

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA OFICINA DE BOMBAS INJETORAS NA REGIÃO DE CONSTANTINA-RS

Susan Machado Soares Pruciano¹

RESUMO

O presente estudo tem como principal objetivo identificar as estratégias geradas por um planejamento estratégico, para uma empresa do setor de serviços mecânica diesel, sem causar impactos na competitividade. Dessa forma, a metodologia empregada consistiu na elaboração de uma pesquisa mista (qualitativa e quantitativa), de caráter exploratório e descritivo, contemplando um estudo de caso em uma oficina de bombas injetoras na região de Constantina/RS, dado por meio da pesquisa junto ao gestor e aos clientes da referida empresa. Com a realização do estudo, concluiu-se que a empresa possui predominância de pontos fortes em seu ambiente interno e de ameaças em seu ambiente externo, caracterizando a predominância de uma postura estratégica de manutenção. Além disso, a realização de um plano de ação para a empresa contribuiu para o detalhamento das estratégias necessárias por parte da empresa, principalmente no que se refere à qualidade dos serviços prestados, dos preços e das promoções, dentre outros fatores.

Palavras-chave: Matriz SWOT. Oficina. Planejamento estratégico. Plano de ação.

ABSTRACT

The present study has as its main objective to identify strategies generated by strategic planning, for a diesel mechanic services company, without causing impacts in competitiveness. Thus, the methodology applied consisted in a mixed research formulation (qualitative and quantitative), in exploratory and descriptive character, contemplating a case study in a fuel injector pump repair shop in the region of Constantina/RS, done through research next to the manager and customers of the company. With the study realization, it was concluded that the company has most great points in its internal environment and threats in its external environment, characterizing the predominance of a strategic maintenance posture. Besides that, an action plan realization to the company contributed to the detailing of the strategies needed by the company, especially in the quality of the offered services, the prices and the sales, among other factors.

Key-words: SWOT. Mechanics. Strategic planning. Action Plan.

1 INTRODUÇÃO

Na mecânica diesel, especificamente na área de injeção diesel, a mão de obra é escassa e onerosa. Além do alto nível de capacidade técnica da mão de obra exigida neste setor, necessita-se de constante aperfeiçoamento das técnicas e serviços para acompanhar a evolução da mecânica dos veículos movidos a óleo diesel. A constante evolução no processo de combustão mecânica a diesel busca atender as normas de emissões vigentes (EURO6), na tentativa de emitir o mínimo possível de CO² no meio ambiente. Com isso, o investimento torna-se oneroso para as oficinas especializadas nesse setor.

O custo das peças utilizadas na linha de reparação diesel, principalmente em razão dos impactos causados pela pandemia do vírus Covid-19, vem variando constantemente. A situação

¹ Acadêmica do Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo. E-mail: 122644@upf.br

instável da economia mundial criada pela pandemia da Covid-19 elevou a inflação de vários países, sendo o Brasil um dos países com a maior taxa de inflação pós-pandemia. Houve também a falta de entrega das importações das mercadorias para vários setores sendo um dos mais afetados o setor automobilístico. Diante disso, o custo das peças para reparação do setor de injeção a diesel se eleva gradativa e constantemente.

No setor das importações, são comuns os atrasos e o elevado custo do transporte pós-pandemia, além da qualidade das mercadorias de importação. Com a distribuição das fábricas de peças, para reparação do sistema de injeção a diesel aos países que têm mão de obra mais barata, a qualidade das peças de marcas de linha de montagem está ficando muito aquém da reputação da marca. Enquanto isso, algumas marcas de segunda linha estão obtendo uma qualidade melhor e preços mais acessíveis.

A concorrência no setor de reparação de injeção diesel, na região, não é ampla, porém é competitiva. Como, na região em que a oficina se instalou, existem oficinas com maior experiência, anos de mercado e clientela formada, tornou-se uma tarefa árdua a formação de preços competitivos tanto para peças quanto para serviços, bem como a construção de uma carta de clientes diferenciados e fiéis. Apesar dos preços de alguns itens, virem tabelados das empresas fabricantes da linha de montagem.

A mão de obra especializada nesse setor de mecânica diesel em bombas injetoras é escassa na região de atuação da empresa a ser analisada. As especializações nesse setor costumam ser onerosas. Geralmente, as especializações oferecidas acontecem em cidades maiores, onde as empresas que as ofertam estão estabelecidas, gerando, assim, além do custo do curso, custos com acomodação e alimentação. Dessa forma, torna-se mais difícil manter a mão de obra especializada.

As possibilidades de crescimento da empresa são muitas, dentre elas as divulgações de serviços específicos dentro do setor, como divulgação de cartilhas, promovendo a importância das manutenções preventivas em veículos a diesel. É possível estudar e analisar o comportamento dos clientes em relação a essas informações e também verificar a dimensão do crescimento da empresa, a partir deste estudo.

