

ALANA NIZER MARINELI

JENNIFER SAADE DE SOUZA

HIGOR BARANOSKI DA SILVA

MARCIA RIBEIRO

CONSULTORIA EMPRESARIAL – REVIZZE CENTRO AUTOMOTIVO

CURITIBA

2017

ESIC BUSINESS AND MARKETING SCHOOL

ALANA NIZER MARINELI

JENNIFER SAADE

HIGOR BARANOSKI DA SILVA

MARCIA RIBEIRO

CONSULTORIA EMPRESARIAL – REVIZZE AUTO CENTER

Projeto Integrador de graduação apresentado como requisito parcial à obtenção do grau de Gestão Comercial, da ESIC *Business & Marketing School*.

Orientador: Iziquel Antonio Radvanskei

CURITIBA

2017

TERMO DE APROVAÇÃO

ALANA NIZER MARINELI

JENNIFER SAADE

HIGOR BARANOSKI DA SILVA

MARCIA RIBEIRO

CONSULTORIA EMPRESARIAL – REVIZZE AUTO CENTER

Projeto integrador aprovado como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Comercial da ESIC – *Business & Marketing School*, para seguinte banca examinadora:

Orientador:

Professor: _____

Iziquel Radvanskei

Banca Avaliadora:

Professor: _____

Nome

Professor: _____

Nome

Professor: _____

Nome

Professor: _____

Nome

Local e Data da Banca: ____, __ de _____ de ____.

Dedicamos esse trabalho a Deus, por ser nossa grande fonte de inspiração, ao nosso orientador pela ajuda e confiança depositada em nós, e a todos os amigos e familiares envolvidos.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiramente a Deus, por ser guia e inspiração ao longo dessa jornada, aos amigos e familiares envolvidos que com todo o carinho e compreensão não mediram esforços para que chegássemos até aqui.

Nosso especial agradecimento a todas as pessoas que colaboraram como sujeitos da pesquisa, em especial aos professores Antônio Carlos Richter, Marlon Souza, Guilherme Kuster, a sempre presente Karin Gellerth, sempre contribuindo com fortes materiais de estudo e enriquecimento, além dos eternos agradecimentos ao nosso orientador, Iziquel Radvanskei pelo acompanhamento, revisão e fonte de inspiração para o presente estudo.

Agradecemos ainda a toda a prestatividade das equipes das empresas Revizze, Ford Slavieiro, Foxtron e Locadora O, por cederem tempo, espaço e informações de processos e métodos cotidianos para servirem como base para este trabalho.

Nossa cabeça é redonda para permitir ao pensamento mudar de direção. (Woody Allen)

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

MAPA 1 – Localização aproximada da Revizze e suas locadoras.....	20
QUADRO 1 – Macro funções e tarefas de um gerente de vendas.....	26
QUADRO 2 – A Escala das necessidades de Maslow.....	33
QUADRO 3 – Fontes de Recrutamento	42
QUADRO 4 – Hierarquia dos objetivos e desafios da empresa.....	50
QUADRO 5 – Comparativo entre Ford e Revizze.....	63
QUADRO 6 – Matriz SWOT/FOFA.....	67
QUADRO 7 – Cronograma Plano de Especialização.....	78
QUADRO 8 – Calendário de Eventos 2018.....	79
QUADRO 9 – Plano de ação curto, médio e longo prazo.....	94
FIGURA 1 – Impacto da oportunidade/ameaça na expectativa da empresa.....	29
FIGURA 2 – Campanha <i>gay friendly</i>	37
FIGURA 3 – Brindes do plano de <i>endomarketing</i>	74
FIGURA 4 – Planta baixa recepção antes.....	81
FIGURA 5 – Planta baixa recepção depois.....	83
FIGURA 6 – Planta baixa pátio antes.....	85
FIGURA 7 – Planta baixa pátio depois	85
ORÇAMENTO 1 – Reforma recepção	84
ORÇAMENTO 1 – Reforma pátio.....	87

RESUMO

O objetivo deste estudo será de verificar e avaliar a situação de uma empresa de manutenção, limpeza e assistência de veículos na cidade de Curitiba, no bairro Hauer. Nesse projeto foram aplicadas pesquisas qualitativas e quantitativas, além de técnicas e estudos adquiridos durante a graduação de Gestão Comercial. Este trabalho contará com um estudo aprofundado sobre o mercado em que a empresa está inserida, seu público alvo e tudo que envolve a viabilidade econômica e empresarial do negócio.

Palavras-chave: Consultoria; Plano de Negócio; Avaliação de Desempenho; Setor Automobilístico.

ABSTRACT

The objective of this study will be to verify and evaluate the situation of a maintenance, cleaning and vehicle assistance company in the city of Curitiba, in the Hauer neighborhood. In this project, qualitative and quantitative researches were applied, as well as techniques and studies acquired during the graduation of Commercial Management. This work will have in-depth study on the market in which the company is inserted, its target public and everything that involves the economic and business viability of the business.

Keywords: Consulting; Business plan; Performance evaluation; Automotive industry.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	13
1 CAPÍTULO 1.....	14
1.1 A CONSULTORIA.....	14
1.2 ESTUDO DO SETOR E APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	15
1.3 ESTRUTURAÇÃO EMPRESARIAL DETALHADA.....	18
1.4 PLANO DO PROJETO.....	21
1.5 OBJETIVOS E METAS	22
2 CAPÍTULO 2 - ESTUDO APROFUNDADO DAS BASES TEÓRICAS DA ORGANIZAÇÃO	23
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO	25
2.1.1 Planejamento Estratégico	27
2.1.2 Administração da Força de Vendas.....	30
2.1.3 Desenvolvimento da Força de Vendas.....	30
2.2 MÉTODOS CLASSIFICATÓRIOS E AVALIATIVOS DA EQUIPE	31
2.3 MOTIVAÇÃO DA EQUIPE.....	32
2.4 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DO CRESCIMENTO DO DESEMPENHO	34
2.5 MARKETING	34
2.5.1 Endomarketing.....	38
2.6 FINANCEIRO.....	39
2.7 RECURSOS HUMANOS	40
2.7.1 Remuneração Total.....	43
2.8 RESPONSABILIDADE SOCIAL E MEIO AMBIENTE.....	43
2.9 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	46

3	CAPÍTULO 3 – ANÁLISE DE DADOS E LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES	49
3.1	OBJETIVOS E DESAFIOS	50
3.2	NOVO MODELO DE NEGÓCIO	55
3.3	LAYOUT E ESPAÇO FÍSICO	56
3.4	IMAGEM e cultura organizacional	57
4	CAPÍTULO 4 – diagnóstico	58
4.1	Matriz SWOT	67
5	CAPÍTULO 5 – APLICAÇÃO	67
5.1	IMAGEM ORGANIZACIONAL	68
5.1.1	AÇÃO 1 – Especialização.	71
5.1.2	AÇÃO 2 – Motivação e Incentivos.....	72
5.1.3	AÇÃO 3 – Ação visual: Vamos Construir Juntos?	73
5.2	ESPAÇO FÍSICO E LAYOUT	81
5.2.1	Recepção	81
5.2.2	Pátio e Pintura	84
5.3	NOVO MODELO DE NEGÓCIO – IMPLANTAÇÃO NA LOCADORA O.	86
6	CONCLUSÃO	88
	BIBLIOGRAFIA	94

INTRODUÇÃO

A consultoria, área relativamente recente, mas cada vez mais comum, é uma vertente científica que teve os estudos aprofundados próximo a Revolução Industrial e intensificado na Grande Depressão de 1929, de forma a prevenir-se de instabilidades econômicas e sociais destes períodos, onde organizações e nações começam a buscar ajuda de *experts* e conselheiros. Desta forma, a antiga figura de conselheiro, agora mais evoluído na figura de profissional consultor, visa familiarizar-se com a empresa, nação ou outra área, entendendo, avaliando e oferecendo a ela caminhos, processos e soluções a serem atingidas.

Neste cenário, o presente projeto buscará estudar a empresa Revizze Centro Automotivo, visando o diagnóstico de acordo com sua atual situação, perante colaboradores, clientes e demais áreas de influência, de modo a fornecer propostas de mudanças, adaptações e mecanismos de evolução processual, estratégias e ações, alinhados as expectativas dos proprietários e sócios da empresa, afim de atingir melhores resultados em quesitos de satisfação, faturamento, mercado de cobertura, posicionamento em relação a concorrência e demais áreas, possuindo como base os conhecimentos e técnicas adquiridas ao longo do curso tecnólogo de Gestão Comercial oferecido pela instituição ESIC – *Business & Marketing School*, de forma que todo o conteúdo aprendido e absorvido neste período, possam ser testados e colocados em prática.

Para início do trabalho, foi realizado um estudo do seu mercado de atuação, além de demais temas que a consultoria em questão avalia como crucial em uma organização bem estruturada no cenário atual. Esses conteúdos iniciais servirão de base e fundamentação para um aprofundado diagnóstico por meio da ferramenta *benchmarking*, comparando a Revizze a rede de concessionárias Ford, além de apresentação de planos e estratégias empresariais. Desta forma, o projeto atual visa a elaboração de ações mais compatíveis com a realidade da empresa apresentada, que sejam úteis e relevantes à força e vendas, multiplicando à todas as áreas e posicionando-a melhor em seu mercado.

1 CAPÍTULO 1

1.1 A CONSULTORIA

No mundo de hoje, uma das maiores características e um dos maiores diferenciais para quem deseja estar à frente do mercado é o conhecimento, afinal, estamos na era da informação e muito além de criar ou gerar informação, temos a capacidade de processamento e uso conforme nossos objetivos. A ascensão da tecnologia em nossa vida, nos permite não só gerenciar, mas também gerar riquezas, a exemplo disso, conforme dito por Luciano Floridi¹, as civilizações mais ricas não são aquelas como o Brasil ou a Turquia que ainda estão arraigadas em criação de animais ou questões agropecuárias, mas sim as que gerenciam informação, como os Estados Unidos ou Canadá. Porém, essa não é uma tarefa fácil de ser realizada, afinal, além de coletar o conhecimento e informação, este ainda precisa ser filtrado, trabalhado e constantemente aplicado, já que, devido ao excesso de informações, tendências, manias e assuntos diários, o conhecimento e a informação adquiridos hoje, em questão de semanas ou meses já correm o risco de tornarem-se obsoletos, incompletos ou até inadequados. Diante da exigência do mercado e da sociedade que busca a imagem corporativa ideal e em constante atualização, que a consultoria conquista seu mercado, agindo como forte ferramenta de mudança e conquista de objetivos e resultados.

A Consultoria empresarial é, segundo Grocco e Guttman (2010), conforme o *Institute of Management Consultants* da Inglaterra:

“O serviço prestado por uma pessoa ou grupo de pessoas, independentes e qualificadas para a identificação e investigação de problemas que digam respeito a política, organização, procedimentos e métodos, de forma a recomendarem a ação adequada e proporcionarem auxílio na implementação dessas recomendações.”

Um dos maiores motivos para a contratação da consultoria é a necessidade de adquirir ou administrar o conhecimento e suas informações, afinal, são frequentes as vezes em que situações como essas ocorrem, como

¹ The Fourth Revolution (2014)

quando a empresa não sabe do que precisa, quando tem o conhecimento e as informações, mas não sabe como aplicá-lo, ou até quando não sabe administrar a gestão delas. Além disso ainda existe a falta de tempo, onde a empresa que não possui nenhuma área ou responsável para isso, e busca através da consultoria se beneficiar com a busca e análise de informações, diminuindo a lacuna competitiva perante a concorrência frente a complexidade e turbulência ambiental e pela inovação da postura empresarial, sem precisar comprometer o tempo ou o desempenho de nenhuma parte da corporação.

A consultoria pode ser aplicada ainda, devido as constantes mudanças do mundo corporativo, dentre elas, podemos destacar fatores econômicos, com um mercado cada vez mais aberto, favorecendo o setor privado, com a retirada gradual do Estado como corporação, sendo gradativamente reduzido, permanecendo apenas como agente regulador e tornando o setor privado mais ativo, com perfil mais atuante e com maior autonomia.

Outro fator a ser levantado é o tecnológico, com crescimento de transações *online* (*internet banking*, *home shopping*, cartões de crédito) com o uso amplo de soluções integradas da tecnologia da informação, atendendo as necessidades dos clientes, com custos mais baixos, melhor acesso à comunicação, redução do tempo necessário para cada operação, *buzzmarketing* e até maior bombardeio pela concorrência.

Existe ainda a questão social e demográfica, onde o indivíduo busca pela qualidade de vida, avançando por meio da redução do crescimento populacional e da evasão das empresas dos centros do primeiro nível para o segundo nível.

1.2 ESTUDO DO SETOR E APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A produção, distribuição ou manutenção de veículos no Brasil nem sempre foi como conhecemos hoje, em que o carro se tornou uma peça fundamental e indispensável para a maioria dos brasileiros, e que os gastos e manutenção com ele, sejam parte previsível do orçamento. Conforme apresentado por Salomão (2015), o automóvel não teve um único criador, uma pessoa que o fez do zero e detém todo o crédito pela criação, como ocorre em outras invenções e marcos da história, o carro teve diversos criadores, cada qual

com a responsabilidade de respectivas peças e componentes de um todo, como o motor, ligamentos, a roda e sistema hidráulico e afins. A primeira junção dessas peças dispondo do carro semelhante ao que temos hoje, com sistema motorizado e funcionando a partir de gasolina foi realizada por Karl Benz, entre 1885 e 1886. Mais tarde, o Peugeot *type 3* foi importado pela família de Santos Dummont e foi o primeiro carro que se tem notícia a estar em solo brasileiro.

Fato é que apesar de fábricas terem sido criadas poucas décadas depois, em 1919 com a Ford, dirigir um automóvel demorou para se tornar tão corriqueiro como é hoje, afinal, não haviam estradas prontas para recebê-los, e aqueles que tinham poder de compra suficiente para adquirirem um veículo, usavam-no apenas como objeto de orgulho e de ostentação.

Foi em 1956 com o atual presidente Juscelino Kubistchek que as coisas realmente começaram a mudar, com a criação do Grupo Executivo da Indústria Automobilística (GEIA), que recebia de indústrias projetos para um plano de trabalho e jornada na indústria automobilística nacional.

Após a aprovação de diversas empresas interessadas no investimento desta área, este setor começou a se movimentar e, após diversas mudanças, modelos e evoluções, se tornou como conhecemos hoje, onde existe todo um sistema projetado para receber e facilitar o ambiente para os carros e demais automóveis, além destes não serem mais um objeto de luxo em que poucos têm acesso, mas dispondo de modelos cada vez mais acessíveis a praticamente todo tipo de pessoa, se tornando parte fundamental para evolução e crescimento de nossa sociedade.

Hoje, mais de 100 anos depois dos primeiros modelos, contamos com uma indústria com proporções gigantescas, onde segundo o *site* Globo, só em 2014, já possuíamos uma média de 4 carros por habitante do país, contando com incontáveis modelos e marcas.

Neste cenário, notamos o crescimento constante de outra indústria que se destaca por prestar a manutenção e serviços diversos a estes automóveis, é aqui que se encontra a Revizze, Centro Automotivo, situada no Bairro Hauer, na região centro-sul de Curitiba.

Este Bairro também possui sua história, conforme apresentado pela IPPUC em 2015, em 1863 o alemão Robert Hauer e sua família vieram ao Brasil, onde se dedicaram à área industrial, como a instalação da primeira geradora de energia elétrica da cidade e a montagem de um grande armazém, para aluguel de carruagem, com cocheiras no local, entre outros empreendimentos. Na década de 1980 adquiriram um terreno de aproximadamente 500 alqueires localizado na parte sul da cidade. Com a morte de Robert Hauer alguns anos depois, este terreno foi dividido entre seus seis filhos, originando mais tarde o bairro do Hauer (anteriormente chamado de Vila Hauer), além do Novo Mundo, Lindóia, Parolin, Fanny e Xaxim. O bairro do Hauer possui uma área de aproximadamente 399 hectares, e segundo dados de 2014/15 (IPPUC) possui população aproximada de 13.315 habitantes, distribuídos por volta de 4.877 domicílios², possui algumas empresas e diversos comércios locais. A área comercial do bairro é mais forte próxima da região da Avenida Marechal Floriano Peixoto e a ruas diretamente ligadas a ela, onde se encontra o maior fluxo de transporte público, por conta das canaletas de ônibus.

É neste cenário e neste bairro então, que foi criada em 01 de agosto de 2014, a Revizze (Reviza Car Centro Automotivo) tendo envolvimento de dois sócios com nível familiar. O espaço físico da Revizze pode ser visto nas fotos apresentadas no Anexo VII.

Os serviços prestados pela Revizze são os mais diversos, como a mecânica, com revisão de veículos, manutenção de motores e borracharia. Limpeza de automóveis, com aspiração, limpeza de painéis, tapetes e vidros, lavagens, secagem, ceras líquidas e em pastas, higienizações, limpeza, chassi e motor.

A administração da Revizze é inteira constituída por indivíduos da mesma família, e além destes, possui entre 10 a 16 contratados distribuídos nos setores administrativo, comercial e operacional.

² IPPUC, 2015.

A Revizze também conta com *freelancers* e colaboradores terceirizados não listados devido a rotatividade. Desde sua abertura (4 anos), a Revizze já teve mais de trinta ex-contratados registrados desligados.

1.3 ESTRUTURAÇÃO EMPRESARIAL DETALHADA

A empresa é prestadora dos serviços de *Lava Car*, com lavagem, higienização e polimento. Também oferece vagas de estacionamento, com plano mensal e diário, além de revisão e mecânica em geral. Atende duas locadoras de veículos, prestando os mais variados serviços. As áreas de atuação da Revizze serão melhor apresentadas nos parágrafos a seguir.

O departamento administrativo é constituído por quatro pessoas, a maioria destas possuindo certo grau de parentesco. Apesar da alta quantidade de pessoas na gestão, considerando o tamanho da empresa, não existe estruturação de planejamento administrativo. A empresa não possui cargos definidos, então a maior parte dos envolvidos nas questões administrativas, como RH, folha de pagamento e administração, também atuam na organização dos veículos do pátio, recepção ao cliente, busca de veículos em locadoras, atendimento ao telefone e ainda auxiliam nas atividades prestadas no veículo, quando necessário. Este tema será melhor apresentado no tópico de diagnóstico.

Na área de mecânica, os envolvidos são encarregados de atender o cliente, gerar ordens de serviço, cotar peças com os fornecedores, encaminhar ao cliente orçamentos e preços e repassar autorização ou não da execução do serviço com aprovação do orçamento. Na parte técnica, os mecânicos prestam os mais variados serviços necessários, tais como reparos e recuperações. Entre os serviços executados na área mecânica, são finalizados de três a cinco carros por dia. O tempo de execução de atividades mecânicas exigido é de 1 (um) dia útil, em média. Para serviços acima de R\$ 300,00 é oferecida uma lavagem completa como cortesia.

Já na área de atendimento aos clientes de locadoras de veículos, devido à grande demanda, geralmente se trabalha com frotas de veículos, com conjuntos de carros sendo recebidos e despachados simultaneamente. Por

critério de apresentação e ainda para proteção da imagem dos clientes, a primeira locadora será chamada de Locadora L, e a segunda como Locadora O.

Locadora L: Em teoria, aproximadamente as oito pessoas que constituem o quadro funcional da Revizze atuam nos serviços realizados para esta locadora, sendo um supervisor geral e sete envolvidos na execução e operações. O processo funciona da seguinte maneira: O automóvel é destacado pela Locadora como dependente de serviços e assim, separado. A Revizze então busca e dá entrada no veículo, onde é realizado o *check-list* para levantamento de necessidades. Feito esse processo, o orçamento é formulado e enviado para a Locadora. Com sua autorização, o veículo é encaminhado para a realização dos serviços requeridos. Nesta etapa, o destino do automóvel depende do que precisa ser feito nele, já que os serviços referentes a vidros, pneus, funilaria e pintura são terceirizados pela Revizze. Quando necessário, o veículo é levado até a empresa terceirizada que os executa e devolve, para que então os serviços realizados internamente na Revizze possam ser executados, sendo eles: lavagem de motor e chassi, limpeza interna do veículo, higienização, polimento, finalização e acabamento.

Algumas informações importantes a serem consideradas sobre os serviços prestados a essa Locadora é que o transporte dos veículos, seja de busca ou entrega na própria locadora ou nas empresas terceirizadas é de total responsabilidade da Revizze, tais como os custos relacionados a esse processo. A Locadora L fica situada em duas localidades, bairro Guabirota (12 a 25 km de distância, dependendo do trajeto – 20 minutos para transporte), e bairro Bigorilho (10 a 11 km de distância – 30 minutos para transporte). Os serviços prestados por veículo possuem prazo máximo de 18 dias para conclusão. São finalizados cerca de 15 a 25 veículos mensais.

