

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

KEROLAYNE DE BASTOS SANTOS ENGELER

ESTRATÉGIA PARA EMPRESA FAMILIAR DE MANUTENÇÃO AUTOMOTIVA

CURITIBA

2025

KEROLAYNE DE BASTOS SANTOS ENGELER

ESTRATÉGIA PARA EMPRESA FAMILIAR DE MANUTENÇÃO AUTOMOTIVA

Artigo apresentado ao curso de especialização MBA em Gestão Estratégica, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Gestão Estratégica.

Orientadora: Profa. Dra Marystela A. Baratter

CURITIBA

2025

Estratégia para empresa familiar de manutenção automotiva

Kerolayne de Bastos Santos Engeler

RESUMO

Este trabalho analisa a situação de uma oficina mecânica familiar com mais de 60 anos de atuação, atualmente em transição para a terceira geração, destacando os desafios inerentes à sucessão geracional, à informalidade na gestão e à necessidade de adaptação às inovações tecnológicas. A pesquisa, fundamentada em teorias de estratégia e vantagem competitiva e realizada por meio de estudo de caso, identificou pontos fortes como a tradição e a credibilidade da empresa, bem como fragilidades relativas à centralização das decisões e à ausência de processos formalizados. A proposta de intervenção visa modernizar a gestão, aprimorar a comunicação interna e incorporar novas tecnologias, contribuindo para a sustentabilidade e o crescimento competitivo no setor de manutenção automotiva.

Palavras-chave: Empresas familiares; Manutenção automotiva; Estratégia competitiva; Gestão; Inovação; Vantagem competitiva; Estudo de caso; Sucessão geracional.

ABSTRACT

This study analyzes the situation of a family-run automotive service workshop with over 60 years of operation, currently undergoing a transition to the third generation, highlighting the challenges related to generational succession, informal management practices, and the need to adapt to technological innovations. Grounded in theories of strategy and competitive advantage and conducted through a case study approach, the research identified strengths such as the company's tradition and credibility, as well as weaknesses associated with centralized decision-making and the lack of formalized processes. The proposed intervention aims to modernize management, enhance internal communication, and incorporate new technologies, thereby contributing to sustainable growth and competitiveness in the automotive maintenance sector.

Keywords: Family businesses; Automotive maintenance; Competitive strategy; Management; Innovation; Competitive advantage; Case study; Generational succession.

1. INTRODUÇÃO

As empresas familiares têm papel fundamental na economia brasileira, representando a grande maioria dos negócios e contribuindo significativamente para o desenvolvimento regional e nacional. No entanto, a trajetória dessas organizações, marcadas por sucessão geracional e uma forte tradição, muitas vezes esbarra em desafios como a informalidade na gestão, a centralização das decisões e a dificuldade de adaptação às inovações tecnológicas e às novas demandas do mercado.

Neste contexto, o presente trabalho analisa, por meio de um estudo de caso, a situação de uma oficina mecânica familiar com mais de 60 anos de atuação, atualmente em processo de transição para a terceira geração de gestão. A pesquisa integra uma revisão de literatura que aborda os conceitos de estratégia, vantagem competitiva – fundamentados em modelos como o VRIO e as Cinco Forças de Porter – e os desafios inerentes às empresas familiares. A partir de uma análise detalhada dos ambientes interno e externo, identificam-se os pontos fortes, as fragilidades, as oportunidades e as ameaças que influenciam a competitividade da empresa.

Com dados obtidos por meio de observação, entrevistas e análise documental, este trabalho evidencia a necessidade de modernizar os processos internos, formalizar a cadeia de comando e aprimorar a comunicação e o atendimento, a fim de fortalecer a posição competitiva da empresa. Ao propor uma intervenção estratégica que alia a tradição do negócio à inovação e à reestruturação gerencial, o estudo busca não apenas contribuir para o debate acadêmico, mas também oferecer subsídios práticos para a sustentabilidade e o crescimento da organização em um setor cada vez mais dinâmico e competitivo.

2. REVISÃO DE LITERATURA

As empresas familiares desempenham um papel significativo tanto no mercado nacional quanto na sociedade moderna, sendo também objeto de grande interesse para estudiosos, devido às suas características únicas (CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007). Uma empresa é denominada familiar quando o controle acionário está nas mãos de uma família, que, em função desse poder, detém também o controle gerencial (SILVA et al., 2019). Além disso, (DONNELLEY, 1967, p.161) considera

como familiar, as empresas com “ligações familiares que exerçam influência sobre as diretrizes empresariais, os interesses e objetivos da família”.

De acordo com Lethbridge (1994), as empresas familiares podem ser classificadas em três tipos: tradicional, híbrida e de influência familiar. Entre esses, o modelo tradicional é o mais comum, caracterizando-se por possuir capital fechado, mínima transparência administrativa e financeira, e pelo completo domínio da família sobre os negócios.

No entanto, conforme Limárcio, Thiago et al. (2015), algumas das principais causas do fechamento de empresas familiares incluem a falta de hierarquização administrativa, deficiência na estrutura organizacional, ausência de departamentalização e falhas na estratégia de gestão. Além disso, Lethbridge (1994) ressalta o acirramento da concorrência e a crescente sofisticação dos mercados, como fatores que reforçam a importância da profissionalização como estratégia indispensável. Essa profissionalização permite consolidar a formalização de cargos e processos, promovendo maior clareza nas funções de liderança, melhor interação entre os stakeholders e mais controle sobre as finanças.

Com isso, é possível alcançar maior fluidez nas atividades dos líderes, traçando um caminho claro para a implementação das estratégias selecionadas. O alinhamento de toda a equipe a essas diretrizes contribui para a competitividade da empresa e para sua sustentabilidade no mercado (GRZYBOVSKI et al., 2013). Considerando que no Brasil, 90% das empresas são de pequeno e médio porte, sendo 93,6% delas, familiares (IBGE, 2023), é evidente a necessidade de implementar medidas que permitam a essas empresas se destacarem em um mercado cada vez mais competitivo. Isso é especialmente relevante para a empresa objeto deste estudo, que está entrando em sua terceira geração. No Brasil, apenas 15% das empresas familiares alcançam esse nível de maturidade, conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2023).

Segundo Passos (2006, p. 30), “a coexistência e a interação que compõem a sociedade familiar – família, patrimônio e empresa – fazem com que sua dinâmica envolva questões de ordem emocional, legal, patrimonial e empresarial”. Por isso, é essencial que os objetivos e a estratégia sejam previamente definidos e organizados de forma clara, minimizando os riscos de prejuízos decorrentes da gestão passional, comumente observada nesse tipo de empresa. Nota-se também, a importância de entendermos o que é a estratégia.

2.1 ESTRATÉGIA

A formulação da definição de estratégia no contexto organizacional é fruto de estudos há décadas, as primeiras utilizações do termo estratégia deram-se para as táticas de batalhas militares e depois para fins gerenciais e políticos. Para Mintzberg e Quinn (2001) esse conceito era dado a um general no comando de tropas, bem como as competências comportamentais e psicológicas com as quais este exercia sua função. Posteriormente foi aplicado ao combate entre empresas por maiores fatias de mercado na década de 60. (ANDREWS, 2001).

A evolução do pensamento e adequação à realidade empresarial só veio com a evolução dos estudos de teoria da administração, *linkando* os preceitos estratégicos de guerra às qualidades inerentes aos administradores. As definições passaram a ser mais corporativas e voltadas para empresa trazendo definições de estratégia como a de PORTER (1996), para o autor, estratégia “trata-se de um conjunto de ações ofensivas e defensivas que uma empresa pode adotar para criar uma posição competitiva sustentável no seu setor de forma integrada”. Além deste surgiram outras definições como a de Johnson, Scholes e Whittington (2011) que definem estratégia como “explorar a capacidade estratégica de uma organização no que diz respeito a seus recursos e competências a fim de fornecer vantagens competitivas e/ou novas oportunidades de rendimentos e a de (ANDREWS, 2001), para ele, estratégia é:

Um padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais pñticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que ela intenciona produzir para seus acionistas, empregados, clientes e comunidades.”

Gimenez et al. (1999), defendem que tanto nas abordagens mais clássicas da definição de estratégia, as quais entendem a formação de estratégia como processo racional de análise deliberada, com o objetivo de maximizar a vantagem da empresa a longo prazo, quanto nas evolucionárias, onde entende-se que as estratégias não são formadas racionalmente ou a partir de previsões de cenários, mas pela força do mercado, e em todas as outras definições que surgiram, entende-se que as

estratégias “visualizam um único resultado, surgindo do processo estratégico, isto é, a maximização de lucros é o único objetivo organizacional”.

De modo geral, uma das aplicações da estratégia se dá no planejamento estratégico, para Maximiano (2010) planejamento estratégico é o processo de elaborar a estratégia, a pretensão da relação entre a organização e seu ambiente. Sendo que o processo de planejamento estratégico compreende a tomada de decisão, de seus produtos e serviços que planeja oferecer e o público que pretende atingir. Nota-se, em empresas familiares, uma dificuldade, em função do envolvimento dos proprietários, em reconhecer e estabelecer suas forças, seus concorrentes e público alvo, pontos-chave para elaboração do planejamento estratégico.

