

**PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DOS REPARADORES AUTOMOTIVOS
DA REGIÃO METROPOLITANA DO RIO DE JANEIRO**

Diagnóstico Estratégico

***Reparadores Automotivos da Região Metropolitana do Rio
de Janeiro***

Setembro/2009

Preparado por SINDIREPA-RJ

Celso Mattos

**PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DOS REPARADORES AUTOMOTIVOS
DA REGIÃO METROPOLITANA DO RIO DE JANEIRO**

Sumário

1. Introdução	2
2. Contextualização	3
2.1. A atividade de serviços e sua importância para a economia do Brasil e do Rio de Janeiro	3
2.2. O produto e a cadeia de suprimentos de reparação Automotiva	7
2.3. Caracterização do empresariado local	9
3. Análise estratégica	18
3.1 As Forças Competitivas que Moldam a Dinâmica do Mercado	18
3.2 Vantagem Competitiva de Mercado	20
3.3 Fatores críticos de Competitividade	22
3.4. Avaliação do microambiente Percepção de forças e fraquezas	24
3.5. Análise SWOT e sugestões de ações	28
4 Considerações Finais	31
5 Referências Bibliográficas	33

**PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DOS REPARADORES AUTOMOTIVOS
DA REGIÃO METROPOLITANA DO RIO DE JANEIRO**

1. Introdução

Este documento tem por objetivo gerar informação inicial para o posicionamento estratégico das Empresas de Reparação Automotiva através dos resultados do estudo realizado quando da implementação do **PROJETO DE CAPACITAÇÃO DE REPARADORES AUTOMOTIVOS DA REGIÃO METROPOLITANA DO RIO DE JANEIRO**, projeto liderado pelo Sindicato de Reparadores Automotivos do Rio de Janeiro - **SINDIREPA-RJ**, e financiado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no Estado do Rio de Janeiro – **SEBRAE-RJ**. A implementação do projeto foi realizada pela RIO Consulting Group, contratada pelo SINDIREPA-RJ para a execução do programa, inicialmente com 70 empresas distribuídas em três núcleos de trabalho: Tijuca, Bangu e Cidade Nova. O público alvo do projeto são micro e pequenas empresas de Reparação Automotiva, com abrangência de 140 micro e pequenas empresas de reparação de veículos onde: no Primeiro Ciclo (2009) estão sendo atendidas 70 empresas e outras 70 empresas, no Segundo Ciclo (2010). O projeto tem a duração de 15 meses para cada Ciclo.

O relatório está dividido em duas seções, a primeira voltada para a **contextualização da atividade econômica** e a segunda, para a **análise estratégica do grupo de empresas participantes**.

O objetivo da contextualização é estruturar um conjunto de informações que estimulem os empresários a olharem para suas empresas como parte de uma realidade mais abrangente (do processo produtivo de veículos e peças; da cadeia de suprimentos que fazem parte; da realidade sócio-econômica local; e do conjunto de empresários/concorrentes na atividade na localidade de atuação) e, finalmente, conhecer melhor a realidade do mercado em que atuam.

Nossa primeira preocupação foi descrever o setor e o mercado avaliando a sua importância para a economia brasileira e do Estado do Rio de Janeiro. Além disso, apresentam-se dados relativos à evolução do pessoal ocupado e do faturamento das micro e pequenas empresas de prestação de serviços do Estado, evidenciando os impactos da crise financeira internacional deflagrada no segundo semestre de 2008, persistindo durante o ano de 2009.

PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DOS REPARADORES AUTOMOTIVOS DA REGIÃO METROPOLITANA DO RIO DE JANEIRO

Em seguida, apresentamos a síntese da cadeia de suprimento da atividade com base em 70 entrevistas presenciais realizadas, entre julho e outubro de 2008 e atualizadas durante a implantação do projeto em 2009.

Na segunda parte do relatório, fazemos a análise estratégica alicerçada nas entrevistas realizadas com os empresários e na percepção dos consultores da RIO Consulting Group com objetivo de instigar os empresários participantes do projeto e os futuros participantes a avaliar os seus negócios sob esta perspectiva.

Assim, apresentamos a avaliação do microambiente, utilizando o modelo das cinco forças de Porter (1998), e uma proposta de matriz SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e riscos) desdobrada na identificação de ações voltadas para potencializar as forças, reduzir as fraquezas, aproveitar as oportunidades e mitigar os riscos gerados pelas ameaças identificadas.

2. Contextualização

2.1. A atividade de serviços e sua importância para a economia do Brasil e do Rio de Janeiro

A atividade de serviços no Estado do Rio de Janeiro contribui com a maior parte dos empregos gerados e tem se tornado cada vez mais competitiva na última década, quando a economia do País e do Estado se tornou mais estável e o crescimento econômico voltou a surgir. O mercado de reparação automotiva pode ser dividido entre três grupos, classificados pelos clientes a quem atende: lanternagem e pintura para seguradoras; e serviços gerais de manutenção e reparo veicular, para clientes particulares e para empresas com frota de veículos.

Com base no balanço divulgado pela Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (Anfavea), as montadoras instaladas no País produziram 254,9 mil veículos em janeiro – crescimento de 24,2% sobre as unidades produzidas no mesmo mês do ano passado. O resultado agitou o mercado de

PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DOS REPARADORES AUTOMOTIVOS DA REGIÃO METROPOLITANA DO RIO DE JANEIRO

seguro de automóvel, que já estima um crescimento da receita entre 10% e 15%, atingindo a soma de R\$ 17 bilhões em 2008, segundo a Federação Nacional de Seguros Gerais (Fenseg).

Entre 2006 e 2007, o número de licenciamento de veículos no país cresceu 22,7%, segundo a Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (Anfavea). Já o número de automóveis segurados no mesmo período avançou apenas 6%. O mercado de seguros representa hoje 3,5% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, segundo o Sindes-RGS. A perspectiva é de que essa participação aumente para até 4,5% do PIB nos próximos anos.

Segundo os dados mais recentes disponibilizados pelo IBGE (2006), a atividade de serviços, considerando os segmentos de alojamento e alimentação, transportes, informações, financeiro, famílias, empresas, imobiliário e saúde/educação mercantis¹, responde por 34% do PIB brasileiro. No Estado do Rio de Janeiro, essa participação é de 35%.

No Rio de Janeiro, existem aproximadamente 5.000 empresas atuando no setor de serviços automotivos, segundo o SINDIREPA-RJ. O setor compreende concessionárias, comercializando peças e serviços para veículos nacionais e importados, seguradoras veiculares, e reparadoras automotivas, que oferecem manutenção e reparação de veículos.

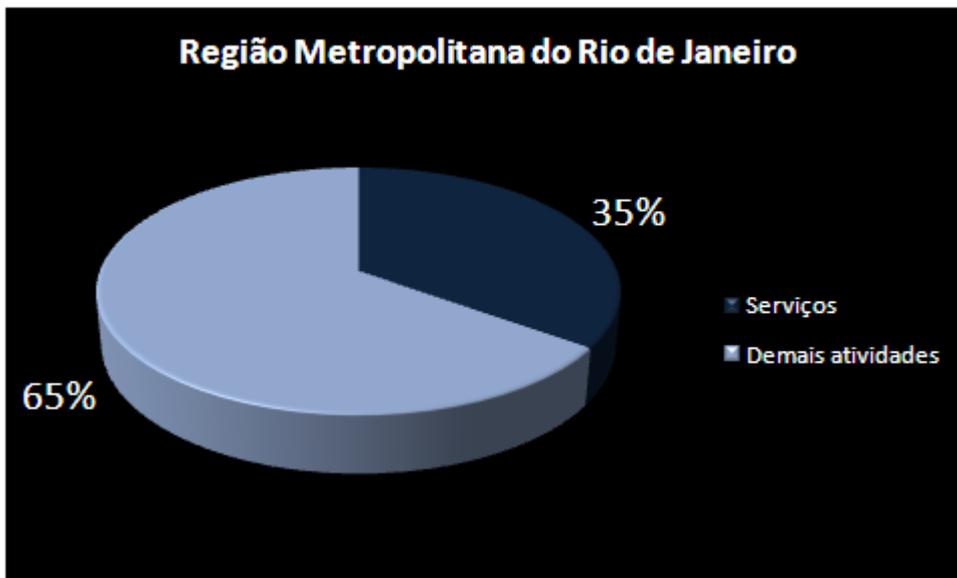
Realça-se, assim, a importância do capital humano para os serviços, a qual se reflete na natureza intensiva de mão-de-obra dessa atividade. De fato, considerando as seis regiões metropolitanas acompanhadas pela Pesquisa Mensal do Emprego do IBGE, constata-se que os serviços respondem por 32% do pessoal ocupado. Na região metropolitana do Rio de Janeiro este percentual é de 35%, conforme o quadro 1.

