**FACULDADE LUCIANO FEIJÃO**

**ADMINISTRAÇÃO**

**ALLINE DA CUNHA ARAUJO**

**PROPOSTA DE CONSULTA NA EMPRESA HALLI MOTOS**

**Sobral – CE**

**2016**

**FACULDADE LUCIANO FEIJÃO**

**ADMINISTRAÇÃO**

**ALLINE DA CUNHA ARAUJO**

**PROPOSTA DE CONSULTA NA EMPRESA HALLI MOTOS**

Relatório apresentado à disciplina de Estágio Supervisionado II, 8º período do Curso de Administração, como pré-requisito para aprovação no semestre, orientado pela prof.ª Alcineide Pimenta e prof.ª Juliana Miranda.

**Sobral –CE**

**2016**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **SUMÁRIO** | | | | | | | |
| 1. | Apresentação Da Empresa............................................................................... | | | | | 1 | |
|  | 1. | 1. | Histórico............................................................................................ | | | | 1 | |
|  | 1. | 2. | Missão................................................................................................ | | | | 1 | |
|  | 1. | 3. | Visão.................................................................................................. | | | | 1 | |
|  | 1. | 4. | Valores............................................................................................... | | | | 1 | |
|  | 1. | 5. | Estrutura Organizacional................................................................... | | | | 2 | |
|  |  | 1. | 5. | 1. | Formal................................................................................. | | 2 | |
|  |  | 1. | 5. | 2. | Informal............................................................................... | | 3 | |
| 2. | Definição do tema e dos objetivos da consultoria........................................... | | | | | 3 | |
|  | 2. | 1. | Diagnóstico........................................................................................ | | | | 3 | |
|  |  | 2. | 1. | 1 | Metodologia......................................................................... | | 3 | |
|  |  | 2. | 1. | 2 | Analise de Resultados......................................................... | | 4 | |
|  | 2. | 2 | Problema............................................................................................ | | | | 6 | |
|  | 2. | 3 | Tema.................................................................................................. | | | | 6 | |
|  | 2. | 4 | Objetivo Geral................................................................................... | | | | 6 | |
|  | 2. | 5 | Objetivo Específicos.......................................................................... | | | | 6 | |
| 3. | Proposta de Solução........................................................................................ | | | | | 6 | |
|  | 3. | 1 | Primeira Proposta.............................................................................. | | | | 6 | |
|  | 3. | 2 | SegundaProposta............................................................................... | | | | 7 | |
|  | 3. | 3 | Terceira Proposta............................................................................... | | | | 7 | |
| 4. | Avalição de Alternativa................................................................................... | | | | | 7 | |
| 5. | Escolha de melhor estratégia e cálculo da ROI............................................... | | | | | 10 | |
| 6. | Elaboração do Plano de Trabalho – 5W2H..................................................... | | | | | 11 | |
| 7. | Cronograma de Atividades.............................................................................. | | | | | 11 | |
| 8. | Conclusões....................................................................................................... | | | | | 11 | |
| REFERENCIAS | | | | | | | |

**APRESENTAÇÃO DA EMPRESA**

* 1. HISTÓRICO

A Halli Motos teve início em novembro de 2012, quando o empreendedor Helton Lopes viu no ramo de motocicletas uma oportunidade para entrar no mercado local, pois a região, Graça-CE, contava apenas com o monopólio de uma marca e a necessidade de uma nova forma de atendimento.

Em novembro do mesmo ano inicia as atividades como representante Yamaha Motors. No ano seguinte, 2013, lhe é oferecido uma nova oportunidade de incremento de mais uma marca, a Shineray, com produtos diferenciados e voltados para clientes das classes C, D e E e, ainda, pessoas sem condições de adquirir uma Carteira Nacional de Habilitação. Com o sucesso das vendas surge a demanda por peças e acessórios para motos e ciclomotores.