Sendo assim, é importante que exista o comprometimento por parte dos líderes em profissionalizar a administração, reconhecendo que existe um problema, e identificando alternativas para solução. (BETHLEM, 2004). Para Porter (1980), este comprometimento é crucial para criar uma posição defensável e de longo prazo frente a qualquer estratégia escolhida. Gimenez et al. (1999) afirmam que

Se houver alinhamento entre a estratégia escolhida e processos e estruturas organizacionais, qualquer uma destas estratégias poderá levar a empresa a ser um competidor eficaz em uma indústria em particular. O não-alinhamento entre estratégia e estrutura resultará na firma ineficaz naquela indústria, caracterizando formas instáveis de organização.

Para PORTER (1996), é imprescindível o constante aprimoramento da eficácia operacional quando o objetivo da empresa é atingir rentabilidade superior, mas isso não é o bastante. Johnson, Scholes e Whittington (2011) defendem que, para obter sucesso na execução de um planejamento estratégico faz-se necessária uma gestão que seja também estratégica, baseada na complexidade da tomada de decisões e na importância de entender os conceitos estratégicos que moldam tais análises e ações. Para os autores, a gestão estratégica consiste em entender a posição estratégica da empresa, fazer escolhas estratégicas e gerenciar a estratégia em ação, bem como a formação de estruturas e de processos capazes de garantir o emprego da estratégia escolhida. As escolhas estratégicas envolvem as direções que podem ser tomadas e métodos que podem ser adotados bem como seu aperfeiçoamento. Além disso, é necessário assegurar que as estratégias escolhidas sejam de fato colocadas em

prática, estruturando a empresa de maneira que possa dar sustentação ao desempenho, além do constante acompanhamento dos processos e do progresso.

2.2 VANTAGEM COMPETITIVA

Além da importância de reconhecermos a necessidade de integração entre os objetivos de longo prazo da empresa, as ações que devem ser tomadas e uma gestão coerente com esses preceitos, também precisamos entender a influência que o ambiente interno exerce no desempenho da empresa, Porter (1996) defende que, embora uma empresa possa ter inúmeros pontos fortes e fracos, a base fundamental para um desempenho acima da média é a vantagem competitiva. Aqui, nota-se, a estratégia não é mais uma visão ampla e sim uma configuração específica de atividades que uma empresa adota em relação aos seus rivais. Sendo que um modelo de estratégia adota um conjunto de atividades - esse conjunto entende todos os ativos humanos e físicos, enquanto ao mudarmos a estratégia se torna necessário mudar todo o conjunto.

Sendo assim, para atingir vantagem competitiva, objetivo da estratégia, as ações da empresa precisam estar relacionadas à habilidade de administrar adequadamente o conjunto de recursos que ela possui ou controla (GARCIA e HEXSEL, 2010). Um recurso “é algo que a organização possui ou tem acesso, mesmo que esse acesso seja temporário” Mills et al (2002 apud FLEURY; FLEURY, 2008, p. 32), ou seja, todos os bens da empresa, que podem ser tangíveis, como a estrutura, as máquinas e tudo o que pode ser quantificado, ou intangíveis, o que consiste em tudo aquilo que agrega valor a empresa de forma subjetiva, como o conhecimento das pessoas, a confiança, as habilidades. Barney (1991, 2011) de modo amplo considera como recurso, todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, informação, atributos e conhecimentos controlados pela firma, que a permitam idealizar e desenvolver estratégias que aprimorem sua eficiência e efetividade. Por outro lado, as capacidades organizacionais estão relacionadas à habilidade de uma firma administrar adequadamente o conjunto de recursos que ela possui ou controla (GARCIA e HEXSEL, 2010).

Corroborando com esse entendimento, Barney e Hesterly (2011) classificam os recursos organizacionais em quatro categorias: financeiros, físicos, humanos e organizacionais. Os recursos financeiros abrangem todo o capital disponível para a

empresa criar e implementar suas estratégias. Os recursos físicos referem-se à infraestrutura tecnológica utilizada, incluindo instalações, equipamentos e localização.

Os recursos humanos, segundo Barney e Hesterly (2011), englobam fatores como treinamento, experiência, discernimento, inteligência, relacionamento e a visão individual de gerentes e funcionários. Enquanto os recursos humanos são caracterizados como atributos individuais, os recursos organizacionais, conforme Barney (1991), representam um atributo coletivo. Esses recursos incluem a estrutura formal de reporte da empresa, seus sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação, além de sua cultura organizacional, reputação e as relações informais entre grupos internos e entre a empresa e seu ambiente externo.

O modelo estratégico que visa a administração de recursos e competências para obtenção de vantagem competitiva é a Visão Baseada em Recursos (VBR) da vantagem competitiva, ela examina a ligação entre as características internas da firma e sua performance. Essa assunção reforça a tese da heterogeneidade e imobilidade dos recursos como possíveis fontes de vantagem competitiva (Penrose, 1958; Rumelt, 1984; Wernerfelt, 1984, 1989). Segundo Barney (1991) uma empresa poderá obter vantagem competitiva quando utiliza estratégias que explorem as forças internas da organização em resposta das oportunidades existentes no mercado, e neutralizam as ameaças externas existentes, evitando a fraqueza interna da empresa. O autor ainda considera que existem duas condições básicas para que os recursos sejam fonte de vantagem competitiva, a heterogeneidade e a imobilidade. Sendo a heterogeneidade a posse de recursos diferenciados, que não permitem imitabilidade e a imobilidade refere-se a movimentação desses recursos, quando imóveis, os recursos se tornam mais difíceis de acessar pela concorrência. Além disso, Foss e Knudsen (2003) defendem que a condição de heterogeneidade dos recursos deve ser duradoura para que a vantagem competitiva seja sustentável.

Segundo Abdala (2019), o potencial de um recurso para contribuir na geração e manutenção da vantagem competitiva está associado a quatro características essenciais: valor, raridade, dificuldade de imitação e dificuldade de substituição. Dessa forma, para serem considerados estratégicos, os recursos devem apresentar essas qualidades:

Valor: o recurso deve propiciar um aumento no valor da oferta da organização por meio da diminuição de custos, aumento dos benefícios ou ambos,

simultaneamente. Esta característica está associada com a eficiência, eficácia e efetividade da organização.

Raridade: o recurso deve ser raro, ou seja, outras empresas não devem possuir recursos similares aos da organização. Mesmo gerando valor para a oferta, um recurso só será estratégico se não estiver disponível para todas as empresas concorrentes.

Dificuldade de imitação ou Imitabilidade: a terceira característica de um recurso estratégico é a dificuldade de imitação. Ações bem-sucedidas de uma empresa tendem a ser copiadas pelos concorrentes se não existirem mecanismos de proteção. Assim, um recurso estratégico de uma organização deve possuir características que dificultem a sua imitação por outras empresas.

Dificuldade de substituição ou organização: a quarta característica de um recurso estratégico é a dificuldade de substituição. Na impossibilidade de imitar, os concorrentes tentarão neutralizar uma posição de desvantagem comparativa em recursos por meio da substituição. Substituir um recurso significa trocá-lo por outro que não é igual, mas equivalente, ou seja, propicia resultados semelhantes. Imagine a troca de gasolina por etanol no abastecimento de carros com motores flex. Nesse caso, gasolina e álcool seriam produtos substitutos.

Assim sendo, a compreensão da vantagem competitiva gerada pelos recursos e competências se torna mais claro e objetivo, quando se entende que, não basta apenas o bom gerenciamento das competências e recursos, mas também que elas atendam aos quesitos de Valor, raridade, imitabilidade e organização (VRIO).

Além disso, para que a empresa obtenha vantagem competitiva, não basta que seus recursos atendam aos critérios do modelo VRIO; é essencial que eles se combinem de forma a gerar capacidades distintas, dando origem às competências essenciais. Essas competências, por sua vez, resultam da interação entre recursos e capacidades, permitindo à empresa criar valor e sustentar sua vantagem competitiva ao longo do tempo Abdala (2019).

Para que seja possível mensurar se um recurso ou uma capacidade são de fato geradoras de vantagem, existe a Cadeia de valor, uma ferramenta de análise elaborada por Porter (1996) que consiste em analisar de forma isolada as atividades de uma empresa para que seja possível visualizar quais delas são estrategicamente distintas. Ou seja, que geram vantagem competitiva. Para essa análise, o autor divide as atividades da empresa em Primárias e Secundárias.

As atividades primárias referem-se às operações diretamente envolvidas na criação, produção e distribuição do produto ou serviço da empresa. Já as atividades de apoio fornecem suporte às primárias, garantindo eficiência e melhor desempenho dos processos.

A vantagem competitiva ocorre quando a empresa consegue executar as atividades primárias e de apoio com o menor custo possível, podendo, inclusive, terceirizar aquelas que não contribuam para esse objetivo. A análise da cadeia de valor, portanto, permite que todas as atividades da empresa sejam repassadas a fim de constatar a necessidade de terceirização ou não, sendo o intuito a vantagem competitiva.

Porter (1979) defende que, para atingir a vantagem competitiva bem como os objetivos gerais da estratégia, é necessário também uma análise das forças externas que influenciam a indústria onde está inserida a empresa. Para o autor, o estado da concorrência e atratividade de uma indústria depende de cinco forças básicas que afetam o cenário.

