

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

RAIANE BONOMI

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO EM
UMA EMPRESA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO DE LAVAÇÃO DE AUTOMÓVEIS
LOCALIZADA NO SUL DE SANTA CATARINA**

CRICIUMA

2019

RAIANE BONOMI

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO EM
UMA EMPRESA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO DE LAVAÇÃO DE AUTOMÓVEIS
LOCALIZADA NO SUL DE SANTA CATARINA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de bacharel, no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador(a): Prof. Ma. Ana Paula Silva dos Santos

CRICIUMA

2019

RAIANE BONOMI

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO EM
UMA EMPRESA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO DE LAVAÇÃO DE AUTOMÓVEIS
LOCALIZADA NO SUL DE SANTA CATARINA**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Contabilidade Gerencial.

Criciúma, 29 de Novembro de 2019.

BANCA EXAMINADORA

Prof. (a) Ana Paula Silva Dos Santos - Ma. - (Unesc) - Orientadora

Prof. Sérgio Mendonça da Silva - Me. - (Unesc)

Prof. (a) Almerinda Tereza Bianca Bez Batti Dias - Dra. - (Unesc)

Dedico este trabalho aos meus pais por todo amor, carinho e apoio transmitidos em todos os momentos da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus que está presente na minha vida diariamente e esteve ao meu lado em todos os momentos, me abençoando e propiciando forças para poder concluir mais uma etapa em minha vida.

Aos meus pais Márcia e Gilvanio, que não mediram esforços para que eu chegasse até aqui.

Ao meu namorado pelo amor, carinho, companheirismo e paciência nos momentos difíceis e nas ausências.

As pessoas incríveis que eu ganhei de presente neste curso, em especial Alan, Kimberlyn, Mariana e Rafaela que dividiram momentos alegres e de muito aprendizado.

A professora Ma. Ana Paula Silva dos Santos, pessoa incrível e de tamanho coração, pelo carinho e atenção dedicados a mim durante todo o processo de elaboração do trabalho de conclusão de curso.

Por fim, agradeço a todos que de alguma forma contribuíram para a conclusão desta etapa.

“Acredite em si próprio e chegará um dia em que seu esforço será motivação aos desacreditados”.

Alexandre Alcântara



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO DE LAVAÇÃO DE AUTOMÓVEIS LOCALIZADA NO SUL DE SANTA CATARINA

Raiane Bonomi¹

Ana Paula Silva dos Santos²

RESUMO: O planejamento estratégico é um instrumento da administração que auxilia os gestores da empresa a pensar no longo prazo de uma organização. A presente pesquisa tem como objetivo desenvolver um planejamento estratégico em uma pequena empresa de prestação de serviço de lavagem de automóvel, localizada no sul de Santa Catarina. Para realizar esta pesquisa foram utilizados os seguintes procedimentos metodológicos: qualitativa, descritiva, estudo de caso e a coleta de dados por meio de entrevista e questionário. Foi aplicado um questionário para os clientes e colaboradores e realizado uma entrevista com os proprietários. A pesquisa apresentou como resultado a caracterização dos clientes que dispõem de uma faixa salarial entre 1 e 2 salários mínimos e frequentam a auto lavagem na maioria das vezes 1 vez por mês. Em relação aos pontos fortes foi elencada a qualidade do serviço prestado seguido do bom atendimento. E os pontos fracos foram evidenciados o ambiente, ou seja, as instalações físicas, seguido da propaganda/*marketing*. Analisando, a empresa é bem vista pelos clientes e colaboradores, todos buscam e prezam pela qualidade do serviço prestado, todavia, ambos solicitaram melhorias no ambiente, ou seja, as instalações físicas e na propaganda/*marketing*, onde já foram feitas propostas de melhorias.

PALAVRAS – CHAVE: Planejamento Estratégico. Empresa Prestadora de Serviço. Pequenas Empresas. Plano de Ação.

AREA TEMÁTICA: Tema 06 - Contabilidade Gerencial

1 INTRODUÇÃO

Com o passar do tempo, as condições exigidas pelo mercado á respeito do crescimento empresarial, tiveram um aumento significativo para a gestão da empresa. Começou a ser exigido um posicionamento determinado e fortalecido pelo mercado. Neste contexto está inserido o planejamento estratégico, sendo necessário, saber administrar e controlar com cautela, as obrigações da empresa (MULLER, 2014). Na busca constante em se manter firme no mercado, as empresas procuram vantagens sobre os seus concorrentes. Com o planejamento estratégico, podem ser criadas estratégias, para que a empresa cresça cada vez mais e possa

¹ Acadêmico do curso de Ciências Contábeis da UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.

² Mestra, UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.



construir chances de alcançar um lugar de sucesso no mundo de negócios (PADOVEZE, 2013).

Nas pequenas empresas, o planejamento estratégico, na maioria das vezes, é realizado de maneira simples e dinâmica, porém, de um modo informal e centralizado. A sua implantação acontece de forma deslocada, mas é vigorosamente controlada pelo gestor da empresa (ANDRADE, 2012).

A insegurança no ambiente e a incerteza em relação a fatores externos que afetam o cenário nacional e internacional e a indispensabilidade de acompanhar as mudanças culturais, demográficas, tecnológicas e político-institucionais, são fatores que intervêm no sucesso dos negócios (SEBRAE, 2016). Com base nesse contexto, tem-se a seguinte questão problema: Como desenvolver um planejamento estratégico em uma pequena empresa de prestação de serviço de lavação de automóveis localizada no sul de Santa Catarina?

Em meio a isso, o objetivo geral do presente estudo consiste em desenvolver um planejamento estratégico em uma pequena empresa de prestação de serviço de lavação de automóveis, localizada no sul de Santa Catarina. Para atingir o objetivo geral têm-se como objetivos específicos os seguintes: (I) levantar dados referentes à atuação da empresa; (II) traçar as principais metas a serem almeçadas pela empresa.

O planejamento estratégico surge a partir de procedimentos para a compreensão de dados existentes na organização, para distinguir as metas e objetivos organizacionais. Portanto, com o planejamento estratégico, pode-se compreender todos os objetivos e ajudar na tomada de decisão da empresa (PADOVEZE, 2013). A partir disto, a realização deste trabalho se justifica pela necessidade que a prestadora de serviço, objeto desta pesquisa, tem em desenvolver um planejamento estratégico voltado para uma pequena empresa. Com a utilização de um método de pesquisa e análise, espera-se identificar quais as estratégias de crescimento e, conseqüentemente, estar munida de instrumentos mais certos para a tomada de decisão. Com as pesquisas realizadas neste trabalho e os resultados obtidos, acredita-se que possa ter uma contribuição teórica positiva para as pesquisas futuras e que abram lacunas para que sejam capazes de desafiar e expandir o conhecimento existente.

A relevância prática deste estudo baseia-se no fato de contribuir com a prestadora de serviço, ao evidenciar de forma clara e objetiva os resultados obtidos e fornecer subsídios ao processo decisório mediante a projeção de cenários. Acredita-se que os benefícios deste trabalho possam se irradiar ao âmbito social, de algum modo a sociedade também se beneficiará, pois com a sustentabilidade do empreendimento, novos negócios poderão surgir, e assim, contribuir para o desenvolvimento econômico da região.

Esse artigo está estruturado em cinco seções: a partir da introdução, é apresentada a fundamentação teórica; a segunda seção aborda os conceitos sobre o planejamento estratégico em pequenas empresas; a terceira seção apresenta os procedimentos metodológicos; a quarta expõe a apresentação e análise dos resultados; e, por fim, as considerações finais que explicitam as conclusões, limitações do trabalho e sugestões para pesquisas futuras.



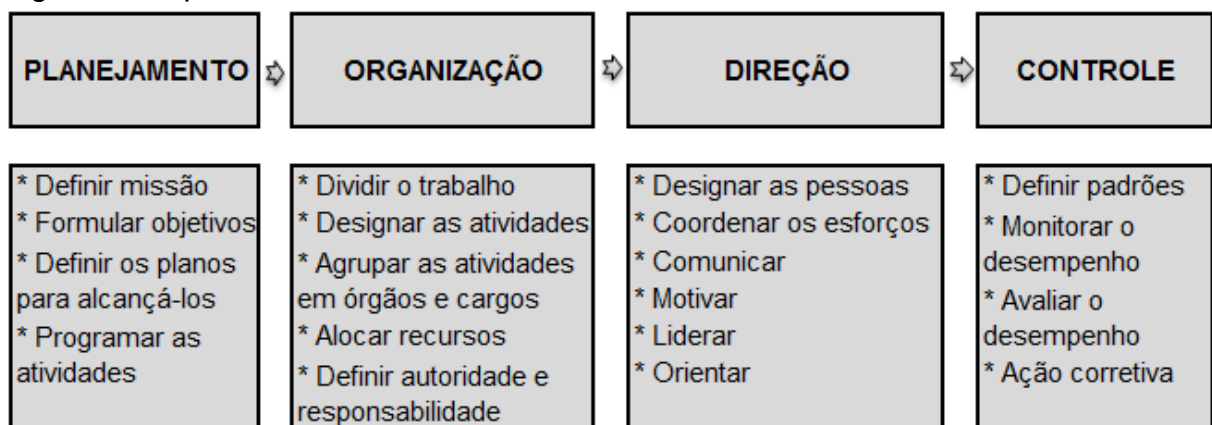
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 FUNÇÃO DE PLANEJAMENTO

O planejamento é considerado um instrumento representativo na vida de uma organização, consiste no estudo e nas escolhas dos caminhos que são utilizadas por uma empresa para se alcançar um objetivo de maneira eficaz e eficiente, partindo do ponto onde ela se encontra atualmente. O planejamento deve ser a primeira das técnicas administrativas, é ela que determina com antecedência quais são os objetivos a serem atingidos e como alcançá-los (CHIAVENATO, 2004).

O planejamento é definido como uma ferramenta muito importante na vida de uma entidade, pois é com ele que são estabelecidas quais as metas a serem alcançadas, portanto, é necessário ser feito alguns questionamentos no decorrer do tempo. Onde se pretende chegar? O que deve ser feito? Quando? E em que seqüência? (CHIAVENATO, 2004). A Figura 1 apresenta o processo administrativo:

Figura 1 - O processo administrativo



Fonte: Chiavenato (2004, p. 168).