Conforme o que foi descrito acima, pretende-se responder a seguinte pergunta: **Quais são as estratégias geradas por um planejamento estratégico, para uma empresa inserida no setor de serviços mecânica diesel sem que isto impacte a sua competitividade?** Assim, este estudo tem como objetivo geral identificar as estratégias geradas por um planejamento estratégico, para uma empresa do setor de serviços mecânica diesel, sem causar impactos na competitividade.

O planejamento estratégico é uma ferramenta imprescindível ao contexto organizacional, haja vista a alta competitividade existente no mercado, independentemente do setor de atuação do negócio. Como citam Fischmann e Almeida (2018), o planejamento estratégico constitui-se em uma técnica administrativa que se caracteriza pela análise do ambiente de uma organização, principalmente no que se refere à identificação de pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças.

Nesse contexto, o artigo apresenta possíveis estratégias para que ocorra um crescimento orgânico na empresa de pequeno porte inserida no setor de mecânica diesel, especificamente, de bombas injetoras. Tal empresa está situada em uma região onde a agricultura é bastante abrangente e, na cidade em que se mantém, não há concorrentes. Portanto, apresenta-se a viabilidade estratégica de crescimento orgânico, sem causar impactos no endividamento da empresa.

O presente artigo está estruturado da seguinte forma: inicialmente, são apresentados tópicos relacionados ao tema de estudo. No capítulo 2, apresenta-se a fundamentação teórica,

onde são abordados conceitos e definições. No capítulo 3, são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados na realização da pesquisa e, no capítulo 4, apresenta-se a análise e também os resultados da pesquisa. Por fim, no capítulo 5, apresenta-se a conclusão.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 PLANEJAMENTO

2.1.1 Conceitos de planejamento

O planejamento estratégico é considerado um processo para alcançar objetivos futuros. Pode haver planejamentos para os vários setores da empresa como para empresas de vários setores diferentes. Bem executado, um planejamento se torna uma ferramenta totalmente eficaz para aumentar o rendimento do setor ou da empresa que a utilizar.

Segundo Steiner (1969) *apud* Oliveira (2018), existem cinco dimensões do planejamento. A primeira dimensão refere-se a assuntos como produção, novos produtos, marketing, etc. Outra dimensão refere-se a elementos do planejamento a exemplo de objetivos, estratégias, programas, orçamentos, normas, procedimentos, entre outros. Uma terceira dimensão refere-se ao tempo do planejamento, de curto, médio ou longo prazo. Em qual unidade organizacional será feito o planejamento também é uma dimensão. Da última dimensão, fazem parte as características do planejamento como se ele fosse complexo ou simples.

2.1.2 Tipos de planejamentos

2.1.2.1 Planejamento operacional

Oliveira (2007, p. 19) afirma que “pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas. Portanto, nesta situação, tem-se os planos operacionais”.

2.1.2.2 Planejamento tático

De acordo com Oliveira (2007, p. 19), “o planejamento tático é desenvolvido pelos níveis organizacionais intermediários, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente fixados”.

2.1.2.3 Planejamento estratégico

Conforme Oliveira (2007, p. 17), o planejamento estratégico é de longo prazo e seus objetivos podem movimentar toda a estrutura da empresa. É de responsabilidade do setor administrativo que se estabeleça um objetivo, então define-se a postura estratégica da empresa, e define-se o caminho que a empresa utilizará para que possa chegar ao objetivo final. São realizadas pesquisas tanto quantitativas quanto qualitativas no ambiente indireto e direto da empresa e, conforme seus resultados, o planejamento estratégico é construído com margem de adaptação durante sua execução futura. Assim, o planejamento estratégico oferece uma visão de futuro, determinando qual caminho a empresa deve seguir.

A empresa que faz ou tem um planejamento estratégico tem expectativa de melhorar seu desempenho mercadológico. Para isso, a organização precisa conhecer seus pontos fortes, para melhor utilizá-los, conhecer seus pontos fracos para eliminá-los ou adequá-los, conhecer as oportunidades para usufruir delas e conhecer as ameaças para poder evitá-las (Oliveira, 2007, p. 37). Conhecendo essas premissas, deve-se estabelecer um plano efetivo de trabalho.

O plano efetivo de trabalho, segundo Oliveira (2007, p. 38), deve estabelecer:

- as premissas básicas que devem ser consideradas no processo de planejamento estratégico;
- as expectativas de situações almejadas pela empresa;
- os caminhos, inclusive os alternativos, a serem seguidos pela empresa para alcançarem os resultados esperados;
- o quê, como, quando, por quem, para quem, por que e onde devem ser realizados os planos de ação; e
- como e onde alocar os recursos – atuais e futuros – da empresa.

