



Proposta de Implementação do Planejamento Estratégico em uma Empresa Prestadora de Serviços de Manutenção de Balanças do Vale do Caí/RS

Paula Müller, Cláudia Felipe Ramos, Giancarlo Dal Bó, Diego Luís Bertollo

RESUMO

O objetivo geral deste estudo consiste em propor um planejamento estratégico para uma empresa prestadora de serviços. A atividade abrange consertos, reparos e aferição em balanças com capacidade estrutural em até 80.000kg, nos segmentos de comércio, indústria, farmácia, laboratórios e na área da saúde. Com base nas informações coletadas na empresa, e relacionado ao estudo teórico sobre serviços, marketing e planejamento estratégico, foi possível indicar algumas sugestões de melhoria, com o foco na busca de mercados através da promoção de serviços. A metodologia empregada para este fim, caracterizou-se pela pesquisa exploratória, documental, bibliográfica e qualitativa, com aplicação de questionário com perguntas fechadas, e entrevista com perguntas semiestruturadas, realizadas com gestores, técnicos e clientes da empresa. Através dos resultados obtidos, ficou comprovada a necessidade de um plano estratégico, bem como o uso da Missão, Visão e Valores, como forma de entender a atividade desenvolvida e com isso, promover os serviços da empresa.

Palavra-chave: Serviços, Empresa Familiar, Planejamento Estratégico.

1 INTRODUÇÃO

A prestação de serviço é o assunto desenvolvido por este estudo, porque vender um produto é diferente de oferecer um serviço. Hoffman et al (2009) exemplifica que a diferença entre vender um serviço e um produto é a percepção de quem o recebe. Um produto pode ser tocado, sentido, experimentado antes da compra, pode até ser trocado, caso não atenda fisicamente o que sua descrição apresentava. Um serviço, embora apresente um padrão de desenvolvimento pode apresentar diferenças na sua produção e entrega ao cliente.

O que se sabe sobre serviços é que envolve dois lados: quem produz e entrega e quem recebe. Para Lovelock e Wright (2007, apud Fitzsimmons e Fitzsimmons, 2014, p. 4) colocam que “Os serviços são atividades econômicas oferecidas por uma parte à outra em que se considera o desempenho baseado no tempo com a intenção de obter os resultados desejados [...]”. Por outro lado, é complexo mensurar estes resultados, pois identificar padrões de qualidade, satisfação e atendimento, exige um estudo profundo da organização, e seus objetivos.

A área de serviços possui diversos segmentos que podem ser trabalhados, e como objeto de estudo foi escolhida uma empresa prestadora de serviços, uma assistência técnica em balanças industriais e comerciais, na região do Vale do Caí, de pequeno porte e familiar, para averiguar de que forma faz gestão dos seus processos de serviços, pessoas e clientes.

A pesquisa sobre o objeto escolhido – assistência técnica em balanças – consisti em fazer um diagnóstico da empresa, incluindo a análise do mercado que está inserida, segmento de atuação, objetivos, pontos fortes e fracos, e identificação de potenciais oportunidades e ameaças, e por fim analisar a questão: Quais as medidas a serem tomadas para que o planejamento e posicionamento estratégico alavanque mercados através da promoção de serviços?

O objetivo geral deste artigo, é propor um planejamento estratégico com base na gestão de serviços. Através de pesquisas para fundamentar os tópicos sobre serviços, é desenhado objetivos específicos: definir uma postura de ação relacionada com a Visão, Missão e o Negócio da empresa; posicionar a empresa dentro de um segmento; trabalhar o uso de indicadores; criar ações que possam promover a forma de prestar o serviço oferecido; e,



resignificar serviços criando valor para o colaborador e o cliente. E através de entrevistas verificar com clientes, gestores e colaboradores quais as medidas e ações devem compor a proposta de planejamento estratégico.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Hoffman et al (2009, p.6) definem serviços como “ações, esforços ou desempenhos” e afirmam que a intangibilidade é o que diferencia produto de serviços. Completam dizendo que os serviços como produtos intangíveis são os que não possuem substância física. A grande dificuldade na prestação do serviço é saber entender a essência do que o cliente precisa receber, e garantir que os esforços desempenhados irão garantir a satisfação.

O serviço é uma ‘atividade econômica’ porque é uma troca comercial, é oferecido o serviço em troca de dinheiro, não necessariamente em moeda. O serviço não precisa ser apenas um ato isolado, ele pode vir acompanhado de um produto, com a função de agregar valor, pode ser uma solução a dado cliente (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2011).

Da mesma forma, são normalmente percebidos de forma subjetiva ou abstrata, pois quando são descritos pelos clientes, alguns adjetivos como experiência, confiança e segurança são os termos mais reportados (GRÖNROOS, 1993). Esses por sua vez, apresentam variações conforme são prestados e percebidos, isso acontece por apresentarem características específicas (ARANTES, 2012), o Quadro 1 expressa estas especificidades.

Quadro 1 – Características específicas dos serviços

Intangibilidade	Significa que o serviço não pode ser tocado, estocado ou visto antes decidir pela compra.
Inseparabilidade	É a existência de uma ligação física entre o prestador e consumidor dos serviços, ou seja, o consumidor pode ver o serviço sendo produzido.
Heterogeneidade	Considera que as qualidades do serviço dependem de quem o executa, o que está ligado a variabilidade, pois depende de quem entrega o serviço e de quem recebe.
Perecibilidade	Como não pode ser estocado, o serviço tem um prazo de validade muito curto, ao mesmo tempo que em está sendo produzido está sendo entregue.