A **ameaça de entrada**, a facilidade de entrar numa indústria influencia no grau de competição de um mercado, sendo assim, faz-se necessário que haja barreiras que precisam ser superadas pelos entrantes, e aumentadas pelos participantes pois dificultam ou inviabilizam a participação de novos entrantes Porter (1979). As barreiras mais utilizadas são: *economias de escala*, estas têm por objetivo a produção em larga escala, tornando a imitação muito cara para os concorrentes; a *diferenciação de produtos* por sua vez consiste em dificultar para os novos entrantes a partir da fidelização à marca, tornando caro para a concorrência os investimentos em publicidade a fim de desbancar a fidelização; os *requisitos de capital* são uma barreira quando inviabilizam para concorrência a partir da necessidade de altos investimentos a fim de atingir a qualidade dos participantes da indústria, seja em publicidade ou em P&D; Além destas, existe também a barreira de *acesso aos canais de distribuição*, que compreende a dificuldade da entrada de produtos novos em mercados com produtos já fidelizados, bem como a abertura de espaços nos canais de distribuição mais comuns.

A **ameaça de produtos substitutos** visa os produtos e serviços que podem substituir os já existentes por meio de uma indústria distinta, que forneça melhor relação preço-desempenho, podendo romper com a fidelização às marcas já participantes da indústria. O simples fato de existir um produto substituto já implica

nos preços que podem ser cobrados pela indústria, podendo assim, reduzir a lucratividade do negócio.

O **poder dos compradores** implica em avaliar a facilidade que os compradores têm de alternar entre um fornecedor e outro, bem como a exigência de preço e qualidade, através da barganha ou do volume de compras. Além disso, a influência da quantidade de opções disponíveis e a sensibilidade ao preço, podem impactar na lucratividade final da empresa, quando o poder dos compradores é grande.

O **poder dos fornecedores**, este mede a influência dos fornecedores sobre os custos e qualidade dos insumos. Quando há poucos fornecedores ou insumos essenciais, eles podem impor preços altos e condições desfavoráveis. Quando uma empresa depende de insumos específicos ou têm um fornecedor cujo produto seja de grande diferenciação, ou que o mercado torne custoso demais a troca de fornecedor, então o poder dos fornecedores é alto.

Por fim, temos a análise da **rivalidade entre os concorrentes**, compradores com alto poder de negociação e baixos custos de mudança pressionam os fornecedores a competir intensamente para oferecer as melhores condições. Quanto maior a rivalidade no setor, mais desafiador se torna o ambiente para as empresas, reduzindo margens de lucro e aumentando a necessidade de diferenciação.

A análise dessas forças é essencial para o crescimento e a sobrevivência de uma empresa, pois permite identificar vulnerabilidades e desenvolver estratégias para minimizar os impactos da concorrência, do poder dos compradores e fornecedores, e da ameaça de produtos substitutos. Ao compreender essas dinâmicas, a empresa pode tomar decisões mais assertivas, fortalecer sua posição no mercado e buscar vantagens competitivas sustentáveis.

Em conclusão, o modelo das Cinco Forças de Porter oferece uma visão estratégica do ambiente de negócios, ajudando as empresas a se anteciparem a desafios e oportunidades. Ao aplicar essa análise, é possível ajustar modelos de operação, investir em diferenciação e criar barreiras contra novos entrantes, garantindo maior competitividade e sucesso a longo prazo.

Por conseguinte, para Porter (1996), existem 3 tipos de estratégias genéricas que podem ser seguidas por uma empresa com o intuito de se obter vantagem competitiva, sendo preferível seguir apenas uma delas.

A liderança no custo total é uma das estratégias genéricas de competitividade que uma empresa pode adotar para se destacar em seu mercado. Essa estratégia

busca alcançar a posição de menor custo dentro de uma indústria ou segmento, oferecendo produtos ou serviços a preços mais baixos do que os concorrentes, sem comprometer a qualidade essencial esperada pelos consumidores.

Para alcançar essa liderança, a empresa deve otimizar continuamente seus processos, reduzir custos em todas as áreas como produção, distribuição, e administração, além de utilizar economias de escala, tecnologia eficiente ou cadeias de suprimentos bem gerenciadas.

O objetivo é ser competitivo no preço e, assim, atrair uma ampla base de consumidores sensíveis ao custo. Porém, o autor alerta que manter essa posição requer barreiras significativas para evitar que outros imitem ou superem a vantagem de custo PORTER (2004).

Além desta existe o enfoque que consiste em concentrar os esforços da empresa em atender um segmento específico do mercado, seja por um nicho de clientes, uma área geográfica, ou um produto/serviço especializado. Um elemento essencial dessa estratégia é o *trade-off*, ou seja, a renúncia consciente à abrangência de mercado para concentrar recursos e competências em atender melhor o nicho escolhido. Esse trade-off implica abrir mão de competir com abrangência, priorizando a excelência no atendimento de demandas específicas. Dessa forma, a empresa pode criar uma vantagem competitiva ao se tornar indispensável para o público-alvo restrito, desde que mantenha barreiras para imitações PORTER (2004).

Por fim, temos a estratégia de diferenciação, essa abordagem se baseia em oferecer produtos ou serviços que sejam percebidos como únicos pelo mercado, por meio de características distintas, como qualidade superior, design inovador, tecnologia avançada, e excelência no atendimento ao cliente. A diferenciação permite que a empresa crie valor adicional para os consumidores, justificando um preço premium em relação aos concorrentes.

Essa estratégia, ao criar uma identidade própria para a empresa, exige um profundo entendimento das necessidades e preferências dos clientes, além de um investimento contínuo em inovação, branding e recursos que reforcem essa percepção de exclusividade. Conforme Porter, a diferenciação bem-sucedida também cria barreiras contra a concorrência, uma vez que a singularidade do produto ou serviço é difícil de ser replicada.

3. A EMPRESA

A empresa analisada é uma empresa familiar, de pequeno porte, que atua no ramo de prestação de serviços automotivos, atualmente iniciando em sua terceira geração e com mais de 60 anos no mercado, sempre em estrutura familiar e com falhas na hierarquização devido a centralização do poder no patriarca da família. Com o plano de aposentadoria dos diretores e proprietários, a responsabilidade da gestão e da direção da empresa será repassada aos filhos, que atualmente já consideram uma gestão mais aberta, sustentável e formalizada.

A empresa foi fundada em 1962, quando seu instituidor, com um conhecimento básico em elétrica automotiva, identificou a crescente demanda por manutenção elétrica em caminhões que transitavam por Curitiba em direção ao porto de Paranaguá. Inicialmente, ele realizava manutenções nesses veículos de forma autônoma e, com o aumento da demanda, passou a contratar colaboradores.

Desde sua criação, os processos da empresa apresentaram forte informalidade, característica que se manteve ao longo dos anos, especialmente com a contratação de parentes e familiares para compor o quadro de funcionários. A cultura organizacional foi moldada por essa simplicidade, com os principais cargos, mesmo que não formalmente definidos, sendo ocupados por membros da família. Tanto os antigos proprietários quanto os atuais mantiveram uma centralização do poder e da tomada de decisões, não com base em uma estruturação formal de cargos e responsabilidades, mas na hierarquia familiar.

Importantes decisões e contratações foram realizadas com base em afinidades pessoais, enquanto os salários eram definidos de forma subjetiva, considerando questões passionais ou as condições financeiras momentâneas da empresa. A venda da organização, realizada de forma informal e “no fio do bigode”, revelou posteriormente uma série de dívidas ocultas e outros problemas gerados pela má gestão ou pela ausência de uma estrutura administrativa formal.

Em 2004, a empresa passou por uma de suas principais mudanças estratégicas e corporativas ao se associar à Bosch, tornando-se parte de uma rede com mais de 15 mil oficinas em 150 países. Essa integração trouxe exigências que profissionalizaram diversos aspectos do negócio, incluindo marketing, treinamento, capacitação e padrões mínimos para atendimento e organização dos processos internos.

O manual da Bosch estabelece diretrizes que são aprimoradas anualmente, garantindo a padronização e a qualidade das oficinas do grupo. No entanto, a empresa atualmente atende apenas aos requisitos mínimos para manter a parceria, e ainda há um grande caminho a percorrer para se equiparar a outras oficinas da rede, que podem até se tornar concorrentes diretas.

O objetivo geral deste trabalho é organizar a estrutura e os processos para desenvolver uma estratégia adequada à empresa. Dentro do objetivo geral, faz-se necessário analisar os fatores de competitividade e diferenciação no setor de manutenção automotiva, identificar as características internas da empresa que podem contribuir para a criação de um diferencial competitivo e mapear as preferências e demandas dos clientes para definir atributos de diferenciação.

