtos para manutenções básicas no ramo automobilístico. O proprietário da empresa, trabalhava como mecânico automotivo autônomo desde 1980, após ver a necessidade imposta pelo mercado, quando decidiu fundar sua própria empresa de reparação automotiva. A proprietária da empresa e esposa do proprietário, o ajudou na fundação da empresa, sendo sua profissão anterior a de educadora física.

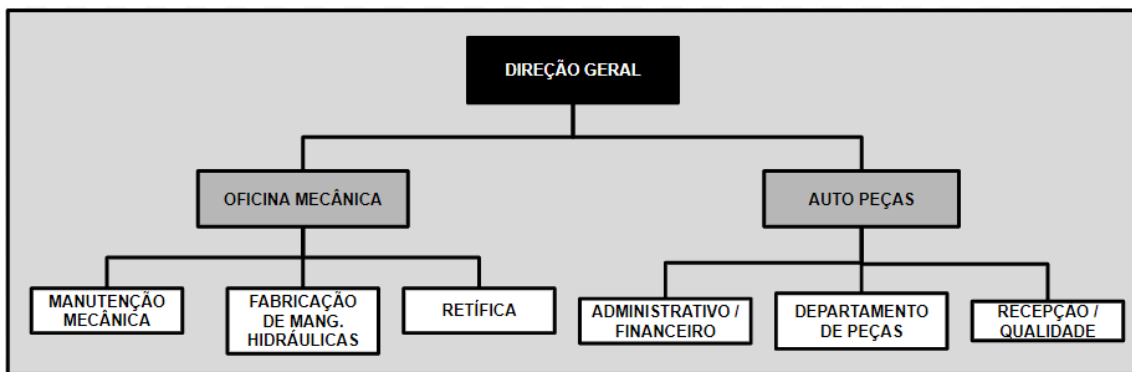
No início, a empresa possuía como maior parcela de seus clientes pessoas físicas. Porém, com o passar dos anos, foi ganhando mercado na reparação em frota de veículos locados.

4.1.3 Estrutura organizacional

A empresa A tem 4 colaboradores, sendo 3 destinados em cargos operacionais e 1 em cargo administrativo. Além disso, a empresa dispõe de empresas terceirizadas para as atividades de contabilidade, limpeza e lavagem e serviços elétricos.

Os proprietários concentram a organização da empresa em suas mãos, com o proprietário responsável pela oficina mecânica / reparação automotiva. A proprietária sendo responsável pelas autopeças e pela administração. A estrutura organizacional da empresa é apresentada no fluxograma 9:

Fluxograma 9 – Estrutura organizacional



Fonte: elaborado pelo autor.

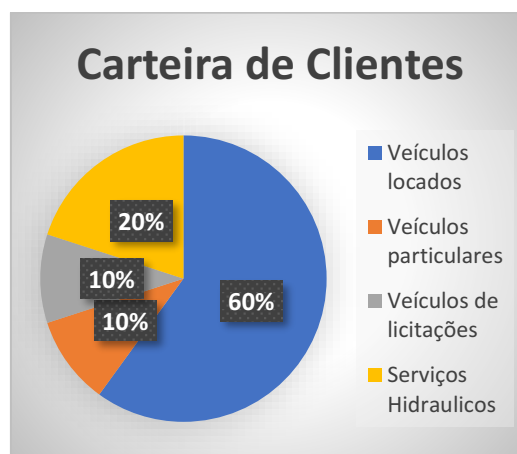
A responsabilidade pela oficina mecânica é do proprietário da empresa, sendo também responsável por 2 colaboradores mecânicos, e o setor de autopeças é comandado pela proprietária, ficando ela como única a atuar neste setor.

4.1.4 Mercado de atuação

O mercado de atuação da empresa A é voltado para o ramo automotivo atendendo empresas do setor de manutenção em redes elétrica, saneamento básico, logística e entre outros setores, onde, tem como principais clientes empresas nacionais de locação de veículos.

A seguir é apresentado o gráfico 1, nela é exposta a carteira de clientes da empresa estudada:

Gráfico 1: Carteira de Clientes



Fonte: elaborado pelo autor.