Locadora O: De forma semelhante, as mesmas oito pessoas são comprometidas com os processos e operações da Locadora O, mas alguns dos serviços que a Revizze presta para ela são diferentes dos oferecidos a Locadora L. Aqui, após recolher o veículo, também é realizado o *check-list* e levantamento de necessidades, assim como realização do orçamento enviado para aprovação da Locadora. A Revizze também terceiriza alguns serviços prestados, então, quando o orçamento é aprovado, caso o carro precise de serviços de martelinho,



Mapa1 – Localização aproximada da Revizze e suas locadoras.

funilaria ou lataria, é encaminhado para as empresas contratadas, para só então seguir nas atividades internas realizadas. Os serviços realizados internamente são: mecânica, lavagem de motor e chassi, limpeza interna do veículo, polimento, higienização, finalização e acabamento.

No início do projeto, havia apenas este nível de relacionamento entre a Revizze e a Locadora O, porém surgiu então uma nova oportunidade de negócio, tema este que será abordado em capítulos posteriores.

O transporte de veículos, com busca e entrega nas empresas terceirizadas e na locadora também é de responsabilidade da Revizze, tal como os custos relacionados a esse processo. A Locadora O está situada no bairro Portão (10 a 17 km de distância), totalizando aproximadamente 1 hora de distância até a Revizze. 40 a 85 carros são finalizados por mês.

Após a finalização dos serviços prestados a ambas as locadoras, a logística externa de entrega ocorre de forma desordenada, sem um horário fixo estabelecido. Devido a longa distância e localização das locadoras, utiliza grande parte do quadro funcional para entrega e simultânea coleta de novos veículos, comprometendo a rotina interna da Revizze em termos de horários de intervalos dos colaboradores extrapolados, além de interromper frequentemente suas atividades.

Além dos serviços citados, a Revizze ainda oferece vagas de estacionamento, com planos diários e mensais, oferecendo uma lavagem completa exclusiva aos clientes mensalistas.

Os serviços de *lava car* prestados são de limpeza externa, limpeza interna, higienização e polimento.

Sob essa perspectiva, o presente grupo se dispõe a prestar serviços de consultoria a empresa aqui apresentada, conforme plano apresentado nos tópicos seguintes.

1.4 PLANO DO PROJETO

O plano do projeto apontará a forma que será executado dentro do tempo previsto, sendo de aproximadamente um ano, tendo o primeiro semestre de 2017 como levantamento de dados e informações relevantes, e o segundo semestre como aplicação e criação de ferramentas e fórmulas de possível futura execução.

Dentro desse período, pretende-se atingir determinados objetivos e metas, dentre eles podemos destacar primeiramente compreender toda a organização, seus processos, etapas e indivíduos, delimitando sua região, conhecendo seu território e toda a área de abrangência da empresa. As

pesquisas serão feitas de duas formas: de maneira formal, com entrevistas, formulários e questionários, mas também informal, por meio de conversas, de forma que se crie uma real relação com a administração da Revizze e seus influenciadores, adquirindo maior veracidade e exatidão possível de informações. Por questões de organização, os dados e informações coletados serão contextualizados no corpo do estudo, mas suas respostas em sua grande maioria estarão disponíveis para consulta nos arquivos anexados.

Após essa etapa, possuindo informações úteis, buscará trabalhar e gerenciar tais informações, identificando melhorias que possam refletir a lucratividade da empresa como um todo, além de melhorar a qualidade de seus serviços e a eficácia de seus processos.

1.5 OBJETIVOS E METAS

Após o primeiro olhar da consultoria sobre a empresa, e conversas com a administração e envolvidos da mesma, foram definidos alguns objetivos iniciais:

Devido à alta rotatividade já identificada e reconhecida pela empresa, o primeiro objetivo será estudar o clima organizacional interno, verificando sua qualidade e seu estado atual, e quais as razões e resultados para que ocorra o alto *turnover*. Aqui, serão identificados quaisquer problemas ou pontos relevantes no que se diz respeito ao ambiente interno corporativo (*endomarketing*), criação e melhoria da imagem empresarial. Por último, como grande fator de inspiração para esse caso, a consultoria terá a oportunidade de acompanhar a implantação da Revizze dentro da Locadora O. Todos esses tópicos serão abordados no capítulo 3 e 4 deste trabalho.

Dentro dessas expectativas, será desenvolvido métodos de forma que possa ter o melhor desempenho dentro de sua área comercial. Na primeira aplicação da consultoria, serão trabalhados apenas metodologias de solução e melhoria dentro do cenário atual já existente, sendo basicamente no ambiente da cidade de Curitiba, espaço geográfico em que a Revizze está situada. A critério de saber vale informar que no período de estudo e aplicação da consultoria em questão, a Revizze havia contatado um grupo para estudo da área financeira e seu faturamento, e outro grupo, o deste presente estudo para

avaliação da força de vendas e demais áreas da empresa. Por conta disso, esse estudo não terá foco na área financeira e suas vertentes.

2 CAPÍTULO 2 - ESTUDO APROFUNDADO DAS BASES TEÓRICAS DA ORGANIZAÇÃO

Para início das atividades práticas, o projeto levanta conceitos teóricos a respeito do que se entende como empresa e suas vertentes, já que, segundo Urowick, conforme apresentado por Oliveira (1999), a prática precisa ser fundamentada na teoria, então, para se fazer uma consultoria de qualidade, precisa-se conhecer a corporação e qual o ideal para ela. É importante ressaltar que os assuntos levantados na parte teórica dizem respeito ao ideal que qualquer empresa que busca manter-se viva e saudável visa alcançar, mas entendemos que o ideal é difícil de ser trabalhado e deve ser implementado aos poucos, com metas de curto, médio e longo prazo. Inicialmente nem todas as práticas serão adotadas, porém é importante ter ciência da meta a ser alcançada afim de que a empresa sempre possa ter um rumo e objetivos a serem concluídos.

Para que isso aconteça, a empresa precisa definir claramente seu lugar e qual imagem deseja atingir e apresentar, além de alinhar isso com toda a corporação, o que pode ser feito através do planejamento estratégico, definindo claramente sua visão, missão e seus valores. Precisa conter um plano de nova visão para realizar negócios com o advento da internet, oferecendo maior praticidade, agilidade e conforto. Atendimento proativo sobre as exigências dos clientes; descentralização das decisões, treinamento de membros da corporação que fazem parte do processo decisório (*empowerment*), e estrutura administrativa enxuta com o uso da tecnologia.

Uma maneira útil e prática de espalhar isso para a corporação é através da comunicação de negócios, tendo o público interno como alvo, afim de espelhar o público externo. Segundo Gates (1999), existem três importantes vertentes para tal comunicação, sendo:

- Conhecimento: utilização de e-mail organizacional; agilidade da informação de reflexo; estudar vendas online com discernimento a fim de conhecer tendências e personalizar prestação de serviços à clientes específicos; usar PCs para análise de negócios e utilizar colaboradores de conhecimento para desenvolvimento de raciocínio de produtos, serviços e lucratividade; usar ferramentas digitais para compartilhamento de conhecimento em tempo real, transformar processo de papéis em digital liberando colaboradores para tarefas de maior valor.
- Operações de negócios: usar ferramentas digitais para gerar valor agregado utilizando conhecimento de colaboradores, criar feedback digital para melhorar qualidade de produtos, serviços, (indicadores de qualidade); utilizar ferramentas digitais para solucionar reclamações de clientes; usar comunicações digitais para redefinir a natureza de seu negócio e suas fronteiras. Tornar-se maior e mais substancial ou menor e mais íntimo, como exigir a situação do cliente.
- Comércio: negociar informações por tempo através de transações digitais com todos os fornecedores e parceiros, (*just in time*); usar a entrega digital de vendas e serviços para eliminar o intermediador com o cliente; utilizar ferramentas digitais para resolver o problema do cliente, deixando um contato pessoal para situações mais complexas.

Para o sucesso desse negócio então, deve-se buscar a excelência na perspectiva do cliente e não apenas da empresa. É ter empatia. Também podem ser implantados indicadores de eficiência como os financeiros, resultados operacionais, resultados obtidos quanto a qualidade do produto e dos serviços, resultado quanto ao desempenho dos fornecedores externos e internos. Com isso, empresas e corporações devem utilizar de consultoria especializada para estarem conectadas ao mundo de hoje, usufruindo dos avanços tecnológicos em seu segmento, tornando-se cada vez mais inovadoras e eficientes não só em seu mercado local, mas sim na ascensão de uma visão de globalização.

Ela deve compreender informações e relatórios em tempo hábil, com qualidade e objetividade, afim de atingir a melhoria das informações dentro das empresas, remoção de controles paralelos e atividades que não acrescentam valor agregado ao produto/serviço final; dados em formato digital no ponto de origem para reduzir erros; automação de atividades rotineiras, monótonas e com custos altos tais como reconciliação de contas, aprovações, relatórios de exceções e outros; criação de uma rede eletrônica de parcerias.

É nesse cenário que a consultoria será aplicada na empresa Revizze, pois após breve olhar inicial, notou-se necessidade de alinhamento, mudança e melhoria de diversos pontos, que serão abordados com mais profundidade nos tópicos e capítulos posteriores. Afim de aprimorar o conteúdo e facilitar o acesso a informação, como material teórico, introdução básica, conteúdo e embasamento anteriores a aplicação, o presente estudo foi dividido em grandes tópicos, os quais fazem referência a áreas importantes para a empresa estudada e do ideal estimado para ela, sendo eles: Planejamento Estratégico (gestão e administração), Marketing, Financeiro, Processos e Operações, além de Recursos Humanos e Responsabilidade social e suas questões ambientais, além da tão importante Cultura Empresarial.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO

As responsabilidades dos profissionais especializados na área de vendas não se limitam apenas ao ato da comercialização em si. De forma muito mais abrangente, estes profissionais precisam ter noções do histórico de desempenho, controle e compra de matéria-prima, noções de estoque, desenvolvimento de produtos, orçamento de marketing, prospecção de clientes e fidelização dos atuais, além de outras inúmeras atividades. As empresas estão amadurecendo, e os relacionados dela precisam amadurecer junto, entendendo seu papel na empresa.

Para tais, assim como toda a área de vendas, a função da gestão ou administração de vendas não se limita apenas a atividades burocráticas, com tabelas, formulários, comunicação ascendente e descendente ou qualquer outra

função tradicional. Suas atividades são abrangentes, assim como apresentado por Spiro:

“Atualmente, as vendas personalizadas e da administração de vendas têm dimensões muito mais amplas. Muitos executivos de vendas são responsáveis pelo planejamento estratégico, pelas previsões, pelo orçamento, pelo projeto de regionalização e análise de vendas e de custos, além das atividades mais tradicionais. Os gerentes de vendas devem ter o cuidado para que essas atividades sejam integradas. [...] se uma dessas atividades não for bem executada, afetará as demais.” (SPIRO, 2000, p. 12).

Logo, percebemos que o gerente de vendas não é responsável apenas pelas atividades básicas. Independente do porte da corporação, ou de seu nível de gerência (e quantidade de subordinados), ele executa papéis muito variados, como apresentado no Quadro 1.1.

Macro funções de um gerente de vendas:	
Planejamento da Força de Vendas:	Definir objetivos
	Propor estratégias
	Organizar (estruturar) a força de vendas
	Dimensionar o tamanho da força de vendas
	Criar remuneração atrativa
Administração da Força de Vendas	Recrutar e selecionar equipes
	Prover Liderança
	Motivar Equipes
	Avaliar o Desempenho
Desenvolvimento da Força de Vendas	Treinar e aprimorar relacionamentos

QUADRO 1 - Macro funções e tarefas de um gerente de vendas

Fonte: Administração de Vendas (GOBE)

Tais atividades tiveram uma grande evolução ao longo do tempo. Inicialmente, a administração de vendas tinha como funções básicas recrutar, selecionar uma força de vendas e após isso, ainda treinar, supervisionar e motivar tais pessoas. Hoje, porém, isso está muito mais abrangente, afinal, são desenvolvidas também, funções como planejamento estratégico, previsões orçamentárias, orçamento de vendas, avaliação de vendas e custos e etc.

2.1.1 Planejamento Estratégico

O planejamento, ferramenta importantíssima para o contexto empresarial e pessoal, é quando, com base em dados presentes, passados e objetivos futuros, toma-se decisões. É esperar obter lá na frente resultados e efeitos com atitudes tomadas hoje. O planejamento tem se mostrado então, grande aliado da administração de vendas, afinal, nota-se que, quando se há um planejamento bem definido, com objetivos mensuráveis, estratégias e táticas organizadas e detalhadas, há maior facilidade, clareza e exatidão ao trabalhar com coleta de resultados, pontos de melhorias, além de obter-se maior segurança em quaisquer dificuldades.

Sob o aspecto conceitual apresenta dimensões específicas que compõem e justificam a amplitude de sua abordagem. Trata-se de um processo decisório contínuo, executado de forma interativa antes, durante e após sua implementação. Poderá provocar uma série de alterações nas características de pessoas e atividades da empresa.

Em busca da efetividade do processo decisório, o planejamento estratégico precisa ser retroalimentado pela execução dos outros níveis de planejamento, como: o tático o qual focaliza em otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo, e o operacional, onde ocorre a formalização das metodologias e implantação estabelecidas, ou seja todos coexistem e devem ser auto reguladores, avaliados continuamente devido a velocidade de mudança crescente da complexidade dos fatores considerados como da imprevisibilidade dos eventos externos a empresa.

Através do planejamento a organização espera gerenciar suas variáveis controláveis no ambiente interno definidos entre: seus pontos fortes, os quais representam sua diferenciação, e seus pontos fracos os quais evidenciam sua

desvantagem. Por outro lado, como fatores incontrolláveis estão as forças ambientais representadas por oportunidades que podem favorecer sua ação estratégica como por ameaças, representando seus obstáculos à execução de seus objetivos. Contudo durante sua execução, a empresa tem como maior produto final o direcionamento de esforços para pontos comuns assim como a utilização de uma agenda com tempo limitado, considerando prioridades estabelecidas e as exceções justificadas através do embasamento teórico.

Neste ponto, vale lembrar de Urowick, conforme apresentado por Oliveira (1999):

“Nada podemos fazer sem a teoria. Ela sempre denotará a prática por uma simples razão: a pratica é estática. Ela realiza bem o que conhece. Contudo, ela não tem nenhum princípio com que possa lidar no caso do que não conhece... A prática não está adaptada aos rápidos ajustamentos oriundos de mudanças no meio ambiente. A teoria é versátil. Ela adapta-se a mudanças de circunstâncias, descobre novas possibilidades e combinações, perscrutando o futuro”.

Portanto, com referência à teoria e à pratica, o executivo deve ter o domínio das duas, ou ser assessorado por quem tem este domínio.

Resumidamente, considerando os quatro aspectos de atuação do planejamento têm-se: o que a empresa pode fazer em termos de ambiente externo, o que está capacitada a fazer em termos de competência, o que a alta administração quer fazer considerando expectativas individuais e grupais, e o que a empresa deve fazer em termos de restrições sociais e éticas.

Dentro do planejamento de vendas, o profissional da gestão precisa ter noções de técnicas que visam avaliar resultados, para então, planejar o local que deseja chegar ou resultado que deseja obter. A primeira forma de se desenvolver técnicas de planejamento é traçar seus objetivos. Não de forma floreada ou representativa, mas sim de forma clara e objetiva, de maneira mensurável e quantitativa, pois caso seja feita de maneira diferente, não passará de uma mera intenção. Segundo Spiro (2000):

“ Os objetivos precisam ser mais do que chavões. Clichês como ‘Devemos servir nossos clientes e tratar os funcionários com equidade’ são apenas indicadores vagos para se tomarem decisões

empresariais. Para serem úteis, os objetivos devem ser específicos e mensuráveis.”

Para atingir tais objetivos, este profissional também precisa traçar estratégias ou planos de ação, já que é através delas que a equipe de vendas consegue posicionar-se claramente no mercado pretendido. Somente após isso é que se utiliza das táticas, que são atividades a serem realizadas de forma que conduza a estratégia, atingindo os objetivos traçados. No exemplo abaixo, podemos ver a utilização das três esferas do planejamento – objetivos, estratégias e táticas - em ação:

“ Não há táticas perfeitas, e, na maioria das situações, não existe uma tática melhor que possa ser utilizada. Em vez disso, os gerentes devem avaliar a situação e escolher as táticas que considerem compatíveis com a estratégia e que tenham maiores possibilidades de êxito na ocasião. “ (SPIRO, 2000, p.34)

O planejamento ainda é aquele que avalia oportunidades e ameaças impostas para a empresa. O impacto disso pode ser muito forte, conforme demonstrado na imagem abaixo:

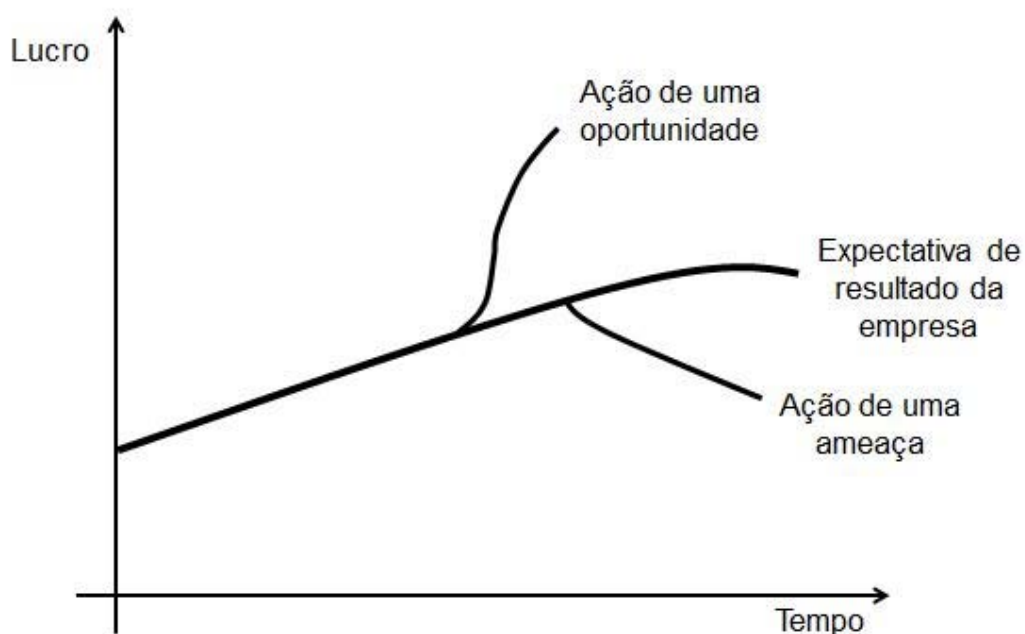


Figura 1 – Impacto da oportunidade/ameaça na expectativa da empresa. OLIVEIRA, D. P. R, 1999, p. 88

Isto posto, nota-se que uma oportunidade bem estudada e aproveitada, devidamente usufruída pode proporcionar aumentos de lucros e até da qualidade de relações e ambiente organizacional, enquanto que as ameaças podem diminuir lucros, gerando prejuízos, perdas ou geração de ruídos nas relações interpessoais.

2.1.2 Administração da Força de Vendas

Tendo realizado o planejamento, a segunda grande tarefa do profissional em questão, é a administração da força de vendas.

Estas tarefas são executadas através de posturas, atitudes e decisões tomadas no dia-a-dia, e é composta por atividades como a área do recrutamento e seleção, além de traçar o perfil da vaga de seu subordinado, prover liderança como um timoneiro ou capitão, guiando a equipe até seus resultados, medindo o desempenho e sobretudo, motivando sua equipe. Questões como motivação e avaliação de desempenho e recrutamento, serão aprofundadas em tópicos posteriores deste estudo.

2.1.3 Desenvolvimento da Força de Vendas

De forma intensiva e muitas vezes, no mais próximo possível a seu subordinado, outra grande função da gestão de vendas, é o desenvolvimento propriamente dito da força de vendas. Espera-se que o papel de doutrinador ou guia de uma determinada equipe seja adotada de forma próxima, participativa e as vezes, até mesmo com posturas informais, afinal, o profissional que pretende guiar estas pessoas, precisa buscar primeiramente aprimorar seus relacionamentos, tanto com o mercado como dentro da empresa. Além disso, ainda se espera que possa treiná-los, motivá-los e desenvolver as esferas de suas habilidades interpessoais. Como afirmado pelo já citado Spiro (2000), “O gerente de vendas exigente, controlador, interessado no volume das vendas está desaparecendo. Atualmente, os gerentes de vendas de sucesso são vistos como líderes de equipes, e não como chefes. Eles ainda dirigem e orientam pessoas, mas fazem isso por meio da colaboração do *endopowerment* (delegação de poderes ou de autoridade) em um lugar do controle e do comando.”