¹ Não foram considerados os serviços industriais de utilidade pública, a administração, a saúde e educação pública e os serviços domésticos.

**PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DOS REPARADORES AUTOMOTIVOS
DA REGIÃO METROPOLITANA DO RIO DE JANEIRO**

Quadro 1

Região Metropolitana do Rio de Janeiro: Participação dos serviços no total do pessoal ocupado



Fonte: IBGE, Pesquisa Mensal do Emprego, Maio de 2009.

Obs.: Segmentos de alojamento e alimentação, transportes, informações, financeiro, famílias, empresas, imobiliário e saúde/educação mercantis.

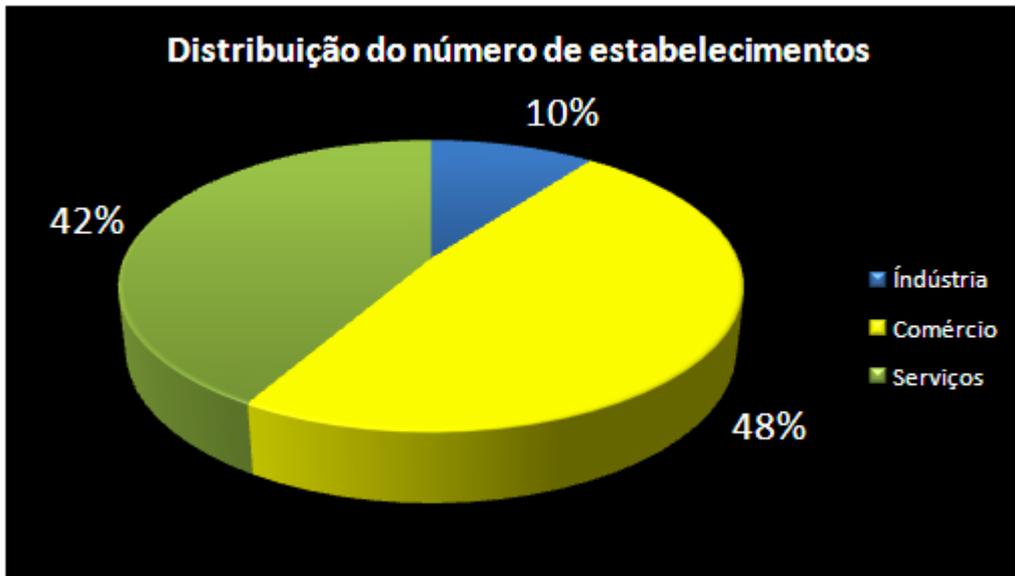
É muito importante, portanto, que os empresários e trabalhadores do setor de serviços tenham consciência da importância de sua atividade para o desenvolvimento sócio-econômico brasileiro e do Estado do Rio de Janeiro.

O setor de serviços vem a ser, também, fundamental para a atuação das micro e pequenas empresas do Estado do Rio de Janeiro. Tendo como base a RAIS 2006, fica patente nas informações apresentadas no Quadro 2, a importância do segmento dentro do setor automobilista (ver IDES - Índice de Desempenho das Micro e Pequenas Empresas, calculado desde julho de 2006 pela FGV e SEBRAE-RJ).

**PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DOS REPARADORES AUTOMOTIVOS
DA REGIÃO METROPOLITANA DO RIO DE JANEIRO**

Quadro 2

MPEs empregadoras do Estado do Rio de Janeiro – Distribuição dos estabelecimentos.



Fonte: RAIS 2006/FGV

Com a crise, principalmente a partir de novembro de 2008, as empresas foram obrigadas a se ajustar à nova conjuntura reduzindo mão-de-obra. Entretanto, houve um súbito crescimento de demanda em virtude da necessidade do consumidor que não trocou de carro e teve a necessidade de fazer manutenção no veículo atual, mantendo assim o faturamento do setor.

A crise, no entanto, afetou sensivelmente as MPEs do setor de serviços do Estado do Rio de Janeiro, que experimentaram rápida deterioração do faturamento, principalmente a partir de janeiro de 2009. Em maio deste ano, a comparação com janeiro de 2008 apontava uma queda de 5,5% em termos reais. No mês de julho de 2009 houve queda esperada da demanda de serviços nas empresas visitadas devido a fatores como: férias escolares, “Lei Seca” na cidade do Rio de Janeiro e baixa precipitação atmosférica durante um clima mais seco.

PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DOS REPARADORES AUTOMOTIVOS DA REGIÃO METROPOLITANA DO RIO DE JANEIRO

2.2. O produto e a cadeia de suprimentos de reparação automotiva

O produto oferecido pelas empresas de reparação automotiva que estão participando do projeto está associado ao serviço prestado de reparação ou troca de componentes mecânicos dos veículos. Com isso temos uma ampla gama de serviços e produtos que são prestados por tais empresas. Embora a pesquisa realizada indique a prioridade para a organização dos processos internos e de serviço ao cliente, os empresários continuam reativos as mudanças alegando problemas financeiros devido ao alto custo do dinheiro.

Os **serviços prestados**, em sua maioria, estão classificados em 5 grupos: lanternagem e pintura; serviços de auto mecânica; serviços de auto elétrica; serviços de auto Center (suspensão, troca de óleo, filtros, etc.) e serviços de GNV. Todas atividades envolvem troca e/ou reparo de componentes nos veículos dos clientes.

O mercado de reparadores automotivos atende os consumidores que não são atendidos pelas concessionárias através da **prestação de serviços** como: Manutenção Mecânica; Blindagem veicular; Ar Condicionado Automotivo; Lanternagem/Funilaria e Pintura; Manutenção Elétrica e Eletrônica; Instalação e Manutenção de Kit GNV; Suspensão e Direção; Borracharia; Escapamento; Freio; Instalação e Manutenção de Som Automotivo, *tunning*; Reparação e Substituição de Vidro Automotivo; entre outros serviços. Atualmente há maior procura por Lanternagem/Funilaria e Pintura por existir um mercado formal detido pelas seguradoras, que garante a demanda das oficinas.

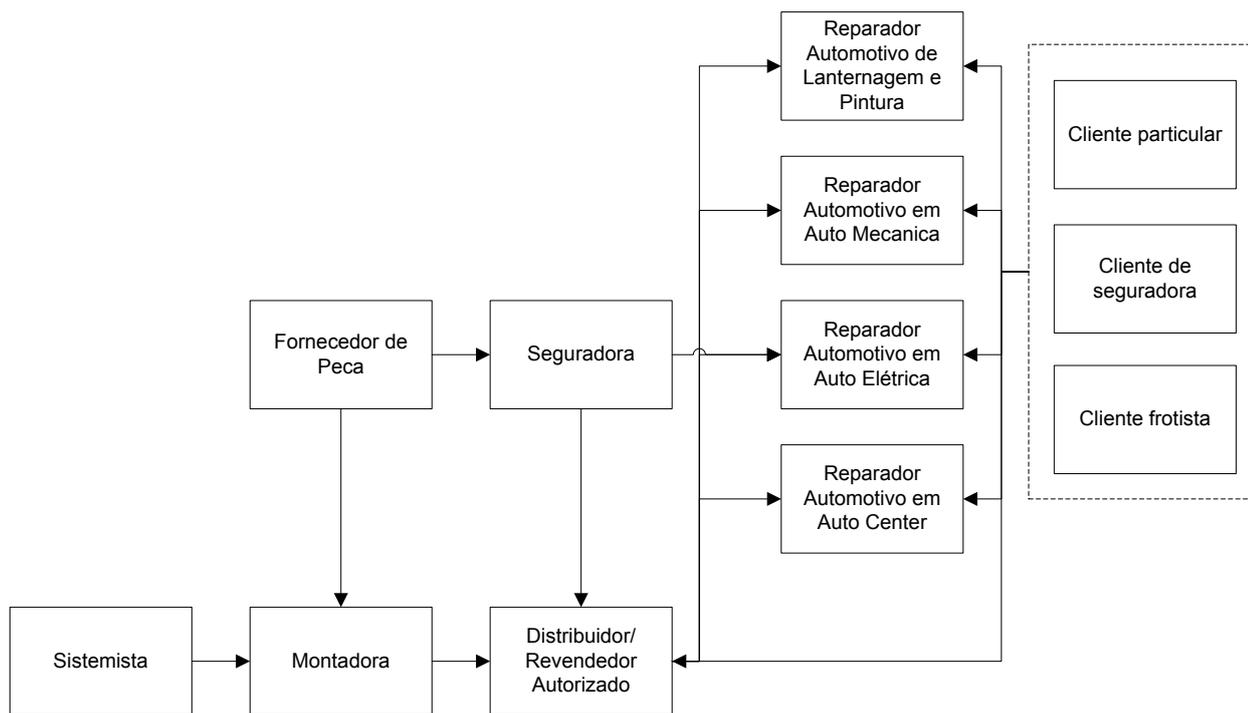
Como **principais clientes** os reparadores automotivos (oficinas) têm: seguradores, proprietário do veículo, órgãos públicos e empresas privadas. Os reparadores de maior porte (com faturamento acima de R\$100.000,00 mensais - acima de 30 empregados) têm como principal cliente as Seguradoras que direcionam os veículos dos seus segurados para reparação, sob a condição de garantia de bom atendimento, qualidade e prazo de entrega.

**PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DOS REPARADORES AUTOMOTIVOS
DA REGIÃO METROPOLITANA DO RIO DE JANEIRO**

A **infra-estrutura** (galpão, recepção, oficina, almoxarifado, escritório, ferramentaria, máquinas, equipamentos, etc.) atualmente utilizada pelas empresas dos núcleos que participam do projeto é extremamente distinta variando de sofisticadas a empresas de infra-estrutura extremamente carentes.

Segundo dados levantados pela RIO Consulting Group, o **principal ator na cadeia de suprimentos de reparação automotiva** é a EMPRESA DE SEGUROS (SEGURADORA) que contrata e concentra o maior volume de serviços em veículos. As Seguradoras impulsionam a cadeia produtiva, desde fornecedores de autopeças, as reparadoras e as empresas terceirizadas. O Quadro 3 mostra um desenho esquemático da cadeia de suprimentos na Região Metropolitana do Rio de Janeiro.

Quadro 3
Cadeia de suprimentos do setor de reparação automotiva



Fonte: Rio

Consulting Group

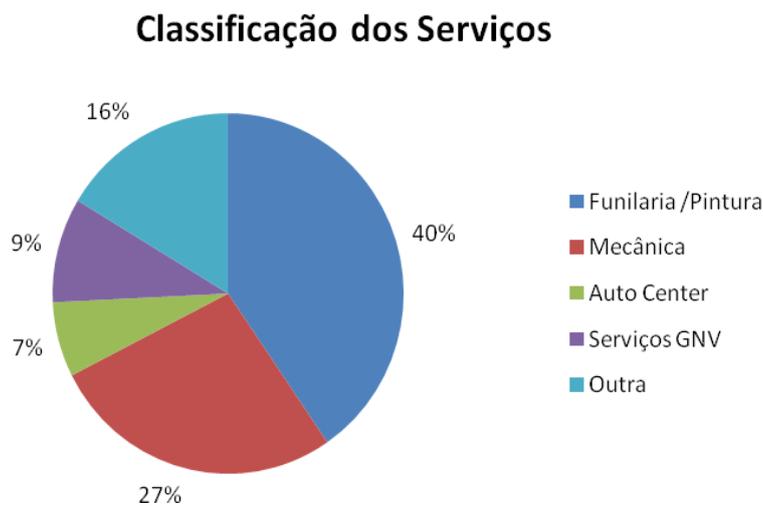
PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DOS REPARADORES AUTOMOTIVOS DA REGIÃO METROPOLITANA DO RIO DE JANEIRO

2.3. Caracterização do empresariado local

Baseando-se em pesquisa setorial realizada pela Rio Consulting Group, e solicitada pelo SEBRAE-RJ e pelo SINDIREPA-RJ, que teve como objetivo identificar o perfil do mercado de reparação automotiva traçamos as seguintes características locais do setor:

Classificação dos Serviços: a pesquisa mostrou que 40% dos serviços oferecidos nas oficinas entrevistadas são de funilaria e pintura e 27% são de mecânica. E apenas 9% são de GNV. Indicando a oportunidade de se investir em funilaria e pintura visto que as seguradoras de veículos que buscam cada vez mais oficinas preparadas para credenciamento e atendimento de seus clientes segurados.

Quadro 4 Classificação dos Serviços de Reparação Automotiva

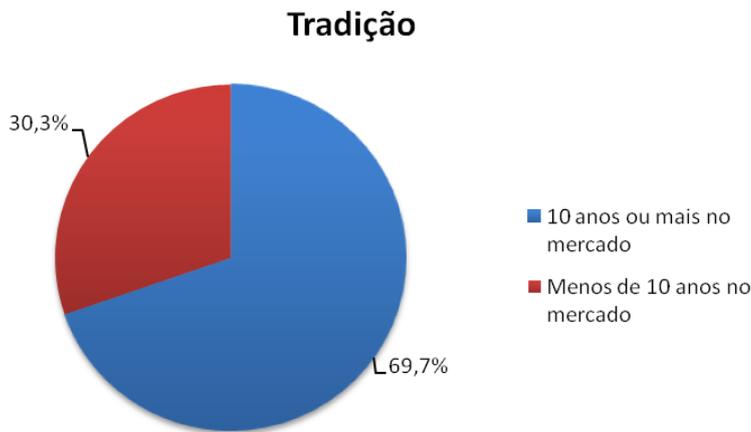


Fonte: Rio Consulting Group

Tradição no Mercado: como principais características do empresariado local, constatou-se que a reparação automotiva é tradicional nas localidades analisadas (69,7% das empresas têm mais de 10 anos de funcionamento como mostra o Quadro 5). Também foi evidenciado na pesquisa que a totalidade dos dirigentes é do sexo masculino, não havendo a participação de mulheres exercendo essa atividade.

**PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DOS REPARADORES AUTOMOTIVOS
 DA REGIÃO METROPOLITANA DO RIO DE JANEIRO**

**Quadro 5
 Tradição da atividade**



Fonte: Rio Consulting Group

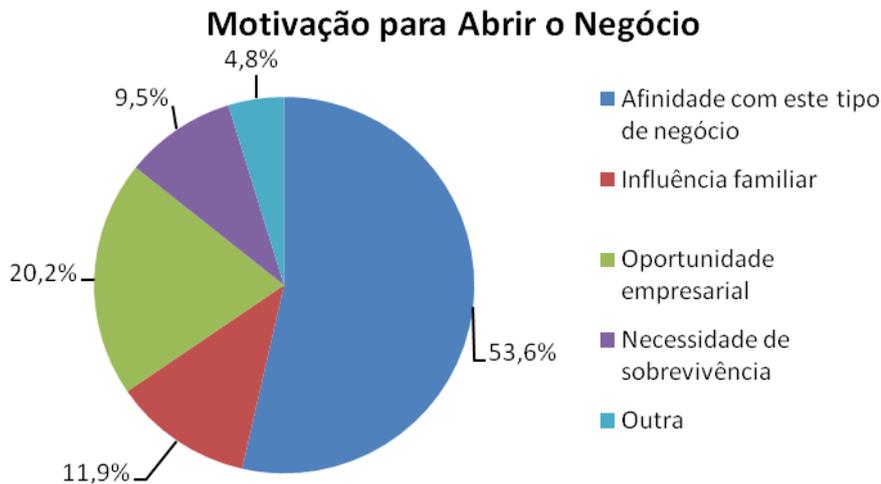
No que tange à existência de uma cultura associativa entre os empresários nos núcleos criados para o projeto, evidenciou-se que os núcleos compostos por empresas de menor porte são mais participativos com troca de experiências por meio de cursos, eventos e reuniões do grupo. A troca no grupo de empresas mais estruturadas se dá por meio de comunicação constante, por alegarem compromissos profissionais e não poderem participar de reuniões formais. Todos são receptivos a idéia da atuação em conjunto, indicando que existe espaço para a disseminação do associativismo.

Motivação para Abrir o Negócio: como principal motivação para abrir o negocio, os pequenos (53,6%) empresários do setor afirmaram que o fizeram por afinidade com a atividade profissional, baseados em experiência, sonho e desejo de trabalhar no ramo. Em segundo lugar veio o senso de oportunidade empresarial (20,2%) como motivador para entrar no ramo. A influência familiar e a necessidade de sobrevivência tiveram pesos semelhantes, mas pouco relevantes como mostra o Quadro 6.

**PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DOS REPARADORES AUTOMOTIVOS
 DA REGIÃO METROPOLITANA DO RIO DE JANEIRO**

Quadro 6

Motivação para Abrir o Negócio

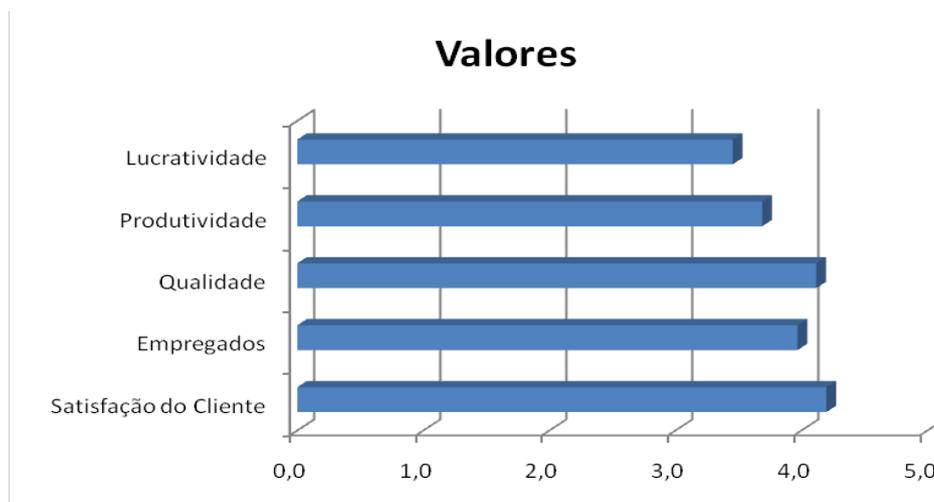


Fonte: Rio Consulting Group

Valores: como principais valores dos pequenos empresários que atuam no mercado de reparação automotiva temos a satisfação do cliente, movida pelo reconhecimento de profissionalismo, seriedade e tradição e segundo lugar vem os empregados como recurso que gera valor para a empresa. Curiosamente a lucratividade é vista como fator de menor valor para as empresas entrevistadas.

Quadro 7

Valores das Empresas



Fonte: Rio Consulting Group

PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DOS REPARADORES AUTOMOTIVOS DA REGIÃO METROPOLITANA DO RIO DE JANEIRO

Gestão Empresarial: na pesquisa realizada foi identificada a gestão como um fator menos relevante para os empresários reparadores, evidenciando a necessidade de investimento nesse sentido para manterem-se competitivos e prosperarem. Apesar da atividade de reparador automotivo ser classificada como atividade industrial, a mesma se caracteriza como um serviço e necessita de investimento, por parte dos pequenos empresários, de capacitação em gestão (contabilidade e finanças, liderança e gestão de pessoas, gestão da produção, etc.) para manter e crescer no mercado.

Sistemas de Informação: Em relação à forma com que os empresários do setor controlam o negócio 51% possuem sistema de gestão informatizado, muitas vezes fornecido pela Seguradora ou adquirido no mercado. 23% dos empresários fazem o controle do negócio de forma manual e 18% utilizam recursos de planilha eletrônica. Tal observação mostra a necessidade de investimento de sistemas de informações gerenciais, de pequeno porte, para controle das atividades de oficina, financeira e orçamento dos serviços das empresas do setor. A falta de sistemas de informação torna impreciso o controle dos resultados do negócio. Cabe aqui também investimento em capacitação em informática e conhecimento do que há no mercado voltado para as oficinas.

Distribuição de Mão-de-obra nas Empresas: segundo a pesquisa, evidenciou-se que há maior concentração de empregados em atividades administrativas e não nas atividades fins como funilaria, pintura, mecânica, montagem, etc. Constatamos que devido a falta de organização administrativa em relação a procedimentos e documentos, os pequenos empresários são obrigados a contratar mais empregados para o setor. Tal fato evidencia a necessidade de revisão do quadro como, por exemplo, a contratação de profissionais para as atividades fim da empresa e enxugamento do quadro administrativo com a automatização dos processos de apoio existentes atualmente.

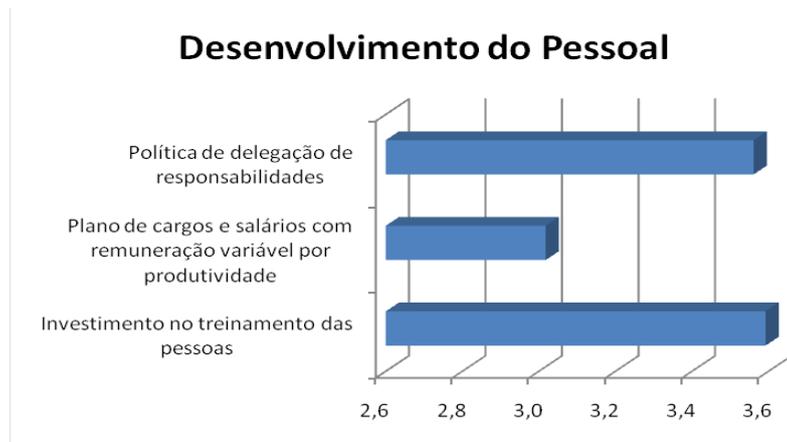
Desenvolvimento de Recursos Humanos: a pesquisa mostrou que o processo de desenvolvimento de pessoal nas oficinas no Rio de Janeiro se dá, em sua maioria das vezes, por meio de treinamento e capacitação *on the job*. Essa ação, por sua vez nem sempre é bem sucedida, cabendo a necessidade de capacitação formal através de parceiros ou via SENAI. Também a formação dos pequenos empresários em gestão de pessoas e liderança e gestão da produção e compras, são essenciais para o sucesso das empresas. No entanto, alegando falta de tempo, eles se recusam a fazê-las. Durante o programa foram

**PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DOS REPARADORES AUTOMOTIVOS
 DA REGIÃO METROPOLITANA DO RIO DE JANEIRO**

oferecidos treinamentos gerenciais para todos os participantes: participaram do treinamento 15-20% dos empresários participantes. Mesmo o treinamento *on site* não é freqüentado pelos empresários com a alegação de que “não precisam”.

Quadro 8

Desenvolvimento de Pessoal



Fonte: Rio Consulting Group

Gargalos do Processo Produtivo: para as empresas participantes de maior porte (funilaria e pintura) foram anotados como principal gargalo no processo o atraso na entrega de peças por parte da seguradora, seguido pela falta de capacitação da mão-de-obra e a falta de ferramentas e equipamentos. Outros gargalos identificados pelos consultores que são: necessidade de procedimentos de trabalho de oficina, necessidade de capacitação em gestão de serviços de oficina para otimizar o recursos disponível (pessoas, máquinas, ferramentas e equipamentos, espaço, tempo etc.).

Quadro 9

Gargalos do Processo

**PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DOS REPARADORES AUTOMOTIVOS
 DA REGIÃO METROPOLITANA DO RIO DE JANEIRO**

Gargalos do Processo



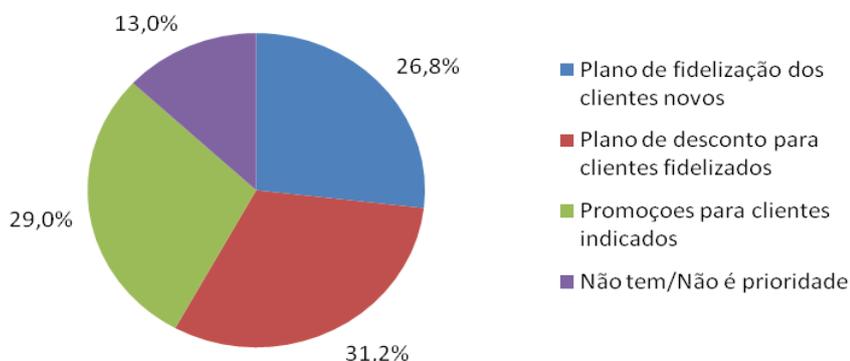
Fonte: Rio Consulting Group

Fidelização de Clientes: a pesquisa mostrou a preocupação da maioria dos pequenos empresários em fidelizar os clientes através de ações empresariais consistentes. 26,8% dos empresários declararam o aumento da receita será possível através de um plano de fidelização dos novos clientes; 31,2% através de descontos a clientes já fidelizados; e 29% através de promoções. Os consultores evidenciaram que nenhum empresário fez ações estruturadas em tal direção. E que todos tem interesse imediato nesse sentido.