A carteira de clientes é representada por 60% do seu serviço destinado à manutenção em veículos locados, 10% na manutenção de veículos particulares e 20% dos seus serviços destinados à fabricação de mangueiras hidráulicas e serviços de retífica e 10% dos seus serviços destinados a licitações públicas.

O mercado de atuação em que a empresa atua é altamente competitivo possuindo como concorrentes, várias empresas de pequeno e médio porte já bem estabelecidas na região.

4.1.5 Serviços e produtos

Atualmente, a empresa atua no mercado fornecendo diversos tipos de peças e serviços automotivos, possuindo também como parte do seu acervo produtivo a confecção de mangueiras hidráulicas e retífica de blocos e cabeçotes.

A empresa possui diversos equipamentos para manutenção mecânica, e apesar de ter poucos equipamentos tecnológicos como os de diagnósticos eletroeletrônicos, a empresa vem terceirizando este serviço para atender a demanda.

A empresa tem uma carteira de fornecedores bem diversificada, sendo como principais fornecedores os de bateria, lubrificantes e filtros, mangueiras hidráulicas e peças de veículos em geral.

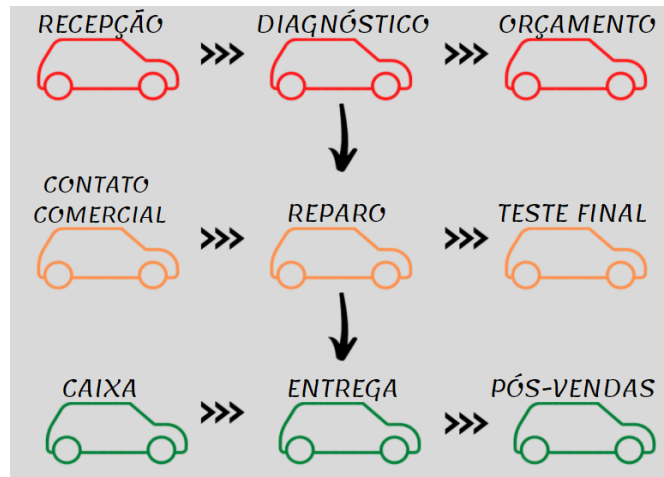
4.1.6 Formas de tributação

A empresa é uma sociedade limitada com 2 sócios, dividida em 50% do capital social da sociedade empresária para cada um dos sócios. O modelo de regime em que a empresa participa é o modelo simples nacional. O tipo de atividade desenvolvida pela empresa é de serviços e podendo também ser enquadrada como microempresa, no qual o faturamento anual é de até R\$360 mil.

4.1.7 Atendimento

A figura 2 a seguir, representa as etapas de atendimento da empresa.

Figura 2 – Etapas de atendimento



Fonte: autoria própria (2021)

A chegada do cliente é o ponto de partida para o fluxograma de atendimento da empresa, ao chegar o cliente é atendido pela recepção da empresa com a abertura de uma ordem de serviço, contendo os principais dados do cliente, dados do veículo e as reclamações do cliente.

Em seguida o veículo é destinado e conduzido para um técnico responsável. O técnico responsável irá fazer o diagnóstico do veículo, levando em consideração as reclamações do cliente.

Logo após o pré-diagnóstico ou diagnóstico preciso, o orçamento será realizado contendo todas as informações necessárias como o estoque disponível, valores, descontos e formas de pagamentos previamente combinadas.

O contato comercial é feito, embasado em ética, qualidade e garantia dos serviços buscando aprovação para a realização do serviço.

O reparo do veículo é feito conforme as normas de eficiência e com o padrão de qualidade da empresa, prezando sempre pela agilidade do serviço. Feito o reparo do veículo, segue-se para o teste final, conferindo o reparo

levando em consideração também as reclamações do cliente para maior satisfação.

O acerto final com o caixa é simples, pois tudo já foi previamente combinado, dando ênfase novamente à qualidade do serviço prestado e ao atendimento para assim fazer a entrega do veículo. A entrega do veículo é seguida por algum brinde, lembretes e algumas recomendações.