Fonte: Adaptado de Arantes (2012).

Logo todos os elementos das características dos serviços e o grau de interação estão diretamente relacionados com quem produz e entrega o serviço, por isso o investimento no funcionário ou colaborador, através de treinamento e conhecimento da atividade é uma melhoria direta no produto final da empresa, o serviço (ZEITHALML; BITNER, 2003).

Por conseguinte, o planejamento é uma das maneiras propostas para a criação de uma estratégia, diante de tantas possíveis, isso implica em coordenar atividades, controlar, integrar, prever e abranger de forma que seja convergido para o mesmo objetivo. A posição é a definição de certo produto (e/ou serviço) em certo mercado de atuação. Assim como, a perspectiva é a forma como a organização faz as coisas. A posição determina o lugar que a empresa quer estar, onde o produto encontra o cliente, olhando para fora, para o mercado, em contrapartida a perspectiva faz com que a empresa olhe para dentro, tendo uma visão (MINTZBERG, 2004).

Diante disso, o planejamento estratégico é definido como um processo ou uma série de etapas a serem cumpridas para que se atinja determinado objetivo. Na primeira etapa é preciso fazer uma análise do ambiente; na segunda etapa é estabelecido uma diretriz organizacional; em seguida formular a estratégia; depois implementar a estratégia e por fim, fazer um exercício de controle estratégico, para verificar o que precisa ser revisto ou mantido



(CERTO; PETER, 1993).

Para ficar melhor visualizada as etapas do plano estratégico foi elaborado o Quadro 2 – Etapas do Planejamento Estratégico – destacando as três primeiras etapas, adaptado sobre as definições que Nogueira (2014) expõem.

Quadro 2 – Etapas do Planejamento Estratégico

Primeira etapa	Análise do ambiente é o processo de monitorar o que acontece no ambiente interno e externo à organização para identificar as ameaças e oportunidades atuais e futuras. Ambiente interno, é procurado por informações que possam dar à organização o ponto em que se encontra, para isso é fundamental que sejam mapeadas todas as características organizacionais. Ambiente externo, “a empresa deve mapear o comportamento do mercado consumidor, dos fornecedores e do cenário político, social e econômico”. Com isso é possível compreender o consumidor, entender o tamanho do mercado em que se está inserido, se há oportunidades de novos mercados, e os diferentes segmentos de preferências dos clientes. A importância do cenário político, econômico e social neste ambiente é para acompanhar a evolução dos dados como: taxas de juro, inflação, incentivos ou restrições para o setor ou pressões sociais associadas ao negócio da empresa.
Segunda etapa	É o estabelecimento das diretrizes organizacionais, refere-se ao “o que a empresa pretende ser e o que ela pretende se tornar”, é mais uma das cinco etapas sugeridas pelo referido autor para o processo de planejamento estratégico. Para atingir o que pretende ser, a organização desenvolve dois conceitos: missão e objetivos. O primeiro determina o motivo pelo qual a empresa existe, e o segundo envolve as metas operacionais que visam cumprir a missão. Conhecer bem os pontos fortes e fracos da organização confrontando os com as oportunidades e ameaças do ambiente, contribui para estabelecer metas e objetivos mais realistas e alcançáveis.
Terceira etapa	É a formulação das estratégias, que consiste em projetar os caminhos que ajudarão a alcançar os objetivos previamente definidos, após a análise dos ambientes. A ideia nesta etapa é ganhar certa vantagem competitiva e superar concorrentes, por isso também é necessário que sejam utilizadas ferramentas de apoio à tomada de decisão.

Fonte: Adaptado de Nogueira (2014).

A última etapa do processo de planejamento estratégico se concentra no monitoramento e avaliação do processo, visando sua melhoria e funcionamento satisfatório. Neste ponto os controles possibilitam que seja avaliado os resultados obtidos em relação aos objetivos traçados pela organização, por isso também é normal usar índices e estatísticas de dados levantados para avaliar o grau de sucesso da estratégia implementada. Uma ferramenta usada, são os *feedbacks*, relatórios de retornos internos e externos das etapas que foram seguidas durante o planejamento, possibilitando ajustes em qualquer uma delas (NOGUEIRA, 2014).

Dessa forma, o planejamento estratégico abrange a organização como um todo, envolvendo objetivos e estratégias de longo prazo e constituem o ponto de partida para os planejamentos táticos e operacionais. Para este planejamento, é preciso ter atenção no ambiente externo à organização, focando o cenário econômico, social e político, assim como os comportamentos e preferências do cliente e as ações e posicionamento das concorrências. Nesse nível de planejamento, os objetivos são generalizados, sem restrições a alguma área da organização, e costuma ser executado pela alta administração (NOGUEIRA, 2014). Isso além



de ser complexo, é um processo político que envolve conflitos, poder e interesses a sua implantação enfrenta resistências, por implicar em mudanças. Isso requer comprometimento de toda a organização, caso contrário não vai funcionar (PEREIRA, 2010).

O plano tático leva os objetivos gerais para o domínio de uma área específica da organização, como marketing, produção, finanças ou gestão de pessoas. Ao ser realizado em uma área específica da empresa, é normal que esse plano seja feito por um determinado período de tempo (NOGUEIRA, 2014). Por outro lado, pode estar relacionado com os objetivos de médio prazo, onde o objetivo é otimizar determinada área de resultado e não a organização como um todo. Este plano trabalha com as decomposições das estratégias e ações estratégicas estabelecidas dentro do planejamento estratégico, e é responsabilidade da administração de nível médio (PEREIRA, 2010).

