# DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO: ELABORAÇÃO DA ANÁLISE SWOT EM UMA OFICINA MECÂNICA.

Dafny Liange Lemes da Cruz[1]
Tanize Geovana Kupske Itermann[2]
Luigi Antonio Farias Lazzaretti[3]

## RESUMO

O presente artigo apresenta a temática da elaboração da ferramenta estratégica, denominada Análise SWOT em uma oficina mecânica, localizada na cidade de Santa Rosa, no Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, durante o 2º semestre de 2020. Para isso, foram estabelecidos objetivos que nortearam o estudo, sendo que o objetivo geral delineado foi analisar o comportamento mercadológico de uma oficina mecânica, observando fatores internos e externos para elaboração da Análise SWOT. Por sua vez, os objetivos específicos traçados foram a análise da estratégia do modelo de negócio da oficina mecânica, a elaboração da Análise SWOT e, ainda, a propositura de recomendações a partir da análise realizada. Com a seguinte problematização: como a Análise SWOT pode ajudar a empresa SOS Car Truck a desenvolver melhores estratégias de negócio? No referencial teórico foram abordados os seguintes temas: Conceitos da Administração, Estratégias e Análise SWOT/Matriz FOFA. A metodologia utilizada foi categorizada quanto à sua natureza teórico-empírica, de abordagem qualitativa com objetivos propostos descritivos. Em relação aos procedimentos, classifica-se em um estudo de caso. O método de abordagem adotado foi documentação direta intensiva (observação e entrevista). Os principais autores pesquisados foram Dornelas, Lacombe, Maximiano, Oliveira e Zaccareli. A coleta de dados iniciou com entrevista a uma das sócias da empresa, além da pesquisa em materiais bibliográficos para compreensão da teoria estudada. Com base nesta pesquisa, foi possível identificar a importância da gestão empresarial, bem como, a definição de estratégias, e o diagnóstico de fatores internos diante do cenário externo do mercado.

Palavras chaves: Gestão – Estratégias - Análise SWOT.

## ABSTRACT

The present article presents the theme of the elaboration of the strategic tool, called SWOT Analysis in a mechanical workshop, located in the city of Santa Rosa, in the Northwest of the State of Rio Grande do Sul, during the 2nd semester of 2020. For this, objectives were established that guided the study, and the general objective

[1] Acadêmica do curso de Administração – 8º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. dafny.lemes@hotmail.com
[2] Acadêmica do curso de Administração – 8º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. tanizeitermann@gmail.com
[3] Especialista em Finanças e Mercado de Capitais. Especialista em Gestão Empresarial. Bacharel em Administração. Orientador. Professor dos cursos de Administração e Ciências Contábeis. Faculdades Integradas Machado de Assis. luigifarias@yahoo.com.br

outlined was to analyze the marketing behavior of a mechanical workshop, observing internal and external factors for the elaboration of the SWOT Analysis. In turn, the specific objectives outlined were the analysis of the mechanics' business model strategy, the preparation of the SWOT Analysis and, also, the proposition of recommendations based on the analysis carried out. With the following problematization: how can SWOT Analysis help the SOS Car Truck company to develop better business strategies? In the theoretical framework, the following topics were addressed: Management Concepts, Strategies and SWOT Analysis / FOFA Matrix. The methodology used was categorized according to its theoretical-empirical nature, with a qualitative approach with proposed descriptive objectives. Regarding the procedures, it is classified in a case study. The approach method adopted was intensive direct documentation (observation and interview). The main authors surveyed were Dornelas, Lacombe, Maximiano, Oliveira and Zaccareli. Data collection started with an interview with one of the company's partners, in addition to researching bibliographic materials to understand the theory studied. Based on this research, it was possible to identify the importance of business management, as well as the definition of strategies, and the diagnosis of internal factors before the external market scenario.

Keywords: Management - Strategies - SWOT Analysis.

## INTRODUÇÃO

Atualmente, nota-se a necessidade de uma visão estratégica do ambiente interno de uma empresa, bem como, gestão qualificada para atuar sobre influências do ambiente externo. Para que a gestão se desenvolva de forma significativa, é indispensável que os gestores se utilizem de ferramentas administrativas e, estratégicas para alavancar sua produtividade e lucratividade.

Nesse sentido, o presente artigo tem como temática a Análise SWOT na oficina mecânica SOS Car Truck, localizada em Santa Rosa-RS, no 2º semestre de 2020. Para os gestores das organizações, é relevante que detenha conhecimentos das ferramentas administrativas para o alcance dos objetivos empresariais, bem como a realização de uma gestão eficaz através de funções como o controle, o planejamento, a execução e a organização. Do mesmo modo, realizar o diagnóstico estratégico, potencializando as forças e minimizando fraquezas internas colabora, para transformar ameaças advindas do ambiente externo em oportunidades para sustentabilidade no mercado. Dessa forma, a presente pesquisa procurou levantar o seguinte questionamento: Como a Análise SWOT pode ajudar a empresa SOS Car Truck a desenvolver melhores estratégias de negócio?

O artigo tem como objetivo principal analisar o comportamento mercadológico de uma oficina mecânica, observando fatores internos e externos para elaboração da

Análise SWOT. Para tanto, foram desenvolvidos os seguintes objetivos específicos: verificar a estratégia do modelo de negócio da oficina mecânica, elaborar a Análise SWOT e, ainda, propor recomendações a partir da análise realizada.

Para a organização em destaque o estudo torna-se relevante, para compreender os fatores influenciadores existentes no mercado, bem como identificar aspectos internos como: habilidades/potencias e pontos falhos na operacionalização. Com a finalidade de elaborar a Análise SWOT, que auxiliará a criação de uma estratégia condizente com a realidade da oficina.

Na perspectiva do acadêmico, possibilitará a aplicação de conhecimentos teóricos às atividades práticas. Assim, os conceitos estudados durante o curso serão elucidados e aprofundados aliando-se às rotinas de uma organização. E para a instituição educacional, auxiliará os acadêmicos em pesquisas futuras para exploração de temas que se distanciam dos usualmente abordados.