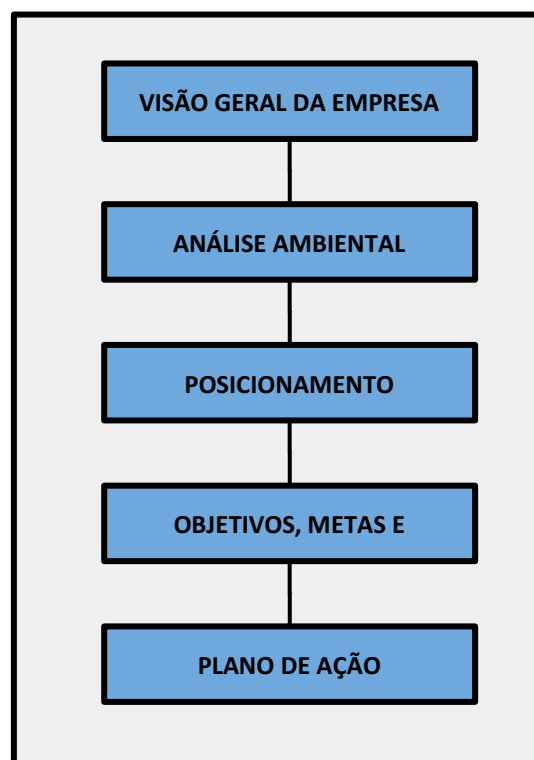
Feito todo o atendimento, da entrada do veículo à saída do mesmo, a empresa tenta entrar em contato posteriormente com os clientes para fazer um último contato buscando informações sobre o veículo buscando as fidelizações do cliente com a empresa.

4.2 Elaboração do planejamento estratégico

Este capítulo foi destinado para o desenvolvimento da proposta de elaboração do planejamento estratégico de uma empresa de reparação automotiva. Este planejamento tenta suprir as necessidades e expectativas da empresa estudada nesta pesquisa.

O fluxograma 10 representa a seguir demonstra o modelo de planejamento estratégico a ser seguido. A escolha deste modelo a ser seguido foi sugerido por ser um método mais simples e enxuto levando em consideração que a empresa estudada é familiar e de pequeno porte.

Fluxograma 10 – Modelo de Planejamento estratégico sugerido



Fonte: autoria própria (2021)

4.2.1 Visão geral da empresa

Esta etapa é composta pelas atividades de estabelecimento da missão, visão e valores da empresa. Esta etapa é baseada em questões elaboradas a partir dos conceitos pré-estabelecidos nos capítulos 3 e 4 desta pesquisa. As perguntas feitas nesta etapa, foram respondidas pelos proprietários com 1 reunião.

1. “O que a empresa faz?”

- a. Quais são as propostas de valor da empresa? Aqui é definido o valor do produto ou serviço para os clientes da empresa. Dica: Porque os clientes compram da empresa e não dos seus concorrentes?
 - Produtos de primeira linha e preços acessíveis para seu veículo. Produtos com garantias para maior confiabilidade. Serviços ágeis e de alto padrão de qualidade. Reparos tecnológicos para serviços mais eficientes. Empresa que preza pelo meio ambiente de forma sustentável.

2. “A empresa presta serviços para quem?”

- a. Qual é o segmento de clientes da empresa? Aqui é definido quem são os clientes da empresa. Dica: existe sempre um grupo especial de clientes para seu produto ou serviço oferecido.
 - Clientes que possuem veículos diesel leve;
 - Frotistas de veículos que possuem veículos da linha leve e diesel leve;
 - Clientes via licitações públicas.
 - Clientes que moram na cidade de instalação.
 - Clientes que moram em regiões vizinhas de até 100 km.
 - Clientes entre 25 e 60 anos.
 - Clientes com veículos seminovos e usados com idade média de 1 a 15 anos.
 - Pessoas que buscam uma empresa de reparação automotiva com maior diversidade de serviços e produtos oferecidos.

b. Quais os canais que a empresa atua ou pretende atuar? Aqui é definido de que forma seus produtos ou serviços chegam até seus clientes. Dica: quanto mais curto o caminho que o cliente faz, melhor.