O planejamento operacional se refere a procedimentos e ações específicas requeridos nos níveis de execução operacional da organização (NOGUEIRA, 2014). Sua execução é um desdobramento do plano tático e colocá-lo em prática é essencial para apoiar as atividades dos planos táticos e estratégicos. Esses planos operacionais são a formalização da ação e relacionam-se com os objetivos de curto prazo. Esses formalizam a também a metodologia de desenvolvimento e por sua vez a implementação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da organização (PEREIRA, 2010).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Método é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um certo fim ou resultado desejado (CERVO, BERVIAN, SILVA, 2006). O método se caracteriza por um conjunto de vários passos que devem ser obedecidos para a realização da pesquisa e que configuram as técnicas. E técnicas são os procedimentos científicos utilizados por uma ciência determinada, para pesquisas da própria ciência, ou seja, são os meios corretos de executar operações de interesse a tal ciência. Para atingir os objetivos deste estudo foram utilizados os seguintes métodos de pesquisa: pesquisa bibliográfica, documental, exploratória, qualitativa. A Pesquisa Qualitativa ocorreu com formulário de questões fechadas e entrevistas com questões semiestruturadas, destinadas aos gestores, técnicos e clientes da empresa. O período de realização da pesquisa foi 26/04/2017 a 12/05/2017.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A empresa objeto deste artigo, iniciou suas atividades em 2002 na cidade de Caxias do Sul/RS, atualmente situa-se na cidade de Montenegro/RS, desenvolve manutenção em balanças dos segmentos de comércio, indústria, saúde e logística.

Como objetivo geral para este artigo, foi estabelecido: Propor o desenvolvimento de um planejamento estratégico para a promoção de serviços em uma empresa do Vale do Caí. Dessa forma, foi realizado um roteiro de questões especificamente para os gestores da empresa, com o objetivo de averiguar a tomada de decisão. Um dos gestores é o sócio responsável pela área técnica, o outro é o sócio responsável pela área administrativa. Embora os sócios tenham autonomia dentro de sua respectiva área, as decisões sobre o negócio como um todo, são tomadas em comum acordo.

Após a análise das entrevistas realizadas com os gestores da empresa, foi possível comprovar que não existe um planejamento do negócio, e as ações são conduzidas conforme as situações são apresentadas, de maneira reativa. Valores, Missão, Visão e Negócio não são devidamente aproveitados para promoção dos serviços, embora a empresa tenha desenvolvido estes conceitos. A falta de indicadores influencia a gestão financeira e também reduz ou elimina investimentos futuros no negócio ou até na diversificação da receita da empresa. A empresa



ainda busca identificar um diferencial que seja claramente perceptível por ela, seus colaboradores e clientes, como forma de usar esse artifício para captação de novos clientes.

Os técnicos da empresa responderam a um roteiro de questões, com o intuito de levantar a percepção sobre sua postura e o serviço que entregam. A interpretação que se pode fazer sobre as respostas dos três técnicos é que eles executam os serviços, porque esses precisam ser feitos. Simples. É evidente esta atitude, pois não há unidade no momento de elencar a importância dos elementos dos serviços, talvez até porque a própria empresa não deixa claro o que realmente é importante. Não se tem o entendimento de que aquele serviço entregue no cliente, causa uma reação, a uma expectativa que o cliente já tinha.

Foram distribuídos questionários para trinta clientes apenas do segmento indústria, nos setores de frigoríficos, laticínios, cereais, proteínas, plásticos, cosméticos, implementos e fábrica de rações. Foi obtido 60% de retorno dos questionários, totalizando dezoito questionários respondidos.

Nas quatro primeiras questões foi solicitado ao cliente que definisse o grau de importância às sentenças. O objetivo era identificar o que motiva a contratação de uma empresa prestadora de serviços em balanças; o que era avaliado para contratar e manter uma empresa terceirizada nesta área; quais os aspectos mais importantes na entrega dos serviços e quais serviços poderiam ser oferecidos de forma adicional ao que já é ofertado e a última pergunta era sobre o tipo de contato que o cliente gostaria de ter com a empresa de serviços.

A análise das respostas dadas pelos clientes, indica que os mesmos não têm claro o conhecimento sobre o que buscar no serviço de manutenção em balanças. O que resulta em uma dificuldade para criar um pacote de serviços para diversificar o que já é oferecido, ou até mesmo divulgar diferencial que venha agregar valor ao serviço, pois o cliente busca apenas resultados operacionais. As respostas demonstram preocupação em ter alguém que mantenha as balanças funcionando para que não haja divergências internas nos setores envolvidos, não necessariamente um controle efetivo sobre os equipamentos. A maioria, cerca de 73% dos clientes que retornaram a pesquisa, afirmou que preferem ter um contato mais próximo com o fornecedor, deixando valores de atendimento pré-estabelecidos.

Neste universo de conserto e reparo de balanças, existe dentro dele uma determinada separação entre comércio/varejo e a indústria. O primeiro apresenta menos equipamentos por estabelecimento, menor fiscalização, e menor capacidade de pesagem das balanças, ou seja, as balanças variam de 15kg a 100kg, exceto por raras vezes que pode haver uma ou duas balanças maiores para a expedição, pesando entre 500kg a 1.000kg, considerando estabelecimentos comerciais maiores. O segundo, a indústria, apresenta uma quantidade maior de balanças, maior fiscalização, maior entendimento de serviço regular, e por se tratar de um processo de compra mais complexo que o comércio, existe a preferência por manter um prestador de serviço único para atender todas as faixas de capacidade das balanças.