Para a elaboração do plano de ação, definiu-se a postura estratégica da empresa, a partir do resultado quantificado na matriz SWOT (Figura 1). Para Oliveira (2007, p. 51), “postura estratégica corresponde à maneira mais adequada para a empresa alcançar seus propósitos dentro da missão, respeitando sua situação interna e externa atual, estabelecida no diagnóstico estratégico”. Segundo Oliveira (2007, p. 43), o diagnóstico estratégico é onde se identifica a visão e os valores da empresa.

O planejamento estratégico apresenta como resultado a visão, a missão e os valores da empresa a todos os colaboradores, bem como o conhecimento de outros resultados das pesquisas, oferecendo um direcionamento de esforços para a obtenção de resultados que sejam do interesse de todos. Por fim, estabelece um cronograma de trabalho durante o tempo da execução do planejamento estratégico.

Figura 1- Postura estratégica

			ANÁLISE INTERNA	
			PREDOMINÂNCIA DE	
ANÁLISE EXTERNA	PREDOMINÂNCIA DE	Ameaças	Pontos Fracos	Pontos Fortes
		Oportunidades	Sobrevivência	Manutenção
Crescimento	Desenvolvimento			

Fonte: Oliveira (1999).

Oliveira (2007, p. 50) explica que “missão é a determinação do motivo central da existência da empresa”. Assim, para o desenvolvimento da missão, é necessário que a organização tenha propósitos que correspondam ao seu setor de atuação. Cenários externos e internos de uma empresa também fazem parte do desenvolvimento da missão. Definindo a postura estratégica da empresa, são estabelecidas as macroestratégias e as macropolíticas adequadas que contribuem para indicar o melhor caminho a ser seguido pela empresa.

2.2 MISSÃO, VISÃO E VALORES

Conforme Campos (2016), a missão representa as decisões importantes da empresa, como forma de definir o futuro do negócio, de modo que todos conheçam a forma como a empresa busca posicionar-se no mercado de atuação. Na análise estratégica, a missão representa como a empresa é ou como ela deveria ser, tendo como base as principais competências que precisam estar presentes na organização. É essencial que haja um alinhamento entre a missão da empresa e o que está sendo declarado ao mercado e aos clientes.

Já, a visão pode ser compreendida a partir dos limites que os proprietários e os principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um determinado período de tempo a longo prazo, a partir de uma abordagem mais ampla. A visão proporciona o delineamento sobre a forma como o planejamento estratégico deve ser desenvolvido e implementado pela empresa, a partir de um futuro próximo ou distante (Oliveira, 2018).

E, no que tange aos valores, estes servem para orientar as atitudes e os comportamentos da empresa. Há valores que se referem a ações e decisões sobre o negócio, como se pode perceber na satisfação do cliente e na qualidade dos produtos. Também há valores que objetivam a definição de formas de relacionamento interno e externo da organização (Campos, 2016).

2.3 ANÁLISE SWOT

De acordo com Campos (2016), a análise SWOT, cujas letras representam S (*strengths*) - forças, W (*weaknesses*) - fraquezas, O (*opportunities*) - oportunidades e T (*threats*) - ameaças pode ser compreendida como uma ferramenta do planejamento estratégico que possibilita à empresa utilizar suas vantagens para obter um resultado satisfatório diante dos clientes, bem como vantagem competitiva. Dessa forma, as forças e as fraquezas referem-se ao contexto interno da organização, enquanto que as ameaças e as oportunidades fazem parte do ambiente externo da organização e estão presentes no mercado.

Fernandes e Berton (2012) complementam que a análise SWOT é uma espécie de filtro, onde é necessário constar oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos que são relevantes, os quais são alvo de alguma ação da empresa a partir da formulação dos mesmos. Os autores ainda comentam que uma das formas mais simples de conduzir essa análise é através da construção de uma tabela.

2.4 PLANO DE AÇÃO (5W2H)

Do ponto de vista de Andrade (2016), os planos de ação lidam com questões táticas e operacionais, as quais voltam-se ao médio e ao curto prazo e procuram traduzir e moldar decisões estratégicas em planos mais concretos. Os planos de ação são entendidos a partir de uma linguagem mais detalhada e específica para um dos diferentes setores que constituem a empresa.

Além do mais, por meio da formalização dos planos de ação, torna-se possível a integração dos objetivos e das estratégias da empresa com as ações definidas pelo próprio plano. Um plano de ação permite ajustes necessários, desvios e correções a respeito da organização, envolvendo uma equipe interdisciplinar e um gestor (Rezende, 2015).

3 METODOLOGIA

Quanto à metodologia utilizada na realização deste artigo, inerente à abordagem do problema, a pesquisa caracterizou-se como sendo mista (qualitativa e quantitativa). Segundo Roesch (2005, p. 155), “a pesquisa qualitativa é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou mesmo quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção”. Já, a pesquisa quantitativa, conforme Roesch (2005), é utilizada quando a empresa planeja fazer mudanças, medindo as relações entre as variáveis.