- Parceiros indiretos: Fornecedores de Combustíveis, empresas que oferecem serviços terceirizados, distribuidores de produtos, boca a boca e lojas no mercado livre.
- Parceiros diretos: equipe de vendas, serviços on-line como WhatsApp, Instagram e boca a boca.

c. Qual é o relacionamento da empresa com o cliente? Aqui é definido como a empresa faz para conquistar e manter uma boa relação com os clientes, para ampliar as vendas e para que os mesmos não as trocam por outra empresa. Dica: clientes gostam de ser reconhecidos por comprar na empresa.

- Serviços de pós-venda, assistência pessoal e serviços automatizados.

3. “Quanto a empresa recebe? Como a empresa recebe?”

a. Qual é a fonte de renda da empresa?” Aqui se define como é a entrada de dinheiro da empresa. Dica: a forma de cobrar deve estar de acordo com o jeito que o cliente gosta de pagar.

- A empresa arrecada dinheiro por meio de vendas diretas, onde a relação se dá diretamente com o proprietário do veículo ou com a empresa frotista.

b. Qual é a estrutura de custos da empresa? Aqui é levantado o que a empresa gasta para a realização da proposta de valor.

- Custos fixos;
- Custos variáveis;
- Custos com aquisição de recursos tecnológicos;
- Custos com aquisição de treinamentos;
- Custos pessoal técnico.

4. “Como a empresa trabalha?”

- a. Quais são os principais recursos da empresa? Aqui se define todos os recursos que a empresa utiliza para realização da sua proposta de valor. Dica: ficar de olho nos recursos imprescindíveis.
 - Recursos físicos: Imóvel, máquinas e ferramentas.
 - Recursos Humanos: Vendedor, mecânico, administrador e auxiliar.
 - Recursos Financeiros: Capital próprio e financiamentos.
- b. Quais são as principais atividades da empresa? Aqui é relacionada as ações necessárias para a realização da proposta de valor. Dica: ficar de olho nas atividades mais importantes.
 - Resolução de problemas: consertos de equipamentos e manutenção de veículos;
 - Vendas de produtos automotivos.
- c. Quais são as principais parcerias da empresa? Aqui se identifica os fornecedores e parceiros para apoiar a realização da sua proposta de valor. Dica: ninguém faz nada sozinho, descubra quem lhe ajudará.
 - Parceiros terceirizados: empresa de lavagem, alinhamento, elétrica, lanternagem e borracharia.
 - Fornecedores.
 - Postos de combustíveis.
 - Bancos parceiros.

Assim, a missão estabelecida pela empresa foi a seguinte:

- “Atuar no ramo automotivo de forma responsável entregando serviços ágeis e de alto padrão de qualidade, sem esquecer de preservar o meio ambiente de forma sustentável.”

Em seguida, foi estabelecida a seguinte visão da empresa:

- “Ser referência no atendimento, vendas e reparações automotivas no norte mineiro.”

Por fim foi estabelecido os seguintes valores da empresa:

- “Agir com honestidade, fazer acontecer, respeito, qualidade e trabalho em equipe.”

4.2.2 Análise ambiental

A etapa de análise ambiental, descreve os pontos fortes e fracos com base em informações geradas pelos proprietários e seguindo as recomendações estabelecidas nos capítulos 3 e 4 desta pesquisa. Esta etapa utilizou-se de 1 reunião com os proprietários para a elaboração de uma análise externa e interna da empresa. Esta etapa foi realizada em uma única reunião com os proprietários.

Primeiramente realizou-se a análise externa identificando as ameaças e oportunidades da empresa, e em seguida, a análise interna identificando os pontos fortes e fracos da empresa.

A análise externa pode ser realizada, levando em consideração a economia, o mercado de atuação, o setor da indústria e o mercado total. Logo, com esta análise, pode ser levantado oportunidades existentes no negócio e, a partir disso, terá condições de avaliar que oportunidades poderão ser exploradas e de saber como prevenir-se das ameaças. A seguir é apresentada a Tabela 2 onde é reunida os potenciais oportunidades e ameaças.

Tabela 2 – Análise externa: oportunidades e ameaças

-----	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
ANÁLISE EXTERNA	- Crescimento da idade média de veículos usados em território nacional.	- Entrada de novos concorrentes.
	- Criação de novas parcerias.	- Serviços e produtos mais baratos.
	- Oportunidade de financiamentos para investimentos internos.	- Alto valor de investimento.
	- Consultorias via Sebrae.	- Profissionais sem experiência.

