

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

SOLANGE ALVES PEREIRA

**DESENVOLVIMENTO DE VANTAGENS COMPETITIVAS
SUSTENTÁVEIS**

RUBIATABA - GO

2008

SOLANGE ALVES PEREIRA

**DESENVOLVIMENTO DE VANTAGENS COMPETITIVAS
SUSTENTÁVEIS**

Monografia apresentada à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba como requisito para a obtenção do título de Bacharel em administração de Empresas sob a orientação do Prof. Esp. Francinaldo Soares de Paula.

RUBIATABA - GO

2008

FICHA CATALOGRÁFICA

Pereira, Solange Alves

Desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis / Solange Alves Pereira - Rubiataba - GO: FACER- Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba, 2008.
66f.

Orientador: Francinaldo Soares de Paula (Especialista)

Monografia (Graduação) FACER- Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba.
Curso de Graduação em Administração de Empresas

Bibliografia.

1. Planejamento estratégico. 2. Competitividade. 3. Estratégia empresarial. I. FACER- Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba. Curso de Graduação em Administração de Empresas. II. Título

CDU658.512.2

Elaborada pela biblioteconomista Célia Romano do Amaral Mariano – CRB/1-1528

SOLANGE ALVES PEREIRA

**DESENVOLVIMENTO DE VANTAGENS COMPETITIVAS
SUSTENTÁVEIS**

COMISSÃO JULGADORA

**MONOGRAFIA PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE GRADUADO PELA FACULDADE
DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA**

RESULTADO: _____

Orientador: _____

FRANCINALDO SOARES DE PAULA

2º Examinador _____

Titulação

3º Examinador _____

Titulação

Rubiataba, 22 de Novembro de 2008.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a todos aqueles que não deixam as suas armas enferrujarem, que veem nos seus erros uma oportunidade de sobressair, e sabem que a vitória é o principal objetivo da guerra; e por mais crítica que seja a situação e as circunstâncias que se encontrar, em ocasiões que tudo inspira risco, age como bom soldado, que não foge do combate.

AGRADECIMENTO

Meu agradecimento maior á Deus. “Porque Dele e por meio Dele e para Ele são todas as coisas. A Ele, pois, a glória eternamente”. (Romanos 11: 36).

A minha mãe Vicência, que me auxiliou nesta jornada e em todas as circunstâncias; a toda a minha amada família, meus irmãos: Vilmar, Sônia, Sandra, Edmar, Osmar e Roberto.

Ao meu namorado Divino de Moraes Coelho, pela sua demonstração de amor, companheirismo e apoio a minha formação acadêmica; e por ter me ouvido e discutido assuntos relacionados à minha pesquisa, por muitas vezes ter vindo à faculdade para me levar para casa, ter me encorajado a transpor as dificuldades.

A minha cunhada e colega de trabalho Jucélia que por diversas vezes trabalhou em meu lugar, para que eu pudesse estudar.

As minhas gratas colegas Jaqueline e Viviane, que colaboraram comigo, me ajudaram em muitas questões.

Ao meu orientador Francinaldo Soares de Paula, pela disponibilidade em me orientar e por ter sido amigo.

Ao professor Cláudio Roberto Santos Kobayashi que muito contribuiu para minha formação acadêmica, que merece o nosso reconhecimento, enquanto acadêmicos, pela sua seriedade e disciplina.

À saudosa professora Silvia Regina Starling Assad de Ávila, que me ensinou a galgar os primeiros degraus da graduação.

EPÍGRAFE

É de suprema importância na guerra, atacar a estratégia do inimigo, sobressair-se em resolver as dificuldades, quem as resolve antes que apareçam. Sobressair-se na conquista, quem conquista o troféu antes que os temores de seu inimigo se concretizem. Atacar a estratégia do adversário na raiz. Depois de vencer, aja como se não tivesse vencido.

Sun Tzu em A arte da Guerra.

RESUMO

Nas últimas décadas, ocorreram diversas modificações nos cenários econômicos mundiais, que configuraram em uma série de mudanças nos processos organizacionais, na maioria dos segmentos. Diante deste cenário, este trabalho propõe analisar a importância de se adaptar a essas constantes mutações. A implantação e sustentação de vantagens competitivas, como instrumento de gestão de empresas é uma porta para se sobressair, dentro de um mercado de competitividade acirrada. Considera-se como critério relevante para elaboração desta pesquisa, o contexto abordado pelos autores da área, aspectos conceituais, no tocante ao assunto pesquisado. Trata-se de uma pesquisa, que a priori, usa-se a observação como método, a posteriori foi realizada a pesquisa bibliográfica. O objetivo deste estudo, de natureza exploratória, foi estudar a organização, compreender de forma holística, mas também específica, com precisão para formulação e implantação de melhorias e também conhecer abordagens sobre o tema e trazer alguma contribuição para o meio acadêmico, promovendo também resultados para alguns entraves existentes na organização. Foi utilizado estudo de caso; os informantes do estudo foram os colaboradores, clientes e os gestores da empresa. Ao final, propõem-se sugestões que irão dar suporte ao processo de gestão estratégica à organização, visando facilitar a formulação, desenvolvimento e sustentação de estratégias que irão assegurar a alimentação contínua de vantagens competitivas, que contribuirá para tornar a organização eficaz. Resultaram ao final da pesquisa, algumas sugestões à organização estudada, que poderão servir para o realinhamento estratégico e também existem alguns promotores e responsáveis por grande parte do processo, que são os colaboradores motivados e engajados, comprometidos na implantação de vantagens competitivas sustentáveis.

Palavras-chave: Estratégia, Planejamento estratégico, vantagem competitiva.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Faixa etária dos entrevistados

Gráfico 02 – Razão pela qual os clientes procuram a empresa

Gráfico 03 – Frequência com que a empresa é procurada e não consegue atender á
necessidade do cliente

Gráfico 04 – Razão pela qual a empresa não consegue executar o serviço

Gráfico 05 – Pontualidade no cumprimento de promessas feitas aos clientes

Gráfico 06 – Índice de satisfação dos clientes em relação aos serviços executados

Gráfico 07 – Grau de satisfação das relações entre patrão e funcionários

Gráfico 08 – Há necessidade de treinamento na área de atendimento e na capacitação técnica
de mecânicos e eletricitistas

Gráfico 09 – A empresa possui equipamentos para prestar bons serviços

Gráfico 10 – Há falta de peças

Gráfico 11 – Frequência de falta de materiais

Gráfico 12 – Qualidade das peças vendidas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
2 PROBLEMÁTICA.....	13
3 OBJETIVOS.....	14
3.1 Objetivo Geral.....	14
3.2 Objetivos Específicos.....	14
4 JUSTIFICATIVA.....	15
5 REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
5.1 Planejar, Organizar, Dirigir, Controlar – P O D C.....	16
5.1.1 Planejamento.....	16
5.1.2 Organização.....	16
5.1.3 Direção.....	18
5.1.3.1 Estratégias Motivacionais.....	18
5.2 Controle.....	19
5.3 Eficiência & Eficácia.....	19
5.4 Estratégia de Operações em Serviços.....	20
5.5 Estratégia Empresarial.....	23
5.6 A Estratégia Orientada para o Ambiente.....	25
5.7 Estratégias de Marketing.....	26
5.8 Gerenciamento de Pessoas como Vantagem Competitiva.....	27
5.9 Formulação da Estratégia.....	27
5.10 Planejamento Estratégico.....	28
5.11 Vantagem Competitiva.....	30
5.12 Vantagem de Custo.....	31
5.12.1 Formação de Preço.....	32
5.13 Elementos da Cultura da Organização como Estratégia.....	32
5.14 Clientes.....	33
5.15 Concorrência.....	34
6 METODOLOGIA.....	35
6.1 Tipo de Pesquisa.....	35
6.2 Tipo de Estudo.....	35



6.3 Local e Informantes do Estudo.....	36
6.4 Amostra.....	36
6.5 Coleta de Dados.....	36
6.6 Organização, Tabulação e Análise do Material.....	37
7 RESULTADO DA PESQUISA.....	39
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	48
9 SUGESTÕES.....	50
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	51
APÊNDICE.....	55
ANEXOS.....	57

1 INTRODUÇÃO

Nota-se, que existem diversos tipos de organizações, mas os modelos mais notáveis são: As pró-ativas, que fazem os negócios acontecerem, as que por comodismo, apenas observam os negócios acontecerem e as que sofrem com a repercussão da perda dos negócios.

Diante disto, uma empresa estrategicamente correta, anseia sempre por manter-se ativa, tendo em vista a globalização e na era do conhecimento, não tem lugar para quem caminha atrás, mas apenas permanecerão as organizações que avançam contra os empecilhos e sem demora. Nessa vertente, observa-se que a importância da estratégia faz com que a empresa cometa menos erros, conheça as chances de perder e de ganhar e seja capaz de transpor tudo e alcançar seus objetivos, com transações corretas, seja ofertando serviços ou comercializando bens.

A organização que escolher se estagnar nas circunstâncias esmaecerá com as forças múltiplas do mercado. Virão novas organizações capazes de obter o máximo dos seus recursos, com novos procedimentos e dominarão, vendendo seus produtos e fazendo com que organizações ultrapassadas fiquem esquecidas.

A implantação de estratégias empresariais é algo difícil, haja vista, que está dentro de uma série de fatores, que nem sempre, estão no controle e no domínio da empresa. Por isso, se dá a importância de um plano estratégico, porque através dele, é possível monitorar e nortear as ações que irão ser tomadas.

Para diminuir as decisões equivocadas é necessário sempre, considerar uma desvantagem, por menor que seja, pois poderá tornar-se para a concorrência uma vantagem real. Portanto, é necessário para a empresa conhecer a si e seus concorrentes.

A organização que não se posiciona, quando o mercado cobra arrojo, criatividade, está fadada ao fracasso; às vezes é necessário sair do status atual, para um novo modo de posicionamento, o modo com que a empresa enfrenta os reveses é que faz a diferença. É indispensável para que a empresa atue em novo cenário, rever negócios que a mesma

desempenhava tão bem, mas precisam ser reaprendidos. E em situações adversas a organização poderá redescobrir o que tem de melhor, a capacidade de criar novas estratégias fundamentadas na experiência, que possam promover alianças positivas. Tudo isso pode evidenciar quando as circunstâncias assim exigirem, sobretudo quando a organização sabe que existe um objetivo maior a ser alcançado. Mas, nem sempre é fácil se adaptar á novos meios ou usar recursos dos quais a empresa não está familiarizada; mas, só assim a organização poderá olhar nos olhos do futuro sem medo.

2 PROBLEMÁTICA

Muitos são os critérios possibilitadores no êxito de uma organização; no entanto, há muitas possibilidades de falhas no processo. Portanto, o êxito está em diminuir, ou atenuar essas falhas. Sendo assim, configura-se em necessidade, avaliar sempre os processos em uma organização, por meio de questionamentos que possam auxiliar nessa visão, tais como: como anda o processo de venda; e a prestação de serviços? Como está o atendimento aos clientes? Como está o controle de todos os procedimentos comerciais e o alicerce das operações?

Uma vez que as pessoas se constituem, como fonte de vantagem competitiva da empresa, é necessário investir no seu desenvolvimento, no seu aprimoramento para obtenção de diferenciais competitivos.

Dentro de um mercado competitivo, repleto de informações, trazendo uma gama de mudanças no cenário organizacional, dentro desse contexto, as organizações são empurradas a caminhar e se adequar, a um novo mercado, exigente, arrojado, que exige da empresa, um novo perfil.

Avaliar a estrutura empresarial da AUTOPEÇAS E ELÉTRICA RODOVIA levantando as características estratégicas que a empresa possui, como mecanismo para obtenção de vantagens competitiva.