Quanto aos objetivos, a pesquisa caracterizou-se como exploratória e descritiva. Para Gil (2002), a pesquisa exploratória tem a finalidade de proporcionar maior proximidade com o problema para torná-lo mais explícito. Por sua vez, a pesquisa descritiva, de acordo com Diehl e Tatim (2004), busca descrever as características de uma determinada população ou fenômeno, além de possibilitar o estabelecimento de relações entre as variáveis estudadas.

Dessa forma, realizou-se um estudo de caso em uma oficina de bombas injetoras na região de Constantina-RS. Nesse sentido, Gil (2019) cita que o estudo de caso compreende o estudo profundo e exaustivo sobre um ou poucos casos, permitindo amplo e detalhado conhecimento sobre a situação abordada.

Assim, para fins de população e amostra, considerou-se como população desse estudo o gestor da oficina e os clientes. Para a amostra, utilizou-se o critério de amostragem por conveniência, pois a pesquisadora optou por selecionar o gestor e uma amostra intencional de 34 clientes, os quais possuem maior proximidade com a pesquisadora. Como evidencia Roesch (2005, p. 139), “o propósito da amostragem é construir um subconjunto da população que é representativo nas principais áreas de interesse da pesquisa”.

Ademais, no que se refere à coleta de dados, optou-se pela realização de uma entrevista estruturada ao gestor da empresa, realizada de forma on-line através da plataforma do *Google Meet*.

Em consonância com Roesch (2005, p. 140),

as entrevistas asseguram maior taxa de respostas, tendo em vista os seguintes aspectos:

- * os entrevistadores podem dar uma explicação mais convincente sobre os objetivos da pesquisa;
- * atingem com mais facilidade respondentes com nível mais baixo de educação;
- * ajudam aqueles que têm dificuldades de leitura a responder ao questionário;
- * oferecem explicações padronizadas para certos problemas que surgem;
- * impedem equívocos; e mantém controle sobre a sequência das questões.

Além disso, aplicou-se um questionário, elaborado com base no questionário do colega Vinícios Daniel Bedin, com perguntas fechadas, de múltipla escolha, adaptado para os clientes da oficina. Esse questionário foi elaborado através do *Google Forms*, o qual gerou um link que foi enviado via *WhatsApp* aos clientes.

Roesch (2005, p. 142) esclarece que o questionário “é um instrumento de coleta de dados que busca mensurar alguma coisa. Para tanto, requer esforço intelectual anterior de planejamento, com base na conceituação do problema de pesquisa e do plano da pesquisa, e algumas entrevistas exploratórias preliminares”.

Após a etapa de coleta de dados, os dados da entrevista realizada foram analisados por meio da análise de conteúdo. Já, os dados obtidos através dos questionários foram analisados estatisticamente, através do uso de tabelas.

4 ANÁLISE E RESULTADO DAS PESQUISAS

Nesta seção do estudo, diante da realização da pesquisa junto ao gestor e aos clientes da oficina, apresenta-se, a seguir, a análise da matriz SWOT, tendo como base pontos fortes e fracos, assim como oportunidades e ameaças identificados. Também, discorre-se acerca da postura estratégica da empresa, além da exposição da missão, da visão e dos valores.

4.1 ANÁLISE DA MATRIZ SWOT (VARIÁVEIS EXTERNAS E INTERNAS)

A pesquisa a seguir refere-se à análise dos pontos fortes e fracos, das oportunidades e das ameaças da empresa.

Quadro 1- Variáveis externas

Variáveis externas	Oportunidades			Ameaças		
	1	5	9	1	5	9
Redes sociais			X			
Incentivo à atividade empresarial		X				
Dólar	X					
Ambiente econômico genérico		X				
Influência tecnológica			X			
Novas formas de energias das frotas		X				
Qualidade do diesel na região			X			
Fornecedores de peças		X				
	1	20	18			
Total de oportunidades	39					
Inflação						X
Taxa de juros						X
Fontes de financiamentos				X		
Dólar				X		
Sistema de tributação						X
Ambiente econômico genérico				X		
Influência tecnológica					X	
Políticas internacionais					X	
Concorrência					X	
Novas formas de energia das frotas (energia elétrica)					X	
Fornecedores de peças					X	
Alto investimento para qualidade dos serviços					X	
Total de ameaças	51					

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Quadro 2- Variáveis internas