Fonte: autoria própria (2021)

A análise interna baseia-se na definição dos pontos fracos e fortes da empresa, onde é abordado itens como: capacidade da empresa, melhores

serviços prestados, os diferenciais, os produtos, os funcionários, situação financeira, o estoque, o atendimento ao cliente, os custos, o processo produtivo entre outros itens específicos da empresa. A Tabela 3 a seguir reúne os potenciais pontos fortes e fracos da empresa.

Tabela 3 – Análise interna: pontos fortes e pontos fracos

-----	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
ANÁLISE INTERNA	- Capacidade da empresa em oferecer novos produtos e serviços.	- Baixa agilidade na entrega dos veículos.
	- Capacidade em entregar maior comodidade.	- Poucos reparos tecnológicos.
	- Capacidade em melhorar seu atendimento.	- Baixo nível de atendimento
	- Profissionais experientes.	- Poucos profissionais.
	- Boa localização.	- Baixo controle de estoque.

Fonte: autoria própria (2021)

É fundamental que a análise ambiental seja realista, completa e impessoal para evitar possíveis problemas futuros no desenvolvimento e na implementação do planejamento estratégico e das estratégias empresariais.

4.2.3 Posicionamento estratégico

Esta etapa diz respeito como a empresa irá se posicionar estrategicamente mediante as seguintes áreas: financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento. Portanto, esta etapa busca continuamente formas de alcançar suas principais competências.

O posicionamento estratégico foi definido em uma única reunião junto com a definição dos objetivos estratégicos, indicadores, metas e prazos. O posicionamento estratégico adotado pela empresa foi a seguinte:

- A empresa ampliará seu mercado de atuação no ramo automotivo buscando novas práticas de atendimento ao cliente e sustentabilidade para aumentar sua competitividade no mercado.

4.2.4 Objetivos Estratégicos, Indicadores, Metas e Prazos

Para a elaboração dos objetivos estratégicos, os proprietários deverão ser ambiciosos, abrangentes, realistas e concisos. O prazo dos objetivos estratégico irá depender da dinâmica da empresa, necessitando de agilidade e engajamento da equipe.

As metas devem ser definidas por produto, por um período determinado e revisadas sempre que necessárias. A empresa deve desenvolver ferramentas para monitoramento das metas estabelecidas, identificando o seu cumprimento e se necessário à sua reformulação.

A definição dos objetivos estratégicos, indicadores e metas foram estabelecidos em uma única reunião. A seguir é apresentada na Tabela 4 os dados estabelecidos pelos proprietários:

Tabela 4 – Objetivos estratégicos, indicadores, metas e prazos

ÁREA	OBJETIVOS ESTRATÉGICO	INDICADORES	METAS E PRAZOS
FINANCEIRA	Desenvolver e reter recursos financeiros	Índice retenção de caixa	30% - Por ano
	Aumentar Faturamento	Índice de Faturamento	50% - Anual
CLIENTES	Conquistar novos clientes.	Número de clientes ativos	10 - Mensal
	Ter excelência no atendimento e relacionamento com os clientes	Índice de Satisfação dos clientes	90% - Trimestral
PROCESSOS INTERNOS	Fornecer novos serviços	Número de serviços fornecidos	5 - Em 1 ano
	Entregar serviços ágeis	Índice de agilidade dos serviços internos	75%
	Ter as melhores soluções mecânicas e tecnológicas para os veículos	Índice de Maturidade da Infraestrutura	50%
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	Treinamento e capacitação dos colaboradores.	Índice de Treinamentos e capacitações internas e externas	25%

Fonte: autoria própria (2021)

Com o estabelecimento da tabela contendo os objetivos, indicadores, metas e prazos, os proprietários devem comunicar, explicar e auxiliar todos os colaboradores da empresa, visando o comprometimento de todos os

funcionários no processo, com o objetivo de facilitar a concretização de objetivos e metas da empresa.