Quadro 10

Fidelização de Clientes

Ações de Fidelização dos Clientes



Fonte: Rio Consulting Group

PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DOS REPARADORES AUTOMOTIVOS DA REGIÃO METROPOLITANA DO RIO DE JANEIRO

Indicadores de desempenho: nas empresas entrevistadas cerca de 29% afirmaram que não utilizam nenhum indicador, ou deixaram de utilizar. 32% deles diz medir os resultados financeiros, por clientes e pelos principais processos da empresa; 32%, utilizam indicadores apenas financeiros. A análise mostra que uma grande parcela das empresas não mede o desempenho do negócio, e outro terço mede apenas o desempenho financeiro, cabendo aqui orientação aos pequenos empresários em relação a medição de processos e direcionamento, estabelecimento de metas e ações para a empresa. Após o programa, estamos cépticos quanto a real utilização de indicadores gerenciais pelos participantes.

Aspectos favoráveis ao crescimento das empresas do setor: a consultoria identificou que o espaço físico para ampliar instalações e atender os clientes é o principal foco; a visibilidade da loja ajudar a captar novos clientes; também o fluxo de veículos em frente a oficina ajuda a aumentar as vendas. O Quadro 11 abaixo mostra comparativamente tais fatores. Durante o programa, recomendamos a necessidade de revisão do layout da oficina para otimizar espaço físico e otimizar fluxo de veículos em processo; além de investimento em marketing para saber o que o cliente quer e gosta, recomendamos colocação de totens para aumentar a visibilidade da empresa e da marca; e ainda utilizar letreiros, faixas, uniforme com o logo da empresa para pessoal de recepção, uniforme limpo para os empregados, aplicar 5S na oficina, realizar marketing de relacionamento com os clientes (pós-venda, marcos importantes), participação de eventos locais, web site e etc.

**PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DOS REPARADORES AUTOMOTIVOS
DA REGIÃO METROPOLITANA DO RIO DE JANEIRO**

Quadro 11

Aspectos favoráveis ao Crescimento das Empresas

Aspectos favoráveis para o crescimento



Fonte: Rio Consulting Group

Ações Empresarias Necessárias: a pesquisa mostrou que para promover o aumento da competitividade, de forma sustentável e responsável, através do desenvolvimento das bases de conhecimento e modernização das estruturas produtivas das empresas do setor de reparação de veículos são necessárias ações que priorizem a lucratividade da empresa, a redução de custos e a melhoria na medição do desempenho da empresa. Outros fatores são relevantes, porém menos prioritários para os pequenos empresários do setor como: buscar relacionamento com as seguradoras, investimento em marketing para captação de clientes. Como mostra o Quadro 12 a seguir.

**PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DOS REPARADORES AUTOMOTIVOS
DA REGIÃO METROPOLITANA DO RIO DE JANEIRO**

Quadro 12

Ações Empresarias Necessárias para o Crescimento no Setor

Ações Empresarias



Fonte: Rio Consulting Group

Com base da ampla troca de experiência com empresários do ramo, através de entrevistas, seminários e visita a oficinas, identificamos como pontos fundamentais para o desenvolvimento e aprimoramento do setor, de ações que necessitam de esforço e investimento continuado dos empresários, parceiros e patrocinadores. As ações para manter os objetivos do projeto proposto, são:

- Necessidade de capacitação dos empresários;
- Maior foco na capitação e fidelização dos clientes;
- Investimento em associativismo para realização de compras conjuntas a fim de reduzir o custo unitário das peças e de obter prazos de entrega menores;
- Medição constante e correta dos processos de oficina.
- Capacitação em boas praticas de gestão para pequenos negócios com foco em resultados.
- Melhor planejamento do espaço de oficina disponível e planejamento de expansão do negocio.
- Maior integração com a cadeia de suprimentos como bancos, fornecedores de peças, SEBRAE, sindicato, especialistas, etc.
- Melhor formação do quadro técnico (supervisores, gerentes, mecânicos, pintores e etc) e do quadro administrativo das empresas;

PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DOS REPARADORES AUTOMOTIVOS DA REGIÃO METROPOLITANA DO RIO DE JANEIRO

3. Análise estratégica

MONTEIRO (2003) define que a estratégia empresarial tem como finalidade estabelecer quais os caminhos, os cursos e programas de ação que devem ser seguidos para alcançar os objetos estabelecidos pela empresa. A estratégia pode ser vista como a idéia unificadora que liga as áreas funcionais de uma empresa e relaciona suas atividades com o ambiente externo. Nessa abordagem, a formulação de uma estratégia envolve a justaposição de pontos fortes e pontos fracos da organização, e oportunidades e ameaças apresentadas pelo ambiente externo. O conceito chave aqui é a adequação entre as capacitações únicas da empresa e as exigências competitivas de um setor.

A questão estratégica ressalta a luta contínua para separar uma empresa reparadora automotiva de suas rivais, através da aplicação de instrumentos de análise econômica utilizados para a formulação da estratégia empresarial.

3.1 As Forças Competitivas que Moldam a Dinâmica do Mercado

A estrutura empresarial tem uma forte influência sobre as regras do jogo empresarial, e conseqüentemente sobre as estratégias disponíveis à empresa. As forças externas à empresa são significativas tanto de forma direta quanto de forma indireta. A intensificação das dificuldades de alcance de metas e objetivos empresariais não é uma questão de coincidência ou de má sorte. E o conjunto dessas forças determina o potencial de lucro final de determinada indústria. Dificilmente observado e admitido entre os pequenos empresários do ramo de reparação automotiva.

Baseando-se em PORTER (1991), a perspectiva completa da competição vai além de uma análise horizontal, atingindo também os clientes, fornecedores, novos entrantes em potencial e a ameaça de produtos substitutos. As cinco forças competitivas citadas podem ser melhor descritas para o setor de reparação automotiva da seguinte forma:

PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DOS REPARADORES AUTOMOTIVOS DA REGIÃO METROPOLITANA DO RIO DE JANEIRO

- A primeira força competitiva, **a ameaça de novos entrantes**, traz consigo a capacidade e o desejo de ganhar participação no mercado por parte de outras empresas, e freqüentemente com recursos substanciais. A severidade de tal ameaça depende das barreiras de entrada atuais e da reação dos concorrentes existentes, além do que os entrantes podem esperar encontrar. Em se tratando de barreiras de entrada podemos classificá-las em seis grandes tipos, que são: economias de escala, diferenciação de produto, necessidades de capital, desvantagens de custo Independente do porte, acesso a canais de distribuição e política governamental.
- A **segunda e terceira forças competitivas são o poder de barganha dos clientes e fornecedores**, pois ambos podem exercer poder de barganha sobre os participantes do setor aumentando o preço dos insumos, reduzindo a qualidade do produto fornecido e de serviços, restringindo o volume de compras mensalmente, etc.
- Os **produtos substitutos**, a quarta força competitiva, representam uma ameaça constante a todas as empresas em estão competindo em seus respectivos mercados, que podem ser responsáveis pela redução do retorno potencial das empresas. Quanto mais atrativa a alternativa custo-desempenho que um produto substituto oferece, maior será a pressão sobre os lucros da empresa. É interessante ressaltar que os substitutos não apenas reduzem o lucro da indústria em tempos normais de demanda, mas reduzem as fontes de riqueza que a indústria pode obter em tempos de prosperidade.
- Finalmente, a **rivalidade entre concorrentes**, a quinta força competitiva, pode ser relacionada com a presença de uma série de fatores como:
 - A grande quantidade de concorrentes no mercado e similaridade entre eles em tamanho e poder;
 - Crescimento lento do mercado, propiciando competição mais intensa por participação no mercado que, envolvam membros com idéias de expansão;
 - O produto não possui diferenciação ou os custos são repassáveis, prendendo os compradores e protegendo contra a entrada de outro competidor;

PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DOS REPARADORES AUTOMOTIVOS DA REGIÃO METROPOLITANA DO RIO DE JANEIRO

- O produto é perecível os seus custos fixos são altos, gerando forte tentação de reduzir preços;
- A capacidade é aumentada em grandes incrementos;
- As barreiras de saída são elevadas;
- Os rivais são divergentes em suas estratégias, origens e personalidades.

Considerando o processo de formulação estratégica um processo dinâmico e influenciado pelo ambiente, a palavra chave passa a ser **inovação permanente na organização**, não só para manter a posição competitiva atual, mas, sobretudo para revisar a posição estratégica da empresa como um todo.

Uma vez analisadas as forças que determinam o grau de competitividade de um mercado, próximo passo seria identificar o vigor e as fraquezas da empresa, ou seja, a postura da empresa frente às causas subjacentes de cada força. Como a empresa se comporta frente os substitutos? Contra s forças de barreiras à entrada? Lembrando que a essência da formulação estratégica é lidar com a competição.

