



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS CHAPECÓ
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

ADRIELE BOETTCHER DA ROSA

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UM A EMPRESA DO
RAMO FUNERÁRIO NA CIDADE DE SÃO CARLOS/SC**

**CHAPECÓ
2019**

ADRIELE BOETTCHER DA ROSA

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA EMPRESA
DO RAMO FUNERÁRIO NA CIDADE DE SÃO CARLOS/SC**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Ronei Arno Mocellin

CHAPECÓ

2019

Bibliotecas da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS

Rosa, Adriele Boettcher da

PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA EMPRESA DO RAMO FUNERÁRIO NA CIDADE DE SÃO CARLOS/SC / Adriele Boettcher da Rosa. -- 2019.

115 f.

Orientador: Ronei Arno Mocellin.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de Administração, Chapecó, SC , 2019.

1. Objetivos Estratégicos. 2. Análise SWOT. 3. Artigos Funerários. I. Mocellin, Ronei Arno, orient. II. Universidade Federal da Fronteira Sul. III. Título.

**Proposta de planejamento estratégico em uma empresa do ramo funerário
na cidade São Carlos - SC**

Trabalho de Conclusão do Curso de Administração apresentado como requisito para a obtenção de grau de Bacharelado em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS.

Orientador (a) Prof.(a) **RONEI ARNO MOCELLIN** – UFFS

Este trabalho de conclusão de curso foi defendido e aprovado pela banca na data de:
24 de Junho de 2019.



RONEI ARNO MOCELLIN – Mestre



FABRÍCIO SIMPLÍCIO MAIA – Doutor



ALESSANDRA CASSOL – Doutora

Dedico esta pesquisa, primeiramente, a Deus por ter me abençoado e protegido durante toda essa trajetória. À minha família por ter acreditado nos meus sonhos junto comigo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pelo dom da vida, por me abençoar, proteger e me proporcionar esta experiência única.

Agradeço a minha família, principalmente ao meu esposo Jonatas, por entender as minhas aflições, a minha ausência e por ser compreensivo e amigável. Agradeço aos meus pais, Claudio e Claudete, e à minha irmã Anisia, foram gratificantes todos os conselhos recebidos, orações e a positividade durante esta experiência. Sou imensamente grata por vocês persistirem comigo e não me deixarem desistir. Amo vocês!

Agradeço à UFFS pela oportunidade e por todos os conhecimentos adquiridos até esse momento, faço menção a todos os professores e colegas, em especial ao meu orientador, Me. Ronei Arno Mocellin, por todas as contribuições acadêmicas. Às minhas colegas, Larissa Tubin e Nediane Capeleto, por todo companheirismo, conselhos, persistência e risadas durante esses anos de graduação, sem dúvidas sentirei muita falta de vocês.

Para finalizar, estendo meus agradecimentos à família Bugiereck, particularmente ao Gerson, à Elizete e ao Gean. Sou eternamente grata pela oportunidade de desenvolver esta pesquisa na empresa “*São Carlos Artigos Funerários*” e destacar que é um privilégio ser colaboradora dessa empresa. Muito obrigada!

RESUMO

Diante do cenário de constantes mudanças, riscos e incertezas no qual as empresas estão inseridas, torna-se necessário que as empresas utilizem ferramentas de gestão para a tomada de decisão, a fim de alcançar a vantagem competitiva. Nesse sentido, o planejamento estratégico é fundamental para qualquer negócio, pois através da sua aplicabilidade os gestores obtêm informações sobre o ambiente externo e interno da empresa, auxiliando na tomada de decisão. Dessa forma, este trabalho teve como objetivo principal desenvolver uma proposta de planejamento estratégico para uma empresa do ramo de artigos funerários. Em relação à metodologia, essa pesquisa é caracterizada como um estudo de caso, descritiva, de abordagem qualitativa, realizada por meio de pesquisa bibliográfica, entrevista semi-estruturada aplicada com gestor da empresa e o questionário com os colaboradores. Baseado no modelo proposto por Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001) e outros modelos citados durante essa pesquisa foi possível desenvolver as etapas do planejamento estratégico, a partir desta perspectiva foi possível analisar o ambiente externo e interno da empresa e estabelecer as diretrizes organizacionais, elaborar a análise SWOT, objetivos estratégicos e os planos de ação. Sendo assim, os resultados apontam para uma postura estratégica de desenvolvimento que visa capturar as oportunidades do mercado utilizando as forças da empresa. A partir da implementação do planejamento estratégico a empresa apresentará mais pontos fortes e, de certo modo, conseguirá aproveitar todas as oportunidades, na intenção de alcançar a vantagem competitiva.

Palavras-chave: Objetivos Estratégicos. Análise SWOT. Artigos Funerários.

ABSTRACT

Given the scenario of constant changes, risks and uncertainties in which companies are inserted, it becomes necessary for companies to use management tools for decision making in order to achieve competitive advantage. In this sense, strategic planning is fundamental for any business, because through its applicability managers obtain information about the external and internal environment of the company, helping in decision making. In this way, this work had as main objective to develop a proposal of strategic planning for a company of the branch of funeral articles. Regarding the methodology, this research is characterized as a case study, descriptive, of a qualitative approach performed through a bibliographical research, semi structured interview with the company manager and the questionnaire with the collaborators. Based on the model proposed by VasconcellosFilho and Pagnoncelli (2001) and other models cited during this research, it was possible to develop the stages of strategic planning, the company is prepared to conduct the organizational analysis, prepare a SWOT analysis, strategic objectives and action plans. Thus, the results point to a strategic development stance aimed at capturing market opportunities using company forces. From the implementation of strategic planning the company will present more strengths and, in a way, will be able to take advantage of every opportunity, in order to achieve competitive advantage.

Keywords: Strategic Objectives. SWOT Analysis. Articles Funerary.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1– Pesquisa Mensal de Serviços _____	19
Figura 2– Evolução do Planejamento _____	23
Figura 3–Níveis de Decisão e Tipos de Planejamento _____	24
Figura 4– Fases do Planejamento Estratégico _____	27
Figura 5– Etapas do processo da Gestão Estratégica _____	28
Figura 6– Etapas do Planejamento Estratégico _____	30
Figura 7– O ambiente da Organização _____	35
Figura 8– Matriz SWOT _____	39
Figura 9 – Estruturação da Organização do Trabalho _____	49
Figura 10–Taxa Bruta de Mortalidade _____	53
Figura 11- Organograma São Carlos Artigos Funerários _____	67
Figura 12 – Estrutura Externa da Empresa _____	69
Figura 13– Estoque de Produtos Acabados e Revenda _____	70
Figura 14 – Estoque de Produtos Acabados _____	71
Figura 15– Benefícios oferecidos pela empresa _____	75
Figura 16– Matriz SWOT São Carlos Artigos Funerários _____	80
Figura 17 - Princípios ou Valores da Empresa _____	83

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Conceito de Estratégia _____	21
Quadro 2 - Aspectos Relevantes na Elaboração da Missão _____	32
Quadro 3– Componentes para o Diagnóstico Estratégico _____	34
Quadro 4 - 5W2H _____	43
Quadro 5– Aspectos gerais do município de São Carlos/SC _____	52
Quadro 6–Expectativas de Mercado _____	55
Quadro 7 – Concorrentes _____	65
Quadro 8 – Principais Fornecedores da São Carlos Artigos Funerários _____	65
Quadro 9– Grupos de produtos vendidos _____	72
Quadro 10– Fatores ambientais externos e internos da empresa _____	78
Quadro 11– Pontuação dos fatores ambientais externos e internos da empresa _____	79
Quadro 12– Resultado da análise SWOT _____	81
Quadro 13 – Questões chaves para elaborar a Missão _____	82
Quadro 14–Plano de Ação 01 _____	86
Quadro 15–Plano de Ação 02 _____	90
Quadro 16– Plano de Ação 03 _____	92
Quadro 17- Plano de Ação 04 _____	95
Quadro 18 - Plano de Ação 05 _____	98
Quadro 19– Controle das ações _____	100

LISTA DE SIGLAS

AFFAF – Associação dos Fabricantes e Fornecedores de Artigos Funerários

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IPCA – Índice de Preços ao Consumidor Amplo

PIB – Produto Interno Bruto

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SWOT – *Strengths, Weakness, Opportunities e Threats*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 OBJETIVOS.....	16
1.1.1 Objetivo Geral	16
1.1.2 Objetivos Específicos.....	16
1.2 JUSTIFICATIVA	16
2.REVISÃO TEÓRICA	18
2.1 ARTIGOS FUNERÁRIOS.....	18
2.2 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGIA	20
2.3 PLANEJAMENTO: NÍVEIS DE PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL	22
2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	25
2.5 ETAPAS DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	26
2.5.1 Definição do Negócio	31
2.5.2 Declaração de Missão	32
2.5.3 Princípios ou Valores Organizacionais.....	33
2.5.4 Análise do Ambiente.....	33
2.5.4.1 Análise do Ambiente Externo.....	34
2.5.4.2 Análise do Ambiente Interno.....	37
2.5.5 Matriz Swot.....	38
2.5.6 Visão.....	40
2.5.7 Objetivos.....	40
2.5.8 Estratégias Competitivas	41
2.5.9 Planos de Ação, Avaliação e Controle	43
3.METODOLOGIA.....	45
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	45
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE.....	46
3.3 COLETA DE DADOS	47
3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	47

4.ELABORAÇÃO DA PROPOSTA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	50
4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	50
4.2 DEFINIÇÃO DO AMBIENTE EXTERNO	51
4.2.1 Variáveis Demográficas	51
4.2.2 Variáveis Econômicas	54
4.2.3 Variáveis Socioculturais	56
4.2.4 Variáveis Políticas/Legais	59
4.2.5 Variáveis Tecnológicas	60
4.2.6 Variáveis Naturais	62
4.2.7 Clientes	63
4.2.8 Concorrentes	64
4.2.9 Fornecedores	65
4.3 DEFINIÇÃO DO AMBIENTE INTERNO.....	66
4.3.1 Fatores Financeiros	68
4.3.2 Fatores Físicos e Materiais	69
4.3.3 Fatores Tecnológicos	72
4.3.4 Fatores Mercadológicos	72
4.3.5 Fatores Humanos	74
4.3.6 Fatores Produtivos	76
4.4 MATRIZ SWOT	78
4.5 DEFINIÇÃO DE NEGÓCIO, MISSÃO, PRINCIPIOS E VISÃO.....	82
4.6 OBJETIVO E ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS	84
4.7 PLANO DE AÇÃO, AVALIAÇÃO E CONTROLE.....	86
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	101
REFERÊNCIAS	103
APÊNDICE A	108
APÊNDICE B	112

1 INTRODUÇÃO

As empresas estão inseridas em cenários turbulentos e complexos em decorrência da globalização, inovação tecnológica e da estagnação econômica, além do mais encontram-se em constantes mudanças, buscando alternativas a fim de conquistar uma maior competitividade e sair à frente dos seus concorrentes. Diante desse contexto o planejamento estratégico se tornou uma ferramenta fundamental na gestão dos negócios, Pereira (2010) destaca que as empresas estão passando por muitas transformações que têm proporcionado mudanças em seu próprio ambiente, tanto interno, quanto externo, diante dessas circunstâncias os gestores estão em busca de novas estratégias com objetivo de alcançar a vantagem competitiva.

A partir do exposto, Chiavenato e Sapiro (2009) afirmam que todas as empresas necessitam de recursos e atuam em um contexto de incertezas devido às rápidas mudanças que ocorrem no mundo dos negócios e, com isso, “trata-se de uma corrida intensa e sem fim para que as organizações possam renovar-se e revitalizar-se, o que necessariamente implica mudar. É uma questão de sobrevivência” (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009, p. 4). Assim, o planejamento estratégico se torna algo fundamental, uma vez que corresponde a um conjunto de estratégias e ações a serem desenvolvidas nas empresas. Além disso, é considerado um processo contínuo que envolve indagações e questionamentos sobre o que fazer, como, quanto, quando, para quem e onde, em outras palavras trata-se de uma ferramenta para administrar o futuro das empresas de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz (OLIVEIRA, 2009).

O enfoque proposto por Postiglione e Silva (2016) destaca que a falta de informações e a inexperiência de alguns gestores podem ocasionar decisões de forma impulsiva, prejudicando de alguma maneira a empresa em questão. Desse modo, entende-se que a utilização de planejamento e aplicabilidade de estratégias resulta na melhoria dos processos, além de facilitar e fornecer informações confiáveis à tomada de decisão, nesse ponto de vista, os gestores devem ter a capacidade de reconhecer os problemas e as oportunidades. Segundo Schermerhorn Jr (2007, p. 15), é fundamental que os gestores façam “[...] isso por meio do processo de gestão, planejando, organizando, liderando e controlando o uso de recursos para atingir as metas de desempenho”. É necessário que as pessoas responsáveis tenham o conhecimento e pratiquem de maneira correta as quatro funções administrativas, assim conseguindo alcançar todos os objetivos almejados.

Outro aspecto importante na formulação do planejamento estratégico é a obtenção de conhecimento sobre o ambiente no qual a empresa está inserida. De acordo com Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001), a análise do ambiente corresponde a um conjunto de técnicas que permitem identificar as variáveis que influenciam o desempenho organizacional. Além disso, é fundamental nesse processo identificar e analisar os pontos fortes e fracos, ameaças e possíveis oportunidades que a empresa evidencia. Em relação a isso, Oliveira (2009, p. 68) elucida que “os pontos fortes e fracos compõem análise interna da empresa, enquanto as oportunidades e ameaças compõem sua análise externa”. A obtenção de informações concretas e confiáveis nessa etapa é essencial na elaboração eficiente do planejamento estratégico.

Com base no que foi apresentado, é imprescindível salientar que o mercado funerário vem crescendo e inovando em tecnologias com objetivo de suprir as expectativas dos clientes nos últimos anos. De acordo com o *site* intitulado *Feira Funerária*¹ (2015), o Brasil possui cerca de 11.761 funerárias com CNPJ ativo na Receita Federal, sendo 2.537 nos estados que compõem o Sul do país: Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul. Nas regiões Norte, Nordeste, Centro Oeste há 5.366 funerárias e, mais especificamente, nos estados de Minas Gerais, São Paulo e Rio de Janeiro tem-se um número de 3.858 estabelecimentos. Ademais, o segmento funerário fomenta o mercado de trabalho, oferecendo mais de 150 mil empregos. Esse mercado vem apresentando um progresso cada vez maior, contribuindo com o crescimento econômico do país e se tornando cada vez mais competitivo com uma diversidade de produtos e serviços ao público.

Portanto, o presente estudo tem a finalidade de realizar uma proposta de planejamento estratégico por intermédio de um estudo de caso em uma empresa do ramo de artigos funerários. Diante dos fatos acima expostos e das dificuldades encontradas na gestão das pequenas empresas, delimitou-se o seguinte problema de pesquisa: **Como elaborar um Planejamento Estratégico adequado para melhorar a gestão em uma empresa com atuação no ramo funerário para os anos de 2020 a 2025?**

¹ Disponível em: <<https://www.feirafuneraria.com.br/category/noticias/page/15/>>. Acesso em: 15 dez. 2018.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Elaborar uma proposta de planejamento estratégico para a empresa de artigos funerários para o período de 2020 a 2025.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Analisar o ambiente interno e externo da empresa, identificando as forças e fraquezas, oportunidades e ameaças;
- Definir negócio, missão, visão e valores da empresa;
- Elaborar objetivos estratégicos e planos de ações para a empresa;
- Determinar um método de controle para o planejamento estratégico.

1.2 JUSTIFICATIVA

Considerando que a justificativa corresponde à relevância do estudo é importante evidenciar que esta deve ser composta por três pontos imprescindíveis para o trabalho, que são: sua oportunidade, importância e viabilidade (Roesch, 2012). Em questões de oportunidade, o estudo oferece uma visão ampla e diferenciada para que as empresas compreendam a grandeza do planejamento estratégico. Chiavenato e Sapiro (2009) destacam que não existe uma fórmula para as empresas alcançarem a competitividade, mas tem um processo que irá conduzi-las na formulação de estratégias e ações que proporcionem uma evolução contínua e que forneçam vários resultados positivos, ou seja, um processo mais conhecido como planejamento estratégico.

Diante disso, percebe-se a real relevância que o estudo proporciona para a empresa e para o âmbito acadêmico. Vale ressaltar que este é o primeiro trabalho de conclusão de curso (TCC) desenvolvido na “*São Carlos Artigos Funerários*”, empresa a qual abriu as portas e aceitou a realização dessa proposta, disponibilizando todas as informações necessárias para a elaboração do estudo. Além disso, vai proporcionar uma oportunidade de aprendizado e com resultados proveitosos no decorrer dos cinco anos.

