

GESTÃO EMPREENDEDORA NA EMPRESA BETA:

EMPREENDEDORISMO, COMPETITIVIDADE E ALCANCE DE METAS

Charles Alves de Castro¹

RESUMO

O presente artigo é resultado do estudo realizado na empresa Beta, uma micro-empresa do ramo de oficinas mecânicas. A análise da situação da mesma mostra a necessidade de implantação de técnicas de gestão voltadas ao conceito de empreendedorismo. Conceito este que possibilita a recuperação da capacidade de inovação da empresa de forma a mantê-la competitiva através de pesquisas realizadas acerca do tema central, Gestão Empreendedora. Assim, foi elaborada uma meta, aumentar o número de serviços prestados em 20% até dezembro de 2015 e, traçadas ações a fim de se chegar a um resultado satisfatório: o alcance da meta.

Palavras Chave: Empreendedorismo; Metas; Globalização.

INTRODUÇÃO

O artigo tem como tema central a Gestão Empreendedora no setor automotivo e como caso de estudo, a empresa Beta, do ramo de oficinas mecânicas. A organização, apesar de existir há mais de cinquenta anos, encontra dificuldade na captação de novos clientes, corroborando a necessidade de investir em medidas que possam garantir não apenas sua sobrevivência no mercado, mas estar em igualdade de condições com as demandas de serviços e tecnologias de seu setor.

Permanecer no ambiente competitivo do mercado por um período longo exige uma gestão cuidadosa e atenciosa de acordo com a dinâmica do setor a que pertence acompanhando as mudanças, tendências e inovações. Neste contexto, empreender é a solução para que a empresa garanta sua permanência no ambiente competitivo do setor automotivo.

Portanto, levando em consideração a infraestrutura da organização, o histórico e as condições de mercado foi elaborado um plano - embasado em bibliografias

¹ Bacharel em Administração e Processos Gerenciais pela Universidade Newton paiva.

² MSc em Gestão de Recursos Humanos pela University of Limerick, charlesturcastro@yahoo.com.br.

acerca do tema central - para a implementação de ações que contribuirão para alcançar a meta de crescimento estipulada.

REFERENCIAL TEÓRICO

A globalização é o conjunto transformações na ordem política, econômica e tecnológica mundial que se evidenciou nas últimas décadas do século XX. Esse processo pode ser comprovado através da mudança e integração dos mercados, que se transformaram em uma aldeia global, diretamente explorada pelas grandes corporações internacionais.

Ressaltam-se nesse processo iniciado com a globalização inúmeras vantagens que, ao mesmo tempo, traz desafios, beneficiando os relacionamentos econômicos. Por isso, as empresas para se manterem sempre atuais e competitivas necessitam, em suas gestões, de ter como característica básica a flexibilidade.

O novo contexto mundial exige das organizações um novo perfil de atuação. Administrar, nos dias atuais, é atuar como um verdadeiro agente de mudanças, trazendo para a realidade de sua empresa condições necessárias para mantê-la competitiva e rentável.

A quantidade e a velocidade das mudanças na atualidade e as profundas transformações nos ambientes social, cultural e empresarial, com padrões indefinidos, mostram a necessidade de buscar caminhos e alternativas na forma de planejar, organizar e operacionalizar uma empresa. (BERNARDI, 2003, p. 55).

Atualmente, uma empresa para se adaptar as contantes mudanças do cenário mundial e ser competitiva precisa ter em sua gestão o empreendedorismo. Uma gestão empreendedora é aquela que busca o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam a transformação de ideias em oportunidades, viabilizando a recuperação da sua capacidade de inovação e utilizando da melhor forma os recursos disponíveis.

Empreendedorismo é a criação de valor por pessoas e organizações trabalhando juntas para implementar uma ideia por meio da aplicação de criatividade, capacidade de transformar e o desejo de tomar aquilo que comumente se chamaria de risco. (ANGELO, 2003).

A partir dos estudos realizados sobre Globalização e Empreendedorismo, vê-se a necessidade de elaboração de um projeto que auxilie a empresa aqui estudada a se adequar ao contexto atual, garantindo à ela competitividade frente às outras empresas do ramo.

De acordo com Vicente Falconi Campos (1996), o primeiro passo para o desenvolvimento do projeto é a elaboração da meta, que deve levar em consideração os três princípios que regem seu conceito, são eles: um objetivo gerencial, um valor e um prazo.