Como metodologia, o presente trabalho se caracteriza como uma pesquisa de natureza teórico-empírica, na qual as informações foram concebidas a partir de uma entrevista com a sócia-administradora da oficina mecânica. O embasamento teórico deste artigo dispõe de autores como: Dornelas, Maximiano, Lacombe, Tavares, Oliveira, e Zaccarelli os quais conceituam a administração, apresentam os tipos de estratégias e a formulação da Análise SWOT.

Assim, o trabalho é estruturado pelo referencial teórico, apresentando conceitos da administração, fundamentais para o desenvolvimento das atividades organizacionais, as estratégias, que estruturam o caminho a ser seguido, e Análise SWOT determinando o estudo de análise de mercado, seguido pela metodologia e os resultados obtidos com a pesquisa e as conclusões determinadas a partir do estudo de caso realizado.

## 1 REFERENCIAL TEÓRICO

O embasamento teórico é de suma importância para o desenvolvimento do artigo, em que os assuntos trabalhados neste, identificam-se com o objetivo traçado. Assim, este estudo apresenta três tópicos de análise: gestão empresarial, tipologia das estratégias e Análise SWOT, servindo como base para o estudo de caso.

### 1.1 CONCEITOS DA ADMINISTRAÇÃO

No que se refere ao conceito de administração, é o modo na qual as organizações adaptam-se no mercado, com suas características internas e externas, utilizando-se de ferramentas de gestão para tornar-se sustentável. Conceituada por Lacombe: “administrar é obter resultados por meio de pessoas, ou seja, é o ato de trabalhar com pessoas para realizar objetivos da organização e de seus membros”. (LACOMBE, 2009, p.3).

Nesse sentido, Maximiano delimita a administração de empresas: “é o processo de tomar decisões que faz as organizações serem capazes de utilizar corretamente seus recursos e atingir seus objetivos”. (MAXIMIANO, 2018, s.p). Vindo ao encontro de Maximiano, a gestão da empresa, faz-se por meio de alguém que esteja qualificado para a função gerencial, conforme descreve Mintzberg, apud Dornelas:

> [...] focando os papéis dos gerentes: interpessoais (representante, líder e ligação), informacionais (monitor, disseminador e interlocutor) e decisórios (empreendedor, solucionador de distúrbios, “alocador” de recursos e negociador). Esses papéis dos gerentes, podem variar dependendo de seu nível na organização, sendo mais ou menos evidente um ou outro papel. “(MINTZBERG, 1986, s.p, apud DORNELAS, 2012, p.22).

Consequentemente, como Maximiano relata, o gestor tem por objetivo conduzir a empresa realizando ações que abrangem processos interligados, são elas: organização, liderança, execução, controle e planejamento. (MAXIMIANO, 2011). Lacombe, caracteriza a organização como um método de arrumar logicamente as atividades da empresa, determinar as responsabilidades, estabelecer convívio e interação no trabalho entre os grupos, de forma que os recursos sejam aplicados eficiente e eficazmente, para que todos atinjam os objetivos (LACOMBE, 2009).

A liderança, compreende o ato de coordenação, direção, motivação, comunicação dos colaboradores, o que a torna um processo complexo dentro da organização. A concretização das atividades planejadas, utilizando-se de capital intelectual ou humano, caracteriza, então a ferramenta de execução. O processo para assegurar a realização dos objetivos, baseia- se no controle, que por vez, serve de parâmetro para as atividades realizadas com as planejadas. (MAXIMIANO, 2011).

Por fim, não menos importante, o conceito de planejamento, definido por Maximiano: “é definir um objetivo, avaliar as alternativas para realizá-lo e escolher um curso específico de ação”. (MAXIMIANO, 2011, p.112). A atitude de planejar, está

vinculada com as competências do gestor, com o nível de produtividade, com a capacidade de lidar com mudanças e com o futuro da organização. (MAXIMIANO, 2011).

Complementando, Lacombe destaca:

> Planejamento é a determinação da direção a ser seguida para se alcançar um resultado desejado. É a determinação consciente de cursos de ação e engloba decisões com base em objetivos, em fatos e na estimativa do que ocorreria em cada alternativa disponível. Planejar é, portanto, decidir antecipadamente o que fazer, de que maneira fazer, quando fazer e quem deve fazer. (LACOMBE, 2009, p.70).

Para isso, Oliveira estabelece que o planejamento abrange três níveis organizacionais, dispostos em pirâmide de forma hierárquica: planejamento estratégico (objetivos a longo prazo, vinculado com a responsabilidade dos níveis mais altos da empresa); planejamento tático (abrange a utilização de recursos em cada setor da organização, conforme estratégia estabelecida, com fins em médio prazo); e planejamento operacional (responsável pela execução dos procedimentos básicos para os resultados finais esperados). (OLIVEIRA, 2013).

Os níveis de planejamento, atuam como ações interligadas e necessárias para a atuação. Enfatiza-se o planejamento estratégico, o qual analisa detalhadamente os fatores internos e externos, que possam afetar e modificar o curso de ação empresarial. Abrange também, a formulação dos objetivos e seleciona alternativas viáveis para o alcance dos objetivos, prevendo a sustentabilidade organizacional no mercado. (OLIVEIRA, 2013).

Segundo Oliveira, o planejamento envolve “tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consecução, levado em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada.” (OLIVEIRA, 2013, p.17).

Complementando, Maximiano destaca componentes do planejamento estratégico:

> A missão, que é a razão de ser da organização, e que reflete seus valores, sua vocação e suas competências. O desempenho da organização- os resultados efetivamente alcançados. Os desafios e oportunidades do ambiente. Os pontos fortes e fracos dos sistemas internos da organização. As competências dos planejadores- seu conhecimento de técnicas, suas atitudes em relação ao futuro, seu interesse em planejar. (MAXIMIANO, 2011, p.131).