A finalidade do planejamento é estabelecida com o crescimento dos processos, técnicas e ações administrativas, sendo que, elas os proporcionam uma situação de viabilidade para a empresa, onde são avaliadas as consequências futuras das decisões realizadas no presente em função dos objetivos da empresa, onde ajudará na tomada de decisões, de modo que o método seja mais rápido e eficaz (OLIVEIRA, 2002).

O aumento da viabilidade de alcançar os objetivos e metas estabelecidas pela empresa tende a crescer, pois com o exercício ordenado, diminuirá a incerteza no processo de tomada de decisão (OLIVEIRA, 2002). Porém são de competência da empresa estabelecer quais as suas metas e seus objetivos a serem definidos, sabendo deliberar suas dificuldades e facilidades, planejando um controle do comportamento alcançado. Em razão de que o planejamento é um método competente e eficiente para definir quais as metas desejadas para alcançar um objetivo futuro (COLTRO *et al.*, 2016).



2.2 ESTRATÉGIA

A palavra estratégia foi criada pelos antigos gregos para designar um togado maior, sendo um objeto de interesse entre os executivos, estudiosos e pesquisadores. No início da criação do planejamento estratégico, a definição de estratégia era voltada para as organizações militares, a partir de então, o planejamento passou a ser favorável para a tomada de decisões das entidades (LOBATO *et al.*, 2009).

Para Lobato *et al.* (2009, p. 20), “a palavra estratégia vem de *strategós* (de *stratos*, ‘exército’, e *ago*, ‘liderança’ ou ‘comando’, tendo significado inicialmente ‘a arte do general’) e designava o comandante militar.” A estratégia pode ser determinada como uma maneira adequada para se almejar os resultados da empresa, sendo eles, correspondidos pelos objetivos, metas e desafios. Cada circunstância é considerada como uma estratégia, uma vez que, exista correlação entre os pontos internos, que são controláveis, e externos, não controláveis da organização (OLIVEIRA, 2009).

As estratégias são os propósitos de uma entidade. São os negócios e os caminhos a serem seguidos e as decisões a serem tomadas para alcançar seus objetivos e suas metas (PADOVEZE, 2013).

As entidades começaram a estabelecer novos hábitos para se transformar e se tornarem mais competidoras, tendo em vista que, devem estabelecer metas e estratégias para ampliar o crescimento da empresa em seu futuro. Essa prática aplicada, também conhecida como estratégia, é de dependência de cada entidade, dependendo do porte, da atuação e do setor administrativo envolvido, sendo assim, relacionando-se com o objetivo desejado (MOREIRA *et al.*, 2009).

A administração estratégica tem como principal objetivo planejar, controlar e executar, orientando a entidade por meio de uma estratégia vasta (FERNANDES *et al.*, 2005). É, também, um aspecto metódico a uma responsabilidade significativa e cada vez mais fundamental para posicionar a organização e seu ambiente de modo que garanta o seu sucesso (MULLER, 2014).

A evolução da administração estratégica deu-se por meio do planejamento financeiro, sendo realizado o orçamento para o planejamento de longo prazo, repassando então, para o planejamento estratégico. Agregou-se então a administração estratégica, onde juntou tudo em um único processo, a administração e o planejamento, acrescentando a preocupação com sua execução e com o planejamento de capacidades (DREES, 2008).

O diagnóstico estratégico é relacionado com a primeira etapa do processo do planejamento estratégico e busca responder a seguinte pergunta “qual é a realidade da organização em relação a seus aspectos internos e externos?”, observando o que a empresa tem de significativo, médio e complicado em sua técnica administrativa (OLIVEIRA, 2002).

O diagnóstico pode ser classificado como interno e externo à empresa. As projeções completam então o diagnóstico, uma vez que, quando é realizada a combinação dos dois, obtém-se a projeção-base, que se relacionam ao externo à empresa e é correspondido a uma estimativa futura, com base na situação atual (OLIVEIRA, 2002).

As diretrizes estratégicas englobam o método de descrição do negócio, a composição da visão e a explicação da missão e dos valores essenciais da



empresa. A entidade pode ser definida nos termos de suas diretrizes estratégicas, fazendo com que, ela se empregue em estabelecidas práticas que são à base de construção das estratégias (MULLER, 2014).

2.2.1 Negócios

A definição de negócio é direcionada para onde a empresa pretende chegar. É voltada na concepção das necessidades dos clientes e dos benefícios que eles pretendem para alcançar as suas necessidades e desejos. No fim, a definição do negócio deve estar focada para os benefícios que serão depositados aos clientes (LOBATO *et al.*, 2009).

O negócio engloba toda a explanação da área de atuação da entidade. São evidenciadas todas as competências que são fundamentais e definem quais são as melhores para a atuação da empresa (MULLER, 2014).

2.2.2 Missão

A missão é definida como a razão de ser da empresa. Neste ponto, é definido qual é o negócio da organização, por qual motivo foi criada e quais as atividades ela exerce. A missão é classificada como uma maneira de compreender os valores e crenças, tendo em vista as tradições e filosofias da empresa (OLIVEIRA, 2002).

A missão deverá ter uma abordagem estratégica, saindo da simples definição dos produtos e serviços oferecidos, para os benefícios que o mercado deverá usufruir da empresa (OLIVEIRA, 2009). No momento de criação da missão é preciso realizar os seguintes questionamentos: Qual o negócio da empresa? Quem é o seu cliente? Qual o escopo da organização? Qual a vantagem competitiva? Qual a contribuição social? (LOBATO *et al.*, 2009).

2.2.3 Visão

A visão é definida como os limites que os agenciadores conseguem avistar dentro de um estipulado período de tempo. Neste caso, a visão possibilita um maior esboço do planejamento estratégico a ser elaborado pela organização, representando o que a empresa pretende ser (OLIVEIRA, 2002).

Resumidamente, Lobato *et al.* (2009) define as características essenciais para a execução da visão em uma organização: (I) A visão deve permitir com clareza o que já foi atingido pela empresa ou não, estabelecendo direção e foco; (II) A visão é desenvolvida pelo líder, mas deve ser compartilhada, reconhecida e apoiada pelos colaboradores e pela entidade; e (III) A visão deve ser estabelecida de forma positiva e alentadora.

2.2.4 Valores

Os valores retratam todos os princípios e quesitos éticos que a empresa precisa honrar e estabilizar ao longo do tempo e que seja de grande importância para o seu modelo de gestão (OLIVEIRA, 2009). Os princípios, valores ou crenças são diretrizes para o procedimento decisório e para a conduta da organização na execução da missão e na busca da visão de futuro (MULLER, 2014).



Os valores são exemplos inabaláveis que interferem nos aspectos da vida das pessoas. Eles associam as atitudes quanto aos julgamentos morais, obrigações com as metas pessoais e organizacionais, entre outros. A grande maioria das pessoas é atraída e optam por tomar decisões com base em suas crenças e seus valores, na maioria das vezes involuntariamente (MULLER, 2014).

2.3 DEFINIÇÕES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Há várias definições que podemos associar ao planejamento estratégico, porém, todas se assemelham. Planejar se refere ao ato de pensar em um futuro desejado e também, executar um plano para que se chegue até o local desejado. Contudo é necessário apresentar algumas definições sobre o planejamento estratégico (OLIVEIRA, 2002).

Chiavenato (2004) define o planejamento estratégico como a função administrativa que determinam quais são os objetivos a serem alcançados pela organização.

Oliveira (2004) conceitua o planejamento estratégico como um método que possibilita uma estrutura metodológica para determinar qual o melhor caminho a ser adotado pela empresa, planejando um maior grau de comunicação com o local e representando de forma moderna e distinta.

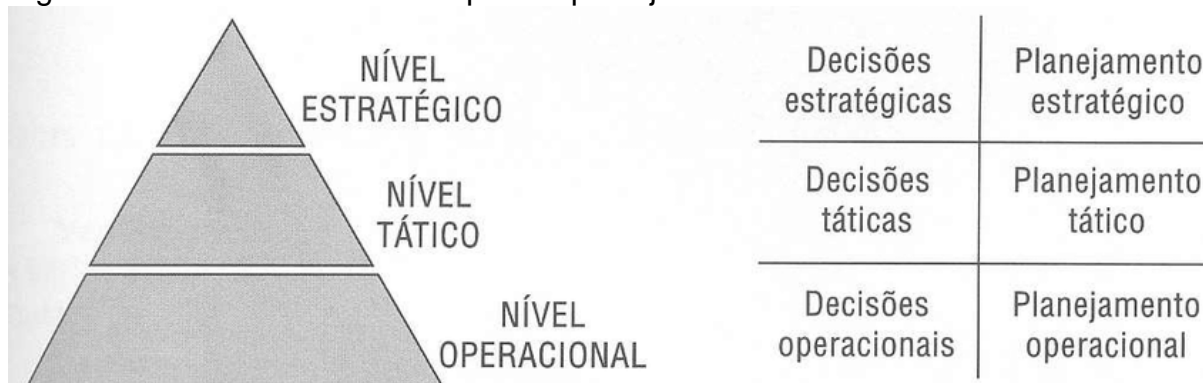
Kotler (2006) diz que para o planejamento estratégico ser bem sucedido são necessárias três áreas chaves. A primeira é administrar os negócios da organização como uma carteira de investimentos. A segunda é avaliar os pontos fortes de cada negócio. A terceira estabelecer uma estratégia.

De acordo com as definições de cada autor citadas acima, o planejamento estratégico é classificado como um método estabelecido pela empresa para estudar quais os caminhos é pretendido chegar, ou seja, quais suas metas e objetivos a serem alcançados (MULLER, 2014).

2.4 TIPOS DE PLANEJAMENTO

O planejamento pode ser classificado em três níveis distintos: estratégico, tático e operacional, onde cada um desses níveis desempenha um papel específico e muito importante. Oliveira (2002) classifica os tipos de planejamento de forma genérica em uma pirâmide organizacional, conforme mostra a Figura 2:

Figura 2 – Níveis de decisão e tipos de planejamento



Fonte: Oliveira (2002, p. 45).