4.2.5 Plano de Ação

O plano de ação foi elaborado a partir da identificação de iniciativas necessárias para atingir os objetivos e metas, sendo estabelecida em uma única reunião. A Tabela 5 a seguir apresenta dados estabelecidos pelos proprietários:

Tabela 5 – Plano de ação

ÁREA	OBJETIVOS ESTRATÉGICO	PLANO DE AÇÃO
Financeira	Desenvolver e reter recursos financeiros	Iniciativas para gestão de pessoas.
	Aumentar Faturamento	Iniciativas para a redução de desperdícios com base no sistema Toyota de produção.
Clientes	Conquistar novos clientes.	Iniciativas de marketing digital para conquistar novos clientes.
	Ter excelência no atendimento e relacionamento com os clientes	Iniciativas de atendimento e relacionamento com o cliente.
Processos internos	Fornecer novos serviços	Iniciativas para viabilidade de fornecimento de serviços como: Alinhamento, elétrica, lavagem e ar condicionado.
	Entregar serviços ágeis	Iniciativas para melhorar o atendimento e iniciativas para melhorar a execução do serviço.
	Ter as melhores soluções mecânicas e tecnológicas para os veículos	Atualização e sustentação dos equipamentos e da estrutura da empresa.
Aprendizado e crescimento	Treinamento e capacitação dos colaboradores.	Iniciativas de treinamentos e capacitações para os colaboradores da empresa.
		Iniciativas de treinamentos externos para os condutores dos veículos.

Fonte: autoria própria (2021)

Feito o levantamento das iniciativas a serem realizadas, os proprietários devem apresentá-las à empresa, com o intuito de comunicar, explicar e auxiliar

todos os colaboradores da empresa, visando o comprometimento de todos os funcionários no processo. O objetivo é que os colaboradores apoiem e executem todas as iniciativas planejadas para a empresa.

4.2.6 Planilha Estratégica

Esta seção foi destinada para a exposição dos principais dados fornecidos nesta pesquisa de forma objetiva e simplificada. A quadro construído tem dados acerca da visão geral da empresa, análise externa e interna, o posicionamento estratégico e os objetivos estratégicos da empresa. A planilha tem por finalidade facilitar a identificação de dados importantes. A seguir é apresentado A Tabela 6.

Tabela 6 – Planilha estratégica

(continua)

PLANILHA ESTRATÉGICA - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO - EMPRESA DE REPARAÇÃO AUTOMOTIVA		
VISÃO GERAL DA EMPRESA	MISSÃO	- Atuar no ramo automotivo de forma responsável entregando serviços ágeis e de alto padrão de qualidade, sem esquecer de preservar o meio ambiente de forma sustentável.
	VISÃO	- Ser referência no atendimento, vendas e reparações automotivas no norte mineiro.
	VALORES	- Agir com honestidade, fazer acontecer, respeito, qualidade e trabalho em equipe.
ANÁLISE EXTERNA	OPORTUNIDADES	- Crescimento da idade média de veículos usados em território nacional.
		- Criação de novas parcerias.
		- Oportunidade de financiamentos para investimentos internos.
	AMEAÇAS	- Consultorias via Sebrae.
		- Entrada de novos concorrentes.
		- Serviços e produtos mais baratos.
ANÁLISE INTERNA	PONTOS FORTES	- Alto valor de investimento.
		- Falta de profissionais com experiência.
		- Capacidade da empresa em oferecer novos produtos e serviços.
		- Capacidade em entregar maior comodidade.
		- Capacidade em melhorar seu atendimento.
	PONTOS FRACOS	- Profissionais experientes.
		- Boa localização.
		- Baixa agilidade na entrega dos veículos.
		- Poucos reparos tecnológicos.
	- Baixo nível de atendimento.	
	- Poucos profissionais.	
	- Baixo controle de estoque.	

Tabela 6 – Planilha estratégica

(conclusão)

PLANILHA ESTRATÉGICA - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO - EMPRESA DE REPARAÇÃO AUTOMOTIVA		
POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO	FUTURO	- A empresa ampliará seu mercado de atuação no ramo automotivo buscando novas práticas de atendimento ao cliente e sustentabilidade para aumentar sua competitividade no mercado.
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	FINANCEIRA	- Desenvolver e reter recursos financeiros
		- Aumentar o faturamento
	CLIENTES	- Conquistar novos clientes
		- Ter excelência no atendimento e relacionamento com os clientes
	PROCESSOS INTERNOS	- Fornece novos serviços
- Entregar serviços ágeis		
- Ter as melhores soluções mecânicas e tecnológicas para os veículos		
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	- Treinamento e capacitação dos colaboradores.	