Levando em consideração que a empresa está atuando no mercado há 10 anos, é possível a percepção da importância desse estudo, dado a atual inexistência de um planejamento estratégico com a finalidade de traçar as estratégias e ações que a empresa deve seguir nos próximos anos para alcançar os objetivos esperados. Esse planejamento proporcionará uma ampla visão do ambiente externo e interno, identificando os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças e, a partir disso, elaborar e programar estratégias para aperfeiçoar o negócio e torná-lo competitivo.

Por fim, a viabilidade desse estudo está pautada nas dificuldades e necessidades enfrentadas no dia-a-dia pela empresa que, através do planejamento estratégico, proporcionou uma visão para implantar e aperfeiçoar estratégias e ações com a finalidade de atingir todos os objetivos. Além do mais, o processo de planejamento estratégico que essa pesquisa propõe apresenta um amplo conhecimento teórico que possibilita o aprendizado por meio da oportunidade de colocar em prática os conhecimentos adquiridos ao longo dos anos de graduação, possibilitando o aperfeiçoamento teórico e prático na gestão empresarial.

2. REVISÃO TEÓRICA

Nesta seção serão apresentados os principais conceitos que fundamentam esse trabalho, tendo como finalidade destacar a relevância da pesquisa e a forma como será elaborado o planejamento estratégico para a empresa do ramo funerário acima citado.

2.1 ARTIGOS FUNERÁRIOS

Falar da morte nunca foi fácil para o ser humano, porém ela faz parte do processo de desenvolvimento humano e está presente no cotidiano de todos na sociedade. Segundo Combinato e Queiroz (2006), a morte faz parte do processo de vida do ser humano e é considerada como algo extremamente natural do ponto de vista biológico. Diante dessa perspectiva, o mercado funerário vem crescendo e inovando em tecnologias com objetivo de atender as expectativas dos clientes de maneira mais eficiente. Conforme Oliveira (2017), no Brasil existem mais de onze mil funerárias, esse setor contribui de forma significativa no crescimento econômico, oferecendo produtos e serviços personalizados para atender a todos os clientes de maneira diversificada e única, prestando auxílio e suporte para as famílias das pessoas que faleceram.

A variedade de produtos oferecidos pelo mercado funerário, de acordo com Pinto (2016), é bastante ampla, conta com urnas mortuárias, higienização, preparação dos corpos, reparação facial, ornamentação naturais e artificiais, remoção, traslado e cortejo, arranjo de flores, tanatopraxia (técnica utilizada para preparação do cadáver, evitando temporariamente a decomposição natural para o velório), atendimento à família do indivíduo falecido, providências burocráticas relacionadas ao registro de óbito, ente outros serviços.

Nessa mesma linha de pensamento, Oliveira (2017) destaca o mix completo dos produtos fornecido pelas funerárias:

[...] cremação, diversos modelos de caixão, roupas apropriadas, objetos religiosos, transporte, coroa de flores, processos burocráticos, divulgação do falecimento em emissora de rádio e jornal, plano de assistência funeral e também estrutura para acolher os familiares como a locação da sala de velório, podendo ser um ambiente climatizado, com frigobar e máquina de café (OLIVEIRA, 2017, p.31).

Nesse sentido, os produtos e serviços variam de acordo com as necessidades e as condições financeiras dos clientes, ressaltando que a inovação é um fator crucial que está

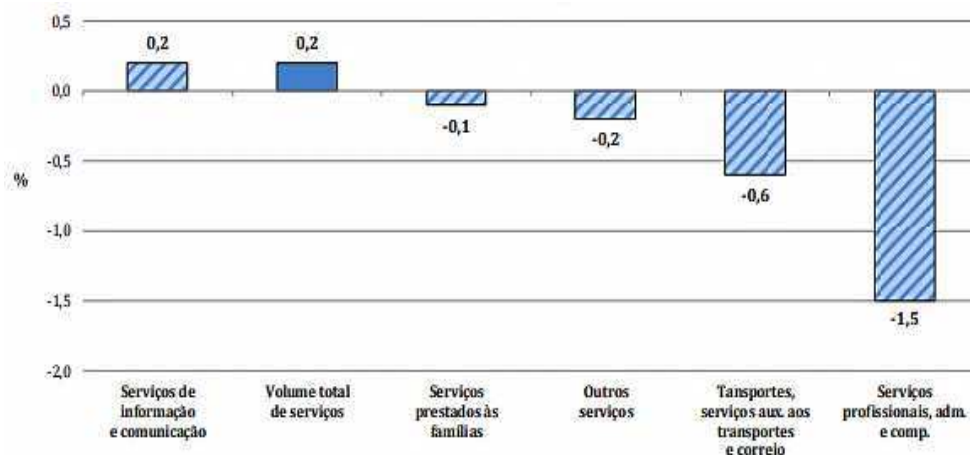
presente nesse tipo de ocasião (VERA; SOARES, 2016). Diante do exposto, Araújo (2012) destaca que o primeiro plano funerário lançado no Brasil foi no ano de 1970, sendo que atualmente existem planos funerários cada vez mais diversificados os quais tem como objetivo dar um suporte para a família.

No ano de 2012, em um encontro com diversos empresários do setor, surgiu oficialmente a Associação dos Fornecedores e Fabricantes de Artigos Funerários (AFFAF). O objetivo da AFFAF (2019) é unir os fabricantes e fornecedores em torno dos mesmos objetivos em um cenário de aperfeiçoamento e expansão. Além disso, a associação destaca que algumas questões já foram alcançadas, como a revista *Funerária em Foco*, que apresenta vários assuntos do setor funerário e, por exemplo, o sucesso da Exposição Nacional de Artigos Funerários (EXPONAF).

A realização de eventos ou feiras de exposições, na perspectiva de Pinto (2016), é fundamental para a divulgação nesse setor. Atualmente, existem três eventos considerados de grande amplitude no mercado funerário: a Feira Internacional de Produtos, Serviços e Equipamentos para o setor Funerário e de Cemitérios; a Feira Funerária do Norte e Nordeste; e a Exposição Nacional de Artigos Funerários. Conforme informações fornecidas pela AFFAF, a edição da EXPONAF ocorreu na cidade de Campinas, no estado de São Paulo, em maio deste ano.

Com isso, as funerárias são classificadas como empresas prestadoras de serviços. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2019), em dezembro de 2018, o setor de serviços mostrou uma variação positiva (0,2%), entretanto em janeiro e dezembro de 2018 o volume de serviços revelou variação negativa (0,1%). A Figura 01, apresentada a seguir, ilustra esses dados.

Figura 1– Pesquisa Mensal de Serviços



Fonte: IBGE (2019).

Dentre as seis atividades que estão envolvidas no setor de serviços, o principal impacto negativo ficou com o setor de serviços profissionais, administrativos e complementares (-1,5%). As demais reduções vieram de transportes, serviços auxiliares aos transportes e correio (-0,6%), outros serviços (-0,2%) e serviços prestados às famílias (-0,1%). Em decorrência disso, as demais atividades obtiveram um aumento de (0,2%). Determinando, assim, o quarto ano seguido de redução no setor, período em que acumulou essa queda (11,1%). Entretanto, o setor de serviços prestados às famílias, que se enquadra nas atividades desenvolvidas pelas funerárias, apresentou variação de queda (-0,1%).

2.2 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGIA

Estratégia é uma palavra de origem grega e no seu princípio era utilizada pelas organizações militares. Na concepção de Maximiano (2009, p. 133) a “palavra estratégica é de uso corrente e indica uma forma de enfrentar um problema ou uma forma de realizar objetivos”. O enfoque proposto pelos autores Sertek, Guindani e Martins (2011) destacam que a palavra estratégia tem por significado “a força para vencer o inimigo”. Partindo dessa perspectiva que seu princípio foi baseado nas organizações militares, Chiavenato e Sapiro (2009) destacam que, com isso, os militares começaram a pensar antes de agir e que as guerras passaram a ser planejadas.

Ao relacionar estratégia com a área empresarial, foco desse estudo, os autores Chiavenato e Sapiro (2009, p. 04) trazem a concepção de que estratégia é considerada um curso de ação, pois “é ao mesmo tempo uma arte e uma ciência, é reflexão e ação, ou simplesmente pensar para agir e não simplesmente pensar antes de agir”. De acordo com os autores esse termo é considerado uma escolha que envolve toda a empresa, consistindo na distinção entre várias hipóteses a respeito do ambiente interno e externo.

Neste mesmo direcionamento os autores Mintzberg e Quinn (2001 apud SERTEK; GUINDANI; MARTINS, 2011, p. 104) mencionam que estratégia é caracterizada como um plano que integra as principais ações e metas de uma empresa, ou seja, uma estratégia bem planejada ajuda a alocar e ordenar os recursos com base em suas competências.

A partir do século XX o conceito de estratégia chegou às empresas, Maximiano (2009) salienta que isso ocorreu através de Peter Drucker, o qual associava o conceito de estratégia com as decisões que afetam os objetivos empresariais. Ademais, havia como finalidade

alcançar os objetivos utilizando fatores estratégicos para minimizar os riscos e maximizar a competitividade. No Quadro 1, apresentado na sequência, tem-se os principais conceitos de estratégia citados por alguns autores contemporâneos.

Quadro 1- Conceito de Estratégia

Autores	Conceito de Estratégia
Henry Mintzberg	Estratégia é uma forma de pensar no futuro, caracterizado como um procedimento formalizado e articulador de resultados.
Richard Pascale	Esse autor estabelece estratégia como um processo de escolher oportunidades, definidas em termos de clientes a serem atendidos e produtos a serem oferecidos. Evidencia um processo de tomar decisões sobre investimentos de recursos com intuito de atingir os objetivos.
Hampton	A estratégia constitui de um plano que relaciona as vantagens da empresa com os desafios do ambiente. O desafio da estratégia é adaptar as empresas com sucesso a seu ambiente.
Hamel e Prahalad	Termo estratégia é considerado um processo de construir o futuro, com base no aproveitamento das competências da empresa.
Robbins e Decenzo	Para os autores a estratégia define planos que se aplicam a totalidade da organização, que estabelecem seus objetivos e que procuram posicionar a empresa em seu ambiente.
Bateman e Snell	A estratégia é o padrão de ações e de alocação de recursos planejados para realizar os objetivos da organização. A estratégia tem por finalidade compatibilizar as competências e os recursos da organização com as oportunidades do ambiente externo.
Michael Porter	Segundo Porter a estratégia consiste em fazer escolhas e procurar deliberadamente ser diferente. Além disso, o autor distingue a estratégia da eficiência operacional, que compreende os indicadores de produtividade e qualidade.

Fonte: Adaptado de Maximiano (2011).

Sendo assim, diante dessa amplitude de possibilidades, a administração estratégica pode ser analisada em vários âmbitos organizacionais. Além disso, é caracterizada como uma das disciplinas da área da administração de maior destaque e relevância. Tavares (2010) enfatiza que a gestão estratégica representa o “conjunto de atividades intencionais e planejadas, estratégicas, operacionais e organizacionais, que visa adequar ou integrar a capacidade da organização ao ambiente externo” (p. 22).

Nesse sentido, a administração estratégica pode ser considerada uma orientação a longo prazo e que conquista vantagens em um ambiente em constantes mudanças. Isso tudo através de recursos e competências com a finalidade de atender às perspectivas e objetivos da própria empresa (JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2011). Diante disso, torna-se

relevante apresentar, no tópico a seguir, o processo do planejamento a fim de compreender sua importância na administração estratégica.

2.3 PLANEJAMENTO: NÍVEIS DE PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL

O planejamento no contexto administrativo surgiu nas primeiras décadas do século XX, se restringindo ao planejamento financeiro. O precursor para a formulação da teoria sobre o planejamento foi Henri Fayol, o qual se interessou pela sistematização referente aos primeiros contornos da gestão administrativa: prever, planejar, comandar, coordenar e controlar (TAVARES, 2010). Em concordância, Maximiano (2009) afirma que o planejamento é a mais importante das funções administrativas.

O planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos e técnicas que auxiliam nas decisões futuras de modo mais rápido, eficiente e eficaz (OLIVEIRA, 2009). A partir dessa concepção, Robbins (2000) destaca que o planejamento compreende a definição de metas que as empresas almejam para o futuro e, da mesma forma, está interligado: aos fins e aos meios (como será feito com ambos). Além disso, o planejamento apresenta várias vantagens, visto que proporciona direção aos gestores, favorece as mudanças, minimiza o desperdício, reduz a incerteza e estabelece padrões de controle (ROBBINS; DECENZO, 2004).

Sendo assim, para melhor compreensão do que foi elucidado, segue a figura 2 que ilustra a evolução do planejamento ao passar dos anos.

Figura 2– Evolução do Planejamento



Fonte: Tavares (2010).

Na primeira etapa, entre os anos de 1950 e 1960, predominava o planejamento financeiro, no qual a ênfase era representada por meio de orçamentos anuais. Já a partir da década de 1970, estabelece no mercado empresas com atitudes mais desafiadoras, de forma que nessa eventualidade desenvolveu-se a segunda etapa, o planejamento em longo prazo. A terceira etapa beneficiou a gestão estratégica, diferenciando-se pela abordagem dos recursos utilizados, sendo a integração dos processos e pessoas, flexibilidade, ênfase na informação e o controle das ações (TAVARES, 2010).

Os conceitos de Steiner (1969, apud OLIVEIRA, 2009, p. 03) estabelecem cinco dimensões para o planejamento estratégico, conforme são apresentados a seguir:

✓ A primeira dimensão do planejamento: corresponde às funções desempenhadas pelas empresas, como por exemplo: produção, pesquisas, novos produtos, finanças, marketing, instalações, recursos humanos, etc.

✓ A segunda dimensão corresponde aos elementos do planejamento, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, entre outros.

✓ A terceira dimensão diz respeito ao tempo, que pode ser de longo, médio ou curto prazo.

✓ A quarta dimensão representa as unidades organizacionais, neste caso pode-se ter o planejamento corporativo, de unidades estratégicas de negócios, de grupos funcionais, de divisões, de departamentos, de produtos, etc.

✓ A quinta dimensão relaciona-se com as características do planejamento, que podem ser mencionadas por complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade, planejamento estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal econômico ou caro.

Através das dimensões citadas acima é possível analisar a amplitude do planejamento nas empresas. De forma semelhante Pereira (2010) destaca que o planejamento está interligado com a maneira de pensar, criar e controlar as empresas rumo ao futuro em um plano estratégico. Além disso, Maxiamiano (2009) menciona que existem três tipos de Planejamento Organizacional, sendo divididos em: Planos Estratégicos, Planos Funcionais e Planos Operacionais (ou simplesmente em Estratégicos, Táticos e Operacionais). Nesse direcionamento, Oliveira (2009) ressalta a relação entre os tipos de planejamento com os níveis de decisão em uma pirâmide organizacional, como ilustra a figura 3 a seguir.

Figura 3–Níveis de Decisão e Tipos de Planejamento



Fonte: Oliveira (2009).

De forma resumida, o planejamento estratégico está relacionado com objetivos estabelecidos de longo prazo, ações e estratégias que influenciam a empresa de modo geral. Em contrapartida, o planejamento tático se associa aos objetivos de curto prazo e possuem influencia somente em um setor da empresa. Já o planejamento operacional é compreendido pelo desenvolvimento e formalização de ações a serem alcançadas pelas áreas funcionais da empresa (OLIVEIRA, 2009).

Na mesma visão, Maximiano (2009) ressalva que o nível estratégico é responsável em definir a missão, a visão, valores e objetivos, considerando o ambiente interno e externo. No nível funcional (ou tático), o autor menciona que abrangem áreas de atividades da empresa, como marketing, finanças, recursos humanos e produção. Dessa forma, o nível operacional é caracterizado pelo processo e a realização dos objetivos traçados no nível estratégico. Para melhor compreensão, nos próximos tópicos será abordado de modo detalhado sobre o Planejamento Estratégico.

2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico consiste “[...] em um processo de formulação e execução de estratégias organizacionais para buscar a inserção da organização e de sua missão no ambiente onde ela atua” (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009, p. 30). Partindo dessa concepção, o planejamento estratégico é considerado um processo administrativo que fornece informações e estabelece ações para empresa seguir a melhor direção em busca dos objetivos, atuando de maneira inovadora e diferenciada (OLIVEIRA, 2009).

De acordo com Maximiano (2011) o planejamento estratégico é considerado um processo para elaborar estratégias, além de compreender o padrão de comportamento que a empresa deve seguir, quanto a produtos, serviços, mercados e clientes que pretende atingir. Em relação a isso, Oliveira (2009) destaca que:

[...] o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto, a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores, de modo que possa exercer alguma influência; o planejamento é, ainda, um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa, independentemente de vontade específica de seus executivos (OLIVEIRA, 2009, p. 4).