Assim, no início de 2014, a Halli Motos torna-se conhecida regionalmente também pela venda de peças e acessórios, passando a abastecer as lojas autorizadas Shineray de diversas cidades. Fazendo desta parceria um fator de confiança na marca.

* 1. MISSÃO

Oferecer aos seus clientes um trabalho confiável, desenvolver relacionamentos através de um atendimento eficiente, comprometimento com cliente pela dedicação, humildade e disciplina, focando sempre a satisfação de nossos clientes.

* 1. VISÃO

Ser uma empresa admirada pelos clientes, destacando-se pela qualidade e confiabilidade dos produtos e pela excelência dos serviços prestados.

* 1. VALORES ORGANIZACIONAIS

Crescimento com responsabilidade, respeito, admiração e satisfação do cliente.

* 1. **ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**
     1. **Formal**

A empresa tem uma estrutura organizacional composta por uma única gerencia que coordena as demais funções. Delega funções, participa e define as decisões. A estrutura se distribui em três setores:

* Financeiro, onde se definem as políticas de créditos, cobrança e formação de agregados aos produtos, e ainda com participação nas decisões de produtos promocionais;
* Estoque, caracterizado pela organização dos produtos, com participação na definição dos níveis de estoque e necessidades de compras; e,
* Showroom, espaço aonde o cliente chega aos produtos e os conhece, tendo o contato direto com o bem em negociação.

A empresa conta com cinco colaboradores para os quais são repassadas as metas e objetivos diários a serem cumpridos. As decisões seguem o organograma organizacional, com autoridade centralizada na gerencia e transmitida aos demais cargos para execução. Segue abaixo o organograma de funções.

Figura 01: Organograma de funções Fonte: Pesquisa Direta

* + 1. **Informal**

Por se tratar de uma microempresa, a qual conta com poucos colaboradores, é notório a existência de uma estrutura organizacional informal na empresa onde os colaboradores tem uma boa interação entre si em horários como: menor fluxo de entendimento, coffebreak e fim de expediente.

Observou-se que, como a estrutura organizacional formal é bem definida não há influência sobre a informal, uma vez que o diretor, de forma prática e direta, faz a descrição dos cargos, com funções específicas conforme as atividades onde cada funcionário tem sua atividade bem definida, com metas de produção.

1. **DEFINIÇÕES DO TEMA E DOS OBJETIVOS DA CONSULTORIA**

**2.1. Diagnostico**

A partir do diagnóstico podemos direcionar meios para a resolução do problema em questão. Nesse sentido, Rosa (2001, p. 10) afirma que o diagnóstico permite uma visão integrada e articulada da organização ou de um problema específico, resultando em mais agilidade para superar os obstáculos, melhor direcionamento dos investimentos.

De acordo com o autor, observou-se que havia a necessidade de diversificação dos serviços prestados pelas empresas por conta do problema identificado. Com isso seria uma oportunidade de melhorar o atendimento ao cliente.