Para estabelecer os prazos deste projeto será utilizado o Diagrama de Gantt - uma técnica de programação do tempo de execução das atividades principais de um projeto. Dessa forma, define-se as atividades de suma importância para a concretização do projeto à ser implantado na empresa e estipula-se o prazo total.

A fim de obter resultados mais concludentes e específicos para alcançar a meta estipulada, utiliza-se o Diagrama de Causa e Efeito, que nesse artigo foi empregado nas disciplinas Análise de Custos, Análise e Gestão de Projetos, Planejamento e Controle de Processos e Comunicação e Redação Empresarial.

Além das ferramentas citadas anteriormente, será aplicado o método 5W2H que auxilia no planejamento das ações necessárias para a concretização do objetivo. Este método promove o levantamento de informações básicas para tornar possível a ação.

Por fim, para acompanhamento das ações é instituído um Indicador que verificará a eficácia das ações implantadas ao longo do projeto.

Embasados em todos os conhecimentos e conceitos aqui apresentados elaborou-se o projeto para a empresa Beta.

CONTEXTO DO SETOR

A indústria automotiva é uma das mais importantes do mundo e sua importância se dá devido aos encadeamentos produtivos sobre outros setores. Em Casotti e Goldenstein (2008, p.149) observa-se que 50% do total de borracha, 25% do total de vidro e 15% do total de aço produzidos no mundo se destinam, em especial, a essa indústria. Para movimentar esse setor, mais de 8 milhões de funcionários estão empregados diretamente e, para cada emprego direto, mais de cinco indiretos são gerados, se computados no cálculo o setor de autopeças.

O setor automobilístico também tem como fator importante, além da grande capacidade de geração de empregos, as constantes inovações que promovem. Devido à concorrência acirrada, as indústrias automobilísticas para se manterem competitivas promovem mudanças tecnológicas em suas linhas de produção e na sua forma de gestão e, dada a influência do setor na economia mundial, essas inovações acabam por estimular os setores a ele ligados a fazerem o mesmo.

Analisando o setor automobilístico em âmbito nacional, é possível observar que tal setor é um dos mais fortes na economia. De acordo com Cleodorvino Belini, presidente da Anfavea (Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores), em entrevista publicada ao Jornal Folha de São Paulo no dia 21/06/11, a indústria automotiva responde por 23% do PIB industrial e 5% do PIB nacional.

O Brasil, de uma maneira geral, apresenta um grande mercado doméstico efetivo e potencial, completo parque industrial, sólida base de engenharia relacionada à indústria automotiva e uma rede de concessionários com grande capilaridade nacional. Essa grande capacidade nacional confirma-se através do aumento do número de emplacamentos de automóveis e veículos leves. No primeiro semestre de 2010 o total de emplacamentos foi de 2.078.133, já no primeiro semestre de 2011 esse número subiu para 2.234.145, ou seja, um aumento de 7,5%.

Tendo observado o aumento do número de veículos na frota nacional, pode-se concluir que o ambiente se torna favorável para as empresas ligada ao setor automobilístico, tais como concessionárias e oficinas mecânicas, sendo o último exemplo o ramo da empresa escolhida para ser estudada nesse artigo.

O ramo de oficinas mecânicas, nos últimos anos, passou por mudanças significativas. Antes, as oficinas mecânicas eram consideradas um ambiente quase que exclusivamente masculino e precário, onde não se via muita organização e asseio. Hoje, devido às diversas inovações do setor e a diversificação do público atendido as empresas se viram obrigadas a se modernizarem de forma a oferecer à sua clientela produtos e serviços especializados e atualizados, mão de obra qualificada e um ambiente mais limpo e organizado.

A EMPRESA

A empresa objeto de estudo deste artigo, é uma micro-empresa do ramo de oficinas mecânicas. Foi fundada em maio de 1960 e localizava-se no bairro Barro Preto em Belo Horizonte, Minas Gerais. Seu fundador detinha grande conhecimento do ramo e por isso, com capital próprio, abriu a organização.

Durante os primeiros quinze anos a empresa desempenhava atividades simples de reparo automotivos e contava com três funcionários, incluindo seu fundador.

Em 1975, um funcionário dedicado foi convidado a participar do quadro de funcionários e devido ao seu bom desempenho, em pouco tempo, foi promovido à gerente. Após alguns anos no cargo, tornou-se sócio da companhia.