2.2 MÉTODOS CLASSIFICATÓRIOS E AVALIATIVOS DA EQUIPE

A avaliação é realizada afim de mensurar o desempenho dos indivíduos, tendo como base metas, resultados definidos a serem alcançados e ainda o potencial de crescimento e desenvolvimento.

Assim como um professor utiliza-se de avaliações de desempenho com seus alunos e molda sua matéria e seus conteúdos ou formas de comportamento e ações a partir disso, na área comercial e de gestão de equipes, isso não é diferente; o gestor que mede e acompanha o desempenho de uma equipe, busca melhorar os resultados de desempenho das mais variadas formas e com as mais diversas ferramentas.

Costumeiramente, a pretensão do gestor ao avaliar o desempenho é obter informações acerca dos resultados, desempenho e fatores críticos de sucesso. Uma visão muito esclarecedora acerca das avaliações de desempenho, é a fornecida por Gómez-Mejía³:

“ Avaliação do desempenho é a identificação, mensuração e administração do desempenho humano nas organizações. A identificação se apoia na análise de cargos e procura determinar as áreas de trabalho que se deve examinar quando se mede o desempenho. A mensuração é o elemento central do sistema de avaliação e procura determinar como o desempenho pode ser comparado com certos padrões objetivos. A administração é o ponto-chave de todo sistema de avaliação. A avaliação deve ser mais do que uma atividade orientada para o passado, ou seja, deve estar orientada para o futuro para poder alcançar todo o potencial humano da organização. “ (GÓMEZ-MEJÍA, 2011, p. 256)

Ao medir o desempenho então, compara-se uma expectativa com os resultados realmente atingidos. Esta avaliação é um processo contínuo, e que deve considerar fatores não simplesmente apenas de resultados de venda, mas de todo o cenário envolvido no processo, como o desempenho de todos os profissionais da empresa que estão ou são envolvidos com o cliente (marketing,

³ Traduzido e retirado de CHIAVENATO, 1999, p. 213

crédito, cobrança, telemarketing, suporte, entre outros), além do suporte às áreas comerciais.

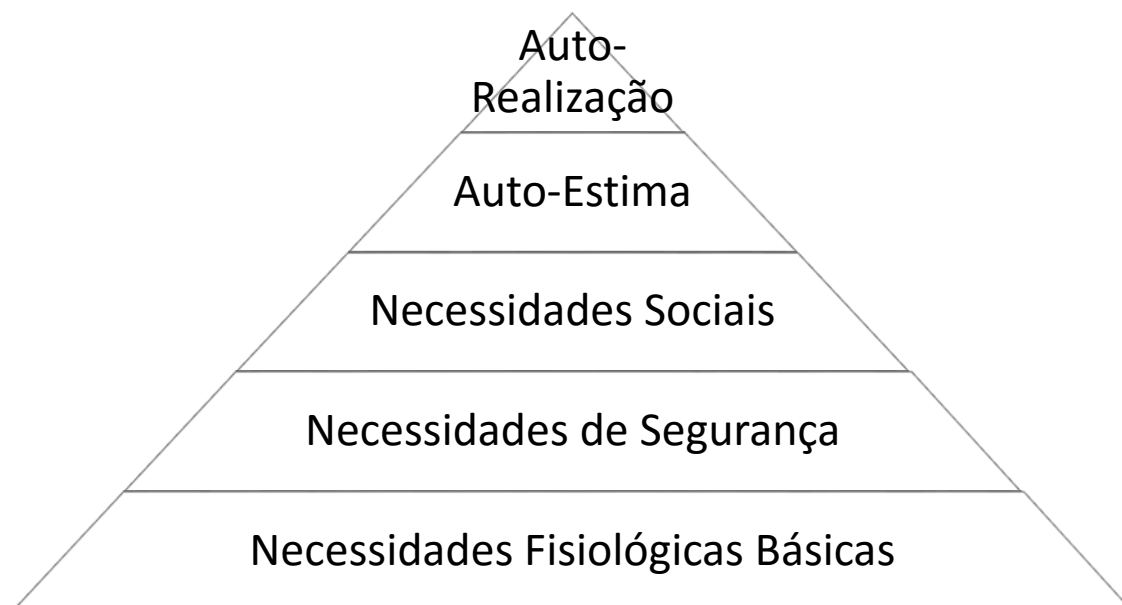
Notamos então que ao se tratar da coleta, observação e medição de resultados acerca do desempenho da equipe, a avaliação busca, no fundo, apresentar qual o desempenho do contratado, o que as pessoas pensam acerca dele e ainda qual seu trabalho e sua contribuição no que diz respeito a suas funções perante a corporação e ao cliente. Logo, conclui-se que um dos maiores interessados em tais avaliações, deva ser o próprio empregado⁴. Tendo isso como base, um sistema muito interessante para aplicação dos dados obtidos através das avaliações de desempenho, é retirar tal processo da esfera administrativa ou burocrática, e aproxima-la o máximo possível do colaborador, maior interessado no que se pode obter através dela. Aqui, ele e a gerência trabalham juntos; a gerência, como um timoneiro que guia, orienta e determina alvos, e o empregado, aquele que simplesmente desempenha suas atividades, afinando as etapas processuais conforme recomendações. A gerência fornece tudo aquilo que o colaborador precisa para atingir tal objetivo, sendo aqui, alvos, objetivos claros e mensuráveis (na linguagem e nível dele), informações, dados, correções, orientações, treinamentos e aconselhamentos necessários, enquanto que o contratado, segue tais recomendações e desempenha suas funções. Este processo é, segundo Chiavenato (1999), “um intercâmbio no qual cada um contribui com algo para a obtenção de resultados”, nesse cenário o colaborador é aquele que desempenha suas atividades, cobrando recursos do gerente, e o gerente aquele que determina o que o colaborador deve fazer, e fornece o necessário para ele.

2.3 MOTIVAÇÃO DA EQUIPE

Uma das principais atividades do trabalho de um administrador é a manutenção da motivação de seus representantes. Para compreendê-la de forma mais fundamentada pode-se recorrer a psicologia no aspecto teórico motivacional, acessando trabalhos clássicos como: princípios *hedonista*, *behavioristas*, *cognitivistas*, Freud, dentre outros. Um dos trabalhos de maior relevância está na Teoria de Maslow. Segundo a mesma, a pessoa sente-se

⁴ CHIAVENATO, 1999, p. 192

motivada de acordo com uma escala de necessidades que varia desde as básicas até as de auto realização conforme apresentado no quadro abaixo.



QUADRO 2 - A Escala das Necessidades de Maslow

FONTE: CASAS, 2002, p. 110

O bom gestor precisa conhecer as necessidades de seu quadro funcional para mantê-los motivados; Maslow contribui muito nesta tarefa.

A motivação é interna e compulsiva, é uma força que o indivíduo recebe como resultado de uma satisfação psicológica no seu trabalho.

“A motivação pode ser definida, como a disposição de exercitar um nível persistente e elevado de esforço na direção de metas organizacionais condicionadas pela capacidade no esforço de satisfazer certa necessidade individual” (GOBE, 2007, p. 346)

Desta forma, os principais fatores que proporcionam motivação são: tarefas claras, necessidade de realização, remuneração com incentivos e boa administração.

A construção de um ambiente organizacional transparente e motivador, está intimamente ligado aos recursos oferecidos pela organização aos colaboradores, assim como a clara informação quanto à postura profissional desejada para o cumprimento de metas, construindo com isto a longo prazo um

sentimento de pertencimento à missão e filosofia da empresa. Para o atingimento deste objetivo deve-se recorrer à: bom nível de comunicação, reuniões eficazes, metas claras e justas, treinamento, possibilidade de realização de concursos, oferecimento de plano de carreira.

Ademais, é fundamental conhecer os aspectos individuais que motivam o profissional de vendas ao cumprimento de metas e participação de grupo, aliado ao reconhecimento adequado pelo esforço realizado em busca do resultado esperado, desenvolvendo uma liderança sólida entre gestor e equipe de vendas. Pois na prática o que se percebe é uma total falta de conhecimento entre o que o colaborador percebe como fator motivacional com o que o gestor define como estímulo motivacional.

2.4 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DO CRESCIMENTO DO DESEMPENHO

Treinamento da força de vendas é um conceito abrangente e que vem se desenvolvendo ao longo do tempo, passando inicialmente de um meio de adequar cada pessoa a sua determinada função, além de desenvolver empiricamente a força de trabalho da organização, até como uma força de impulsionar o desempenho do indivíduo em seu respectivo cargo.

Desta forma, entende-se que o treinamento é um processo absolutamente vital, capaz de transformar um candidato comum em um absolutamente eficiente. Além de mantê-los experientes alinhados aos objetivos e estratégias, afinal, qualquer um corre o risco de estagnar-se ou decrescer caso não possua ferramentas, estratégias e principalmente, treinamento adequado para os objetivos requeridos. Para tal, nota-se que o treinamento é o processo que altera e alinha o comportamento do vendedor com os objetivos e alvos esperados pela gestão.

2.5 MARKETING

Marketing, palavra já tão comum, mas frequentemente confundida apenas com publicidade e propaganda, pode ser definido como conjunto de ações, processos e operações, orientado para criar, influenciar ou suprir necessidades e desejos do consumidor (receptor), alinhando isso ao objetivo da organização (emissor). Ou como é definido pela *Dictionary of Marketing Terms* (1995) “[...] o processo de planejar, executar a concepção, estabelecimento de preços,

promoção e distribuição de ideias, produtos e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais. ” Trocas, essa é a palavra-chave, já que ela consegue exemplificar boa parte do objetivo do *marketing*, afinal, grande parte dela está conectada a negociação. Primeiramente, é preciso entender que o consumidor, seja ele organização, corporação ou indivíduo, possui necessidades, desejos e demandas a serem supridos e muitas vezes influenciados e até moldados, porém é preciso atentar-se de que a área de marketing não tem poder suficiente para criar necessidade alguma, mas ela pode sim ser influenciada ou ideias relacionadas a ela podem ser promovidas.

A necessidade pode ser definida como algo vital e de extrema importância, como objeto necessário para a sobrevivência. Por exemplo, organizações precisam de energia elétrica para que suas composições tecnológicas funcionem, e pessoas precisam de alimento para permanecerem vivas, além disso, existe ainda forte necessidade de situações relacionadas aos sentimentos e ao bem-estar, como a diversão, interação com pessoas, instrução, realização, comunicação e/ou recreação.

O desejo então, se encaixa aqui como algo que vai além de sua sobrevivência, por exemplo, com tantos modelos de celulares baratos no mercado, ninguém precisaria de um *Iphone*, famoso dispositivo da *Apple*, mas ainda assim, a empresa já teve mais de 1 bilhão de modelos vendidos.⁵ É importante dizer que diversos fatores podem influenciar o indivíduo em relação aos seus desejos, por exemplo, um baiano ao sentir fome, pode acabar sentindo vontade de comer um Acarajé tomando um suco de caju, típico da região, enquanto que um paulista na mesma situação pode querer um *cookie* e um *Cappuccino* da rede *Starbucks*. Em situação parecida, um adulto em seu aniversário pode vir a querer ganhar roupas novas de presente, enquanto que uma criança poderia desejar brinquedos, enfim, são diversos os fatores que influenciam, afinal, os desejos são moldados e diretamente influenciados por nossa idade, gênero, cultura, sociedade em que vivemos e etc.

⁵ Dados do portal G1, Julho de 2016.

Por último, existe ainda a demanda, que é basicamente o desejo específico de determinados produtos, alinhado a capacidade de possuí-los. Como dito por Kotler (2012):

“Muitos querem um Mercedes, mas poucos podem compra-lo. As empresas devem mensurar não somente o número de pessoas que desejam seu produto, mas também quantas estariam realmente dispostas a compra-lo e teriam condições para isso. “

Então, quando a empresa entende esses três fatores e conhece seu cliente é que pode haver a negociação, que é o processo de trocas visando ou não lucros, obtendo desta forma o valor. Valor é o que ocorre com o consumidor, quando se analisam os benefícios e os custos do que está para ser consumido, ou seja, os benefícios obtidos pelo consumo do que está sendo proposto, compensa quando comparado ao valor gasto para a sua obtenção? É aí que é gerado o valor. O sentimento está agregado a resposta do consumidor, já que é no resultado da negociação que se gera satisfação ou frustração. A satisfação ocorre quando o produto consumido é igual ou superior as expectativas estabelecidas, e a frustração ocorre quando o resultado é menor em relação as expectativas levantadas.

É aqui que muitas empresas falham devido à complexidade de entender e atender o indivíduo em questão, pois cada um é singular e possui diversos fatores que podem afetar sua exigência e suas necessidades. Esse processo é costumeiramente nomeado de processo decisório, a compra é influenciada por fatores diretos e indiretos, como a cultura, papel social, estágio e ciclo de vida, ambiente, religião, valores, orientação sexual, gênero. Tais fatores possuem cada vez mais ramificações e o consumidor torna-se cada vez mais exigente. No Brasil, isso pode ter ocorrido por conta da ascensão social, globalização e maior acesso a informação. Hoje o consumidor não adquire um computador simplesmente por sua qualidade, mas vai compra-lo por conta de seu design, a imagem que pode vir atrelada a ele, seu tempo de garantia, a aprovação ou reprovação dos atuais consumidores. Além disso ainda vai se preocupar com o possível descarte dele, qual o impacto dele em sua renda, qual a preocupação da empresa fornecedora ou fabricante em questões de atenção, como o meio ambiente, gerações futuras e questões de convívio social.

Em geral, quando o consumidor é atendido e o valor é obtido, gera-se fidelização. O processo é simples: qualidade gera satisfação, a satisfação gera confiança e natural compromisso dele com a marca, conquistando sua fidelidade. Portanto, não se consumirá apenas um produto da marca, mas sim a identificação com personalidade, posicionamento, comportamento e relações. O consumidor não busca uma identificação apenas com o produto, mas principalmente com a identidade da marca. Tal como a relação que criamos quando conhecemos alguém, afinal, é muito fácil desenvolver um relacionamento harmônico quando a outra pessoa possui gostos ou ideias semelhantes as nossas. De igual forma, quando a empresa, seus posicionamentos e sua imagem condizem com as do indivíduo, o processo de fidelização pode ser muito mais rápido, além de fiel e duradouro. Isso pode ser um dos motivos, por exemplo, para que empresas como a C&A e Coca-Cola mostrem-se favoráveis a igualdade de gênero e apoio à liberdade para relações entre indivíduos do mesmo sexo⁶, e que empresas como a Boticário e Havaianas demonstrem pleno apoio a causas de proteção ambiental.



Figura 2 – Campanha gay friendly realizada pela Coca-Cola na Holanda, em 2015. Na imagem: “Nós escolhemos a felicidade sobre a tradição.” – Catraca Livre, 2017.

O ambiente de marketing é construído por alguns cenários. A organização está diretamente relacionada ao mercado (concorrência), que possui relação com o setor ou segmento em que trabalha (no caso da Revizze, ramo de manutenção e serviços para ao setor automotivo), e por fim, ambiente externo. Ou, de maneira mais simplificada, macro e microambiente. O microambiente é composto por indivíduos, corporações e demais participantes imediatos envolvidos e influenciadores da organização, como distribuidores, clientes e concorrentes. Enquanto que o macro ambiente é composto por dados demográficos, econômicos, culturais e sociais, de meio-ambiente, tecnologia, política e questões legais.

⁶ Sá, S. 2017.

Por fim, quando a empresa entende quem ela é, quem é seu consumidor e quais os objetivos dela para com ele, além de entender sua posição no mundo e contexto atual é que a empresa precisa ser ágil e inteligente, moldando-se e adaptando-se ao necessário. Para isso, as empresas que desejam conversar com seu cliente podem adotar algumas competências organizacionais do mundo atual.

2.5.1 Endomarketing

Ainda nessa área, existe o *endomarketing*. Endo é um termo que faz relação a “dentro” ou “interno”, logo pode ser entendido como marketing direcionado de forma segmentada tendo o público da empresa como foco. São basicamente ações, processos e operações de marketing direcionadas ao ambiente interno. É comum encontrar muito foco ao ambiente externo, aos clientes a visão de quem vê a empresa, sem se preocupar tanto com seu ambiente interno. É aqui que o *endomarketing* deve ser aplicado, de forma que alinhe, sintonize e sincronize todos os componentes da organização. Um dos vários benefícios disso é talvez não se preocupar tanto com o *marketing* externo, quando relacionado a relação de empresa e cliente, já que se o público interno estiver ciente e em harmonia com a empresa, ele mesmo espelhará a imagem, já que apenas irá refletir a realidade. É muito mais fácil que ele espelhe algo real, do que se esforçar para demonstrar algo meramente lúdico, que não passa de uma ideia existente na mente da gestão.

A comunicação é peça fundamental para os seres humanos. Como já abordado anteriormente, a comunicação é uma real necessidade dos indivíduos, dos quais não podem viver sem, seja ela verbal ou não verbal, e apesar de ser utilizada diariamente por absolutamente todos, ainda é um dos maiores desafios para a gestão e setores administrativos das empresas. Não resta dúvida de que muitos problemas que ocorrem diariamente dentro das empresas, são ocasionados por erros ou problemas na comunicação, como demonstrado por Medeiros Brum (2010): “É preciso lembrar que entre interlocutores há sempre a possibilidade de ruídos e que, desses ruídos surgem conflitos ”.

Conflitos são situações em que dois ou mais indivíduos ou grupos possuem opiniões ou ideias divergentes. O conflito muitas vezes ocorre em períodos de mudança e adaptações. A experiência do conflito nunca é agradável,

geralmente traz sentimentos negativos aos envolvidos, mas um ponto interessante é que apesar disso, o conflito não deve ser tratado como algo negativo ou ruim, tudo dependerá da forma de como o conflito é encarado e administrado. Os indivíduos muitas vezes acabam tendo medo de conflitos, mas é preciso entender que cada pessoa é única e veio de eventos diferentes da vida para chegar onde chegou e pensar como pensa, é preciso ter maturidade então para entender que pessoas são diferentes e possuem sentimentos, vontades e ideias adversas, logo, em seu embate, geram-se problemas. A atitude jamais deve ser de ignorar os problemas, mas sim de buscar resolvê-los.

Grandes mudanças muitas vezes vêm atreladas a períodos de conflito e embates, e é através disso que se geram benefícios, adaptações, mudanças, evolução e crescimento ou, no pior dos casos, quebra de pontos que eram problemáticos e que não possuíam resolução.

O uso eficiente da comunicação é então peça fundamental para uma relação, sendo este então, um dos maiores objetivos das empresas, já que quando bem utilizada, reforça relações e estabelece um fluxo natural de interação, construindo um clima cada vez mais positivo, efetivo e produtivo. Caso isso se torne uma realidade e ela for naturalmente espelhada externamente, não restam dúvidas de que o sucesso é garantido, e que grandes avanços podem ocorrer nos problemas detectados na implementação da consultoria.

Na comunicação direcionada ao público interno, porém, ainda existe um equívoco muito grande que é querer comunicar a todos da mesma forma e no mesmo momento, já que existem grandes diferenças entre os níveis e diferenças de público, e comunicar-se universalmente pode gerar diversos problemas e ruídos, o que pode ocorrer personalizando e segmentando o contato, com perfis, canais, mensagens e demais formas, tratado cada área e indivíduo de forma específica, obtendo assim melhores resultados.

2.6 FINANCEIRO

O processo de aplicação e uso de recursos financeiros é extremamente importante já que empresa alguma funciona apenas de felicidade ou de pessoas dispostas. Até mesmo organizações ou corporações com fins não lucrativos são extremamente dependentes do foco e da segurança do controle sobre suas

aplicações financeiras, já que ela é de composição central seja de empresa, instituição ou até mesmo de indivíduo. É importante entender que a área financeira não está, de maneira alguma, isolada das demais áreas da empresa, já que todas precisam interagir com o setor financeiro, seja para compra de um produto novo, contratação de um novo empregado, troca de uma ferramenta processual, justificativa de gastos, prestação de contas, pagamento de salários, pagamento de propaganda de marketing e enfim, tudo que envolve dinheiro, passa direta ou indiretamente pela influência e talvez até aprovação da área financeira.