O planejamento estratégico correlaciona com os objetivos de longo prazo e com as ações e estratégias para atingi-las, na qual afeta a organização como um todo. Já, no planejamento tático são relacionados os objetivos em médio prazo com ações e estratégias que, representam somente uma parte da entidade. Por fim, o planejamento operacional é considerado uma formalização, pois é realizado por meio de documentos escritos e metodologias adotadas, sendo assim, têm-se os planos de ação ou os planos operacionais (OLIVEIRA, 2002). Segundo Martins (2007), conceitua os tipos de planejamento da seguinte forma:

Quadro 1 – Tipos de planejamento

TIPOS DE PLANEJAMENTO	DEFINIÇÃO
ESTRATÉGICO	É formado pela alta gerência, que tem como função determinar os macros objetivos da organização e a elaboração das estratégias que serão adotadas, bem como a definição das fontes de recursos que serão utilizados pela empresa para que este alcance suas metas. Para isso, são abordados temas globais, genéricos e de longo prazo, visando a elaboração do plano estratégico, que nada mais é do que a documentação do planejamento estratégico a ser seguido por toda a organização.
TÁTICO	Agrupa as pessoas responsáveis por interpretar o planejamento estratégico e “transformá-lo” em planos específicos para cada departamento, divisão, área ou negócio da empresa, o que acaba por gerar como resultado: os planos de marketing, de produção, financeiros, de recursos humanos, de políticas de relacionamento interno e externo, entre outros.
OPERACIONAL	Consiste no grupo de pessoas que vai colocar em prática, efetivamente, tudo o que foi planejado pelo pessoal do nível tático. Trata-se da execução, propriamente dita, das diversas atividades.

Fonte: Adaptado de Martins (2007, p. 31).

Os tipos de planejamento pode representar toda essa correlação, assim como a colocação dos três níveis de planejamento, sendo demonstrado da seguinte maneira: o nível estratégico é voltado para os vastos objetivos e para os objetivos de longo prazo; o nível tático é voltado para planos de ações reais, de acordo com um propósito planejado; e o nível operacional é voltado para a ação concreta, para a cobrança de resultados (MARTINS, 2007).

2.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA PEQUENAS EMPRESAS

As pequenas empresas compreendem um papel de grande importância na economia brasileira, contudo, possuem um problema constante, no que diz respeito a sua incapacidade no âmbito da tomada de decisões estratégicas (TAVARES *et al.*, 2013).

Na maioria das vezes, as pequenas e médias empresas possuem uma base de planejamento simples, ou seja, é apresentada uma pequena divisão de trabalho e uma pequena estrutura burocrática (ANDRADE, 2012).

Para realizar a elaboração de um planejamento estratégico em uma pequena empresa é necessário realizar uma análise para verificar qual a realidade e a necessidade que a empresa se encontra, quais as suas características e suas limitações. Em seguida, após ser realizada a análise, o empresário deverá verificar e



encontrar um método mais benéfico para elaborar as estratégias que são necessárias (TERENCE *et al.*, 2002).

Resumindo, o planejamento estratégico aplicado para as pequenas empresas, deverá ser claro e objetivo, para não haver dificuldades por parte dos administradores na hora de aplicar na empresa. Também deverá ser de forma simples e compreensível, pois a organização das pequenas empresas é distinta das empresas de grande porte, sendo assim, precisam utilizar de métodos que sejam adequados a sua modalidade (TEIXEIRA *et al.*, 2015).

2.6 ANÁLISES DO AMBIENTE

O planejamento é um método que deve ser realizado pela empresa para verificar o ambiente interno e externo da entidade, evidenciando quais as necessidades que a empresa possui para ter um melhor desempenho. Após as análises, é preciso executar e estabelecer as metas para o crescimento da empresa (MARTINS, 2007).

De acordo com Muller (2014), a análise do ambiente também é denominada por diagnóstico estratégico, onde é determinada a natureza dos problemas estratégicos das empresas. A importância da análise do ambiente reside em: (I) descobrir a essência da organização; (II) criar um contexto para a formulação das estratégias; (III) conhecer os aspectos importantes da situação da empresa que não estão em seu controle; e (IV) levantar as forças e as fraquezas da empresa em seu momento atual.

Figura 3 – Matriz da análise interna X análise externa

		Análise Externa	
		Ameaças	Oportunidades
Análise interna	Pontos Fracos	Desativação: área de risco acentuado	Melhoria: área de aproveitamento potencial
	Pontos Fortes	Enfrentamento: área de risco enfrentável	Aproveitamento: área de domínio da empresa

Fonte: Chiavenato (2004, p. 238).

A Figura 3 mostra uma análise organizacional das circunstâncias internas para conceder um parecer dos pontos fortes e dos pontos fracos que a empresa possui. O conhecimento das forças e fraquezas de uma organização pode ser bastante complexo, tendo em vista que, possui uma imensidade de tópicos por meio de uso de listagens de verificação, onde, pode ser chamada também de estratégia corporativa (CHIAVENATO, 2004).



2.6.1 Análise Externa

Conforme Oliveira (2002) a análise externa tem como principal objetivo compreender a ligação que se encontra entre a organização e seu ambiente em forma de oportunidades e ameaças, assim como, a sua atual localização dos produtos perante o mercado desejado no futuro.

A análise do ambiente externo são as condições externas que impõe desafios e oportunidades para a empresa. Envolve os mercados abrangidos pela empresa, concorrência ou competição e fatores externos (CHIAVENATO, 2004).

Para Oliveira (2009) a análise do ambiente externo da empresa identifica as oportunidades e as ameaças que estão no ambiente da empresa e quais são as melhores maneiras de esquivar-se e desfrutar dessas situações. A empresa deve seguir o caminho para desenvolver-se cada vez mais, olhar para fora de si e analisar os ambientes aos seus redores para verificar onde estão as oportunidades e ameaças.

As oportunidades são forças ambientais, incontroláveis pela organização, que podem beneficiar a ação estratégica, desde que sejam reconhecidas e usufruídas adequadamente. As ameaças são as forças ambientais que não são controláveis pela empresa, que constituem empecilhos a sua ação estratégica, mas que poderão ou não ser evitadas, desde que sejam manifestadas em tempo ágil (OLIVEIRA, 2009).

Para a empresa possuir um esboço das indagações que surgem no decorrer do tempo, os empreendedores precisam estabelecer macro estratégias e macro políticas. A macro estratégias é o rumo que a organização pretende seguir para melhor relacionar-se, desfrutar e conceber vantagens que são competitivas no ambiente externo da empresa. A macro políticas são as informações que surgem como suporte para a tomada de decisão que a organização necessita amparar para melhor comunicação com o ambiente empresarial (OLIVEIRA, 2009).

2.6.2 Análise Interna

De acordo com Oliveira (2002), a análise interna tem como objetivo comprovar quais as dificuldades e qualidades da entidade que está sendo investigada, ou seja, os pontos fortes e fracos da organização deverão ser evidenciados diante de sua atual posição no mercado.

Para Chiavenato (2004), a análise interna da empresa envolve uma análise dos recursos, a análise da estrutura organizacional e a avaliação do desempenho da empresa. De acordo com Darugna (2007) a análise interna deve oferecer uma análise dos recursos e qualificações que a empresa possui naquele determinado momento.

Os pontos fortes de uma empresa lhe proporciona uma habilidade maior no mercado. Podem ser uma agilidade, um mecanismo organizacional ou uma técnica valiosa que põe a entidade em uma colocação de vantagem no mercado (ANDRADE, 2012).

Os pontos fortes são as qualidades ou as forças internas que são controláveis pela organização, podem ser tangíveis ou intangíveis, sendo assim, se os gestores souberem administrar com cautela, permitem conseguir uma grande vantagem competitiva sobre seus adversários (MULLER, 2014).



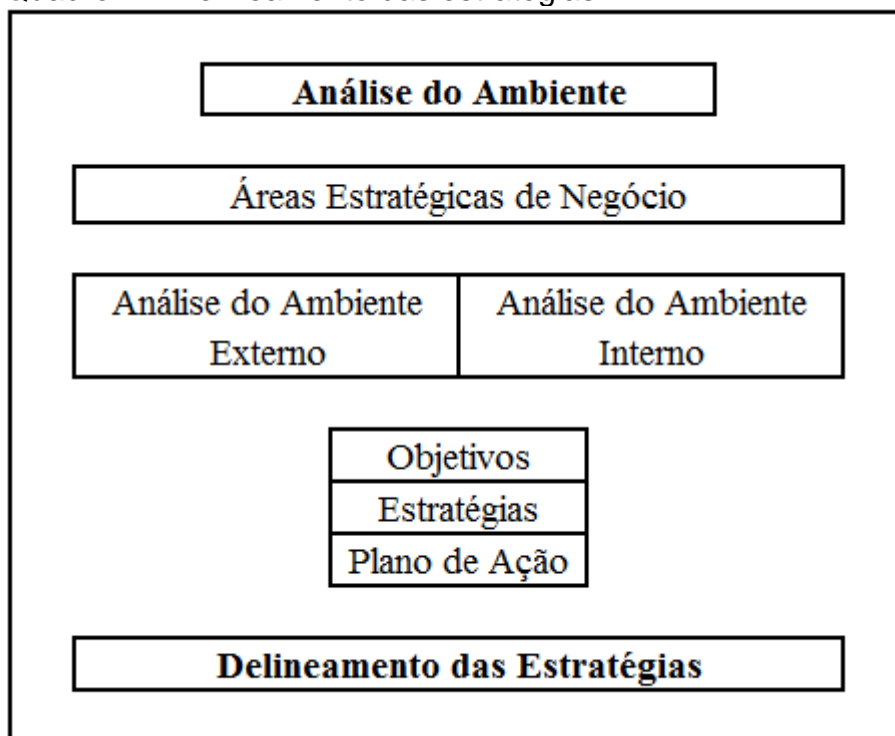
Os pontos fracos de uma organização é algo que a empresa não possui ou não estão fazendo na medida correta, colocando a mesma em desvantagem no mercado. Sendo assim, os pontos fracos têm como objetivo as fontes negativas que influenciam como ameaças para a empresa. Tendo como consequência, uma situação desfavorável, quando comparada aos seus adversários (ANDRADE, 2012).

Os pontos fracos são as forças internas que são controláveis pela organização, podem ser tangíveis ou intangíveis, se aperfeiçoadas ao ambiente, complicam conseguir os benefícios competitivos sobre seus concorrentes (MULLER, 2014).