Na década de oitenta, a empresa Beta teve grande crescimento econômico devido ao aumento de sua clientela e diversificação dos produtos e serviços, com isso conseguiu adquirir sede própria. Com um ambiente maior, a empresa acrescentou em sua estrutura mais equipamentos e funcionários.

Hoje, a oficina possui seis funcionários e apesar de continuar com um modelo de administração familiar, mantém-se atualizada por possuir uma mão de obra qualificada e oferecer produtos e serviços diferenciados e diversificados, tais como: comercialização de baterias, prestação de serviços em eletricidade automotiva, troca de óleo e calibragem de motor, freios, embreagem e a injeção eletrônica Kaptor Evolution, existente – em Belo Horizonte - apenas nesta empresa.

COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Através de uma visita técnica realizada na oficina Beta, foram analisadas as técnicas de gestão da mesma, seu faturamento e capacidade de crescimento.

Atualmente a média de atendimentos por dia é de 10 clientes. Porém, de acordo com a infraestrutura e mão de obra disponíveis, é possível realizar em média 18 atendimentos diários, dependendo do serviço realizado. A partir disso, foi estabelecida a meta para elevar em 20% o número de atendimento de clientes por dia no prazo de um ano.

Ações que devem ser implantadas para o alcance da meta:

- Análise de Custos:
- Ação 1: Controlar retiradas dos sócios
- Ação 2: Estabelecer paralelo entre arrecadação de venda de produtos e prestação de serviços.
- Ação 3: Análise das demonstrações financeiras da empresa.
- Ação 4: Estabelecer acordos mercadológicos com fornecedores.

- Planejamento e Controle de Projetos:
 - Ação 5: Elaborar um projeto para aumentar a fidelização de clientes.
 - Ação 6: Diagnosticar desvios nas atividades padrões da empresa
 - Ação 7: Desenvolver indicadores de aferição de qualidade dos serviços prestados.
 - Ação 8: Elaborar banco de dados com informações precisas dos clientes.

- Análise e Gestão de Processos:
 - Ação 9: Pesquisa de mercado para atualização da oferta de produtos e serviços.
 - Ação 10: Mapear os processos relativos o atendimento de clientes.
 - Ação 11: Reestruturar os processos existentes.
 - Ação 12: Desenvolver fluxogramas dos processos organizacionais.

- Comunicação e Redação Empresarial:
 - Ação 13: Desenvolver qualidades de oradores em funcionários voltados para vendas.
 - Ação 14: Desenvolver o poder de persuasão nos diálogos com clientes
 - Ação 15: Trabalhar o comportamento padrão e apresentação individual dos funcionários na empresa.
 - Ação 16: Desenvolver o lema da empresa e difundir seu ideal entre os integrantes da empresa.

Representação do diagnóstico da empresa através da Espinha de Peixe, ou Diagrama de Ishikawa:

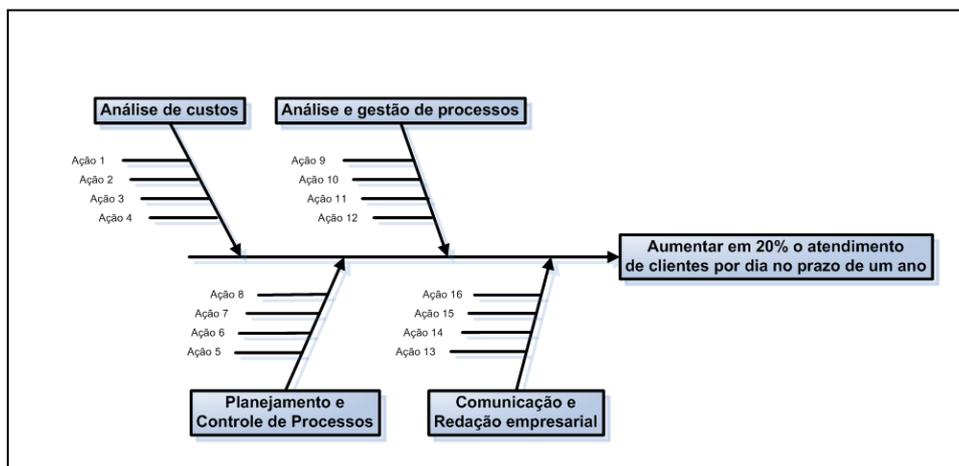


Figura 1: Diagrama de Ishikawa, 2018
 Fonte: elaborado pelo autor, 2015

O plano de ação foi elaborado a partir do sistema 5W2H, um tipo de *checklist* utilizado para garantir que a operação seja conduzida sem nenhuma dúvida por parte das chefias e subordinados. Os 5W correspondem às seguintes palavras do inglês: *What* (o que); *Who* (quem); *Where* (onde); *When* (quando) e *Why* (por que). Os 2H são: *How* (como) e *How Much* (quanto custa). Com prazo e custo pré-determinados, as medidas tomadas serão avaliadas positivamente ou negativamente através dos

índices de controle, possibilitando mensurar a eficácia das ações. Tal sistema segue abaixo – Sistema 5W2H.