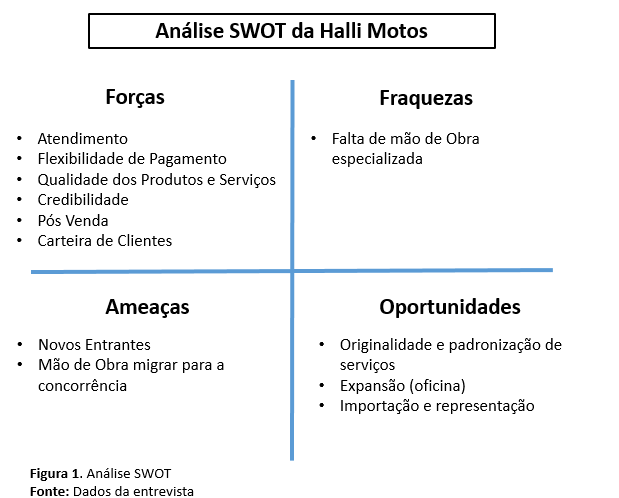
**2.1.1. Metodologia**

A metodologia adotada foi uma entrevista direta com o gerente Helton Lopes, no dia 02 de setembro 2016, com duração de uma hora, no qual foi apresentado a proposta de consultoria na área que estivesse com maior dificuldade/necessidade, tendo um objetivo exploratório, com o intuito de aprimorar ideias, descobrir intuições e, posteriormente, construir hipóteses. E descritivo, afim de tornar clara a presente explanação através de uma descrição do ambiente estudado. Para isso será utilizada a análise *strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats* (SWOT), pois através dessa análise será possível identificar tanto fatores externos (ameaças e oportunidades) como fatores internos (forças e Fraquezas), ou seja, uma vez que identificados os fatores nos qual uma organização é forte ou vulnerável, é possível executar um plano de ação para desenvolver as oportunidades e eliminar as ameaças, buscando manter o ponto forte e livra-se das fraquezas. A análise será executada tendo como referência os produtos e serviços oferecidos pela Halli Motos.

**2.1.2 Análise dos resultados**

Através de uma entrevista direta e semi-estruturada com o gerente Helton Lopes, foi perguntado qual o principal problema que a empresa se encontra hoje. Helton relatou que houve uma grande queda no mercado de ciclomotores em decorrência da nova lei de regulamentação dos ciclomotores. No entanto, pensa na probabilidade de expandir seu negócio com o intuito de fugir dessa grande perda de mercado.

Á partir dessa perspectiva, foi feita uma análise SWOT afim de que se possa construir um diagnóstico estratégico, analisando os pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades existente no ambiente interno e externo da empresa em estudo, como mostra a figura abaixo.



Através dessa análise, percebeu-se que em relação as **forças,** foi identificada que a empresa possui boa flexibilidade de pagamento em relação a seus concorrentes, além de uma alta qualidade em seus produtos e serviços.

Por ser uma revendedora autorizada dos produtos Honda, a credibilidade e pós venda são pontos de destaque, fatores que podem ser a causa da atual e extensa carteira de clientes. O gerente relata ainda que novas vendas surgem sobretudo por indicações de clientes, o que demonstra que há uma satisfação do cliente em relação ao atendimento e também pós venda.

Quanto as **fraquezas**, o problema está na falta de mão de Obra especializada. No intuito de expandir seu mercado para a área mecânica, a demanda gera necessidade de profissionais com experiência nessa área.

Entre os fatores de **oportunidades**, destaca-se a importação de seus produtos, no caso as peças, para as regiões vizinhas, as quais não disponibilizam dos mesmos produtos, pois tratando-se de uma revendedora autorizada, vende apenas peças originais e serviços padronizados, destacando-se pela qualidade superior aos seus concorrentes, assim passando mais confiança ao cliente.

Como a empresa vende motos e ainda peças para as mesmas, a abertura de uma oficina foi identificada como uma boa oportunidade de mercado. O gerente esclarece que esse é um dos motivos que o leva a busca por expandir seu negócio.

Como **ameaças**, podemos citar as outras lojas revendedoras de motos, peças e até mesmo serviços mecânicos, já que, o que se pretende é expandir para a área de serviços mecânicos.

Como citado anteriormente, uma fraqueza da empresa é a falta de mão de obra especializada. Uma vez que se pretende qualificar um profissional. Depois de toda experiência desenvolvida, a mão de obra, agora especializada, tende a migrar para a concorrência, ou até mesmo tornar-se um novo concorrente

**2.2 Problema**

Falta de mão de obra qualificada para atender o objetivo de expansão da empresa

**2.3 Tema**

Os desafios da expansão e qualificação da mão de obra.

**2.4 Objetivo Geral**

Tornar viável a expansão do negócio para que a empresa consiga melhorar o atendimento ao cliente.