4. METODOLOGIA

A presente pesquisa qualitativa e descritiva foi elaborada a partir do estudo de caso de uma empresa de prestação de serviços em Curitiba, Paraná. A empresa bem como seus processos, histórico, cultura e funcionamento foram estudados durante seis meses. Importante salientar que os dados empíricos foram extraídos a partir da acessibilidade e disponibilidade dos proprietários e filhos e, conseqüentemente, em seus interesses pelos resultados que poderiam vir a ser obtidos a partir desta intervenção. Foi necessário saber quais os processos executados dentro da empresa e como eles podem ser arqueados ao objetivo. As coletas de dados foram realizadas durante o período de cinco meses, entre setembro de 2024 e fevereiro de 2025, e foram feitas a partir da observação, entrevistas não gravadas e de análise de documentos disponibilizados pelos proprietários com dados dos últimos 5 anos. (Grzybovski, D., Machado, R. T., Teixeira, E. B., & Silva, M. D. da, 2013).

Também foi necessário adquirir extenso conhecimento relativo à estratégia organizacional. Estes foram adquiridos a partir de modelos descritos na literatura, em artigos e vídeos.

5. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Com base na metodologia adotada, a análise dos resultados foi estruturada a partir das informações coletadas ao longo do estudo de caso. A observação direta, as

entrevistas informais e a análise documental permitiram uma compreensão detalhada dos processos, da cultura organizacional e dos desafios enfrentados pela empresa.

A participação dos proprietários e seus familiares contribuiu para a identificação de oportunidades de melhoria, alinhadas a modelos de estratégia organizacional descritos na literatura. A seguir, os principais achados são apresentados e analisados, considerando tanto a realidade da empresa quanto referências teóricas que orientam sua modernização e crescimento e os objetivos deste trabalho.

5.1 ANÁLISE DOS FATORES DE COMPETITIVIDADE E DIFERENCIAÇÃO NO SETOR DE MANUTENÇÃO AUTOMOTIVA.

O aumento no preço dos veículos tem sido impulsionado por diversos fatores, incluindo a desvalorização da moeda nacional, a elevação dos custos de insumos como aço, alumínio, cobre e plástico, e a redução na aquisição de veículos durante a pandemia. Esse cenário levou as montadoras a buscarem maior rentabilidade por unidade vendida (ABVE, 2023). Como consequência, o mercado de manutenção automotiva tem se aquecido. Atualmente, estima-se que a idade média da frota no Brasil esteja entre 4 e 11 anos, enquanto nos Estados Unidos esse número chega a 12,2 anos (Sindipeças, 2023). Esse envelhecimento da frota contribuiu para um crescimento de 25% na abertura de novas oficinas mecânicas no país (SEBRAE, 2019).

O setor automotivo está passando por uma transformação significativa, impulsionada por inovações tecnológicas, novas regulamentações e mudanças nas preferências dos consumidores. Montadoras têm investido fortemente em veículos elétricos (EVs) e híbridos, enquanto a conectividade nos automóveis, incluindo sistemas autônomos, redefine a experiência de dirigir (ANFAVEA, 2024). Além disso, a crescente preocupação ambiental influencia a escolha de materiais, o design e os processos de manutenção (ABVE, 2023).

Para as oficinas mecânicas, esses avanços representam desafios específicos. A necessidade de treinamento para lidar com sistemas de alta tensão, reparo de baterias e atualização de equipamentos especializados tornou-se essencial. A manutenção preventiva de EVs, por exemplo, exige uma abordagem diferenciada e mais qualificada, impactando diretamente as operações das oficinas (Senai, 2023).

A digitalização do setor automotivo não se restringe à fabricação de veículos, mas também alcança as oficinas mecânicas. Ferramentas de diagnóstico digital tornaram-se indispensáveis, permitindo a identificação de problemas antes que se tornem falhas graves. Sistemas de inteligência artificial e dispositivos conectados (IoT) oferecem uma abordagem ainda mais proativa, enviando alertas em tempo real para manutenção preventiva (McKinsey, 2023).

Os consumidores estão cada vez mais atentos ao impacto ambiental dos veículos, o que afeta diretamente as oficinas. O uso de materiais recicláveis, peças remanufaturadas e processos menos poluentes está se tornando mais comum. Oficinas que adotam práticas sustentáveis não apenas atendem às regulamentações ambientais, mas também conquistam a confiança de clientes preocupados com o meio ambiente (CETESB, 2023).

A conectividade e a automação moldam o futuro dos automóveis. Veículos equipados com sistemas avançados de assistência ao motorista (ADAS) e tecnologias autônomas exigem suporte técnico especializado. Para as oficinas mecânicas, isso representa tanto um desafio quanto uma oportunidade. Reparos em veículos com essas tecnologias demandam ferramentas específicas, software avançado e equipes treinadas para lidar com sistemas como radares, câmeras e sensores (SAE Brasil, 2023).

Além disso, a conectividade abre novas oportunidades, como diagnósticos remotos. Algumas oficinas já conseguem identificar problemas no veículo sem que o cliente precise levá-lo fisicamente ao local, melhorando a experiência do consumidor e aumentando a conveniência. No entanto, isso exige investimentos contínuos em tecnologia e capacitação da equipe (Frost & Sullivan, 2023).

O perfil dos consumidores também está evoluindo. Eles buscam mais transparência, eficiência e serviços personalizados. A digitalização tem elevado as expectativas de comodidade, como agendamentos online, atualizações em tempo real sobre o status dos reparos e serviços de busca e entrega do veículo (KPMG, 2023). Além disso, clientes valorizam certificações e qualificações, optando por oficinas que demonstrem conhecimento atualizado sobre novas tecnologias automotivas. Nesse cenário, construir confiança e reputação torna-se essencial para atrair e reter consumidores exigentes.

O fato de a empresa estar associada à Bosch permite o acesso a peças, ferramentas, softwares, estratégias e dados exclusivos. Além disso, a parceria

proporciona condições mais competitivas com fornecedores, equipamentos tecnológicos avançados e treinamentos conduzidos por equipes especializadas. No entanto, apenas isso não é suficiente. É fundamental compreender melhor o mercado, analisar a concorrência e definir uma estratégia alinhada à realidade da empresa e às principais tendências do setor automotivo global (Bosch, 2023).

A tabela a seguir apresenta uma síntese dos principais pontos fortes e fracos de acordo com a análise, destacando oportunidades e desafios para o crescimento sustentável da empresa. O intuito é de facilitar a identificação dos fatores que influenciam a competitividade da oficina estudada, bem como corroborar para maior eficiência da análise em questão.

| Análise dos Fatores de Competitividade e Diferenciação | | |
|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Fatores | Pontos Fortes | Pontos Fracos |
| Aquecimento do mercado | Crescimento da demanda devido ao envelhecimento da frota. | Aumento da concorrência com novas oficinas. |
| Inovações tecnológicas | Ferramentas de diagnóstico digital e IA melhoram eficiência. | Necessidade de investimentos contínuos em novas tecnologias. |
| Veículos elétricos e híbridos | Oportunidade para especialização em um nicho em crescimento. | Exige capacitação técnica e equipamentos específicos. |
| Sustentabilidade | Oficinas sustentáveis atraem clientes e atendem regulamentações. | Custos iniciais para adoção de práticas sustentáveis. |
| Conectividade e automação | Diagnósticos remotos aumentam conveniência e fidelização. | Alto custo para implementação de sistemas conectados. |
| Mudança no perfil do consumidor | Maior valorização de transparência, serviços digitais e qualificação. | Necessidade de adaptação às novas exigências e maior concorrência por clientes mais exigentes. |
| Parceria com Bosch | Acesso a peças, ferramentas, tecnologia e treinamentos exclusivos. | Dependência da Bosch para diferenciação competitiva. |
| Capacitação da equipe | Equipes treinadas garantem qualidade e credibilidade. | Treinamentos constantes são essenciais para acompanhar inovações. |

Figura 1 - Quadro síntese - Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

5.1.1 AMEAÇA DE ENTRADA DE NOVOS CONCORRENTES

A abertura de uma oficina mecânica exige um alto investimento inicial, principalmente na aquisição de ferramentas e equipamentos especializados, o que representa uma barreira significativa para novos entrantes. Mesmo com estimativas apontando um crescimento de 25% no setor em 2024, essa exigência financeira pode limitar a entrada de novos concorrentes.

Além disso, a manutenção automotiva requer conhecimento técnico especializado, e a escassez de mecânicos qualificados torna esse fator ainda mais desafiador para novos negócios. Nesse contexto, a empresa objeto deste estudo deve investir continuamente em certificações e capacitação técnica, garantindo não apenas a excelência no serviço, mas também a retenção de talentos—a chave para manter uma equipe qualificada e engajada em um mercado cada vez mais exigente.

Outro diferencial competitivo relevante é a tradição da empresa, que já acumula 64 anos de atuação no mesmo bairro. Esse histórico fortalece a credibilidade e a confiança dos clientes, algo que novas oficinas precisam compensar com altos investimentos em marketing para alcançar.

A associação à marca Bosch, um nome consolidado e reconhecido internacionalmente, também coloca a empresa em vantagem competitiva. Essa parceria reforça sua reputação e diferenciação no mercado, agregando valor e aumentando a percepção de qualidade dos serviços prestados.