A problemática se caracteriza em saber como uma microempresa de serviços e autopeças pode desenvolver vantagens competitivas sustentáveis, quais as características estratégicas que a empresa possui e como é o desenvolvimento de diferenciais que promovem a sustentabilidade do negócio?

3 OBJETIVOS

3.1 Geral

Investigar quais as estratégias existentes na empresa, pesquisar a viabilidade e necessidade de implantação de novas estratégias; considerando o contexto, o qual a empresa está inserida, se necessário apresentar alternativas para a melhoria dos seus serviços.

3.2 Específicos

- ✓ Promover um pesquisa na organização, para evidenciar quais as características estratégicas que estão presentes no desenvolvimento das operações;
- ✓ Compreender quais os processos que apresentam maiores vantagens para a melhoria dos serviços da empresa;
- ✓ Compreender se a aplicação de controles gerenciais no desenvolvimento das rotinas de trabalho promoverá vantagens para a organização;
- ✓ Apresentar uma proposta de melhoria, caso seja necessário, que vá promover benefícios ainda mais duradouros para a empresa.

4 JUSTIFICATIVA

Pesquisar a vantagem competitiva é de grande significância; trará uma ampla contribuição para o meio acadêmico, porque norteia constantemente, as mentes de quem lida com o mercado. Dentro deste mercado estão situadas as empresas; contexto pelo qual se busca, desde o início da graduação, a forma como se entende e reage-se às características deste mercado que determina o posicionamento e a permanência no mesmo.

No âmbito da empresa, o assunto pesquisado contempla fatores que determinam à permanência no mercado das empresas modernas em quaisquer segmentos que estejam contidas.

A significância deste trabalho, direcionado á Empresa Autopeças e Elétrica Rodovia, se deve ao comprometimento pessoal de pesquisar uma prestadora de serviços dentro do contexto automotivo.

Vantagem competitiva traz uma abordagem vasta, que acrescenta muito para a administração.

5 REFERENCIAL TEÓRICO

5.1 Planejar, Organizar, Dirigir, Controlar – P O D C

Para aclarar o que sejam as funções administrativas, Fayol define o ato de administrar como sendo:

Prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. As funções administrativas englobam os elementos da Administração, isto é, as funções do administrador, a saber: **Planejar**: visualizar o futuro e traçar o programa de ação; **Organizar**: constituir o duplo organismo material e social da empresa; **Dirigir**: dirigir e orientar o pessoal; **Coordenar**: ligar, unir, harmonizar todos os atos e esforços coletivos; **Controlar**: verificar para que tudo ocorra, de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas. (FAYOL apud CHIAVENATO, 1936, p. 143).

5.1.1 Planejamento

Planejar decretar sistematicamente os objetivos organizacionais, isso implica que ter planejamento é ter uma visão antecipada de fatos organizacionais. As empresas não podem operar sem planejamento; é a função que serve de alicerce para todas as outras; é determinar antecipadamente quais serão os objetivos que a organização almeja. Planejar é determinar os objetivos e definir as diretrizes para executar a ação. Contudo, não são suposições baseadas no senso comum; é colocar a empresa pró-ativa e não á mercê de qualquer fator imprevisto; o planejamento deve ser holístico e abranger a organização num todo. A organização é uma atividade fundamental; ela é usada para estruturar todos os recursos da empresa, sejam humanos, materiais, entre outros.

5.1.2 Organização

Conforme Chiavenato (1936) existem quatro componentes da função de organizar:

1. Tarefas: O trabalho realizado em uma empresa sofre um processo de divisão; a divisão do trabalho provoca a *especialização* de atividades e de funções.

2. Pessoas: Cada pessoa é designada a ocupar um cargo, que é uma parte específica do trabalho global. Essa designação deverá em princípio, considerar habilidades, aptidões, interesses, experiência, prática e o comportamento de cada pessoa.
3. Órgãos: O trabalho e as pessoas são agrupadas em órgãos, à medida que envolvam características ou objetivos similares. Os órgãos passam a ser dispostos em níveis hierárquicos e em áreas de atuação direta.
4. Relações: Os relacionamentos constituem o conceito, talvez mais importante, dentro da organização. Muito embora, inicialmente, a preocupação dos autores clássicos e neoclássicos tenha se voltado mais para as relações entre órgãos competentes da organização.

A maneira pela qual a empresa organiza seus processos deve ser coerente, para atuar em qualquer segmento; a adaptação de seus processos e suas instalações pode fazer com que a empresa aproveite melhor uma oportunidade de negócio.

Quando não há organização, o crescimento pode vir a acontecer, mas o crescimento pode trazer repercussões maléficas à organização, os procedimentos, os processos de venda, talvez não suportem o crescimento.

5.1.3 Direção

A direção vem em terceiro lugar. O papel da direção é fazer dinamizar a gestão, orientar e direcionar a organização, mas também seus colaboradores. A direção é o leme da organização; ela tem que dirigir os recursos na busca de objetivos.

Segundo Longecker, (2007) aparentemente, ter personalidade exibicionista, muito carismática e paternalista é uma qualidade não necessária a um líder empresarial, ao contrário disso, os melhores líderes não são egocêntricos; são humildes, modestos, reservados, tímidos, bons e pacificadores.

Os líderes têm estilos diferentes. Determinados estilos de liderança podem adaptar melhor a certas situações e a maioria dos líderes adota uma, para lidar com as mesmas.

Para a maioria das empresas, a liderança que reconhece e valoriza os esforços individuais é altamente recomendada. Administradores autocratas são algo arcaico e sem prestígio, gestores que são visionários, acreditam nos seus colaboradores, assumem juntos, as responsabilidades e configuram-se mais em diferenciais para a empresa.

5.1.3.1 Estratégias Motivacionais

Segundo Carmo; Picoli (2003), o ambiente de grande competitividade tem levado as empresas a desenvolverem estratégias motivacionais, pois, colaboradores motivados produzirão mais e isto contribuirá para o crescimento organizacional.

Para motivar os funcionários, o gestor deve adotar uma administração participativa, expondo claramente, os objetivos a serem atingidos e as metas a serem concluídas.

O que motiva os funcionários é a possibilidade de realização profissional, possibilidade de aprendizado contínuo, contribuição para ampliação de rede de contato, liberdade de ação, diversificação de tarefas, ambiente favorável, valorização do trabalho em equipe, proposta de desafios e o acareamento de resultado das ações realizadas, principalmente, na área de desenvolvimento setorial e social. (CARMO; PICOLI, 2003, p. 56)

Os funcionários motivados demonstrarão profundo comprometimento com o trabalho, vislumbrarão além dos benefícios financeiros, o que a empresa pode lhes oferecer. Além de o fator remuneração ser importante, eles se sentirão como parte integrante de um processo e como peça fundamental num todo.

Concernente ao conceito, Chiavenato, (2000, p. 134) declara que:

A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas e em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar.

O líder apresenta características marcantes de personalidade, por meio das quais pode influenciar o comportamento das pessoas. Entretanto, ser líder não significa dar ordens às pessoas. Tampouco, gerenciar apenas a operação do negócio; é necessário que ele leve seus seguidores a fazerem a coisa certa, como se tivessem ouvido um chamado. Precisa saber

como persuadir as pessoas nos negócios e em todas as vertentes, fornecedores, colaboradores, clientes.

5.2 Controle

O controle de uma organização é algo muito amplo e a organização cria maneiras, comandos, mecanismos para controlar todos os aspectos possíveis e todas as coisas passíveis de controle, tais como:

Estabelecer padrões de desempenho; inspecionar todos os procedimentos; proteger os bens organizacionais, através de exigência de registros escritos como procedimentos de auditoria; padronizar a qualidade dos produtos e/ou serviços, através do treinamento de pessoal, entre outros.

Segundo Montana e Charnov (2003), o controle assegura que tarefas específicas sejam realizadas com eficácia; trata-se da programação e dos procedimentos detalhados que se tornam atividades de rotina.

Para avaliar qualquer informação, principalmente para o processo decisório, é necessário que essas informações sejam seguras, porque dentro da atual conjuntura, qualquer erro é uma vantagem para a concorrência, então todos os dados têm que ser tratados devidamente; para que a informação seja real é necessário que haja controle desses dados.

É necessário que haja registro de informações em qualquer organização, para que se tenha a comparação entre o que aconteceu e o futuro, porque decisões podem ser tomadas, para continuidade ou para melhoria de uma negociação.

5.3 Eficiência & Eficácia

Concernente ao conceito, Chiavenato, (2000, p. 177) declara que:

Cada organização deve ser considerada, sob o ponto de vista de eficácia e de eficiência, simultaneamente. Eficácia é uma medida de alcance de resultados, enquanto a eficiência é uma medida da utilização dos recursos nesse processo. Em termos econômicos, a eficácia de uma empresa refere-se

à sua capacidade de satisfazer uma necessidade da sociedade, por meio do suprimento de seus produtos (bens e serviços), enquanto a eficiência é uma relação técnica entre entradas e saídas.

A bem da verdade, existe distinção entre eficiência e eficácia. Contudo, na maioria das vezes, elas são parceiras na administração; enquanto a eficiência está presente nos procedimentos corretos, no cumprimento daquilo que foi delegado, na obtenção de recursos, a eficácia consiste em tirar o resultado disso. O foco está no resultado; a organização pode ser eficiente e ter uma alavancagem em venda de bens e serviços, mas se não obtiver lucro não foi eficaz, conclui-se que o êxito está em fazer as coisas corretamente e atingir o objetivo organizacional.

Concernente ao conceito de eficiência, Lacombe, (2004, p.125)

Em Administração, consiste em fazer bem-feito no mais amplo, aquilo que está sendo feito, isto é, considerando todos os aspectos e sua tendência, mas sem os levar em consideração, se o que está sendo feito é realmente o que deveria ser feito. Pode ser entendida como a capacidade de minimizar o uso de recursos, para alcançar as metas definidas, isto é, a capacidade de otimizar o uso de recursos. E seria medida pela relação entre recursos aplicados e o produto final obtido. A eficiência engloba, portanto, o conceito de produtividade, uma vez que abrange todos os fatores, mas, em alguns casos, em precisão, uma vez que, algumas medidas podem conter aspectos subjetivos.

Fazer aquilo que efetivamente precisa ser feito, ou seja, é a capacidade de determinar metas corretas e medidas certas para alcançá-las. A eficiência não está diretamente ligada aos meios, nem à forma, mas sim, à capacidade de atingir resultados válidos, isto é, que precisam ser atingidos.

Todavia, nem sempre é possível encontrar eficiência e eficácia na medida certa, pode-se ter organização ineficiente em operações e que mesmo assim, atinja o seu objetivo em operações, o correto é eficiência e eficácia no mesmo teor.

5.4 Estratégia de Operações em Serviços

Concernente a importância das operações, Giansesi e Corrêa (1994, p. 50) afirmam que:

O desenvolvimento e a aplicação de tecnologia, no setor de serviços, podem aprimorar o processo de prestação de serviços tradicionais, substituir todo o processo de determinados serviços existentes ou ainda, criar novos serviços, antes impossíveis. A introdução de novas tecnologias, modificando o processo, ou seja, as operações de serviço podem criar vantagens competitivas formidáveis; contudo, a rapidez da evolução tecnológica tem superado a habilidade de pessoas de usar todas as suas vantagens, ou mesmo entender todo o seu potencial. A responsabilidade por tirar as maiores vantagens da introdução de novas tecnologias recai sobre a área de operações, exigindo, portanto, uma atenção especial.

É imprescindível para a organização, saber que as operações podem ser responsáveis pela obtenção de vantagem competitiva; operações planejadas e bem feitas obtêm bons resultados, tratando de qualquer vertente de operação. O baixo custo de uma operação é um critério que aponta o seu sucesso. No entanto, vários outros podem e devem ser considerados, como: a qualidade da operação, credibilidade e outros. Todavia, operações bem planejadas não conseguem alcançar todos os critérios de um bom desempenho em operações, então cabe à empresa focar ou priorizar o critério que a torna mais competitiva, ou aquele que melhor atenda seus objetivos.