2.7 DELINEAMENTOS DAS ESTRATÉGIAS

A partir da análise do ambiente, podemos identificar as ameaças e oportunidades e os pontos fortes e pontos fracos. Entre a relação do ambiente externo e interno tendem alguns fatores críticos de sucesso, para os quais desenvolvem as estratégias e metas que serão expandidas pela organização. Com base nessas análises, consideram-se os elementos mais estruturados para definir os objetivos e os planos estratégicos de melhorias, ou traçar as estratégias (MULLER, 2014). O delineamento das estratégias ajuda na definição de “como chegaremos lá”. O delineamento das estratégias é detalhado no Quadro 2.

Quadro 2 – Delineamento das estratégias



Fonte: (Muller, 2014, p. 24).

Os objetivos representam uma definição de como a organização pretende se encontrar em longo prazo, sendo assim, devem ser selecionados quais são os fundos organizacionais, para fim de cumprir a missão (ANDRADE, 2012). Os objetivos são efeitos quantitativos e qualitativos que a organização deverá atingir em

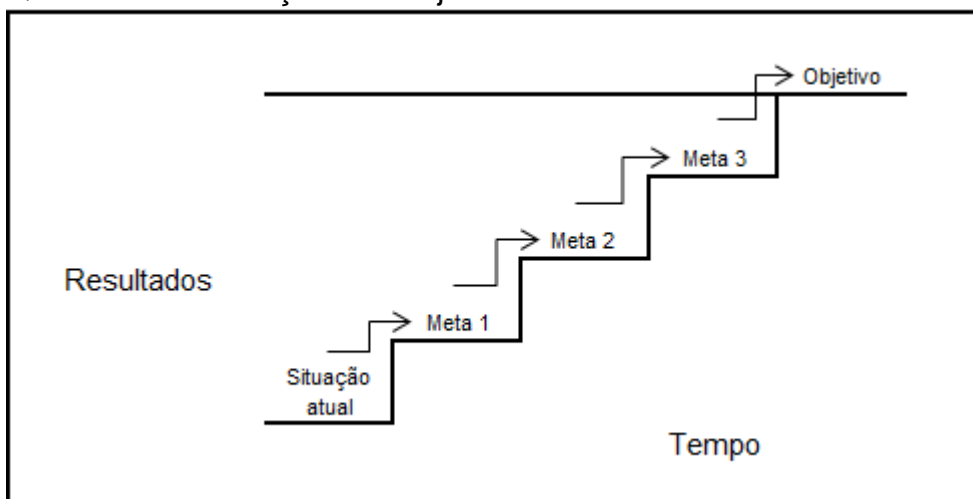


um definido período de tempo, como resultado das estratégias nomeadas. As estratégias são as proporções de como a empresa deverá alcançar seus objetivos. Elas precisam ser concretas e consistentes em ambas as partes (MULLER, 2014).

O plano de ação é um instrumento que auxilia no desenvolvimento da empresa e no desempenho da estratégia. O processo de elaboração de um plano de ação envolve aspectos técnicos e administrativos, estabelecendo um balanço entre a responsabilidade de ambas as partes. O plano de ação propõe um caminho por onde a empresa deverá iniciar sua implantação. O plano de ação consiste em um todo como um conjunto de objetivos, que tem a função de se desdobrar em estratégias (LOBATO *et al.*, 2009).

O plano de ação tem como objetivo principal, não apenas o compromisso de comandar, mas ter o abraçamento de todos os empregados da empresa, visando o aperfeiçoamento contínuo de processos, produtos e serviços oferecidos, a instalação de indicadores, a determinação de estratégia, metas e avaliação seguido de bons resultados a serem almejados pela administração (LOBATO *et al.*, 2009).

Quadro 3 – Diferença entre objetivo e meta



Fonte: Lobato *et al.* (2009, p. 190).

As metas são definidas como as etapas que a empresa possui para alcançar seus objetivos e desafios (OLIVEIRA, 2002). As metas permitem uma melhor distribuição de tarefas e um melhor acompanhamento dos resultados parciais. Assim como os objetivos, as metas devem ser claras e objetivas, de forma que seja entendível para serem executadas (MULLER, 2009).

3 PROCEDIMENTOS METOLÓGICOS

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

A presente pesquisa possui uma abordagem qualitativa, no qual foi realizado um estudo baseada em informações obtidas por meio dos questionamentos e entrevistas que foram aplicadas na empresa. Para Figueiredo e Souza (2008), o procedimento qualitativo é fundamentado em informações adquiridas do contato entre pessoas e da colaboração dos informantes, no qual o pesquisador é um



componente ativo, que se comunica em todo o desenvolvimento, compreendendo, interpretando e analisando os dados que foram apurados. Para Martins *et al.* (2009) a pesquisa qualitativa tem como apreensão principal as descrições, compreensões e interpretações dos fatos ao invés de medidas.

Com relação aos objetivos, o estudo caracteriza-se como descritivo. Para Gil (2008), este tipo de pesquisa tem como finalidade a explicação dos acontecimentos e episódios que ocorreram em um estipulado ambiente. Segundo Martins *et al.* (2009) o método, a sumarização e a explicação de um grupo de dados é chamada de estatística descritiva. Portanto, esta pesquisa descreve os objetivos alcançados, por meio de um planejamento estratégico para as empresas de pequeno porte.

Quanto aos procedimentos, foi utilizado o estudo de caso, sendo efetuado um levantamento de dados da empresa por meio de entrevista e questionamentos. Para Martins *et al.* (2009) a técnica do estudo de caso tem como objetivo principal o estudo de uma unidade social que se analisa profunda e intensamente.

Com relação á técnica de coleta de dados, foi realizada por meio de questionário e instrumento de entrevista no qual foram aplicados aos sócios proprietários da empresa objeto de estudo, colaboradores e também aos clientes da mesma. O questionário é uma ferramenta de investigação que contribui para o levantamento de informações, fundamentando-se, basicamente, na pergunta de um grupo expressivo da população em estudo (AMARO, 2005). As entrevistas podem ser organizadas, compostas por perguntas definidas ou semiestruturadas, concedendo uma permissão ao pesquisador. Deste modo, podendo escolher por uma ou outra, alguns métodos que se apresentam como indispensáveis (DENCKER, 2000).

3.2 PROCEDIMENTO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A construção dos questionários foi realizada com base nos trabalhos de Jéssica Folis Ferro (2010) e Atais Regina Fagundes (2015), na qual foram adaptados os questionários e aplicados com os clientes e colaboradores.

Quadro 4 – Coleta dos dados

GRUPO	MÉTODO	DETALHAMENTO	RESPONDENTES
Clientes	Questionário	13 perguntas fechadas	107
Colaboradores	Questionário	8 perguntas fechadas e 2 abertas	4
Proprietários	Entrevista	29 perguntas abertas	2

Fonte: Dados da pesquisa.

Os questionários foram aplicados com os clientes durante duas semanas, entre os dias vinte e seis de agosto a seis de setembro de 2019. A estrutura dos questionários (APÊNDICE 01) aplicados aos clientes baseia-se em 13 perguntas fechadas, havendo determinada pergunta que poderia ter mais de uma alternativa a ser respondida. No total, foram respondidos 107 questionários, no qual foram respondidos por pessoas diferentes.

Os questionários aplicados aos colaboradores (APÊNDICE 02) eram compostos por 10 perguntas, sendo oito fechadas e duas abertas, sobre quais eram os pontos fortes e os pontos fracos da empresa. No total, os quatro colaboradores respondem as perguntas.



Na entrevista realizada com o proprietário (APÊNDICE 03) foi estruturado um instrumento com 29 perguntas abertas tendo uma duração de 30 minutos para obtenção dos dados necessários. A entrevista foi realizada com os dois proprietários simultaneamente. Assim, quando citar “Proprietário, 2019” referem-se aos dados coletados na entrevista realizada com os dois sócios proprietários.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 A EMPRESA

A empresa se encontra localizada no Centro de Urussanga/SC. Atua no ramo de lavagem de automóvel há aproximadamente um ano e meio. Conta com a participação de dois sócios proprietários e com quatro colaboradores. O atendimento é realizado de segunda a sábado em horário comercial. O diferencial da empresa é a qualidade do serviço prestado e o preço, pois levando em consideração o preço cobrado, nenhum dos concorrentes entrega o veículo com a qualidade que entregamos (PROPRIETÁRIO, 2019).

No local em que se encontra localizada a empresa hoje, havia outra empresa do mesmo ramo, que foi colocada à venda. Com a experiência de um dos sócios neste ramo, houve a oportunidade da compra do empreendimento. Destaca-se também, que a localização da empresa é bastante favorável para o ramo. Como não havia o capital necessário para concluir a compra, um dos proprietários convidou seu sócio para entrar com o capital necessário. Os primeiros meses não foram fáceis para a adaptação, porém aos poucos tudo foi se encaminhando. O trabalho é descrito como gratificante, havendo retorno, principalmente por estar conquistando cada vez mais clientes (PROPRIETÁRIO, 2019).

4.2 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO E EXTERNO

4.2.1 Ambiente externo

O ambiente externo permite que a empresa possa compreender e controlar suas oportunidades, podendo classificar como pontos positivos da instituição, que ajuda para o crescimento da vantagem competitiva e suas ameaças pontos negativos da organização que auxilia para a compreensão da vantagem competitiva (ARAÚJO *et al.*, 2015).

A entidade deve monitorar as variáveis do macroambiente listadas como demográficas, tecnológicas, econômicas e político-legais, considerando que em todos os momentos elas geram tanto oportunidades, como ameaças. Também, as variáveis do microambiente consumidoras, fornecedores, concorrentes e intermediários (KOTLER, 2000). A análise externa foi fundamentada na pesquisa com o proprietário e dados secundários.