Tabela 1: Sistema 5W2H

Análise de Custos	O quê	Por quê	Onde	Quem	Quando	Como	Quanto	Índice
Controlar retiradas dos sócios	Determinar a retirada mensal dos sócios	Verificar valores adequados para a retirada de acordo com o faturamento e despesas da empresa.	Setor Financeiro	Contador (Empresa Terceirizada)	Jan 2018	Analisar DRE's dos últimos 3 anos	R\$ 1000,00	Variação das retiradas mensais dos sócios.
Estabelecer paralelo entre arrecadação de venda de produtos e prestação de serviços	Análise dos Fluxo de Caixa, verificando separadamente venda de peças e prestação de serviços.	Ter conhecimento do retorno financeiro advindo das vendas de peças e da prestação de serviço.	Setor Financeiro	Contador (Empresa Terceirizada)	Jan e Fev 2018	Elaboração de planilhas com informações referentes à venda de peças e ao valor da prestação de serviço.	R\$ 1000,00	Diferença das arrecadações com vendas de produtos e arrecadações com prestação de serviços.
Análise das demonstrações financeiras da empresa	Analisar relatórios financeiros	Verificar real situação financeira da empresa para possíveis investimentos.	Setor Financeiro	Contador (Empresa Terceirizada)	Jan e Fev 2018	Estudo do Balanço Patrimonial, DRE e Fluxo de Caixa dos últimos 3 anos.	R\$ 1.000,00	Variação do faturamento anual.
Estabelecer acordos mercadológicos com fornecedores	Realização de parcerias com fornecedores de peças	Reduzir custos com aquisição de peças e oferecer preços mais atraentes aos clientes.	Setor de Compras	Gerente	Jan 2018	Oferecer fidelização à fornecedores constantes e importantes da empresa	Sem custo	Número de parcerias concretizadas em relação ao número total de fornecedores.
Planejamento e Controle de Processos	O que	Por quê	Onde	Quem	Quando	Como	Quanto	Índice
Elaborar um projeto para aumentar a fidelização de clientes	Desenvolver um projeto estratégico cuja principal meta seja a fidelização de clientes	Planejar atividades e criar diretrizes para se alcançar metas que colaborem com os objetivos organizacionais	Setor Administrativo	Gerente junto aos demais sócios	Jan 2018	Reunião entre gestor e sócios	Sem custo	Frequência do retorno dos clientes cadastrados no sistema.

Diagnosticar desvios nas atividades padrões da empresa	Acompanhar os processos e suas atividades, observando os eventos que saiam do padrão.	Perceber sintomas de algo saindo do planejado, identificar o problema e iniciar um processo de decisão para sua solução	Setor Administrativo	Gerente junto aos demais sócios	Jan/18 a Dez/18	Fluxogramas, diagramas e desenhos que revelem eventos previstos ou não, desejáveis ou não para os interesses e funcionamento da empresa	Sem custo	Quantidade de atividades fora do padrão em relação ao total de atividades.
Desenvolver indicadores de aferição de qualidade dos serviços prestados	Criar indicadores de aferição da satisfação dos clientes	Para padronizar atendimento.	Setor Administrativo	Gerente junto aos demais sócios	Fev 2018	Questionários voltados para os clientes atendidos.	Gastos com a gráfica (R\$300,00)	Quantidade de retornos positivos em relação à quantidade de retornos negativos.
Implementação de um banco de dados com informações precisas dos clientes	Compra de um software de cadastro e histórico dos clientes	Melhorar o atendimento ao cliente e oferecer produtos e serviços quando necessários.	Setor de Atendimento	Recepcionista	Jan à Dez 2018	Cadastrar clientes e os serviços/produtos consumidos pelos mesmos no software.	R\$ 1000,00 (compra do software) +R\$100,00 de manutenção mensal	Quantidade de clientes cadastrados mensalmente.
Análise e Gestão de Processos	O que	Por quê	Onde	Quem	Quando	Como	Quanto	Índice
Pesquisa de mercado para atualização da oferta de produtos e serviços	Pesquisar no Mercado quais são as inovações em produtos, serviços e tecnologias.	Ofertar ao cliente serviços e produtos qualificados e atualizados	Setor Administrativo	Gerente	Mar à Set 2018	Analisando as tendências do setor	Sem custo	Relação dos produtos/serviços ofertados sobre produtos/serviços ofertados no mercado.
Mapear os processos relativos o atendimento de clientes	Detectar os processos que envolvem os clientes	Analisar a qualidade desses processos	Setor Administrativo	Estagiário a contratar	Jan 2018	Observando criticamente os processos	R\$ 1.116,33 ²	Número de processos mapeados em relação ao número de processos totais