Entre as permissionárias – empresas autorizadas pelo INMETRO para lacrar e reparar balanças – não existe uma separação por tipo de negócio, mas sim por faixa de capacidade. São poucas as prestadoras de serviços que conseguem atender desde as balanças de baixa capacidade (chamadas analíticas e semianalíticas) até as balanças de grandes capacidades, como rodoviárias de 60.000kg. E para a indústria, o melhor é um fornecedor que atenda todas as faixas de capacidade, simplificando o processo de compra.

Na região de atuação da Balanças Trentin, existem quarenta e quatro prestadoras deste serviço, que tem capacidade de atendimento até 3.001kg, estas concorrem entre si, no atendimento ao comércio/varejo, que precisam somar muitos atendimentos para equilibrar o número de balanças que uma indústria frigorífica detém, por exemplo. Já na capacidade acima de 3.001kg existem apenas dez empresas que concorrem entre si, e disputam não só o comércio/varejo, mas também as cotações realizadas pelas indústrias, que é a oportunidade de reter clientes e aumentar receita.



Quanto aos pontos fortes podem ser elencados o histórico de clientes e fornecedores, o bom controle de fluxo de caixa, e os colaboradores multitarefas. Também possui conhecimento da sua área de atuação, identificando os principais clientes e concorrentes. Oferece serviços customizados e observa a percepção que o cliente tem do atendimento prestado; distribui bem os custos, e trabalha os atendimentos por região, mantendo o foco na qualidade do serviço prestado. Tem clara visão do valor dos produtos estocados e possui bom controle mesmo que de forma manual, mantém estoque das peças mais trocadas. A empresa fica bem localizada, e possui layout adequado às atividades exercidas e identifica as necessidades dos clientes para prestar um serviço de acordo com sua expectativa. Conhece as variáveis para a formação do preço dos serviços. Mantém clima agradável e descontraído de trabalho, remunera de forma adequada e oferece cursos de aperfeiçoamento aos colaboradores, atende às normas regulamentadoras do Ministério do Trabalho e garante qualidade de vida no trabalho. Através do levantamento dos pontos fortes e fracos, foi possível detectar as seguintes falhas, conforme apresenta o Quadro 3.

Quadro 3 – Falhas identificadas na empresa

Ausência de planejamento estratégico	Interfere na gestão da empresa pois não há um plano de ação em momentos de contingências, como alterações na legislação metrológica vigente ou mudanças nas regras das permissionárias; a possível ‘ameaça’ de concorrentes na área de atuação e captação de novos clientes são ocasiões em que é necessária adequação; o aumento do valor dos combustíveis e alimentação também podem requerer ajustes.
Não desenvolve novos serviços e promoção de vendas	Dificulta a busca de novos clientes, já que não oferece serviços diferenciados e não oferece novidades aos clientes atuais, e também prejudica a conquista de clientes potenciais; a empresa poderia se valer das mudanças na legislação do INMETRO e do Ministério da Agricultura para criar novas necessidades aos clientes.
Não realização de pesquisa de mercado	Dificulta a compreensão do comportamento dos clientes e dos concorrentes.
Não possui indicadores financeiros	Proporciona insegurança e dificuldade na tomada de decisão diante das necessidades de adequações para manter-se no mercado.
Não possui planejamento financeiro orçamentário	Torna complexa a maneira de definir futuros investimentos e reserva de recursos para possíveis emergências.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A intenção da coleta de dados foi confrontar a percepção obtida com o estudo, com a realidade dos gestores, técnicos e clientes. Após a análise ficou comprovada, as seguintes necessidades: elaboração de um planejamento a médio e longo prazos; oportunizar treinamento para a equipe técnica; e, compreender a expectativa dos clientes sobre os serviços oferecido pela empresa; estas medidas são as respostas para a questão-problema que norteiam este diagnóstico.

Normalmente sugere-se criar um grupo de trabalho que fique responsável pelo planejamento estratégico, tático e operacional, seguindo estes mesmos níveis dentro da organização. Porém, como a empresa objeto deste estudo conta com uma equipe de apenas cinco pessoas, é necessário projetar um plano com proporções adequadas a sua realidade, provavelmente com um responsável apenas. É importante ressaltar que os objetivos



estratégicos devem estar de acordo com os objetivos organizacionais, para serem traçados os planos de ação.

Para executar o projeto de melhoria, serão usadas quatro etapas: i) análise dos ambientes externo e interno; ii) elaboração e divulgação da Missão, Visão e Objetivos; iii) formalização do planejamento estratégico, tático e operacional; e iv) para finalizar o acompanhamento e avaliação.

No Ambiente Interno é feita a análise dentro da organização, são atitudes e ações que podem ser controladas ou modificadas, ou sofrer interferência pela gestão da empresa. Podemos dividir este ambiente em pontos forte e fracos, ou forças e fraquezas, o Quadro 4, destaca estes pontos.