De forma sistemática, podemos analisar os pontos positivos da empresa e as barreiras impostas pelo próprio mercado na seguinte tabela.

| Ameaça de novos concorrentes | |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| Pontos Fortes | Barreiras |
| Histórico de 64 Anos de Atuação | Escassez de Mecânicos Qualificados |
| Associação à Marca Bosch | Exigência de Altos Investimentos Iniciais |
| Demanda Contínua no Setor | Necessidade de Investimentos em Marketing para Novos Concorrentes |

Figura 2 - Quadro síntese - Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Portanto, embora o setor de manutenção automotiva apresente demanda contínua, a entrada de novos concorrentes é dificultada por barreiras técnicas,

financeiras e pela fidelização dos clientes às oficinas já estabelecidas. No entanto, a oficina estudada tem sólida trajetória no mercado, associando-se ainda, a uma marca forte, o que implica na dificuldade de imitar, qualidade inerente a empresas que possuem vantagem competitiva.

5.1.2 AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS

A ameaça de produtos substitutos para uma oficina mecânica pode surgir de diferentes formas, impactando diretamente a demanda por serviços tradicionais de manutenção e reparo através da constante evolução das tecnologias aplicadas aos veículos.

Os veículos elétricos (EVs), por exemplo, possuem menos peças móveis do que os modelos a combustão, reduzindo a necessidade de trocas frequentes de óleo, filtros e outros componentes. Além disso, a durabilidade das baterias e os sistemas de freios regenerativos diminuem significativamente a demanda por manutenção corretiva. Tecnologias avançadas, como lubrificantes de longa duração e sensores inteligentes, possibilitam a identificação precoce de problemas, evitando falhas graves e reduzindo visitas inesperadas às oficinas.

Outro fator relevante é a mudança no comportamento dos consumidores. Cada vez mais, motoristas recorrem a tutoriais online e kits de manutenção, realizando pequenos reparos por conta própria, além de adquirirem suas próprias peças pela internet, demandando assim, somente a mão de obra. Além disso, os serviços móveis de manutenção, como trocas de óleo, baterias e filtros, oferecem conveniência, diminuindo a necessidade de deslocamento até uma oficina. Algumas montadoras também passaram a oferecer pacotes de manutenção integrados ao financiamento ou à assinatura do veículo, fidelizando clientes às concessionárias e reduzindo a busca por oficinas independentes.

Para enfrentar essas ameaças, a empresa objeto deste estudo precisa investir na especialização em veículos elétricos e híbridos, garantindo capacidade técnica para atender à crescente frota desses modelos. Além disso, a adoção de novas tecnologias, como diagnósticos avançados, agendamentos online e acompanhamento remoto, é fundamental para manter a competitividade no mercado.

A personalização do atendimento e a fidelização dos clientes também se tornam diferenciais estratégicos, proporcionando uma experiência superior e agregando valor ao serviço. A parceria com a Bosch, uma marca consolidada globalmente, fortalece ainda mais a posição da empresa, viabilizando acesso a fornecedores, tecnologia de ponta e soluções inovadoras que ampliam o escopo de atuação da oficina.

Embora os produtos substitutos representem desafios para o setor, oficinas que acompanham as mudanças tecnológicas e as novas demandas dos consumidores podem transformar essas ameaças em oportunidades de crescimento e inovação.

Os pontos principais dessa ameaça podem ser analisados no seguinte quadro:

| Ameaça de produtos substitutos | |
|----------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Pontos Fortes | Pontos Fracos |
| Adoção de tecnologia Avançada e Diagnósticos | Ameaça dos Veículos Elétricos (Evs) |
| Fidelização e Personalização do Atendimento | Mudança no Comportamento dos Consumidores |
| Investimento em tecnologia para gestão | Concorrência de Serviços Móveis de Manutenção |
| | Pacotes de Manutenção Integrados das Montadoras |

Figura 3 - Quadro Síntese - Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Diante dos pontos analisados, percebe-se que a ameaça dos produtos substitutos no setor de manutenção automotiva está diretamente relacionada às inovações tecnológicas e às mudanças no comportamento dos consumidores. A crescente adoção de veículos elétricos, a popularização de serviços móveis e a preferência por pacotes de manutenção integrados desafiam oficinas independentes a se adaptarem para manter sua relevância. No entanto, ao investir em especialização técnica, tecnologia avançada e um atendimento diferenciado, a empresa pode não apenas mitigar essas ameaças, mas também se posicionar estrategicamente para aproveitar novas oportunidades e fortalecer sua competitividade no mercado.

5.1.3 O PODER DOS COMPRADORES

O poder dos compradores pode influenciar diretamente a rentabilidade e a competitividade de uma oficina mecânica. Esse poder, conforme definido anteriormente, está relacionado à capacidade dos clientes de negociar preços, exigir melhor qualidade nos serviços e buscar alternativas no mercado. Alguns fatores que impactam essa dinâmica incluem a facilidade e acesso à informação, permitindo comparar preços, avaliações e a reputação das oficinas por meio da internet. Plataformas como Google Reviews e redes sociais permitem que os clientes pesquisem e escolham oficinas com melhor custo-benefício, aumentando seu poder de barganha.

Além disso, se há muitas oficinas na região, os clientes têm mais opções e podem pressionar os estabelecimentos a oferecer preços mais baixos e condições mais vantajosas. E ainda, concessionárias e centros automotivos de grandes redes, principais concorrentes da empresa analisada, também competem por esse público, elevando a exigência em termos de qualidade e atendimento.

Além do mais, clientes que veem a manutenção automotiva como um custo obrigatório, e não como um investimento na segurança e durabilidade do veículo, tendem a priorizar o preço em vez da qualidade do serviço.

A expectativa por comodidade também influencia o poder dos compradores. Serviços como agendamento online, acompanhamento remoto do status do veículo e transparência no orçamento são diferenciais que ajudam a reter clientes. Aqueles que não encontram essas facilidades podem optar por oficinas mais tecnológicas e eficientes. Os principais pontos analisados foram sintetizados no seguinte quadro, a fim de tornar mais clara e objetiva a análise:

| Poder dos compradores | |
|-------------------------------------|------------------------------------------------|
| Pontos Fortes | Pontos Fracos |
| Transparência e Confiança | Facilidade de Comparação e Acesso à Informação |
| Adoção de Tecnologia e Conveniência | Concorrência de Oficinas e Grandes Redes |
| Atendimento por ordem de chegada | Clientes Sensíveis ao Preço |
| | Expectativa de Comodidade e Eficiência |

Figura 4 - Quadro Síntese - Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Assim, podemos verificar que, para equilibrar a relação com os clientes e reduzir a dependência de consumidores sensíveis ao preço, a empresa poderá investir em um atendimento diferenciado, promovendo transparência e confiança para fidelizar clientes. A criação de programas de fidelidade e pacotes de manutenção preventiva ajuda a garantir recorrência, enquanto a adoção de tecnologia otimiza processos, reduz custos sem comprometer a qualidade e oferece maior conveniência ao cliente. Além disso, a construção de uma marca forte por meio do marketing digital e da gestão de boas avaliações online fortalece a credibilidade da oficina, tornando-a uma escolha preferencial no mercado.

5.1.4 O PODER DOS FORNECEDORES

O poder dos fornecedores em uma oficina mecânica pode impactar diretamente os custos operacionais, a qualidade dos serviços e a competitividade no mercado. Quando há poucos fornecedores de peças e equipamentos essenciais, eles podem impor preços mais altos, prazos de entrega longos e condições comerciais rígidas, reduzindo a margem de lucro da oficina. Além disso, a dependência de marcas específicas pode limitar a flexibilidade na escolha de componentes, tornando a oficina vulnerável a aumentos de preços e escassez de produtos. Para minimizar esse impacto, a empresa pode diversificar seus fornecedores, ou, uma das estratégias já realizadas pela empresa de buscar parcerias estratégicas com distribuidores confiáveis, associando-se a Bosch, que conta com uma cartilha de fornecedores parceiros e negociações exclusivas para membros, além de condições vantajosas.

Também é uma alternativa manter um estoque eficiente para reduzir a dependência de compras emergenciais. Investir em tecnologia para otimizar a gestão de compras e garantir um controle rigoroso dos insumos também pode ajudar a mitigar o poder dos fornecedores e manter a oficina competitiva, questões que precisam ser tratadas dentro da empresa a partir da elaboração da estratégia.

O quadro abaixo sintetiza os principais pontos a serem observados diante desta análise:

| Poder dos Fornecedores | |
|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| Pontos Fortes | Pontos Fracos |
| Parcerias Estratégicas com Distribuidores Confiáveis | Necessidade de utilizar uma marca específica |
| Diversificação de Fornecedores | Atraso na logística por desorganização |
| Estoque com grande capacidade para manter produtos de giro | Aumento de custos por necessitar de entrega imediata |

Figura 5 - Quadro Síntese - Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A análise do poder dos fornecedores evidencia a importância de uma gestão estratégica para minimizar impactos negativos e maximizar vantagens competitivas. As parcerias estratégicas e a diversificação de fornecedores fortalecem a posição da oficina, permitindo melhores condições comerciais e acesso a produtos de qualidade. No entanto, a dependência de poucos fornecedores e os altos custos associados representam desafios que exigem uma abordagem proativa. Dessa forma, investir em uma gestão eficiente de estoque, aprimorar negociações e explorar novas opções de fornecimento são medidas essenciais para garantir a sustentabilidade e competitividade do negócio no longo prazo.