O planejamento estratégico, portanto, pode ser entendido a partir de quatro perspectivas distintas, porém complementares: a visão sistêmica, a participativa, a empreendedora e a humanística (PEREIRA, 2010).

✓ **Visão sistêmica:** O planejamento estratégico é desenvolvido a partir da compreensão de que as variáveis do mundo estão afetando o processo de formulação do planejamento, acarretando impactos positivos ou negativos.

✓ **Visão participativa:** A empresa deve buscar maior comprometimento das pessoas no processo de formulação, em continuação na formalização do planejamento estratégico.

✓ **Visão empreendedora:** As empresas fornecem um olhar mais ousado, criativo e desafiador, visando uma realidade ao longo prazo.

✓ **Visão humanística:** Caracterizada como uma visão mais ampla, que abrange todas as áreas da empresa, pensando de maneira mais compacta em relação ao conjunto de clientes, investidores e funcionários.

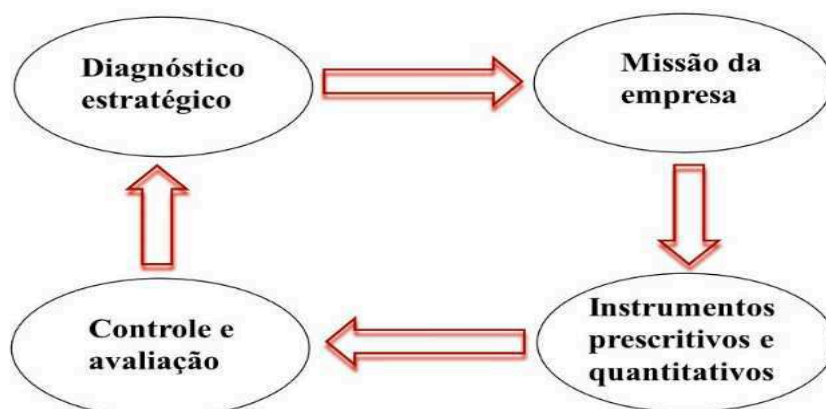
Nesse sentido, Chiavenato e Sapiro (2009) ressaltam que as empresas que planejam estrategicamente, alcançam um desempenho maior que as outras, entretanto o planejamento não pode ser aplicado individualmente, pois é preciso que, no desenvolvimento do planejamento estratégico, sejam elaboradas ações de maneira integrada com todos os planos táticos e operacionais da empresa a fim de alcançar o resultado desejado.

2.5 ETAPAS DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

É pertinente apresentar quais as etapas que compõem o processo de planejamento estratégico na perspectiva dessa pesquisa, uma vez que há inúmeras metodologias possíveis. Nesse sentido, vários autores destacam suas metodologias, no entanto a lógica utilizada é sempre a mesma, apenas se alteram a sequência das etapas entre cada uma delas. Este trabalho embasou-se na visão de três autores, os quais trazem de maneira mais sucinta as etapas para elaboração de um planejamento estratégico eficiente.

O enfoque proposto por Oliveira (2009) resalta que através do planejamento estratégico as empresas esperam conhecer os pontos fortes internos, conhecer e eliminar os pontos fracos, conhecer e usufruir as oportunidades externas e explorar e evitar as ameaças externas. Com base nisso, a figura 4 determina o desenvolvimento do planejamento estratégico em quatro momentos distintos, que serão contextualizados na sequência:

Figura 4– Fases do Planejamento Estratégico



Fonte: OLIVEIRA (2009).

Como é possível analisar na figura elaborada por Oliveira (2009), há quatro fases básicas para elaboração e implementação do planejamento estratégico. Para dar continuidade, será realizada uma descrição minuciosa dessas fases:

1º Fase – **Diagnóstico Estratégico**: Esta primeira fase do processo de planejamento estratégico procura verificar e analisar os aspectos referentes ao ambiente empresarial. Além disso, desenvolve cinco processos: identificação da visão, valores, análise externa, análise interna e análise dos concorrentes.

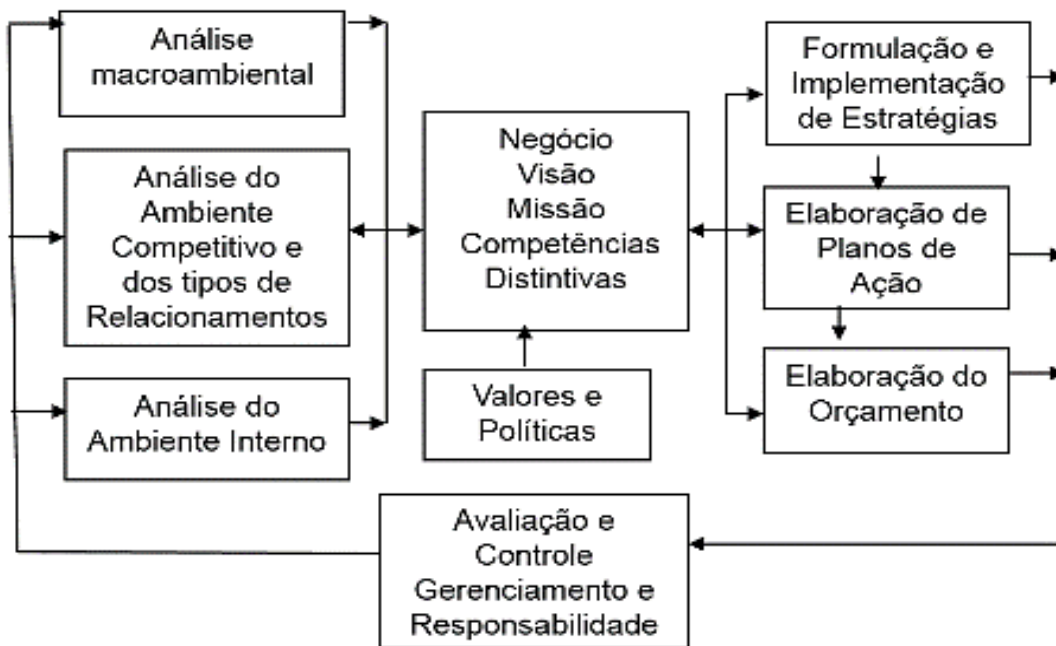
2º Fase – **Missão da Empresa**: A missão corresponde à razão de ser da empresa. Dentro da missão os gestores devem estabelecer os propósitos, apresentar critérios para a preparação do futuro e o posicionamento diante do ambiente em qual está inserida.

3º Fase – **Instrumentos prescritivos e quantitativos**: Nesta fase são definidos os processos baseados nos questionamentos “de onde quer chegar” e de “como chegar”, ou seja, definição dos objetivos, metas, desafios, diretrizes e o plano de ação.

4º Fase – **Controle e Avaliação**: Já na quarta etapa realiza-se o acompanhamento dos resultados, realizando-se avaliação e o controle dos objetivos estabelecidos.

Tavares (2010) afirma que as etapas do processo de gestão estratégica devem seguir as particularidades de cada empresa, levando em conta a sua natureza, seu porte, seu estilo e a cultura da gestão. As etapas seguem uma sequência, conforme ilustra a figura 5 abaixo.

Figura 5– Etapas do processo da Gestão Estratégica



Fonte: TAVARES, 2010.

1º Etapa – **Delimitação do negócio, formulação da visão, da missão e do inventário das competências distintivas:** A empresa deve definir o negócio que quer ocupar, aonde quer chegar, as atividades que pretende desempenhar, definir as competências necessárias para atingir os objetivos desejados para se manter competitiva no mercado.

2º Etapa – **Análise macroambiental:** Momento de identificar e analisar as variáveis que interferem ou que possam vir a interferir positivamente ou negativamente a empresa sob várias dimensões, na aplicação de técnicas e elaboração de cenários.

3º Etapa – **Análise dos públicos relevantes, do ambiente competitivo e dos tipos de relacionamentos da organização:** Etapa de analisar as forças competitivas que podem afetar o desempenho da empresa. Identifica os principais públicos, desenvolve análise estrutural do setor, avalia a natureza dos relacionamentos, caracteriza a concorrência e estabelece relações com os clientes.

4º Etapa – **Análise do ambiente interno:** Compreende os subsistemas diretivo, técnico e social, a partir de uma análise realizada nestes subsistemas descreve os componentes do ambiente interno, identifica as principais características do diagnóstico organizacional, listando as forças e fraquezas voltadas para a gestão estratégica.

5º Etapa – **Valores e políticas:** Consiste em tornar explícitas as crenças que a empresa dispõe, sintetizando as regras e diretrizes.

6° Etapa – **Formulação e implementação de estratégias:** A formulação de estratégias está vinculada com a visão e a missão empresarial, implementada a partir de estratégias eficientes de acordo com o tempo, custos, recursos e risco, conforme cada empresa.

7° Etapa – **Definição de objetivos:** Momento de transformar as estratégias em objetivos de acordo com a responsabilidade de que cada área funciona, assim efetivando a missão empresarial.

8° Etapa – **Elaboração do Orçamento:** Atribuição e alocação de valores financeiros correspondentes e necessários para execução das atividades.

9° Etapa – **Definição de parâmetros de avaliação e controle:** Opta pelos indicadores de desempenho de maneira a avaliar a eficácia das estratégias e a eficiência das ações diante dos objetivos e metas.

10 ° Etapa – **Formulação de um sistema de gerenciamento de responsabilidade:** Distribuição das responsabilidades a todos os níveis envolvidos para a implantação do processo.

11° Etapa – **Implantação:** Consiste em colocar em prática as ações planejadas ao longo do tempo para atingir os objetivos organizacionais.

Nessa perspectiva, Vasconcellos Filho e Pagnocelli (2001) enfatizam que o planejamento estratégico deve ser desenvolvido em ponderação as características únicas de cada empresa. Dentre essas características, cabe frisar o histórico, o ciclo de vida, a experiência, as expectativas, a personalidade e o estilo dos gestores. O modelo de planejamento estratégico desenvolvido pelos autores é dividido em oito etapas, conforme ilustradas abaixo:

Figura 6– Etapas do Planejamento Estratégico



Fonte: VASCONCELLOS FILHO; PAGNONCELLI, (2001).

Conforme a discussão estabelecida por Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001) no quadro acima, é pertinente descrever cada uma dessas etapas do planejamento estratégico:

- 1º Etapa – **Negócio:** Representa o principal benefício esperado pelos clientes;
- 2º Etapa – **Missão:** Compreende a razão de ser da empresa;
- 3º Etapa – **Princípios:** Corresponde aos indicadores para o processo decisório e comportamento da empresa na efetivação da missão;
- 4º Etapa – **Análise do ambiente:** Processo que identifica e monitora as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas que podem afetar a empresa no cumprimento de sua missão.
- 5º Etapa – **Visão:** Etapa de explicitar e idealizar a empresa no futuro;
- 6º Etapa – **Objetivos:** Compreende os resultados que a empresa deseja alcançar;
- 7º Etapa: **Estratégias Competitivas:** Consiste no que a empresa decide fazer ou não fazer, atingindo os objetivos e respeitando os princípios e visando cumprir a missão do negócio.

8º Etapa – **Planos de ação, Divulgação, Implantação e Acompanhamento:** Corresponde à formulação de ações para posicionar as estratégias planejadas e a concepção de ferramentas para controlar a implementação do planejamento estratégico.

Para elaboração do planejamento estratégico cada autor destaca suas etapas e a maneira de fazê-lo, no entanto o método utilizado é o mesmo. Com a finalidade de desenvolver uma proposta de planejamento estratégico que seja eficiente e eficaz, justifica-se o uso do modelo apresentado por Vasconcellos Filho e Pagnocelli (2001), pois apresenta etapas detalhadas com mais clareza e compreensão na visão do gestor da empresa e da acadêmica. No entanto, nesta pesquisa foi utilizada para análise a metodologia de outros autores.

2.5.1 Definição do Negócio

O planejamento estratégico possui a finalidade de definir quais produtos e serviços a organização pretende fornecer para os mercados e clientes. Maximiano (2011) aduz que essa definição se caracteriza como a essência estratégica organizacional e, a partir disso, estabelece a escolha do modelo de negócios. Dessa maneira, o negócio de uma empresa precisa ser definindo considerando-se duas dimensões, uma vez que existem:

[...] os desejos ou necessidades que ela pretende satisfazer e a disponibilização de competências e habilidades para satisfazê-los, diferenciadas de seus concorrentes. Satisfazer a parcela a de consumidores ou usuários é o negócio básico de qualquer organização, tanto pública como privada, com ou sem finalidade lucrativa (TAVARES, 2010, p. 72).

Assim, o enfoque proposto por Vasconcellos Filho e Pagnocelli (2001, p. 53-55) se pauta na possibilidade de realizar três perguntas para definição do negócio de uma empresa: “Quem é mesmo o seu cliente? Qual é o benefício que o seu cliente efetivamente procura ao comprar ou usar seu produto ou serviço? Quem são e quais serão nossos concorrentes?”. Para definir o negócio é fundamental entender o produto ou serviço que a empresa está oferecendo ou que o cliente está comprando (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009). Além disso, os autores mencionam que o negócio pode ser definido em três dimensões, através dos mercados ou segmentos, dos setores de atuação e da tecnologia de processos. A partir da definição do negócio a próxima etapa é a definição da missão da empresa, conforme será mencionado no próximo subtópico.

2.5.2 Declaração da Missão

O termo missão está relacionado com a razão da existência da organização, representa um horizonte no qual a empresa decide atuar. Oliveira (2009) afirma que através da missão procura-se determinar qual o negócio da empresa, quais atividades a empresa desenvolve, aonde se quer chegar, quais as necessidades e expectativas do mercado que a empresa procura alcançar. Em linhas gerais, a missão organizacional é descrita por Vasconcellos Filho e Pagnocelli (2001, p. 85) como a “razão de existir da empresa no seu negócio”. No entendimento de Pereira (2010, p. 82), para formular a visão é necessário discorrer algumas perguntas relevantes, sendo:

- O que a organização faz?
- Para quem faz?
- Para que faz?
- Como faz?
- Onde faz?
- Qual a responsabilidade social e ambiental?

Nessa perspectiva, a missão deve ser determinada em aspectos que proporcionam satisfação nas necessidades do ambiente externo, respondendo a questionamentos relevantes que impactam o dia-a-dia da empresa (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009). Segue abaixo o quadro 2, definindo alguns aspectos relevantes na elaboração da missão.

Quadro 2 - Aspectos Relevantes na Elaboração da Missão

01- Ajuda a concentrar o esforço das pessoas para uma direção, ao explicitar os principais compromissos da organização.
02 - Afasta o risco de buscar propósitos conflitantes evitando desgastes e falta de foco durante a execução do plano estratégico.
03 - Fundamenta a alocação dos recursos segundo o escopo dado pela missão.
04 - Estabelece uma atitude de responsabilidades para a execução do plano estratégico ao definir as categorias de tarefas a serem cumpridas.
05 - Alinha a formulação das políticas a definição dos objetivos organizacionais.

Fonte: Adaptado de Chiavenato; Sapiro, (2009).

A partir dessa base, Chiavenato e Sapiro (2009) destacam que a definição da missão se torna eficaz, quando a empresa consegue definir sua individualidade ou sua personalidade, mantendo a coerência entre o passado, o presente e o futuro. Após esta elucidação sobre missão, na sequência será apresentada a definição dos princípios e dos valores organizacionais.

2.5.3 Princípios ou Valores Organizacionais

Ainda dentro das etapas do processo do plano estratégico, cabe enfatizar que os valores representam um conjunto de princípios e crenças de uma empresa. Por essa característica, os valores organizacionais devem ter uma relação com as questões éticas e morais da empresa, os valores muitas vezes servem para consolidar a marca do mercado. Ademais, se esses valores forem legítimos é considerado um fator de vantagem competitiva da empresa (OLIVEIRA, 2009). Nesse direcionamento, Vasconcellos Filho e Pagnocelli (2001, p. 139) ressaltam o conceito de princípios como “balizamentos para o processo decisório e comportamento da empresa no cumprimento da sua missão”.

Na mesma linha de pensamento, Pereira (2010) destaca que os valores podem ser constituídos em crenças, princípios, políticas, filosofia e ideologia. Dessa maneira, são os valores que orientam as atividades e as operações em uma empresa. Para elaboração dos valores é necessário reunir a equipe de Planejamento Estratégico e, primeiramente, especificar detalhadamente o que é uma Declaração de Valores.