Por motivos já descritos anteriormente, a presente consultoria não pretende se aprofundar nas questões financeiras da empresa, propondo mudanças ou pontos específicos desse setor.

2.7 RECURSOS HUMANOS

O êxito de um gestor está diretamente relacionado a sua capacidade de executar o seu trabalho através de outras pessoas, o que só será possível se contar com uma equipe capacitada e motivada, por esta razão o recrutamento e a seleção são atividades relevantes para obter coesão e comprometimento do grupo. Porém o nível de envolvimento da gerência varia de acordo com o objetivo e tamanho da empresa, segundo a política, recursos, estrutura etc.

A forma de contratação de força de vendas impacta diretamente no aspecto da eficiência e competitividade da empresa no mercado; assim sua estrutura comercial deve ser compatível a seu porte, aos recursos econômicos disponíveis, grau de maturidade da empresa, seus planos futuros ao mercado que atua e no qual pretende divulgar e comercializar seu produto.

O processo de contratação é bastante variável, o procedimento envolve: determinação do tipo de trabalho e equipe de vendas, estabelecimento de diretrizes para a contratação e obtenção de número suficiente de candidatos para, posteriormente, selecionar aqueles que mais se enquadram nas características determinadas. Vale considerar que a maioria das más contratações ocorre devido ao fato dos responsáveis não utilizarem métodos ou procedimentos adequados ocasionando custos. Além disso uma má contratação prejudica o desempenho futuro, cria uma imagem negativa da empresa, redução de

faturamento causado pela incapacidade do representante ou moral dos próprios vendedores.

O recrutamento deve estar alinhado a procedimentos de pesquisas e intervenções de diferentes fontes capaz de adequar o quadro funcional aos objetivos e metas da empresa. Após a solicitação de vaga é importante estabelecer objetivo da contratação como cargo, urgência, características básicas do profissional, perfil e local de trabalho.

É necessário que se tenha uma política de recursos humanos que ofereça um plano de carreira para seu quadro funcional através de treinamento e desenvolvimento das pessoas; sendo possível o remanejamento e promoções dos colaboradores dentro da instituição; gerando comprometimento e mantendo-os motivados, e num aspecto mais amplo diminuindo a rotatividade a longo prazo. Por outro lado, caso não seja suficiente tal recurso internamente para o êxito de preenchimento da vaga, ainda poderá ser utilizado recursos humanos disponíveis no mercado de trabalho, tendo como aspecto principal a inovação e performance de um colaborador externo à filosofia da empresa.

É comum empresas utilizarem o recrutamento através de fontes mistas alternadamente: interna e externa utilizando para isso fases distintas como as descritas abaixo:

1. Triagem: compreende a realização de uma análise prévia que garanta ao processo de seleção apenas candidatos que preencham os pré-requisitos da vaga.
2. Seleção: tem como objetivo principal escolher e classificar candidatos aprovados na triagem mais adequados a necessidades da organização. O processo completo compreende: entrevista técnica, teste de aptidão, teste de personalidade e técnicas de simulação.

A Entrevista técnica deve ser dividida em quatro momentos de investigação:

- Profissional: experiência anteriores e relacionamento interpessoal.
- Educacional: formação acadêmica e pretensões futuras relacionadas a política e valores da empresa.
- Pessoais: análise de personalidade e habilidade de relacionamento.

- Expectativas: conhecimentos que possuem sobre a vaga, interesse pela empresa além de planos pessoais e profissionais a curto, medido e a longo prazo.

Embora o recrutamento de pessoal de vendas seja facilitado com as diretrizes até aqui estabelecidas, existem várias fontes de seleção de profissionais. A frequência e o nível de contratação são determinados por aspectos como: rotatividade, produtos específicos que exigem pessoas especializadas, condição financeira da empresa, assim como a especificação do treinamento.

- A própria empresa.
- Outras empresas: concorrentes, clientes, empresas não concorrentes.
- Instituições educacionais: escolas, universidades etc.
- Anúncios.
- Agências de emprego.
- Internet.
- Candidatos voluntários.
- Grupos minoritários.
- Associação de classe.

QUADRO 3. - Fontes de Recrutamento

Fonte: CASAS, 2002, p. 100.

A remuneração é uma das áreas mais complexas e cruciais para o bom desempenho do gestor, e é uma das peças principais de qualquer indivíduo da empresa, seja ele gestor ou não, afinal, antes de contratado, o indivíduo é ainda parceiro da corporação, interessado em investir seu tempo, habilidades, trabalho e esforço, afim de obter vantagens, sejam elas financeiras ou não. É uma troca de interesses que visa beneficiar justamente ambos os lados. Esse é o conceito nomeado por Chiavenato de “Remuneração Total”, que engloba todas as recompensas que a empresa está disposta a fornecer ao quadro funcional desde que este esteja disposto também a oferecer contribuições ao alcance de seus objetivos.

Além deste termo, a remuneração pode ser dividida ainda em remuneração nominal e real, sendo a nominal aquele salário com volume fixado em contrato, e o salário real, todos os benefícios e valores que podem ser atingidos correspondente ao seu desempenho e poder aquisitivo.

2.7.1 Remuneração Total

Remuneração total – ou real, termo já citado, engloba toda a remuneração a ser atingida pelo contratado, ou seja, tudo aquilo que ele pode obter da empresa por recompensa ao seu trabalho realizado. A remuneração total é dividida, portanto em três grandes tópicos, sendo eles o de Remuneração Fundamental, Motivadores Financeiros e por último o de Acrescimentos e Benefícios.

Para organizar a remuneração, usam-se diversas normas, destacamos: totalmente variável, variável com ajuda de custo, fixo com variável, fixo com atribuição de prêmios, fixo com participação nos resultados e somente fixo.

- Remuneração fundamental, essencial ou básica, é a remuneração padrão para qualquer indivíduo em qualquer escala ou nível empresarial, que é o salário fixo que o funcionário recebe regularmente na forma mensal ou horária.
- Os Motivadores Financeiros ou Incentivos Salariais são programas e recompensas desenhadas para recompensar o funcionário de acordo com seu desempenho e cumprimentos de metas ou referidos objetivos planejados pela corporação.
- O terceiro e último componente da remuneração total são os acrescimentos e benefícios, também denominados de Remuneração Indireta, que são bonificações e privilégios concebidos de forma financeira ou não, como férias, seguro de vida, transporte subsidiado, refeições subsidiadas, plano de saúde, assistência médica e odontologia, vales-cultura ou salário-educação, e convênios com farmácias, clubes, mercados, lojas e etc.

2.8 RESPONSABILIDADE SOCIAL E MEIO AMBIENTE

A responsabilidade social empresarial surgiu a partir de uma maior severidade das leis, sobretudo, devido aos grandes acidentes ambientais que

aconteceram e continuam acontecendo, muitas vezes causados pela conduta inadequada das indústrias e empresas perante o ciclo produtivo e o comportamento do consumidor em relação ao descarte do produto no ambiente. A exemplo desses comportamentos, pode-se citar o trágico caso de Mariana, em 2015, onde a irresponsabilidade social e ambiental da mineradora Samarco causou um dos maiores desastres ambientais do país, que destruiu todo o município de Bento Rodrigues, causando severos estragos no curso do Rio Doce, afetando até o mar. Nestas situações, levanta-se a questão de que uma empresa só é verdadeiramente sustentável no ponto em que se faz economicamente viável, socialmente justa e ainda ambientalmente correta. O ponto principal da responsabilidade social empresarial é buscar uma nova consciência ética da humanidade no mundo dos negócios

As empresas devem ter um papel relevante em relação a desigualdade social em que está inserida, adotando um modo de produção e consumo que inclua o desempenho ambiental e social como elementos a serem objeto de consideração na racionalidade das estratégias empresariais. Parece lícito afirmar que hoje, as empresas precisam estar atentas não apenas a suas responsabilidades econômicas e legais, mas também a suas responsabilidades éticas, morais e sociais. As organizações terão de aprender a equacionar a necessidade de obter lucros, obedecer às leis, ter um comportamento ético e envolver-se em alguma forma de filantropia para com as comunidades em que se inserem.

Vale ressaltar o aspecto do ambiente interno das organizações, onde a conduta destas atividades empresariais influencia diretamente em seu clima organizacional também definido como direto ou operacional. Empregados e dirigentes oferecem a organização, capacidade de trabalho, empenho, lealdade, esforço físico ou intelectual, os quais convergem na postura ética das suas ações, como elemento indispensável para assegurar a operacionalidade dos trabalhos e relações com os públicos de interesse.

A gestão da responsabilidade social interna focaliza o público interno da empresa, seus empregados e seus dependentes. O seu objetivo é motivá-los para um bom desempenho, criar um ambiente saudável de trabalho e contribuir para seu bem-estar. Com isto a empresa ganha sua dedicação, profissionalismo

e lealdade. Em uma gestão moderna, cabe a empresa assegurar remuneração, salários justos, segurança no emprego, responsabilidade na definição de políticas, objetivos, metas, tomada de decisão e a observância de leis e regulamentos que evidenciem a qualidade das relações internas.

O processo invertido, onde se privilegia outros grupos de interesse em detrimento do público interno, ou seja, pagar mal, demitir sem critérios, não possuir programas de benefícios compensatórios, e não investir na qualidade de seu quadro funcional produz um grande descontentamento entre seus empregados gerando um quadro de conflitos, ansiedade e desmotivações.

Contudo é de fundamental importância que a empresa ofereça um programa de contratação, seleção, treinamento, manutenção de pessoal, participação de resultados e atendimento aos dependentes de seus empregados. Tais benefícios podem ser estendidos também aos funcionários das empresas contratadas, terceirizadas, fornecedores e parcerias.

Em um mundo mutável e competitivo, as organizações precisam preparar-se continuamente para os desafios da inovação e da concorrência. Para obter o sucesso, o treinamento deve ser constante em busca da eficiência e de eficácia das pessoas.

A responsabilidade social empresarial representa um diferencial competitivo e representa um novo tipo de gestão, permeado pela ética e transparência. Tem como resultado a competitividade e sustentabilidade dos negócios, a fidelização dos contratados e clientes, melhora na qualidade de vida das comunidades e de todos os públicos que se relacionam com a organização. As organizações precisam estabelecer uma dinâmica de relações que crie valor para todos os seus públicos de relacionamento ou *stakeholders*, e que devem estabelecer um processo sistemático de engajamento que demonstre a identidade da empresa nessas relações, visando o fortalecimento e a sustentabilidade das suas estratégias de negócios e consequente geração do valor compartilhado.

Surge uma nova sociedade do conhecimento global, baseada na transparência e com primazia da biotecnologia, do consumo consciente e do mercado de valor, que vem dos ativos intangíveis e dentro de um ambiente

incontrolável. Submetida a interdependência, saindo do mundo da mecânica para a biologia. Surge um marketing da marca, da identidade, dos *stakeholders*, dos indivíduos com base na formação e aplicação da marca. O mundo está sofrendo um processo de descentralização e de multiplicação de referências.

Baseado neste cenário contemporâneo, nota-se que vem aumentando as expectativas das populações dos diversos países, que passam a exigir das empresas um comportamento socialmente responsável e que respeite as noções internacionais de direitos humanos, liberdade e participação democrática. Como já aprofundado em tópicos anteriores, o cliente seja ele qual for, não consome um produto ou serviço apenas pelo consumo próprio, mas consome ainda a identificação que vem atrelada a imagem da empresa. Uma organização que deseja ser ativa e influente na sociedade atual, não deve de maneira alguma estar desconectada de questões sociais de atenção, assim como questões ambientais, áreas que cada dia recebem maior atenção dos consumidores.

2.9 CULTURA ORGANIZACIONAL

Como última, mas não menos importante vertente, a cultura organizacional se refere a um conjunto de valores compartilhado pelos membros de uma organização que a diferencia das demais. Tratam-se de características que fazem parte de um *continuum* que vai de um grau baixo para um grau elevado, tais como: grau de inovação e disposição a riscos, precisão e atenção aos detalhes, orientação aos resultados, foco nas pessoas, foco na equipe, grau de agressividade do público interno e grau de estabilidade e manutenção do *status quo* em vez do crescimento. Ou seja, trata-se de uma análise complexa que traduz a base dos sentimentos de compreensão compartilhada que os membros têm a respeito da organização, de como as coisas são feitas e da forma como eles devem se comportar, porém vale ressaltar que o conceito de cultura organizacional sempre será descritivo, ao passo que o de satisfação com o trabalho sempre será avaliativo.

A maioria das organizações possui uma cultura dominante e diversas subculturas, as quais expressam valores compartilhados por apenas alguns grupos das organizações, muitas vezes representados por alguns departamentos. Na verdade, é o aspecto do valor compartilhado que torna a cultura organizacional um instrumento poderoso para orientar e modelar o

comportamento das pessoas. Uma cultura forte reduz o índice de rotatividade de seus membros, promove uma unanimidade de propósitos que gera coesão, lealdade, e comprometimento organizacional.

Deste modo, uma cultura forte constrói um clima organizacional positivo evitando com que os gestores se preocupem em desenvolver regras, punições e regulamentos, como era feito no modelo tradicional, para orientar o comportamento dos colaboradores, uma vez que os mesmos as internalizam na medida que aceitam a cultura da organização, e constituem uma unidade na equipe que a documentação escrita promoveria. No âmbito geral, estudos confirmam que uma cultura organizacional forte e produtiva está associado ao crescimento das vendas, à lucratividade, à satisfação do colaborador e ao desempenho organizacional geral, independentemente de onde a organização está localizada.

É ela, a cultura, quem define as regras do jogo. É por definição, sutil, intangível, implícita e sempre presente. A conformidade com as regras torna-se a base fundamental para a recompensa e a mobilidade ascendente. Desempenha diversas funções da organização. A atual tendência de descentralização das empresas torna a cultura mais importante do que nunca, porém dificulta sua implantação. Torna-se extremamente importante estabelecer uma liderança forte, que constantemente comunica os objetivos e prioridades comuns, como também contratar pessoas que ajudam a manter a imagem da organização.

Há também aspectos disfuncionais da cultura, em especial em culturas fortes, que afetam a eficácia da organização como por exemplo a institucionalização. Quando uma empresa se torna institucionalizada, ou seja, quando passa a ser valorizada por si só e não pelos bens e serviços que produz, ela adquire vida própria, distante de seus fundadores e de seus membros podendo sufocar a inovação, se tornam insensíveis a diversidade dos indivíduos durante a contratação como também pode se tornar uma barreira a aquisições e fusões.

Baseado neste contexto, entende-se que a criação e sustentação de uma cultura está intrinsecamente relacionada aos princípios dos fundadores da

organização. Há três maneiras de disseminá-la na empresa: contratar e manter o quadro funcional, de forma que pensem e sintam as coisas da mesma maneira, ensina-los e socializa-los para pensar de forma homogênea, ou ainda fazer com que o comportamento dos fundadores estimule os colaboradores a se identificar e internalizar seus valores, convicções e premissas. Quando a empresa tem sucesso, a personalidade dos fundadores se torna parte integrante da cultura da organização.

Após a implementação da cultura, existem práticas organizacionais que visam mantê-la, dando ao público interno um conjunto de experiências semelhantes. O processo de seleção, os critérios de avaliação de desempenho, as atividades de treinamento, o desenvolvimento de carreira e os procedimentos de promoção asseguram que os contratados se ajustem a cultura, recompensando quem os adota e penalizando aqueles que as desafiam.

A Cultura organizacional passa a ser transmitida aos colaboradores através de métodos eficazes e significativos tais como as histórias que envolvem seus fundadores, os rituais que reforçam sua essência, os símbolos materiais aumentando a identificação do quadro funcional com a organização e a linguagem própria do segmento de seu mercado representado por jargões característicos.

Contudo, com o intuito de promover um elevado padrão ético entre seus membros, uma cultura sólida precisa desenvolver um comportamento de alta tolerância aos riscos, agressividade baixa ou moderada e ser voltada tanto para os fins como para os meios. Com isto, tendo uma perspectiva de longo prazo, tal postura organizacional equilibra o direito de todos os interessados, incluindo a comunidade onde possui seus negócios, o público interno e os acionistas.

Vale ressaltar a importância em criar uma cultura organizacional positiva onde se enfatiza os pontos fortes do colaborador como base, de forma que recompense mais do que pune e privilegia a vitalidade e o crescimento individual. Entretanto, a empresa precisa manter a objetividade e não somente perseguir essa cultura a ponto de ultrapassar os limites da eficácia.

Outro aspecto relevante a ser observado é a importância em adotar a espiritualidade no ambiente de trabalho, ou seja, reconhecer de que as pessoas

possuem uma consciência espiritual, que nutre e é alimentada por um trabalho significativo, realizado dentro de um contexto de uma comunidade. Existem algumas características culturais evidentes neste tipo de organização tais como: forte sentido de propósito como incentivador para a realização do trabalho, onde seus membros possuem confiança mútua, honestidade e transparência; adoção de práticas humanistas no trabalho como por exemplo: direitos trabalhistas, autonomia de contratados e a estabilidade no emprego, e por fim, agir com tolerância diante das expressões emocionais dos funcionários.

Conclusivamente, é importante lembrar que há um reflexo da cultura nacional sobre a organizacional, portanto em caso de abertura de operações em outros países, é preciso avaliar a cultura local como também o risco em não as absorver. Os gestores precisam ser culturalmente sensíveis a estas diferenças, agindo uma postura de falar em tom baixo e devagar, ouvir mais, e evitar discussões sobre assuntos polêmicos que não geram evolução. Geralmente, o gestor pode moldar a cultura organizacional ao mesmo tempo em que ela o molda. A mudança cultural é um processo longo, que se mede em anos, e não em meses. Mas as culturas podem ser mudadas e assim como todos os outros aspectos empresariais levantados aqui, precisam de organização e objetivos claros para que as empresas possam se beneficiar.

Com isso, ao se trabalhar com cada uma dessas vertentes, é possível que as corporações, independentemente de seu nível ou tamanho, possam se destacar e obter sucesso em direção a empresa ideal, podendo desta forma, ter uma cultura interna saudável, de forma que espelhe isso ao ambiente externo.

3 CAPÍTULO 3 – ANÁLISE DE DADOS E LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES

Então, com base nos conhecimentos inicialmente adquiridos e desenvolvidos ao longo da consultoria, iniciam-se os capítulos práticos do conhecimento aplicado, afim de se aprofundar na realidade atual da empresa Revizze.

Contemplando esse cenário a consultoria em questão entende que precisa avaliar e conhecer com profundidade a empresa estudada, portanto,

serão levantadas aqui, informações colhidas e construção de hipóteses afim de atingir os objetivos inicialmente traçados.

3.1 OBJETIVOS E DESAFIOS

O grande desafio deste trabalho foi estruturar uma consultoria empresarial a partir da análise da empresa Revizze, para tanto se aplicou para o presente estudo, os conhecimentos adquiridos nos anos de graduação na ESIC. O objetivo maior é a transferência dos melhores instrumentos e práticas estudadas na elaboração deste Projeto Integrador, sem perder de vista uma possível implementação da consultoria em um futuro próximo, de forma prática e direta, de maneira não floreada sendo realmente útil para a empresa.

A medida que são identificados ideias e pontos de mudança, a consultoria organiza de forma hierárquica quais os objetivos e desafios que possui pelo caminho, conforme visualizado no gráfico abaixo:



Quadro 4– Hierarquia dos objetivos e desafios da empresa, OLIVEIRA, D. P. R., 1999 p. 152

A consultoria, em um primeiro momento, buscou fundamentar-se tecnicamente e procurou se inteirar do ramo da empresa que seria analisada.

Isso se deu por meio de análises bibliográficas criteriosamente desenvolvidas no capítulo 2 deste projeto e discussões do grupo de trabalho realizadas duas a três vezes por semana durante a fase de coleta de dados. Ainda com o intuito de obter uma visão prática da empresa, utilizou-se de entrevistas elaboradas previamente com o enfoque em confirmar a fundamentação teórica que o grupo progressivamente passou a ter acesso, e por fim pesquisa de mercado local, aspecto que inicialmente acreditou ser de grande relevância para a empresa. Entender a estrutura organizacional da consultoria nascente foi fundamental para dialogar com a estrutura da empresa Revizze, de forma que se alinhassem expectativas a respeito da realidade e do que é necessário ser trabalhado com este presente estudo, tornando-o mais próximo da realidade. Como fator de contribuição para isso, todos os dias, mesmo durante a fase inicial da consultoria, construiu-se uma relação de diálogo diário com um membro da equipe administrativa da empresa, criando um real aprofundamento da realidade empresarial, de forma que o presente estudo não tivesse um simples embasamento teórico imaginativo, mas que possuíisse bases bem estruturadas de forma que pudesse ser realmente útil, real e aplicado ao contexto empresarial da Revizze, não sendo então apenas uma ferramenta de conclusão de curso, mas sim um material de apoio real para uso atual e futuro da empresa.