Diante das definições descritas, pode-se observar que o administrador, necessita da capacidade de coordenar, motivar e liderar equipes, em sincronia, com as demais ferramentas: organização, execução, controle e planejamento, para tomar decisões acerca do cenário empresarial. O planejamento estratégico, em conjunto com os demais níveis, tático e operacional, faz com que a gestão usufruía dos recursos humanos e tecnológicos, para que além de, gerar lucros, haja a concretização dos objetivos definidos.

## 1.2 ESTRATÉGIA

A maior parte das empresas, visa algum modo para que o seu futuro seja previsível, podendo controlar as ações, usufruir da forma mais adequada os recursos disponíveis, para garantir a lucratividade e permanência no mercado. Desta maneira, há uma tipologia de estratégias, que se faz essencial para auxiliar nível gerencial da organização.

Pode-se definir estratégia, a partir de Oliveira, como uma trajetória para alcançar o objetivo proposto, envolvida de obstáculos e trazendo os desafios do ambiente externo para o crescimento da organização, mostra ações fundamentais para manter a empresa em desenvolvimento e sustentar uma competitividade no mercado. (OLIVEIRA, 2011).

Maximiano aponta que a estratégia varia de uma empresa para outra, algumas arriscando mais, e enfrentando seus concorrentes, e outras mais cautelosas que evitam confrontar, algumas empresas procuram se destacar no meio das demais e outras não sendo populares buscam em trabalhar com o mesmo produto dos concorrentes. (MAXIMIANO, 2011).

> [...] estratégia é definida como um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada e inovadora, as metas, os desafios e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente, onde estão os fatores não controláveis. (OLIVEIRA, 2011, p.185)

Como ensina Oliveira, as empresas de sucesso muitas vezes não identificam o real motivo que as fez chegar a tal, e se torna muito mais difícil manter se no mercado e crescer em diferentes ramos sem a estrutura de suas estratégias básicas de crescimento no mercado:

> Uma empresa pode ou não ter uma ou mais estratégias explícitas, mas, seguramente tem um perfil estratégico, que se baseia nas diversas ações que adota e na forma como define seus propósitos e sua postura estratégica perante o ambiente empresarial. (OLIVEIRA, 2011, p.188).

Maximiano complementa apontando a estratégia empresarial como o caminho percorrido pela organização para assegurar sua sobrevivência, auxiliando nas formas de enfrentamento da concorrência, posicionamento de mercado e controle da organização. (MAXIMIANO, 2011).

> Toda organização tem uma estratégia, ou plano estratégico, formal ou informal, do passado para o presente. Em algum momento do passado os administradores de qualquer organização tomaram decisões estratégicas e aplicaram recursos para aproveitar oportunidades ou enfrentar desafios. (MAXIMIANO, 2011, p. 132)

Para obter sucesso nas ações de estratégia da organização, Oliveira apresenta os tipos de estratégia que sustentam o caminho do crescimento na organização, como sendo, a Estratégia de Sobrevivência, a Estratégia de Manutenção, Estratégia de Crescimento e Estratégia de Desenvolvimento. (OLIVEIRA, 2011).

A Estratégia de Sobrevivência, de acordo com Oliveira, só deve ser utilizada em momentos em que não existem alternativas. “Numa postura estratégica de sobrevivência, a primeira decisão do executivo é parar os investimentos e reduzir ao máximo, as despesas.” (OLIVEIRA, 2011, p.189). Em períodos de recessão, a redução de custos é uma das estratégias de sobrevivência mais utilizadas, consiste em reduzir pessoal e sua mercadoria, melhorando a produtividade e diminuindo assim os custos. (OLIVEIRA, 2011).

Outro ponto utilizado em estratégia de sobrevivência está relacionado o desinvestimento, no qual, consiste em desinvestir para não agravar a situação da organização, mantendo apenas, o negócio original. Oliveira também apresenta a estratégia de liquidação de negócio como sendo a última opção a ser tomada antes de fechar o negócio. (OLIVEIRA, 2011).

A Estratégia de Manutenção é utilizada ao identificar ameaças externas a organização e que podem comprometer sua posição conquistada. Oliveira nos traz que se faz importante trabalhar os pontos fortes minimizando assim seus pontos fracos e para isso demonstra os tipos de estratégia que se apresentam dentro da

manutenção como sendo, estratégia de estabilidade, estratégia de nicho e estratégia de especialização. (OLIVEIRA, 2011).

Na sequência Oliveira nos mostra que a estratégia de crescimento aponta situações de ambiente externo favorável a mudanças, trazendo oportunidades de aumento no volume de vendas e com isso são adotadas as estratégias de inovação, de internacionalização, de *joint venture* e a estratégia de expansão (OLIVEIRA, 2011):

> [...] O crescimento pode ser alcançado por meio de diferentes outras estratégias, como: compra de concorrentes, fornecedores ou distribuidores, ingresso em outros ramos de negócios (às vezes, por meio da compra de empresas) e estabelecimento de parcerias com empresas de ramo de negócios complementares.(MAXIMIANO, 2011, p.149).

A estratégia de crescimento traduz a marca das empresas, Maximiano indica que continuam procurando novas oportunidades e sabendo lidar com ameaças, incertezas e desafios. (MAXIMIANO, 2011).

Finalizando o ciclo de caminhos para a mudança se destaca a estratégia de desenvolvimento, onde Oliveira aponta a importância de destacarem-se os pontos fortes da organização, que trazem oportunidades de busca de novas tecnologias ou novos mercados, e leva em conta o desenvolvimento de mercado, o desenvolvimento de produtos ou serviços, o desenvolvimento financeiro, de capacidades, e de estabilidade. (OLIVEIRA, 2011).

Assim percebe-se que a diversificação, por Oliveira, corresponde a estratégia mais forte dentro do desenvolvimento da empresa, onde é realizada análise de decisão, que pode ser a partir de diversificação horizontal, vertical, concêntrica, conglomerada, interna e mista. (OLIVEIRA, 2011).