O Quadro 5 apresenta a análise externa do macroambiente com as variáveis demográficas, econômicas, natural, tecnológicas, político legal e sócio cultural:



Quadro 5 – Análise externa do macroambiente

	Oportunidades	Ameaças
Ambiente Demográfico	Perímetro urbano não pavimentado; Números de prédios/apartamentos na cidade; Empreendimento localizado no centro da cidade; Estacionamento de veículos há 2,5 km; Frotas de empresas localizadas em torno do estabelecimento;	Concorrência localizada a 2 km; Lava rápido localizado em postos de gasolina há 1 km;
Ambiente Econômico	Segundo Ministério da Cidade, no Brasil existem 97.591.211 veículos em contagem recente. O setor automotivo está em crescimento, no Brasil representa 22% do PIB industrial (TERRA, 2018);	Petrobras aumenta preço do diesel e da gasolina nas refinarias (G1, 2019);
Ambiente Natural	Condições climáticas; Poço artesiano;	Utilização de grande quantidade de água (consciência ambiental)
Ambiente Tecnológico	Aspirador de pó/líquidos;	Sistema de lavagem a seco;
Ambiente Político-Legal	Alvará do Corpo de Bombeiros Militar; Prefeitura Municipal - Alvará Municipal; Certidão do Uso do Solo – Secretária Municipal de Obras; Licenciamento Ambiental – Secretária Municipal de Do Meio Ambiente do Estado; Transporte público ruim;	Alto custo da energia elétrica;
Ambiente Sócio Cultural	-	Fim do carro próprio é desafio à indústria - compartilhamento

Fonte: Dados da pesquisa.

Nas variáveis do ambiente demográfico, as ameaças listadas mostram que possuem diversas empresas de lavagem de automóveis localizados em um grau de 2 km, podendo assim, os clientes optarem pela concorrência. Também, há lavagem dos carros em postos de combustíveis, o abastecimento de veículos é um serviço essencial para os brasileiros, trazendo a facilidade de já estar no local. Sendo assim, os postos de combustíveis são estabelecimentos nos quais a rotatividade de público costuma ser grande. Diante desse aspecto, os clientes podem optar por este segmento para facilitar a correria do dia a dia e se tornar mais ágil. Em relação às oportunidades, todas que foram listadas a auto lavagem considera importante. Por exemplo, o perímetro não pavimentado é uma ótima oportunidade para empresa, pois, com a alta rotatividade dos veículos transitando neste ambiente, consequentemente, terá um número maior de veículos sujos. As pessoas que moram em apartamentos também se tornam uma oportunidade para a empresa, levando em consideração que não possuem espaço para realizar a lavagem do seu automóvel e acabam optando por levar os mesmos em lugares que prestam esse tipo de serviço. As frotas de empresas são muito vantajosas para o empreendimento, às empresas utilizam seus veículos durante o expediente para atender suas necessidades e não possuem tempo e nem empregados designados para este ramo, portando, grande parte das empresas optam por levar seus automóveis nas prestadoras de serviços.

Nas variáveis do ambiente econômico, as ameaças listadas são relacionadas com o aumento significativo da gasolina, pois com este aumento, as pessoas optam por não andar de carro, buscando outros recursos, como ônibus e motos, fazendo com que, o automóvel ande menos, consequentemente, sujam



menos. Em relação às oportunidades neste ambiente, o crescimento significativo de automóveis é importante para uma empresa de lavagem de carros, pois quanto mais circulando, conseqüentemente, terá mais oportunidades de serviço.

Nas variáveis do ambiente natural, pode-se considerar uma ameaça à utilização de grande quantidade de água, onde há o problema grave de seca e os níveis baixos em seus reservatórios em determinadas épocas do ano em que eles costumam estar cheios. Em relação às oportunidades, foi listado o poço artesiano, com ele, as despesas que a empresa teria com água, serão menores. Em relação às condições climáticas, no sul do Brasil, elas apresentam predominância do clima subtropical úmido. Em determinados períodos do ano há grande quantidade de chuvas contínuas e pancadas durante o dia, fazendo com que, os carros que estão transitando acabam sujando com mais frequência, possibilitando assim, a oportunidade da empresa em lavar mais veículos.

Nas variáveis do ambiente tecnológico, as oportunidades listadas são de grande importância para os colaboradores e para empresa, pois com equipamentos modernos, o serviço será de qualidade e mais ágil a sua execução do serviço. As ameaças listadas são utilizadas por muitas lavações e talvez até por concorrentes, elas podem reduzir o tempo da prestação de serviço, ter um melhor controle de clientes e melhorar o atendimento. Podendo levar em consideração também que a utilização deste serviço poderá inibir a ameaça ambiental.

Nas variáveis do ambiente político social, as oportunidades citadas acima são os procedimentos e os documentos que é necessário para o funcionamento da empresa para estar regular perante estes órgãos. Resumindo, estar aptos para atuar. Em relação às ameaças, está relacionado com o alto custo da energia elétrica.

Nas variáveis do ambiente sócio cultural aponta-se como ameaças o fim do carro próprio e entrada da era do compartilhamento. O compartilhamento de carros é uma tendência global, a grande maioria opta pelo transporte compartilhado por ter confiança no serviço e usufruem de um menor preço, comodidade, qualidade e socialização. No Quadro 6 é apresentada a análise externa do microambiente com as variáveis consumidores, fornecedores e concorrentes:

Quadro 6 – Análise externa do microambiente

Variáveis	Ameaças	Oportunidades
Consumidores	Serviço prestado que não agrada os consumidores; Ambiente não agradável para os consumidores;	Frotas de empresas; Concessionárias; Estacionamento de veículos;
Fornecedores	Fornecedores de outras cidades; Demora em entrega dos produtos;	Compras pela internet;
Concorrentes	Concorrência com preço menor; Localização;	Fato de estar localizado em um endereço onde havia outro estabelecimento do mesmo ramo.

Fonte: Dados da pesquisa.

Nas variáveis consumidoras estão listados os serviços prestados que não agrada os clientes, fazendo com que, eles optam em procurar a concorrência. O ambiente físico onde se encontra a empresa também pode ser considerado uma ameaça. Em relação às oportunidades, as frotas de empresas, concessionárias e



estacionamento de veículos são ótimos parceiros para a empresa, com isso, aumenta o número de veículos e surgem novas parcerias.

Nas variáveis concorrentes as ameaças listadas estão relacionadas com o menor preço da concorrência e a localização onde está instalada. A oportunidade listada é pelo fato da empresa estar localizada no mesmo endereço de um antigo estabelecimento do mesmo ramo, fazendo com que seja reconhecido pelas pessoas.

4.2.2 Ambiente interno

A análise interna da organização tem como objetivo demonstrar os pontos fortes e fracos que a empresa possui e busca analisar seus concorrentes diretos e indiretos. O ambiente interno a ser estudado reúne todos os componentes que integram a cultura organizacional e são fatores que compõem o ambiente de trabalho, as regras seguidas, toda a padronização e a hierarquização da empresa (ZANETTE, 2004).

4.2.1.1 Clientes

Entre os dias 26 de agosto a 06 de setembro de 2019 foi aplicada uma pesquisa, a fim de conhecer a avaliação dos clientes que frequentam a auto lavação. Foi coletado um total de cento e sete avaliações. O Quadro 7 apresenta o perfil dos clientes respondentes:

Quadro 7 – Perfil dos clientes

Faixa Etária	de 18 a 25 anos	de 26 a 30 anos	de 31 a 35 anos	de 36 a 40 anos	de 41 a 45 anos	de 46 a 50 anos	acima de 50 anos	Total
Feminino	4	2	5		2	1	3	17
Masculino	7	19	20	15	15	8	6	90
Total	11	21	25	15	17	9	9	107

Fonte: Dados da pesquisa.

O Quadro 7 apresenta que dezessete pessoas são do sexo feminino e noventa pessoas são do sexo masculino apresentando em ambos os sexos, em sua maioria na faixa etária entre 31 e 35 anos. O Quadro 8 apresenta a faixa salarial dos clientes:

Quadro 8 – Faixa salarial dos clientes

Faixa de renda	Total
Até R\$998,00	4
De R\$998,01 a R\$1.996,00	55
De R\$1.996,01 a 2.994,00	28
De R\$2.994,01 a R\$3.992,00	10
Acima de R\$3.992,01	10
Total	107

Fonte: Dados da pesquisa.

A faixa de renda dos clientes pesquisados na sua maioria é entre R\$998,01 a R\$1.996,00. É importante destacar que o segundo mais encontrado são



entre R\$1.996,01 a 2.994,00. O Quadro 9 apresenta a quanto tempo é cliente e de quanto em quanto tempo frequenta:

Quadro 9 – Frequência de consumo

Tempo que é cliente	Menos de 6 meses	De 6 meses a 1 ano	De 1 ano a 3 anos	Total
Frequência				
Toda semana		3	2	5
Quinzenalmente	3	9	7	19
Uma vez por mês	21	33	13	67
A cada dois meses	8	4	3	15
Raramente	1			1
Total	33	49	25	107

Fonte: Dados da pesquisa.

A maior parte dos respondentes são clientes entre 6 meses a 1 ano aproximadamente. Destacando que a empresa se encontra no mercado apenas um ano e meio, sendo assim, é considerado um resultado positivo para a empresa pois significa que está fidelizando clientes (PROPRIETÁRIO, 2019). Em relação à frequência, a maioria dos respondentes frequentam a auto lavação uma vez por mês. O Quadro 10 apresenta a avaliação do cliente perante a empresa:

Quadro 10 – Avaliação em média da empresa.

	Média
Atendimento	4,44
Qualidade do serviço	4,72
Produtos utilizados	4,67
Tempo de serviço	4,38
Serviço “Leva e Traz”	4,60
Preço	4,25
Localização	4,43
Ambiente	3,87
Propaganda	3,74

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme os dados coletados na pesquisa, o item mais avaliado foi a qualidade do serviço prestado com média 4,72 seguido dos produtos utilizados com média 4,67. De acordo com o Proprietário (2019) eles buscam realizar o serviço da melhor maneira possível, para que alcancem a satisfação dos clientes e façam valer a pena para que o cliente fique satisfeito e retorne ao estabelecimento. O item que foi menos avaliado foi à propaganda com média 3,74 seguido do ambiente físico com média 3,87. O Quadro 11 mostra os pontos fortes e os pontos fracos avaliados pelos clientes:

Quadro 11 – Pontos fortes e pontos fracos

	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Atendimento	13	10
Localização	17	10
Preço	1	12
Qualidade do serviço	76	0
Ambiente	0	75
Total	107	107

Fonte: Dados da pesquisa.