Segundo Giansi e Corrêa, (1994, p. 50).

É necessário pensar as operações de forma estratégica. Contudo, não é suficiente encarar “estratégia” como a elaboração de uma declaração explícita de intenções, um documento chamado plano estratégico. A forma adequada de se encarar estratégia de operações passa pela criação, desenvolvimento, implantação e manutenção de um padrão coerente de decisões. Cada decisão, seja ela considerada estratégica, tática ou operacional, terá, com maior ou menor impacto, influência sobre o desempenho estratégico da organização, ou em outras palavras, em como a organização está competindo.

É imprescindível a elaboração de estratégias; no entanto, não será sempre que a empresa cumprirá à risca, o que foi pré-estabelecido e comumente encontramos organizações que não possuem um plano estratégico, mas são motivadas pela vontade de alcançar algo ou pela necessidade de sobreviver no ambiente de negócios; que vislumbra um futuro diferente e coloca seus recursos, suas armas para chegar onde almeja.

Os objetivos da estratégia de operações referem-se aos critérios competitivos que devem ser estabelecidos e priorizados pelas necessidades e/ou expectativas do mercado, nos quais o sistema de operações deve atingir excelência. Entenda-se por atingir excelência, ser seguramente melhor que a concorrência naqueles critérios. Esses critérios competitivos devem refletir

os fatores que determinam a satisfação do cliente ou, em outras palavras, a qualidade do projeto e do fornecimento do serviço. (GIANESI; CORRÊA, 1994, p. 50).

O objetivo da estratégia é que a empresa se solidifique; é fazer com que a empresa se adapte ao seu ambiente e tire êxito diante de uma possível instabilidade, gerada por um mercado em constante mudança, tendo como perspectiva o futuro organizacional. Mesmo em ambientes hostis, a organização tem que se posicionar de maneira pró-ativa.

<i>Critérios</i>	Significado
Consistência	Conformidade com experiência anterior; ausência de variabilidade no resultado ou processo.
Velocidade de atendimento	Habilidade e conhecimento para executar o serviço. Relaciona-se com as necessidades “Técnicas” dos consumidores.
Atendimento / Atmosfera	Prontidão da empresa e seus funcionários em prestar o serviço. Relaciona-se com o tempo de espera (real ou percebido)
Flexibilidade	Ser capaz de mudar e adaptar a operação, devido á mudanças nas necessidades dos clientes, no processo ou no suprimento de recursos.
Credibilidade / Segurança	Baixa percepção de risco; habilidade de transmitir confiança.
Acesso	Facilidade de contato e acesso; localização conveniente; horas de operação.
Tangíveis	Qualidade e/ou aparência de qualquer evidência física (bens facilitadores, equipamentos, instalações, pessoal, outros consumidores).
Custo	Fornecer serviço de baixo custo.

Fonte: Gianesi; Corrêa, (1994, p. 103).

É comum, consumidores se adaptarem á serviços ruins. Isso se deve também a questões culturais. Não temos uma cultura estabelecida, no tocante a exigir pelo que pagamos, tanto no setor público quanto no privado e acredita-se que no setor público, os níveis de qualidade são ainda mais baixos. Há também, alguns fatores como regiões onde as empresas têm pouca concorrência. É como se monopolizassem os serviços e os clientes não tivessem outra oferta. Há também, o fato de os consumidores não reclamarem de serviços mal prestados; o que não chega à empresa um *Feedback* daquilo que está sendo oferecido.

5.5 Estratégia Empresarial

Conforme Oliveira (2001), a estratégia não deve ser considerada como um plano fixo ou determinado, mas um esquema orientador, dentro de um fluxo de decisões.

A estratégia deve ser sempre uma opção inteligente, econômica e viável. E, sempre que possível original e até ardilosa; dessa forma, constitui-se na melhor arma de que pode dispor uma empresa, para aperfeiçoar o uso dos seus recursos; torna-se altamente competitiva. Superar a concorrência, reduzir seus problemas e aperfeiçoar a exploração das possíveis oportunidades que o ambiente possa proporcionar à empresa e esta tenha condições de usufruir.

Entretanto, há um grande número de empresas que não sabem, ou não têm suas estratégias. É comum organizações alcançarem um sucesso inicial, mas é arriscado continuar sem o conhecimento de suas estratégicas básicas.

As estratégicas empresariais estão dentro de um contexto de decisões. As estratégias são comuns ocorrerem em tempos de guerra, reveses, riscos, incertezas, conflitos.

Estratégico qualifica algo que é absolutamente necessário ao alcance de um objetivo. No que se refere às organizações, o objetivo maior é o cumprimento de uma missão, para garantir a continuidade do negócio.

Conforme Oliveira, (2001 p. 32/33)

O intenso aumento do nível de concorrência entre as empresas, provocado principalmente pela globalização, pela forte evolução tecnológica e pelo maior nível de exigência dos clientes, tem levado a intensificação no uso de estratégias pelas empresas. Os modernos modelos de gestão exigem em elevada intensidade, o delineamento e operacionalização de fortes estratégias reais, sustentadas e duradouras para as empresas.

As organizações se preocupam habitualmente com seus problemas, na esfera operacional, porque são facilmente identificados e perceptíveis, fazendo vista grossa com possíveis ameaças ou oportunidades. A bem da verdade é que a estratégia pode ser implantada também ao operacional, porque também assim exige. Mas o foco das organizações está mais

presente na eficiência operacional, em cumprir procedimentos, enquanto os problemas estratégicos deveriam exigir maior atenção.

Segundo Stevenson (2001), a estratégia de uma organização tem um impacto de longo prazo sobre a natureza e as características da organização. As estratégias afetam em larga escala a capacidade de competição de uma organização ou, no caso de uma organização sem fins lucrativos, a capacidade de atender aos propósitos estabelecidos. Na busca da competitividade, a estratégia também é usada para dar a organização, melhor condição de ser competitiva.

De acordo com Stevenson (2001), as principais maneiras de competir são: o preço, qualidade, diferenciação do produto ou serviço, flexibilidade e tempo para executar certas atividades.

Segundo o processo de formulação das estratégias empresariais não é simples, pois considera, quanto ao aspecto ambiental da empresa, no mínimo, os seguintes aspectos:

- a. Quanto ao mercado da empresa, pode-se considerar na análise, a identificação de quem são seus clientes; quem são os clientes dos concorrentes; como os clientes escolhem entre fornecedores alternativos de produtos e serviços; o que os clientes procuram; quais necessidades os clientes querem ter satisfeitas por meio de seus produtos e serviços; de que outras formas podem ser satisfeitas as necessidades desses clientes;
- b. Qual o tamanho do mercado; onde se localiza; como se alterará com o tempo; como pode ser modificado por suas estratégias ou estratégias de seus concorrentes; como as mudanças podem ser conduzidas ou previstas; como pode o mercado ser segmentado; como o cliente faz sua decisão de compra; o que ele valoriza; quanto o cliente está disposto a pagar; por quais características o comprador do produto e serviço é também o consumidor final; quais canais de distribuição o cliente prefere etc.
- c. Quanto á concorrência da empresa, o executivo pode considerar com quem a empresa compete agora; quem pode tornar-se seu concorrente no futuro; como seus concorrentes definem seus negócios; como eles veem o cliente; por que os clientes escolhem os produtos e serviços de seus concorrentes e não os seus; quais os concorrentes de maior

sucesso, os mais ameaçadores, os mais vulneráveis e por que; até que ponto os concorrentes estão engajados no negócio; quais os recursos que têm disponíveis; como eles estabelecem suas estratégias; que estratégias são avaliadas no âmbito de suas corporações; quais estratégias os concorrentes podem estabelecer, quando, em que direção e por que; que estratégia a nossa empresa deve tomar para influenciar as estratégias da concorrência.

- d. Quanto ao ambiente econômico, social e político, o executivo pode considerar a análise de quais regulamentos a empresa obedece; quais são as áreas suscetíveis de regulamentação; como podem as tentativas de regulamentação serem apoiadas ou desafiadas; quais são os índices e as tendências de crescimento econômico; qual é taxa de crescimento da população e suas tendências de evolução; quais são as tendências dos fluxos migratórios; como se comportam os indicadores da mão de obra; como pode ser caracterizada a força de trabalho; se a empresa está operando acima ou abaixo da capacidade; que barreiras de entrada e saída existem; que restrições de importação ou importações existem etc. (OLIVEIRA, 2001, p. 57/58).

É pressuposto básico, considerar plenamente, as características que permeiam o processo organizacional, no andamento das estratégias, quais os critérios que são estabelecidos pelos seus clientes na hora de comprar, como está a empresa como agente econômico? Como a empresa está ofertando bens e serviços, isso tem de ser considerado no processo de formulação de estratégias; também se considera as políticas organizacionais. Um fator contemporâneo é legislação que deve ser apreciado neste processo, se a empresa tem operado dentro das normas vigentes ou se tem operado acima da capacidade do seu pessoal ou dos seus materiais. Rege-se que é necessário saber que todos esses fatores poderão atribuir um ônus ou um bônus na estratégia empresarial, dar viabilidade ou não, á criação da estratégia.

5.6 A Estratégia Orientada para o Ambiente

Um dos principais motivos para a formulação de estratégias por parte das empresas é a conquista do que se chama “vantagem competitiva. Segundo Jay Barney, a vantagem competitiva é conquistada quando a implementação de uma estratégia agrega benefícios para a empresa, sem que outra concorrente simultaneamente, ou em um prazo muito curto, o faça. E essa vantagem competitiva é considerada “sustentável” quando existe a impossibilidade de os concorrentes replicarem os benefícios com a

implementação de uma estratégia idêntica ou semelhante. (MATOS, 1993, p. 135)

Implantar vantagens competitivas sustentáveis é de fato um desafio para as empresas. Em todos os segmentos as empresas concorrem entre si, copiam estratégias, entretanto, sobressai a empresa que detém os melhores recursos. Usar o valor estratégico de cada recurso e os recursos físicos, a saber: seus equipamentos humanos e organizacionais. Humanos que englobam toda a equipe e os organizacionais que coordenam e dirigem os outros recursos.

Sobre Estratégia da Empresa, Matos (1993, p. 135) afirma que:

A falta de consciência, quanto à importância de ter consistentemente estruturada a *estratégia da empresa* e fazer dela, o quadro referencial para todas as atividades, explica a maioria das perplexidades e dos insucessos empresariais. A falta de percepção do valor de uma estratégia definida evidencia-se, através das racionalizações habituais, ao tentar explicar as dificuldades e fracassos como decorrentes de crises conjunturais.

5.7 Estratégias de Marketing

No contexto de marketing, segundo Santos, (2007, p. 202), “Existem duas estratégias básicas para a empresa agir em termos mercadológicos: a diferenciação e o posicionamento”.

Segundo Santos (2007), diferenciação é o ato planejado de marketing da empresa para desenvolver e agregar valores, de algo significativo na oferta de bens, que a empresa faz aos seus clientes em relação aos seus concorrentes.

Tudo o que é ofertado pelas organizações, deve conter algum diferencial competitivo, isso orientado por critérios como: tem que trazer retorno à organização e que traga também algo relevante de fato, para o cliente.

Segundo Santos (2007), posicionamento é o ato planejado de marketing da empresa para criar uma proposta diferenciada e com isso, ser lembrada pelo cliente na hora da compra, sobressaindo aos seus concorrentes.

É fazer que produtos e serviços sejam lembrados, por uma característica diferente, fazendo com que à empresa fique em situação de superioridade, personalizando serviços, de modo que, o cliente perceba que há um produto ou serviço aplicado especificamente a ele.