De acordo com Tavares (2010, p. 112) “os princípios podem ser entendidos como regras ou códigos de conduta segundo os quais as pessoas governam suas ações, em sua vida social e profissional”. Nessa mesma perspectiva, os princípios “dizem respeito a tudo que não se está disposto a abrir mão como ética e honestidade” (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009, p. 90), já os valores representa os “atributos e ás virtudes prezadas pela organização, como prática de transparência, respeito à diversidade, cultura para qualidade ou respeito ao meio ambiente” (ibid., p. 90). Caracterizado através do conjunto de conceitos, filosofias e crenças que a empresa respeita e desenvolve no dia-a-dia.

2.5.4 Análise do Ambiente

A análise do ambiente para Vasconcellos Filho e Pagnocelli (2001, p. 197) “é um conjunto de técnicas que permitem identificar e monitorar permanentemente as variáveis competitivas que afetam a performance da empresa”. Por meio da análise ambiental é possível observar o ambiente em que a empresa está inserida, visto que, segundo Kotler e Keller (2012), com as mudanças no ambiente e com as tendências que influenciam o cenário global as empresas precisam monitorar as principais forças, pois tais interações podem influenciar os fatores ambientais.

Nessa perspectiva, Chiavenato e Sapiro (2009) enfatizam que a empresa necessita conhecer o seu ambiente, de forma que através da análise ambiental é possível realizar o mapeamento do ambiente externo e interno, além de verificar as possíveis forças e fraquezas, ameaças e oportunidades. Em decorrência disso, é necessário o entendimento de alguns componentes específicos para realizar a análise externa e interna. (OLIVEIRA, 2009), conforme ilustrado no quadro 3, a seguir.

Quadro 3– Componentes para o Diagnóstico Estratégico

Pontos Fortes	São as variáveis internas e controláveis que proporcionam uma condição favorável para a empresa, em relação a seu ambiente.
Pontos Fracos	São as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação a seu ambiente.
Oportunidades	São as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições ou interesse de usufruí-las.
Ameaças	São as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma.

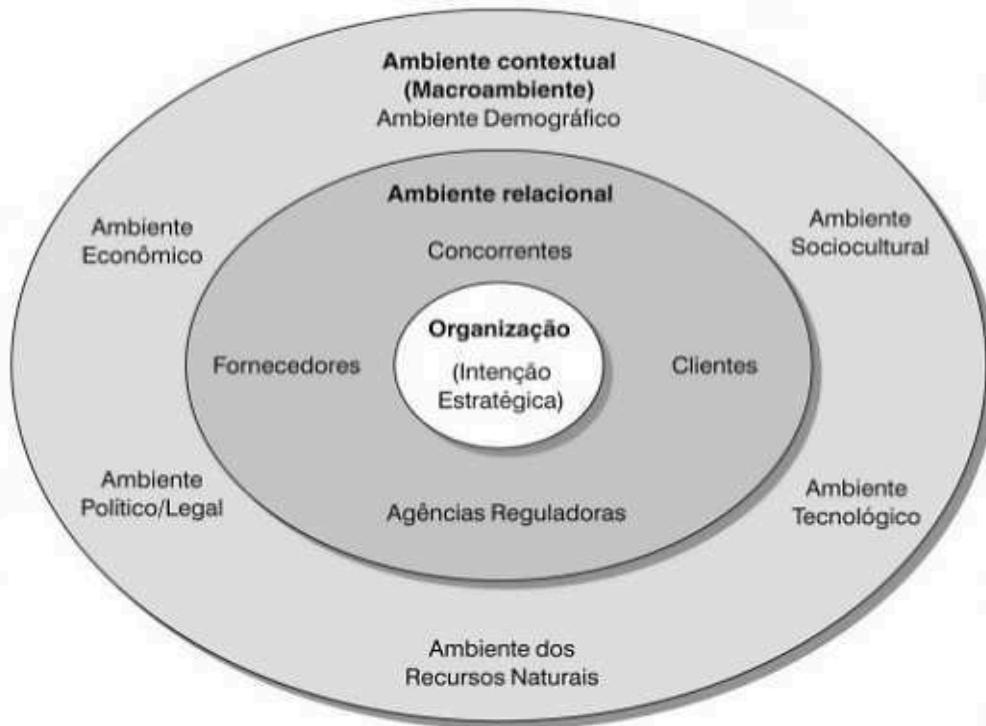
Fonte: Adaptado de Oliveira, (2009).

Como é possível observar, os pontos fortes e os fracos constituem a análise interna da empresa, são consideradas variáveis controláveis, em contrapartida as ameaças e oportunidades compõem a análise externa e são representadas por variáveis não controláveis (OLIVEIRA, 2009).

2.5.4.1 Análise do Ambiente Externo

Outra questão pertinente para esse estudo condiz sobre a análise externa, a qual, segundo Oliveira (2009), tem o objetivo de entender a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de ameaças e de oportunidades, constituído por variáveis ou forças incontroláveis. Kotler e Keller (2012) destacam que o macroambiente é formado por variáveis do ambiente demográfico, econômico, sociocultural, político-legal, tecnológico e natural. As variáveis que compõem o microambiente, ou ambiente relacional, são os clientes, concorrentes, fornecedores e agências reguladoras. Diante disso, é possível analisar que o ambiente das empresas apresenta diferentes dimensões, conforme ilustrado na figura7, a seguir.

Figura 7– O ambiente da Organização



Fonte: CHIAVENATO; SAPIRO (2009).

Na sequência, será realizada uma breve explanação referente a cada uma das variáveis apresentadas.

- **Ambiente Demográfico:** Refere-se ao estudo estatístico da população e que, segundo Tavares (2010, p. 142), se dá “como a ocorrência de movimentos migratórios, a redução da taxa de natalidade e o aumento da esperança de vida e redução do crescimento populacional”. A população é considerada a principal força demográfica, fatores relevantes nesta análise são caracterizados através da taxa de crescimento, distribuição das faixas etárias, grau de instrução, padrões familiares e características das diferentes regiões (KOTLER; KELLER, 2006).

- **Ambiente Econômico:** O poder de compra dos consumidores depende de vários fatores, pode ser decorrente da renda, dos preços, da poupança, endividamento e da disponibilidade de crédito, todos esses são fatores que influenciam os gastos (KOTLER; KELLER 2006). Além disso, é possível destacar os principais indicadores utilizados na análise do ambiente econômico, renda real da população, taxa de distribuição da renda, taxa de crescimento da renda, padrão de consumo, nível de emprego, taxa de juros e inflação, nível do Produto Interno Bruto (PIB), entre outros (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009).

- **Sociocultural:** Através do ambiente sociocultural é possível analisar “a visão de mundo que define nossas relações conosco, com outras pessoas, organizações, a sociedade, a natureza e o universo” (KOTLER; KELLER, 2012, p.81). Além disso, Kotler e Keller (2012) mencionam outras características interessantes e fundamentais na análise e interpretação desse ambiente, sendo: a persistência dos valores culturais centrais e a existência de subculturas. Para complementar essa afirmação, Chiavenato e Sapiro (2009) destacam alguns indicadores utilizados no processo de análise do ambiente sociocultural, como por exemplo: hábitos das pessoas em relação a atitudes, crenças, relacionamentos interpessoais, estrutura social e educacional, etc.

- **Ambiente Político e Legal:** Os principais fatores que influenciam o ambiente político e legal, de acordo com Kotler e Keller (2006), são as leis, os órgãos governamentais e os grupos de pressão que influenciam as empresas e indivíduos. Chiavenato e Sapiro (2009) citam alguns indicadores que são fundamentais na realização da análise do ambiente, como por exemplo: política monetária, tributária, fiscal e previdenciária, legislação tributária, trabalhista, ambiental, legislação federal, estadual e municipal, etc.

- **Ambiente Tecnológico:** Representa uma das forças que mais afetam a sociedade. No entendimento de Kotler e Keller (2006) o ambiente tecnológico abrange fatores, como o ritmo acelerado das mudanças, oportunidades ilimitadas para a inovação, as variações no orçamento de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) e maior regulamentação dos avanços tecnológicos. Em conformidade com Chiavenato e Sapiro (2009) os principais indicadores utilizados no processo de análise do ambiente tecnológico é de fato processo de destruição criativa, de aplicação em novos campos da ciência, aquisição, desenvolvimento e transferência de tecnologia, velocidades das mudanças tecnológicas, nível de pesquisa e desenvolvimento, entre outros.

- **Ambiente Natural:** Corresponde às leis que governam a vivência dos seres vivos, em que Kotler e Keller (2006, p. 83, grifo dos autores) mencionam que o “*ambientalismo corporativo* reconhece a necessidade de integrar as questões ambientais aos planos estratégicos das empresas”. Além disso, os autores destacam que as empresas precisam se conscientizar das ameaças e oportunidades que envolvem o ambiente natural, os quais abrangem: a escassez de matéria-prima, poluição, custo elevado de energia elétrica, entre outros fatores.

Conforme já mencionado existem as variáveis que estão inseridas no microambiente, ou seja, é o segmento ambiental no qual a empresa compreende aspectos mais específicos que

estão interligados diretamente nos processos da empresa, sendo os clientes, concorrentes, fornecedores e agências reguladoras (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009).

- **Clientes:** Os clientes são os principais agentes no microambiente da empresa, sendo que o principal objetivo de toda a cadeia de valor é atender aos clientes potenciais da melhor maneira possível, estabelecendo um sólido relacionamento empresarial (KOTLER; ARMSTRONG, 2015).

- **Concorrentes:** Segundo Tavares (2010) os concorrentes são classificados em diretos e indiretos. Os concorrentes diretos estão interligados a produtos ou serviços semelhantes ou com a mesma finalidade e os concorrentes indiretos fornecem produtos ou serviços do mesmo segmento, conhecido como produtos substitutos. Barney e Hesterly (2011) sublinham o alto nível de concorrentes em um setor acaba influenciando vários fatores dentro das empresas, como por exemplo, cortes nos preços (descontos) e lançamento de novos produtos.

- **Fornecedores:** De acordo com Tavares (2010) os fornecedores são responsáveis pelos insumos consumidos pela empresa. Desse modo, complementando essa concepção, Barney e Hesterly (2011) destacam que os fornecedores disponibilizam uma ampla variedade de insumos, entretanto eles podem ameaçar o desempenho da empresa se porventura aumentar o preço dos insumos ou até mesmo reduzindo a qualidade.

2.5.4.2 Análise do Ambiente Interno

A análise interna, segundo Oliveira (2009), tem a finalidade de apresentar as deficiências e qualidades da empresa. Dessa maneira, evidencia os pontos fortes e fracos que apresentam variáveis controláveis. Tavares (2010) contribui com essa perspectiva explicando que a empresa necessita de uma compreensão sucinta sobre fatores como o capital, pessoas e tecnologia, dessa maneira torna-se acessível identificar quais são os fatores estratégicos de cada setor e transformá-los em vantagem competitiva.

Para realizar a análise do ambiente interno é necessário avaliar as grandes funções ou áreas de uma empresa. Sendo assim, Oliveira (2009) destaca as principais funções administrativas: marketing, produção, finanças e recursos humanos. Partindo dessa linha de pensamento, segue uma breve explicação, conforme a abordagem proposta por Oliveira (2009).

- **Marketing:** Corresponde às atividades relacionadas ao sistema de distribuição, aos produtos e serviços, pesquisa de mercado, equipes de vendas, promoção e propaganda, políticas mercadológicas e a própria área de marketing.

- **Produção:** Referente a essa função, são consideradas as instalações e os equipamentos, o processo produtivo, a programação e o controle de produção, qualidade, os custos, suprimentos e a própria organização da empresa.

- **Finanças:** Compõem os aspectos referentes aos índices financeiros, rentabilidade, lucratividade, ativo imobilizado, giro de estoque, patrimônio líquido, cobrança, etc. Além disso, fica sob responsabilidade do setor a realização do planejamento e o controle financeiro

- **Gestão de Pessoas:** Corresponde às atividades de treinamento, recrutamento, rotatividade, plano de cargos e salários, clima organizacional, estrutura organizacional, produtividade dos funcionários, etc.

O ambiente interno e o externo são compreendidos de uma maneira mais clara e sucinta quando as informações passam a ser analisadas e cruzadas na análise SWOT, a qual será descrita no tópico 2.5.5.

2.5.5 Matriz SWOT

A utilização da matriz SWOT é de grande importância para a definição do posicionamento competitivo da organização, ou seja, a matriz demonstra, através do cruzamento das ameaças e oportunidades presentes no ambiente externo, através de forças e fraquezas mapeadas no ambiente interno o real, o posicionamento da empresa. Isso permite a criação e o desenvolvimento de estratégias adequadas, com a finalidade de tornar a empresa realmente competitiva (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009).

Sertek, Guindani e Martins (2011), compreendem que “a análise SWOT é uma técnica de análise dos ambientes interno e externo, comumente empregada para avaliação do posicionamento da organização e de sua capacidade de competição” (p. 151). Diante disso, seu significado consiste em: *strenghts* (forças); *weakknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças). Traduzida ao português ficou conhecida como FOFA e sua finalidade é estabelecer uma conexão entre o ambiente interno e externo (TAVARES, 2010).

Na figura 8, ilustrada a seguir, Chiavenato e Sapiro (2009) especificam como as forças e fraquezas, ameaças e oportunidades devem ser posicionadas na matriz e qual é o posicionamento da empresa diante do quadrante com maior pontuação.

Figura 8– Matriz SWOT

		Diagnóstico da Organização:	
		Forças	Fragilidades
Diagnóstico Externo:	Oportunidades	Abordagem agressiva: Aproveitamento da área de domínio da empresa	Abordagem defensiva e de manutenção status quo
	Ameaças	Abordagem de segmentação (área de aproveitamento potencial)	Abordagem de desinvestimento, desativação ou blindagem: área de risco acentuado

Fonte: Chiavenato; Sapiro (2000).

Chiavenato e Sapiro (2009) apresentam no quadro os seguintes quadrantes, relacionando as forças, fragilidades, oportunidades e ameaças. A seguir será abordado um breve conceito sobre cada quadrante na metodologia dos autores.

- **Quadrante 01:** Corresponde ao cruzamento dos pontos fortes com as oportunidades, sugere a empresa um posicionamento ofensivo, ou seja, o uso de forças e competências.

- **Quadrante 02:** Representa o cruzamento dos pontos fortes e das ameaças, revela que o ambiente que a empresa está inserida necessita de atenção, é necessário uso de estratégias defensivas.

- **Quadrante 03:** Refere-se ao cruzamento dos pontos fracos e oportunidades, indica que as fragilidades da empresa estão dificultando o aproveitamento das oportunidades, recomendam-se estratégias de manutenção.

- **O quadrante 04:** Corresponde ao cruzamento dos pontos fracos e das ameaças, aponta que as empresas não têm capacidades para enfrentar as ameaças.

A SWOT é considerada uma ferramenta fundamental para analisar os cenários no qual as empresas estão inseridas, Oliveira (2009) menciona que através da SWOT é possível

identificar as oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos, além disso, é necessário a empresa interligar os fatores do ambiente interno e externo para alcançar o resultado com maior eficiência.

2.5.6 Visão

A visão da organização possui sob responsabilidade mostrar a direção na qual a organização está caminhando, além de mostrar o caminho possível para o futuro, seguindo orientações sobre quais ações devem ser adotadas para esse processo ocorrer da melhor maneira possível (TAVARES, 2010). Para Oliveira (2009) a visão é a concepção de algo em que os gestores conseguem enxergar dentro de um período de tempo, proporcionando o delineamento do planejamento estratégico. Desse modo, representa o que a empresa quer ser, que papel deseja desempenhar. Diante disso, Pereira (2010) destaca que a:

Visão é imagem compartilhada daquilo que os gestores da organização querem que ela seja ou venha a ser no futuro. Ela pode ser uma ou duas frases que anuncia aonde ela que chegar ou traça um quadro amplo do futuro que as pessoas desejam para a organização (p. 88).

Defendendo esse posicionamento Vasconcellos e Filho (2001) mencionam que a visão pode ser definida como o “Sonho” ou “Desafio Estratégico” da empresa. A relação do sonho está relacionada com empreendedores visionários fruto de uma imaginação, já o desafio estratégico nasce a partir de um processo participativo entre um grupo de pessoas em busca dos mesmos objetivos. Nesse contexto, a visão proporciona o delineamento do planejamento estratégico a ser elaborado e implementado na empresa (OLIVEIRA, 2009). Compreendido o conceito da visão empresarial, no próximo tópico será abordado sobre os objetivos no processo de planejamento estratégico.

2.5.7 Objetivos

O termo objetivo refere-se aos resultados que as empresas pretendem alcançar no futuro, desse modo entende-se que o “objetivo é alvo ou ponto quantificado, com prazo de realização e responsável estabelecidos, que se pretende alcançar através de esforço extra” (OLIVEIRA, 2009, p. 141). Na mesma perspectiva, é possível compreender em outras

palavras que “os objetivos são os resultados que a organização pretende realizar” (MAXIMIANO, 2011, p. 341). Sendo assim o autor menciona que “objetivos são os resultados desejados, que orientam o intelecto e a ação. São os fins, propósitos, intenções ou estados futuros que as pessoas e as organizações pretendem alcançar, por meio da aplicação de esforços e recursos (ibid., p. 81)”.

Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001, p. 268) afirmam que os “objetivos são resultados que a empresa deve alcançar, em prazo determinado, para concretizar sua visão sendo competitiva no ambiente atual e no futuro”. Tendo isso em vista, o enfoque proposto pelos autores definiu quatro etapas no processo de elaboração dos objetivos, sendo eles:

1º etapa – Definição do horizonte dos objetivos, não devem ultrapassar o limite, mas podem ter um horizonte menor definido de acordo com análise do ambiente.

2º etapa – Escolha dos temas pertinentes para a empresa, considerando as tendências de mercado.

3º etapa – Definição dos indicadores de desempenho para cada um dos temas determinados na fase anterior. Torna-se relevante pela necessidade da avaliação dos resultados alcançados.

4º etapa – Preenchimento do painel de controle dos objetivos, quadro que facilita a visualização e o controle das etapas anteriores.

Conforme Tavares (2010), toda empresa possui vários objetivos e eles desempenham várias funções tanto no ambiente interno como externo. De certo modo suas funções podem ser delineadas com finalidade de posicionar a empresa, orientar as ações, definir o ritmo do negócio, motivar as pessoas, entre outros. Além disso, são os objetivos que vão coordenar os planos de ação, permitindo o desenvolvimento de todas as atividades conforme planejadas.

2.5.8 Estratégias Competitivas

As estratégias de acordo com Kotler e Keller (2012) correspondem a um plano de ação para alcançar as metas traçadas, dessa maneira para atingir as metas é preciso preparar estratégias com diferencial competitivo. Assim, Oliveira (2009) destaca que a finalidade da estratégia é definir caminhos para alcançar os objetivos, metas e desafios propostos pela empresa. A orientação de Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001) tem como finalidade destacar que as estratégias competitivas correspondem “o que a empresa decide fazer e não

fazer, considerando o ambiente, para concretizar a visão e atingir os objetivos, respeitando os princípios, visando cumprir a missão no negócio” (p. 298).

Os gestores podem escolher determinado tipo de estratégia, dentre as opções possíveis, de acordo com os objetivos estabelecidos pela empresa. As estratégias podem estar voltadas para a sobrevivência, a manutenção, o crescimento ou o desenvolvimento, conforme o aspecto estratégico da empresa (OLIVEIRA, 2009). Deste direcionamento, Tavares (2010) destaca que ao finalizar a SWOT é possível analisar um confronto entre a realidade interna e a externa. Posteriormente, a empresa desenvolve estratégias com finalidade de alcançar a vantagem competitiva. Diante disso, segue um breve conceito sobre as estratégias mais usadas nas empresas.

- **Estratégia de sobrevivência:** este tipo de estratégia deve ser adotado quando a empresa apresenta resultados negativos, ou seja, a empresa está passando por situações inadequadas. A primeira decisão a ser tomada nessa estratégia é a redução dos investimentos e a redução das despesas, os principais tipos de estratégias que se enquadram nessa situação são: redução de custos e desinvestimentos (OLIVEIRA, 2009).

- **Estratégia manutenção:** nesta estratégia de manutenção, segundo Oliveira (2009, p. 186), a empresa identifica inúmeras ameaças e possui vários pontos fortes, entretanto “a estratégia de manutenção é uma postura preferível quando a empresa está enfrentando ou espera encontrar dificuldades, e a partir dessa situação prefere tomar uma atitude defensiva diante das ameaças”. Segundo Oliveira (2009), a estratégia de manutenção pode expor três maneiras: estratégia de estabilidade, estratégia de nicho e estratégia de especialização.

- **Estratégia de crescimento:** nesta situação a empresa apresenta muitos pontos fracos, porém o ambiente oferece várias situações favoráveis para transformá-los em oportunidades e, efetivamente, torna uma situação favorável para a empresa. Além disso, cabe salientar que dentro da estratégia de crescimento são utilizadas estratégias de inovação, internacionalização e de expansão (OLIVEIRA, 2009).

- **Estratégia de desenvolvimento:** nesta estratégia a predominância é dos pontos fortes e das oportunidades. Diante disso, é fundamental os gestores aplicarem estratégias com o intuito de desenvolver a empresa, como por exemplo, no setor mercadológico e tecnológico. (OLIVEIRA, 2009).

Para finalizar, é notável a relevância das estratégias competitivas no meio empresarial, mas para isso se concretizar de maneira eficiente e eficaz é necessário compreender a

divulgação, implantação e o controle das estratégias e do planejamento estratégico de modo geral, como será explanado no tópico a seguir.

2.5.9 Planos de Ação, Avaliação e Controle

Nos dias atuais o planejamento tem uma importância fundamental para as empresas, dado que o plano de ação é uma ferramenta a qual acompanha o planejamento e as atividades que estão sendo desenvolvidas dentro das empresas com a finalidade de planejar as ações, estratégias e resultados do processo a ser seguido (TAVARES, 2010). Além disso, os planos de ação “devem abranger os objetivos externos formulados a partir das estratégias genéricas e da análise SWOT e os objetivos internos, voltados para a adequação do modelo organizacional” (TAVARES, 2010, p. 338). Tendo isso em vista, o autor salienta que não existe um modelo único para elaboração de um plano de ação, porém a ferramenta mais comum usada é a 5W2H.

Sobre essa ferramenta é pertinente explicar que o 5W corresponde às iniciais das palavras em inglês: *why*, *what*, *who*, *where*, *when*. Já o 2H, também presente na sigla, representa os termos *how* e *howmuch*, conforme demonstrado no quadro abaixo.

Quadro 4 - 5W2H

5W2H	Significado	Conceito
What?	O quê?	Transcreve o objetivo ou meta a ser executada.
Why?	Por quê?	É uma justificativa que menciona a relevância dos processos que a organização pretende desenvolver com vistas no futuro.
Who?	Quem?	Responsável (is) pela organização e execução das ações.
Where?	Onde?	Local(s) onde serão realizadas as ações planejadas.
When?	Quando?	Datas(s) ou período(s) em que serão realizadas as ações planejadas.
How?	Como?	Procedimentos que serão adotados para atingir os objetivos projetados.
Howmuch?	Quanto?	Quanto vai custar à efetivação das atividades.

Fonte: Adaptado de Tavares (2010).

Com base nisso, pode-se inferir que a ferramenta 5W2H atua como suporte no processo estratégico, pois, conforme Meira (2003), esta permite, de uma forma simples, garantir que as informações básicas e mais fundamentais sejam claramente definidas e as

ações propostas sejam minuciosas, porém simplificadas. Também possibilita identificar quem é quem dentro da organização, o que faz e porque realiza tais atividades.

Nesse direcionamento, Tavares (2010, p. 353) argumenta que o controle é uma ferramenta com finalidade de verificar se o que está previsto é o que realmente está ocorrendo, sendo assim “constitui-se em um conjunto de indicadores e métricas que permite constatar se está havendo discrepância entre essas duas situações”. Oliveira (2009, p. 256) define o controle redigindo que o:

Controle é a função do processo administrativo que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com finalidade de realimentar os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho ou interferir em outras funções do processo administrativo, para assegurar que os resultados satisfaçam às metas, aos desafios e aos objetivos estabelecidos.

A partir disso, verifica-se que o controle consiste em um processo para assegurar que todas as ações planejadas, sejam desempenhadas em um tempo determinado. Ademais, esse processo é caracterizado como uma função administrativa que avalia e verifica as ações e resultados alcançados. Diante disso, quanto mais completos e definidos os planos estiverem, mais fácil será o controle (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009).

Em suma, Tavares (2010) destaca que é necessário mensurar a efetividade das ações desenvolvidas para identificar o impacto das mesmas dentro da empresa e, posteriormente, realizar o controle das ações que estão sendo desenvolvidas. Nessa perspectiva, a função do controle é acompanhar o desempenho das ações, principalmente quanto aos objetivos, desafios e metas, com finalidade de alcançar a vantagem competitiva (OLIVEIRA, 2009).

3. METODOLOGIA

Neste capítulo, serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados a fim de atender aos objetivos da pesquisa. Segundo Marconi e Lakatos (2010), um projeto de pesquisa envolve diversas etapas: escolha do tema, objetivos, metodologia, coleta de dados entre outros. Com isso, os autores destacam que o projeto de pesquisa deve responder às seguintes questões “[...] o quê?, por quê?, para que e para quem?, onde?, como, com quê, quanto e quando? quem? com quanto?” (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 204).

Em linhas gerais, se buscará descrever os procedimentos metodológicos os quais são divididos em subtópicos: classificação da pesquisa, universo e amostra, técnica de coleta de dados, análise e interpretação, que serão utilizados no desenvolvimento deste projeto de conclusão do curso.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A principal finalidade de realizar uma pesquisa é descobrir respostas para questões mediante aplicação de um método científico, dito de outra forma, a pesquisa sempre parte de um problema e de uma interrogação. Diante disso, pesquisar em um sentido amplo significa a realização da busca por conhecimentos, apoiando em procedimentos capazes de dar confiabilidade aos resultados (PRODANOV; FREITAS, 2013).

A partir dessa base, esta pesquisa apresenta uma abordagem qualitativa que, de acordo com Gerhardt e Silveira (2009), significa que a pesquisa busca explicar o porquê das coisas, buscando a compreensão e a explicação dos fatos. Com isso, a pesquisa qualitativa busca “[...] ações de descrever, compreender, explicar, precisão das relações entre o global e o local em determinado fenômeno” (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 32). Além disso, a pesquisa apresenta abordagem quantitativa, segundo Gerhardt e Silveira (2009) destacam que os resultados da pesquisa quantitativa, podem ser quantificados, tende a enfatizar o raciocínio através de dados estatísticos e se baseia no levantamento de informações de grupos, para compreender determinada situação.

Quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa descritiva que, na perspectiva de Vergara (2013), menciona as particularidades de um determinado fenômeno ou população, definindo a relação entre as variáveis e interpretando a sua natureza. É caracterizada como uma pesquisa bibliográfica que almeja colocar o pesquisador em contato direto com o assunto pesquisado,

englobando toda bibliografia pública, desde monografias, artigos, teses, revistas, livros, etc. (MARCONI; LAKATOS, 2010). Em relação à natureza da pesquisa, pode ser classificada em uma pesquisa aplicada que consiste em objetivos comerciais, voltada para o andamento de novos processos norteados nas necessidades do mercado (APPOLINÁRIO, 2006).

Quanto aos meios, a pesquisa é considerada um estudo de caso. Na orientação de Prodanov e Freitas (2013) o estudo de caso consiste em coletar e analisar informações sobre determinado grupo a fim de estudar diversos aspectos direcionados com o assunto da pesquisa. Nesse sentido, corresponde detalhadamente ao processo de planejamento estratégico e sua execução com a intenção de melhorar a gestão empresarial. Gil (2008) aponta que “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado” (p. 58).

A pesquisa de campo de acordo com Marconi e Lakatos (2010) é utilizada com objetivo de conseguir informações em relação a um problema, para o qual se busca uma solução. Nesse enfoque, os autores mencionam o tipo de pesquisa de campo utilizada eventualmente em pesquisas acadêmicas, nomeado com estudos exploratório-descritivos. Nesse tipo de pesquisa objetiva descrever completamente determinado fenômeno, representa uma investigação empírica a desenvolver-se na empresa, em que serão coletados dados por meio de uma entrevista semi-estruturada, diante disso o pesquisador busca informações diretamente com os sujeitos pesquisados, se familiarizando com o ambiente (MARCONI; LAKATOS, 2010).

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

A unidade de análise deste estudo corresponde a uma empresa familiar, conhecida como “*São Carlos Artigos Funerários*” e iniciou seus trabalhos no ano de 2008, na cidade de São Carlos/SC. Atualmente, atende seus clientes nos respectivos estados: Rio Grande do Sul, Paraná, Santa Catarina, Mato Grosso do Sul, Goiás, Minas Gerais e algumas cidades do estado de São Paulo. A empresa atua no ramo funerário, fabricando e revendendo artigos para as funerárias, disponibilizando no mercado mais de 330 itens, desde materiais simples até os mais complexos. Diante disso, a escolha da empresa para o estudo sucedeu através da acessibilidade, em virtude de a pesquisadora ter livre acesso para obtenção dos dados, pelo fato de ser colaboradora da empresa.

3.3 COLETA DE DADOS

Em relação à coleta de dados, vale ressaltar que, segundo Marconi e Lakatos (2010), é caracterizada como uma etapa na qual inicia a aplicação dos instrumentos e técnicas na intenção de efetuar a coleta de dados com êxito. Para a realização do estudo foi entrevistado o gestor da empresa e aplicado um questionário para os colaboradores. Assim, foi a partir do compartilhamento das informações dos sujeitos que o trabalho foi desenvolvido.

Na entrevista foi estruturado um roteiro de perguntas semiabertas direcionada para o gestor da empresa (Apêndice A), realizando-se três encontros, dessa maneira possibilitou a interação e um diálogo mais flexível, mencionando fatos como o histórico da empresa e os pontos mais relevantes no decorrer dos dez anos de sua existência. Essa entrevista teve como finalidade conhecer a história da empresa, elencar os pontos fortes, fraquezas, ameaças e oportunidades, determinar as diretrizes organizacionais e elaborar as demais etapas do planejamento estratégico. Nesta perspectiva, foi aplicado um questionário (Apêndice B) com 28 (vinte oito) colaboradores da área de produção para identificar os pontos mais relevantes no setor produtivo. Os dados secundários foram obtidos através de uma pesquisa bibliográfica, a qual se baseou em livros, artigos e *sites*, para contextualizar o tema do estudo e fornecer bases para a análise externa.

Em relação às técnicas utilizadas na pesquisa ressalta-se a observação. Sobre isso, Marconi e Lakatos (2010) destacam que na observação sistemática o observador sabe o que procura e quais os pontos importantes em cada situação, visto que “deve ser objetivo, reconhecer possíveis erros e eliminar sua influência sobre o que vê ou recolhe” (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 176). De forma igual, destaca-se a entrevista que, de acordo com Appolinário (2006), é um procedimento que envolve o encontro de duas pessoas e consiste na coleta de informações sobre determinado assunto.

3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

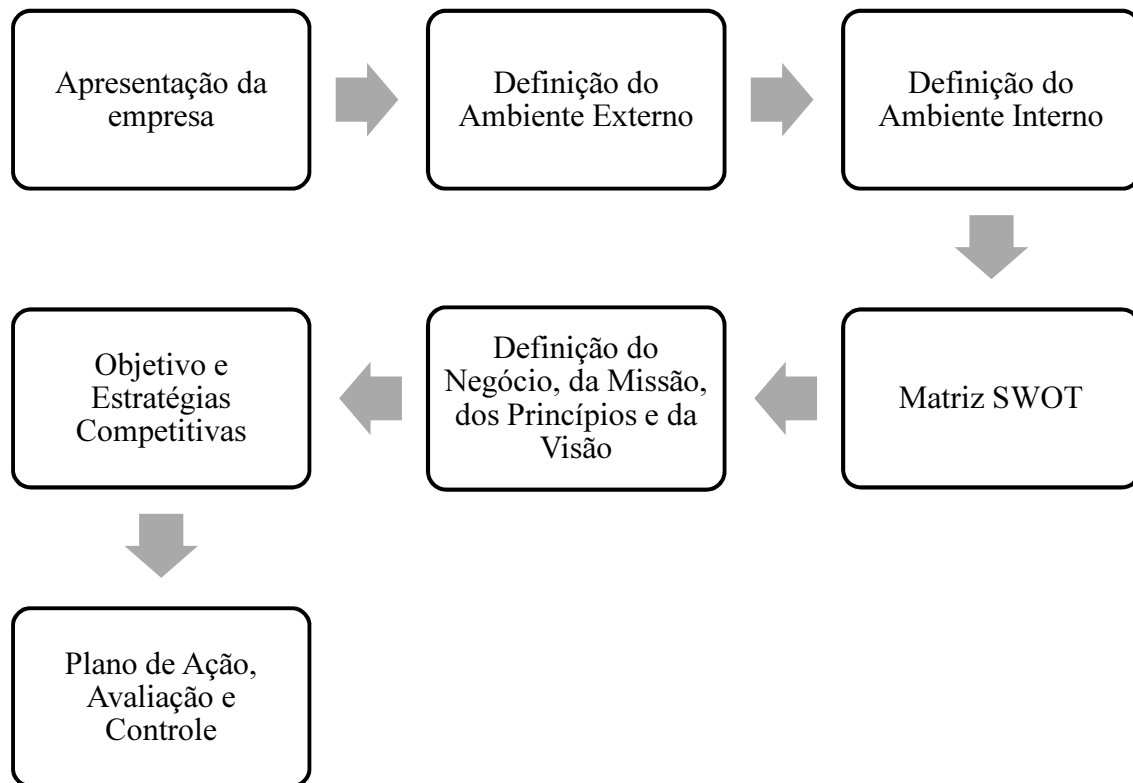
Após coletados os dados, o próximo procedimento da pesquisa é a de análise e interpretação das informações obtidas. A análise, por sua vez, tem como finalidade organizar e avaliar os dados de maneira que possibilite o fornecimento de respostas ao problema proposto. Nessa perspectiva, a interpretação tem o propósito na busca de respostas mais amplas (GIL, 2008).