**2.5 Objetivos específicos**

* Desenvolver maneiras para especializar a mão de obra
* Estruturar formas para que a empresa consiga desenvolver melhor o seu trabalho.
* Viabilizar recursos para fazer com que os clientes se tornem mais satisfeitos.

1. **Proposta de solução**

Para a consolidação da consultoria, optou-se pela elaboração da análise SWOT, a qual buscou apresentar informação importantes, de forma que venha a identificar e evidenciar oportunidades de melhoria que contribuíssem com o desenvolvimento da empresa. Á partir dos resultados dessa análise algumas intervenções podem ser aplicadas gerando melhoria e a resolução dos problemas apresentados pelo empresário. Tais melhorias são explanadas a seguir:

**3.1 Primeira Proposta**

Contratação de um profissional com experiência em mecânica para formação de até 4 aprendizes. Esta formação poderá acontecer em conjunto com o Sistema Nacional da Industria (SENAI), o qual oferece diversos cursos de qualificação profissional, entre eles o curso mecânico de manutenção de motocicletas. Ao término do curso, o aluno será capaz de elaborar planos de manutenção; realizar manutenções em motocicletas, substituição de peças, reparar e testar desempenho de componentes de forma a garantir um bom funcionamento (SENAI, 2016). Assim, com uma equipe bem treinada e focada no cliente, certamente haverá um grande atrativo em toda região pelos serviços da Halli Motos.

**3.2 Segunda Proposta**

Formar uma equipe nova com egressos (ex-alunos) de escolas profissionalizantes, tais como Microlins, Instituto Federal do Ceará (IFCE), Sistema Nacional da Industria (SENAI). A captação desses egressos funciona através de um “banco de oportunidades” ou em que as empresas interessadas em solicitar os ex-alunos podem dirigir-se ao setor, entrar em contato via telefone ou preencher e enviar para a unidade mais próxima a região, o formulário de solicitação desses alunos que concluíram com êxito os cursos da programação ofertada. Dessa forma, a oficina começaria com pequenos serviços, e com o passar do tempo aumentar a complexidade dos serviços conforme a demanda. (SENAC, 2016).

**3.3 Terceira Proposta**

Uma outra aposta para resolver a falta de mão-de-obra seria a terceirização dos serviços que na visão de Queiroz (1998) “possibilita o estabelecimento de um processo gerenciado para terceiros das atividades acessórias e de apoio ao objetivo da empresa que é a sua atividade-fim, permitindo as organizações focarem em seu negócio, objetivo final”. Assim, entende-se que a terceirização do serviço mecânico poderá proporcionar a obtenção de maiores lucros e ainda agregar valor para a empresa, sendo este resultado obtido pela otimização dos recursos aplicados. (SILVA; SANTOS; SANTOS, 2006)

1. **Avaliação das alternativas**

* Contratação de um profissional para formar aprendizes

Essa capacitação seria vantajosa, haja vista o grau de conhecimento e credibilidade do profissional, levando mais segurança e satisfação aos clientes além de proporcionar aos aprendizes um maior envolvimento entre a equipe através da troca de conhecimentos, experiências e técnicas, possibilitando um melhor desempenho do funcionário.

No entanto, um curso básico para a formação desses colaboradores, além do alto custo, poderá levar muito tempo, uma vez que os cursos oferecidos pelo Serviço Nacional de Aprendizagem do Ceará (Senac/CE), tem duração aproximada de três meses, sem contar que os cursos acontecem em Fortaleza - CE, longe da região de instalação da Halli Motos, resultando em despesas maiores.