Com isso o estrategista pode formatar um plano de ação apoiado em: (1) posicionar a empresa de tal modo que as suas capacitações sejam melhor utilizadas; (2) influenciar o equilíbrio das forças por meio de estratégias; (3) antecipar mudanças e elaborar estratégias que beneficiem a empresa frete as mesmas

3.2 Vantagem Competitiva de Mercado

Segundo PORTER (1991) uma empresa obtém vantagem competitiva quando realiza atividades de relevância estratégica (atividades da cadeia de valores) de uma forma mais barata, ou melhor, que seus concorrentes.

PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DOS REPARADORES AUTOMOTIVOS DA REGIÃO METROPOLITANA DO RIO DE JANEIRO

Os dois tipos de vantagem competitiva gerada segundo tal modelo são: baixo custo e diferenciação. Essas duas opções básicas combinadas levam a três estratégias genéricas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque na diferenciação ou no custo (escopo estreito)

Naturalmente, cada estratégia genérica tem suas peculiaridades. Contudo, todas elas tem uma meta em comum: a criação de valor para os clientes que estão dispostos a pagar por aquele produto.

Alem da abordagem custo-diferenciação de PORTER, MONTEIRO (2003) sugere varias maneiras de proporcionar valor ao cliente:

- Proliferação de produtos: diz respeito a uma estratégia de alto risco, porem alta recompensa oferecendo valor aos clientes proporcionando um amplo leque de produtos. Adequando os produtos economicamente viáveis a cada grupo de clientes;
- Valor pelo dinheiro pago: oferecendo excelentes produtos a preços razoáveis;
- Design: construir imagem e preço relacionados a atenção constante ao design ergonômico dos produtos, desenvolvendo assim uma imagem singular entre os clientes que estão voltados para tendências de estilo de vida;
- Inovação: alimentar o crescimento em mercado pela introdução de um novo conceito após o outro;
- Atendimento: vantagem competitiva baseada em valor percebido pelo cliente nos serviços prestados pelo fabricante;
- Velocidade: focar na diminuição de lead time de lançamento de produtos e para atendimento de pedidos.

PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DOS REPARADORES AUTOMOTIVOS DA REGIÃO METROPOLITANA DO RIO DE JANEIRO

3.3 Fatores críticos de Competitividade

Definimos como fatores críticos de sucesso, pontos chave que definem o sucesso ou o fracasso de um objetivo definido em planejamento de determinada organização. Estes fatores definem as principais orientações que a gestão deve seguir na implementação de um verdadeiro controle sobre seus processos.

Sobre a importância dos fatores críticos de sucesso, Bullen e Rockart (1981) enfatizam que, tão importante quanto a determinação das metas que o gerente deseja atingir, é a determinação, de forma consciente e explícita da estrutura básica de variáveis que poderão influenciar o sucesso ou fracasso no atingimento das metas, sendo que estas variáveis são os FCS, para as quais apresentam as três principais aplicações:

- Ajudar os empresários e gerentes individuais na identificação das informações que eles necessitam;
- Auxiliar a organização no processo de planejamento estratégico, no planejamento de longo prazo e anual;
- Auxiliar a organização no processo de planejamento dos sistemas de informação.

São eles:

- **Capacitação em gestão dos Pequenos Empresários:** a defasagem técnica e gerencial dos gestores para administrarem as suas empresas (custos, pessoas, processos, marketing ou planejamento estratégico);
- **Organização de Processos Administrativos e Produtivos:** a desorganização geral nos procedimentos internos observada nas empresas carece de padronização dos processos através de gestão da rotina, instrumentos de planejamento, manuais, procedimentos de trabalho, regimento interno para os setores das empresas. Além da evidencia de ambientes e processos não conformes à legislação ambiental e à saúde ocupacional
- **Investimento em Qualificação Profissional:** a qualificação profissional dos mecânicos, eletricitas, lanterneiros, pintores, montadores, preparadores e demais profissionais técnicos inadequada e desatualizada em face das modernas tecnologias gera perdas enormes em termos de retrabalho e espera de processo aumentando assim o grau de insatisfação dos clientes, levando em alguns casos a descredenciamento de algumas oficinas por parte das seguradoras devido a má gestão e a erros freqüentes.

PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DOS REPARADORES AUTOMOTIVOS DA REGIÃO METROPOLITANA DO RIO DE JANEIRO

- **Necessidade de Formação de Capital Social:** a baixa integração/articulação com os demais elos da cadeia de suprimentos, sejam seguradoras, fornecedores de autopeças, sindicatos e instituições financeiras, limitam a atuação e a manutenção de contratos, benefícios etc. Um exemplo disso é a atual participação dos empresários no projeto de capacitação por intermédio do SINDIREPA-RJ.
- **Investimento em Infra-estrutura Suficiente:** observou-se que as oficinas com ambientes e layout muitas vezes inadequados às exigências e tecnologias modernas, com equipamentos, ferramentas desatualizadas, não-calibrados e inadequados, resultando em baixa produtividade e qualidade dos serviços;
- **Atendimento ao Cliente:** a falta de profissionalismo nas estratégias e processos de atendimento ao cliente gera a necessidade de capacitação de todos os empregados em potencial contato com o cliente em atendimento;

PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DOS REPARADORES AUTOMOTIVOS DA REGIÃO METROPOLITANA DO RIO DE JANEIRO

3.4. Avaliação do microambiente *Percepção de forças e fraquezas*

Apresenta-se a seguir a análise do posicionamento das empresas de Reparação Automotiva na Região Metropolitana do Rio de Janeiro em relação a essas forças.

★ Clientes

As **grandes oficinas são “reféns” das Seguradoras**, pois são elas que determinam que oficina utilizar (ou não) em uma região. Com a série de fusões que está ocorrendo no mercado, primeiro com a fusão do Itaú com o Unibanco, e por último da fusão das duas com a Porto Seguro, o setor está cada vez mais concentrado e mais poderoso.

Até recentemente as oficinas reparadoras dominavam com o controle da compra das peças de reposição. As Seguradoras viram neste segmento uma grande oportunidade de reduzir despesas uma vez que existe um *markup* de mais de 30% no preço das peças que não era repassado para elas pelas oficinas. Atualmente, a exceção da Bradesco, as Seguradoras fornecem as peças de reposição, sem que este ganho esteja sendo repassado aos seus clientes finais.

O **fornecimento de peças pelas Seguradoras tem trazido um problema para as oficinas**: com a centralização, o processo de compra das Seguradoras tem se mostrado mais burocrático e ineficiente, levando a atrasos de 15-30 dias no prazo de entrega do veículo. O problema fica mais grave quando se trata de uma adição e o veículo já está sendo reparado.

Com a **retirada da possibilidade de aquisição das peças de reposição**, as reparadoras passaram a ser mais dependentes de suas eficiências operacionais e gerenciais.

Os **clientes particulares, por outro lado, tem reduzido as compras nas reparadoras multimarcas**. A frota nacional de veículos novos cresceu muito durante os últimos meses e também cresceu, com isto, a fatia de mercado das concessionárias que agora tem veículos com garantias de 3 a 5 anos.

Também a qualidade das peças está melhor, aumentando o ciclo de manutenção periódica e reduzindo a demanda pelas reparadoras.

PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DOS REPARADORES AUTOMOTIVOS DA REGIÃO METROPOLITANA DO RIO DE JANEIRO

✦ **Fornecedores**

As reparadoras tem grande poder de barganha junto aos fornecedores de peças. O principal problema das reparadoras, entretanto, refere-se a captação de recursos financeiros para conduzir a empresa.

Os empresários alegam que o prazo de pagamento dos clientes costuma ser muito longo, levando-os a entrar no cartão especial para financiar o curto prazo, com isto demandando dinheiro caro para cobrir o capital de giro.

✦ **Produtos substitutos**

Apesar de alguns empresários de lanternagem e pintura considerarem como competidores as oficinas informais de fundo de quintal, que não pagam impostos, não registram e não pagam previdência de seus empregados, nós não as consideramos como concorrentes das empresas formais. A razão da nossa posição está apoiada no fato de que essas oficinas informais não são certificáveis pelas Seguradoras.

Para atender ao cliente particular, as oficinas informais representam certa competição, principalmente quando a percepção de valor do cliente está associado ao menor preço cobrado pelo serviço.

As concessionárias são hoje grandes concorrentes de serviços das reparadoras, porém representam clientes potenciais dessas oficinas multimarcas com certificação pelas Seguradoras.

✦ **Novos entrantes**

As Seguradoras estão entrando forte no setor de manutenção veicular. Com o poderio financeiro das Seguradoras, ao entrar neste segmento está acontecendo os seguintes fenômenos:

- A propaganda conchama os segurados a procurarem seus centros de serviços para terem avaliadas as condições gerais do carro e com isto reduzir o número de acidentes e reduzir a extensão dos sinistros causados por falha mecânica.

PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DOS REPARADORES AUTOMOTIVOS DA REGIÃO METROPOLITANA DO RIO DE JANEIRO

- Os segurados, ao saberem das vantagens financeiras oferecidas pelos centros autorizados, abandonam os serviços das oficinas multimarcas não credenciadas, e aderem aos serviços da Seguradora.
- Com as muitas vantagens oferecidas pelas Seguradoras, mais clientes aderem aos planos das Seguradoras.

Com a entrada das oficinas credenciadas para serviços de manutenção, o mercado de clientes particulares tende a reduzir ainda mais.

✦ Rivalidade entre os concorrentes

A rivalidade entre os concorrentes foi avaliada entre os núcleos (Tijuca, Bangu e Cidade Nova), observou-se que para as empresas de maior porte não acontece de forma intenso, visto que o atual volume de veículos enviados pelas seguradoras credenciadas ocupa a atenção dos pequenos empresários desse grupo, mesmo para atendimento de clientes particulares (que não são o foco dessas empresas) não se observou intensidade na rivalidade.

Para as empresas do núcleo Bangu, observou-se parceria e atuação no mercado com serviços complementares a fim de atender as demandas do cliente. Contudo para as empresas do núcleo Cidade Nova, por se tratarem de empresas muito pequenas e muitas vezes com um mecânico apenas, há rivalidade intensa através do preço dos serviços cobrados, e intensificada pelo perfil do cliente que as procura (taxistas, vans etc) que já tem o hábito de fazer “leilão de preços” com as oficinas.

Observamos que a diferenciação entre concorrentes acontece muito pouco através de inovação dos processos e de investimento em marketing.

Há grande quantidade de concorrentes no mercado, cerca de 5000 no Rio de Janeiro, prestando todos os tipos de serviços associados a reparação automotiva, com uma variação muito grande em tamanho, capacitação e tempo de mercado.

**PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DOS REPARADORES AUTOMOTIVOS
 DA REGIÃO METROPOLITANA DO RIO DE JANEIRO**

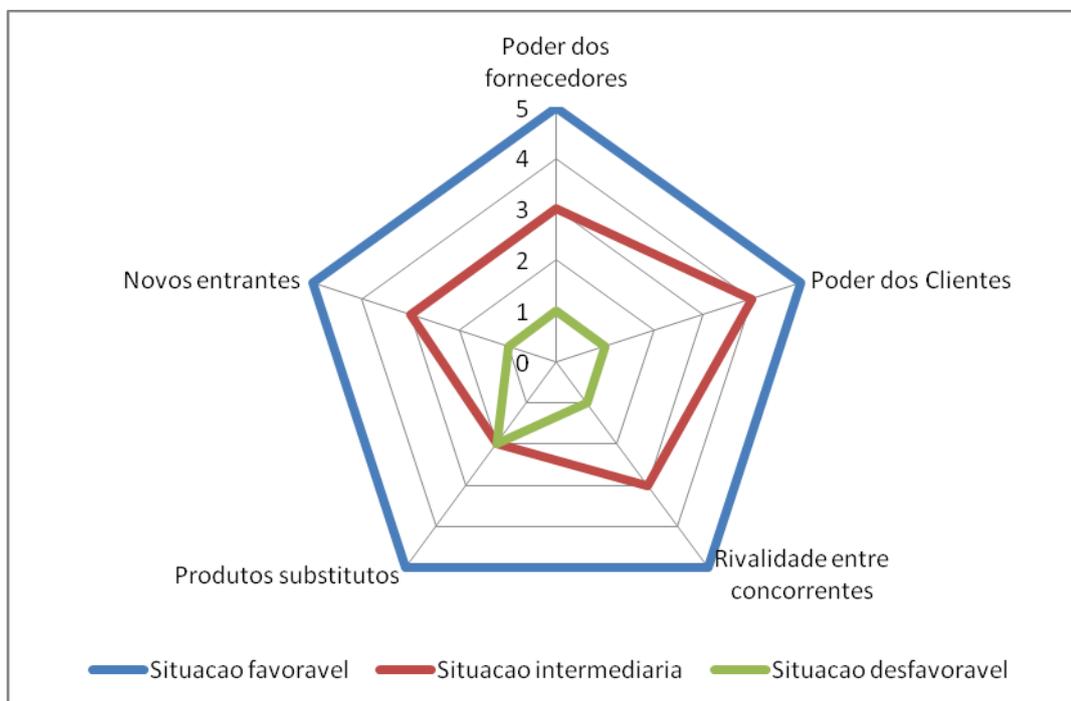
O crescimento do mercado de seguradoras de veículos já não mais é tão atraente como no passado, e para ter lucro apreciável há necessidade de eficiência operacional e atendimento de grande volume de veículos, constituindo uma barreira para novos entrantes. Em sua maioria os empresários não têm estratégias para aumento de sua participação no mercado.

As barreiras de saída são consideráveis, pois a dificuldade de vender o negócio a um preço justo é grande.

Apresentamos no quadro 15 o resultado da análise das cinco forças. Identificamos problemas de competição acirrada entre as empresas de do Núcleo Cidade Nova, e competição entre empresas do Núcleo Bangu e' menos acirrada enquanto que a competição para o Núcleo Tijuca e' moderada, conforme a identificação de rivalidade entre os concorrentes situada em posição apenas intermediária, assim como as barreiras à entrada de novos participantes.

Quadro 15

Análise das Cinco Forças



Fonte Rio Consulting Group

**PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DOS REPARADORES AUTOMOTIVOS
DA REGIÃO METROPOLITANA DO RIO DE JANEIRO**

3.5. Análise SWOT e sugestões de ações

O quadro 16 apresenta o resultado da análise SWOT para as Reparadores Automotivos que participam do projeto.

Quadro 16

Análise SWOT

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empresas já estão estabelecidas no mercado e possuem grande experiência no ramo; ▪ Em sua maioria as empresas estão bem localizadas facilitando o acesso do cliente; ▪ Poder de barganha junto aos fornecedores de peças; ▪ Grande oportunidade de melhoria de desempenho do negocio através de ações do Programa 5S; ▪ Grande oportunidade de aumento da base de clientes através de ações de marketing. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Necessidade de melhor capacitação técnica dos profissionais; ▪ Falta de capacitação em gestão dos empresários do ramo; ▪ Desconhecimento de boas práticas de gestão para pequenos negócios com foco em resultados; ▪ Grandes perdas devido a má gestão operacional e financeira; ▪ Falta de planejamento do espaço de oficina disponível e planejamento de expansão do negocio; ▪ Dificuldade de manutenção de mão-de-obra técnica capacitada.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compras conjuntas de peças e materiais; ▪ Crescimento do negocio através do aumento da renda <i>per capita</i> e crescimento de áreas urbanas como Barra da Tijuca, Santa Cruz, Jacarepaguá, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fusão de bancos com seguradoras gera ameaça de pressão para baixar valor da hora trabalhada paga e maior severidade nos contratos; ▪ Redução de compra de serviços pelos clientes particulares nas reparadoras multimarcas; ▪ A “lei seca” estabelecida na Cidade do Rio de Janeiro; ▪ Períodos de redução da demanda por férias escolares, verão e meses sem chuva; ▪ Dificuldade de contratação de mão-de-obra técnica capacitada; ▪ “Choque de Ordem” na Cidade Nova.

PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DOS REPARADORES AUTOMOTIVOS DA REGIÃO METROPOLITANA DO RIO DE JANEIRO

Fonte: Rio Consulting Group

No que se refere às Oportunidades e ameaças destacam-se, para as empresas entrevistadas e participantes do projeto, a compra conjunta, com vistas a redução das despesas, e o poder de barganha das seguradoras que aumentou com a fusão de 3 grandes Seguradoras. Para as empresas do Núcleo Cidade Nova, por se tratarem de empresas de pequeno porte com instalações precárias para atendimento ao cliente, a maior ameaça atual é a atividade “Choque de Ordem” promovida pela Prefeitura do Rio de Janeiro. A dificuldade de acesso a mão-de-obra técnica capacitada é comum para todas as empresas

Quanto às fraquezas identificam-se a falta de capacitação em gestão dos empresários do setor. Se os empresários abraçarem o Programa 5S, em todas as suas facetas, focando em especial no PLANEJAMENTO e CONTROLE, haverá ganho substancial de desempenho nas oficinas.

Apontando para necessidades de melhoria nas áreas de gestão da produção, gestão de estoques, precificação, informática, atendimento, segurança e saúde ocupacional, marketing e serviços pós-venda.