Assim, os dados coletados através da entrevista e do questionário, ambas aplicadas ao gestor e aos colaboradores, foram primordialmente analisados e comparados com o referencial teórico escolhido, além disso, os dados do questionário foram mensurados e elaborados planilhas, para facilitar o processo da análise. Posteriormente, foram analisadas as informações tanto do ambiente interno, quanto do ambiente externo por meio da classificação entre os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças.

Terminada essa etapa, foi aplicado na Matriz SWOT que, por intermédio da própria ferramenta, buscou-se, inicialmente, especificar os pontos fracos e fortes, as oportunidades e ameaças que têm forte influência no ambiente em que a empresa está inserida. Em seguida, foi definido o peso das variáveis da análise ambiental, conforme os impactos originados na empresa, sendo: 1 (um) para nada importante, 2 (dois) para importante e 4 (quatro) para muito importante. Na última etapa, portanto, ocorre o cruzamento das variáveis.

Em seguida com o posicionamento estratégico definido, através da SWOT foram elencados o objetivo e as estratégias competitivas da empresa. Em seguida, formulou-se as ações por meio da tabela 5W2H, descrevendo cada uma delas e, ao concluir, foi elaborada uma ficha técnica para controle e monitoramento das ações. Além disso, é relevante demonstrar as etapas realizadas no decorrer do desenvolvimento da proposta de planejamento estratégico. Este estudo foi estruturado em conformidade com o modelo apresentado na figura 9.

Figura 9 – Estruturação da Organização do Trabalho



Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Em relação à metodologia empregada na interpretação dos dados e na estruturação da matriz SWOT optou-se por trabalhar com o modelo proposto por Vasconcelos Filho e Pagnocelli (2001) por ser considerado um modelo com etapas mais claras e sucintas na visão da pesquisadora e do gestor da empresa. Entretanto, a ordem sugerida pelo autor foi alterada, conforme demonstrado na figura acima. Além disso, foram utilizadas metodologias de outros autores que agregaram e apresentaram conhecimento e técnicas na elaboração deste estudo, como por exemplo: Oliveira (2009), Tavares (2010) e Chiavenato e Sapiro (2009).

4. ELABORAÇÃO DA PROPOSTA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A seguir será apresentada detalhadamente cada uma das etapas para elaboração de uma proposta de planejamento estratégico para uma empresa do ramo funerário na cidade de São Carlos/SC. Com base na metodologia apresentada pelos autores, Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001), a qual tem por finalidade de responder os objetivos específicos propostos no início do estudo, este capítulo irá desenvolver a etapa de aplicação do modelo de Planejamento Estratégico por meio dos seguintes tópicos: Apresentação da empresa, Definição do Ambiente Externo e Interno, Matriz SWOT, Definição do Negócio, da Missão, dos Princípios e da Visão, Objetivo e Estratégias Competitivas, Plano de Ação e Avaliação e Controle.

4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa “*São Carlos Artigos Funerários*” foi fundada em 2008 e iniciou suas atividades na cidade de São Carlos/SC onde ainda permanece com seus trabalhos. A sede da empresa é alugada, sendo que o imóvel pertence à Prefeitura Municipal de São Carlos. Além disso, conta com o apoio de duas filiais, uma na cidade de Irai/RS e outra em Alvorada do Sul/MS.

A ideia do negócio partiu através de uma parceria na qual o capital investido foi no valor de R\$ 1.000,00 (um mil reais) e, a partir disso, a empresa começou suas atividades fabricando um único produto. Com isso, realizou uma pesquisa de mercado para entender a demanda dos produtos e a necessidade dos clientes e, por consequência, o gestor percebeu a carência de produtos e a falta de inovação nesse ramo.

Para contextualizar, se caracteriza como uma empresa familiar que conta com o trabalho de 40 funcionários, que trabalha no ramo funerário, ou seja, produz e revende artigos atendendo um número expressivo de funerárias no Brasil. Atualmente atende aos estados do Rio Grande do Sul, Paraná, Santa Catarina, Mato Grosso do Sul, Goiás, Minas Gerais, São Paulo e algumas cidades da região norte do país. As vendas são realizadas de modo externo através da pronta entrega e, para facilitar às vendas, a empresa disponibiliza de seis caminhões. Nas regiões em que a empresa não atende fisicamente, as vendas são efetuadas via Telefone, *WhatsApp* e *E-mail* e os pedidos são enviados por meio de transportadoras. De modo geral, a empresa oferece aos seus clientes mais de 330 itens, desde materiais simples até

os mais complexos, contando com um mix de produtos diversificados, como por exemplo, acessórios, arranjos, coroas, edredons, roupas, além de produtos para exumação, preparação, proteção, tanatopraxia e velório. Nesse contexto, é relevante destacar que a empresa está atuando no mercado a mais dez anos, proporcionando aos seus clientes um atendimento diferenciado e oferecendo uma multiplicidade de produtos. Inclusive, destaca-se no mercado através da ótima qualidade e diversidade dos produtos, bom atendimento e compromisso com os clientes, fornecedores e colaboradores.

4.2 DEFINIÇÃO DO AMBIENTE EXTERNO

No ambiente externo encontra-se as variáveis que interferem direta ou indiretamente nas decisões e no andamento das empresas. As variáveis do macroambiente compreendem os aspectos demográficos, econômicos, naturais, socioculturais, políticos/legais, tecnológicos e dos recursos naturais. No que condiz às variáveis do microambiente, há como representantes os clientes, fornecedores e concorrentes. Em seguida, destaca-se a definição das variáveis do macro e microambiente da empresa “*São Carlos Artigos Funerários*”.

4.2.1 Variáveis Demográficas

Alicerçado aos dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) de 2013, constatou-se que a partir de 1927 chegou os primeiros munícipes à cidade de São Carlos/SC, vindos do estado do Rio Grande do Sul. De origem alemã, os colonizadores representavam os traços da cultura germânica nos costumes, na religiosidade e no trabalho. A seguir, no quadro 5 podem ser observados alguns aspectos gerais do município em questão.

Quadro 5– Aspectos gerais do município de São Carlos/SC

Aspectos gerais do município de São Carlos	
População (2010)	10.291 pessoas
População (estimada 2018)	11.191 pessoas
Área da unidade territorial 2015	161, 292 km ²
Densidade demográfica 2010	63,80 hab/km ²
Colonização	Alemã
Data de Fundação	24/10/1927
Gentílico	São-Carlense

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2013); IBGE (2018).

Quanto à composição da população São-Carlense no âmbito por faixa etária, conforme os dados apresentados pelo IBGE (2010-2018) e com base em dados do Censo de 2010, há 7% são crianças com idade de pré-escola (0 a 5 anos), 12% são crianças em idade escolar (5 a 14 anos), 17% são jovens (15 a 24 anos), 22% são adultos jovens (25 a 39 anos), 27% são adultos de meia-idade (40 a 59 anos) e 13% são idosos (mais de 60 anos). Em relação à distribuição populacional por gênero, os homens representam 50,2% e as mulheres 49,8%.

Nesse direcionamento, são abordadas informações referentes às regiões em que a empresa atende no momento atual. Na região Sul a empresa atende, como mencionado anteriormente, aos estados de Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul. De acordo com os dados fornecidos pelo IBGE (2010-2018), a população estimada no estado de Santa Catarina é de aproximadamente 7.075.494 habitantes. O estado possui 295 municípios e, no último censo realizado em 2010, o estado de Santa Catarina ficou como a décima primeira posição referente aos estados mais populosos da federação.

Por outro lado, no estado do Rio Grande do Sul a população estimada, a partir dos dados do IBGE (2010-2018), corresponde a 11.329.605 habitantes, sendo que o estado dispõe de 497 municípios. Vale mencionar que no último censo o estado ficou na quinta posição no *ranking* entre os estados mais populosos do país. Ademais, o estado do Paraná consta com uma população estimada em 11.348.937 pessoas que se distribuem em 399 municípios. Em relação ao *ranking* dos países mais populosos na federação o estado ficou na sexta posição, segundo o IBGE (2010-2018).

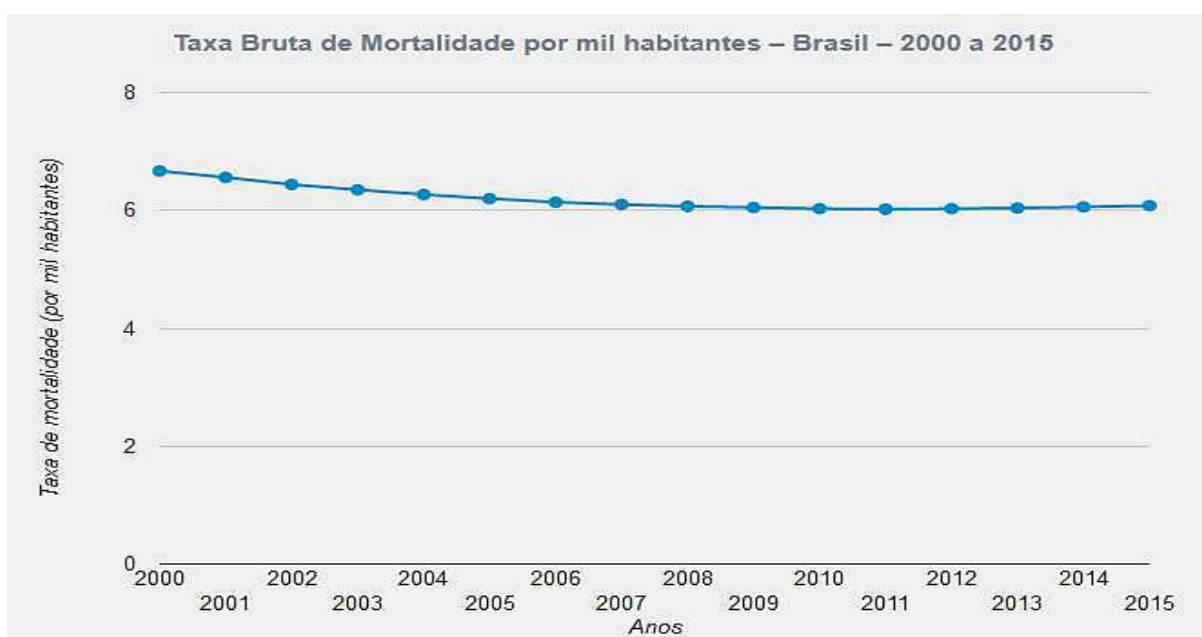
As regiões atendidas no centro-oeste são, mais especificamente, os estados do Mato Grosso do Sul e Goiás. Conforme dados do IBGE (2010-2018), no estado do Mato Grosso do Sul a população estimada é de cerca de 2.748.023 pessoas e, no último censo realizado, o estado ficou no vigésimo primeiro lugar no *ranking* comparando a outros estados do país. Na

sequência, o estado de Goiás apresentou uma população aproximada de 6.921.161 pessoas e no *ranking* se encontra em décimo segundo lugar.

Além do mais, na região sudeste a empresa atende parcialmente aos estados de São Paulo e Minas Gerais, dos quais o estado de São Paulo está no primeiro lugar no *ranking* e, portanto, é o estado mais habitado no país. Baseando-se nas informações do IBGE (2010-2018), a população estimada do estado é de aproximadamente 45.538.936 pessoas. Em contrapartida, o estado de Minas Gerais está na segunda colocação do *ranking*, seguindo uma população próxima a 21.040.662 pessoas.

Outro fator em destaque no ambiente demográfico é o índice de mortalidade, conforme os dados do IBGE (2018a), concedido através da Tábua de mortalidade, no ano de 2017 a expectativa de vida para população atingiu um patamar de 76 anos, um acréscimo de 03 meses e 11 dias em relação ao ano de 2016. Entretanto, a taxa de mortalidade por mil habitantes atingiu 6,08. Conforme ilustrado na figura 11, a seguir.

Figura 10–Taxa Bruta de Mortalidade



Fonte: IBGE (2013).

Destaca-se que, desde o século XIX até meados da década de 1940, predominava no Brasil a alta taxa de mortalidade, principalmente nos primeiros anos de vida. Com os avanços na saúde pública e na própria medicina, em especial com as inovações em antibióticos no combate das enfermidades, o país vivenciou a primeira fase de sua transição demográfica, representada pelo início do declínio das taxas de mortalidade (IBGE, 2018a). É possível

perceber que o índice de mortalidade permanece estável e no ano de 2005 alcançou 6,20% que a partir de 2006 obteve uma leve queda.

A expectativa de vida ao nascer é considerada um indicador que reflete nos índices da mortalidade, baseado nas informações da tábua de mortalidade fornecida pelo IBGE (2018), o estado que possui maior esperança de vida ao nascer é de Santa Catarina, 79,4 anos, ou seja, 3,4 anos acima da média nacional. Em seguida, estão os estados do Espírito Santo, Distrito Federal, São Paulo e Rio Grande do Sul, com valores iguais ou acima de 78,0 anos. Contudo, os estados com menos esperança de vida ao nascer é o Maranhão, 70,9 anos, e o Piauí com 71,2 anos, na sequência estão os estados de Rondônia e Roraima com valores inferiores a 72 anos. Sendo assim, é notável a influência do índice de mortalidade e o impacto que representa para a empresa, tecnicamente o negócio da empresa resulta através do número de óbitos. Além disso, é possível perceber que a empresa está em constante desenvolvimento, buscando por novos clientes a nível nacional.

4.2.2 Variáveis Econômicas

Um fator relevante no ambiente econômico é o rendimento médio mensal de cada pessoa, o qual tem relação direta com o poder de compra de cada cidadão e influenciando a economia do país. Nessa perspectiva, o rendimento nominal mensal domiciliar *per capita* da população catarinense, segundo os dados do IBGE (2018b), é de R\$ 1.660,00 (um mil, seiscentos e sessenta reais).

No estado do Paraná o rendimento mensal no ano de 2018 foi de R\$ 1.607,00 (um mil, seiscentos e sete reais), já no Rio Grande do Sul, no mesmo ano, o rendimento mensal atingiu R\$ 1.705,00 (um mil, setecentos e cinco reais). Por outro lado, na região centro oeste respectivamente no estado do Mato Grosso do Sul, o rendimento mensal domiciliar alcançou R\$ 1.439,00 (um mil, quatrocentos e trinta e nove reais) e no estado de Goiás atingiu em média R\$ 1.323,00 (um mil, trezentos e vinte e três reais). No sudeste, correspondente aos estados de São Paulo e Minas Gerais, o rendimento nominal mensal domiciliar *per capita* da população do primeiro atingiu em média R\$ 1.898,00 (um mil, oitocentos e noventa e oito reais) e no estado de Minas Gerais o rendimento alcançou R\$ 1.322,00 (um mil, trezentos e vinte e dois reais) mensais (IBGE, 2017).

Ao comparar o rendimento médio mensal de Santa Catarina com os outros estados do país é possível depreender que o estado obteve o quinto maior rendimento mensal em 2018.

Os quatro estados com os maiores índices de rendimento são os estados do Distrito Federal, São Paulo, Rio Grande do Sul e Rio de Janeiro com respectivos rendimentos de R\$ 2.460,00 (dois mil, quatrocentos e sessenta reais), R\$ 1.898,00 (um mil, oitocentos e noventa e oito reais), R\$ 1.705,00 (um mil setecentos e cinco reais) e R\$ 1.689,00 (um mil, seiscentos e oitenta e nove reais) por pessoa, sendo que a menor média apresentada entre os estados está no Maranhão com um rendimento de apenas R\$ 605,00 (seiscentos e cinco reais) por mês (IBGE, 2018b).

É possível mencionar outros fatores que impactam o ambiente econômico, como a inflação, a taxa de desemprego e o endividamento. A seguir, no quadro 06, é possível ser observada a expectativa de mercado para os anos de 2019 e 2020, baseado nas informações do relatório *Focus*, fornecido pelo Banco Central do Brasil (2019).