Como exemplos de práticas complementares, ocorreram entrevistas direcionadas ao corpo diretivo da Revizze com o objetivo de conhecer com mais precisão a essência da organização assim como sua projeção futura sob o ponto de vista dos proprietários. Houve também uma pesquisa quantitativa de campo da concorrência local em relação aos clientes de varejo, mais especificamente aos funcionários do Banco Bradesco que utilizam seus serviços de *lava car* e estacionamento, desta vez com o enfoque em descobrir a vantagem competitiva da Revizze percebida por este segmento de seus clientes. A consultoria também percebeu a necessidade de realizar visitas planejadas com o intuito de avaliar a dinâmica operacional da empresa a fim de mensurar não só sua capacidade produtiva como também seu potencial de ociosidade. E por fim, dedicou parte de suas intervenções pessoais às conversas informais com os funcionários mais antigos da empresa sobre procedimentos de rotina, serviços oferecidos e clima organizacional percebido por todo o quadro funcional da mesma. Apesar de todo

o esforço realizado nesta etapa, e tendo como compromisso apresentar um diagnóstico preliminar para o desenvolvimento de melhorias fundamentadas nos capítulos seguintes, entrevistas e pesquisas adicionais ainda terão de ser aplicadas em todos os aspectos aqui citados como ferramenta de controle e avaliação para a apresentação fundamentada de um planejamento estratégico eficaz elaborado por esta consultoria ao final deste projeto.

É de suma importância ressaltar que foi exatamente neste estágio de interação entre o grupo de trabalho com os dados coletados até esse momento, que nasce um olhar holístico e crítico sobre o exercício em realizar uma consultoria empresarial transformadora. Percebeu-se o benefício em construir uma comunicação fluida de ambas as partes, consultoria e organização pesquisada, enquanto a primeira busca a fundamentação de estratégias teóricas, a outra comprova ações práticas capazes de conduzir a um bom diagnóstico. Pode-se citar como exemplo desta constatação, a relevância do comportamento cauteloso que o grupo demonstrou ao priorizar a fundamentação teórica exaustivamente debatida, antes de elaborar o questionário realizado com o sócio investidor da Revizze em 24/03/2017. Tal estratégia foi utilizada como ferramenta para estruturar o escopo de nossa pesquisa, assim como distribuição de tarefas complementares entre os participantes envolvidos, para a continuidade do desenvolvimento de nossa tese inicial. De fato, foi uma experiência enriquecedora, esta entrevista durou cerca de 90 minutos, e devido à assertividade das perguntas elaboradas, conforme apresentado no anexo I, conseguiu-se obter um direcionamento intuitivo sobre o que viria a ser parte do diagnóstico, ou seja, o surgimento de uma primeira suspeita sobre o levantamento de fatores críticos relevantes, proporcionando a consultoria um rico material para perceber os cenários em que se encontrava a empresa, ressaltando, porém que a mesma tinha consciência que se tratava do ponto de vista do entrevistado.

Ainda como amadurecimento do comportamento observador que o grupo incansavelmente aprimora, surge uma análise unânime sobre percepção inquietante e utópica do entrevistado no momento em que posiciona a empresa como prestadora exclusiva das locadoras de veículos que possui relação comercial, e na sua visão detentora de um contrato em longo prazo, quase

vitalício de parceria com seus melhores clientes. Tal ponto de vista foi defendido pelo mesmo de forma simplista, pelo fato desses clientes principais terem sido indicados por intermédio de seu *networking* existente há quase quatro anos, ou seja, sem esforço efetivo de um processo habitual de licitação, e sim por indicação embasada em confiança e na qualidade de seus serviços prestados. A percepção utópica ocorre porque acredita ser impossível outra prestadora de serviços similares da mesma região de atuação, ser convocada pelos mesmos motivos que a Revizze foi, e por não ter conhecimento de outro processo de abertura de concorrência, o entrevistado acredita que o contrato vigente será permanente e sem riscos de substituição por preço, qualidade ou qualquer outro fator.

Diante de tal relato, ficou claro para a consultoria o ponto de vista do entrevistado em relação a seu sentimento de supremacia perante uma concorrência controlada, ou ainda, como se a possibilidade de competição direta de risco fosse muito remota por tempo indeterminado. O sócio investidor, quando questionado sobre sua competitividade demonstra segurança, e afirma não se preocupar com os critérios que definem a opção das locadoras em contratar simultaneamente outros prestadores de serviços comerciais similares além da questão óbvia da demanda excedente. Outro fato relevante que exemplifica um comportamento reativo da empresa sobre seu mercado de atuação, pode ser exemplificado pela dificuldade que a Revizze apresentou ao tentar definir sua vantagem competitiva em constante transformação, a qual deveria ser o fator responsável por assegurar este contrato de parceria comercial. A empresa acredita que o único critério de limitação de expansão para os serviços prestados às locadoras atualmente, pode ser justificado pela sua atual inadequação de infraestrutura para aumentar sua capacidade produtiva imediata.

Fundamentando ainda mais a análise sobre a vulnerabilidade da administração que a Revizze demonstra atualmente, será aprofundado no Projeto Integrador II fatos concretos sobre soluções tardias e reativas com que executou e executa suas melhorias pontuais de correção, na maioria das vezes submetida a situações concretas óbvias como, por exemplo, pelo excesso de demanda de veículos advindos das locadoras, e não como estratégia de crescimento direcionada às novas oportunidades de mercado.

Outro dado relevante sobre a desestruturação da alta administração da empresa está no relato do sócio investidor ao constatar não possuir dados compartilhados da gestão administrativa e operacional da Revizze em tempo real. Ou seja, em suas visitas esporádicas e em conversas informais com funcionários mais antigos, ele pôde perceber que a execução dos serviços diários tem ocorrido de forma desordenada, muitas vezes interrompida para o encaminhamento de outros carros já em processo de finalização e entrega para as locadoras, comprometendo simultaneamente a mensuração da capacidade produtiva da empresa e dos seus contratados, assim como a qualidade dos serviços prestados.

Ainda é importante destacar, como já abordado anteriormente, que a presente consultoria não irá analisar o aspecto financeiro, pois *quando abordado sobre esse tópico, o sócio investidor relata que a empresa contratou uma auditoria nesta área simultaneamente à execução deste projeto para organização de seus recursos e retiradas monetárias do corpo diretivo. Logo, daremos enfoque aos aspectos de reestruturação organizacional e seu planejamento futuro, assim como sua inserção no mercado em que atua.*

De forma conclusiva, embora o entrevistado tenha credibilidade na lucratividade do segmento e na qualidade da maioria dos serviços prestados pela empresa; possui consciência de que há oportunidades de crescimento não aproveitadas, especialmente pela desestruturação administrativa. Contudo sob o aspecto da mensuração e aumento da capacidade produtiva, não há processos operacionais que permitam seu controle, ou seja, no nível operacional há apenas uma rotina desordenada e reativa sobre a demanda dos serviços solicitados diariamente.

Diante da realidade do cenário da empresa exposto pelo entrevistado, através dos dados anteriormente relatados, como também por intermédio das ferramentas que o grupo realizou acima descritas, a consultoria percebeu a necessidade de desenvolver um plano de enfrentamento para problemas estratégicos pontuais a fim de transformá-los em oportunidades de expansão para a Revizze inserida em um mercado em constante mutação. Inicialmente alguns pontos foram levantados – como o *turnover*, porém, ao adquirir um olhar mais maduro sobre a realidade e necessidade da empresa, aliado aos desejos

dos gestores, é que algumas ideias de curto prazo foram adiadas e em primeiro momento foram tratados assuntos de maior urgência que ajudariam toda a empresa, sendo:

3.2 NOVO MODELO DE NEGÓCIO

Durante as entrevistas efetuadas com os proprietários foi percebido que em todos eles havia o desejo de crescer a empresa e de expandir, porém, nenhum tinha plena noção da situação atual da empresa, o que o cliente ou o colaborador interno achava, e além de tudo, o desejo de expansão não passava disso: desejo. A expansão, para que funcione e tenha garantia de aproveitamento precisa ser feita como um objetivo claro e mensurável, nítido e descrevendo aonde se pretende chegar e quais ferramentas precisará para isso.

Acontece que, durante o primeiro semestre de 2017, durante a fase de coleta de dados sobre a Revizze, a empresa se deparou com uma proposta de negócios nova e inédita de expandir com um espaço próprio dentro de uma de suas locadoras. Todos foram pegos de surpresa com isso e não sabiam se deveriam aceitar ou recusar, devido à falta de planejamento de expansão e objetivos, e, sem saber o que fazer e sem tempo para se preparar com a proposta aguardando resposta imediata, resolveram aceitar com total desconhecimento do que viria pela frente.

A empresa que realizou a proposta foi a Locadora O, que precisava de uma empresa terceirizada dentro de sua estrutura com um espaço próprio para lavagem e higienização dos veículos, ou caso necessário, separa-los para envio a empresas de reparação e manutenção do mesmo para disponibiliza-lo novamente para locação ou revenda. Até então, este processo era dividido entre duas empresas, uma que estava no ambiente interno realizando as lavagens, e outra (Revizze) que recebia os veículos nos casos onde eles precisavam de reparos. Porém, ocorreu que, conforme relatado pela Locadora O, a presente empresa não estava mais prestando o serviço com a mesma qualidade e controle de quando iniciou suas atividades, foi então que a Locadora O, por ter ciência de que a Revizze, prestava o mesmo serviço em seu ambiente interno, sugeriu a proposta de substituir a prestadora atual, fazendo então com que a Revizze se tornasse responsável por absolutamente todo o processo de recuperação dos veículos, tendo uma equipe inserida no ambiente interno da

Locadora O, que limpava e higienizava os veículos, e outra que os buscava para a sede da Revizze no caso de reparos e manutenções.

Essa proposta foi perigosa para a Revizze devido à falta de conhecimento do sucesso ou não do processo, porém chegou para a equipe do projeto com grande potencial para a aplicação do conhecimento adquirido, tornando-se aliada a empresa para que o processo ocorresse da melhor forma possível. A proposta foi levantada no mês de abril e a equipe rapidamente se mobilizou para colher informações e acompanhar e relatar todo o processo de inserção da Revizze dentro da locadora.

3.3 LAYOUT E ESPAÇO FÍSICO

Outra necessidade levantada durante as entrevistas com a gestão, foi a de um melhor aproveitamento do espaço físico que possuíam, já que a respeito disso, foram relatados os seguintes pontos críticos:

1. Um ambiente que presta serviços para veículos precisa transmitir a imagem de confiança para seu cliente, já que ele não entregará seu carro em qualquer lugar que não lhe pareça seguro. Com isso, a gestão relatou que já perdeu a oportunidade de atender diversos clientes que não deixaram seu veículo para os serviços de *lavacar*, por exemplo, por não confiarem no ambiente, que parecia sujo, pequeno e bagunçado, sem demonstrar qualquer sinal de confiança. Além disso, os carros novos, velhos, sujos e limpos ficam bagunçados de forma que a empresa não passe nenhuma segurança no processo e não aparenta ser de confiança pelos que a observam.
2. Além disso, o pátio da empresa, apesar de possuir vastos 25x55m², tem falta de espaço e constante dificuldade de mobilidade com os carros, devido ao mau aproveitamento de seu espaço. Ocorre que o espaço não é otimizado para atender as necessidades diárias da melhor forma possível, e ainda conta com a dificuldade ocorrida pela grande quantidade de pessoas que fazem manutenção do mesmo. Como já relatado, quase todos os envolvidos nas atividades da empresa, em algum momento ajudam no transporte ou na locomoção dos veículos, seja levando-os até as locadoras ou até mesmo os movimentando dentro do ambiente interno, sem qualquer controle, nível de prioridade ou local específico para

organização, o que faz com que muitos compartilhem do mesmo espaço, fazendo com que os processos fiquem cada vez mais complexos e desorganizados. Diversas vezes carros que precisam secar ou ficar dispostos no sol, ficam no meio dos corredores entre os serviços, por falta de local disponível.

3. O terceiro problema levantado pela empresa no que diz respeito ao seu espaço físico é que ele não é organizado com delimitações de fácil compreensão, ou seja, qualquer pessoa que não seja da empresa que chega, não sabe onde fica cada área da mesma, ocorrendo por exemplo, de clientes que chegam dirigindo seus carros não identifiquem a recepção, que fica ao lado do portão de entrada, e dirijam até o final do pátio aguardando atendimento.
4. Por último, existe ainda a necessidade de melhoria da recepção, que atualmente está pequena tanto para a equipe que trabalha ali (já que é a mesma sala para administração e recepção), quanto para os clientes que precisam aguardar algum serviço, além de não ser um ambiente confortável, escuro, apertado, sem climatização, não aconchegante ou simplesmente bom de se estar. A administração e recepção, construída de uma equipe de cinco pessoas, trabalha em um ambiente onde cabem apenas três, onde os serviços, espaço e atividades precisam ser revezadas. Além disso, documentos, guias, notas fiscais e demais arquivos ficam bagunçados e dispostos sobre as mesas, mesmo sem necessidade, além de ter todos os ambientes escuros e com pouca ventilação, já que possui uma única janela pequena para toda a área.

3.4 IMAGEM E CULTURA ORGANIZACIONAL

A consultoria empresarial tem como objetivo maior desenvolver uma visão holística e em constante evolução, tendo como objeto a transformação da empresa analisada. Aqui, conforme dito anteriormente, pretende-se trabalhar em questões de *endomarketing*, de forma que consiga alinhar expectativas tanto com o ambiente interno quanto com o ambiente externo, para isso, é necessário que sejam construídas bases de visão empresarial, neste contexto de perenidade, aplicam-se os conceitos práticos de Missão, Visão e Valores de uma organização não apenas em tempo de lucratividade e não só aproveitando os

momentos de bonança, mas sobrevivendo a crises, como parte de um planejamento em longo prazo, ou seja, não basta apenas pensar que as coisas estão progredindo hoje, sem comprometer que as futuras gerações paguem o preço da irresponsabilidade dos dias atuais.

De que serve a Missão, Visão e valores empresariais? Servem para definir a sustentabilidade, pois a missão e a visão mudam de acordo com o ambiente e o tempo, pensar uma empresa sustentável é prever todos os seus momentos, pensar o hoje, manter-se alerta e refletir sobre o mercado, sobre os acontecimentos globais, ter um olhar constante de atenção, pensando no ambiente em que está inserida, podendo sempre evoluir.

Acredita-se que é neste aspecto que nasce o papel de uma boa consultoria, estar presente na expansão, mas também prever a crise. Queremos ser uma consultoria diferenciada, queremos trabalhar a sustentabilidade em seu conceito tríplice: ambiental, social e econômica, entendendo a necessidade de uma cultura interna forte e da motivação da equipe como maior força de uma empresa de sucesso.

4 CAPÍTULO 4 – DIAGNÓSTICO

A consultoria entende como fator crucial para o bom desempenho da força de vendas, assim como a capacidade de mensurar resultados e traçar objetivos, a capacidade empresarial de realizar previsões e desenvolver objetivos a serem alcançados. Para isso, como já abordado aqui, entende-se como primordial a criação de um planejamento estratégico e de vendas, tendo noção de quem a empresa é hoje, com suas qualidades e pontos fortes, além de ameaças e pontos fracos, podendo assim, traçar alvos e melhorias a serem realizadas. Para tal, o diagnóstico traçado foi executado em duas partes, a primeira estudando diretamente a Revizze, e a segunda parte realizando um comparativo entre ela e uma das maiores empresas que trabalha com automóveis em Curitiba, a concessionária Ford, que além da venda de veículos trabalha ainda com *lava car*, mecânica e demais serviços similares a Revizze. Tal ferramenta é conhecida como *benchmarking*, ou seja, o comparativo entre empresas semelhantes afim de atingir seus resultados.

Benchmarking é uma das ferramentas de gestão que enfatiza o componente estratégico e proporciona mudanças organizacionais competentes. Tem como premissa o comportamento imperativo em explorar, compreender, analisar e utilizar as soluções de uma empresa, concorrente ou não, diante de determinado problema oferecendo alternativas que aperfeiçoam processos organizacionais, produtos e serviços. Fazer *benchmarking* é fundamental porque permite vislumbrar oportunidades e ameaças, enquanto se busca níveis ou marcas de qualidade no mercado a serem respeitadas e consideradas pelo público alvo no momento do consumo. É abraçar a ideia de processo como pressuposto em longo prazo através de um estudo contínuo, até mesmo como um termômetro para a empresa de sua posição no mercado perante a concorrência. Precisa ser um modelo construído e adotado pela organização.

Compreende um processo de investigação no qual se destina a mensuração de dados por consequência lógica. Para posicionar as práticas de uma empresa em relação ao que existe fora dela se faz necessário quantificar as informações de algum modo explorando o desconhecido e convertendo o resultado em ação empreendedora.

Vale ressaltar que tal ferramenta não está limitada a nenhuma faceta organizacional; compreende uma técnica de amplo uso e extrema flexibilidade podendo ser medido práticas de negócios, produtos, serviços, processos de trabalho, operações, funções. Observam-se organizações que resolveram críticas de desempenho e superaram crises, ou seja, provoca uma ação geradora de mudança.

Há dois tipos de *benchmarking*: o interno, o qual estuda individualmente às organizações por pertencerem a territórios geográficos distintos com diferenças de caráter cultural que as levam a alterar formas de executar práticas idênticas; e o externo subdividido em competitivo, orientado pelas melhores práticas dos concorrentes, e o funcional ou genérico o qual promove a atividade de investigação sem um alvo específico pela organização que aprende. Logo, apenas uma visão ampla do que se deseja é capaz de otimizar instrumentos utilizados e levar a realização dos fins imaginados. Ademais *benchmarking* não se define pelo ato de copiar, fazer igual, e sim fazer melhor, compreende um constante aprendizado, exige cuidadoso planejamento.

Enfim, com o foco principal em obter sucesso na prática de *benchmarking* é importante manter princípios claros de execução, tais como: reciprocidade entre as empresas parceiras através da troca ética de informações visando resultados positivos; buscar analogia dos processos operacionais analisando sua aplicabilidade; e utilizar a medição identificando oportunidades, como também, contar com a validação dos envolvidos no estudo de investigação.

4.2 Revizze: Baseando-se em tal contexto, a consultoria realizou diversas pesquisas informais e formais, além de diversas visitas in loco à Revizze e outras empresas similares, afim de entender qual sua situação e como se encontra hoje.

4.1.1 Comunicação, motivação e área comercial:

A respeito do planejamento estratégico e previsão de vendas, a empresa se apresenta despreparada frente as surpresas, oscilações e fatores relacionados aos resultados cotidianos, por não possuir planejamento estratégico nem um controle satisfatório de suas atividades. Ao ser questionada a respeito disso, a gerência assumiu que hoje, não realiza planejamento em nenhuma de suas áreas de atuação.

Observando o cotidiano dos envolvidos nos processos da Revizze notou-se que praticamente todos auxiliavam na manobra dos carros, diversas pessoas abordavam o cliente, o telefone era atendido apenas quando alguém estava desocupado dentre outras coisas, logo, questionando a empresa a respeito disso, descobriu-se que apenas as funções gerenciais são definidas, ou seja, apenas os membros da administração possuem funções claras dentro da empresa, já o restante da equipe não, então basicamente todos desempenham várias atividades, conforme demanda do dia. A exemplo disso, há o atendimento da Revizze para suas maiores locadoras, Locadora O e Locadora L. Como já descrito no capítulo I, a Revizze é responsável pela logística dos carros, mas não possui caminhão-cegonha nem outro meio de transporte de massa, logo, caso precise buscar ou entregar algum carro, conforme a necessidade, diversos funcionários precisam interromper quaisquer que sejam suas atividades em andamento para dirigir os carros, o que pode levar de 30 minutos até uma hora e meia por cada veículo. Já houveram situações onde mais da metade do dia foi

separada para levar e buscar carros, e caminhões-cegonha só foram alugados em casos extremos e específicos.

Hoje, a área comercial é descrita pelo atendimento, porém, não possui nenhuma pessoa responsável única e exclusivamente para isso, como um recepcionista ou vendedor, e todos precisam atender. Vale ressaltar ainda que nem novos ou antigos colaboradores recebem qualquer tipo de treinamento ou curso preparatório antes de iniciar suas atividades, aprendendo então no cotidiano.