Quadro 4 – Pontos fortes e fracos da empresa

Pontos Fortes	Pontos fracos
Equilibrada saúde financeira;	Seus técnicos não têm compreensão sobre os elementos e atributos dos serviços oferecidos;
Investimentos em veículos novos e ferramentas de boa qualidade;	Não compartilha uma visão de futuro, embora tenha isso documentado;
Treinamento aos seus técnicos;	Não age em promoção e divulgação de seus serviços;
Serviço com qualidade técnica;	Não possui planejamento organizacional, uma vez que a empresa reage conforme a demanda de serviço aumenta ou diminui.
Troca de peças nas balanças apenas quando é realmente necessário criando um diferencial entre os demais concorrentes, pois não é uma empresa ‘trocadora de peças’;	
Mantém relatórios e laudos em dia atualizando os clientes da situação de seus equipamentos, indicando pontos positivos e negativo sobre o controle das balanças.	

Fonte: Elaborado pelos autores.

No Ambiente Externo, como está alheio à organização torna-se difícil o controle, como não existe um plano sobre as próximas ações da empresa, não é feita pesquisa de mercado para aferir a perturbação dos concorrentes diretos, ou quais os atributos que os clientes buscam nos serviços. O Quadro 5, mostra como este ambiente está dividido entre oportunidades e ameaças que a empresa está exposta.

Quadro 5 – Oportunidades e Ameaças do Ambiente Externo

Oportunidades	Ameaças
Crises econômicas não afetam diretamente a prestação de serviços;	Entrada de concorrentes na região de atuação;
A indústria, independente do setor, precisa do serviço terceirizado de manutenção em balanças;	Mudança nas regras de atuação das permissionárias;
Balanças só podem ser consertadas por empresas autorizadas pelo órgão regulador (INMETRO);	Crises mercadológicas podem afetar clientes;



Grande demanda de clientes potenciais na indústria e no comércio/varejo;	Falta de peças alternativas às originais quando saem de linha;
A área de atuação pode ser expandida até onde a empresa consegue atender;	Falta de conhecimento exato do número de balanças em uso no estado.
Mudanças frequentes na legislação de pesagem e medidas no país;	
Constantes auditorias e fiscalizações.	

Fonte: Elaborado pelos autores.

Estabelecimento das diretrizes organizacionais, refere-se ao que a empresa pretende ser e o que ela pretende se tornar, para isso é desenvolvido dois conceitos: missão e objetivos (NOGUEIRA, 2014). A missão das Balanças Trentin configura-se da seguinte forma: Existir para garantir a segurança do cliente no seu processo produtivo envolvendo pesagem, agregando valor e diminuindo custos. Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001), afirmam que os objetivos são resultados que a empresa deve alcançar, e para a Balanças Trentin, os objetivos são os seguintes: i) aumentar sua participação de mercado; ii) fortalecer a presença da marca; iii) aprimorar a padronização dos serviços.

Os objetivos organizacionais estão em consonância com os objetivos específicos deste estudo, que uma vez testados por entrevistas e questionários, comprovaram a necessidade de desenvolver um plano estratégico, voltado para os gestores de forma a conduzirem o negócio baseado por indicadores e análises; um plano tático e operacional voltado para os técnicos e clientes.

A terceira etapa apontada por Nogueira (2014) está na formulação das estratégias, que consiste em projetar os caminhos que ajudarão a alcançar os objetivos previamente definidos, após a análise dos ambientes.

A estratégica traçada para esta prestadora de serviços, será expandir a atuação dentro da indústria, assim contemplará o primeiro objetivo que é aumentar a participação de mercado. A oportunidade de crescimento está no fato de que oscilações econômicas não afetam a prestação de serviço, e o campo de trabalho na indústria é amplo, porque existem um grande número de equipamentos. Além disso, é um setor que tem alto nível de fiscalização e auditoria, abrindo um leque maior de serviços a serem oferecidos, que não seja apenas o conserto propriamente dito. Para fortalecer a presença da marca, a empresa deverá proporcionar aos seus clientes, conhecimento sobre balanças e sua respectiva legislação atrelado à marca da empresa, como formadora de opinião, aproveitando para promoção de seus serviços e diferenciais. Para aprimorar a padronização dos serviços, podem ser utilizados os conceitos organizacionais, como forma de trazer conhecimento sobre a atividade aos colaboradores, melhorando o atendimento e fidelizando clientes.

Nesta etapa do planejamento ocorre a decomposição dos objetivos por área de atividade, o intuito é tornar o plano claro para cada área operacional de cada setor da organização. Contudo, como a empresa é familiar, de pequeno porte, logo, não será possível efetuar o planejamento tático tal qual é fundamentado.

Para o plano tático será usada a mesma decomposição organizacional que a empresa utiliza: área administrativa e área técnica. Aumento da participação de mercado e afirmação da marca da empresa, ficará a cargo do Sócio - gestor da Área Administrativa, que detalhará as ações práticas para o plano operacional. Já no que diz respeito ao treinamento dos técnicos, o Sócio - gestor da Área Técnica ficará com essa responsabilidade, e explicitará o plano para ser operacionalizado.

Neste ponto cada área desenvolve suas ações para que os objetivos organizacionais sejam alcançados. Contudo, não existe departamentalização para que seja definido etapas e metas para cada área da empresa. A empresa é dividida em área técnica e administrativa, e cada



área possui um responsável.

Para o planejamento operacional, será utilizada a ferramenta 5W2H, que segundo Tajra (2014) tem como objetivo identificar detalhadamente um processo, e partir destas informações tomar as devidas decisões. A ferramenta é chamada de 5W2H, pois está em inglês, os W's representam: what – o quê; why – por quê; where – onde; when – quando; who – quem. Os H's representam: how – como; e how much – quanto custa.