Quadro 6–Expectativas de Mercado

Expectativas de Mercado		
Indicadores	2019	2020
IPCA (%)	4,04	4,00
PIB (% de crescimento)	1,45	2,50
Taxa de Câmbio – fim de período (R\$/US\$)	3,75	3,80
Meta Taxa Selic – fim de período (% a.a)	6,50	7,50

Fonte: Adaptado de Relatório de Mercado (Focus) do Banco Central (2019).

Diante da análise do quadro, o IPCA é considerado um dos índices mais relevantes da economia, utilizado para mensurar a variação de preço do mercado. A partir dos dados oferecidos pelo relatório *Focus*, do Banco Central (2019), a expectativa de mercado para o indicador do IPCA apresenta, no ano de 2019, um índice de 4,04%. Para o ano de 2020 a expectativa tende a diminuir, atingindo 4,00%. Ao partir desse ponto de vista, compreende-se que o Produto Interno Bruto (PIB), que representa a soma monetária dos bens e serviços produzidos pelo país, apresenta uma estimativa para 2019 de 1,45%, do mesmo modo para 2020 a estimativa é de crescimento, atingindo 2,50%.

A estimativa para a Taxa de Câmbio também é de crescimento entre os anos de 2019 e 2020, alcançando 3,80%. Os dados do Banco Central (2019a) apontam que a Selic é considerada a taxa básica de juros da economia e é a principal ferramenta utilizada para controlar a inflação. Além disso, ela influencia em todas as taxas de juros do país e, diante disso, é possível mencionar que a taxa Selic apresenta estimativa de 7,50% para o ano de 2020. Conforme as informações do IBGE (2018c), o PIB apresentou variação positiva em comparação ao segundo trimestre de 2018, contra o primeiro trimestre do mesmo ano. Sendo

assim, é possível analisar que o setor agropecuário ficou estável, a indústria apresentou uma queda de 0,6% e o setor de serviços apresentou uma variação positiva de 0,3%.

O saldo de crédito cresceu 5,1% em 2018 e está relacionada com a diminuição das taxas de juros, a redução dos indicadores de risco e a inadimplência (BANCO CENTRAL, 2019b). Diante disso, a estimativa para o ano de 2019 é de aceleração do crescimento com elevação de 7,2% para os saldos de crédito a pessoas físicas e jurídicas. Essa projeção está baseada na perspectiva de crescimento do PIB diante de um cenário com inflação mais reduzida e estável.

A inadimplência é outro fator considerado relevante na análise do ambiente econômico, segundo os dados do SPC Brasil (2019), o número de consumidores com contas em atraso perdeu força nos últimos meses, no entanto, no mês de abril, o índice de inadimplência cresceu 2,0% em comparação ao mesmo período do ano passado. O número confirma a desaceleração do avanço da inadimplência, mas, mesmo assim, o Brasil apresenta cerca de 62,6 milhões de pessoas negativas, ou seja, mais de 40% da população adulta brasileira.

Sobre essa perspectiva a empresa em que essa pesquisa analisa sentiu fortemente os impactos da crise econômica a partir do ano de 2015, o que ocasionou na redução no faturamento, aumento nas taxas de juros, inflação e inadimplência. Além disso, outro fator que impactou o faturamento da empresa foi por conta da greve dos caminhoneiros realizada em 2015 em que havia a reivindicação sobre o elevado preço do diesel, do frete e o valor exorbitante dos pedágios.

4.2.3 Variáveis Socioculturais

Falar de morte nunca foi fácil para o homem no decorrer da história da humanidade, de acordo com Combinato e Queiroz (2006) a morte faz parte de um processo de desenvolvimento humano e está recorrente em nosso cotidiano. Ao longo de toda civilização a morte é encarada com angústia, medo e apresenta valores e significados distintos no contexto sociocultural e histórico. Dessa maneira, Combinato e Queiroz (2006, p. 210):

Assim como o nascer, a morte faz parte do processo de vida do ser humano. Portanto, é algo extremamente natural do ponto de vista biológico. Entretanto, o ser humano caracteriza-se também e, principalmente, pelos aspectos simbólicos, ou seja, pelo significado ou pelos valores que ele imprime às coisas. Por isso, o significado da morte varia necessariamente no decorrer da história e entre as diferentes culturas humanas.

Durante muitos anos a morte era entendida com naturalidade, segundo Rodrigues (1995 apud COMBINATO; QUEIROZ, 2006) antigamente os cemitérios ocupavam o centro das cidades e eram controlados pela igreja católica. Aqueles mortos que possuíam uma posição social relevante eram enterrados no interior da igreja, enquanto os considerados menos importantes eram enterrados em um terreno ao lado. Já os que não tinham dignidade social eram enterrados simplesmente em uma vala. Por muito tempo, a morte compõe um ritual que envolve tanto a pessoa que falece, como parentes e amigos deste.

Para quem está inserido no ramo funerário é fundamental compreender a cultura fúnebre para as diversas religiões e crenças (ou não crenças). Além disso, o ato de respeitar os rituais é considerado um dever humanitário para quem trabalha nessa área. Segundo a perspectiva exposta na revista *Época*² e no Cemitério Ecumênico João XXIII³ existe muitos rituais fúnebres sob os aspectos de diferentes religiões e, considerando essa pesquisa, se faz necessária a descrição abaixo:

✓ Budismo: Os budistas acreditam na reencarnação, então toda ação em vida influencia na vida futura, a morte é a única certeza. Além disso, eles procuram manter o equilíbrio e ajudar os parentes e amigos, evitam a tristeza para que a mente permaneça com positividade. Conforme os rituais usam-se flores, água, velas e incenso. De um modo geral, não há luto apenas atratividade de pensamentos positivos para a pessoa que morreu.

✓ Hinduísmo: A alma se liga a este mundo por meio das atitudes, palavras e pensamentos. Quando o corpo morre ocorre o processo de transmigração, no qual a alma passa para corpo de outra pessoa ou animal. Ainda, os hinduístas acreditam que a alma pode habitar 14 níveis planetários e que a vida é parte de um ciclo de nascimentos, mortes e renascimentos.

✓ Espiritismo: Os espíritas não acreditam na morte. Quando o corpo morre o espírito se desliga e fica no mundo espiritual se preparando para uma nova reencarnação. Sendo assim, acreditam que as almas dos mortos se relacionam entre família, guiadas pela sintonia.

² Disponível em: <http://revistaepoca.globo.com/Revista/Epoca/0,,EDG65777-5856,00-SAIBA+COMO+A+MORTE+E+VISTA+EM+DIFERENTES+RELIGIOES+E+DOUTRINAS.html>. Acesso em: 05 fev. 2019.

³ Disponível em: <http://www.cejxxiii.com.br/site/rituais-funebres/significado-da-morte-nas-diferentes-religoes>. Acesso em: 05 fev. 2019

Sobre o ritual, os corpos são velados e enterrados da mesma forma que as demais religiões, porém não utilizam flores e velas nos cultos fúnebres. Não existe luto.

✓ Catolicismo: A morte é considerada uma passagem. Não acreditam em reencarnação. Consideram que a morte é o caminho para a vida eterna e, dessa maneira, acreditam na imortalidade e na ressurreição. Os católicos velam os corpos dos mortos e fazem orações como o Pai Nosso e a Ave Maria, utilizando flores e velas no ritual. O corpo pode ser enterrado ou cremado. Depois do enterro realizam-se celebrações em memória, geralmente no sétimo dia e no primeiro mês e ano.

✓ Judaísmo: A morte não é considerada o final da vida, pondera-se que a alma é eterna. Os judeus acreditam na realidade de outro mundo para onde as almas vão, porém eles acreditam que a alma pode voltar para a terra em outro corpo. Diante disso, essa religião acredita na reencarnação, enquanto as outras na ressurreição dos mortos. Há luto e os judeus sentem a dor da perda. Após a morte o corpo é lavado (ato de purificação), envolvido por uma túnica branca e depois o caixão é fechado. O enterro ocorre o mais rápido possível, não utilizam flores, nem velas. Nas leis judaicas não é permitido à cremação e o luto persiste em trinta dias, porém a pessoa é sempre lembrada.

✓ Igreja evangélica: acreditam que a morte é apenas uma passagem para outra vida e não aceitam a reencarnação. Segundo eles, existe o céu e o inferno, o julgamento ocorre através das ações e atitudes da pessoa em vida e também pela fé que a pessoa apresentou, além dos ensinamentos da palavra de Deus que adquiriu durante a jornada. Referentes aos rituais não é usado velas, somente flores e o culto fúnebre costuma ser feito pelo pastor, são feitas leituras bíblicas e orações.

Como é possível compreender, em cada cultura existe um significado diferente atribuído aos atos fúnebres. De acordo com Combinato e Queiroz (2006) a morte é considerada um fenômeno complexo e com várias implicações que necessita de profissionais capacitados para desenvolver as atividades da melhor maneira possível, uma vez que é considerado um momento delicado que envolve muitas pessoas e emoções. Complementando essa ideia, Lima (2013) destaca que antigamente os povos associavam os velórios com festas, entretanto atualmente os atos fúnebres estão restritos ao um ambiente de silêncio e tristeza que demonstra respeito à família. Além disso, outro costume imposto por algumas religiões é as pessoas vestirem-se de preto, ato que demonstra o luto e o respeito à pessoa falecida.

Conhecer o processo histórico das práticas envolvidas no processo mortuário proporciona para a pesquisa conhecer muitas culturas e crenças em torno da morte. Em relação a isso LIMA (2013, p. 12-13) cita alguns exemplos:

O uso de mortalhas agora passa a ser substituída por vestimentas padronizadas oferecidas pelas funerárias que não mais oferecem em seus serviços os trajes de santos. Estar protegido pelos santos não fazem mais parte das preocupações que se tinham quando alguém morria. Com a atuação das casas funerárias já na década de 1990 o cenário fúnebre vai ganhar novos apetrechos oferecidos por essas empresas como é o caso dos castiçais, tapetes e coroas de flores. Agora não vemos mais o caixão preto feito em forma de grades, os materiais utilizados pelas funerárias para a confecção desse produto são mais reforçados e firmes. [...] Os velórios repletos de cântico e orações agora dão lugar ao silêncio. Muitas vezes as pessoas apenas fazem uma oração ou rezam o terço para abençoar o espírito do morto que agora deixa a vida terrena para viver no mundo espiritual, segundo a crença popular.

Nesse contexto, sob a perspectiva de Lima (2013), ficam evidentes as modificações ocorridas nos rituais fúnebres e a importância das funerárias, que passam a oferecer à sociedade materiais utilizados na preparação do velório (caixão, velas, castiçais, flores, etc.). Além disso, essas empresas oferecem um serviço especializado que conta com uma equipe composta por profissionais qualificados, buscando inovação e desenvolvendo estratégias para desempenhar serviços diferenciados de maneira eficiente.

4.2.4 Variáveis Políticas/Legais

No ambiente Político/Legal enquadra as leis e órgãos que podem influenciar as atividades desenvolvidas pela empresa, uma forma de regulamentação. De acordo com o SEBRAE (2019) e utilizando o critério de número de funcionários, a empresa “*São Carlos Artigos Funerários*” corresponde a uma empresa de pequeno porte. A empresa está atuando no regime tributário do Simples Nacional que, de acordo com a Receita Federal (2019), relaciona-se a um regime compartilhado de arrecadação, cobrança e fiscalização de tributos aplicado em Microempresas e Empresas de Pequeno Porte e está previsto na Lei Complementar nº 123/2006 (BRASIL, 2006). Entretanto, existem algumas normas a serem respeitadas e seguidas:

Art. 3º - A sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei no 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil), devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que: [...]

II - No caso de empresa de pequeno porte, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais) (BRASIL, 2006).

A partir disso, o SEBRAE (2019) destaca que o Simples Nacional foi instituído para os pequenos negócios, facilitando a redução da carga de impostos e simplificando os processos de cálculo e recolhimento.

Abrangendo os aspectos trabalhistas, a organização opera de acordo com a legislação principal, denominada como Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), regulamentada pelo Decreto de Lei nº 5.452, de 01 de maio de 1943, que determina as normas de regulamentação individual ou coletiva de trabalho.

De forma igual, existem algumas questões municipais que são fundamentais e necessárias para o funcionamento da empresa, segundo as informações fornecidas pelo SEBRAE (2017). Dentre essas questões imprescindíveis é necessário obter o Alvará de Funcionamento, a Autorização dos Bombeiros, realizar um cadastro na Caixa Econômica Federal para depositar o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), a Licença da Vigilância Sanitária e, por último, a Licença Ambiental. Além do mais, os colaboradores da “*São Carlos Artigos Funerários*” são associados no Sindicato dos Trabalhadores na Indústria da Fiação, Tecelagem e Vestuário de Chapecó e Oeste de Santa Catarina, que atuam de maneira proativa em busca de melhorias, defendendo os interesses dos associados.

4.2.5 Variáveis Tecnológicas

As variáveis tecnológicas no ramo de artigos funerários estão em constantes avanços, cada dia o mercado lança novos produtos. Diante disso, as empresas precisam adaptar-se com as inovações, tanto as funerárias que atendem as famílias enlutadas, como os próprios fornecedores. A seguir serão apontadas algumas inovações deste ambiente: a cremação, velório Pet (para animais domésticos), apoio psicológico, homenagens, entre outras tecnologias que estão envolvidas nesse mercado.

A prática de cremação vem crescendo no mundo inteiro. No Brasil não é diferente, hoje em dia já possui cerca de cinquenta crematórios. Esse crescimento se explica pelo fato de ser uma opção econômica e viável e, da mesma forma, devido à escassez de espaço nos grandes centros. Após o término do velório a urna é conduzida ao local de cremação. Esse processo dura cerca de duas horas, as cinzas são entregues à família em um prazo de cinco

dias, entretanto a pessoa em vida deve solicitar o processo de cremação e que um responsável autorize tal procedimento (GRUPO VILA, 2017) ⁴.

Nessa perspectiva, o Crematório Vaticano⁵, em parceria com uma empresa internacional, oferece aos seus clientes alternativas de confeccionar diamantes com as cinzas de seus entes queridos. A pedra é elaborada a partir do carbono extraído das cinzas e são necessárias 300g para produção. Ademais, o diamante produzido em laboratório recebe um certificado assegurando autenticidade, qualidade e o valor da pedra confeccionada.

Outra inovação no ramo funerário é o velório virtual que, de acordo com o Grupo Vila (2019) ⁶, é uma maneira de diminuir a distância entre familiares e amigos que estão longe no momento. Esse tipo de velório passa a ser transmitido por meio eletrônico através do uso de uma câmera instalada no local, disponibilizando imagens e permitindo que o velório seja acompanhado a distância. Para complementar, é liberado enviar mensagens eletrônicas que são entregues aos familiares e amigos no momento do velório.

A linha Pet também é algo novo a ser mencionado. Segundo uma reportagem publicada na *Revista Veja São Paulo*⁷, Giovanelli (2017) destaca que o “*Pet Memorial*”, localizado em São Bernardo do Campo, ganhou o título de melhor crematório de animais do mundo em uma feira realizada em Miami. Essa premiação ocorreu por conta da sua infraestrutura, seu atendimento e pelas certificações. É importante ressaltar que o Pet realiza cerca de 1000 cremações e 200 velórios por mês, utilizando da melhor tecnologia no ramo de cremação exposta anteriormente.

A cada momento está surgindo novos produtos e inovações neste ramo, seja por meio de transporte de luxo, pelo *marketing* digital, as jóias confeccionadas com a cinza da pessoa falecida, urnas e materiais ecológicos, floricultura *online*, entre outros produtos. À vista disso, é fundamental as empresas buscarem alternativas para proporcionar um atendimento eficiente, oferecendo uma vasta variedade de produtos e serviços para atender aos seus clientes da melhor maneira possível.

⁴ Disponível: <<https://www.grupovila.com.br/como-funciona-cremacao/>>. Acesso em: 10 Fev. 2019.

⁵ Disponível: <<http://www.portalvaticano.com.br/servicos/diamantes-e-cristais/>>. Acesso em: 10 Fev. 2019.

⁶ Disponível: <<https://www.grupovila.com.br/velorio-virtual/>>. Acesso em: 10 Fev. 2019.

⁷ Disponível: <<https://vejasp.abril.com.br/blog/bichos/pet-memorial-funeraria/>>. Acesso em: 03 Março. 2019.

4.2.6 Variáveis Naturais

A prática de sepultar cadáveres é algo antigo que acontece desde a Idade Média. Naquela época existiam inúmeras doenças contagiosas devido à maneira imprópria como eram enterrados os cadáveres. Diante desse fato, por razões de saúde, foram instituídos os cemitérios. Atualmente, os cemitérios são caracterizados como os principais causadores de contaminação do solo e da água subterrânea com patógenos e metais pesados. Algumas alternativas para solucionar esse problema já estão sendo desenvolvidas que é o caso dos cemitérios horizontais, onde não há contato com o solo (KEMERICH et al., 2014).