5.8 Gerenciamento de Pessoas como Vantagem Competitiva

A perspectiva atual de gerenciamento de pessoas na gestão de serviços e nas empresas de pequeno e médio porte visualiza a imagem do homem como recurso organizacional de investimento, seja no âmbito público, seja no privado. As organizações procuram pessoas, na expectativa de que elas executem suas tarefas com eficiência. As pessoas, por sua vez, procuram as organizações objetivando satisfazer suas necessidades, mesmo que seja na esfera pública. Nesse ambiente, apesar de encontrarmos indivíduos desmotivados, estruturas funcionais com excesso de funcionários e tecnologia defasada, a expectativa é de buscar otimização pelas pessoas, porque a prestação de serviços com qualidade é o objetivo a ser conquistado. Existe a interação denominada “processo de reciprocidade”, que é a compatibilidade do sucesso do atendimento de ambas as partes: clientes atendidos X serviços prestados. (SANTOS, 2007, p. 202)

Grandes transformações aconteceram nas últimas décadas, o nível de instrução aumentou, os valores dos empregados mudaram. Não se aceita lideranças autocráticas, o ambiente hostil das organizações deu lugar à qualidade de vida no trabalho. É desanimador para o colaborador, se sentir sem importância para a organização. Neste novo cenário, o colaborador é parte integrante e efetiva no processo organizacional, as características pessoais e emocionais são consideradas, o colaborador opina e a empresa quer ouvi-lo.

Configura-se como vantagem competitiva, o gerenciamento de pessoas que consiga fazer que o colaborador se sinta à vontade, alcance reconhecimento profissional e aplique seu potencial á serviço da qualidade dos serviços.

5.9 Formulação da Estratégia

A formulação da estratégia é um dos aspectos mais importantes que o executivo enfrenta, no processo de elaboração do planejamento estratégico. Para a formulação de estratégias, devem-se considerar inicialmente, três aspectos: a empresa, com seus recursos, seus pontos fortes, fracos ou neutros, bem como a sua missão, os seus propósitos, objetivos, desafios e políticas; o ambiente, em sua constante mutação, com suas oportunidades e ameaças; e a integração entre a empresa e seu ambiente visando à melhor adequação possível, estando inserido neste aspecto e amplitude de visão dos proprietários da empresa. (OLIVEIRA, 1999, p. 194).

As empresas possuem problemas, que as colocam em posições de privações, que travam a produtividade e conseqüentemente sua posição competitiva, considerando que problema nesta esfera é falta de êxito organizacional. Alguns desses problemas, não são facilmente diagnosticados pelos administradores, porque se alicerçam em experiências; há necessidade de conhecimento, experiência, dados e fatos a serem estudados.

A formulação de estratégias empresariais é algo complexo e está imersa á muitos fatores e alguns, fora do controle da organização. Então é aí que o planejamento estratégico surge, como auxílio para a alta administração, norteando as ações gerencias, atenuando os erros e diminuindo a margem de erro em suas resoluções.

A estratégia corresponde a trabalhar sistematicamente, de acordo com os ajustes da organização. Ou seja, a estratégia determinará a posição da empresa, diante dos reveses, das incertezas, seja em qualquer esfera organizacional.

Comumente, pensar em estratégia é pensar que alguém na organização, usou de sua criatividade e conhecimento. Entretanto, as repercussões da estratégia são grandes. Estratégia também é mudança. O retorno de uma estratégia mal planejada pode ser drástico; é necessário pensar na necessidade da mudança, a identificação do problema e se a estratégia poderá vir a solucioná-lo. Comunicar a empresa e seus colaboradores sobre essa mudança. Deve haver uma verificação periódica, para avaliar a ação da estratégia. Em alguns casos é necessário rever a estratégia.

5.10 Planejamento Estratégico

Para Oliveira (1999, p. 46),

O planejamento estratégico é conceituado como um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com seu ambiente. O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para a sua consecução, levando em conta as condições externas e internas, a empresa e sua evolução esperada. Também considera as premissas básicas que a empresa, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória.

As diversas transformações mundiais e mudanças de diferentes roupagens repercutem também transformações nas organizações. Faz com que as empresas se restabeleçam e determinem uma nova estrutura. Embora, cada negócio ofereça risco, o pressuposto básico é que as empresas ao menos conheçam esses riscos. E o planejamento estratégico é uma ferramenta que pode ser usada para prevenir os riscos, dando à empresa, condições de agir contra variáveis e fatores que possam levá-la ao insucesso.

Configura-se que a empresa não pode estar à mercê das forças que o mercado impõe, a concorrência pode dominá-la, novos métodos podem ser empregados e fazê-la arcaica.

É relevante dizer, entretanto, que a simples elaboração de um plano estratégico não fará nenhuma diferença, não trará benefício algum para a organização. Para alcançar o efeito desejado, o planejamento estratégico necessita de apoio e comprometimento de todo o corpo funcional da empresa, por ocasião da implementação das diversas ações estratégicas, dele decorrentes. Baseado nessa premissa, os atores das diversas fases do processo são os próprios integrantes da organização; são eles que fazem o processo acontecer.

De acordo com Matos (1999, p. 30), o planejamento estratégico apresenta cinco características fundamentais:

- a. **O planejamento estratégico está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente mutável.** Ou seja, sujeito à incerteza, a respeito dos eventos ambientais. Por se defrontar com a incerteza tem suas decisões baseadas em julgamentos e não em dados concretos. Reflete uma orientação externa que focaliza as respostas adequadas às forças e pressões que estão situadas do lado de fora da organização.
- b. **O planejamento estratégico é orientado para o futuro.** Seu horizonte de tempo é em longo prazo. Durante o curso do planejamento, a consideração dos problemas atuais é dada em função dos obstáculos e barreiras que eles possam provocar para um almejado lugar no futuro.
- c. **O planejamento estratégico é compreensivo.** Ele envolve a organização como uma totalidade, abarcando todos os seus recursos, no sentido de obter efeitos sinérgicos de todas as capacidades e potencialidades da organização. A resposta estratégica da

organização envolve um comportamento global, compreensivo e sistêmico. A participação das pessoas é fundamental nesse aspecto, pois o planejamento estratégico não deve ficar apenas no papel, mas na cabeça e no coração de todos os envolvidos. São eles que o realizam e o fazem acontecer.

- d. **O planejamento estratégico é um processo de construção de consenso.** Devido à diversidade dos interesses e necessidades dos parceiros envolvidos, o planejamento deve oferecer um meio de atender a todos, na direção futura que melhor convenha, para que a organização possa alcançar seus objetivos. Para isso, é preciso aceitação ampla e irrestrita para que o planejamento estratégico possa ser realizado, através dessas pessoas em todos os níveis da organização.
- e. **O planejamento estratégico é uma forma de aprendizagem organizacional.** Por estar orientado para a adaptação da organização ao contexto ambiental, o planejamento constitui uma tentativa constante de aprender a ajustar-se a um ambiente complexo, competitivo e suscetível á mudanças.

5.11 Vantagem Competitiva

Segundo Oliveira (2001), existem algumas considerações que os administradores devem fazer antes de estabelecer vantagens competitivas:

- a) Ter uma metodologia estruturada para formulação e implementação das estratégias empresariais e para o estabelecimento de vantagens competitivas.

No cotidiano das empresas vê-se a necessidade de um método estruturado lógico, para a formulação das estratégias e das vantagens competitivas. Isso traz três abordagens genéricas:

- ✓ Estabelecimento das estratégias empresariais e das vantagens competitivas de uma forma não estruturada, baseada no *achismo* e na intuição dos administradores e profissionais da empresa. Embora essa situação seja criticada por alguns segmentos administrativos, pode ser julgada interessante, pelo simples fato de representar uma realidade sentida;

- ✓ Estabelecimento das estratégias e vantagens competitivas de forma semiestruturada, interligada com cenários delineados e aceitos pela empresa;
- ✓ Estabelecimento das estratégias e vantagens competitivas de forma estruturada, utilizando técnicas estratégicas;

Os recursos financeiros, humanos, de infraestrutura ou tecnológicos, podem ser escassos; não se encontram em abundância. As organizações não podem esperar que as coisas aconteçam. Para obtê-los, as organizações precisam competir entre si. Configurando a busca da captação desses recursos dentro de um contexto, ou dentro de um mercado, as organizações competem não apenas com as organizações concorrentes, que são aquelas que atuam no cenário, vendendo produtos e serviços no mesmo mercado ou segmento. Mas, existem dentro desse cenário, outros personagens que atuam com papel preponderante na competitividade, que são seus próprios clientes e fornecedores, que negociam custo, tempo, qualidade etc., e num ritmo acelerado. Conclui-se que a expressão *vantagem competitiva* designa a situação ou o estado das empresas, que conseguem obter recursos em melhores condições de preço, qualidade, quantidade, prazos etc., que às dos concorrentes.

5.12 Vantagem de Custo

A respeito de vantagem de custo, Porter (1947, p. 57) afirma que:

A vantagem de custo é um dos dois tipos de vantagens competitivas que uma empresa pode possuir. O custo é também de importância vital, para estratégias de diferenciação, porque um diferenciador deve manter o custo próximo da concorrência. A menos que, o preço-prêmio resultante, exceda o custo diferenciação/diferenciador, não irá conseguir alcançar um desempenho superior.

A partir da alocação e rateio correto dos custos é que se chega ao preço de venda, que resultará na receita que determinará a projeção da empresa. São necessários alguns critérios que devem ser usados para formular o preço e qual o lucro gerado a partir da formulação desse preço. O estudo para determinar o preço de venda, de arcar com desembolso para o pagamento (custos variáveis, custos fixos, despesas comerciais) ou, em outras palavras, pagar fornecedores, suprir a estrutura da empresa com pagamento de funcionários, das concessionárias de luz, água, telefone etc., pagar ao governo, na forma de impostos, taxas e

contribuições e garantir a recompensa dos sócios, você obterá do faturamento da empresa. Conclui-se que é necessário que se formule o preço ideal de vendas e se estipule o volume mínimo a ser vendido.

5.12.1 Formação de preço

Custo do Serviço/Produto	\$	%
Despesa Financeira 6,4% do Custo	2,88	4
Despesa tributária 20% do PV	14,40	20
Despesas de Vendas 3% do PV	2,16	3
Margem 16,8 % do Custo	7,56	10,5
Preço de Venda	72,00	100%

Fonte: Santos (2007, p. 103)

5.13 Elementos da Cultura da Organização como Estratégia

Concernente á cultura organizacional (CHIAVENATO, 2000, p. 444) afirma que:

Cultura organizacional é o conjunto de hábitos, crenças, valores e tradições, interações e relacionamentos sociais típicos de cada organização. Representa a maneira tradicional e costumeira de pensar e fazer as coisas e que são compartilhadas por todos os membros da organização. Em outras palavras, a cultura organizacional representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros da organização no dia-a-dia e que direcionam suas ações para a realização dos objetivos organizacionais. Cada organização tem a sua própria cultura corporativa.

A cultura organizacional não é estática, mas sofre mutações ao longo do tempo. Algumas podem renovar-se, outras se mantêm presas a velhos padrões ultrapassados. Pode ser preciso mudar a cultura organizacional para que as organizações se revigorem. Existem culturas extremamente conservadoras, rígidas; é um alçó para todos. Empresas onde a cultura é flexível o ambiente é propício para a implantação de estratégias, haja vista, que está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente mutável. Ou seja, sujeito à incerteza, a respeito e riscos dos eventos, em todos os aspectos. Por se defrontar com a incerteza tem suas decisões baseadas em julgamentos e não em dados; e na maioria dos casos, não são palpáveis.

Toda mudança acontece gradativamente. Qualquer mudança em processos organizacionais acarretará os seus efeitos como: a implantação de uma estratégia, por exemplo. Esses efeitos podem ser benéficos ou não; há sempre resistência a qualquer mudança. Para que o processo aconteça, os colaboradores têm que conhecer a vantagem que isso trará à organização e o que trará de benefício para ele, enquanto colaborador e parte integrante do processo.