Maximiano complementa dizendo que “diversificação é a estratégia de explorar novos mercados com novos produtos. Por exemplo, uma empresa de venda de passagens que entra no mercado de venda de excursões.” (Maximiano, 2011, p 146).

Assim as organizações escolhem diferentes caminhos, suas estratégias funcionais e operacionais conforme Maximiano exemplifica “[...] para ingressar no mercado de futebol a Nike precisou desenvolver novos produtos, instalar um novo sistema de produção e fazer uma campanha de propaganda.” (Maximiano, 211, p 151).

O autor Maximiano, estabelece que as empresas superam seus obstáculos através da mobilização das pessoas, de investimentos, ações na área de marketing, produção, finanças e recursos humanos. (Maximiano, 2011).

Desta forma, cada organização apresenta características advindas da sua realidade, considerando fatores externos e internos, como concorrência, características de produtos ou serviços. Tal realidade acarreta a formulação da estratégia de mercado a ser executada, propiciando a postura estratégica mais cabível, que irá determinar os objetivos em curto, médio ou longo prazo. Enfim, não há nenhuma estratégia universal que sirvam para várias organizações alcançar o resultado almejado.

## 1.3 ANÁLISE SWOT

O ambiente competitivo é o principal componente para a formulação de estratégias, bem como, ações e reações que organização venha executar, levando em conta diversos fatores. Diante deste aspecto, Tavares afirma que os gestores necessitam ter uma visão ampla de fatores do ambiente interno organizacional, como do ambiente externo, a vir modificar o alinhamento estratégico. (TAVARES, 2010).

Para facilitar esse diagnóstico estratégico, Tavares alega que há uma ferramenta que abrange as forças, as fraquezas, oportunidades e ameaças, denominada Análise SWOT, sigla em inglês para *Strengths* (Forças), *Weakness* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças),sendo que em português é conhecida por Matriz FOFA (Forças, Fraquezas, Oportunidade e Ameaças). (TAVARES, 2010).

Desse modo, Tavares, explica: “A análise SWOT permite o afloramento de recursos e capacidades que podem ser úteis e alavancados no processo de gestão estratégica “. (TAVARES, 2010, p.164). Bem como, tem a função de identificar e procurar meios para converter fraquezas em forças (ambiente interno) e as ameaças em oportunidades (ambiente externo). (TAVARES, 2010).

De acordo com Zaccarelli, a análise interna consiste em identificar fraquezas ou forças dentro da organização. Os pontos fracos (fraquezas), baseiam-se em diagnosticar fatores limitantes e/ou inibidores da busca por resultados eficientes. De maneira oposta, os pontos fortes(forças), caracterizam-se por identificar habilidades e

potenciais, bem como, favorecer os fatores determinantes do sucesso empresarial. (ZACCARELLI, 2012).

Complementando Zaccarelli, Oliveira, destaca:

> A análise dos pontos fortes, fracos e neutros deve envolver, também, a preparação de um estudo dos principais concorrentes na relação produtos *versus* mercados, para facilitar o estabelecimento de estratégias da empresa no mercado. (OLVEIRA, 2007. p.48).

Segundo Oliveira, os fatores analisados internamente, podem vir a contemplar todos os setores que compõem a organização ou não, citando-se alguns exemplos como: setor de recursos humanos (mão-de-obra); setor de produção(bens ou serviços); setor de vendas e marketing(comercialização dos produtos e serviços atuais, imagem institucional, promoção, praça, preço, público-alvo); setor de tecnologia (implementação de recursos tecnológicos); setor financeiro, e por fim, o nível gerencial (estrutura organizacional, métodos de controle e avaliação, resultados empresariais e estilo da administração); entre outros fatores relevantes. (OLIVEIRA, 2013).

A esse respeito, Tavares afirma que a existência das forças e ameaças, vincula-se do relacionamento com seus públicos-alvo, ou seja, todas as ações necessitam ter por foco maior: o consumidor (TAVARES,2010). Por isso, descreve como processo a seguir:

> Requer o desenvolvimento de processos organizacionais com capacidade para realização de intercâmbio com o ambiente, a obtenção e retenção de pessoas comprometidas com o aprendizado e o apoio de uma liderança capaz de levá-los aos resultados estipulados. (TAVARES, 2010, p.263).

Dessa maneira Dornelas explica que cada empresa possui suas peculiaridades, ou seja, explorar as fraquezas e forças, é um estudo individual. Tal processo, requer conhecimento interno suficiente, por parte do administrador, para não haver distorções sobre a real situação do que são os pontos fracos e os pontos fortes da própria empresa. (DORNELAS, 2012). Em conformidade Zaccarelli afirma que “distinguir os pontos fortes dos pontos fracos proporciona equilíbrio e realismo”. (ZACCARELLI, 2012, p. 16).

Por conseguinte, Oliveira destaca, como toda organização está inserida em um sistema aberto, ou seja, interage com o ambiente externo. Tal ambiente empresarial,

atua com dinamismo, estabelecendo fatores incontroláveis, que necessitam análise detalhada, já que, acarretam mudanças na postural comportamental no mercado. Esta análise externa, apresenta a função de compreender o vínculo entre a empresa e o seu ambiente, que dispõem de oportunidades e ameaças. (OLIVEIRA, 2007).

Para melhor compreensão, Lacombe explana que na análise externa, há dois ambientes: o macroambiente e o microambiente. O primeiro, é um conjunto de fatores que interagem não somente com a organização, mas com todas as organizações daquele setor e potencialmente com outros setores, sendo alguns exemplos destes elementos: científicos, tecnológicos, políticos, econômicos, sociais, demográficos, ecológicos. Já o microambiente é composto por elementos que atuam em relação ao sistema da organização, podendo também se relacionar com organizações do mesmo setor desta, sendo exemplos os fornecedores, consumidores, concorrentes, órgãos regulamentadores ou governamentais, que exercem influência significativa sobre a organização. (LACOMBE, 2009).