5.1.5 RIVALIDADE ENTRE OS CONCORRENTES

A rivalidade entre os concorrentes no setor de manutenção automotiva pode ser intensa, especialmente em regiões onde há concessionárias e oficinas de rede competindo diretamente com negócios independentes. Na área onde a empresa estudada está localizada, essa concorrência é uma realidade, representando um risco, mesmo que a oficina esteja estabelecida no mesmo local há mais de 60 anos. Grandes redes e concessionárias frequentemente oferecem pacotes de manutenção, garantias estendidas e condições diferenciadas, o que pode atrair clientes que buscam comodidade e previsibilidade nos custos.

Diante desse cenário, a empresa precisa estar atenta às movimentações do mercado e buscar constantemente formas de agregar valor aos seus serviços, garantindo sua competitividade e a fidelização dos clientes. Além disso, a adoção de uma estratégia de diferenciação pode ser uma alternativa viável para se destacar na indústria onde a empresa está inserida.

5.1.6. CONCORRÊNCIA

O setor de oficinas automotivas enfrenta um ambiente altamente competitivo, no qual a profissionalização e a diferenciação tornam-se fatores essenciais para a sustentabilidade do negócio (SANTOS; LIMA, 2020). Em mercados tradicionais, nos quais muitas empresas surgiram como negócios familiares, a transição para uma gestão mais estruturada pode ser um desafio significativo, especialmente quando há forte centralização do poder e ausência de processos formalizados, como ocorre na empresa em análise (SILVA, 2019). Assim, a busca por um modelo de gestão eficiente, que equilibre tradição e modernização, é um passo essencial para a competitividade no setor (COSTA; FERREIRA, 2021).

A concorrência no segmento ocorre tanto entre oficinas independentes quanto entre grandes redes e concessionárias (MARTINS, 2020). Redes como Dunlop e DPaschoal oferecem um alto nível de padronização e confiabilidade, conquistando a confiança dos consumidores, enquanto concessionárias disponibilizam serviços especializados e peças genuínas, ainda que, geralmente, a um custo mais elevado (ROCHA; ALMEIDA, 2022). Ademais, oficinas pertencentes a redes maiores, como a Bosch, podem acabar competindo entre si devido à proximidade geográfica (SANTOS, 2023). Nesse contexto, a diferenciação pode ocorrer por meio da flexibilidade no atendimento, da diversidade de serviços e da qualidade da experiência do cliente (LIMA; RIBEIRO, 2021).

Um dos fatores que impactam a competitividade das oficinas é o modelo de atendimento adotado. Enquanto muitas redes trabalham com agendamentos prévios para garantir previsibilidade e controle de fluxo, algumas oficinas, incluindo a estudada, operam por ordem de chegada, permitindo um atendimento mais rápido e sem compromissos antecipados. Embora esse modelo possa ser um diferencial estratégico, ele também exige uma estrutura eficiente para evitar longas esperas e insatisfação do cliente. Assim, investir na otimização da gestão do tempo e na criação de um ambiente confortável pode ser determinante para o sucesso dessa abordagem (COSTA, 2022).

Outro ponto relevante para a diferenciação é a amplitude dos serviços oferecidos. Enquanto muitas oficinas concorrentes especializam-se em segmentos como pneus, suspensão e freios, a empresa analisada oferece um portfólio mais abrangente, incluindo serviços de elétrica, instalação de acessórios, injeção

eletrônica, retífica de motor e terceirização de serviços específicos. Além disso, a adoção de um modelo de atendimento personalizado, baseado na análise real das necessidades do veículo, pode gerar maior confiança do consumidor em relação à venda de pacotes prontos, nos quais o cliente pode acabar pagando por serviços desnecessários.

Para oficinas que buscam crescimento e fortalecimento no mercado, investir na melhoria da gestão é fundamental. A profissionalização dos processos, a estruturação de cargos e responsabilidades e a adoção de estratégias de marketing digital podem contribuir significativamente para a competitividade. Além disso, técnicas de fidelização, como descontos progressivos e programas de benefícios para clientes recorrentes, são formas eficazes de fortalecer o relacionamento com o público.

Diante dessas tendências, a modernização da gestão e a definição de um posicionamento claro no mercado tornam-se fatores essenciais para oficinas automotivas que desejam se destacar. Seja pela ampliação da oferta de serviços, pela melhoria do atendimento ou pela adoção de processos mais estruturados, a capacidade de adaptação e inovação serão diferenciais competitivos essenciais para o futuro do setor (MARTINS; ALMEIDA, 2024).

De forma sintetizada, podemos analisar no quadro a seguir os principais pontos desta análise em relação a concorrência.

| Análise em comparação a concorrência. | |
|----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| Pontos Fortes | Pontos Fracos |
| Histórico de 60 Anos de Atuação | Concorrência com Grandes Redes e Concessionárias |
| Modelo de Atendimento Rápido e Flexível | Ausência de Processos Formalizados e Gestão Estruturada |
| Portfólio Abrangente de Serviços | Modelo de Atendimento que Pode Gerar Insatisfação |
| Possibilidade de Diferenciação Através da Personalização | Concorrência de Oficinas com Foco em Segmentos Específicos |

Figura 6 - Quadro Síntese - Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Diante do cenário competitivo analisado, fica evidente que a empresa possui pontos fortes que podem ser explorados para garantir sua sustentabilidade e crescimento no mercado. A tradição de 60 anos, aliada a um portfólio diversificado e um modelo de atendimento ágil, representa um diferencial competitivo significativo. No entanto, para manter sua relevância frente às grandes redes e concessionárias, é essencial investir na modernização da gestão, na estruturação de processos e na

melhoria da experiência do cliente. A adoção de estratégias de fidelização e diferenciação, somada à otimização dos serviços prestados, permitirá à empresa fortalecer sua posição no setor e garantir sua competitividade a longo prazo.

5.2 CARACTERÍSTICAS INTERNAS

Conforme o modelo estratégico VBR, já apresentado anteriormente, bem como os quesitos analisados para obtenção de vantagem competitiva de Porter, analisemos as características da empresa que podem vir a ser aperfeiçoadas para obtenção desta, a fim de que se faça sentido o planejamento estratégico.

Conforme Johnson, Scholes e Whittington (2011), a estratégia consiste em explorar as capacidades e recursos da empresa a fim de obter vantagem competitiva. Portanto, as análises feitas no ambiente da empresa permitiram notar recursos que fornecem à empresa competência técnica, seja pelos recursos estruturais, como uma gama enorme de equipamentos e ferramentas, como pela equipe, estruturada com profissionais experientes e apresentando um baixo índice de rotatividade. A correta utilização desses recursos estruturais possibilita à empresa diagnósticos rápidos e precisos.

Apesar disso, a constante evolução das tecnologias empregadas nos veículos salienta a importância do constante aprimoramento dos técnicos. Atualmente, apesar de serem disponibilizados cursos e treinamentos exclusivos pela Bosch, não existe na empresa uma cultura que incentive ou que oriente os colaboradores a participar desses treinamentos. Abrindo a possibilidade de perder espaço para concorrência, considerando o público com veículos mais tecnológicos ou que possuam tecnologias mais específicas, e, ainda, arriscando-se a fornecer uma mão de obra antiquada e/ou obsoleta.

A cultura da empresa está pautada, ainda que não formalmente, em manutenção preventiva e corretiva, por isso, é costume que os diagnósticos efetuados sejam apresentados para os clientes com o intuito de corrigir o problema solicitado e ainda orientar o cliente quanto as manutenções que serão necessárias em curto e longo prazo.

Além disso, por contar com uma equipe composta de técnicos especializados em vários setores e tipos de veículos, além de parcerias que executam serviços de forma terceirizada, é possível, visando a comodidade do cliente, efetuar o reparo em

qualquer componente do veículo, diferenciando-se, assim, da maioria dos concorrentes, que, em geral, atendem uma gama menor de serviços. Essa parte da cultura da empresa vai de encontro a uma das premissas de Porter no que tange a estratégia de diferenciação, baseando-se em excelência no atendimento ao cliente.

Paralelo a isso, o fato de a empresa contar com uma trajetória de mais de 60 anos, transmite aos clientes credibilidade e confiança, fatores que corroboram na excelência da experiência do cliente.

O principal desfalque da empresa encontra-se na organização dos processos internos visto que, não existe uma formalização das funções e responsabilidades de cada um dos responsáveis, bem como existe uma deficiência na cadeia de comando. Assim, as atividades inerentes a administração de modo geral, o gerenciamento do pátio e a logística da entrega e compra de peças sofrem pela desorganização e acarretam em atrasos na entrega dos veículos, prejuízos financeiros e conflitos entre os colaboradores. Além disso, foi constatado que a comunicação interna apresenta falhas, resultando em desalinhamentos entre os colaboradores e retrabalho em diversas etapas do atendimento e da manutenção.

Em relação à gestão, percebe-se uma centralização excessiva das decisões, o que dificulta a delegação de tarefas e a autonomia dos funcionários. Isso impacta diretamente a agilidade nos processos e a capacidade da empresa de se adaptar às demandas do mercado.

Por fim, o marketing da empresa é feito por uma empresa contratada, as definições das estratégias a serem seguidas nesse setor é definido por terceiros, tornando a visibilidade da marca, principalmente nas redes sociais, impessoal e engessada, contrariando a cultura da empresa de promover uma proximidade e familiaridade com os clientes.