O plano de ação proposto está traçado em três quadros – 6, 7 e 8 – aonde está representado quais as medidas devem ser adotadas para que se tenha sucesso em cada um deles.

O Quadro 6 apresenta um plano para aumentar a participação de mercado, a sugestão é que seja feito um levantamento dos clientes que são da indústria, fazer um contato por telefone, e marcar uma visita com o responsável nesta questão de manutenção ou do setor de compras.

Quadro 6 – Objetivos 1

Objetivo 1: Aumentar Participação de Mercado		
Estratégia: conquistar mais clientes da indústria, especificamente nas cidades já atendidas ou próximas, para que com o mesmo custo de deslocamento gere mais lucro		
Meta: conquistar no mínimo quatro novos clientes no período		
5W2H	What?	Expandir a atuação da empresa dentro da indústria.
	Why?	Segmento que detém maior número de equipamentos e fiscalização.
	Where?	Procurar por novos clientes nas cidades já atendidas, ou próximas a elas.
	When?	Ago-Dez 2017
	Who?	Responsável: Gestor Administrativo e Assessor
	How?	1) Fazer um levantamento das indústria que estão localizadas nas cidades de atuação, que não são atendidas pela empresa. 2) Fazer um primeiro contato por telefone e marcar uma visita.
	How much?	Levantamento - 2h diárias - R\$ 4,30 Visitas - R\$ 0,50 custo médio do km rodado + alimentação. Média do custo é calculada com base no valor total pago de combustíveis dividido pela quilometragem total percorrida no mês. Após é acrescido cerca de 30% sobre este valor para despesas de manutenção.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A meta parece pouco ousada, mas quando se fala em conquistar clientes na indústria é bem demorado, porque é preciso alinhar necessidades da área de manutenção do cliente potencial e de compras e/ou suprimentos, e muitas vezes estes dois setores não entram em acordo, isso demanda tempo, paciência, várias ligações e umas três visitas no mínimo.

O custo para atingir este objetivo foi mensurado primeiro pelo salário do auxiliar administrativo, que destinará 2h de seu dia de serviço para realizar o levantamento; e pela despesa média do combustível e manutenção que os carros da empresa possuem por quilometro rodado.

Fortalecer a marca, Objetivo 2 – Quadro 7 – pode ser uma das ações mais complexas de medir os resultados, em função da demora em surtir efeito no público alvo. São necessários diversos eventos, promoções, e campanhas para divulgação de uma marca, por isso é o tempo mais longo de todos o planejamento.

Quadro 7 – Objetivo 2

Objetivo 2: Fortalecer a presença da marca		
Estratégia: Tornar a empresa conhecida como referência em atendimento à indústria,		



proporcionando ao cliente conhecimento sobre o equipamento e legislação, e não só oferecer conserto e/ou aferição.

Meta: Ser reconhecida como melhor empresa de manutenção para indústria em dois anos

5W2H	What?	Proporcionar conhecimento através da promoção dos serviços.
	Why?	Ampliar o conceito de serviço além do conserto puro, mas atrelado a conhecimento.
	Where?	Enviando documentos, e-mails, informativos breves que possam inserir conceitos.
	When?	Ago-2017 a Jul-2018
	Who?	Responsável: Gestor Administrativo e Empresa terceirizada de Marketing.
	How?	1) Elaborar material informativo com conteúdo simples e objetivo. 2) Enviar este material por e-mail, disponibilizar no site da empresa, impresso para ser entregue em visitas aos clientes.
	How much?	Elaborar material como pastas, panfletos e folders R\$ 650,00 - News Letter e divulgação em redes sociais R\$ 150,00 mês. Manutenção das primeiras posições em sites de busca – R\$ 200,00 mês.

Fonte: Elaborado pelos autores.

É preciso identificar qual o veículo (rádio, jornal, revista) o público alvo da empresa tem contato para que seja elaborado uma campanha desta proporção. Saber quais meios os seus clientes utilizam para se informar sobre serviços é muito complexo, mas nos dias atuais, o uso de ferramentas de pesquisa junto a sites de busca é muito comum. Então a sugestão é intensificar o uso de redes sociais para promover o conhecimento sobre os serviços. Após a análise de quais meios de comunicação serão utilizados para divulgação da empresa, será possível viabilizar orçamentos concretos sobre os investimentos para esta ação.

A meta deste objetivo não é atingir o reconhecimento em todo o estado do RS, ou quando pensar em balanças, que seja a primeira a ser lembrada. Mas que na indústria quando seja necessária manutenção em balanças, que não exista dúvida que a melhor prestadora seja a empresa objeto deste estudo.

Já para alcançar o Objetivo 3, aprimorar a padronização dos serviços – Quadro 8 – será necessário muito treinamento, é estimado que seja realizado uma manhã de sábado por mês, durante seis meses para que seja possível perceber resultados. Então é sugerido fazer uma avaliação do que já foi abordado, se é preciso retomar algum ponto, de forma diferente, ou se é possível seguir em outros conteúdos sobre serviços.

Inicialmente é sugerido que seja feito um treinamento para dar noção sobre serviços de forma geral, fazendo a ligação com o serviço que a empresa oferece aos seus clientes, e trazendo para dentro desta dimensão os conceitos organizacionais como Missão, Visão, o Negócio, Princípios, Valores e os Objetivos, tudo isso constitui um planejamento estratégico de alavancagem de mercado, mas que só dará certo com a adesão de todos os envolvidos. Que será ministrado pelo Gestor responsável pela administração da empresa; no que se refere ao treinamento técnico de condução dos serviços e postura no cliente, elencando os atributos dos serviços, será ministrado pelo Gestor responsável pela área técnica. Ambos os gestores devem avaliar a qualidade dos serviços após os treinamentos para rever algum ponto.