Após delimitação dos ambientes, ZACCARELLI, usa de questionamentos para definir ameaças e oportunidades das organizações:

> Ameaças: quais são as “ameaças” que podem perturbar a vida da empresa, trazidas pelo mercado, pela tecnologia, pelos concorrentes, ou pelos sindicatos? Oportunidades: quais são as oportunidades existentes para que mudanças na atuação da empresa atinjam certos objetivos? (ZACCARELLI, 2012, p.15).

Segundo Dornelas, constata-se que, esta análise, “ajudará a empresa a identificar e monitorar as tendências que afetarão o seu negócio, e as oportunidades e ameaças associadas a cada uma”. (DORNELAS, 2012, p.165). Além disso, Zaccarelli expõem, os aspectos externos que modificam o andamento da organização, seja no fator tecnológico, ou na concorrência, faz com que, as oportunidades transformem-se em ameaças, ou ainda, as ameaças convertam-se em oportunidades. (ZACCARELLI, 2012).

Após a definição dos fatores do ambiente interno (fraquezas e forças), em conjunto com o ambiente externo (oportunidades e ameaças), a empresa poderá adotar ações cabíveis para cada elemento diagnosticado. Estas atitudes, tornam-se benéficas e, influenciam na condição futura da organização: fortalecimento de pontos fortes, correção dos pontos fracos, exploração de oportunidades e prevenção das ameaças. (ZACCARELLI, 2012).

Complementado a ideia, Oliveira, destaca o papel da gestão no processo:

> O conjunto das informações externas e internas à empresa forma seu sistema de informações global. Naturalmente, desse total o executivo deverá saber extrair as informações gerenciais, que, realmente, a empresa precisa para ser eficaz em seu processo decisório. (OLIVEIRA, 2013, p.71).

A relevância da análise, consiste em levar o “analista da empresa a “abrir pensamentos”, isto é, considerar os problemas gerais sem se prender a aspectos particulares, específicos de um setor da empresa”. (ZACCARELLI, 2012, p.16). Ou seja, faz com que o mesmo, tenha percepção ampla dos problemas da empresa. Além do mais, a postura do analista, terá de ser impessoal e com os fatos verídicos. (OLIVEIRA, 2013).

Ademais, Tavares afirma, a construção desta Análise SWOT, vincula-se, com a delimitação do planejamento estratégico: “a empresa pode estimar com maior precisão seus possíveis cursos de ação em respostas às oportunidades e ameaças à luz das suas forças e fraquezas”. (TAVARES, 2010, p.265). Caso contrário, a organização terá dificuldades na criação de estratégias para atingir os objetivos. (TAVARES, 2010).

Desse modo Dornelas interpreta, a Análise SWOT, atua como facilitadora de estratégias, a gestão da empresa identificará os seus fatores críticos de sucesso, ou seja, princípios indispensáveis para o sucesso (DORNELAS, 2012). Segundo Tavares, os fatores críticos de sucesso correspondem a: “o que o consumidor considera como valor e, na perspectiva da empresa, o que é necessário para se criar esse valor” (TAVARES, 2010, p.265).

Por fim, o processo de elaboração da Matriz FOFA, torna-se essencial para atuação no ambiente competitivo. Diagnosticar os fatores internos (forças e fraquezas) faz com que, a empresa tenha visão ampla para determinar ações, perante o ambiente externo (oportunidades e ameaças), que se apresenta de forma dinâmica. Bem como, traz estabilidade no tempo presente e preparação para o futuro.

## 2 METODOLOGIA

Esta seção caracteriza os procedimentos e métodos empregados ao estudo de modo que cumprem os objetivos traçados. Desse modo, apresenta-se a forma com

que as informações foram coletadas para análise, bem como, o método de abordagem e procedimentos realizados.

## 2.1 CATEGORIZAÇÃO DA PESQUISA

O presente trabalho caracteriza-se como pesquisa teórico-empírica. Dessa forma, abrange as teorias apropriadas ao conteúdo relacionados com os conceitos de administração, tipologia das estratégias empresariais e métodos para elaboração da Análise SWOT/Matriz FOFA.

No que se refere ao tratamento dos dados, classifica-se como pesquisa qualitativa, com o intuito de conhecer o modo de gerenciamento e os fatores internos e externos que interferem diretamente nas atividades da organização.

Em relação aos fins, este artigo possui metodologia descritiva, com o intuito de descrever o processo de estruturação da Análise SWOT e identificação dos seus respectivos componentes no âmbito empresarial, relacionando-o com o embasamento teórico.

Desse modo, em relação aos procedimentos técnicos adotados a pesquisa é categorizada como um estudo de caso, em que é mostrado o processo de gestão da organização e, como ocorre a estruturação da análise, na qual identifica-se pontos fortes e pontos fracos do ambiente interno e oportunidades e ameaças advindo do ambiente externo.

## 2.2 GERAÇÃO DOS DADOS

Para a concretização dos propósitos traçados neste artigo, utilizou-se documentação direta intensiva (observação e entrevista). No qual fora realizado uma entrevista com a sócia-administradora da empresa que atua no segmento de prestação de serviços automotivos, com o intuito de definir relação com o conteúdo pesquisado e, observar realidade com que a gestora realiza o gerenciamento. A entrevista dispôs de sete questões, com duração de aproximadamente uma hora para a coleta das informações, e ela foi realizada no mês de outubro de 2020.

## 2.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Nesta fase do trabalho, os dados obtidos na pesquisa serão analisados e interpretados, com o objetivo de trazer conclusões sobre o tema proposto, constatando se a pesquisa teve relevância para ajudar em melhorias no âmbito acadêmico e empresarial.

A pesquisa abordou o método dedutivo, que parte de pesquisas e teorias. Por sua vez, o estudo abrangeu o método monográfico, por analisar um conjunto de fatores internos e externos que influenciam esta organização em específico.