Fonte: autoria própria (2021)

5 CONCLUSÃO

O planejamento estratégico é uma ferramenta administrativa que permite com que a empresa alcance seus objetivos num período longo de tempo. Este conceito de planejamento foi utilizado nesta pesquisa para atender uma necessidade de uma empresa de reparação automotiva. A empresa viabilizou este estudo para maior conhecimento dessa ferramenta administrativa e buscando também estratégias competitivas diante do mercado atual.

Esta pesquisa propôs solucionar três objetivos específicos. No capítulo 2 desta pesquisa, o primeiro objetivo foi executado apresentando as principais metodologias de planejamento estratégico utilizadas para gestão de pequenas empresas. O capítulo 2 veio trazendo também o segundo objetivo que foi analisar as especificidades do cenário de reparação automotiva.

O terceiro objetivo proposto por esta pesquisa foi solucionado no capítulo 4. Neste capítulo realizou-se a descrição da empresa para então se iniciar as fases da proposta de elaboração do planejamento estratégico para a empresa de reparação automotiva.

Portanto, após atingir os objetivos gerais e específicos desta pesquisa e formalizando uma proposta de planejamento estratégico para uma empresa de reparação automotiva, conclui-se que o planejamento estratégico pode ser uma ferramenta essencial para que crie e direcione seu Norte para melhor competitividade no mercado.

REFERÊNCIAS

BATEMAN, T. S. Snell, S. A. **Administração**. Porto Alegre: Grupo A, 2012. 9788580550825. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580550825/>. Acesso em: 2021 ago. 27.

BERGER. **Estudo do mercado brasileiro de reposição automotiva**. São Paulo: 2015. Disponível em: www.portaldareparacao.com.br/wp-content/uploads/2020/11/Estudo-do-Mercado-Brasileiro-de-Reposicao-Automotivo.pdf&clen=12159863&chunk=true. Acesso em: 27 de agosto de 2021

CARLOS, GIL, A. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**, 7ª edição. São Paulo: Grupo GEN, 2019. 9788597020991. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597020991/>. Acesso em: 19 out. 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento Estratégico - Da Intenção aos Resultados**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2020. 9788597025705. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597025705/>. Acesso em: 2021 ago. 27.

DRUCKER, Peter F. **Introdução a administração**. 3 eds. São Paulo: Pioneira, 1998.

SCHERMERHORN Jr., R., J. **Administração - Conceitos Fundamentais**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2005. 978-85-216-2365-6. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2365-6/>. Acesso em: 2021 ago. 27.

FISCHMANN; A.M.I. R. **Planejamento Estratégico na Prática**, 3ª edição. São Paulo: Grupo GEN, 2018. 9788597016895. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597016895/>. Acesso em: 2021 ago. 27.

FENABRAVE. **Futuro dos Negócios das Concessionárias**. Reino Unido: ICDP, 2020. 9781909591103

OLIVEIRA. **Planejamento Estratégico - Conceitos-Metodologia-Práticas**, 34^a edição. São Paulo: Grupo GEN, 2018. 9788597016840. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597016840/>. Acesso em: 2021 ago. 27.

SINDIPEÇAS. **Relatório da Frota Circulante**. São Paulo: 2020. Disponível em: www.sindipecas.org.br%2Fsindinews%2FEconomia%2F2021%2FRelatorioFrotaCirculante_Marco_2021.pdf&clen=1110500&chunk=tru

SINDIREPA. **Anuário da indústria de reparação automotiva**. Disponível em: chromeextension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=http%3A%2F%2Fsindirepa.org.br%2Fwpontent%2Fuploads%2F2020%2F10%2F09_SINDI_anuario2020_miolo_digital-spread_fz.pdf&clen=13112717&chunk=true

TERENCE. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**. São Carlos: 2002

CARLOS, GIL, A. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**, 7^a edição. São Paulo: Grupo GEN, 2019. 9788597020991. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597020991/>. Acesso em: 19 out. 2021.