No Quadro 11, pode-se perceber que os clientes pesquisados consideram que o ponto forte do estabelecimento é a qualidade do serviço prestado, contudo, o ponto fraco mais avaliado foi o ambiente. É evidenciando que o atendimento e a localização se sobressaem em relação às outras opções. Em relação ao preço ser considerado o segundo mais votado em pontos fracos, levam-se em consideração a qualidade do serviço prestado e a utilização de produtos de qualidade o que eleva o preço. O Quadro 12 apresenta os serviços mais utilizados pelos clientes:

Quadro 12 – Serviços mais utilizados

Serviços Mais Utilizados	Quantidade
Lavagem detalhada	41
Lavagem normal	79
Polimento	12
Higienização de Interior	27
Limpeza e higienização de bancos de couro	17
Outros	0
Total	177

Fonte: Dados da pesquisa.

No Quadro 12, os respondentes podiam optar por até três serviços que utilizavam ou já haviam utilizado na auto lavação, sendo assim, o serviço de lavagem simples foi o mais votado seguido da lavagem detalhada. Como foi evidenciada na pesquisa, a lavagem simples é um serviço oferecido de qualidade com um preço mais acessível, portanto é o serviço mais frequente selecionado pelos clientes que a empresa possui (PROPRIETÁRIO, 2019). O serviço menos utilizado pelos clientes foi o polimento.

Foi questionado aos respondentes a respeito do preço e da qualidade do serviço. Em relação a esses dois fatores, comparado com o mercado, em ambos os questionamentos, os 107 respondentes disseram que o preço e a qualidade estão de acordo com o mercado. Em relação ao preço e a qualidade do serviço, 105 responderam que o preço está de acordo com a qualidade do serviço e apenas duas pessoas afirmaram que possui ótima qualidade mais teria que aumentar o preço. O Proprietário (2019) afirma que com a qualidade do serviço e o preço ofertado por eles, nenhum dos concorrentes entregam os veículos com a mesma qualidade que a empresa oferece.

Na pesquisa com os clientes foi perguntado se eles indicam o serviço prestado para um amigo ou familiar, tendo como resposta “sim” para todos os entrevistados.

4.2.1.2 Colaboradores

Atualmente a auto lavação conta com quatro colaboradores. Segundo o Proprietário (2019) como a empresa sofre bastante com a rotatividade no quadro de funcionários, eles não disponibilizam nenhum treinamento e benefício para os colaboradores. No Quadro 13 apresenta o cruzamento das informações sobre a faixa etária e o sexo dos colaboradores:



Quadro 13 – Perfil dos colaboradores

Faixa Etária	Até 18 anos	de 19 a 24 anos	de 25 a 30 anos	Acima de 31 anos	Total
Sexo					
Feminino					
Masculino	2	1		1	4
Total	2	1	1	1	4

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme evidenciado no Quadro 13, todos os colaboradores são homens e possuem idade entre 18 e 31 anos. No Quadro 14 é evidenciado o grau de escolaridade dos colaboradores:

Quadro 14 – Grau de escolaridade

Grau de escolaridade	Feminino	Masculino
Ensino fundamental completo		1
Ensino médio incompleto		3
Total		4

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação ao grau de escolaridade dos colaboradores, três possuem ensino médio incompleto e apenas um possui ensino fundamental completo. O Quadro 15 mostra a avaliação realizada pelos colaboradores em diversos assuntos:

Quadro 15 – Avaliação da empresa

Qualidade do Serviço	5
Produtos Utilizados	4,75
Serviço "leva e traz"	4,75
Satisfação do Cliente	4,75
Colegas de Trabalho	4,75
Atendimento	4,5
Equipamentos	4,5
Treinamento	4,5
Tempo de Execução	4,25
Preço	4,25
Localização	4,25
Ambiente Físico	4,25
Remuneração	4,25
Propaganda	4
Clima Organizacional	4

Fonte: Dados da pesquisa.

Com relação à avaliação realizada pelos colaboradores no Quadro 15, é evidenciado que a qualidade do serviço é um aspecto considerado relevante para a empresa. Os pontos que podem ser melhorados de acordo com os colaboradores é o tempo de execução dos serviços, a propaganda e o clima organizacional. O proprietário (2019) concorda em partes com os colaboradores, pois como o serviço prestado é de grande qualidade e não há a entrega dos veículos aos clientes desde que estejam em perfeito estado. Desta forma o tempo de execução e finalização dos serviços tomam um pouco de tempo há mais do que o normal, porém, é preferível que leve mais tempo e que o cliente fique satisfeito com o serviço e retorne, do que haver um *feedback* negativo. Em relação à propaganda pode-se dizer que a



empresa deixe um pouco a desejar pois a divulgação é realizada somente por redes sociais e o proprietário (2019) afirma que pode melhorar, refletindo em novos clientes. O Quadro 16 mostra os pontos fortes e fracos relacionados pelos colaboradores:

Quadro 16 – Pontos fortes e pontos fracos

	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Bom atendimento	4	
Satisfação do cliente	2	
Equipamentos	1	1
Qualidade do serviço	4	
Tempo de execução dos serviços	1	3
Localização	3	
Bom relacionamento com os funcionários	1	
Desempenho	1	
Esforço da equipe	1	
Falta de recursos		3
Total	18	7

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação aos pontos fortes e fracos foram evidenciados dezoito pontos fortes e sete pontos fracos. Nos pontos fortes destaca-se o bom atendimento da equipe e o serviço prestado de qualidade sendo pontuadas quatro vezes, seguido da localização. Nos pontos fracos destaca-se o tempo de execução dos serviços e a falta de recursos pontuadas três vezes, seguido dos equipamentos. “Todos os equipamentos são de ótima qualidade e sempre buscamos manter a manutenção dos mesmos em dia” (PROPRIETÁRIO, 2019). O Quadro 17 mostra quais os aspectos a melhorar, frente aos colaboradores:

Quadro 17 – Aspectos a melhorar

Aspectos a melhorar	Nº
Instalações físicas	4
Gerência	
Qualificação dos colaboradores	
Marketing e propaganda	
Promoções	
Benefícios para os colaboradores	
Total	4

Fonte: Dados da pesquisa.

Na maioria dos colaboradores os aspectos a melhorar é o quesito instalações físicas. De acordo com o Proprietário (2019) ele concorda com esta afirmação. Como a empresa está há pouco tempo no mercado, primeiramente optou por se estabilizar, mas pretendem ampliar e reformar o local para melhor atender os clientes.

Foi abordado aos colaboradores se existe espaço para *feedback*, incentivo por parte da gerência e se a empresa é boa para se trabalhar, tendo como resposta positiva aos quatro colaboradores.



4.3 ANÁLISE DE SWOT - DIAGNÓSTICO

A análise SWOT compara as oportunidades e ameaças do ambiente externo com as forças e fraquezas do ambiente interno. Tem como objetivo o cruzamento das informações formando uma matriz com quatro células (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003). O Quadro 18 apresenta a análise de SWOT da empresa:

Quadro 18 – Análise de SWOT

AMBIENTE INTERNO	
FORÇAS	FRAQUEZAS
Qualidade do serviço; Bom atendimento; Produtos Utilizados; Localização; Serviço “Leva e Traz”; Satisfação dos clientes; Bom relacionamento entre os colaboradores; Esforço em equipe; Desempenho na execução do serviço; Preço.	Ambiente (Instalações físicas); Propaganda/ <i>Marketing</i> ; Falta de recursos; Tempo de execução do serviço.
AMBIENTE EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Clientes novos; Frotas de empresas; Estacionamento de veículos; Local localizado no centro;	Concorrentes novos; Concorrentes com preços menores; Pouco tempo no mercado;

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação às forças apresentadas, a qualidade do serviço foi o mais votado como ponto forte da empresa de modo geral pelos clientes e colaboradores. O bom atendimento foi o primeiro a ser selecionado pelos colaboradores e o quarto pelos clientes. Na entrevista realizada com o Proprietário (2019) ele afirmou que considera o serviço de qualidade e o atendimento da equipe como um ponto forte da empresa. De acordo com as pesquisas realizadas com os clientes, a média salarial ficou entre R\$998,01 a R\$1.996,00, sendo assim, o fator preço ficou em sétimo lugar na pesquisa com os clientes e em décimo nas pesquisas com os colaboradores, sendo classificado como ponto fraco. Portanto, levando em consideração a qualidade do serviço como fator predominante da empresa, selecionado como ponto forte de acordo com os serviços prestados pelos concorrentes da empresa. “A nossa empresa é focada no bom atendimento e na qualidade do serviço, pode-se afirmar que na cidade alguns dos concorrentes possuem o preço mais alto e alguns mais baixos que o nosso, porém, nenhum deles possui mérito na qualidade do serviço” (PROPRIETÁRIO, 2019).

De acordo com o Proprietário (2019) a empresa possui contabilidade terceirizada, mas possui um controle interno por meio de planilhas de *Excel* onde são anotadas todas as entradas, saídas e despesas. Em relação aos serviços prestados, são em média 200 serviços realizados mensalmente. Com uma margem



de lucro comparada aos gastos da prestação de serviço de 30% sem os gastos e com um custo dos serviços de 50% do preço.

O quesito fraquezas está o ambiente, ou seja, as instalações físicas, seguido da propaganda/*marketing*, sendo selecionado pelos clientes e pelos colaboradores como as principais fraquezas na empresa. Conforme o Proprietário (2019) já havia dito, ele concorda que esses dois aspectos devem ser levados em consideração para realizar melhorias na empresa. Para os colaboradores, as fraquezas da empresa estão relacionadas com a falta de recursos e com o tempo de execução dos serviços. De acordo com o Proprietário (2019), a demora na realização dos serviços é por conta da qualidade que a empresa presta, o veículo precisa sair em perfeito estado, caso contrário o serviço será refeito.

Entre as oportunidades, pode-se evidenciar a grande quantidade de empresas, com frotas própria e a quantidade de estacionamento de veículos se instalando da cidade. Ocasionalmente assim, novos clientes.

As ameaças listadas estão relacionadas com os concorrentes localizados próximos, ofertando um preço menor. Conforme afirma o Proprietário (2019), “os concorrentes sempre haverão, portanto, sempre frisamos em realizar os serviços de forma correta e de qualidade, para que os clientes possam confiar no nosso serviço e escolha a nossa empresa.”