Após a análise dos dados apresentados, foi diagnosticado a estratégia de negócio da empresa e ocorreu a elaboração da Matriz SWOT condizente com a realidade da Oficina Mecânica.

## 3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente estudo foi realizado na empresa SOS Car Truck, com atuação no segmento de prestação de serviços de mecânica automotiva, em veículos de linha leve. Está localizada na cidade de Santa Rosa - RS. Os dados descritos a partir deste ponto foram obtidos em entrevista com uma das sócias.

A Oficina Mecânica, foi fundada em janeiro de 2017, classificada como Microempresa (ME). Porém, sofreu algumas alterações, como troca da razão social, e modificação do quadro societário. Desde julho de 2020, possui duas sócias (com nível de parentesco de 1º grau, mãe e filha). Uma das sócias, figura como sócia-administradora, já que participa do gerenciamento, e é concluinte no Curso Superior de Administração. A outra sócia, é apenas investidora, possuindo escolaridade de nível Técnico.

Atualmente, conta com 3 funcionários, sendo 1 (um) assistente administrativo, 1 (um) mecânico e 1 (um)auxiliar de mecânico.Os serviços prestados, considerados essenciais, são para veículos de linha leve (automóveis, caminhonetes e camionetas, com peso bruto total inferior ou igual a 3.500kg), cita-se alguns: trocas de óleo, revisões, motores, suspensão, injeção eletrônica, caixa de transmissão. Alguns serviços são terceirizados, como : balanceamento e geometria de pneus, serviços de tornearia entre outros.

O púlbico alvo da empresa são os condutores/proprietários de veículos, com faixa de 18 anos a 65 anos, conforme base de clientes. Mas também, prestam serviços para outras empresas, como por exemplo, a empresa Brasileira de Correios e

Telégrafos (Correios).

A SOS Car Truck, caracteriza-se por estar em estruturação e evolução. Visto que a gestora detêm de conhecimento sobre a aréa, bem como reconhece a importânica da Matriz FOFA para a identificação dos fatores internos e externos que influenciam a operacionalização da oficina. A mesma utiliza-se do planejamento, controle, coordenação para aprimorar procedimentos cotidianos.

As funções de Marketing, Recursos Humanos, Financeiro são de responsabilidade da sócia-administradora. O setor de Contabilidade, para que atenda a legislação vigente, é realizado por um escritório especializado nesta área. O setor de Marketing, interligado com o processo da conquista de novos clientes, se faz por meio das redes sociais, e publicidades em rádios e jornais da região. Ainda, executa campanhas promocionais e oferece brindes aos consumidores. Está em processo de implantação o feedback por parte dos clientes.

Para atender as necessidades do fluxo de operação de modo eficaz, dispõem de um Sistema de Informações contratado de um fornecedor especializado. Tal sistema, contempla informações como: estoque, clientes, fluxo financeiro, entre outros. Sobre o estoque, segundo a entrevistada, é de baixo volume, tendo apenas material para troca de óleos, uma vez que, as peças utilizadas nos veículos, são solicitadas aos fornecedores no momento do conserto.

Sobre a definição das estratégias, e transmitindo a ideia de Oliveira, a empresa não apresenta explicitamente os objetivos a serem alcançados, mas adota atitudes estratégicas à frente do ambiente empresarial, para que haja autosustentabilidade.(OLIVEIRA, 2011).

Levando em consideração as forças e fraquezas delimitadas dentro de seu ambiente interno, bem como, oportunidades e ameaças detectadas do ambito externo, juntamente com a gestora, elaborou-se a Análise SWOT da Oficina Mecânica.

## 3.1 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

A partir da entrevista realizada com a gestora, apresenta-se a Matriz FOFA finalizada, com a seguinte estruturação: .no primeiro quadrante concentram-se as forças, em seguida, no segundo quadrante , estão as fraquezas. Logo abaixo, expôem-se as oportunidades e ameaças:

| FORÇAS (STRENGTHS) | FRAQUEZAS(WEAKNESS) |
|---|---|
| Mão de obra qualificada;<br>Tecnologia em ferramentas;<br>Foco na Satisfação e Fidelização de clientes;<br>Padrão operacional. | Mão de obra limitada;<br>Poucos fornecedores;<br>Dependência de serviços terceirizados. |
| **OPORTUNIDADES (OPPORTUNITIES)** | **AMEAÇAS(THREATS)** |
| Segmento de serviço essencial;<br>Conquistas de novos clientes;<br>Introdução de novos fornecedores. | Novas tecnologias em veículos;<br>Concorrência;<br>Crise Financeira. |

Ilustração 1: Análise SWOT da Oficina Mecânica.
Fonte: Produção das pesquisadoras.

Nos capítulos a seguir, são apresentados o detalhamento de cada um dos fatores apresentados na Ilustração 1 acima.

### 3.1.1 Forças (*Strengths*)

As forças diagnosticadas como habilidades e que potencializam a atuação da oficina mecânica no mercado, compreendem:

a) Mão de obra qualificada;
b) Tecnologia em ferramentas;
c) Foco na satisfação e fidelização de clientes;
d) Processo operacional padronizado.

No quesito mão de obra, evidencia-se qualificação constante, pois, quando há algum curso cabível na área de mecânica, financia-os para os 2 (dois) mecânicos.

No quesito, tecnologia nas ferramentas, tem o aparelho de Diagnóstico Automotivo Haster (PDL-5.600), tal aparelho realiza o diagnóstico computadorizado do problema . A vantagem, é que poucas oficinas em Santa Rosa, detêm-se desta tecnologia.

Constata-se que todos os serviços prestados, estão direcionados a satisfação do cliente. Em relação à carteira de clientes, considera-se pequena, porém, de forma

fidelizada. Pode-se dizer que a fidelização com o cliente sucede-se de duas formas: a que o consumidor desenvolve confiança com o trabalho prestado, de outra forma, cria-se confiabilidade que transfere-se de geração para geração, exemplificando, o pai é cliente da oficina há anos, e o filho também torna-se cliente.