Variáveis internas	Ponto forte			Ponto fraco		
	1	5	9	1	5	9
Qualidade dos serviços de bombas injetoras			X			
Qualidade dos serviços em bicos injetores			X			
Qualidade dos serviços em bombas de alta pressão		X				
Qualidade dos serviços em unidades injetoras		X				
Qualidade dos serviços em turbinas		X				
Qualidade das peças em bombas injetoras		X				
Qualidade das peças em bicos injetores		X				
Qualidade das peças em bombas de alta pressão		X				
Qualidade das peças em unidade injetoras		X				
Preços dos serviços em bombas injetoras			X			
Preços dos serviços bicos injetores			X			
Preços dos serviços bombas de alta pressão		X				
Preços dos serviços unidades injetoras			X			
Preços dos serviços em turbinas		X				
Preços das peças em peças de bombas injetoras	X					
Preço das peças em bicos injetores			X			
Preços das peças de bomba de alta pressão		X				
Preços das peças de unidades injetoras	X					
Preços das turbinas	X					
Treinamentos técnicos		X				
Atendimento ao cliente			X			
Facilidade de encontrar			X			
Estacionamento			X			
Acesso			X			
Logotipo			X			
Segurança			X			
Cores da fachada			X			
Iluminação da oficina			X			
Iluminação do escritório			X			
Organização da oficina			X			
Organização do escritório			X			
Maquinários adequados			X			
Ferramentas adequadas			X			
Controle de estoque		X				
Cartão de crédito à vista		X				
Cartão de crédito a prazo (30/60/90)		X				
Boletos (30/60/90)		X				
Cheque à vista		X				
Cheque a prazo (30/60/90)		X				
À vista com desconto		X				

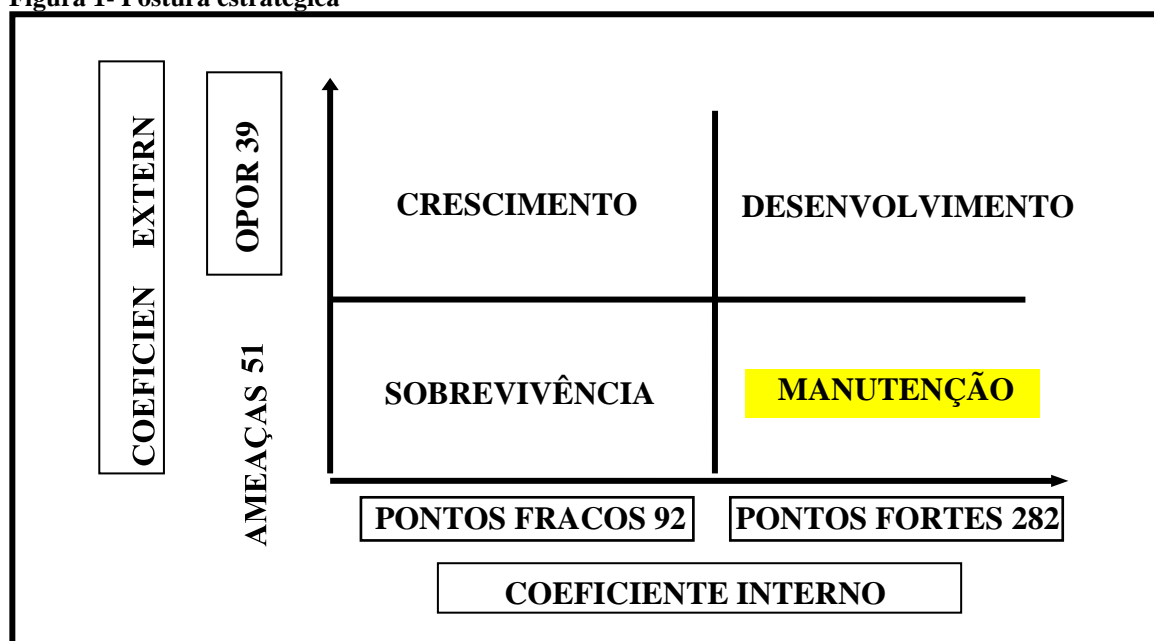
Facebook	X					
Instagram			X			
Whatsapp			X			
	3	90	189			
Total dos pontos fortes						282
Qualidade dos serviços em bombas de alta pressão				X		
Qualidade dos serviços em unidades injetoras				X		
Qualidade dos serviços em turbinas				X		
Qualidade das peças em bombas injetoras				X		
Qualidade das peças em bicos injetores				X		
Qualidade das peças em bombas de alta pressão				X		
Qualidade das peças em unidade injetoras				X		
Qualidade das peças em turbinas				X		
Preços das peças em peças de bombas injetoras						X
Preços das peças de unidades injetoras						X
Preços das turbinas						X
Facebook				X		
Iluminação do escritório				X		
Promoções						X
				1	45	36
Total de pontos fracos						92

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

4.2 POSTURA ESTRATÉGICA

A seguir, apresenta-se a postura estratégica da empresa estudada.