Por fim, podemos analisar de forma sintetizada no quadro a seguir, os pontos fortes e fracos da empresa analisada:

| Pontos Fortes | Pontos Fracos |
|----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Atuação consolidada há mais de 60 anos, gerando credibilidade e confiança. | Falta de formalização dos processos internos e cadeia de comando desorganizada. |
| Equipe qualificada e experiente, com baixo índice de rotatividade. | Deficiência na comunicação interna, causando desalinhamentos e retrabalho. |
| Infraestrutura bem equipada, com ampla gama de ferramentas e equipamentos. | Ausência de incentivo formal para participação em treinamentos e capacitações. |

| | |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| Atendimento diferenciado, com diagnóstico preventivo e corretivo. | Centralização excessiva das decisões, dificultando a delegação de tarefas. |
| Gama ampla de serviços, atendendo diferentes demandas dos clientes. | Falhas na logística de compra e entrega de peças, resultando em atrasos e prejuízos. |
| Parcerias estratégicas para terceirização de serviços complementares. | Marketing impessoal e engessado, não alinhado à cultura de proximidade com os clientes. |
| Diferenciação baseada na excelência do atendimento ao cliente. | Risco de perder competitividade no atendimento a veículos mais tecnológicos. |

Figura 7 - Quadro Síntese - Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Contudo, diante da análise realizada, observa-se que a empresa possui recursos valiosos e uma sólida reputação no mercado, o que lhe confere grande potencial para aprimoramento e crescimento. Sua estrutura bem equipada, equipe qualificada e atendimento diferenciado são diferenciais competitivos importantes. No entanto, a modernização dos processos internos, a descentralização da gestão e um posicionamento de marketing mais alinhado à cultura da empresa são fundamentais para garantir sua evolução e sustentabilidade no mercado. Com as estratégias corretas, a empresa pode fortalecer sua vantagem competitiva e consolidar ainda mais sua posição no setor.

5.3 PREFERÊNCIAS E DEMANDAS DOS CLIENTES

Os clientes da oficina buscam, acima de tudo, um serviço de qualidade que alie eficiência, transparência e conveniência. A agilidade no atendimento é um fator determinante, pois muitos dependem do veículo no dia a dia e esperam diagnósticos precisos e reparos rápidos, sem comprometer a qualidade do serviço. Além disso, a clareza nas informações prestadas pelos profissionais é essencial para gerar confiança, garantindo que o cliente compreenda a necessidade de cada reparo e perceba que está pagando um valor justo pelos serviços realizados.

A credibilidade da oficina também está diretamente ligada à qualificação técnica da equipe, sendo cada vez mais valorizado o domínio sobre novas tecnologias automotivas, como sistemas eletrônicos avançados e veículos híbridos ou elétricos. Clientes com esse perfil buscam oficinas especializadas, capazes de lidar com as complexidades desses modelos sem riscos de diagnósticos imprecisos ou reparos inadequados. Da mesma forma, cresce a demanda por programas de manutenção

preventiva, pois muitos motoristas preferem acompanhar a saúde do veículo regularmente, evitando custos elevados com problemas inesperados.

Outro ponto crucial é a experiência do cliente, que vai além do serviço mecânico em si. A organização dos processos internos impacta diretamente a satisfação, pois atrasos na entrega do veículo ou falhas na comunicação interna geram frustração e perda de confiança. A eficiência no contato com a oficina também faz a diferença, e clientes cada vez mais esperam opções ágeis de comunicação, como atendimento rápido via WhatsApp, telefone ou redes sociais. Além disso, a possibilidade de contar com uma gama completa de serviços em um único local torna-se um grande diferencial, pois evita que o cliente precise recorrer a várias oficinas para solucionar diferentes problemas no veículo.

Diante dessas expectativas, investir na modernização dos processos, na capacitação contínua dos profissionais e na personalização do atendimento são estratégias essenciais para a oficina se destacar no mercado, fidelizando clientes e fortalecendo sua competitividade.

5.4 ANÁLISE SWOT

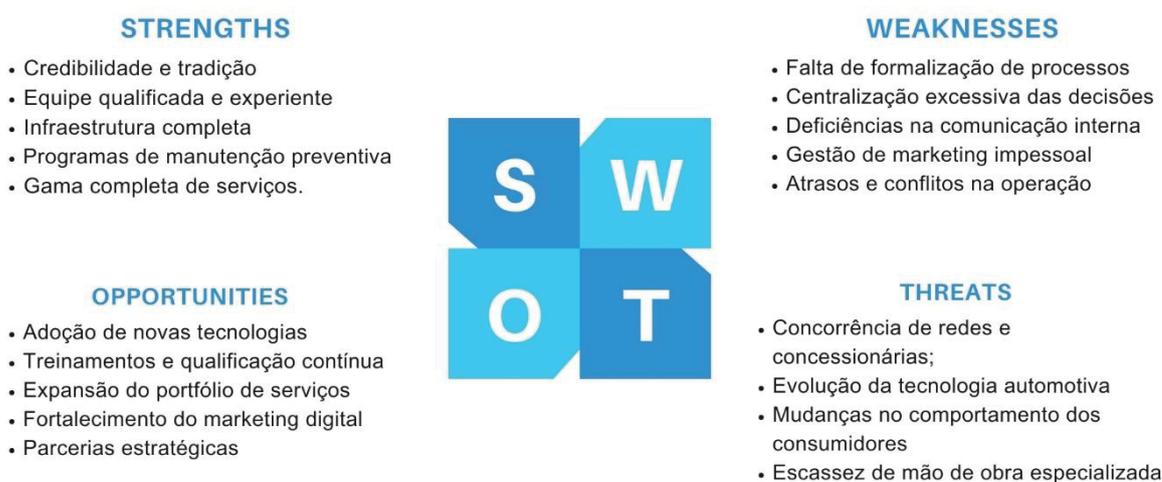
Por fim, após as análises do ambiente interno e, principalmente, do ambiente externo da empresa, podemos estruturar a Análise SWOT. O termo SWOT é um acrônimo das palavras em inglês Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). Essa metodologia é amplamente aplicada no planejamento estratégico, auxiliando empresas a desenvolverem ações eficazes para alcançar vantagem competitiva (GÜREL; TAT, 2017). De acordo com GÜREL e TAT (2017), a Análise SWOT é uma ferramenta estratégica que permite a identificação das forças e fraquezas internas de uma organização, bem como das oportunidades e ameaças externas que podem impactar seu desempenho. Essa abordagem facilita a formulação de estratégias que maximizem os pontos fortes e minimizem as vulnerabilidades, garantindo maior competitividade e sustentabilidade para o negócio.

Assim, a análise SWOT permite racionalizar as características da empresa, a fim de trazer propostas de intervenção que corroborem com o objetivo geral deste trabalho.

6. APRESENTAÇÃO DA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

A análise dos dados coletados revela um panorama detalhado sobre a atual situação da empresa familiar de manutenção automotiva em estudo. A partir das informações obtidas, foi possível identificar os principais desafios e oportunidades que impactam sua modernização e crescimento.

Figura 8 - Análise SWOT - Fonte: Elaborado pelo autor (2025).



Os dados indicam também que a empresa enfrenta dificuldades relacionadas à organização de seus processos internos, o que compromete a eficiência operacional e a qualidade percebida pelos clientes. A ausência de procedimentos padronizados reflete-se em uma execução variável dos serviços, influenciando diretamente a satisfação do consumidor e a fidelização.

Apesar de possuir um histórico sólido no mercado e contar com uma base de clientes fidelizados, a empresa ainda não explora de forma estruturada seus diferenciais competitivos. O posicionamento estratégico carece de uma proposta de valor clara que possa destacar a empresa frente à concorrência, especialmente considerando o crescimento de oficinas que adotam tecnologias mais avançadas e práticas inovadoras no setor. Além disso, a falta de um planejamento estratégico estruturado limita o crescimento sustentável do negócio, tornando-o vulnerável a oscilações do setor e a mudanças no comportamento do consumidor.

Dessa forma, os resultados evidenciam a necessidade de implementar melhorias na estrutura organizacional, nos processos internos e na estratégia de mercado da empresa. A adoção de práticas modernas de gestão, aliada a investimentos em tecnologia e capacitação da equipe, pode contribuir significativamente para o fortalecimento da marca e para a construção de uma vantagem competitiva sustentável. A partir desse diagnóstico, torna-se possível delinear um plano de ação focado na modernização e no crescimento da empresa, alinhado às tendências do setor automotivo e às expectativas do público-alvo.