A comunicação da empresa também é pouco atuante, já que não possui nenhum canal de comunicação com o cliente por e-mail, página digital ou televendas. O único contato externo com o consumidor é feito por telefone ou por *WhatsApp* para tratar a respeito de serviços pendentes. A empresa também não possui *WhatsApp* próprio, então os envolvidos conversam com o cliente através de seus perfis pessoais.

4.1.2 Área Operacional e Custos:

Apesar de tudo, a gerência acredita que o controle de serviços, pedidos, prazos de entrega e velocidade do processo estão sendo eficazes, simplesmente por ser organizado por apenas uma pessoa e aparentemente, não houveram agravantes por conta disso. Porém, nunca foram realizados relatórios ou comparativos acerca de tais processos para saber se eles são, de fato, satisfatórios ou se ainda podem ser melhorados.

O preço final das peças e processos é feita com base na experiência de mercado de um dos donos, porém eles não são comparados com a concorrência, sendo de até 40% sobre o custo do produto, além do custo de despesas indiretas da venda, como gastos gerais, gastos de administração, custos auxiliares, dentre outros. A compra é feita após aprovação do cliente para o orçamento levantado, porém esse processo não é realizado de forma formal e por escrito, não havendo qualquer garantia para a transação.

A produção e linha de realização dos serviços não possui controle dos tempos de movimentos e materiais.

O *layout* da empresa também não trabalha de acordo com os objetivos da mesma, conforme apresentado no anexo VII um dos objetivos para a empresa é fazer com que seja conhecida pelo seu serviço de *lavacar* com confiança e bom serviço realizado, porém, quando o cliente chega na empresa, seu *layout* reflete outro cenário, já que hoje o pátio está repleto de carros (assemelhando-se a um grande estacionamento), não tendo clareza do processo de encaminhamento do veículo dentro do pátio, nem tampouco do fluxo, já que, como já dito, muitas vezes o cliente não para na recepção por não entender onde ela fica. Apesar disso, a gerência acredita que o pátio é bem organizado, e que todos já sabem onde estacionar os veículos.

4.1.3 Área de Recursos Humanos:

Atualmente, apenas uma gestora é responsável pelo processo de recrutamento e seleção de novos contratados, porém não existe um critério bem definido isso, sem planejamento do processo ou das entrevistas.

A produtividade dos funcionários, apesar de processos ou critérios ou processos claros para tal, é detectada através da agilidade em realizar os serviços nos carros, sendo monitorada pela gerência.

O grau de motivação, controle e avaliação do desempenho geral, além do nível de rotatividade são fatores que não são medidos pela empresa, e não são de sua preocupação.

Não possui regulamento ou canal de comunicação de mesmo nível ao ambiente interno, e o organograma não é claro; os líderes, gestores e superiores da empresa não são definidos, e os funcionários por muitas vezes não sabem a quem recorrer como seu superior direto.

Por fim, o público interno não trabalha orientado ou inspirado por números e relatórios claros providos pela gestão da empresa, além de não possuir bonificações além de seu salário-base. Os únicos que possuem qualquer tipo de comissão ou incentivo financeiro são os envolvidos no processo da Locadora O, que recebem de 50 centavos até 5 reais por serviço de *lava car* realizado.

4.2 Ford

A concessionária Ford surge aqui, como uma ferramenta de inspiração e referência para a Revizze como ferramenta de *benchmarking*.

Para tal, a Ford foi escolhida por ser uma das líderes na venda e serviços de veículos motorizados, além de sua vasta experiência e clara organização. Conforme apresentado no Anexo IV, foram realizadas visitas na maior concessionária Ford de Curitiba para conhecer o local e ambiente de trabalho e realizar entrevistas com um gestor da área. A partir disso, foi levantado um comparativo entre a Revizze e Ford:

Quadro 5 Comparativo entre Ford e Revizze		
	REVIZZE	FORD
A empresa hoje possui algum processo de planejamento estratégico ou previsão de vendas?	<i>Não existe um planejamento estratégico</i>	Sim, realizado com três meses antes do início do ano.
Como está organizada a estrutura comercial e operacional da empresa? Existe distinções claras de funções para cada um?	Não, apenas as funções gerenciais são definidas.	<i>As funções são bem distintas, como se fossem várias empresas dentro de uma, cada qual com objetivos e resultados a serem entregues.</i>
Quais os canais de comunicação que a empresa possui com o cliente?	Apenas telefone para serviços pendentes. Não há prospecção de novos clientes ou promoção da venda.	<i>A empresa atua fortemente em todas as redes sociais, além de atendimento por telefone, e-mail marketing, sistema CRM e eventos de relacionamento.</i>
Os funcionários e membros da força de vendas e operação recebem algum tipo de treinamento?	Não há treinamento.	Sim, possuem uma extensa grade de treinamentos <i>e-learning</i> e presenciais.
Os funcionários trabalham orientados por números e	Não.	<i>Sim. Os relatórios são enviados periodicamente com as informações</i>

relatórios providos pela gestão da empresa?		<i>necessárias a cada função.</i>
O controle dos serviços, pedidos, prazos de entrega e velocidade do processo estão sendo eficazes?	Não existem requisitos padrões para medir a eficácia do processo.	Em sua maioria sim.
Como é calculado o preço dos produtos e serviços prestados?	Apenas pelo gestor de compras, sem consulta a concorrência.	<i>Variam conforme a área da concessionária, além de medidores por tabela FIPE e Molicar, além de avaliação da curva de oferta e demanda para os seminovos.</i>
No custo do produto/serviço, estão inclusas despesas indiretas da venda?	Sim	Sim.
Na produção há controle de tempos e movimentos de materiais?	Não.	<i>Sim, principalmente na área das oficinas, onde existem tabelas de tempo padrão para reparos.</i>
O layout da empresa é o melhor possível? Trabalha com os objetivos traçados?	Não.	<i>Sim, na maior parte do tempo atende aos padrões da Ford Motor Company.</i>
Existe algum critério bem definido para o processo de seleção de novos funcionários?	Não. Apenas um gestor realiza entrevistas e não há um processo claro e bem definido de contratação.	<i>Sim. Cada cargo possui um perfil bem desenhado.</i>
De que maneira é medida a produtividade da equipe?	Pela velocidade na execução dos serviços.	São vários indicadores, como CRM, formulas de produtividade, agilidade e etc.
De que maneira é medido o grau de motivação da equipe?	Não existem medidores de motivação.	<i>Variáveis, pagos por produtividade.</i>
Existe algum sistema de controle e avaliação de desempenho da equipe?	Não	Sim, as avaliações são anuais, realizadas pelos líderes em um diálogo onde se busca sempre definir um plano de desenvolvimento para o

		colaborador, que envolve treinamentos, visitas e conversas com outros gestores ou incentivo a pesquisa.
Como é medida a rotatividade de funcionários? Existe algum controle disto?	Não se mede.	<i>Sim, o objetivo para turnover é que seja inferior a 20% ao ano. (Próximo a 2% ao mês).</i>
Os líderes, gestores e superiores da empresa são bem definidos aos olhos da equipe?	Não, muitos funcionários desconhecem quem é seu superior direto.	Sim. Todos têm esta percepção de quem é o líder imediato, com quem devem conversar em caso de problemas.
Possui regulamento interno?	Não.	<i>Sim. A empresa possui um manual de compliance chamado “O Caminho Certo” que é revisado anualmente, discutido com as equipes e entregue aos novos colaboradores.</i>
Além do salário fixo, existe algum tipo de prêmio ou bonificação aos funcionários?	Apenas salário fixo + comissão para funcionários específicos.	Sim. A empresa possui salários fixos, variáveis e bonificações por meta atingida.
A direção da empresa recebe informações simples, objetivas e com forte poder de análise?	Não.	<i>Sim. As reuniões de lideranças ocorrem todas as terças-feiras pela manhã. Além das discussões em reuniões, existe uma matriz de relatórios a serem enviados, alguns diários, outros semanais e outros mensais.</i>
As informações chegam com rapidez, permitindo a visão “para a frente”, ou chegam sempre com atraso, dando apenas a visão do que já passou? Isto é, existe algum tipo de planejamento ou previsão de vendas?	Não existem parâmetros de colhimento de informações ou planejamento e previsão de vendas.	As informações sempre chegam com rapidez. O negócio é muito dinâmico e qualquer atraso pode ocasionar perdas de oportunidades.

Inicialmente a Revizze atuava apenas como um estacionamento direcionado ao público interno do Banco Bradesco composto por 3.800 funcionários. Contudo aos poucos a empresa começou a oferecer os serviços de *lava car*, como lavagem e polimento. Foi neste cenário que o sócio diretor começou a repensar o potencial do negócio projetando a longo prazo um Auto Center composto por um novo mix de serviços.

É importante ressaltar que devido à dificuldade em rentabilizar o suficiente para promover a expansão do negócio, constatou-se a necessidade de ampliar o *networking* da empresa recorrendo a parcerias com locadoras de veículos visando com isto aumentar o volume dos serviços prestados.

Baseado nesta visão, a Revizze estabeleceu parcerias tanto com a Locadora L como com a Locadora O, sendo esta última inclusive, responsável pela possibilidade de nova expansão, agora mais estruturada, e na visão desta consultoria, simbolizando também o desenvolvimento de um novo modelo de negócio futuramente. O sócio proprietário acredita que o serviço de maior rentabilidade é a revitalização de carros, enquanto que o serviço de mecânica - troca de óleo, geometria e balanceamento - representa apenas um suporte aos clientes. Porém com a demissão em massa do banco Bradesco, quando entrevistado o sócio diretor já considera nova possibilidade futura, como por exemplo, locar novo endereço mais amplo com custo mais baixo. Em termos de fornecedores, a seleção ocorre através do critério do menor preço. E quanto ao preço dos serviços prestados, seu grande diferencial é a produção própria da matéria-prima dos produtos utilizados na *lava car*, obtendo baixo custo de insumos e maior competitividade no mercado.

Sob o aspecto de gestão, a maior vulnerabilidade está na manutenção do mesmo quadro funcional ao longo do tempo, uma vez que seus colaboradores, além de não oferecer experiência prévia, mesmo após treinados não demonstram comprometimento e dedicação em obter um resultado satisfatório compatível às exigências do consumidor. Em termos de remuneração recebem o salário e vale transporte, quando questionados sobre opções de melhorias, não há reivindicações expressivas no ambiente de trabalho. Ademais a diretoria percebe um bom clima organizacional na empresa.

Baseado neste cenário, existe ociosidade na capacidade produtiva atual da empresa, comparativamente à períodos anteriores, onde a empresa atuou

com 30% adicionais a sua produção atual no mesmo espaço de tempo. Entretanto a ausência de processos na execução dos serviços, contribui para a estagnação ou incapacidade de reestruturar a empresa através de um planejamento de expansão de longo prazo.

Então, oportunamente a experiência em se instalar dentro da Locadora O, com apenas materiais de insumo e mão-de-obra própria, porém usufruindo de sua infraestrutura e adotando seus processos de execução dos serviços, servirá como *benchmarking* e reestruturação de um novo modelo de negócio mais lucrativo para a Revizze.

Conclusivamente o sócio diretor possui projeto de melhorias de infraestrutura, maquinários e equipamentos da empresa atual, com o intuito de transmitir maior credibilidade e aumento da capacidade produtiva para seu mercado de atuação.

4.1 MATRIZ SWOT

Como forma de apresentar o diagnóstico de forma simplificada, desenvolve-se a matriz SWOT (ou FOFA):

Forças: - Qualidade dos serviços realizados - Clientes Fiéis - Mão de Obra Experiente - Equipe e Gestão com Desejo de Melhorar	Fraquezas: - Infraestrutura inadequada e mal utilizada - Falta de imagem e cultura organizacional - Falta de Mão de Obra Qualificada - Ausência de processos e operações - Multiplicidade de tarefas sem atribuição de cargos aos funcionários
Oportunidades: - Mercado em Evolução - Modelo de Negócio Gerando Atratividade e Ampliação de Mercado	Ameaças: - Imagem empresarial comprometida - Comportamento reativo mediante oportunidades de mercado

QUADRO 6. – Matriz SWOT/Fofa

Inspirado nisso, os tópicos seguintes pretendem levantar possíveis pontos de correção e melhoria para a Revizze.

5 CAPÍTULO 5 – APLICAÇÃO

Com base nos conhecimentos adquiridos e nos conteúdos aplicados, a consultoria levanta as propostas de mudança e melhoria para a Revizze, inspirada nos três pilares levantados como prioridade tanto para a equipe quanto

para a gestão: Imagem organizacional (cultura, *endomarketing*), espaço físico (*layout*) e o novo modelo de negócio com a implementação da Revizze dentro da Locadora O. Tudo isso, em processo durante o ano de 2017 para início intensivo das atividades em 2018.

A Revizze se prontifica a disponibilizar ferramentas e fundos para realização dos projetos, com valor máximo não podendo exceder R\$ 20.000,00.

5.1 IMAGEM ORGANIZACIONAL

Inicialmente, ao tentar entender a atual cultura percebeu-se que cada um tem uma visão da empresa, seja de afeto ou indiferença; ela não possui uma única cultura ou imagem empresarial unificada, não contando nem mesmo com conceitos de missão, visão e valores.

Parte importantíssima do planejamento estratégico de uma empresa, os conceitos de missão, visão e os valores tornam-se vitais para a evolução organizacional, já que comunicam a imagem que se deseja ser adotada pelos componentes do ambiente interno, afim de espelhar ao ambiente externo e servir como base de uma cultura organizacional de qualidade.

Missão é a razão de ser da empresa. Provoca uma análise sobre a natureza do negócio e quais atividades a empresa pretende ter no futuro. Através dela poderá definir consensualmente quais as prioridades para aplicação dos esforços e recursos da organização. Exerce função orientadora e delimitadora da ação empresarial, por um longo período, em que ficam comprometidos valores, crenças, expectativas, conceitos e recursos.

Os propósitos compreendem os compromissos impostos para cumprir sua missão. Representam áreas de atuação que impulsionam e delimitam a direção estabelecida pelos acionistas e executivos da organização.

Embora às vezes a rota precise de desvios provocados por ameaças e oportunidades ambientais, pontos fracos e fortes, ou mesmo parar de atuar em um mercado devido a um comportamento identificado no consumidor, ou seja, apesar de todos os sucessos ou problemas, possui um campo de atuação definido representado por sua missão, assim como setores de atuação atuais ou potenciais, implícita em seus propósitos.

Com esta compreensão, a definição de uma missão deve seguir critérios racionais sensatos como: ser empreendedores para impactar o comportamento da empresa, focalizados na satisfação dos clientes ao invés dos serviços ou produtos oferecidos, destacar as habilidades essenciais da empresa, sendo compreensíveis, realistas, flexíveis e motivadores.

A finalidade não é apenas definir a missão, mas redefini-la sempre que for necessário, dentro de um processo contínuo de observação e pensamento. Por isso o importante é obter uma definição em constante evolução aliado a criatividade, sendo um dos aspectos de suma importância para o executivo empreendedor alterar o futuro da empresa na evolução do seu ambiente.

Os cenários estimulam maior interesse e aceitação para o planejamento estratégico, trazem o benefício de maiores riquezas de ideias, informações e visões sobre o futuro que um processo participativo proporciona. Trata-se de composições consistentes e projeções variadas de tendências históricas e as postulações de eventos específicos. Exige capacidade de interpretação, bem como tempo de reação para um cenário otimista ou pessimista.

Com o objetivo de cumprir a missão, a postura estratégica objetiva orientar o estabelecimento de todas as estratégias e políticas de médio e longo prazo, delimitada pela relação, positiva ou negativa, que possui entre os pontos fracos e fortes, para fazer frente às oportunidades e ameaças do ambiente, como também é influenciada pelo elemento psicológico que envolve valores, atitudes, motivações e anseios dos proprietários e do corpo diretivo da empresa. Podem ser classificadas como: sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento.

Baseado nisso, serão construídos então, as características da missão, visão e valores da Revizze. Porém, a equipe tem noção por suas experiências empresariais adquiridas que na maior parte das organizações, independente do porte ou nível dela, quase nunca é de ciência do quadro funcional ou até mesmo da gestão qual a missão, visão ou valores em questão, e o texto não passa de mero chavão ou palavras floreadas escritas em algum canto esquecido no *hall* de entrada, na maior parte das vezes sem aplicação real. Portanto, não se têm aqui o objetivo de fazer com que a Revizze e seus colaboradores decorem as

características desenvolvidas, mas sim que, através de ferramentas de longo prazo, as questões de quem é a empresa, de onde veio e onde espera chegar, através destas características, possam se tornar parte do cotidiano de cada um com seu respectivo papel na contribuição disso. Então, se um dos valores for, por exemplo, “Ética em todas as suas ações”, não existe qualquer pretensão de que o auxiliar de mecânico saiba que isso está escrito nos valores de sua empresa, mas que isso torne-se parte do cotidiano dele, e que todos estejam sintonizados, sincronizados e alinhados ao real significado do que missão, visão e valores significam.

Além disso, tais características não estão sendo criadas com objetivo de perdurarem ao longo de todos os próximos anos da empresa já que entende-se que hoje, pessoas, processos, serviços e empresas mudam com alta intensidade, e o maior objetivo é fazer com que a empresa esteja conectada com essas mudanças e consiga se moldar com maestria a partir disso, então, a gerência será ainda orientada a entender a essência e reais significados da missão, visão e valores afim de que essas características possam ser flexíveis e moldáveis com as necessidades da empresa ao longo de sua existência.

Desta forma, espera-se construir uma cultura viva, verdadeira e mutável através das reais necessidades da empresa e adaptações do tempo, tendo como ponto inicial então:

MISSÃO: Atuar na prestação de serviços automotivos, com qualidade, presteza e alta tecnologia, sempre prezando pela satisfação de seus clientes, funcionários e fornecedores e visando a preservação do meio ambiente.

VISÃO: Ser reconhecido até o ano 2020, por seus clientes, empregados e fornecedores como um auto center referência em Curitiba e Região Metropolitana, pela excelência dos serviços prestados e pelo zelo com o meio ambiente.

VALORES: Confiança; Proximidade e Respeito com o Cliente; Ética em todas as suas ações; Empatia; Respeito ao meio ambiente e à política de sustentabilidade, Funcionários e fornecedores; Comprometimento e transparência; constante aprimoramento técnico da equipe.

Tendo essa base, espera-se, por meio de reuniões, correções e convivência, além de cursos e momentos conjuntos poder conectar todos da empresa, por meio de um plano de *endomarketing*, que visa melhorias nos pontos diagnosticados, apesar da sequência lógica das ações, elas estão interligadas, dependendo uma das outras para obtenção do sucesso. Sendo elas:

5.1.1 AÇÃO 1 – Especialização.

Aqui, serão efetuadas diversas ações afim de especializar e agregar conhecimento aos funcionários:

- a) Cursos e treinamentos: Serão aplicados diversos cursos e treinamentos, sendo 22 no total, alguns cursos serão obrigatórios (identificados abaixo com o sinal “*”), outros opcionais, com incentivos para quem se interessar em fazê-los (Será tratado no tópico 5.1.2, da Motivação e incentivos). Para isso, a Revizze está exercendo parceria com a eletrônica de Curitiba Foxtron Produtos Eletrônicos e SEBRAE, além de oferecer alguns cursos na própria empresa, aproveitando o conhecimento de cada membro do quadro funcional. Os cursos são:
 - Revizze (presenciais)
 - I. Atendimento ao cliente;
 - II. Mecânica geral;
 - III. Lava car e higienização
 - IV. Segurança no Trabalho*;
 - V. Prevenção de Incêndio*
 - VI. Alarmes;
 - SEBRAE (*online*)
 - I. Os 7 pecados do atendimento*
 - II. SEI planejar;
 - III. Kart das 11 habilidades*
 - IV. Conquistar, encantar e Surpreender o Cliente*
 - V. Boas Vendas!
 - VI. Como Vender Mais e Melhor*
 - VII. Programa Varejo Fácil – Técnicas de Vendas;
 - VIII. Ética e Sustentabilidade;

- IX. Vendas Internas – É no Balcão que se vende;
- Foxtron (presenciais)
 - I. O Vendedor Pit-Bull*
 - II. Domínio Pessoal e Profissional*
 - III. A Economia das Pequenas Coisas
 - IV. Marketing de Guerra*
 - V. Introdução ao Marketing*
 - VI. Como vender emoções*

b) Palestras:

Serão oferecidas periodicamente palestras com pessoas próximas ao público-interno, como vendedores, gerentes, supervisores, técnicos e gestores. Para isso, espera-se desenvolver parceria com instituições de ensino como a Faculdade ESIC – *Business and Marketing School* e Sebrae. Algumas palestras também serão realizadas na sede da Revizze.