Quadro 8 – Objetivos 3

Objetivo 3: Aprimorar a padronização dos serviços

Estratégia: Utilizar os conceitos organizacionais como a Missão, Visão, valores e Objetivos para criar entendimento sobre atividade da empresa



Meta: Não ter distinção de atendimento entre um técnico e outro		
5W2H	What?	Compartilhar os conceitos organizacionais.
	Why?	Para que a cultura dos serviços e para que a empresa existe faça parte da rotina.
	Where?	Nas ações internas promovidas pela empresa.
	When?	Ago-Dez 2017 – Revisar em Jan-2018
	Who?	Responsável: Gestor Administrativo e Gestor Técnico
	How?	1) Promover momentos de conhecimento sobre a empresa - Criar um roteiro para treinamento. 2) Roteiro: Entendo o que são serviços; Serviços e suas características e Atributos; 3) Avaliar o resultado da percepção de quem recebe o serviço menos a expectativa sobre o serviço, para medir a qualidade de atendimento.
How much?	5 horas extras 100% por colaborador + alimentação + encargos por período ¹	

Fonte: Elaborado pelos autores.

A meta destes treinamentos é aproximar o nível de conhecimento entre os técnicos, a empresa deve deixar bem claro como quer que o atendimento deve ser feito, e quais os atributos de serviços são importantes para a organização. É preciso que fique claro a seguinte equação: (expectativa do cliente sobre os serviços) – (a percepção do cliente diante dos serviços prestados). Se o resultado for igual a expectativa, tem 50% de chance de reter o cliente. Se resultado for uma percepção maior que a expectativa, grandes chances de se tornar um cliente fixo. Se o resultado for uma percepção inferior a expectativa, dificilmente o cliente chamará novamente para um atendimento. Se manter os atendimentos dentro um padrão de qualidade mesmo que executados por pessoas diferentes, há boas possibilidades de reter e/ou fixar os clientes, aumentando a participação de mercado, e a receita.

Traçado e formalizado o planejamento, é o momento de divulgá-lo dentro da empresa e começar a inculcar a cultura de mudança como algo positivo. Sugere-se que seja feito um *coffee break* com a equipe, durante uma manhã de sábado, para apresentar toda proposta de melhoria, indicando as medidas que serão tomadas, e sugerindo um cronograma de eventos. O cronograma desenvolvido contempla todas as frentes de trabalho e a quem se destina. Desta maneira, facilita a organização pessoal dos colaboradores tanto quanto a sua atividade na empresa, quanto as datas que devem ser destinadas a comparecer nos eventos.

A última etapa do processo de planejamento estratégico se “concentra no monitoramento e avaliação do processo, visando sua melhoria e funcionamento satisfatório” (NOGUEIRA, 2014, p. 11). É a etapa para acompanhar o que está sendo realizado, e para avaliar se o que foi planejado está sendo satisfatório, se é necessário rever algum ponto do processo de planejamento e execução.

É importante lembrar que o planejamento deve ser uma ação constante em qualquer organização, sendo revisada tantas vezes seja necessário. A proposta de melhoria indica um período total de um ano, e deve ser revista assim que o período encerrar ou as metas forem atingidas, alcançando assim os objetivos traçados.

Para aferir o aumento na participação de mercado, é necessário realizar uma contagem de quantos clientes foram agregados a Cartela de Clientes da empresa no período de um ano. Se forem atingidos os quatro clientes pretendidos, teremos como meta alcançada. Se mais de

¹ O horário de trabalho semanal da Balanças Trentin é de segunda à sexta-feira, portanto se o treinamento for realizado em sábado deverá ser pago hora extra 100%, isso incidirá também no FGTS do mês, percentual de férias e no valor do 13º salário.



quatro clientes forem atingidos, a meta estabelecida terá sido superada. Se isso acontecer, fica a sugestão de elaborar uma ação para reter estes clientes.

Para medir a expansão da marca, será preciso fazer uma pesquisa de mercado, entre os setores da indústria, para que seja mensurado quantas vezes o nome da empresa foi lembrada, é conveniente que a pesquisa contenha os seguintes aspectos: i) nome da empresa; ii) qual o segmento de atuação dentro da indústria; iii) conhece, ou já ouvir falar da empresa Balanças Trentin; iv) quem é o prestador de serviços para a manutenção em balanças. Com o resultado desta pesquisa é possível saber dois pontos importantes: i) quantos estabelecimentos industriais lembram da empresa estudada como prestadora de serviços em balanças; e ii) apurar quem são os concorrentes que estão no mesmo mercado de atuação.

A meta será considerada atingida se 50% dos estabelecimentos industriais pesquisados lembrarem da marca; caso o percentual seja inferior, os meios de divulgação da marca devem ser revistos; e se for apurado um percentual superior a 50% terá superado a meta, e pode ser intensificado os mesmos meios de divulgação.

No que diz respeito a compreensão dos técnicos, sobre os assuntos abordados em treinamento, poderá ser conferida por entrevista na empresa, medindo o conhecimento oferecido, e revendo o que precisa ser melhor discutido. A entrevista deverá abordar o tema de cada treinamento e perguntas pertinentes a eles. Estima-se que é possível alcançar 100% da compreensão dos três técnicos da empresa, porque não é um número grande pessoas. Caso este percentual não seja atingido, todo o processo de treinamento deverá ser revisto, mudando a linguagem de comunicação e o método do ensino utilizado, tendo como base a entrevista aplicada com os técnicos.