Considerando um valor adicional (aluguel e refeições) de mil e oitocentos reais para o período de 3 meses referente a duração do curso em Fortaleza, observamos os valores relativos à primeira alternativa, a seguir:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **CUSTOS** | | | | | |
| **CURSO** | **ENTIDADE** | **PERÍODO** | **VALOR** | **VR ADICIONAL** | **SALÁRIO** |
| Mecânico de Manutenção de Motocicletas | SENAI | 3 meses | 830,00  (A) | 1.800,00\*  (B) | 3x 880,00  2.640,00  (C) |
| (A + B + C) **TOTAL: 5.270,00**  \*(valores estimados) | | | | | |

* Contratação de egressos

A contratação desses egressos seria bastante vantajosa, pois nesse caso a empresa não precisaria mais contratar um profissional experiente, assim diminuindo custos, pois os alunos já estão capacitados e procurando emprego através do “banco de oportunidade”. Assim, a empresa poderá entrar em contato com a entidade e solicitar um dos egressos para sua empresa.

No entanto, o custo-benefício estaria um pouco comprometido, pois sua recém formação ainda não é sinônimo de experiência onerando o insumo de mão de obra em 50% a mais que um aprendiz.

Pode acontecer da empresa solicitante não encontrar nenhum egresso disponível, pelo fato deque outras empresas também os solicitam. Desse modo a empresa teria que deixar um formulário de solicitação e esperar até que haja algum ex-aluno disponível.

A seguir, observamos os valores referentes à segunda alternativa:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **CUSTOS** | | | | |
| **CURSO** | **ENTIDADE** | **PERIODO** | **VALOR** | **SALÁRIO** |
| Mecânico de Manutenção de Motocicletas | SENAI  MICROLINS  IFCE | 3 meses  (A) | - | 1.200,00  (B) |
| (A x B) **TOTAL: 3.600,00** | | | | |

* Terceirização

A terceirização, na visão de Gil (2001), é uma solução pratica e eficiente, além de ser uma maneira de buscar novas parcerias de forma moderna e lucrativa. Pois não são repassados a empresa os elevados custos, assim o gerente mantém o foco no objetivo fim, o que resulta na retenção de clientes.

Porém na hora de contratar serviços terceirizados, a empresa precisa ficar atenta pois os serviços da empresa contratada podem não ter a qualidade esperada, assim os serviços precisariam ser fiscalizados para verificar se estão de acordo com o que foi solicitado.

Considerando que o cliente pagará a empresa 80,00 pelo serviço de revisão e a empresa pagará 30,00 a oficina “x” por esse serviço. A seguir, observamos os valores referentes à terceira alternativa:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **CUSTOS** | | | | |
| **SERVIÇO** | **EMPRESA**  **TERCEIRIZADA** | **PERIODO** | **QNTD. DE SERVIÇO MENSAL** | **VALOR UN. DO SERVIÇO** |
| Revisão de motocicletas | Oficina “x” | 3 meses | 30 revisões  30x3 = 90 | 30,00  30x90= 2.700,00\* |
| \*(valores estimados) **TOTAL: 2.700,00** | | | | |

1. **Escolha da melhor estratégia e cálculo do ROI**

Após a análise das propostas, optou-se pela terceirização de serviços, considerando ser a melhor no custo-benefício em comparação com as demais propostas, visto que a contratação de profissionais é algo que demanda esforço por parte da empresa em virtude das burocracias para conseguir mão de obra qualificada em um curto período.

Um dos benefícios dessa proposta reside na facilidade de obter serviços de qualidade, uma vez que a entidade contratada já trabalha no ramo de manutenção de motocicletas e assim há possibilidade de melhor adaptação de funções e aperfeiçoamento profissional sem os entraves trabalhistas, tais como: encargos sociais, horas extras, vale-transporte, INSS, entre outros obstáculos que são absorvidos pela empresa que presta serviço de terceirização, tornando a vida da empresa contratante mais fácil.