Figura 1- Postura estratégica



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Após a análise da pesquisa realizada com o gestor e do questionário aplicado intencionalmente aos clientes da empresa, verificou-se a postura estratégica de manutenção na empresa, a qual, segundo Oliveira (2007), é encontrada quando há predominância de ameaças no ambiente externo e, no ambiente interno, a predominância de pontos fortes. Ainda conforme Oliveira (2007), pode ser apresentada de três formas: como uma estratégia de estabilidade, que procura a manutenção do estado de equilíbrio da empresa; como uma estratégia de nicho, que é quando a empresa procura estar bem preparada e estruturada no segmento de produto ou serviço, obtendo, assim, uma vantagem competitiva; a terceira forma pode ser a estratégia de especialização, quando a empresa busca ter liderança, concentrando-se apenas num produto ou serviço para poder obter uma vantagem na relação produto *versus* mercado.

A postura estratégica de manutenção pode exigir dos gestores maior atenção na aplicação de um plano de ação, pois exigirá uma análise cuidadosa do setor financeiro da empresa também. Entretanto, a aplicação de investimentos faz-se necessária para aprimorar os pontos fortes e elevar os pontos fracos, para que se sobreponham às ameaças, possibilitando, assim, o crescimento da empresa. O desafio dos gestores é estabelecer a estratégia que melhor auxilia a empresa a reduzir os pontos fracos com um orçamento limitado e a neutralizar as ameaças externas.

4.3 MISSÃO, VISÃO E VALORES

Como **missão** para a empresa em questão, definiu-se: “Ser uma referência na área de manutenção em injeção diesel. Buscar estabilidade financeira, para que a empresa possa se manter competitiva e sem endividamento na hora de fazer investimentos”.

Já, a **visão** definida tem como base: “Buscar estar no mercado como empresa referência de manutenção em injeção diesel até 2026”.

E, como **valores**, definiu-se: qualidade de serviços, disponibilidade e flexibilidade no atendimento, desenvolvimento da marca e desenvolvimento financeiro.

4.4 PLANO DE AÇÃO

Para a formulação do plano de ação deste artigo, utilizou-se a ferramenta 5W2H com base no modelo de Costa (2007, p. 218-219), fazendo adaptações para o melhor aproveitamento da ferramenta no que se refere a este plano de ação para a empresa. A ferramenta 5W2H especifica as ações com perguntas que devem ser respondidas com objetividade, proporcionando uma visão abrangente do plano de ação, apontando o que será feito, como será feito, quem irá fazer e qual o prazo para o início e a conclusão do plano de ação.

Quadro 3- Plano de ação- qualidade nos serviços de bombas de alta pressão

Qualidade nos serviços de bombas de alta pressão	
O que será feito?	Treinamentos para aumentar a qualificação do serviço.
Como será feito?	<ul style="list-style-type: none"> ● Verificar quais empresas fornecedoras estão oferecendo treinamentos para bombas de alta pressão de todos os modelos disponíveis no mercado, dando preferência aos treinamentos dos modelos que a empresa possui treinamento limitado. ● Treinamentos presenciais costumam ser realizados nas sedes das empresas fornecedoras. ● Escolhido o treinamento, será orçado o valor do treinamento. ● O valor das custas necessárias para encaminhar o técnico para o treinamento, como viagem, alimentação e estadia. ● Treinamentos presenciais costumam ser realizados no espaço de dois e três dias. ● Verificar a disponibilidade financeira para a participação dos treinamentos.

	<ul style="list-style-type: none"> ● Obtendo o recurso para o treinamento e estabelecida a data, serão feitas as reservas de acomodações para a estadia. ● A viagem será feita com o veículo da empresa. ● As refeições do técnico encaminhado para o treinamento serão pagas pela empresa mediante comprovantes, havendo o limite de R\$ 250,00 para os três dias de treinamento, desde a saída da empresa até o retorno. ● Aplicar o conhecimento adquirido na empresa, melhorando a qualidade técnica dos serviços em bombas de alta pressão. ● Melhorando, assim, a experiência do cliente com a empresa.
Quem fará?	Assistente administrativo/Técnico mecânico
Até quando será feito?	Junho de 2024

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Quadro 4- Plano de ação- qualidade nos serviços em unidades injetoras

Qualidade nos serviços em unidades injetoras	
O que será feito?	Treinamentos para aumentar a qualificação do serviço.
Como será feito?	<ul style="list-style-type: none"> ● Verificar quais empresas fornecedoras estão oferecendo treinamentos para unidades injetoras, de todos os modelos disponíveis no mercado, dando preferência aos treinamentos dos modelos que a empresa possui treinamento limitado. ● Treinamentos presenciais costumam ser realizados nas sedes das empresas fornecedoras. ● Escolhido o treinamento, serão orçados o valor do treinamento e o valor das custas necessárias para encaminhar o técnico para o treinamento, como viagem, alimentação e estadia. ● Treinamentos presenciais costumam ser realizados no espaço de dois e três dias. ● Verificar a disponibilidade financeira para a participação dos treinamentos. ● Obtendo o recurso para o treinamento e estabelecida a data, serão feitas as reservas de acomodações para a estadia. ● A viagem será feita com o veículo da empresa. ● As refeições do técnico encaminhado para o treinamento serão pagas pela empresa mediante comprovantes, havendo o limite de R\$ 250,00 para os três dias de treinamento, desde a saída da empresa até o retorno. ● Aplicar o conhecimento adquirido na empresa melhorando a qualidade técnica dos serviços em unidades injetoras. ● Melhorando, assim, a experiência do cliente com a empresa.
Quem fará?	Assistente administrativo/Técnico mecânico
Até quando será feito?	Junho de 2024