4.4 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

A relação entre a qualidade do serviço da empresa comparado com a do concorrente é reconhecido pelo cliente como superior. “A nossa empresa presta muito na satisfação dos clientes e no bom atendimento dos nossos colaboradores” (PROPRIETÁRIO, 2019). O Proprietário (2019) afirma que a qualidade do serviço prestado na sua empresa e o preço ofertado comparado com a concorrência, é superior. Assim, o preço está de acordo com a qualidade do serviço prestado e com o preço de mercado, levando em consideração, que alguns dos concorrentes possuem preço mais elevado e outros mais inferiores, porém, a qualidade é inferior ao da empresa.

4.5 MISSÃO, VISÃO E VALORES

Partindo-se nas análises coletadas dos clientes, colaboradores e dos proprietários, pode-se afirmar que o potencial competitivo da empresa encontra-se na qualidade do serviço prestado.

A missão é definida como a razão de ser da empresa (OLIVEIRA, 2002). De acordo com o potencial competitivo da empresa foi proposto a seguinte missão: Oferecer uma experiência de excelência, primando pela qualidade dos serviços e satisfação do cliente.

A visão representa o que a empresa pretende ser (OLIVEIRA, 2002). A empresa dispõe da visão: Permanecer sendo referência em lavagem automotiva, visando procedimentos inovadores e ampliando nossa estrutura até 2024.

Os valores retratam todos os princípios e quesitos éticos que a empresa precisa honrar (OLIVEIRA, 2009). São valores da empresa: Ética; Agilidade; Confiança; Qualidade; e Respeito aos clientes.



4.6 PLANO DE AÇÃO

Após finalizar os dados coletados dos clientes, colaboradores e proprietários e ter finalizado a análise externa foram desenvolvidas ações para melhoria da empresa. Foi adotado como objetivo estratégico aumentar a capacidade produtiva da empresa. Tendo em vista que o ponto forte da empresa é a qualidade do serviço e um dos pontos fracos é a demora na execução e finalização dos serviços, além de os clientes disporem de uma faixa salarial de 1 à 2 salários mínimos e apresentarem uma frequência de utilização dos serviços de 1 vez ao mês, foi proposto ao proprietário o aumento no quadro de colaboradores, para possuir uma demanda de serviço maior e um tempo de execução menor, tendo como resultado, o aumento do capital de giro da empresa. Com isso, pode-se investir em melhorias para a empresa. O plano de ação é a estratégia modificada em objetivos que são executados de forma mais detalhada (ANDRADE, 2012). O plano de ação foi estruturado no modelo 5W2H, apresentado no Quadro 19:

Quadro 19 – Plano de ação

(continua)

	What? O que?	Why? Por que?	Who? Quem?	When? Quando?	Where? Onde?	How? Como?	How much? Quanto?
AUMENTAR A CAPACIDADE PRODUTIVA DA EMPRESA	Divulgar a empresa por meio de Redes Sociais	Melhorar a propaganda e o contato com os clientes	Proprietário	A partir de 15/01/2020	Redes sociais	Realizar publicações diárias	R\$0,00
	Divulgar a empresa por meio de rádios	Melhorar a propaganda	Proprietário	A partir de 15/01/2020	Rádios	Contratar os serviços na rádio da cidade	R\$500,00
	Treinar os colaboradores	Manter a qualidade do serviço, dispondo de menos tempo para a prática	Proprietário	A partir de 10/02/2020	Na auto lavação	O proprietário tirar um dia por semana e ensinar uma técnica nova	R\$0,00
	Criar um cartão fidelidade	Atrair e fidelizar os clientes	Proprietário	A partir de 20/02/2020	Na auto lavação	Por meio de cartões fidelidades	R\$300,00
	Comprar ferramentas	Melhorar as atividades dos colaboradores	Proprietário	A partir de 10/04/2020 a 30/04/2020	Na auto lavação	Comprar equipamentos para agilizar o serviço	R\$2210,00
	Contratar colaboradores	Aumentar a capacidade de prestação de serviços	Proprietário	A partir de 01/06/2020 a 15/06/2020	Na auto lavação	Contratar colaboradores	R\$2.200,00



Quadro 19 – Plano de ação

							(conclusão)
What? O que?	Why? Por que?	Who? Quem?	When? Quando?	Where? Onde?	How? Como?	How much? Quanto?	
Reformar o setor administrativo	Melhorar o ambiente e controle financeiro	Proprietário	A partir de 01/01/2023	Na auto lavação	Contratar uma construtora	R\$7.000,00	
Construir um espaço para o setor de polimento	Melhorar o ambiente	Proprietário	A partir de 01/01/2023	Na auto lavação	Contratar uma construtora	R\$10.000,00	
TOTAL						R\$22.210,00	

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação à propaganda/*marketing*, foi apontada como ponto fraco pelos clientes, colaboradores e reconhecido pelo proprietário, portanto para melhorar isso, foi analisado e proposto à divulgação da empresa por meio de rádio, tendo em vista que, é um dos meios que demandam investimentos menores. O valor a ser pago é de R\$500,00 por mês, possuindo a divulgação realizada no jornalismo da manhã. Outro meio analisado foi melhorar o *marketing* por meio das redes sócias, onde a empresa já possui, portanto devem divulgar os serviços semanalmente para os clientes.

Visando atrair mais clientes, foi proposta a empresa a criação de um cartão fidelidade, tendo como objetivo que a frequência que os clientes utilizem os serviços aumente. O benefício será que a cada dez serviços realizados, ganhará uma lavagem simples de brinde. Os custos devem ser pagos pelo aumento do número de clientes.

Como sugestão, os colaboradores solicitaram a melhoria no quadro de ferramentas da empresa para agilizar o processo de execução e finalização dos serviços. Foi proposta a compra de mais um aspirador de pó/líquidos, uma extratora, pistola de lavagem e ferramentas para serem utilizadas na remoção dos equipamentos do interior dos veículos.

Foi sugerido ao proprietário o aumento do quadro de colaboradores, para possuir uma demanda de serviço maior e um tempo de execução menor, tendo como resultado, o aumento do capital de giro da empresa.

Com relação ao treinamento para os colaboradores será para manter a qualidade do serviço, dispondo de menos tempo para a prática. Será aplicado pelo próprio proprietário da empresa.

Tendo em vista a melhoria do ambiente, ou seja, as instalações físicas, foi conversado com um arquiteto para propor ideias para a reforma do ambiente. O empreendimento necessita de um local para serem realizados os serviços de polimento. A proposta foi construir uma garagem com estrutura e pilares metálicos para possuir uma durabilidade maior, podendo investir na colocação de telhas sanduíches, onde ajuda a diminuir a temperatura do ambiente no verão. Em relação ao ambiente administrativo, será realizado uma reforma para reconstituir e aperfeiçoar o local.



5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como finalidade desenvolver um planejamento estratégico em uma pequena empresa de prestação de serviço de lavagem de automóvel, localizada no sul de Santa Catarina. Frente aos objetivos específicos foi proposto levantar dados referentes à atuação da empresa por meio da entrevista realizada com os proprietários. Questionário com todos os quatro colaboradores e questionário respondidos por 107 clientes diferentes.

Em relação ao segundo objetivo específico de traçar as principais metas a serem almejadas pela empresa, foram desenvolvidas a missão, visão e os valores. Os dados demonstram que a qualidade do serviço e o bom atendimento são os pontos fortes da empresa. E os principais pontos fracos foi o ambiente ou instalações físicas e a propaganda/*marketing*.

Sobre o terceiro objetivo específico em propor a empresa de prestação de serviço um planejamento estratégico, foi realizado um plano de ação frente aos pontos fracos da empresa, sendo eles o ambiente ou instalações físicas e a propagação/*marketing*.

Após todas as análises e levantamentos realizados foi levado ao proprietário e o mesmo já se encontra analisando as situações para a implantação das sugestões levantadas. Com o uso do planejamento estratégico proposto pretende-se que a empresa possua um crescimento significativo para os proprietários e continue com a qualidade do serviço prestado.

Com relação às limitações da pesquisa, houve algumas reclamações por meio dos clientes em responder os questionários, alegando, a falta de tempo e também a falta de interesse.

Uma sugestão de estudo futuro é reaplicar a pesquisa em outra empresa do mesmo ramo, a fim de poder encontrar outras opiniões de clientes e novas ideias para serem implantadas nas organizações.

REFERÊNCIAS

ALVES, Juliano Nunes; SILVA, Thiago Bitencourt da; TAVARES, Carlos Eduardo Moreira; DAL-SOTO, Fábio. A utilização do planejamento estratégico como ferramenta de gestão na pequena empresa. **Revista da micro e pequena empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 7, n. 2, p. 80-100, Mai./Ago. 2013.

AMARO, Ana; PÓVOA, Andréia; MACEDO, Lúcia. **Metodologias de investigação em educação: A arte de fazer questionários**. 2005. Monografia (Departamento de Química) – Faculdade de Ciências da Universidade de Porto, Portugal, 2005.

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 2012. 182 p.

ARAÚJO, Jaqueline Chieiramonte; VITA, Kamila; FACHINI, Marcela Graziela; DUARTE, Rosieli Luzetti; TOFOLI, Eduardo Teraoka. **Análise de ambiente competitivo na criação de uma estratégia empresarial**. In: V encontro científico e simpósio de educação unisalesiano, 2015. São Paulo: Unisalesiano Lins, 2015. p. 1-16.



COLTRO, Alex; PAZZINI, Érica dos Santos F. **O papel do planejamento estratégico em uma organização.** 2016. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Metodista de Piracicaba, São Paulo, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Ed. Campus, c2004. 634 p.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 415 p.

DARUGNA, Ana Paula; NORILER, Ida Luciana Martins; ANDRADE, Arnaldo Rosa de. Uma proposta de planejamento estratégico para uma empresa de pequeno porte. **Revista de Administração da Unimep**, v. 5, n. 3, p. 81-100, Set./Dez. 2007. Disponível em: <http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/8>. Acesso em: 23 out. 2019.

DENCKER, Ada de Freitas Maneti. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo.** 4. ed. São Paulo: Futura, 2000. 286 p.

DREES, Christian; SOUZA, Eliane Moreira de Sá; NETO, Odilon José de Oliveira; FIGUEIREDO, Reginaldo Santana. **Diagnóstico estratégico: análise dos ambientes interno e externo de uma agroindústria** Goiânia, 2008. XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia (Economia e Gestão de Agronegócio) – Universidade Federal de Goiás, Rio Branco/Acre, 2008.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica.** São Paulo: Saraiva, 2005. 264 p.