De acordo com Matos (1993), não se pode pensar em modernidade, competitividade e produtividade sem examinar e trabalhar a cultura e o clima da organização. Fora disso, qualquer abordagem torna-se superficial, inconsistente, efêmera. Antes, não era usual falar em cultura organizacional, para falar de êxito e fracasso em gestão empresarial.

Vários fatores são determinantes dentro do cenário competitivo. Todo grupo social, por mais simples que seja, vai formando sua própria cultura. Existem dentro das organizações os grupos informais, que possuem expressão; é necessário considerar o clima organizacional, e cultura na implantação de estratégias.

5.14 Clientes

Em relação á CRM, (Customer Relationship Management), (LONGECKER, 2007, p. 231).

A definição de gestão do relacionamento com o cliente (CRM) é simbolizada por um simples sorriso ou por comentários como “muito obrigado” ou “volte sempre” feitos ao cliente que acabou de efetuar uma compra. Para outros, engloba esforço de marketing bem mais amplo, culminando em nada menos, que a completa customização de produtos e/ou serviços para atender ás necessidades individuais de cada cliente.

A idéia do CRM **gestão do relacionamento com o cliente**, não é nova. Tratar bem clientes é tão antigo como comprar e vender; todavia, para serem bem sucedidas, as empresas devem implantar estratégias nessa vertente. Ofertar serviços de alta qualidade aos clientes cria vantagem competitiva, principalmente para pequenas empresas, independente do tipo de negócio. Pequenos empreendimentos têm mais condições de oferecer serviços de primeira linha, mais que grandes corporações, por causa da proximidade com os clientes; o

gerenciamento é feito mais de perto, a empresa tem melhores condições de saber o que quer o cliente e o tratamento pode ser direto, individual e personalizado.

O foco que antes estava no ambiente interno, hoje está voltado ao cliente. Alguns fatores ocasionaram mudanças como: o poder das marcas entrou em declínio e os clientes estão dispostos a aceitar produtos substitutos, neste caso é o serviço ao cliente que pode proporcionar a diferença. O conhecimento, a instrução do cliente de hoje, impossibilita que se venda qualquer coisa. Com isso, conclui-se que várias empresas poderão oferecer o mesmo produto ou serviço, mas avançará aquela que conseguir agregar mais valor ao que ofertar.

5.15 Concorrência

Conforme Kotler (1998), os concorrentes mais diretos da empresa são aqueles que perseguem os mesmos mercados-alvos e implantam as mesmas estratégias. Grupo estratégico é o conjunto de empresas que segue a mesma estratégia; a empresa precisa saber em qual grupo ela está inserida. A empresa precisa conhecer sobre as estratégias de Marketing, produção e outras, dos seus concorrentes; os serviços ofertados, a propaganda, a empresa tem que monitorar seu concorrente. Mesmo as organizações que despontam também num dado momento terão que rever suas estratégias. O administrador deve saber o que seu concorrente espera do mercado, o que poderá vir a modificar seu comportamento. Supõe-se que cada concorrente persegue rentabilidade, crescimento da sua participação no mercado, liderança em bens e serviços. Supondo o que o concorrente anseia, podemos conhecer o seu status atual, se está satisfeito ou se poderá reagir aos diferentes ataques competitivos. No entanto, as metas dos concorrentes se diferem; algumas podem buscar a maximização do lucro, outras a participação no mercado, então a empresa deverá monitorar se o seu concorrente está se expandindo. É necessário estabelecer barreiras estratégicas para impedir sua expansão.

6 METODOLOGIA

6.1 Tipo de Pesquisa

Foi utilizada a pesquisa exploratória que segundo Gil (1995), é aquela, desenvolvida com o objetivo, de proporcionar visão holística, de tipo aproximativo, sobre determinado fato.

Utilizamos a pesquisa, tanto no caráter quantitativo como qualitativo. O intuito é identificar os possíveis problemas para viabilizar as melhorias.

De acordo com Roesch (2007), a priori, qualquer tipo de projeto pode ser abordado da perspectiva quantitativa e qualitativa.

6.2 Tipo de Estudo

Foi utilizado estudo de caso, a fim de estudar a organização, compreender de forma ampla e específica, com precisão, para formulação e implantação de melhorias.

Conforme Roesch, “o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa pode ser utilizado de modo exploratório (visando levantar questões e hipóteses para futuros estudos)”. Conforme Roesch (2007), o estudo de caso como um meio de pesquisa, pode ser utilizado de modo exploratório (visando levantar questões e hipóteses para futuros estudos, meio de dados quantitativos), descritivo, o qual busca associações entre variáveis, normalmente com evidência de caráter quantitativo.

Conforme Gil (1995) se firma na idéia de que a análise, de uma parte de um determinado universo, possibilita a compreensão da generalidade, do todo, do mesmo ou pelo menos, o estabelecimento de bases para uma investigação posterior, mais sistemática e precisa.

6.3 Local e Informantes do Estudo

Trata-se de uma empresa situada na cidade Rialma, Auto Peças e Elétrica Rodovia e atua no ramo de venda á varejo de peças automotivas e serviços.

Os informantes do estudo serão os colaboradores, clientes e os gestores da empresa.

6.4 Amostra

A população alvo deste estudo constitui-se dos colaboradores da Empresa Auto Peças e Elétrica Rodovia.

O Intuito da amostragem é construir um subconjunto da população que é representativo nas principais áreas de interesse da pesquisa, abordada por Roesch (2007).

Escolhe-se a amostra aleatória simples, porque segundo Roesch (2007) é aquela em que a escolha de elementos é feita através de uma tabela de números aleatórios, dando a cada membro da população a mesma chance de ser incluído na amostra.

6.5 Coleta de Dados

Foram utilizadas as questões fechadas com múltipla escolha e também abertas.

Segundo Roesch (2007), as questões fechadas utilizadas apenas na pesquisa quantitativa apresentam pontos fortes e fracos, questões com poucas opções, os dados apurados são de caráter superficial.

A coleta de dados ocorreu por meio de questionários de múltipla escolha, entrevistas face a face, individuais, observação e análise de documentos.

Segundo Roesch (2007), uma das fontes de dados mais utilizadas em trabalho de administração, tanto de natureza qualitativa quanto quantitativa, é constituída por documentos como relatórios anuais da organização, no tocante á receitas, despesas, materiais utilizados em relações públicas, declarações sobre a missão, políticas de marketing e recursos humanos,

documentos legais etc. É de grande valia, o acesso á documentos para se conhecer de fato a realidade da organização.

Segundo Gil (1995), dentre os principais pontos dos levantamentos está o conhecimento direto da realidade. À medida que as próprias pessoas se informam acerca de seu comportamento, crenças e opiniões, a investigação torna-se mais livre de interpretações calcadas no subjetivismo dos pesquisadores.

No tocante á observação, constitui uma técnica fundamental na pesquisa, haja vista, que se observam os procedimentos de forma direta, clara, possibilitando uma análise real do problema a ser investigado.

De acordo com Roesch (2007), um bom exemplo de técnica de observação em pesquisa quantitativa é a amostra de atividade, que é muito aplicada ao estudo do trabalho e ao gerenciamento de operações.

Foi empregada como técnica, a observação. Segundo Roesch (2007), as observações são realizadas em intervalos regulares e dirigem-se aos indivíduos dentro da situação de trabalho. A priori, a natureza da atividade ou do processo é classificada e anotada em cada momento da observação. Na etapa seguinte, a frequência de cada categoria é anotada e calculada como percentual do total de atividades de processos.

6.6 Organização, Tabulação e Análise do Material

Os dados foram tratados e analisados eletronicamente. Foram utilizados gráficos, tabelas, para demonstração dos dados coletados; o cruzamento das informações de cada colaborador ajudou a identificar a realidade da organização. No âmbito qualitativo, os dados foram analisados á luz das teorias, construindo-as, analisando o conteúdo dos dados, as respostas teóricas são comparadas, objetivando a identificação dos problemas na gestão da organização. Segundo Roesch (2007), o tipo de dado coletado delimita as possibilidades de análise.

A técnica utilizada para a análise dos dados coletados será a análise multivariada, definida por Roesch (1999), a qual tem por propósito utilizar medidas que busquem explorar o padrão de relações entre as variáveis.

Os dados foram analisados de forma eletrônica. No tocante aos resultados quantitativos foram usados gráficos, tabelas, métodos estatísticos, frequência, correlação, associação.

7 RESULTADO DA PESQUISA

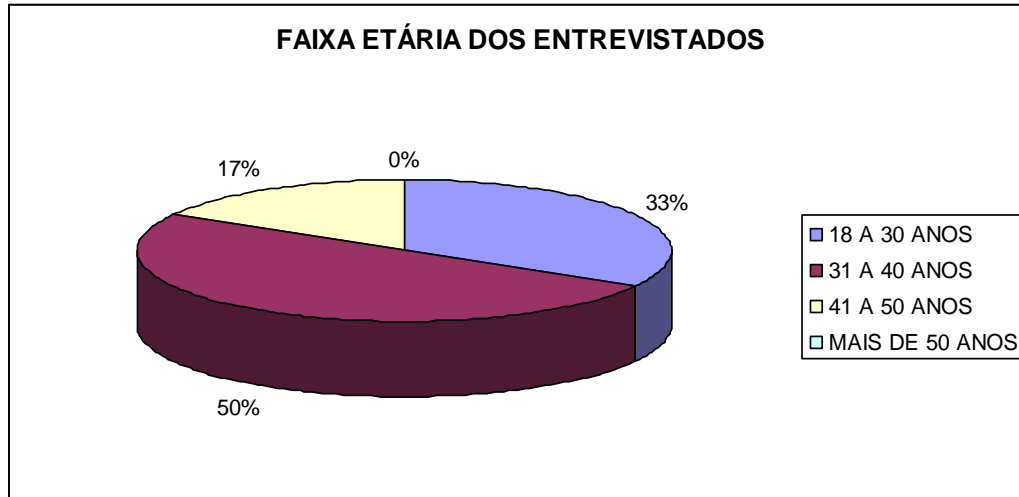


Gráfico 01

Fonte: Dados da pesquisa, 2008. Elaborado pela autora.

Observa-se que a faixa etária predominante, dos clientes da Rodovia é de 31 a 40 anos, o que corresponde à metade dos entrevistados; a outra parte se divide em dois grupos de clientes, 17% com 41 a 50 anos de idade, e 33% com idade entre 18 a 30 anos. Mostrando que a predominância entre 31 a 40 anos dá-se pelo fato dos entrevistados serem caminhoneiros, indivíduos com perfil semelhante.

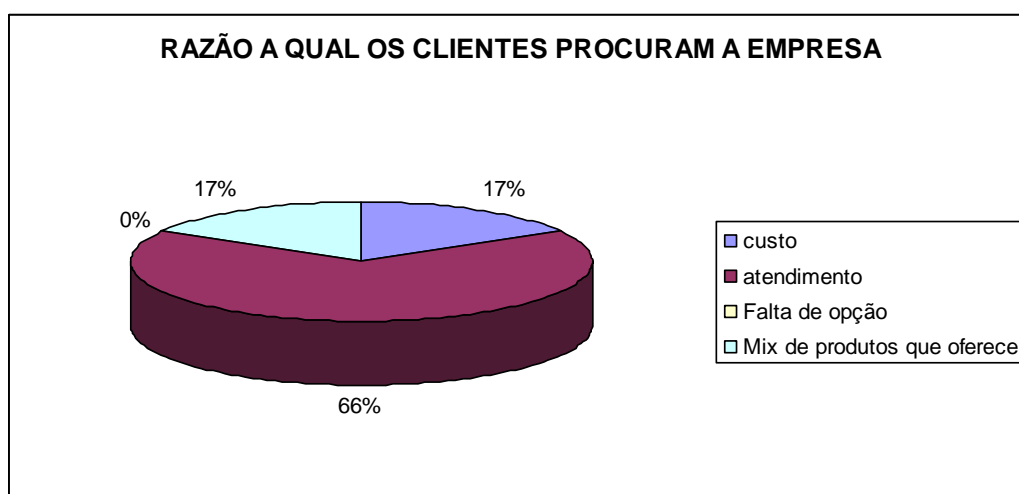


Gráfico 02

Fonte: Dados da pesquisa, 2008. Elaborado pela autora.