Vale citar que os cursos realizados não possuem um custo significativo, já que os oferecidos pelo EAD SEBRAE são gratuitos, e os feitos pela Foxtron serão gratuitos devido a parceria com a Revizze, que também disponibilizará seus cursos ao quadro funcional da Foxtron.

5.1.2 AÇÃO 2 – Motivação e Incentivos.

Motivar os funcionários com brindes, incentivos, bonificações, comissões são formas de valorização e reconhecimento.

Serão realizadas diversas ações no que se diz respeito a motivação dos funcionários, compreendendo:

1. Referente aos cursos e palestras opcionais e não-obrigatórios, haverá alguns incentivos para a realização dos mesmos, como entrega de brindes ao final de cada curso, bonificação salarial no mês do(s) curso(s) realizado(s), com uma porcentagem do salário adicional em comparação a quantidade de horas de curso.
2. Retiro de introdução ao plano de *endomarketing*, onde toda a equipe poderá participar de um final de semana inteiro repleto de lazer, convivência e claro, crescimento. Aqui, além de diversos momentos de descontração ainda haverá uma palestra e a introdução de alguns cursos básicos. O evento será realizado na Chácara das Águas, em

Bocaiúva do Sul. Todos os custos da viagem, incluindo gastos com gasolina, alimentação e hospedagem serão por conta da Revizze.

A viagem também servirá de instrumento para introduzir a campanha para o ano seguinte, de forma que toda a equipe possa crescer junto com a nova proposta.

Os valores previstos para essa viagem são de R\$ 800,00, sendo R\$ 250,00 de combustível (5 carros), R\$ 450,00 de alimentação e R\$ 100,00 de material (brindes).

3. Como já é de costume, diversas vezes por mês a equipe se reúne de forma informal para churrascos e reuniões, espera-se que a gestão aproveite esses momentos para aproximar e reforçar laços, de forma a fazer uma equipe unida e conectada.

5.1.3 AÇÃO 3 – Ação visual: Vamos Construir Juntos?

- *Briefing:* A Revizze pretende comunicar já na viagem de introdução à campanha como pretende melhorar em todos os aspectos para todos os relacionados da empresa, mostrando como a Revizze está procurando construir uma nova história de melhoria e conquistas, e como a equipe pode ajudar a construir isso junto.
- *Objetivo:* criar uma campanha de engajamento, que incentive a equipe a crescer com a empresa.
- *Ícone:* Tijolos de construção.
- *Conceito:* Ao atualizar seus dados, realizar as atividades opcionais e melhorar seu desempenho, o colaborador estaria ajudando a empresa a construir uma nova história para a organização, capaz de proporcionar mudanças positivas no cotidiano e principalmente nos resultados obtidos.
- *Abordagem Imperativa:* Ajude a construir uma nova história entre nós.
- *Lideranças:* Treinamento para a especialização com as novas maneiras de se trabalhar e supervisionar pessoas, sempre com a mensagem de que eles são grandes fontes de inspiração e formadores de opinião perante os componentes da empresa, então precisam dar o exemplo e mostrar que todos os membros da empresa, independentemente de seu

cargo ou função, representam um tijolinho, ou seja, todos precisam juntos trabalhar para que os objetivos sejam alcançados.

- Brindes: Tijolinhos mágicos para construção para os funcionários com filhos, chaveiros e porta-treco para mesas e ambientes de trabalho.



Tijolinhos mágicos para os funcionários com filhos;



Chaveiro;



Porta-treco para as mesas;

Figura 3. – Brindes do plano de *endomarketing*

- Canais de Comunicação: Plaquetas e folhas nas paredes, outdoors internos, móveis de teto, *mousepads* para computadores e adesivos para carros.
- Mensagens:
 - Você é parte fundamental na construção de nossas constantes melhorias. Precisamos de sua contribuição.
 - Construa uma história de sucesso, cresça conosco!
- *Feedback*: Com as reuniões mensais e atividades realizadas, espera-se comunicar ao colaborador a evolução dele, oferecendo benefícios e incentivos a partir disso.
- Valor previsto: O valor aproximado com os brindes, decoração e mensagens é de aproximadamente R\$ 150,00.

Tais eventos, reuniões, palestras e viagens, podem ser vistas no cronograma a seguir:

Data	Local	Evento
2017		
6, 7 e 8 de janeiro	Chácara das Águas (Bocaiúva do Sul - PR)	Viagem de Apresentação + Curso de Prevenção

		de Incêndios + Curso de Ética e Sustentabilidade + Palestra com Sr Dilson (Foxtron)
10 de janeiro	Revizze	Reuniões Individuais
12 de janeiro	Revizze	Mecânica geral
15 a 19 de janeiro	SEBRAE (On-line)	Os 7 pecados do atendimento (Módulo 1)
22 a 24 de janeiro	Revizze	Atendimento ao cliente (Módulo 1)
25 a 26 de janeiro	SEBRAE (On-line)	SEI planejar
29 a 31 de janeiro	Revizze	Lava car e Higienização
5 de fevereiro	Foxtron	O Vendedor Pit-Bull (Módulo 1)
8 de fevereiro	Revizze	Reuniões Individuais
9 a 17 de fevereiro	SEBRAE (On-line)	Kart das 11 Habilidades (Módulo 1)
19 a 23 de fevereiro	Foxtron	A Economia das Pequenas Coisas
24 de fevereiro à 3 de março	SEBRAE (On-line)	Conquistar, encantar e Surpreender o Cliente
5 de março	Foxtron	Domínio pessoal e profissional

6 de março	Revizze	Reuniões Individuais
7 a 9 de março	Revizze	Segurança no trabalho
12 a 18 de março	SEBRAE (On-line)	Boas Vendas
19 a 23 de março	Revizze	Alarmes
26 de março à 2 de abril	SEBRAE (On-line)	Como Vender Mais e Melhor;
3 a 6 de abril	Foxtron	Marketing de Guerra (Módulo 1)
9 de abril	Foxtron	Introdução ao Marketing
10 a 13 de abril	Revizze	Prevenção de Incêndio
17 a 20 de abril	Revizze	Atendimento ao Cliente (Módulo 1)
30 de abril à 4 de maio	SEBRAE (On-line)	Os 7 pecados do atendimento (Módulo 2)
7 de maio	Foxtron	O Vendedor Pit-Bull (Módulo 2)
8 de maio	Revizze	Reuniões Individuais
9 a 11 de maio	Revizze	Atendimento ao cliente (Módulo 2)
14 a 20 de maio	SEBRAE (On-line)	Os 7 pecados do atendimento (Módulo 3)

21 a 27 de maio	SEBRAE (On-line)	Kart das 11 Habilidades (Módulo 2 e 3)
28 e 29 de maio	Revizze	Atendimento ao cliente (Módulo 2)
30 de maio à 1 de junho	Revizze	Atendimento ao cliente (Módulo 3)
4 de junho	Foxtron	O Vendedor Pit-Bull (Módulo 3)
5 de junho	Revizze	Reuniões Individuais
6 a 11 de junho	SEBRAE (On-line)	Kart das 11 Habilidades (Módulo 4 e 5)
13 a 15 de junho	Revizze	Atendimento ao cliente (Módulo 4)
18 a 22 de junho	SEBRAE (On-line)	Os 7 pecados do atendimento (Módulo 4)
2 de julho	Revizze	Reuniões Individuais
3 a 5 de julho	Revizze	Atendimento ao cliente (Módulo 5)
6 de julho	Foxtron	O Vendedor Pit-Bull (Módulo 4)
9 a 15 de julho	SEBRAE (On-line)	Kart das 11 Habilidades (Módulo 6 e 7)

16 a 22 de julho	SEBRAE (On-line)	Os 7 pecados do atendimento (Módulo 5)
23 a 27 de julho	Foxtron	O Vendedor Pit-Bull (Módulo 5)
3 de agosto	Foxtron	O Vendedor Pit-Bull (Módulo 6 e Encerramento))
6 de agosto	Revizze	Reuniões Individuais
7 a 12 de agosto	SEBRAE (On-line)	Kart das 11 Habilidades (Módulo 8 e 9)
13 a 17 de agosto	Foxtron	Marketing de Guerra (Módulo 2)
20 às 26 de agosto	SEBRAE (On-line)	Kart das 11 Habilidades (Módulo 10 e 11)
27 a 3 de setembro	Foxtron	Marketing de Guerra (Módulo 2)

Quadro 7. – Cronograma plano de especialização

Calendário:

-  Viagem
-  Evento na Revizze
-  Evento online (SEBRAE)
-  Evento na Foxtron

Janeiro						
Dom	Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sáb
	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30	31			

Fevereiro						
Dom	Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sáb
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28			

Março						
Dom	Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sáb
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31

Abril						
Dom	Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sáb
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30					

Maio						
Dom	Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sáb
		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30	31		

Junho						
Dom	Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sáb
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30

Julho							Agosto						
Dom	Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sáb	Dom	Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sáb
1	2	3	4	5	6	7				1	2	3	4
8	9	10	11	12	13	14	5	6	7	8	9	10	11
15	16	17	18	19	20	21	12	13	14	15	16	17	18
22	23	24	25	26	27	28	19	20	21	22	23	24	25
29	30	31					26	27	28				

Setembro							Outubro						
Dom	Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sáb	Dom	Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sáb
						1		1	2	3	4	5	6
2	3	4	5	6	7	8	7	8	9	10	11	12	13
9	10	11	12	13	14	15	14	15	16	17	18	19	20
16	17	18	19	20	21	22	21	22	23	24	25	26	27
23	24	25	26	27	28	29	28	29	30	31			
30													

Novembro							Dezembro						
Dom	Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sáb	Dom	Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sáb
				1	2	3							1
4	5	6	7	8	9	10	2	3	4	5	6	7	8
11	12	13	14	15	16	17	9	10	11	12	13	14	15
18	19	20	21	22	23	24	16	17	18	19	20	21	22
5	26	27	28	29	30		23	24	25	26	27	28	29
							31						

Quadro 8. – Calendário de eventos 2018

5.2 ESPAÇO FÍSICO E LAYOUT

5.2.1 Recepção

Como já apresentado, uma grande necessidade levantada pela gerência foi a de reformar a recepção afim de atender as necessidades diárias tanto do cliente quanto da equipe que trabalha no ambiente em questão, sendo atualmente desta maneira:



Figura 4. – Planta Baixa Recepção Antes

Como pode ser observado, a sala de espera divide espaço com portas e uma mesa revezada entre Marcos e Edgard, tendo um ambiente absolutamente apertado para os clientes que precisam ficar no local aguardando qualquer tipo de serviço.

Já a sala da administração é dividida entre Alana e Andreia e os maquinários como xerox, copiadora e etc. Os documentos, notas fiscais e arquivos físicos ficam todos dispostos de forma pouco organizada, onde frequentemente precisa-se interromper as atividades para encontrar algum documento, comanda e etc. O colaborador Fabrício, apesar de precisar, não possui mesa.

Além disso, todo o ambiente é escuro, contando com pouca fonte de luz natural já que possui apenas uma janela, tendo que ficar com luzes fortes acesas mesmo durante o dia.

Para atender tais necessidades, foi elaborado um projeto de mudança para atender a necessidade, aumentando a recepção para o espaço de veículo atualmente ocioso, com melhor aproveitamento, sendo:



Figura 5. – Planta baixa recepção depois

Conforme visualizado acima, o espaço foi aumentando e melhor aproveitado, passando a contar agora com quatro ambientes com diversas mudanças, como:

- Sala Administrativa (4,85 x 2,45m), onde irão trabalhar: Marcos, Edgard e Fabrício, contando agora com um armário afim de organizar os documentos e papéis, além de três estantes baixas pela extensão da parede, tendo vários lugares de separação de arquivos e objetos, afim de se obter uma melhor organização do ambiente, além de contar com duas grandes janelas, tanto pela frente quanto pela lateral do ambiente, proporcionando assim uma grande quantidade de luz natural obtida, dessa forma, tendo em mente até mesmo a visão sustentável da empresa, se busca abrir mão da energia elétrica nessa sala, sendo iluminada então apenas de luz natural, necessitando de energia elétrica apenas em dias escuros ou chuvosos.
- Banheiro (0,92 x 2,35m), o tamanho da estrutura do banheiro não foi alterado, mas uma janela foi colocada para maior ventilação do ambiente.
- Sala de Reunião (3,10 x 2,35m), ambiente inédito para a estrutura da Revizze; agora, reuniões individuais e de equipe podem ser realizadas nessa sala.
- Sala de Espera (3,78 x 2,35m), totalmente nova, aproveitou a maior parte dos móveis utilizados anteriormente, mas agora com mais espaço, mais ventilação e iluminação natural e sendo usado agora somente como sala de espera, sem dividir espaço com mesa de funcionários.

O valor total para essas reformas está descrito abaixo:

Orçamento reforma Escritorio				
Fornecedor	Produto	Quant	Valor Unitário	Valor Total
Leroy Merlin	Janela Banheiro 0,40x0,40cm	1	R\$ 66,90	R\$ 66,90
Leroy Merlin	Janela 1,20x2,00cm	3	R\$ 1.438,90	R\$ 4.316,70
Leroy Merlin	Janela 0,60x0,80cm	1	R\$ 311,90	R\$ 311,90
Submarino	Mesa Escritório com 3 gavetas	4	R\$ 243,00	R\$ 972,00
Casa do Escritório	Armario	1	R\$ 270,00	R\$ 270,00
Casa do Escritorio	Longaria	1	R\$ 252,00	R\$ 252,00
Submarino	Cadeira pra Escritório com Tela	12	R\$ 269,90	R\$ 3.238,80
Submarino	Porta para Escritório 210 x 80cm	1	R\$ 223,34	R\$ 223,34
Submarino	Estantes baixas com 3 gavetas	3	R\$ 69,99	R\$ 209,97
---	Mão de obra	1	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
Bigolin	Materias de Construção	1	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00
			Total	R\$ 12.361,61

5.2.2 Pátio e Pintura

O pátio, conforme também já abordado, era completamente bagunçado e sem delimitações específicas de seu espaço, sendo:

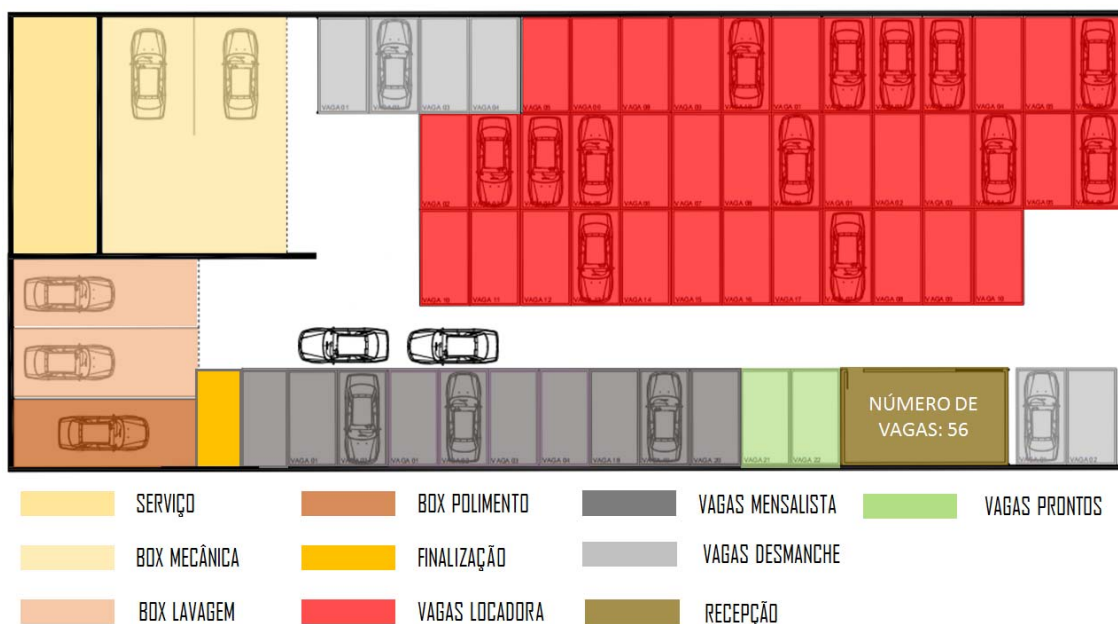


Figura 6. – Planta baixa pátio antes

Como pode ser acima observado, toda a área vermelha corresponde não só as locadoras como para carros aguardando manutenção, vagas de carros prontos, carros secando e etc. Esse desenho, porém, foi feito por solicitação da equipe do projeto e ao longo de várias conversas já que nem mesmo os gestores da Revizze tinham uma visão mental clara do processo e de como é realizado.



Figura 7. – Planta baixa pátio depois

Para tal, algumas mudanças foram realizadas para enfim, chegar no resultado abaixo:

- Recepção: A recepção aumentou de tamanho ocupando agora o espaço de mais uma vaga que estava ociosa ao seu lado.
- Vagas Locadora: Agora, devido a diminuição do fluxo pela implantação da Revizze na Locadora O, o espaço para veículos de locadoras pode ser diminuído e especificado.
- Vagas Lavagem: Onde ficarão os carros de *lava car* já finalizados, que anteriormente ficavam no corredor.
- Vagas Polimento: Onde ficarão os carros de polimento já finalizados, que de igual forma a lavagem, antes ficavam dispostos nos corredores.
- Vagas Imobilizados: Carros aguardando documentação, carros de leilão.
- Vagas Mensalistas: Agora dispostas logo na entrada, afim de facilitar o fluxo e ser fácil tanto para o cliente buscar/entregar seu carro, tanto para a administração do pátio.
- Box Higienização: Conforme demanda, foi criado ainda um box específico para higienização, permitindo que o *lava car* agora melhorado, possua lavagem, polimento e higienização em locais específicos.
- Vagas desmanche: Carros velhos que são de posse da Revizze para retirada de peças, geralmente amassados ou de visual ruim, antes ficavam dispostos logo na entrada, e agora, estão na parte dos fundos da empresa, sendo de acesso somente do quadro funcional, longe do olhar do cliente.

Tais mudanças apesar de proporem um grande efeito na organização do pátio, serão feitas de maneiras bem simples, sendo através de pinturas no pátio (vagas com as cores e nomes do que se trata cada espaço), e um espelho no mural da empresa na recepção, junto das pastas e guias, para consulta de quem for realizar a manutenção do pátio.

Além disso, ainda será pintado um espaço de “PARE” ao lado da recepção, semelhante ao de vias não-preferenciais, fazendo referência ao mercado em questão (carros/automação), que trabalha com a mesma linguagem no asfalto.

Também será realizada uma nova pintura em todas as paredes dos cantos da Revizze, além da limpeza e pintura nas áreas de mecânica e *lava car* que já estavam a muito tempo sujas e passando uma imagem negativa de falta de qualidade e confiabilidade.

O valor das pinturas pode ser consultado abaixo:

Orçamento reforma Pátio			
Fornecedor	Produto	Quantidade	Valor
Tinta Suvinil Verde	Pintura do pátio	18L	R\$194,00
Tinta Suvinil Cinza	Pintura do pátio	18L	R\$194,00
Tinta Suvinil Vermelho	Pintura do pátio	18L	R\$194,00
Tinta Suvinil Amarelo	Pintura do pátio	18L	R\$194,00
Tinta Suvinil Azul	Pintura do pátio	18L	R\$194,00
Tinta Suvinil Branca	Pintura do pátio	18L	R\$194,00
Tinta Suvinil Laranja	Pintura do pátio	18L	R\$194,00
Pedreiro	Mão de obra	-	R\$800,00
Total			R\$1.964,00

Orçamento 2. – Reforma Pátio

5.3 NOVO MODELO DE NEGÓCIO – IMPLANTAÇÃO NA LOCADORA O

O processo foi realizado principalmente no segundo semestre de 2017 e acompanhado pela consultoria.

Julho: Para início das atividades, a proposta foi realizada na metade do mês, e a Revizze ficou incerta sobre aceitar e não abriu muito espaço para a consultoria realizar pesquisas ou buscar informações para dar sua opinião a respeito, devido ao pouco tempo (prazo de 1 semana) para a resposta para a Locadora O. Porém, por indicação da consultoria, a empresa realizou algumas reuniões com todos os relacionados da empresa afim de colher opiniões e discutir quais os objetivos que poderiam ser atingidos com essa proposta de mudança. No total, foram realizadas duas reuniões com gestores da Locadora O, quatro reuniões entre os gestores da empresa (sendo duas delas com a equipe da consultoria), e uma reunião geral com todo o quadro funcional da empresa. A partir disso, a empresa

decidiu aceitar a proposta frente ao desejo de expandir e por já ter noção dos processos e qualidade exigida pela Locadora O, e a equipe da consultoria se tornou então aliada da gestão para fazer controle dos resultados que seriam obtidos, agindo como forma de conselho de decisões e avaliação de resultados principalmente no que diz respeito aos colaboradores (atividade humana, comportamento, comunicação e motivação).