Também no que tange às fortalezas com o compromisso dos empregados, existem oportunidades com a aplicação do Programa 5S, destacando-se a oportunidade de melhoria de desempenho operacional e financeiro da empresa. Por ações que não estão sendo praticadas hoje, existe grande oportunidade do aumento da base de clientes através de marketing, com programas de fidelização, atendimento ao cliente. Redução de custos através de um programa de compras conjuntas de peças e materiais (tinta, lixa, solda, massa de reparo, etc.). Além do atendimento de demanda crescente ocasionado pelo aumento da renda *per capita* e crescimento de áreas urbanas como Barra da Tijuca, Santa Cruz, Jacarepaguá, etc.

De toda forma, com base na análise SWOT apresentada, as seguintes sugestões já podem ser elencadas.

✦ **Capacitação dos empresários em:**

- ✓ Planejamento Estratégico;
- ✓ Planejamento e gestão (controle) organizacional;

PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DOS REPARADORES AUTOMOTIVOS DA REGIÃO METROPOLITANA DO RIO DE JANEIRO

- ✓ Gestão de Serviços;
- ✓ Liderança e gestão de pessoas;
- ✓ Atendimento ao cliente;
- ✓ Marketing para conhecer melhor o cliente;
- ✓ Boas práticas de SMS (saúde Ocupacional, segurança e meio ambiente)

- ★ **Implementação de Melhores Práticas de Gestão Recomendadas para Reparadores automotivos:** Para dar suporte ao crescimento da atividade de serviços e da crescente exigência por serviços de excelência são utilizadas melhores práticas de gestão por empresas prestadoras de serviços automotivos tais como: 5S proveniente do Lean Management.

No projeto ressaltamos a aplicabilidade simples, e muitíssimo importante do 5S, como base do processo de gestão enxuta nas empresas de reparação automotiva. A metodologia dos Cinco Sentidos ajuda a aumentar a competitividade das empresas através dos empregados, reduzindo custos sem a necessidade de investimentos em tecnologia.

Com a implantação da Qualidade Total, existirá uma melhora da qualidade de vida dos empregados, com isto reduzindo perdas por afastamento e para tratamento médico derivados de fatores psicológicos e sociais (*mens sana in corpore sano*).

- ★ **Fortalecimento do capital social das empresas** através de associativismo, com as empresas participando de eventos do SINDIREPA-RJ, palestras, cursos, seminários, e principalmente de redes de relacionamento. MENEZES (2008) relata que a posição de cada indivíduo na rede depende do capital social e informacional que consiga agregar para si próprio e para o conjunto. A margem de decisão de um indivíduo inserido em uma rede social está sujeita à distribuição de poder, à estrutura de interdependência e de tensões no interior do grupo. A ocupação de determinadas posições na rede da comunidade, dá especial acesso a informações, que determina o sucesso das ações dos indivíduos e seus grupos.
- ★ **Desenvolvimento/customização de ações que fortaleçam o relacionamento comercial com os clientes** voltados para a atividade visando potencializar a fidelização, intrínseca à atividade.

PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DOS REPARADORES AUTOMOTIVOS DA REGIÃO METROPOLITANA DO RIO DE JANEIRO

4 Considerações Finais

O desenvolvimento sustentável, uma das linhas da economia social aplicável ao crescimento brasileiro, corresponde ao conjunto de políticas e ações conjuntas com vistas à criação da vitalidade econômica regional; a existência de uma governança ambiental forte; e o necessário patrimônio social construído na comunidade. A vitalidade econômica significa maiores e mais consistentes padrões de vida agora, bem como a capacitação para o ajuste às mudanças e a manutenção da competitividade futura (MENEZES, 2008).

Como recomendação maior para o início de um processo bem sucedido de capacitação dos reparadores automotivos da Região Metropolitana do rio de Janeiro, recomendamos ênfase na implantação do Programa 5S, que caracteriza-se por um processo de mudanças na forma de trabalho da empresa. Ao implantar este programa a empresa está estabelecendo ao negócio a visão de alcançar o gerenciamento pela qualidade total nos processos das oficinas.

A metodologia de aplicação do Programa 5S, desenvolvida pela RIO Consulting Group e direcionada para Reparadores Automotivos, mostrou-se simples e de fácil entendimento por todos os empregados, e com resultados iniciais rápidos e visíveis para a direção da empresa, através de **treinamento focado na empresa e aplicação de jogo de empresas de modo a criar possibilidades de incentivo as melhorias de acordo com a realidade da empresa.** O custo para a implantação do programa para as empresas, **apoiadas pelo SEBRAE-RJ e pelo SINDIREPA-RJ,** foi praticamente zero. O principal esforço é o da conscientização da mudança de comportamento.

O desafio seguinte é a manutenção do Programa 5S e não deixar que perca a credibilidade. Para isso, é recomendado continuar com as verificações periódicas e a realização de duas reuniões diárias: uma ao final do dia, de aprox. 10 minutos, liderada por um facilitador de 5S eleito na oficina e com a participação de todos os empregados para discutir as lições aprendidas; outra reunião, também diária, no início do dia de trabalho, aprox. 10 min, para planejar o que cada um irá fazer. Um manual sobre o Programa 5S foi elaborado com os procedimentos, regras e metas a serem estabelecidas garantindo assim uma padronização e um compromisso de todos os empregados com a qualidade e eficiência dos processos produtivos.

PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DOS REPARADORES AUTOMOTIVOS DA REGIÃO METROPOLITANA DO RIO DE JANEIRO

Vale ressaltar ainda que para o sucesso do Programa 5S é fundamental o apoio e comprometimento da direção da empresa integrando o Programa 5S a estratégia de negócios da empresa objetivando a redução de desperdícios e desenvolvendo o aspecto pessoal e profissional dos empregados.

Enxergamos as demais ações de gestão como posteriores a implantação do Programa 5S, do momento da separação até o planejamento das atividades de serviços de oficina. Contudo, fundamentais para darem prosseguimento à participação das empresas no mercado. Visto que, no atual posicionamento em termos de questão em que se encontram tais empresas, a prosperidade do negócio de reparação automotiva está associada às atividades operacionais.

Ressaltamos o fundamental apoio do **SEBRAE-RJ** pelo financiamento direto do Programa, pois sem ele os pequenos empresários do setor não teriam acesso as informações na forma de palestras, cursos e consultoria especializada em seus estabelecimentos bem como a troca de experiências entre si nos eventos realizados em conjunto. Além do poder a aglomeração do **SINDIREPA-RJ** que reuniu, orientou e interferiu como mediador para também captar e manter empresas do setor no projeto, dando credibilidade e suporte ao mesmo durante as fases de planejamento, execução e controle.

**PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DOS REPARADORES AUTOMOTIVOS
DA REGIÃO METROPOLITANA DO RIO DE JANEIRO**

5 Referências Bibliográficas

- (1) MENEZES, João Orlando Rodrigues. Produção Regional de Aço: Responsabilidade Corporativa e Contribuições do Capital Social para o Desenvolvimento Regional. Tese de Doutorado, Escola de Química/ UFRJ, 2008.
- (2) MONTEIRO, Aluisio, BARATA, K. Competição de Mercado Baseada no Desenvolvimento de Produtos. VI SEMEAD – Seminários em Administração - Área Temática - Marketing, 2003.
- (3) MONTEIRO, Aluisio, MENEZES, João Orlando R., GISMONTI, W. Aplicação de uma Metodologia do Programa 5S para Empresas de Reparadores Automotivos: Um estudo de Caso na Região Metropolitana do Rio de Janeiro. XXV ENEGEP Salvador, BA, Brasil, Outubro de 2009.
- (4) MONTEIRO, Aluisio, MENEZES, João Orlando Rodrigues, RODRIGUES, Sebastião M. Análise e redesenho do layout de uma empresa: Estudo de caso de uma fundição de alumínio. XIII SIMPEP – Bauru, SP, Brasil, 6 a 8 de Novembro de 2006.
- (5) MONTEIRO, Aluisio. Análise e Proposta de uma Estratégia de Produção para a Indústria Madeireira no Estado do Pará: Um Estudo de Caso. Tese de Mestrado, COPPE / UFRJ, 2000.
- (6) PORTER, M, MONTEGOMERY, C.. Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva. Editora Campus, 3a+ Edição 1998.
- (7) PORTER, M. Competição: Estratégias Competitivas Essenciais, 6 ed. Rio de Janeiro, 1995.
- (8) PORTER, M. Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e concorrência, 8 ed. Rio de Janeiro: Campos, 1991.364p
- (9) PORTER, M. Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campos, 1990