Os resultados destas entrevistas com os técnicos, podem ser confrontados com os resultados da pesquisa de satisfação do cliente, que será aplicada para medir a satisfação do cliente com os serviços.

A padronização dos serviços tem a finalidade de equiparar os atendimentos, para que exista a menor variação de qualidade entre um técnico e outro. Para que isso seja percebido, é necessário aplicar uma pesquisa de satisfação com os clientes.

O compromisso é aferir um percentual igual ou superior a 75% da satisfação dos clientes pesquisados, significando que os treinamentos aplicados, aos técnicos para equiparar o padrão de atendimento, obtiveram resultados. Se o percentual ficar abaixo do indicado, será preciso analisar os pontos que são considerados negativos pelos clientes, através da Pesquisa de Satisfação, e entender os motivos que levam os serviços oferecidos não serem satisfatórios.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Gerir uma empresa destinada a prestação de serviços não é uma tarefa fácil, isso porque de uma forma geral os clientes tendem a valorizar menos o serviço se comparados aos produtos. A busca da excelência na prestação de serviços depende muito do treinamento das pessoas envolvidas, e isso requer contínuos investimentos financeiros e de tempo.

Quando prestar um serviço, significa consertar um equipamento, como a empresa objeto deste estudo, que é uma Assistência Técnica em balanças, é necessário muito conhecimento técnico para reparar diversas marcas de balanças que existem no mercado e, ao mesmo tempo, exige do colaborador um preparo para lidar com pessoas (clientes) que não é ensinado nos cursos técnicos, que se limitam a oferecer conhecimento sobre eletricidade e eletrônica.

Com o surgimento das oportunidades, foram sendo contratados colaboradores para função técnica e administrativa, contudo, a empresa não refletiu que deveria ser melhor organizada, as ações deveriam ter um padrão e um plano de execução e nunca foi identificada a necessidade de formalização e controle das tarefas, esta ação gera confiabilidade no processo do atendimento e também auxilia na identificação das falhas, o que possibilita correções.



O trabalho oportunizou entender que o planejamento deve ser executado sempre, não apenas quando se inicia uma empresa, ou quando se desenvolve um novo produto ou serviço. Para criar um planejamento estratégico é preciso que a empresa conheça a si mesma e ao mercado em que atua, isso possibilita perceber quais são seus pontos fortes e fracos, e a faz entender quando perde oportunidade e quando está sendo ameaçada. Sendo assim, o ato de planejar deve ser constante e contínuo, pois, sempre há o que melhorar.

O intuito de um estudo como este é orientar a empresa a desenvolver o planejamento estratégico para tratar de seus pontos fracos atuais, pois com o passar do tempo, tudo precisa ser revisto, afinal o mercado muda, as necessidades dos clientes mudam, a empresa vai desenvolver-se e aprimorar-se. E para identificar as oportunidades que o mercado oferece, entendendo que as ameaças existem, é preciso estar atento.

Existem boas perspectivas de crescimento, porque, se sem planejamento, alcançou quinze anos de atividade, com planejamento estará pronta para uma gestão assertiva, para ampliação da cartela de clientes, para investir melhor seu lucro e para ser reconhecida com a marca mais lembrada entre as prestadoras de serviços na indústria em que atua. Também é possível afirmar que o planejamento estratégico é uma premissa para a gestão os serviços numa empresa aonde esta é principal atividade. Na área dos serviços as melhorias são dificilmente identificadas, é necessário maior controle, treinamento e acompanhamento contínuo dos objetivos organizacionais da empresa e dos clientes.

REFERÊNCIAS

- ARANTES, Elaine. **Marketing de Serviços**. Curitiba: Intersaberes, 2012
- CERTO, Samuel C. PETER, Paul J. **Administração Estratégica: Planejamento e implantação da estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CERVO, P. A. BERVIAN, Amado L. DA SILVA, R.o. **Metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- FITZSIMMONS, James A. FITZSIMMONS, Mona J. *Administração de Serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação*. 7. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.
- GRÖNROOS, Christian. **Marketing: Gerenciamento e Serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- HOFFMAN, Douglas K. BATESON, John E. G. IKEDA, Ana A. CAMPOMAR, Marcos C. **Princípios de Marketing de Serviços: conceitos, estratégias e casos**. 3 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- KOTLER, Philip. KELLER, Kevin L. **Marketing Essencial: conceitos, estratégias e casos**. 5 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.
- LOVELOCK, Cristopher. WIRTZ, Jochen. **Serviços, Marketing e Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- MINTZBERG, Henry. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- NOGUEIRA, Cleber Suckow (Org.). **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Pearson, 2014.
- PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento Estratégico: teorias, modelos e processos**. São



Paulo: Atlas, 2010.

RIZZATTI, Giselly. PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento Estratégico:** a contribuição da liderança organizacional para o processo de implementação da estratégica. Vol 5. São Paulo: Atlas, 2015.

TAJRA, Sanmya Feitosa. **Planejamento e Informação:** métodos e modelos organizacionais. 1 ed. São Paulo: Érica, 2014.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de. PAGNONCELLI, Dernizo. **Construindo Estratégias Para Vencer.** 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

ZEITHAML, Valarie A. BITNER, Mary Jo. **Marketing de Serviços:** a empresa com foco no cliente. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.