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Quadro 5- Plano de ação- qualidade nos serviços em turbinas

Qualidade nos serviços em turbinas	
O que será feito?	Otimizar a experiência do cliente.
Como será feito?	<ul style="list-style-type: none"> ● Treinamentos para poder explicar, nos mínimos detalhes, caso o cliente deseje, qual é o objetivo da turbina no veículo, qual o melhor modo de utilizá-la sem causar avarias e como será feito o serviço de troca de turbina. ● Verificar quais empresas fornecedoras estão oferecendo treinamentos em turbinas, de todos os modelos disponíveis no mercado. ● Treinamentos presenciais costumam ser realizados nas sedes das empresas fornecedoras ou em oficinas que sejam posto autorizado da marca das turbinas. ● Escolhido o treinamento, será orçado o valor do treinamento e o valor das custas necessárias para encaminhar o técnico para o treinamento, como viagem, alimentação e estadia. ● Treinamentos presenciais costumam ser realizados no espaço de dois e três dias. ● Verificar a disponibilidade financeira para a participação dos treinamentos.

	<ul style="list-style-type: none"> ● Obtendo o recurso para o treinamento e estabelecida a data, serão feitas as reservas de acomodações para a estadia. ● A viagem será feita com o veículo da empresa. ● As refeições do técnico encaminhado para o treinamento serão pagas pela empresa mediante comprovantes, havendo o limite de R\$ 250,00 para os três dias de treinamento, desde a saída da empresa até o retorno. ● Aplicar o conhecimento adquirido na empresa, melhorando a qualidade técnica dos serviços na troca das turbinas. ● Melhorando, assim, a experiência do cliente com a empresa.
Quem fará?	Assistente administrativo/Técnico mecânico
Até quando será feito?	Dezembro de 2024

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Quadro 6- Plano de ação- qualidade das peças em bombas injetoras, bicos injetores, bombas de alta pressão, unidades injetoras e turbinas

Qualidade das peças em bombas injetoras, bicos injetores, bombas de alta pressão, unidades injetoras e turbinas	
O que será feito?	Optar sempre por peças originais da linha de montagem.
Como será feito?	<ul style="list-style-type: none"> ● Buscar trabalhar sempre com fornecedores de peças originais de linha de montagem (como Bosch, Delphi, Denso). ● Ter preferência por fornecedores que tenham controle de qualidade exigidos e acima do padrão. ● Buscar formar opiniões positivas sobre as peças dos fornecedores de marcas brasileiras.
Quem fará?	Assistente administrativo
Até quando será feito?	De forma imediata.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Quadro 7- Plano de ação- preço das peças em bombas injetoras, bombas de alta pressão, unidades injetoras e turbinas

Preço das peças em bombas injetoras, bombas de alta pressão, unidades injetoras e turbinas	
O que será feito?	Analisar orçamentos de fornecedores diferentes.
Como será feito?	<ul style="list-style-type: none"> ● Buscar trabalhar sempre com fornecedores de peças originais de linha de montagem (Bosch, Delphi, Denso). ● Buscar fornecedores com preços menores sem influenciar na qualidade do produto. ● Buscar formar opiniões positivas sobre as peças dos fornecedores de marcas brasileiras, porque, geralmente, os preços podem ser menores, pois não há influência de fretes internacionais. ● Verificar descontos para compras em quantidade. ● Verificar com o financeiro a possibilidade de ter um orçamento mensal ou bimestral, para compras de peças com maior saída, quando houver promoções nos fornecedores. ● Manter o bom relacionamento com os vendedores que atendem a empresa para que eles avisem quando há promoções relacionadas às peças de mais saída da oficina.
Quem fará?	Assistente administrativo
Até quando será feito?	De forma imediata.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Quadro 8- Plano de ação- Facebook

Facebook	
O que será feito?	Otimizar a página.
Como será feito?	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptar aos <i>posts</i> da página informações genéricas, mas que informem, satisfatoriamente, os clientes. • Fazendo uso dos treinamentos adquiridos, postar informações criativas sobre os diferentes tipos de bombas injetoras, bicos injetores, bombas de alta pressão e unidades injetoras. • Fazendo uso dos treinamentos, informar aos clientes as diferenças entre bons e maus combustíveis para os veículos. • Manter assiduidade das postagens de informações duas vezes por semana. • Assiduidade das postagens dos serviços realizados. • Verificar a possibilidade de fazer <i>lives</i> mensais no momento em que o serviço está sendo realizado, (desenvolvendo um roteiro, para informações e também a possibilidade de participações de técnicos das fornecedoras e participações com perguntas por parte dos clientes que estiverem assistindo).
Quem fará?	Assistente administrativo/Técnico mecânico
Até quando será feito?	Junho de 2024