O gráfico aponta que o atendimento é uma estratégia usada pela Rodovia Auto Peças, que a torna competitiva aos olhos dos seus clientes.

É um desafio fazer com que as pessoas que consomem produtos ou serviços os adquiram da organização. É necessário que haja estratégia de atendimento; a organização não pode se isentar dessa obrigação. Essa estratégia é desvendada se a organização conhece a sua própria desenvoltura. Os clientes só comprarão se obtiverem maiores vantagens. Descobrir essas vantagens é fruto da percepção e sensibilidade para com o segmento e cenário em que atua.

Segundo Albrecht e Bradford (1992), o principal motivo para querer conhecer profundamente o cliente e tornar o serviço à força motriz da empresa é o de criar, diante dos concorrentes, um fator de diferenciação.

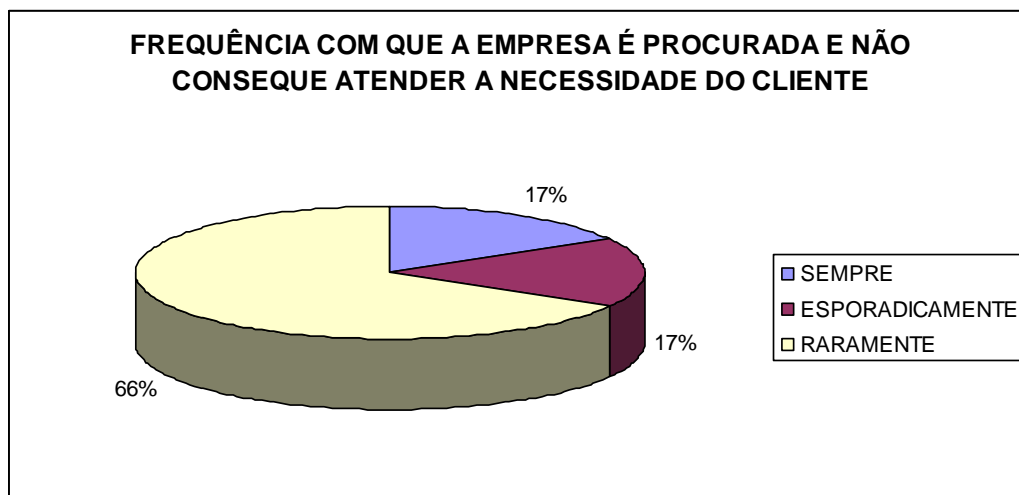


Gráfico 03

Fonte: Dados da pesquisa, 2008. Elaborado pela autora.

O gráfico indica que, raramente, a organização não consegue atender às necessidades dos seus clientes. Configura-se que a empresa não é estática, mas dinâmica, consegue manter-se competitiva e estar entre as organizações que fazem acontecer, se posicionando como uma empresa moderna. No entanto, há que considerar que 17% responderam que sempre que procuram a Rodovia não conseguem ter sua necessidade atendida.

Segundo Albrecht e Bradford (1992), para que a empresa tenha êxito em todas as vertentes, ela precisa ofertar aquilo que o cliente quer comprar; precisa conhecer suas necessidades, atitudes e tendências de compra. Entretanto, é necessária uma abordagem sistemática, para que esse conhecimento resulte em vantagem competitiva no mercado.

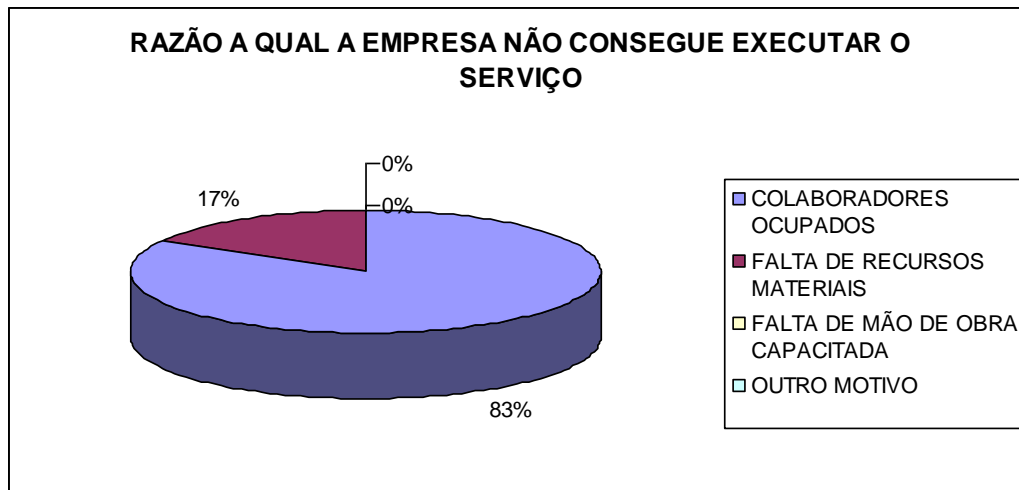


Gráfico 04

Fonte: Dados da pesquisa, 2008. Elaborado pela autora.

Segundo Santos (2007), a capacidade de prestação de serviços depende dos recursos disponíveis (pessoas, equipamentos, materiais); entende-se que esta capacidade tem impacto direto na demanda gerada.

O gráfico indica que a empresa está operando desajustadamente; a sua capacidade não tem equilíbrio com a demanda de execução de serviços. Há necessidade de novas contratações para desafogar os seus recursos humanos. Uma explicação para o resultado deste gráfico é que pesquisas recentes apontam que a demanda por contratação de pessoal no nível técnico é grande, mas existem poucos profissionais especializados no mercado. Todavia, a organização tem que rever suas estratégias, no tocante a este quesito. A organização tem que ser flexível, para ter habilidade de mudar, para atender às exigências do mercado.

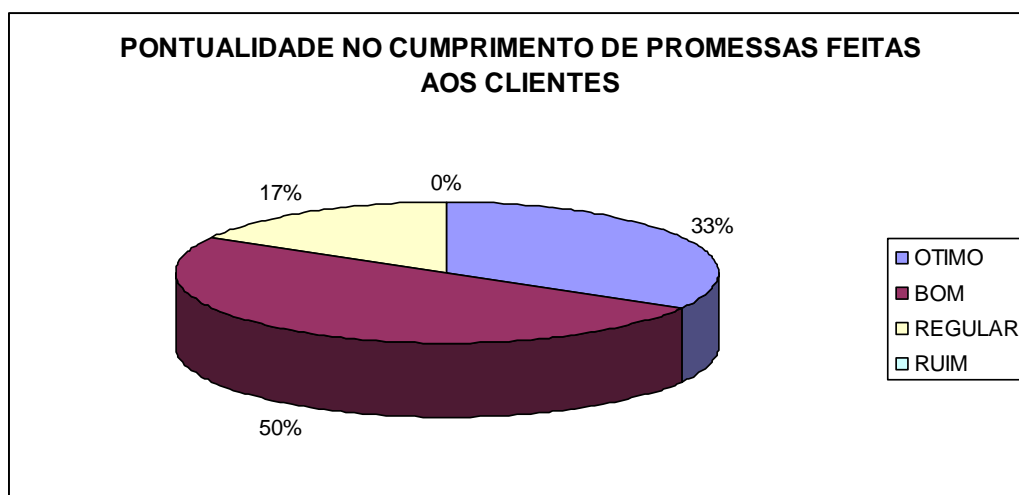


Gráfico 05

Fonte: Dados da pesquisa, 2008. Elaborado pela autora.

O resultado revela que apenas metade dos clientes entrevistados, recebeu retorno satisfatório no cumprimento de promessas firmadas pela organização.

Quando a organização faz uma promessa, ela cria uma expectativa de negócio e o cliente espera que a empresa cumpra o que estabeleceu num dado momento, quando isso não acontece a empresa perde.

Segundo Kotler (2000), os compradores formam suas expectativas, baseadas em fatos passados. Se a empresa estabeleceu uma expectativa e não a sanou, o comprador se sente desapontado e poderá procurar outro fornecedor que garanta formas de superar esse desempenho.

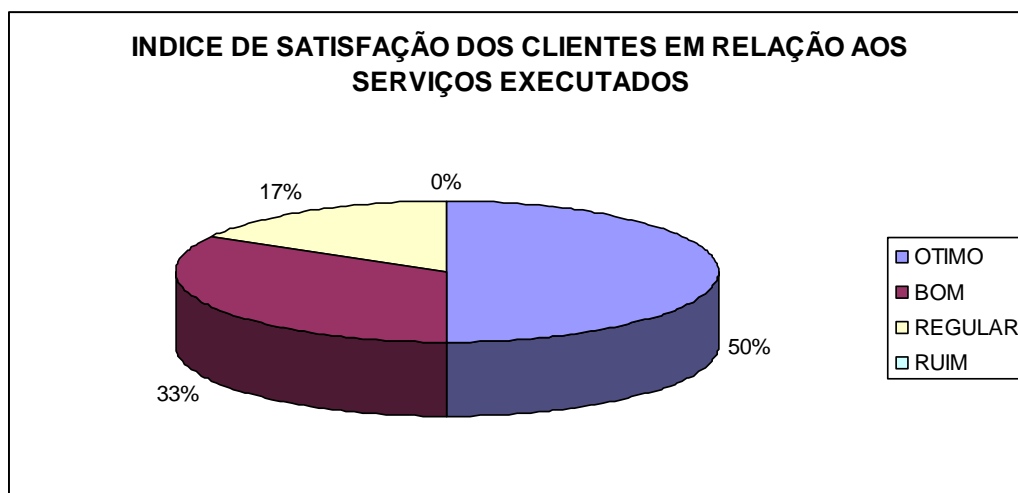


Gráfico 06

Fonte: Dados da pesquisa, 2008. Elaborado pela autora.

Segundo Kotler (2000), acredita-se que o cliente avalia qual oferta lhe proporciona maior valor. Eles formam uma expectativa de valor e agem com base nela, então depende da empresa atender a essa expectativa.

Necessidades não satisfeitas criam tensão no indivíduo. Quando isso ocorre continuamente, faz com que ele busque novas soluções para suprir suas necessidades. Em se tratando de serviços, isso pode ser ainda mais complexo, pois envolve uma série de fatores que influenciam na prestação destes, como: qualidade das peças, garantia entre outras. No entanto, é necessário definir a qualidade como vantagem competitiva, ter o foco no cliente, a participação contínua dos colaboradores no processo de execução de bons serviços,

inspecionar e fazer um controle periódico dos mesmos, para medir se está tendo falhas em algum elo.