Para estruturação do processo operacional, detêm-se de um espaço amplo e com as ferramentas suficientes para cada mecânico executar as tarefas diárias. O que facilita na organização do ambiente, além de favorecer o formato padrão de processo do trabalho, segue: diagnóstico do problema do veículo, elaboração do orçamento para solução (levantamento de peças necessárias, mão de obra e, consequentemente o preço de cada item) após, solicita-se aprovação do cliente do orçamento proposto, também estabelece a forma de pagamento (a vista em dinheiro, boletos, cartões de crédito/débito e cheques), e por fim, realização do conserto automotivo.

### 3.1.2 Fraquezas (*Weakness*)

Embora seja complexo o apontamento de limitantes da empresa, destaca-se:

a) Número limitado de mão de obra;
b) Poucos fornecedores
c) Dependência de serviços de terceiros;

Posto que a oficina detém de mão de obra qualificada, por outro lado, possui um número pequeno de funcionários, o que torna o número de conserto dos veículos limitados. Por vezes, a demanda de serviços precisa ser ajustada para ter efciência e eficácia no final.

Verifica-se um número restrito de fornecedores: 2 (dois) estão localizados em Santa Rosa, e os outros 2 (dois), um em Santo Ângelo /RS e o outro em Passo Fundo/RS. Com os fornecedores de fora, encontram-se dificuldades de logística (tempo de entrega) que poderão acarretar atrasos no conserto do veículo. A dependência destes fornecedores de peças, afeta o preço de custo (custo elevado ou baixo) e, consequentemente, o preço final para o consumidor.

A oficina terceriza alguns serviços, como por exemplo, balanceamento e geometria de pneus, serviços de tornearia (solda, torno nos discos de freios, volante, etc), parte elétrica automotiva, entre outros. Em razão disso, há dependência do preço praticado e das agendas dos mesmos, bem como, a oficina fica o prazo de entrega do veículo poderá ser postergado.

### 3.1.3 Oportunidades (*Opportunities*)

As oportunidades percebidas pela administração e que tendem a ser exploradas para benefício próprio,

a) Segmento de serviço essencial;
b) Conquista de novos clientes;
c) Introdução de novos fornecedores.

A oficina é considerada prestadora de um serviço essencial, ou seja, são atividades indispensàveis para a sobrevivência da população, uma vez que executa serviços de manutenção, de reparos ou de consertos de veículos. Em razão disto, terá demanda contínua para o segmento.

O processo de conquista de novos clientes está no aperfeiçoamento e qualidade do serviço final. A satisfação que o consumidor terá, alavancaria as finanças. Além do mais, sucessivamente iria aumentar a base de clientes(de natureza jurídica e física).

É perceptível a formação de um monopólio de fornecedores de peças, que pela gestão, é vista com um grau relevante de dependência. A introdução de um novo estabelecimento, acarretaria em mais poder de negociação com os fornecedores, em relação a custos de peças.

### 3.1.4 Ameaças (*Threats)*

Destacando as ameaças, que possam a ser modificadas para oportunidades, apontam-se:

a) Novas tecnologias em veículos;
b) Entrada de Concorrentes;
c) Crise financeira.

O surgimento de novas tecnologias na fabricação de veículos, exerce influência para a prestação do serviço. Cita-se como exemplo, o modelo híbrido de carro, que emprega o motor: movido pela combustão de gasolina e etanol e os motores elétricos, que usa a energia armazenada em baterias de grande capacidade, que é convertida em energia mecânica. Uma vez que, necessita-se de cursos de especializações para o conserto destes veículos.

Mesmo que a demanda deste segmento seja constante, há abertura para novos entrantes (concorrentes). A concorrência pode ter atos desleais, como: imitação da estratégia de negócios, reproduzir preços entre outros, ocasionando perda de clientes.

A pandemia do Covid-19 (Coronavírus) é um acontecimento global que trouxe instabilidade financeira, visto que, os consumidores estão cautelosos nos gastos. A consequência, é vista na redução significativa dos serviços prestados, ocasionando baixa lucratividade para oficina.

## 3.2 SUGESTÕES DE MELHORIAS

Tendo por base os dados coletados e os fatores analisados que influem as ações da empresa, constatam-se sugestões para melhorias. A respeito do planejamento estratégico, é fundamental a definição de missão, visão e valores para que se elabore um caminho cabível a ser executado para atingir os objetivos, ou seja, para definir uma estratégia apropriada para a sustentabilidade no futuro.

Por conseguinte, sugere-se no ambiente interno da empresa: a contratação de funcionários para suprir demandas advindas do segmento. O nível de conhecimento dos funcionários a serem contratados, deverá ser semelhante aos funcionários atuais, para garantir qualidade nos serviços. Proporcionalmente aumentando o quadro de funcionários, a necessidade de realizar um trabalho de endomarketing, que se faz por meio de estratégias e ações de marketing promovendo internamente a organização para os funcionários.

Recomenda-se em seguida, a busca de novos fornecedores, com o intuito da aliança estratégica (descontos em peças), acarretando diminuição do preço final ao consumidor. Mesmo estando em desenvolvimento, o setor de Marketing, poderia promover uma campanha, voltado ao púbico feminino, para obter mais clientes, deste modo, poderia tornar esta ação um diferencial competitivo. Ainda, para aumentar os serviços prestados, poderiam oferecer descontos aos carros de aplicativos.

No que tange, o ambiente externo da Oficina, aponta-se a concorrência como ameaça. Ela transforma-se em oportunidade, à medida que a oficina sair do “comodismo” para aperfeiçoar os serviços prestados, investindo em tecnologia nos processos cotidianos, agregando mais valor ao seu negócio e sobressaindo-se dos concorrentes.

Ainda , a Crise Financeira causada pela pandemia do Covid-19, poderia tornar-se algo rentável, utilizando-se do modo *Home-Office* de atendimento ao cliente, com as ferramentas e produtos adequados, selecionando alguns serviços simples para serem realizados na residência do mesmo, como por exemplo, troca de óleo(necessita saber o modelo do veículo para o filtro do óleo e o tipo de óleo).