Reestruturar os processos existentes	Redesenhar os processos	Melhorar os processos	Setor Administrativo	Estagiário a contratar	Fev 2018	Relatórios	R\$ 1.116,33 ²	Número de processos redesenhados em relação ao total de processos.
Desenvolver fluxogramas dos processos organizacionais	Desenvolver fluxogramas	Aplicar as melhorias nos processos já existentes	Setor Administrativo	Estagiário a contratar	Mar 2018	Fluxogramas - Visio	R\$ 1.116,33 ²	Número de fluxogramas desenvolvidos em relação aos processos já existentes.
Comunicação e Redação Empresarial	O que	Por quê	Onde	Quem	Quando	Como	Quanto	Índice
Desenvolver qualidades de oradores em funcionários voltados para vendas	Capacitação dos funcionários através de treinamento	Melhorar o atendimento visando à satisfação do cliente	Setor de atendimento	Professor de oratória	Fev 2018	Treinamento voltado para aspectos ligados a comunicação	R\$ 2.500,00	Variação da satisfação do cliente – mensurado através dos questionários
Desenvolver o poder de persuasão nos diálogos com os clientes	Capacitação dos funcionários através de <i>feedback</i>	Criar um vínculo entre funcionários e passar confiança e segurança ao cliente no atendimento	Todos os setores	Gerente	Jan 18 a Dez 18	<i>Feedback</i> (Treinamento voltado para a cultura da empresa, suas normas e ideais).	Sem custo	Variação do número de <i>feedbacks</i> positivos mensais.
Trabalhar o comportamento padrão e apresentação individual dos funcionários na empresa	Capacitação dos funcionários quanto ao seu comportamento dentro da empresa.	Garantir que os funcionários tenham um comportamento correto dentro da empresa, evitando assim futuros problemas	Setor de atendimento	Funcionários	Jan 18	Treinamentos em como se portar no ambiente de trabalho	Sem custos, através de cursos disponíveis na CDL BH	Número de ocorrências negativas mensais quanto ao comportamento dos funcionários.
Desenvolver o lema da empresa e difundir seu ideal entre os integrantes da empresa	Criar um vínculo entre os funcionários e empresa	Maior empenho e dedicação do funcionário	Todos os setores	Gerente	Jan à Dez 18	Reuniões entre equipe e gerente.	Sem custos	Variação do número de <i>feedback</i> positivos mensais dos funcionários para o gerente.

Fonte: elaborado pelo autor, 2018

Para controle do tempo total proposto para o alcance da meta, foi necessário determinar o prazo de realização de cada ação estipulada. A melhor ferramenta a ser

utilizada para tal controle é o Diagrama de Gantt, que se encontra abaixo – Diagrama de Gantt.

Tabela 2: Diagrama de Gantt

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Controlar retiradas dos sócios												
Estabelecer paralelo entre arrecadação de venda de produtos e prestação de serviços												
Análise das demonstrações financeiras da empresa												
Estabelecer acordos mercadológicos com fornecedores												
Elaborar um projeto para aumentar a fidelização de clientes												
Diagnosticar desvios nas atividades padrão da empresa												
Desenvolver indicadores de aferição de qualidade dos serviços prestados												
Implementação de um banco de dados com informações precisas dos clientes.												
Pesquisa de mercado para atualização da oferta de produtos e serviços.												
Mapear os processos relativos ao atendimento de clientes												
Reestruturar os processos existentes												
Desenvolver fluxogramas dos processos organizacionais												
Desenvolver qualidades de oradores em funcionários voltados para vendas												
Desenvolver o poder de persuasão nos diálogos com clientes												
Trabalhar o comportamento padrão e apresentação individual dos funcionários												
Desenvolver o lema da empresa e difundir seu ideal entre os integrantes												