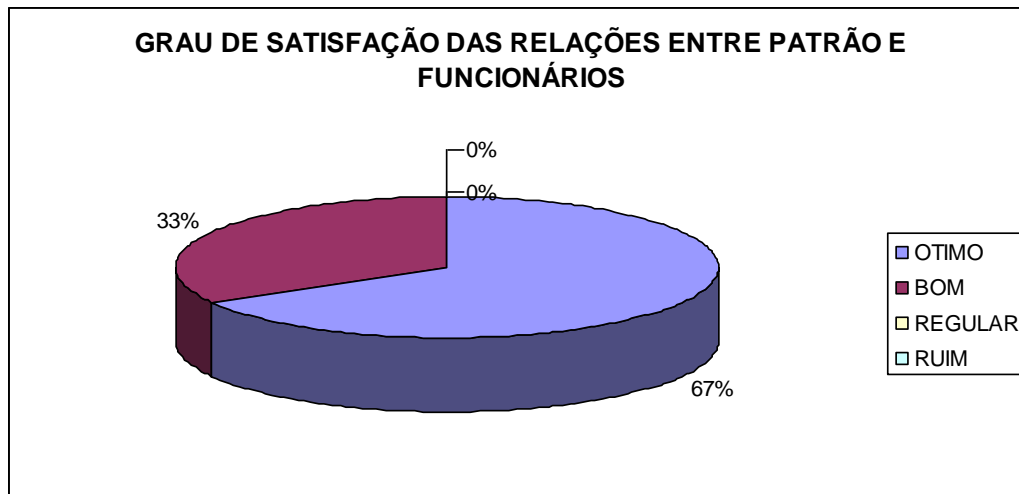


Gráfico 07

Fonte: Dados da pesquisa, 2008. Elaborado pela autora.

A empresa estudada é de economia familiar. Os relacionamentos entre membros da família, numa empresa, podem se exigir cuidados; podem complicar o processo de gestão e também existem valores fundamentais ou culturais que influenciam. Para se estabelecer estratégias é necessário um ajuste de interesses e às vezes os indivíduos envolvidos, direta e indiretamente, têm interesses e perspectivas que são distintas. Esses valores são engendrados nos funcionários. Mesmo diante desse cenário, o índice de satisfação nas relações é ótimo, conforme mostra o gráfico acima; o que prova que o ambiente é ameno e os objetivos da empresa estão ajustados com o objetivo dos colaboradores.

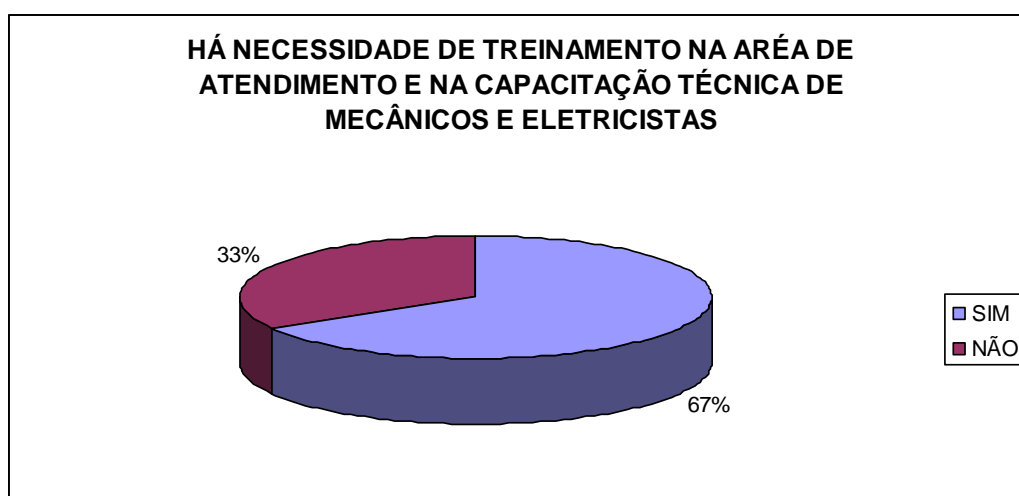


Gráfico 08

Fonte: Dados da pesquisa, 2008. Elaborado pela autora.

67% dos entrevistados responderam que sim, nota-se que há necessidade de capacitação técnica dos colaboradores.

Segundo Longenecker (2007), o treinamento para melhorar habilidades e conhecimento não deve ser limitado aos novos contratados, pois o desempenho de funcionários atuais pode ser aperfeiçoado por meio de treinamento adicional. Em função das constantes mudanças nos produtos, na tecnologia, nas políticas e nos procedimentos no mundo dos negócios, o treinamento contínuo é necessário para atualizar habilidades e conhecimentos, em empresa de qualquer porte. Em se tratando da empresa em questão que lidam com tecnologia de veículos automotores, os colaboradores têm que estar em contínuo treinamento, haja vista, que empresas automobilísticas sempre ofertam algo novo no mercado.

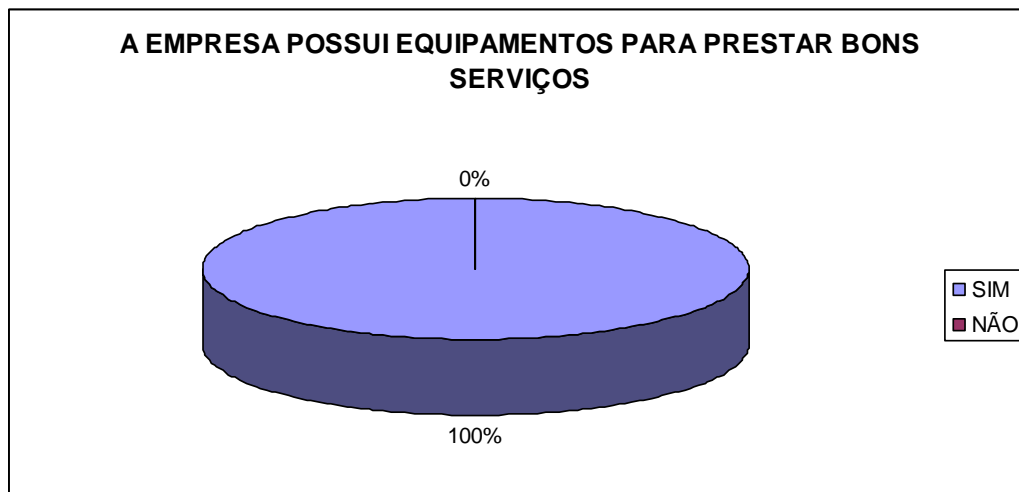


Gráfico 09

Fonte: Dados da pesquisa, 2008. Elaborado pela autora.

Segundo os clientes, a empresa detém equipamentos necessários para executar um bom serviço, o que demonstra que ela possui recursos materiais, ferramentas para execução de seus serviços, com maior qualidade e diminuição do tempo gasto nas tarefas, o que aumenta conseqüentemente o seu desempenho.

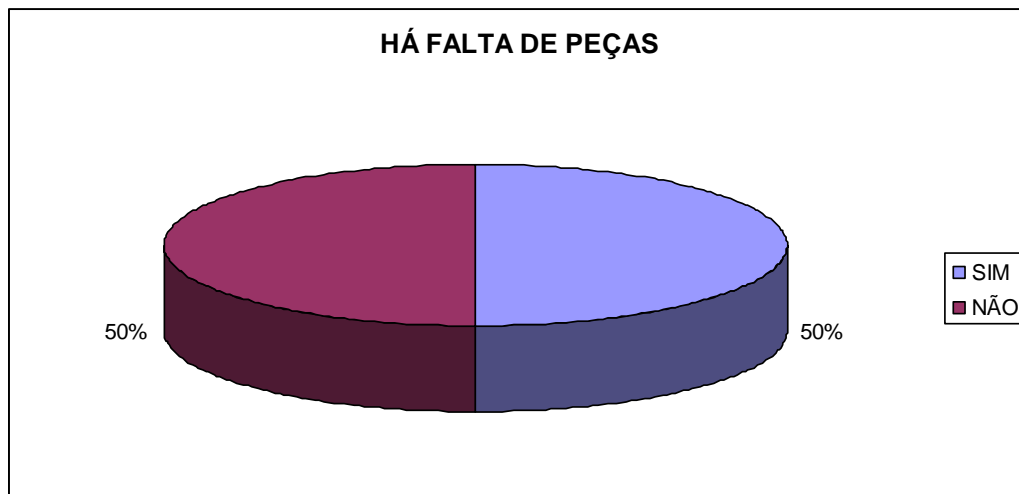


Gráfico 10

Fonte: Dados da pesquisa, 2008. Elaborado pela autora.

O gráfico indica que 50% dos clientes não encontram as peças que procuram na empresa. Segundo Santos (2007), a realização de investimentos constitui decisão estratégica de relevada importância para as empresas, pois afeta seu risco e sua rentabilidade futura.

E isso é aplicável também no setor de compras. É relevante analisar em termos também de objetivo, o retorno desse investimento em estoques. É necessário analisar se o aumento desses estoques é economicamente viável à empresa.

Outro fator a se considerar é que hoje, as empresas operam com o estoque baixo e fazem seus pedidos mediante a solicitação dos seus clientes. É comum perceber também, que o prazo para entrega de produtos é muito rápido, haja vista, que a logística das empresas está cada dia mais eficaz, então a empresa pode usar deste procedimento de fazer pedidos de suas peças quando há um desejo de compra.

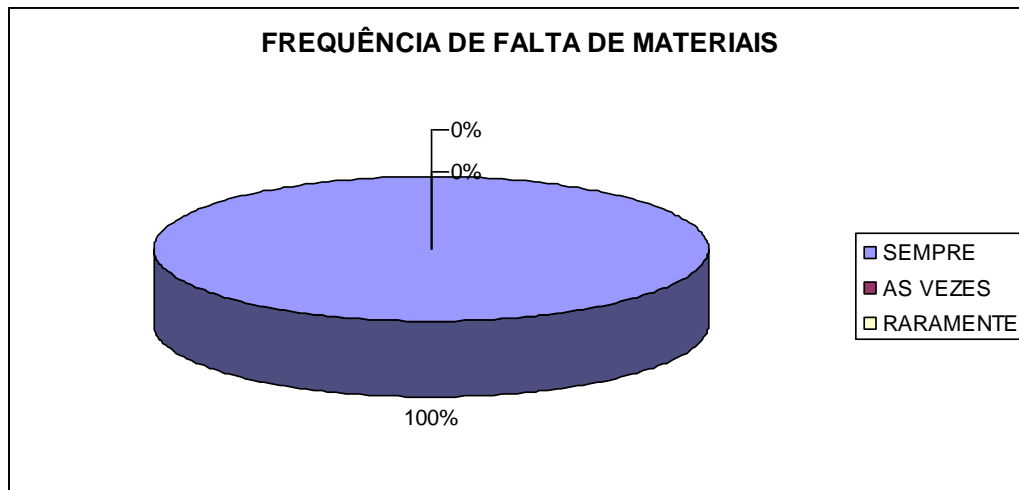


Gráfico 11

Fonte: Dados da pesquisa, 2008. Elaborado pela autora.

De acordo com 100% dos clientes, sempre acontece a falta de peças.

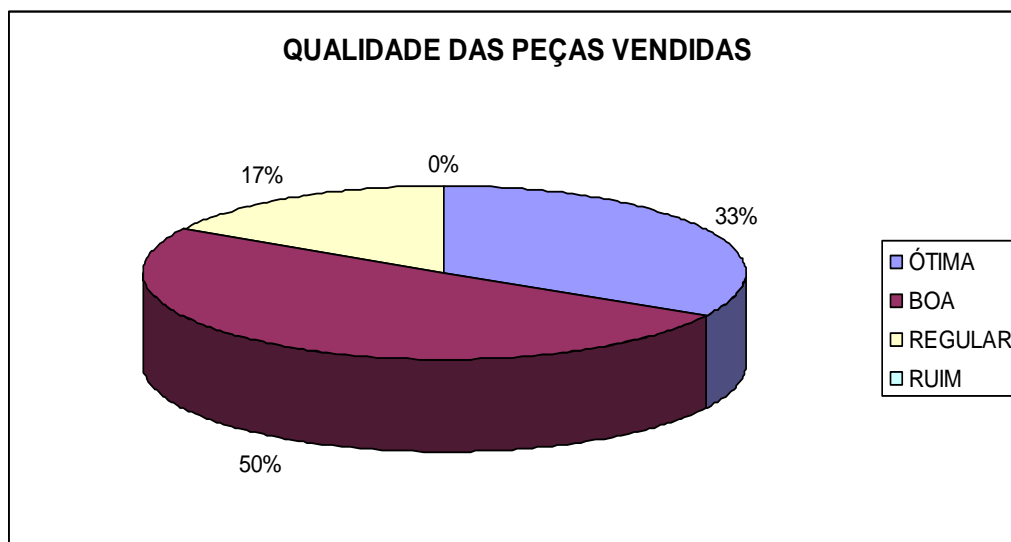


Gráfico 12

Fonte: Dados da pesquisa, 2008. Elaborado pela autora.