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Quadro 9- Plano de ação- iluminação do escritório

Iluminação do escritório	
O que será feito?	Melhorar a iluminação.
Como será feito?	<ul style="list-style-type: none"> • Orçamento para colocar mais lâmpadas no escritório com empresa de fiação elétrica. • Procurar não mexer no <i>layout</i> do escritório. • Verificar a disponibilidade financeira. • Disponibilidade financeira concedida, chamar a empresa para o serviço de fiação elétrica. • Compra de lâmpadas com maior voltagem para maior iluminação. • Melhorando, assim, a experiência do cliente com a empresa.
Quem fará?	Assistente administrativo
Até quando será feito?	Janeiro de 2024

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Quadro 10- Plano de ação- promoções

Promoções	
O que será feito?	Inserir promoções nos serviços sem comprometer o financeiro da empresa.
Como será feito?	<ul style="list-style-type: none"> • Procurar passar as promoções dos fornecedores da oficina para o cliente. • Verificar a disponibilidade financeira para oferecer algum serviço gratuito a partir de certo valor gasto na empresa. • Verificar a disponibilidade financeira para disponibilizar brindes com a logomarca da empresa, (camisetas, bonés, chapéus, kit chimarrão, kit churrasco, entre outros).
Quem fará?	Assistente administrativo
Até quando será feito?	Janeiro de 2024

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização do presente estudo tinha como principal objetivo identificar as estratégias geradas por um planejamento estratégico, para uma empresa do setor de serviços mecânica diesel, sem causar impactos na competitividade. Tal objetivo foi alcançado por meio da

realização de uma entrevista junto ao gestor da empresa e da aplicação de um questionário aos clientes. Somado a isso, a realização da fundamentação teórica contribuiu para o maior entendimento acerca da temática estudada.

Portanto, no que se refere à análise SWOT, evidenciou-se que, a partir das variáveis externas, foram identificadas mais ameaças, com um total de 51, do que oportunidades, com um total de 39. Isso representa um problema para a empresa, pois as ameaças interferem na competitividade do negócio, demandando uma atenção maior para evitar problemas futuros.

Também, a análise SWOT, no que se refere ao ambiente interno, possibilitou identificar que a empresa possui mais pontos fortes (282), do que pontos fracos (92). Esse é um ponto muito positivo para a empresa como um todo, já que a existência de pontos fortes indica que a empresa possui recursos disponíveis que otimizam o seu desempenho.

Ademais, considerando a predominância de ameaças e de pontos fortes, concluiu-se que a postura estratégica da empresa é de manutenção. Essa postura indicou que a empresa estudada está em uma fase de “colher resultados” daquilo que “plantou” no passado, mas importa destacar que, nessa fase, por existirem mais ameaças do que oportunidades, os resultados futuros podem ser comprometidos se não houver a definição de novas estratégias.

Por fim, o estudo também contemplou a elaboração de um plano de ação para a empresa (5W2H), o qual pode contribuir para que a empresa realize ações no que se refere às seguintes questões: qualidade nos serviços de bomba de alta pressão; qualidade nos serviços em unidades injetoras; qualidade nos serviços em turbinas; qualidade das peças em bombas injetoras, bicos injetores, bombas de alta pressão, unidades injetoras e turbinas; preço das peças injetoras, bombas de alta tensão, unidades injetoras e turbinas; ações no *Facebook*; melhorias na iluminação do escritório; e realização de promoções.

Não obstante, o estudo também possibilitou definir a missão, a visão e os valores para a referida empresa, contribuindo para o melhor planejamento e definição de suas estratégias a longo prazo. Dessa forma, a realização deste trabalho trouxe contribuições para a formação acadêmica, pois possibilitou vivenciar o processo de planejamento estratégico em uma empresa, além de contribuir para que o negócio cresça e alcance resultados positivos. Assim, através do planejamento estratégico, a empresa consegue definir ações e metas, bem como os recursos necessários para alcançar seus objetivos, garantindo maior inovação ao ambiente corporativo frente às constantes mudanças do mercado competitivo.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Arnaldo Rosa. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

BEDIN, Vinícios Daniel. **Planejamento estratégico: um estudo de caso no Comércio de Confecções Deivi LTDA**. 2017.

CAMPOS, Leticia Mirella Fischer. **Administração estratégica: planejamento, ferramentas e implantação**. Curitiba: InterSaberes, 2016.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento estratégico na prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 34. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico público ou privado: guia para projetos em organizações de governo ou de negócios**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

ROESCH, Sylvania Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em administração**. 3 ed. São Paulo. Atlas: 2013.