Agosto: Foram realizadas as reuniões sugeridas para discutir quais membros do quadro-funcional seriam designados a operar dentro da locadora O, para tal, foram destinados três já atuantes, além da contratação de dois novos funcionários para atender a demanda de serviços e integração dos funcionários. Foram realizadas diversas reuniões ao longo dos dois meses com aqueles designados, além de um treinamento intensivo de uma semana sobre comportamento, ética, comunicação, preenchimento de formulários e uso do novo sistema.

Setembro: Implantação efetiva completa da equipe nos dias 2 a 4 de outubro, iniciando as atividades imediatamente. Foi um mês agitado devido aos novos processos, sistemas e maneiras de trabalhar, mas terminando com excelente resultado, já que a meta era de 150 carros e a equipe conseguiu realizar com sucesso aproximadamente 200 veículos concluídos. O rápido sucesso e adaptação se devem ao fato da Revizze já ter participado desse processo diversas vezes na Locadora O, além de já trabalhar com isso em sua sede.

Outubro: No início do mês foi realizada uma reunião com toda a equipe que estava em serviço da Locadora O, para colher opiniões, saber como foi a adaptação, como estava o clima no novo ambiente, o que estavam achando a respeito, e foi entregue uma bonificação salarial devido a rápida adaptação e qualidade dos serviços realizados. Neste momento, devido ao sucesso na adaptação a locadora O decidiu concretizar formalmente o contrato de parceria entre as duas empresas, entregando então uniforme e crachás de identificação a todos, agregando a Revizze em seu quadro funcional como terceirizado oficial.

Porém, dentre as reuniões foi detectado que, mesmo tendo tido um número bom de serviços realizados, todos foram feitos de forma muito rápida já que a demanda era muito grande para o tamanho da equipe, além de que a

demanda para os meses seguintes provavelmente seria maior. Para tal, contratou-se um novo funcionário, que, após uma semana com os mesmos cursos e treinamento dos anteriores, iniciou suas atividades agregando ao quadro funcional.

Novembro: Com o fechamento do mês, outubro foi concluído novamente com um ótimo resultado, sendo realizados aproximadamente 350 serviços concluídos sobre uma meta de 200. Novamente foram realizadas reuniões para colher informações, como havia sido o segundo mês de inserção e a qualidade. Dessa vez a reunião não trouxe grandes reclamações nem questões de mudança.

No final do mês foi realizado um jantar com a equipe no restaurante Madalosso por conta da Revizze devido ao sucesso e a grande motivação e ótimos resultados entregues até aqui.

6 CONCLUSÃO

Por intermédio da análise do presente estudo, e especialmente a partir da análise SWOT da Revizze, a consultoria em um primeiro momento, definiu como diagnóstico preliminar a necessidade em desenvolver um plano de ação para áreas específicas descritas a seguir.

Em caráter primordial, a Imagem Empresarial foi considerada o ponto de partida para o processo transformador necessário a um novo posicionamento competitivo em seu mercado de atuação.

Vale ressaltar que após algumas discussões de grupo sobre o desenvolvimento deste tópico, e principalmente após a primeira entrevista realizada com o sócio diretor, o qual relata que perdeu uma nova oportunidade oferecida pela Locadora O, em expandir sua prestação de serviços também na área de mecânica – além do *lava car*. Acredita ter perdido sua competitividade devido à falta de infraestrutura. Logo, devido sua atual frágil imagem organizacional; a consultoria desenvolverá neste quesito um plano de ação proposto como prioridade para seu novo posicionamento de mercado.

Assim sendo, nasce nosso ponto de partida para uma transformação sustentável, ou seja, ampliar o intuito de não somente reestruturar a imagem da empresa, mas também empenhar-se na necessidade primordial em

implantar uma cultura organizacional sólida, que visa estabelecer um conjunto de valores compartilhado pelos membros da Revizze que a diferencie das demais organizações. Ademais, o foco principal desta estratégia será orientar e modelar o comportamento das pessoas, reduzir o índice de rotatividade de seus membros, bem como promover uma unanimidade de propósitos que gera coesão, lealdade, e comprometimento organizacional.

Como ferramenta gerencial de aculturação, mesmo em momento de crise e acreditando se tratar de conceitos que se modificam ao longo do tempo, foram realizadas entrevistas com os administradores assim como os demais colaboradores membros que compõe o quadro funcional. Isto realizou-se a fim de criar uma definição prática da Missão, Visão e Valores da Revizze, simbolizando um marco de mudança de paradigma sobre sua gestão.

Logo, aprofundando o constante olhar crítico desta consultoria em relação aos passos que devem ser implantados na “nova” Revizze, sentiu-se a necessidade de reavaliar o propósito inicial da consultoria, ou seja, desenvolver um plano de *endomarketing*, visando o alinhamento dos interesses dos ambientes interno e externo da empresa a fim de compreender o alto *turnover*. Antes disto, mais uma vez, constatou-se que uma forte Cultura Organizacional possibilita esses desenvolvimentos, tanto do *marketing* interno quanto ao objetivo de conquistar uma equipe coesa.

A consultoria também concluiu que a alta rotatividade se constitui de uma forte característica do segmento de *lava car* e mecânica, e que poderá ser utilizada na captação de excelentes colaboradores. Para isto deverá ser formatado um programa de capacitação e incentivo de contratação dos que obtiverem melhores índices de avaliação por parte dos seus instrutores. Outro motivo para que o *turnover* deixasse de ser visto como problema prioridade e passasse a ser visto com outros olhares foi que, como relatado pela gestão, a rotatividade não possui influência direta sobre a imagem empresarial, já que a o quadro funcional da administração não muda, e é este que geralmente se comunica com o cliente, logo, uma imagem de confiança e relacionamento é criada entre empresa e cliente, mesmo que ocorram mudanças em quem realiza os serviços nos veículos.

Como componente estratégico, a consultoria obteve o *insight* em fazer *Benchmarking* com o enfoque em pesquisar mudanças organizacionais importantes. Para isso, utilizou-se da oportunidade oferecida pelo gestor Marlon Souza, da concessionária Ford Slaviero, em utilizar um modelo de gestão automotivo como case de estudo, a fim de acomodar à Revizze o aperfeiçoamento de processos de gestão, produtos e serviços, os quais em outro ambiente superaram crises e geraram ações empreendedoras.

Com base neste contexto, realizou-se visitas *in loco* tanto na Concessionária Ford Slaviero, em Curitiba, quanto na Revizze, a fim de comparar processos e adotar as melhores práticas de ambas, ou seja, interagir com a realidade do setor, usando características de pontos fortes da Ford como fonte de inspiração intrínseca na mudança, principalmente no que diz respeito a imagem organizacional e layout, além dos cursos, treinamentos e planos de *endomarketing*, já sugeridos como pontos de mudança para a Revizze.

Adaptando uma visão holística à realidade da empresa, a consultoria quis utilizar o *Benchmarking*, entendendo como ferramenta ideal para gerar e comprovar processos efetivos e eficazes de mudança. Ademais, busca utilizar o comportamento da investigação constante capaz de vislumbrar oportunidades e ameaças perante a concorrência.

Mais uma vez, visando soluções perenes para a empresa, compreende-se como solução imediata os benefícios da utilização do layout físico organizacional como uma das maiores ferramentas de comunicação visual ao cliente de forme que, como receptor, receba a mensagem que a Revizze espera transmitir – de segurança, confiança, limpeza e domínio dos serviços realizados, utilizado como ferramenta de estruturação organizacional crucial a mudança de paradigmas de todo o quadro funcional, em especial do corpo diretivo da Revizze.

Para os processos sugeridos acima, seria disponibilizado simbolicamente um valor de R\$ 20.000,00 para a realização de mudanças, e o valor total orçado pela consultoria para realização de tais mudanças foi de R\$ 15.275,61, disponibilizando uma sobra para casos de processos ou eventos imprevistos.

Em relação ao processo de implantação da Locadora O, a consultoria sente-se estimulada a desenvolver, em sintonia com a nova cultura organizacional nascente, processos sustentáveis para influenciar sempre as decisões da Revizze e assim dar suporte para a empresa adotar um novo posicionamento de gestão e planejamento estratégico. Além de acompanhar a possível proposta feita a Revizze pela Locadora L para 2019, ao ver o bom desempenho da Revizze nos primeiros meses de implantação na Locadora O.

Sendo assim, este estudo busca implementar um processo contínuo de desenvolvimento, ou seja, a adoção de um plano de ação específico para cada departamento da empresa, a começar pela diretoria.

Após apresentar um projeto de reestruturação tanto de sua infraestrutura comportamental perante ao seu mercado de atuação, a consultoria sugere o aperfeiçoamento profissional dos gestores através de cursos de especialização, e a contratação de um profissional de *coaching* a fim de desenvolver suas habilidades interpessoais, como também sua capacidade de influenciar seus colaboradores.

Baseado nisto, visando melhorias do clima organizacional da empresa, em busca de maior comprometimento e sentimento de pertencimento, sugere-se que seja criado mecanismos de mensuração de produtividade, plano de remuneração, assim como valorização do resultado do trabalho em equipe e benefícios, além da elaboração, a médio/longo prazo, de um plano de carreira, com níveis a serem atingidos por realização de cursos, obtenção de resultados e metas, podendo subir de nível ou até mesmo de cargo.

Por outro lado, a longo prazo a consultoria compreende a necessidade de desenvolver um projeto de sustentabilidade implantando melhorias que garantam a qualidade de vida de gerações futuras através da preservação ambiental, social e econômica. A exemplo disto, além do projeto de reforma da recepção com maior aproveitamento de luz natural, tem-se ainda como sugestões, o sistema de captação de luz solar para o uso administrativo e maquinários, retenção da água da chuva para uso do *lava car* e sanitários, como pesquisas sobre a melhor utilização dos dejetos produzidos durante a execução dos serviços e processos realizados.

Afim de tornar tais pontos palpáveis, ou seja, torna-los objetivos ao invés de meros desejos, fica aqui a elaboração de um plano de sugestões para inspiração da Revizze para continuar sempre mudando, se baseando em uma fonte segura estudada em suas necessidades, de curto, médio e longo prazo, baseado na tabela de principais problemas e ações sugeridas (2009)⁷.

Vale citar que se entende como curto prazo o tempo de conclusão em menos de um ano, médio prazo de um a cinco anos, e longo prazo atividades em no mínimo cinco anos.

Principais Problemas	Ações	CP	MP	LP
Infraestrutura do pátio mal utilizada	Realização de reformas físicas e visuais de forma que a organização e áreas da empresa fiquem claras e bem definidas para qualquer um que faça manutenção diária. Reforma da Recepção, otimizando o espaço atual.	X X		
Falta de um plano de ação e recursos sustentáveis	Reforma da Recepção com melhor aproveitamento de luz natural. Implantação de Sistema de Captação de Luz Solar. Implantação de Sistema de Captação de água da chuva. Pesquisas de melhor utilização dos dejetos produtos nos processos de execução. Implantação de Lixeiras com divisões para separação de orgânico e reciclável.	X X	 X	 X X
Falta de Imagem organizacional	Elaboração de um plano de endomarketing embasado nas características de missão, visão e valores. Treinar o corpo diretivo e administrativo afim de que tenham capacidade de moldar a imagem e suas características conforme necessidade da empresa.	X X		
Falta de mão de obra qualificada	Aplicação de cursos e treinamentos de especialização Parceira com instituições de ensino para disponibilização de Palestras	X	X	
Falta de motivação no quadro funcional	Constante entrega de bonificações, brindes, incentivos e benefícios por atividades realizadas e conquistas alcançadas.	X		

⁷ OLIVEIRA, P, W, S (2009)

	Viagem de Introdução ao plano de endomarketing como forte fator motivacional e de investimento na equipe.	X		
Falta de atribuição de cargos	Definição das responsabilidades de cada cargo. Elaboração da análise e descrição formal de cargos.		X X	
Divergência de Opinião Entre Gestores	Realização de reuniões semanais e mensais. Criação de canais de comunicação informais como <i>WhatsApp</i> .	X X		
Falta de um canal de comunicação e promoção de vendas com os clientes.	Criação de Fichas de Cadastro com e-mail e telefone afim de estreitar relações e poder comunicar promoções, ofertas e etc. Criação de Página no <i>Facebook</i> . Criação de <i>WhatsApp</i> próprio da empresa.	X X X		
Processo de seleção mal executado	Elaboração de descrição de cargos Elaboração de descrição de vagas		X X	

Quadro 9 – Plano de ação curto, médio e longo prazo.

Conclusivamente, a consultoria acredita na efetiva possibilidade em propor a empresa analisada um novo modelo de negócio de expansão embasado primeiramente na organização interna e imagem de credibilidade aos seus fornecedores e clientes, como também através da implantação de um planejamento estratégico de expansão sustentável ao longo do tempo, e crescendo, junto as constantes mudanças de processos e serviços, como aliada da comunidade em se tornar uma empresa exemplo, lucrável para seus gestores, saudável e com um bom ambiente ao público interno, confiável e notável ao público externo, além de preservar o ambiente em que está situada, garantindo a qualidade de vida das próximas gerações e do local em que está situada.

BIBLIOGRAFIA

ABRAMS, R. M.; **Business Plan**: Segredos e Estrategistas para o Sucesso. 2º ed. São Paulo: Érica, 1994.

ABELL, D.; HAMMOND, J.S. **Strategic Market planning: problems and analytical approaches**. New Jersey: Prentice-Hall Inc.; 1979.

ANCÍN, J, M, S, V, A. **El Plan Estratégico En La Práctica**. 2º ed. Madrid: Esic, 2009.

ACKOFF, R.L. **Management in small doses**. New York: John Wiley & Sons, 1986.

ANCÍN, J, M, S, V, A. **El Plan Estratégico En La Práctica**. 2º ed. Madrid: Esic, 2009.

Apple atinge marca de 1 bilhão de iPhones vendidos. **Globo**. Disponível em: <<http://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2016/07/apple-atinge-marca-de-1-bilhao-de-iphones-vendidos.html>> Acesso em: 15 abr. 2017

ANSOFF, H. I. DECLERCK, R. P., HAYES, R. L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

ANSOFF, I.H. **Estratégias empresarial**. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1977.

BEKIN, S. F., **Endomarketing**: Como Praticá-lo com Sucesso. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

BLAINEY, G. **Uma Breve História do Mundo**. 2º ed. São Paulo: Fundamento, 2009.

BLAINEY, G. **Uma Breve História Século XX**. 2º ed. São Paulo: Fundamento, 2008.

BRUM, M. **Endomarketing de A a Z**. 3º ed. São Paulo: Integrare, 2010.

BRUM, M. **Sorria, você trabalha aqui!** : 500 insights para endomarketing. São Paulo: Integrare, 2012.

CASAS, A. L. L. **Administração de Vendas**. 6º ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CASAS, A. L. L.; GUEVARA, A. J. H. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2010.

CHAOUBAH, A. **Pesquisa de Marketing** São Paulo: Saraiva, 2007.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 21º ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Administração de Recursos Humanos**. 7º ed. São Paulo: Manole, 2009.

CHURCHILL, G. A. J., PETER, J. P. **Marketing**: Criando valor para os clientes. 2º ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

Coca-cola divulga nova campanha com casal *gay* e seu bebê. **Catraca Livre**. Disponível em: <<https://catracalivre.com.br/geral/cidadania/indicacao/coca-cola-divulga-nova-campanha-com-casal-gay-e-seu-bebe/>> Acesso em: 21 abr. 2017.

FLORIDI L., **The 4th Revolution**: How *The Infosphere is Reshaping Human Reality*

GATES, B. **Business @ the speed on though**. New York: Warner Books, 1999.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira**. 12º ed. São Paulo: Pearson, 2010.

GÓMEZ-MEJÍA, L. R.; BALKIN, D. B.; CARDY, R. L. **Managing Human Resources**. 6º ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1995.

GOBE, A. C.; FISCHER, C. H.; SOUZA, J. J.; MOREIRA, J. C. T.; PASQUALE, P. P. **Administração de Vendas**. 4º ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

GROCCO L., GUTTMANN E.; **Consultoria Empresarial**. 2º ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

HANASHIRO, D, M, M.; TEIXEIRA, M, L, M.; ZACCANERLLI, L. M. **Gestão Fator Humano**: Uma Visão Baseada em *Stakeholders*. 2º ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

HITT, A. H. **Administração Estratégica**. São Paulo: Thomson, 2003.

HOJI, M. **Administração Financeira**: Uma Abordagem Prática. São Paulo: Atlas, 2004.

INSTITUTO DE PESQUISA E PLANEJAMENTO URBANO DE CURITIBA – IPPUC. **Nosso Bairro: Hauer**. IPPUC, 2015. Disponível em: <<http://www.ippuc.org.br/nossobairro/anexos/38-Hauer.pdf>>

INSTITUTO DE PESQUISA E PLANEJAMENTO URBANO DE CURITIBA – IPPUC. **A Cidade Que Queremos: Regional Boqueirão**. IPPUC, 2014. Disponível em: <http://www.ippuc.org.br/planodiretor2014/arquivos/oficinas/SF%20-%20A%20CIDADE%20QUE%20QUEREMOS_opt.pdf>

JOHNSTON, R.; CLARCK, G. **Administração de Operações de Serviço**. São Paulo: Atlas, 2002.

KNAPIK, J. **Gestão de Pessoas e Talentos**. 3º ed. Curitiba: Ibpx, 2011.

MINTZBERG, H. **The rise and fall of strategic planning**. New York: Free Press, 1994.

PETER, J. P.; JUNIOR, G. A. C.; **Marketing**: Criando Valor Para os Clientes. São Paulo: Saraiva, 2003.

PETER, D. Bennett, org., **Dictionary of Marketing Terms**, 2º ed., Chicago, American Marketing Association, 1995.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

O que é *Benchmarking*? **Administradores**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-que-e-benchmarking/48104/>> Acesso em: 13 set. 2017.

OLIVEIRA, D. P. R, **Planejamento Estratégico**: Conceitos Metodologias Práticas. 14º ed. São Paulo, Atlas, 1999.

YANAZE, M, H. **Gestão de Marketing e Comunicação**: Avanços e Aplicações. 2º ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

SÁ, S., *Gay Friendly*: conheça as marcas amigáveis aos homossexuais. **Exame**. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/marketing/gay-friendly-conheca-as-marcas-amigaveis-aos-homossexuais/>> Acesso em: 21 abr. 2017.

OLIVEIRA, P. W. S; LEONE, N. M. C. P. G; SOUZA, T. **SCIELO**. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552009000100010>. Acesso em: 06 nov. 2017.

SALOMÃO, G. D. **Um Passeio Pela História Automotiva Brasileira**, Santos. Disponível em: <<http://www.formula.ufscar.br/blog/um-passeio-pela-historia-automotiva-brasileira>>. Acesso em: 15 mar. 2017.

SPIRO, S. **Administração de Vendas**. 10º ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
AUTORIZAÇÃO DE PUBLICAÇÃO**



Nós, alunos do curso de **Bacharelado em Administração**, abaixo relacionados da ESIC - *Business Marketing School*, mantida pela Associação Dehoniana Brasil Meridional – ADBM, doravante denominada **INSTITUIÇÃO**. Autorizamos a **INSTITUIÇÃO** a disponibilizar nosso **Trabalho de Conclusão de Curso II** na internet e/ou site da biblioteca para consulta à comunidade em geral, não cobrando nenhum valor monetário, desde que respeitado a Lei de Direito Autoral.

Título do Trabalho:

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA 5S EM UMA EMPRESA DE
PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS AUTOMOTIVOS**

Assumimos inteira responsabilidade pela autoria, bem como pelas demais informações contidas neste trabalho de pesquisa.

Por ser verdade, firmamos a presente Autorização.

Curitiba, 21 de novembro de 2017.

Nome do aluno(a)	Matrícula	Assinatura
Aline Alves de Souza	19491-2012	Aline A. Souza
Elaine Cristina Mendes	19530-2012	Elaine Mendes
Elza Maria da Cruz	19400-2012	Elza Maria da Cruz
Micheli de Lima	13743-2011	Micheli Lima