A criação de um aplicativo, envolveria investimento em tecnologia para agilizar o atendimento ao consumidor. A vantagem ao consumidor, estaria em acompanhar todos os processos realizados no veículo pelos aparelhos eletrônicos (celulares, *tablets* etc) celular, além do mais, o aplicativo poderia emitir mensagens de alertas para o próximo serviço a ser realizado, por exemplo, troca de óleo.

Por fim, a administração da oficina definiria os objetivos que almeja, formulando o próprio planejamento estratégico, condizente com a realidade. As inovações sugestivas mencionadas, trariam um diferencial competitivo. Além do mais, atualizar a Análise SWOT e seguir as tendências deste segmento, geraria mais lucratividade e inibiria a possibilidade de estagnação no mercado.

## CONCLUSÃO

O desenvolvimento deste estudo proporcionou a compreensão da administração como um processo complexo de utilização de recursos internos disponíveis (intelectual e humano) da organização para obter autossutentabilidade perante fatores influenciadores do ambiente externo. Os facilitadores desse processo são as ferramentas de gestão empresarial conhecidas e aplicadas pelo próprio administrador.

O caminho a ser percorrido e as ações propícias para busca dos objetivos definidos e almejados conceituam o planejamento estratégico. Para que se concretize e tenha êxito, ele necessita estar acompanhado de uma gestão que além de exercer o papel de liderança, se utiliza de recursos como: organização, execução, controle e planejamento. Além do mais, o gestor precisa ter uma visão ampla tanto interna, como externa, já que a organização precisa acompanhar a evolução constante do mercado.

De acordo com o objetivo geral proposto para a elaboração do presente artigo foi possível analisar que a aplicação da SWOT/Matriz FOFA é uma ferramenta de auxílio para o alinhamento estratégico e alcance das metas mercadológicas da oficina mecânica estudada. Para perceber tal efeito, mostra-se imprescindível a análise

interna e minuciosa das forças (potenciais e habilidades) e fraquezas (pontos falhos a serem desenvolvidos) pertencentes a organização. Os fatores internos organizacionais, relacionam-se com o ambiente externo, que determina condicionantes de oportunidades e ameaças diretamente na organização.

Os responsáveis pela gestão da oficina mecânica observada não puderam estabelecer a estratégia do modelo de negócio, razão pela qual não foi possível analisá-la. Tal impedimento se justifica pela troca recente da direção da empresa, que assumiu a administração há poucos meses.

A elaboração da Análise SWOT demanda conhecimento técnico e aplicação das teorias apreendidas ao longo da jornada acadêmica para aplicação nas organizações. Dito isto, percebeu-se que a oficina mecânica detém uma gestão em desenvolvimento, ou seja, está em processo de estruturação e definição de estratégias. Por outro lado, a administração da organização já tomou conhecimento dos pontos fortes que podem alavancar os seus lucros diante da concorrência e reconhece os pontos fracos que necessitam ser minimizados para melhor desempenho dos seus setores. Além disso, notou-se que a busca por oportunidades é constante, consistindo na lida com as ameaças advindas do ambiente externo. Outro ponto relevante é a manutenção do foco na satisfação do cliente, através da constante evolução da qualidade e uso da tecnologia na prestação de serviços.

Ademais, após vários estudos e consulta aos materiais bibliográficos utilizados para elaboração deste artigo, pode-se constatar a necessidade de propor algumas sugestões para aprimoramento dos negócios da oficina mecânica. Entre as recomendações está a contratação de pessoal qualificado para atender a demanda do segmento, a busca de mais fornecedores para possibilitar a negociação de preços das peças e ferramentas usadas para o trabalho, o que, em síntese, significa poder de barganha. Por fim, foi proposto que a empresa procure ter diferenciais para a prestação de serviços mecânicos, uma vez que tal setor encontra bastante concorrência na cidade onde está estabelecida.

A partir do estudo realizado, recomenda-se que cada gestor, faça uma análise de mercado, levando em conta a concorrência, os fornecedores, bem como, a ampliação nos investimentos em tecnologias. Da mesma forma, é necessário conduzir a empresa para atender com cada vez mais primazia as necessidades dos clientes, alcançando a qualidade e destaque na prestação dos serviços.

Ainda, para o âmbito acadêmico, sugere-se que sejam elaboradas outras pesquisas, com empresas do segmento de prestação de serviços automotivos, tendo o intuito de conhecer internamente potenciais, fragilidades, oportunidades e ameaças existentes neste mercado.

Com efeito, relevante assinalar que este artigo foi de suma importância tanto para a empresa analisada, quanto para os desenvolvedores da pesquisa. Conseguiu-se entender como é o gerenciamento de cada organização, diante de inibidores internos e externos do sucesso empresarial, dentre os quais destacam-se os fatores que favorecem a lucratividade.

## REFERÊNCIAS

DORNELAS, José. **Empreendedorismo:** Transformando ideias em negócios. 4.ed. Rio de Janeiro, Editora Elsevier,2012. – 2ª reimpressão.

LACOMBE, Francisco. **Teoria Geral da Administração.** 1. ed. São Paulo, Editora Saraiva, 2009.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração.** 8.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

_____, **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 8.ed. São Paulo, Editora Atlas, 2018.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. 23.ed. São Paulo, Editora Atlas, 2007.

_____, **Planejamento Estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. 29.ed. São Paulo, Editora Atlas, 2011.

_____, **Planejamento Estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. 31.ed. São Paulo, Editora Atlas, 2013.

TAVARES, Mauto Calixta. **Gestão Estratégica.** 3.ed. São Paulo, Editora Atlas, 2010.

ZACCARELLI, Sérgio Baptista. **Estratégia e sucesso nas empresas.** 2 ed. São Paulo, Editora Saraiva, 2012.