FIGUEIREDO, Antônio Macena de; SOUZA, Soraia Riva Goudinho de. **Como elaborar projetos, monografias, dissertações e teses: da redação científica à apresentação do texto final.** 3. ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2010.

G1. **Petrobrás aumenta preço do diesel em 4,2% e da gasolina em 3,5%.** São Paulo, 2019. Disponível em:

<https://g1.globo.com/economia/noticia/2019/09/18/petrobras-aumenta-preco-do-diesel-e-da-gasolina-nas-refinarias.ghtml>. Acesso em: 26 out. 2019.

GIL, Antonio Carlos. **Didática do ensino superior.** São Paulo: Atlas, 2008. 283 p.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing.** 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000. 764 p.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing.** 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. 750 p.

LOBATO, David Menezes. **Estratégia de empresas.** 9. ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2009.



MARTINS, Marcos Amancio P. **Gestão educacional: planejamento estratégico e marketing**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007. 151 p.

MOREIRA, Erika Santana; TAVARES, Marcelo; CARVALHO, Claudinê Jordão de. Adequação de escala multiitens para avaliar a aplicação do planejamento estratégico em micro e pequenas empresas. **RAC-Eletrônica**, Curitiba, v. 3, n. 1, p.63-80, Jan./Abr. 2009.

MULLER, Cláudio José. **Planejamento estratégico, indicadores e processos: uma integração necessária**. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2014. 224 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 17 ed. São Paulo: Atlas, 2002. 337 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração estratégica na prática: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 281 p.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura e aplicação**. 3 ed. rev. e atual. São Paulo: Thomson, 2013. 507 p.

SEBRAE. **Inteligência competitiva para pequenas empresas**. São Paulo, 2016. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/inteligencia-competitivaparapequenas%20empresas,c77836627a963410VgnVCM1000003b74010aRCRD?origem=tema&codTema=9>. Acesso em: 25 mar. 2019.

SILVA, Vanessa Bolic da; TEIXEIRA, Micheline Machado. A utilização do planejamento estratégico como ferramenta de gestão nas micro e pequenas empresas têxteis. **Revista de Administração da FATEA**, Passo Fundo, v. 10, n. 10, p. 6-141, Jan./Jun. 2015.

TERRA. **Lavagem detalhada de carros é nova tendência em 2018**. São Paulo, 2018. Disponível em: <https://www.terra.com.br/noticias/dino/lavagem-detalhada-de-carros-e-nova-tendencia-em-2018,0c58de563bcd2404d20ffb55bad42d45rma5k2ht.html>. Acesso em: 26 out. 2019.

TERENCE, Ana Clara Fernandes. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento**. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Departamento de Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.

ZANETTE, Daniel Luciano. **Planejamento estratégico: estudo de caso da empresa Gabriella Revestimentos Cerâmicos Ltda**. Criciúma. Santa Catarina. Brasil. 2004. Monografia (Graduação em Administração) – Departamento de Ciências da Administração, da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.



APÊNDICES



Apêndice 01 – Questionário com os clientes

QUESTIONÁRIO: CLIENTE

Esta pesquisa tem a finalidade de conhecer a opinião dos clientes a fim de contribuir para a elaboração de um planejamento estratégico. Tratando-se assim de um estudo para a composição do Trabalho de Conclusão de Curso.

1) Qual seu sexo?

- a. masculino
b. feminino

2) Em qual faixa etária você se enquadra?

- a. de 18 a 25 anos
b. de 26 a 30 anos
c. de 31 a 35 anos
d. de 36 a 40 anos
e. de 41 a 45 anos
f. de 46 a 50 anos
g. acima de 50 anos

3) Em qual média de renda você se enquadra?

- a. até R\$ 998,00
b. de R\$ 998,01 a 1996,00
c. de R\$ 1996,01 a R\$ 2994,00
d. de R\$ 2994,01 a R\$ 3992,00
e. acima de R\$ 3992,01

4) Há quanto tempo você é cliente da auto lavação?

- a. menos de 6 meses
b. entre 6 meses a 1 ano
c. entre 1 ano a 3 anos
d. entre 3 anos a 6 anos
e. mais de 6 anos

5) Com que frequência você leva seu carro a auto lavação?

- a. toda semana
b. quinzenalmente
c. um vez por mês
d. a cada dois meses
e. raramente

6) Avalie os itens abaixo em: **Muito bom, bom, neutro, ruim e muito ruim**

	Muito bom	Bom	Neutro	Ruim	Muito Ruim
Atendimento					
Qualidade do Serviço					
Produtos utilizados no automóvel					
Tempo de execução do serviço					
Serviço de "leva e traz"					
Preço					
Localização					
Ambiente					
Propaganda					

7) Em relação à qualidade do serviço e o preço:

- O preço está de acordo com a qualidade do serviço
 O preço está acima com relação a qualidade dos serviços
 Ótima qualidade mais teria que aumentar o preço

8) Em relação ao preço ofertado e o preço do mercado:

- O preço está de acordo com o mercado
 o preço está em desacordo com o mercado

9) Em relação a qualidade ofertada e a qualidade do serviço do mercado:

- A qualidade está de acordo com o mercado
 A qualidade está em desacordo com o mercado

10) O que você considera sendo o ponto forte da auto lavação?

- a. atendimento
b. localização
c. preço

- d. qualidade do serviço
e. ambiente

11) O que você considera sendo o ponto fraco da auto lavação?

- a. atendimento
b. localização
c. preço
d. qualidade do serviço
e. ambiente

12) Você indicaria nosso serviço para um amigo ou familiar?

- a. Sim
b. Não

13) Quais dos nossos produtos você mais utiliza? Indique até 3.

- a. lavagem detalhada
b. lavagem normal
c. polimento
d. higienização de interior
e. limpeza, hidratação de bancos de couro
f. outros



Apêndice 02 – Questionário com os colaboradores

QUESTIONÁRIO: COLABORADORES

Esta pesquisa tem a finalidade de conhecer a opinião dos colaboradores a fim de contribuir para a elaboração de um planejamento estratégico. Tratando-se assim de um estudo para a composição do Trabalho de Conclusão de Curso.

- 1) Qual seu sexo?
a. masculino
b. feminino
- 2) Em qual faixa etária você se enquadra?
h. até 18 anos
i. de 19 a 24 anos
j. de 25 a 30 anos
k. acima de 31 anos
- 3) Qual seu nível de escolaridade?
a. ensino fundamental incompleto
b. ensino fundamental completo
c. ensino médio incompleto
d. ensino médio completo
e. ensino superior incompleto
f. ensino superior completo
- 4) Na empresa existe espaço para o feedback (perguntas c/ respostas) para quaisquer tipos de assuntos?
a. sim
b. não
- 5) Existe incentivo por parte da gerência?
a. sim
b. não
- 6) Para você, a empresa é boa para se trabalhar?
a. sim
b. não

7) Avalie os itens abaixo em: *Muito bom, bom, neutro, ruim e muito ruim.*

	Muito bom	Bom	Neutro	Ruim	Muito Ruim
Atendimento					
Qualidade do Serviço					
Produtos utilizados no automóvel					
Equipamentos					
Tempo de execução do serviço					
Serviço de "levar e trazer"					
Preço					
Satisfação do Cliente					
Localização					
Ambiente Físico					
Propaganda					
Remuneração					
Clima Organizacional					
Treinamento					
Colegas de trabalho					

8) Cite 5 pontos fortes da empresa:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

9) Cite 5 pontos fracos da empresa?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

10) Em qual aspecto a auto lavação pode melhorar?

- a. Instalações físicas
b. gerência
c. qualificação dos colaboradores
d. marketing e propaganda
e. promoções
f. benefícios para os colaboradores



Apêndice 03 – Entrevista com os proprietários

ENTREVISTA: PROPRIETÁRIOS

Esta pesquisa tem a finalidade de conhecer a opinião dos proprietários a fim de contribuir para a elaboração de um planejamento estratégico. Tratando-se assim de um estudo para a composição do Trabalho de Conclusão de Curso.

1. Perfil Respondente

- 1.1 Qual seu sexo?
- 1.2 Qual seu nível de escolaridade? (Graduação – Formação)
- 1.3 Quais as suas funções na empresa?
- 1.4 Além da empresa de prestação de serviço, possui outras atividades? Quais?
- 1.5 Há quanto tempo você atua nesta área?

2. Perfil Empresa

- 2.1 Como foi criada a empresa? (História da empresa)
- 2.2 Hoje, qual o número de funcionários da empresa?
- 2.3 Quais são os serviços prestados? (Explicar o processo dos serviços)
- 2.4 Os equipamentos da empresa são modernos e atualizados, para uma demanda maior?

3. Setores

- 3.1 Como é o atendimento da sua equipe? O que você faz para que a sua equipe atenda ainda melhor?
- 3.2 Após a prestação de serviço, você faz algo para manter o vínculo com o cliente?
- 3.3 Como é a qualidade do seu serviço? E comparado ao do concorrente?
- 3.4 Qual é o diferencial do seu serviço para o do concorrente?
- 3.5 Como é o seu preço comparado com o do concorrente?
- 3.6 Como é realizada a divulgação de marketing/propaganda? (rádios, jornais, redes sociais, outdoors).
- 3.7 Você acredita que o marketing pode trazer maior rentabilidade para a empresa?
- 3.8 Quantos serviços em geral (ao todo) são prestados mensalmente? (Em média)
- 3.9 Qual a margem de lucro comparada aos gastos da prestação de serviços?
- 3.10 E os custos dos serviços representam quantos por cento do preço?
- 3.11 Você tem controle financeiro? Quais?
- 3.12 Sua contabilidade é feita na empresa ou terceirizada?
- 3.13 Vocês fazem treinamento? Como?
- 3.14 Como você considera o ambiente de trabalho?
- 3.15 A empresa sofre com o absentismo e rotatividade?
- 3.16 Os colaboradores da empresa possuem algum benefício?
- 3.17 O que você considera sendo o ponto forte da auto lavação?
- 3.18 O que você considera sendo o ponto fraco da auto lavação?
- 3.19 Quais as oportunidades externas da empresa?
- 3.20 Quais as ameaças externas da empresa?