Ainda considerando que o cliente pagará 80,00 pelo serviço de revisão, observamos o cálculo do Retorno Sobre o Investimento (ROI), a seguir:

|  |
| --- |
| **Cálculo do ROI** |
| ROI: (Lucro do investimento - Custo do Investimento)  Custo do Investimento |
| ROI: (50,00x90) – (30,00x90) =  (30x90) |
| ROI: 4.500 – 2.700 = 0,66  2.700 |
| Assim podemos dizer que houve um retorno sobre o investimento de 66%, ou seja, o retorno foi 66% maior que o investimento. |

1. **Elaboração do plano de trabalho – 5W2H**

Na execução do plano 5W2H será realizado conforme quadro abaixo:

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **O QUE** | **QUEM** | **ONDE** | **PORQUE** | **COMO** | **QUANTO** | **QUANDO** |
| Terceirização de serviços | Gerente | Oficina “x” | Agregar valor à empresa e satisfazer os clientes | Oferecendo serviços de manutenção de motocicletas | 30,00 un. | Á partir de janeiro de 2017 |

1. **Cronograma de atividades**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **JANEIRO DE 2017** | **FEVEREIRO 2017** | **MARÇO DE 2017** |
| Pesquisas/buscas por empresas (oficinas) | Análise das empresas | Fechar contrato com a empresa escolhida. |

1. **Conclusão**

Fundamentado nos resultados alcançados observou-se que é crucial o uso de ferramentas estratégias para análises de cenários, servindo de apoio para elaboração de planos de ação e gestão do planejamento estratégicos. Auxiliando o gestor no processo de tomada decisão de maneira que ele venha obter vantagem competitiva.

Desse modo, a aplicação da matriz SWOT foi de fundamental importância para análise da situação geral da empresa, através dela foi possível comprovar constatações internas da empresa que não eram percebidas pelo gerente, como por exemplo, que as forças existentes na empresa poderiam transformar-se em oportunidades de negócio. Assim as informações obtidas através da matriz SWOT identificou que seu prestigio e qualidade devido ser líder de mercado na categoria em que atua, tornou-se a maior força que impulsiona a empresa a expansão, tornando possível melhorar a satisfação do cliente e seu posicionamento no mercado.

Dessa forma, foi possível identificar e evidenciar oportunidades de melhorias que contribuíssem com o desenvolvimento da empresa. Algumas intervenções foram sugeridas com propósito de obtenção de maiores lucros e ainda agregar valor para a empresa, sendo este, resultado da otimização dos recursos aplicados e a resolução dos problemas apresentados pelo empresário.

Dentre as alternativas, constatou-se que a melhor proposta seria adotar a terceirização de serviços para resolver o problema da falta de mão-de-obra, pois além de ter melhor custo-benefício permite que a organização mantenha seu foco no objetivo final que, no caso, é a venda das motos e também das peças, tendo os serviços da oficina como incremento de atividade para agregar valor à venda das mesmas e reter o cliente. Assim, com a escolha dessa alternativa a empresa não terá que que arcar com maiores custos, conseguindo a curto prazo recuperar os “custos” investidos.

**REFERÊNCIAS**

ROSA, José Antônio. **Roteiro para análise e diagnóstico da empresa**. São Paulo: STS, 2001.

SEBRAE, (26 de novembro de 2015). Fonte: artigos: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-importancia-da-qualificacao-na-oficina-mecanica>

OLIVEIRA, D. de P. R. de – **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas** 23 ed. São Paulo. Atlas, 2007.

SENAC, 2016. Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – Departamento Regional do Ceará / 2012 [www.ce.senac.br](http://www.ce.senac.br)

SENAI, 2016. http://www.senai-ce.org.br/131/paravoce/qualificacao-profissional-basica/mecanico-de-manutencao-de-motocicletas.

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares de. **Manual de terceirização: onde podemos errar no desenvolvimento e na implantação dos projetos e quais são os caminhos do sucesso**. São Paulo: STS, 1998.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

SILVA, José Alberto Teixeira da; SANTOS, Roberto Fernandes dos; SANTOS, Neusa Maria Bastos F. **Criando valor com serviços compartilhados: aplicação do BALANCED SCORECARD.** São Paulo: Saraiva, 2006.