Fonte: elaborado pelo autor, 2018

Tabela 3: Valor de remuneração mensal de um estagiário

- Valor de remuneração mensal de um estagiário	
Salário	R\$ 700,00
1/12 Férias	R\$ 58,33
Vale Transporte	R\$ 98,00
Vale Alimentação	R\$ 260,00
Total	R\$ 1116,33

Fonte: elaborado pelo autor, 2018

CONCLUSÃO

A sociedade contemporânea se depara com uma nova era: a era da globalização. A convergência de tecnologias originou um novo tipo de mercado consumidor, substituindo o consumo de massa e seus conceitos pela segmentação, gerando um alto impacto sobre os consumidores nele inserido.

Essa revolução tecnológica evidenciada nos últimos anos - principalmente na área automotiva - cria novos canais e oportunidades para fazer negócios. A facilidade de acesso a novos produtos e o advento de novas tecnologias permite aos consumidores um poder de escolha cada vez maior.

As novas exigências dos consumidores e as potencialidades deste setor não são novidades. A atenção às alterações no comportamento dos consumidores garante as empresas do setor automobilístico inúmeras vantagens competitivas dentro deste ambiente saturado de produtos com características semelhantes.

Com o desafio de se manter presente no mercado as empresas têm investido mais em diversificação e exclusividade, uma solução para atrair novos clientes e fidelizá-los. Uma das grandes possibilidades criadas através da gestão empreendedora é que as empresas podem fornecer serviços e produtos personalizados para os seus consumidores, diminuindo ainda mais a possibilidade de dispersão dos mesmos.

Ao longo desse estudo, evidenciou-se que para alavancar os investimentos em gestão, qualificação profissional, treinamento, publicidade, informática e inovação as empresas necessitam instaurar práticas gerenciais que induzam os ambientes organizacionais a implantar novos processos e produtos que evidencie a capacidade criadora, a autonomia e a flexibilidade. Logo, estas devem desenvolver em suas administrações práticas arrojadas.

Além disso, tendo em vista os dados apresentados acredita-se que os profissionais do ramo de oficinas não devem se ater as formulas e padrões instituídos anteriormente no mercado, eles precisam estar atentos as evoluções tecnologias e suas tendências mercadológicas a fim de compreender os novos hábitos de compra e de comportamento do consumidor, elevando as possibilidades de desenvolvimento de ações de relacionamento individuais.

Analisando as premissas acima podemos inferir que a empresa Beta precisa implementar ações que lhe forneçam uma vantagem competitiva para alavancar o número de atendimentos diários. É imprescindível que durante a concepção e implantação deste plano a empresa faça análise extremamente cautelosa acerca dos clientes que deseja impactar, pois cada um deles detém perfil e necessidades distintos.

ABSTRACT

This article is the result of the study in Beta's company, a branch micro-enterprise of garages. The analysis of the situation just shows the need to implement management techniques geared to the concept of entrepreneurship. Concept which allows the recovery of the company's innovation capacity in order to keep it competitive through research conducted on the central theme, Entrepreneurial Management. Thus, a goal was drafted, increase the number of services by 20% by December 2015 and outlined actions in order to reach a satisfactory result: the achievement of the goal.

Keywords: Entrepreneurship; Goals; Globalization.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANGELO, Eduardo Bom. **Empreendedor Corporativo**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de Empreendedorismo e Gestão: Fundamentos, Estratégias e Dinâmicas**. São Paulo: Atlas, 2003.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento Pelas Diretrizes**. Belo Horizonte: UFMG, 1996.

CASOTTI, B. P.; GOLDENSTEIN, M. BNDES Setorial. Rio de Janeiro, 2008.
Panorama do setor automotivo: as mudanças estruturais da indústria e as perspectivas para o Brasil.

MIRSHAWKA, Victor. **Empreender é a solução**. São Paulo: DVS Editora, 2004.

CDL BH. Disponível em: <<http://www.cdlbh.com.br/>> Acesso em: 05/10/2015<
Acesso em 12/10/2015.

Jornal Folha de São Paulo. Disponível em:
<<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/933071-setor-automotivo-e-afetado-por-medidas-do-governo-diz-anfavea.shtml>> Acesso em: 12/10/2015.