Além disso, a análise SWOT viabilizou a verificação das principais falhas dentro dos processos da empresa e, com isso, criou-se uma tabela onde são apontados os principais desfalques da empresa e as soluções práticas para resolução:

Tabela 1 - Proposta de soluções práticas - Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

| Pontos Negativos | Solução |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tecnologia Deficiente | Implementação de um sistema de gestão que possua gerenciamento de pátio, otimizando os serviços e as demandas, permitindo que o gestor de pátio possa saber quais veículos precisam ser atendidos, quais estão em atendimento bem como direcionar os veículos que estão aguardando atendimento para os técnicos, também é necessário que seja possível atualizar status em tempo real, para que, caso o cliente entre em contato, o setor de atendimento saiba o tempo necessário para finalizar, o valor do orçamento e o serviço que está sendo efetuado . |
| Falta de Estrutura para Fidelização | Adotar programas de fidelização, como bônus para retorno e lembretes de revisão de acordo com o tempo do último serviço. |
| Marketing Impessoal e Engessado, baixa Visibilidade de Marca | Aderir a práticas onde os proprietários da empresa apareçam nas redes sociais, bem como vídeos educativos, rotina da empresa e ações ou promoções que gerem engajamento, como desconto para quem mostrar um post ou quem postar um story na empresa. |
| Falta de formalização de processos, desorganização nas operações Internas e nos processos, deficiência na cadeia de Comando, excesso de centralização da cestão, atrasos e Ineficiências na Logística | Definir cargos e formalizar os processos, especificar as funções, reponsabilidades e atribuições de cada um. Além de constante supervisão para que sejam cumpridas as funções inerentes de cada um e salientar a hierarquia presente nos cargos. Formalizar essa instrução normativa e disponibilizar na empresa para que todos tenham acesso. É importante que cada ação da empresa tenha seu processo definido, desde o atendimento, recepção do veículo, até a entrega do automóvel já consertado. Tendo cada passo do atendimento definido, e tendo também formalizado a responsabilidade cada colaborador envolvido no processo; |
| Falta de Cultura de Capacitação e Baixa Capacitação Contínua | Incentivos financeiro e reconhecimento para os colaboradores que participarem dos treinamentos voluntariamente. |
| Falhas na Comunicação Interna – Retrabalho e desalinhamentos no atendimento e manutenção. | Promover reuniões de alinhamento com a equipe mensalmente ao final do expediente, pontuando e revisando as eventuais falhas ocorridas no mês e propondo soluções para essas falhas; estabelecer canais de comunicação claros (como o uso do grupo no WhatsApp), entende-se que a padronização dos processos também facilite a comunicação. |

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Dificuldade em Acompanhar Tendências do Setor: A empresa pode não estar acompanhando as inovações do setor de manutenção automotiva, o que pode comprometer sua competitividade.</p> | <p>Investimento em capacitação contínua, seja em treinamento das Bosch ou terceiros, participação de feiras e eventos do setor</p> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

A análise da situação atual da empresa revelou uma série de desafios que, quando abordados de forma estruturada, podem levar a um processo de modernização e crescimento significativo. Os pontos identificados, como a deficiência tecnológica, a falta de estrutura para fidelização de clientes, a comunicação interna ineficiente e a ausência de um planejamento estratégico claro, são aspectos cruciais que comprometem a competitividade e a sustentabilidade do negócio.

A proposta de intervenção delineada, com base nas soluções práticas para cada ponto negativo, visa não apenas corrigir falhas operacionais, mas também criar uma base sólida para o desenvolvimento de uma vantagem competitiva sustentável. A implementação de tecnologias adequadas, a formalização dos processos internos, a valorização da equipe e a modernização da comunicação e do marketing são passos fundamentais para que a empresa possa se destacar no mercado, fidelizar seus clientes e acompanhar as tendências do setor automotivo.

Com essas melhorias, a empresa terá melhores condições de competir em um mercado cada vez mais dinâmico e exigir maior capacidade de adaptação. A proposta de intervenção, portanto, representa não apenas um conjunto de soluções pontuais, mas um planejamento estratégico para o crescimento e a modernização contínua da empresa, garantindo sua relevância e sucesso a longo prazo.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base no diagnóstico realizado, propõe-se uma intervenção focada na organização da estrutura e dos processos da empresa, visando à implementação de uma estratégia de diferenciação sustentável no setor de manutenção automotiva. A proposta está estruturada em quatro frentes principais: fortalecimento da competitividade, valorização dos diferenciais internos, alinhamento com as demandas dos clientes e reorganização estrutural e operacional.

Inicialmente, para fortalecer a competitividade, é essencial que a empresa adote práticas que a posicionem de maneira mais estratégica no mercado. Isso envolve a adoção de tecnologias que aprimorem a qualidade e a agilidade dos serviços, como softwares de gestão automotiva para acompanhamento de ordens de serviço e histórico dos clientes, além da capacitação contínua da equipe para oferecer diagnósticos mais precisos e soluções eficientes.

No que se refere às características internas que podem contribuir para a diferenciação, a empresa deve explorar seus pontos fortes, como o atendimento personalizado e a experiência no mercado. Para isso, sugere-se a implementação de um modelo de atendimento consultivo, no qual os mecânicos assumam um papel de orientação ao cliente, explicando detalhadamente os serviços necessários e criando um vínculo de confiança. Além disso, é recomendável reforçar a identidade da empresa com a criação de uma marca mais forte, o que pode ser feito por meio de uma comunicação visual padronizada e ações de marketing direcionadas.

O mapeamento das preferências e demandas dos clientes será crucial para definir os atributos de diferenciação. Para isso, propõe-se a realização de pesquisas periódicas de satisfação e o monitoramento de feedbacks, a fim de identificar as expectativas do público. Com essas informações, a empresa poderá ajustar seu portfólio de serviços, incluindo opções que atendam a necessidades específicas, como planos de manutenção preventiva personalizados, benefícios para clientes recorrentes e serviços de conveniência, como agendamento online e atendimento domiciliar para determinados reparos.

Por fim, a reorganização estrutural e de processos é essencial para viabilizar a estratégia de diferenciação. Recomenda-se a padronização dos fluxos de atendimento e execução dos serviços, garantindo maior previsibilidade e qualidade. A descentralização das decisões operacionais também deve ser considerada, com a definição de lideranças intermediárias que auxiliem na gestão do dia a dia da oficina. Além disso, a implementação de indicadores de desempenho permitirá acompanhar a evolução das melhorias e realizar ajustes conforme necessário.

Com essa proposta de intervenção, a empresa poderá se posicionar de forma mais competitiva no mercado, destacando-se não apenas pela qualidade dos serviços prestados, mas também pelo atendimento diferenciado e pela inovação nos processos, garantindo um crescimento sustentável e alinhado às expectativas do setor automotivo.

REFERÊNCIAS

- Grzybovski, D., Machado, R. T., Teixeira, E. B., & Silva, M. D. da. (2013). **Governança de Pequenas Empresas Familiares Brasileiras: Aspectos a Considerar no Modelo Adotado**. *Revista De Ciências Da Administração*, 1(1), 198–210.
- YAMASAKI, B. M.; SCATOLIN, C. L. **ESG e compliance: benefícios de sua aplicação nas pequenas e médias empresas**. *Revista FAPAD - Revista da Faculdade Pan-Americana de Administração e Direito, Curitiba (PR)*, v. 3, p. e84, 2023.
- Limárcio, T., Alves, L., Leite, C. E., Antunes, M. A., & Daniel, A. L. (2015). **A importância da gestão em empresas familiares**. Resende-RJ: AEDB, p.6.
- SILVA, Vanessa Foletto da; [et al.]. **Gestão de empresa familiar**. 1. ed. São Paulo: Editora, 2019.
- JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. **Fundamentos de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011. *E-book*. p.21.
- MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- BETHLEM, A. de S. **Estratégica empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. 5ª ed. – São Paulo: Atlas, 2004, p.20-116.
- PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 16. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004
- DONNELLEY, Robert G. **A empresa familiar**. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, v. 7, n. 23, p. 161, abr./jun. 1967.
- GRANT, R.M. **The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategic formulation**. *California Management Review*, v.33, n.3, p.114-135, 1991.

GIMENEZ, F.; PELISSON, C.; KRÜGER, E.; HAYASHI JR, P. **Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow**. Revista de Administração Contemporânea, v. 3, n. 2, p. 33-74, 1999.

ABDALA, Márcio M. **Administração Estratégica**. Rio de Janeiro: Atlas, 2019. *E-book*. p.44. ISBN 9788597021325.

ABVE – Associação Brasileira do Veículo Elétrico. (2023). **Relatório Anual do Setor de Veículos Eletrificados**.

Bosch. (2023). **Relatório de Inovação e Tecnologia Automotiva**.

CETESB – Companhia Ambiental do Estado de São Paulo. (2023). **Diretrizes para Sustentabilidade na Manutenção Automotiva**.

Frost & Sullivan. (2023). **The Future of Connected Automotive Services**.

KPMG. (2023). **Automotive Industry Trends Report**.

McKinsey & Company. (2023). **Automotive 2030: The Road Ahead**.

SAE Brasil – Sociedade de Engenheiros da Mobilidade. (2023). **Veículos Autônomos e ADAS: Desafios e Oportunidades**.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2019). **O Mercado de Oficinas Mecânicas no Brasil**.

Senai. (2023). **Capacitação Técnica para Veículos Híbridos e Elétricos**.

Sindipeças – Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículos Automotores. (2023). **Relatório Setorial da Indústria de Autopeças**.

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de marketing**. 15. ed. Pearson, 2018.

LAUDON, K.; LAUDON, J. **Sistemas de informação gerenciais**. 14. ed. Pearson, 2020.

LIMA, R.; BARROS, T. **Inovação no setor automotivo: impactos dos veículos elétricos na indústria de manutenção**. Revista de Engenharia Automotiva, 2022.