Considera-se, que a qualidade das peças é boa, haja vista que 50% dos clientes responderam que é boa e 33% responderam que é ótima.

A qualidade é entendida normalmente, como um atributo de produtos ou serviços, que pode tornar-se como vantagem competitiva para as empresas.

Segundo Santos (2007), diferenciação é o ato planejado de marketing da empresa para desenvolver e agregar valores e/ou algo significativo na oferta de bens, que a empresa

faz aos seus clientes em relação aos seus concorrentes; e a qualidade é um diferencial competitivo e traz algo relevante para a organização.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer do desenvolvimento da pesquisa, pôde-se constatar que vantagem competitiva é um tema atual, que pode mostrar-se através de diferentes roupagens, que devem ser corretamente explanadas para o uso adequado desta importantíssima ferramenta de gestão. Uma organização que não tiver uma estratégia definida acabará fazendo parte da estratégia do seu concorrente. É preciso ressaltar, entretanto, que a simples elaboração de um plano estratégico não fará nenhum milagre, não irá favorecer a organização. Não agrega valor á empresa, desenvolver um bom trabalho, elaborado com a assessoria dos melhores consultores do mercado; não mudará os rumos da organização. Para se ter êxito, o planejamento estratégico necessita da contribuição e comprometimento de todo o corpo funcional da empresa, no momento de implementar as ações estratégicas pertinentes. De acordo com esse pressuposto básico, os componentes do processo, são os próprios integrantes da organização. A implementação de um planejamento estratégico pode trazer em um primeiro momento, certa desmotivação por parte de alguns, haja vista que, sempre há resistência do ser humano ás mudanças, principalmente dentro de grupos de cultura conservadora. Entretanto, é papel dos gestores do processo de implantação do projeto, mudar a opinião dos focos de resistência que por ventura existirem, e mostrarem a significância de que este tipo de planejamento proporcionará para a organização, onde todos sairão ganhando com o aumento de eficiência e eficácia e principalmente, o acréscimo em competitividade que a empresa agregará para enfrentar o dinâmico mercado do mundo globalizado.

Observa-se que a Empresa Rodovia Auto Peça e Serviços detêm estratégias de atendimento; os clientes procuram à empresa por causa dessa estratégia de diferenciação, haja vista também, que na apuração da pesquisa, os clientes demonstraram um bom índice de satisfação com a execução dos serviços. Contudo, há alguns entraves: a empresa não possui recursos humanos necessários que atendam á demanda do mercado de Rialma. Quando os clientes procuram à empresa, a pesquisa aponta que os colaboradores estão ocupados, configura-se então em um desequilíbrio, há um desajuste entre a demanda e a oferta. Conclui-se que existe uma necessidade no mercado, que não é suprida pela empresa Rodovia ou é suprida com deficiência. Para ser competitiva é preciso detectar oportunidades; é preciso também ter competência para aproveitar a oportunidade detectada. E Isto, é questão

importantíssima na atual conjuntura; pode-se dizer que é uma ponte, uma estratégia para que a empresa permaneça no mercado; é imprescindível estar sempre atenta às oportunidades. Como a competição no mercado é grande, os clientes passam a optar por serviços de concorrentes. Também há um fator preponderante para aproveitar essa demanda; é que quando o cliente procura a empresa ele atribui como satisfatório os serviços executados. A implantação de tecnologia no setor de serviço da empresa também pode alavancar o processo de prestação de serviços tradicionais, substituir parte do processo de determinados serviços existentes ou ainda, criar novos serviços, antes impossíveis. Isto também é um critério a ser considerado, pois pode criar vantagens competitivas como a rapidez dos serviços.

Interpreta-se também nos resultados, que há falta de peças. Volta-se ao mesmo entrave dos serviços; uma oportunidade deve ser bem caracterizada, porque é necessário um investimento. Nesse problema da falta de peças, deverá haver planejamento dos recursos para aproveitamento dessa oportunidade. Se a empresa descobrir uma maneira de suprir essa deficiência no mercado de peças em Rialma, terá grandes chances de se tornar mais competitiva. Então é necessário planejar, avaliar a viabilidade e organizar-se para aproveitar a oportunidade. Simplificando, se tem alguém querendo comprar, ganhará a empresa que disponibilizar primeiro.

Observa-se também, no status atual da empresa, que as peças vendidas são de boa qualidade, caracterizando que a empresa está atenta ao ambiente de negócios, uma vez que o critério de escolha dos clientes hoje aumentou, elegendo a qualidade como critério primordial na hora da compra.

A empresa também é deficiente no tocante á capacitação técnica, dos seus eletricitas e mecânicos; há necessidade de cursos de habilitação. Outra deficiência encontrada por meio de observação é que há pouco comprometimento dos funcionários, o que objetiva a satisfação das necessidades individuais, alguns colaboradores apresentam vícios e pouco engajamento.

9 SUGESTÕES

Em relação à gestão futura da Rodovia Auto Peças e Serviços, este trabalho fornece opções; abaixo são citadas algumas possibilidades:

- ✓ Fazer uma análise da disponibilidade financeira, investir tempo em pesquisa e estudo, verificar se há necessidade de crédito adicional, se houver, adotar uma linha de crédito que melhor se adapte à realidade da empresa, como o FCO empresarial (Fundo Constitucional de Financiamento do Centro Oeste), que tem como agente financeiro o Banco do Brasil, para expansão e diversificação do estoque de peças para suprir a demanda da cidade e escoar. Isso, às cidades circunvizinhas, haja vista, que a empresa possui localização estratégica; avaliar a viabilidade, custo, oportunidade, o retorno do investimento, mesmo havendo uma demanda.

- ✓ Mudança nas perspectivas de gerenciamento de pessoas, na execução de serviços, treinamento, capacitação, para que haja compatibilidade das partes, clientes atendidos e serviços prestados. Uma alternativa para se alcançar isso é benchmarking¹; é buscar uma empresa como referência, que detém as melhores práticas, com a finalidade de responder às necessidades da empresa, com a utilização de novos métodos organizacionais, rapidez, inovando os seus produtos ou serviços, criando novos serviços, antes impossíveis, estando sempre um passo à frente dos seus concorrentes, conseguindo e sustentando vantagens competitivas.

- ✓ Ampliação do quadro de colaboradores. Desenvolver nesses colaboradores, habilidades e conhecimento técnico, para se adequarem à expansão e à estrutura da empresa, se assim o exigir.

¹ Benchmarking expressão da língua inglesa que indica o processo sistemático e permanente de identificar a melhor prática em relação à comercialização de produtos, operações e processos, comparando resultados tanto dentro da organização como fora dela, conforme Lacombe (2004).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBRECHT, Karl; BRADFORD, Lawrence J. **Serviços com qualidade**: a vantagem competitiva. Tradução de Sara Gedanke. São Paulo: Makron Books, 1992.

CARMO, Adriana Ribeiro do; PICOLI, Maria do Carmo. Fatores responsáveis pela motivação dos funcionários. O caso do SEBRAE-MG. SEMANA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA – ADMINISTRAÇÃO. **Anais...** das Faculdades Integradas Adventistas de Minas Gerais. v. 1, n. 1. Lavras, nov., 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da Administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

GIANESI, Irineu G.N; CORRÊA, Luis Henrique. **Administração estratégica de serviços**. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LONGENECKER, Justin G. et al. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

MATOS, F. G.; CHIAVENATO, I. **Visão e ação estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MATOS, Gomes Francisco. **Estratégia de empresa**: profissionalizada, descentralizada, moderna, humana. São Paulo: McGraw Hill, 1993.

MONTANA, Patrick J; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas: São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva**: como estabelecer implementar e avaliar. 3. ed. rev. reest. e atual. São Paulo: Atlas, 2001.

PORTER, E. Michael. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 27. ed., Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ROESCH, Silvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. São Paulo: Atlas, 2007.

SANTOS, Rubens da Costa. **Manual de gestão empresarial**: conceitos e aplicações nas empresas brasileiras. São Paulo: Atlas, 2007.

STEVENSON, J. W. **Administração das operações de produção**. Rio de Janeiro: LCT, 2001.

TZU, Sun. **A arte da Guerra**. Tradução de Sueli Barros Casal. Porto Alegre: L&PM, 2006.

Revisado por

Célia Romano Amaral Mariano
Biblioteconomista CRB/1-1528

APÊNDICE

DADOS DO ALUNO

Nome: Solange Alves Pereira

RA: 0312530501

Endereço: Rua 05, Chácara, Jardim Paulista, Nova Glória – GO.

CEP: 76305-000

Telefone: 62 3338-6119 62 9267 1566

Local de Estágio: Auto Peças e Elétrica Rodovia

ANEXOS

Razão Social: D. de Moraes Coelho

Nome de Fantasia: Auto Peças e Elétrica Rodovia.

Bairro: Rialma II

Fone Fax: 62 3397-3535

Rialma – GO

Proprietário: Divino de Moraes Coelho

Ramo de Atividade: Venda de peças e serviços automotivos

Grupos Associados: Não há.

Chefe Direto: Divino de Moraes Coelho

Não há divisões de departamentos.

HISTÓRICO

Natureza Jurídica

Empresa de natureza jurídica individual, atua no segmento de prestação de serviços e vendas de peças automotivas.

Contexto

Empresa de economia familiar, microempresa, atua neste ramo há vinte anos, outras unidades de negócio estão juntas á revenda, existe informalidade nas relações profissionais e nos procedimentos.

Organograma: Não existe um modelo oficial na empresa

Número de empregados: 05 funcionários

Produtos e serviços desenvolvidos: Venda de mercadorias e serviços.

Caracterização dos Recursos Humanos

Os profissionais são eletricitas e mecânicos e os vendedores que fazem o trabalho de atendimento aos clientes.

Dividem: Conhecimento técnico em eletricidade de veículos automotores e mecânica de veículos.

Há qualificação funcional, conhecimento técnico adquirido em cursos no segmento o qual atuam.

As condições da jornada de trabalho sofrem diferenças da jornada normal, por se tratar de uma empresa de economia familiar.

8. Você acha necessário ter algum tipo de treinamento na área de atendimento ou cursos de capacitação técnica para mecânicos e eletricitistas?

Sim Não

9. A Autopeça possui os equipamentos necessários para prestar um bom serviço?

Sim Não

10. Acontece de faltar peças?

Sim Não

11. Se a resposta anterior foi sim. Com que frequência, acontece?

Sempre Às vezes Raramente

12. Em sua opinião, o que precisaria mudar para melhorar o atendimento e a prestação de serviços aos clientes da Rodovia?

MEMORIAL

Layout Interno



Fachada



Colaboradores em execução de tarefas



DECLARAÇÃO

Eu, CÉLIA ROMANO DO AMARAL MARIANO, RG nº 5.714.022-4, formada em Biblioteconomia pela Faculdade de Sociologia e Política da USP com diploma registrado no MEC, inscrita no CONSELHO REGIONAL DE BIBLIOTECONOMIA – CRB/1-1528, DECLARO para os devidos fins acadêmicos que fiz a revisão das citações e referências bibliográficas da monografia de conclusão de **SOLANGE ALVES PEREIRA** do Curso de Administração de Empresas da Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba – FACER.

Rubiataba, 25 de janeiro de 2009

Célia Romano do Amaral Mariano

Biblioteconomista – FACER

CRB/1- 1528