Segundo Moraes e Goiabeira (2014) nos dias de hoje existem muitos problemas na manutenção dos cemitérios, entretanto é possível mencionar que muitos cemitérios não possuem nenhuma certificação e nenhuma precaução com o meio ambiente. Ainda assim a responsabilidade desse problema fica sob a administração da própria cidade em que o mesmo está instalado. Nesse direcionamento, Silva e Filho (2008) destacam que os cemitérios são considerados um dos causadores da poluição ambiental e, diante disso, os autores mencionam que o principal fator da poluição é decorrente do líquido liberado pelos cadáveres, denominado de necrochorume.

Para melhor compreensão, é necessário trazer para a discussão a leitura de Vilatec (2018) a qual destaca, em seu anuário, o processo de decomposição de um cadáver. O corpo humano é constituído por 64% de água, 20% proteínas, 10% gorduras, 5% sais minerais e 1% de hidratos de carbono. Assim, o processo de decomposição ocorre através de bactérias aeróbicas e anaeróbicas e, a partir destas, transcorre a formação de subprodutos em dois estados, sendo o líquido (necrochorume) e o gasoso (Gás Sulfídrico). Além disso, o necrochorume, mencionado acima, pode liberar resíduos de tratamentos químicos e hospitalares que são considerados agentes prejudiciais ao solo e para as águas subterrâneas.

Diante do exposto Kemerich et al. (2014) destacam as principais maneiras de contaminação, através da decomposição dos corpos, como: a contaminação do solo, águas subterrâneas e do ar. Nessa mesma visão, a empresa Vilatec (2018) menciona uma linha de produtos formalizada através de um sistema integrado de sepultamento biosseguro que fornece controle inteligente de vazamentos re tratamento dos gases. Nesse sentido, é possível destacar que o processo de decomposição dos corpos é altamente prejudicial para o meio ambiente, entretanto com os avanços tecnológicos desenvolvidos será viável diminuir esse impacto, através do uso correto e consciente das funerárias e demais órgãos responsáveis.

Kemerichet et al. (2014, p. 3779) destacam os principais tipos de cemitérios por meio de um breve conceito sobre cada um deles que será esmiuçado na sequência.

- Cemitérios Verticais: São prédios de dois ou mais pavimentos que oferecem compartimentos ou gavetas. Além disso, esse cemitério oferece sistemas de inativação dos gases do necrochorume e de vedação, para que estes não cheguem às áreas onde têm circulação de pessoas.

- Cemitérios Tradicionais ou Horizontais: Esse tipo de cemitério expõe algumas desvantagens, sendo caracterizada como principal a contaminação das águas subterrâneas e superficiais, ocupação de grandes áreas, elevado custo na sua construção e manutenção e a proliferação de insetos e animais que podem transmitir doenças.

- Cemitério Parque ou Jardim: Apresenta desvantagens, como a falta de tratamento do necrochorume, uma vez que os corpos são enterrados sem que haja uma preocupação com a vedação, o que causa a contaminação do solo e das águas, bem como a possível proliferação de doenças.

- Crematórios: Existem algumas desvantagens, como a produção de resíduos originados da combustão dos corpos e, também, pela pouca aceitação, por questões religiosas, sociais e culturais da população. Porém a cremação é considerada a mais adequada, pelo fato de todos os microrganismos contaminantes serem queimados.

Referente às ações e impactos que a empresa “*São Carlos Artigos Funerários*” gera no meio ambiente, principalmente nos aspectos concernente à poluição e a sustentabilidade, é preciso mencionar que o lixo passa por um processo de classificação e têm seu destino de maneira correta. Concernentes ao lixo a empresa produz em maior quantidade o papelão, plástico e tecido. Além disso, é relevante salientar que a empresa realiza doações de uma pequena quantidade de sobras de tecido para instituições beneficentes, com a finalidade de confeccionar artesanatos e outras atividades similares. Outro ponto a destacar é a implantação do sistema de energia solar que apresenta vários benefícios para a empresa, através da redução de efeito estufa, energia limpa, renovável e sustentável, baixo impacto ambiental, entre outros.

4.2.7 Clientes

A maioria dos clientes da “*São Carlos Artigos Funerários*” são especificamente funerárias. De acordo com o gestor, a empresa atende uma pequena fatia de mercado

correspondente a floriculturas, lojas de pequeno porte (bazares) e prefeituras (licitações). A empresa, portanto, possui aproximadamente 3000 clientes e em média 30 praças de atendimento distribuídas em alguns estados da região sul, sudeste e centro-oeste.

A empresa utiliza para controle administrativo um *software* que apresenta o cadastro dos clientes, onde o mesmo disponibiliza informações referentes à compra e venda de produtos através das notas fiscais, um relatório completo da carteira de títulos a vencer e já vencidos, entre outras informações que auxiliam no controle e gerenciamento para desempenhar todas as atividades. No momento, as vendas são realizadas com pagamentos à vista, com cheques, cartão e boletos. Sendo assim, os clientes que efetuam suas compras no boleto, geralmente obtêm prazo que variam entre 30 a 120 dias conforme o valor do pedido, em alguns casos é concedido prazos maiores de acordo com o histórico dos clientes, analisando o valor das compras, se realizam o pagamento em dia e há quanto tempo é cliente da empresa.

As visitas realizadas pela empresa ocorrem em média a cada 45 dias, uma vez que, ao efetuar a compra dos produtos, os clientes buscam estocar conforme sua demanda até a próxima visita. Se porventura houver a falta de produtos durante esses dias, o cliente pode solicitar mediante pedido com o representante ou direto na empresa, através de contato telefônico. Esses pedidos são enviados por meio de transportadoras ou correios, conforme tamanho do volume e a agilidade na entrega. Vale ressaltar que alguns comentários que os clientes fazem no decorrer dos dias por contato telefônico e conversas com os representantes é de que a empresa oferece um atendimento diferenciado, levando os produtos a pronto-entrega, apresenta boas condições de pagamento, possui relação amigável, além da ótima qualidade dos produtos.

4.2.8 Concorrentes

Considerado um ramo de atuação diferente das demais pelo simples fato das atividades estarem envolvidas com atos fúnebres e com a morte, muitas pessoas apresentam receio e medo. Entretanto o mercado oferece um número considerado de concorrentes, principalmente na região sul do país. No quadro 7, está ilustrado os principais concorrentes:

Quadro 7 – Concorrentes

EMPRESA	CIDADE
Seta Artigos Funerários	Cunha Porã/SC
FuneSul	Cunha Porã/SC
Funear Artigos Funerários	Biritiba Mirim/SP
Rigon	Constantina/RS
Laidom	Curitiba/PR
Modial	Guarulhos/SP
Global Artigos Funerários	Sarandi/PR
WAF Artigos Funerários	Itapetininga/SP
Faraó Artigos Funerários	Cunha Porã/SC
JMA Artigos Funerários	São Carlos/SC
Central Artigos Funerários	Constantina/RS

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Observa-se nas informações disponíveis no quadro de que há uma concorrência bem diversificada atuando na região oeste que, respectivamente, atende os estados de Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul. Diante disso, a empresa trabalha nesses estados com um número expressivo de concorrentes. Ademais, é possível citar concorrentes desleais que oferecem produtos com baixo preço de mercado e sem qualidade ao público.

4.2.9 Fornecedores

A empresa “*São Carlos Artigos Funerários*” conta com aproximadamente 85 fornecedores, disponibilizando matéria-prima, produtos de revenda, materiais de uso e consumo. Normalmente os pedidos são realizados conforme a necessidade da empresa. No quadro 8, tem-se a relação dos principais fornecedores, subdividido em quantidade e produtos.

Quadro 8 – Principais Fornecedores da São Carlos Artigos Funerários

Fornecedor	Nº de Empresas	MATÉRIA-PRIMA/ ITENS
Fornecedor A	25	Tecido, Véus, Rendas, Botões, Linhas, Agulhas para Costura, Apliques, Gravatas, Elásticos, Entretela.
Fornecedor B	06	Flores Artificiais
Fornecedor C	02	Produtos Químicos (Fluídos)
Fornecedor D	03	Produtos Instrumentais (Pinça, Tesoura)
Fornecedor E	10	Cola-Quente, Fibra, Papelão, Espaguete
Fornecedor F	03	Proteção (luvas, mangote, máscara, óculos, avental).

Fornecedor G	15	Velório, velas, terços, paramentos
Fornecedor H	03	Produtos para Exumação (Caixa para ossos, saco para ossos e saco para resgate)
Fornecedor I	02	Produtos de Consumo

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

As compras são realizadas de acordo com a demanda e a necessidade da produção, os pedidos são repassados para a responsável que efetiva as compras. A inexistência de um controle de estoque eficaz acaba dificultando algumas situações, nesse sentido a comunicação da necessidade de efetivar as compras ocorre de maneira verbal, geralmente o líder de produção comunica ou repassa um pedido informal dos itens necessários.

Posteriormente, a responsável solicita o pedido através de contato telefônico ou *e-mail*, negociando prazo de entrega, condições de pagamento e frete, imediatamente após a negociação a responsável confirma a compra. O prazo de entrega varia de acordo com a localidade do fornecedor, geralmente compras de outros estados o prazo de entrega é em média três a cinco dias. Todavia, se o fornecedor depender de importação esse prazo pode se estender. Em relação às condições de pagamento, há uma variação de acordo com alguns fornecedores, entretanto a maioria das compras é realizada por meio do boleto com prazo máximo de pagamento entre 120 a 150 dias.

4.3 DEFINIÇÃO DO AMBIENTE INTERNO

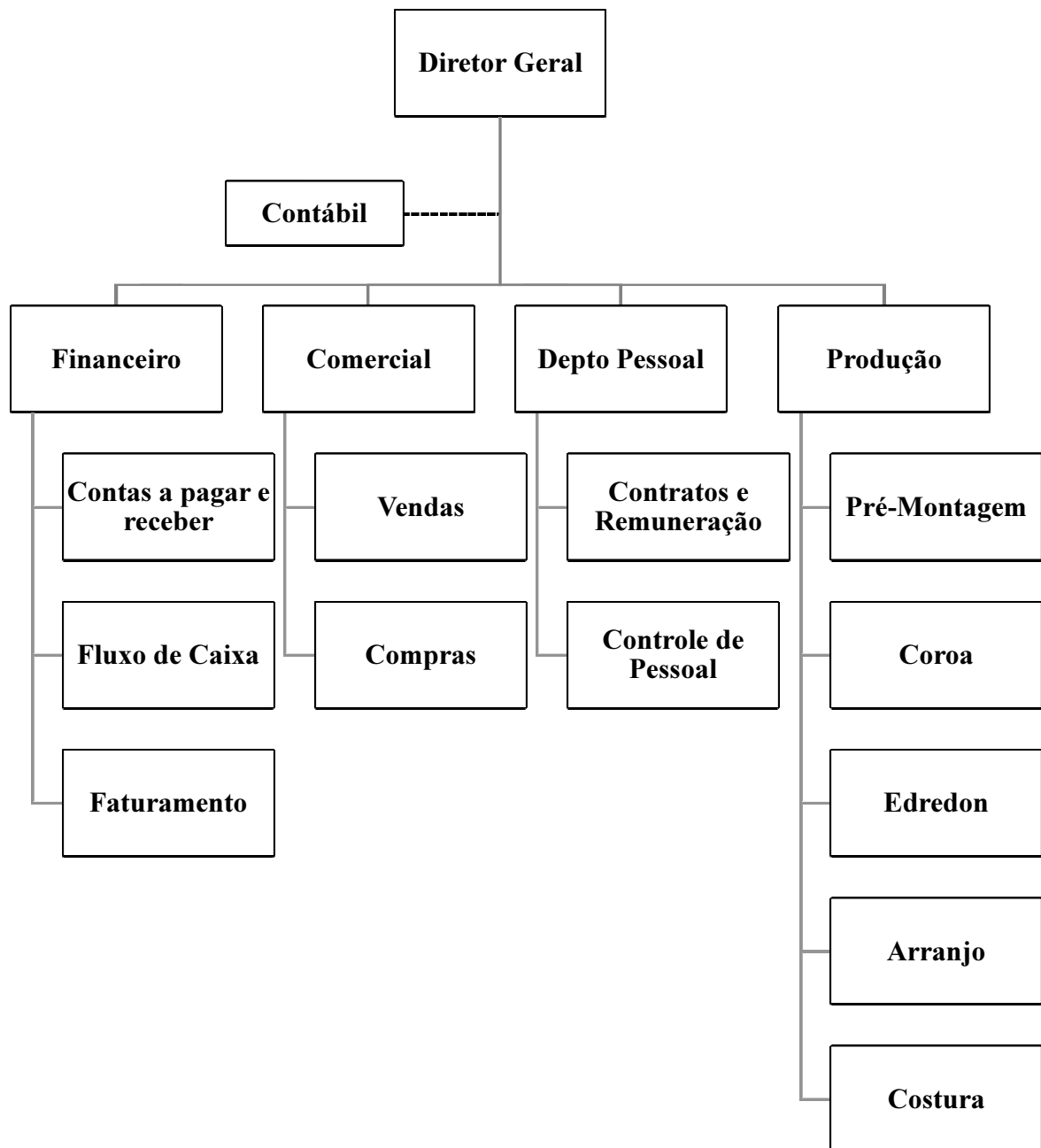
Antes de mais nada é pertinente recordar que o ambiente interno é responsável por representar os pontos fortes e fracos da organização. Diante disso, será realizada uma análise minuciosa, observando aspectos relacionados aos recursos financeiros, físico e materiais, tecnológico, mercadológico, humanos e produtivos.

Atualmente a empresa desenvolve suas atividades em um pavilhão alugado que pertence à Prefeitura Municipal e está subdivida em setores:

- ✓ Produção (Compras, Pré-Montagem, Edredom, Coroa, Arranjo e Costura).
- ✓ Administrativo (Financeiro, Gestão de Pessoas e Compras)
- ✓ Comercial (Vendas e Compras)

Para melhor compreensão, segue figura 13 com o organograma da empresa “*São Carlos Artigos Funerários*”.

Figura 11- Organograma São Carlos Artigos Funerários



Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Após a elaboração do organograma foi possível perceber que a estrutura organizacional da empresa está adaptada de maneira horizontal e vertical, posto que a divisão das funções se limita de acordo com os cargos. A empresa não possuía organograma, sendo necessária a elaboração para ressaltar as funções desempenhadas em cada nível hierárquico.

4.3.1 Fatores Financeiros

Conforme relato do gestor da empresa, existe um planejamento financeiro e orçamentário na empresa, porém não é realizada análise através de indicadores para mensurar a real situação em que se encontra. O controle financeiro é realizado através de planilhas e no sistema da empresa. O gestor ainda menciona que faz uso dos dados financeiros para tomada de decisão.

Mediante aos compromissos de longo prazo, a empresa possui algumas parcelas referentes a investimento de caminhões, consórcios, além da instalação e equipamentos pertinentes a energia solar instalada no início do ano de 2019. Em curto prazo a empresa possui compromisso com os fornecedores, salários, água, luz, impostos e outras despesas.

Com acesso aos relatórios fornecidos pelo gestor, foi possível analisar as vendas da empresa desde o ano de 2008 até os dias atuais, foi possível verificar que nos anos de 2013 e 2014 a empresa obteve seu maior volume de vendas. Todavia, a empresa está buscando alternativas para aumentar o volume de vendas a cada ano, diante disso menciona-se o fato de buscar novos clientes e abrir novas praças de atendimento. Dessa maneira, as vendas são realizadas à vista, cheque bom e pré-datado, cartão e boletos, com prazo máximo de pagamento até 120 dias.

O controle dos pagamentos é realizado em conjunto com o sistema *online* dos bancos, através de relatórios, retornos, protestos, baixas e outras informações. Com isso, a empresa não trabalha com protesto automático e, infelizmente, existe um índice considerado de inadimplência, principalmente no estado do Rio Grande do Sul.

A empresa possui uma pessoa com formação que auxilia o processo contábil dentro da empresa, porém a contabilidade é terceirizada. Todos os relatórios e demonstrativos financeiros são elaborados pela contabilidade e as agências bancárias fornecem algumas informações e o próprio sistema da empresa.

A “*São Carlos Artigos Funerários*” já enfrentou alguns problemas financeiros, um deles foi no ano de 2015 quando aconteceu a paralisação dos caminhoneiros que reivindicavam mudanças por conta do aumento do diesel, preço do frete e o custo do pedágio. Essa paralisação atingiu 14 estados brasileiros e ocasionou muitos transtornos na economia do país. Como a empresa depende das vendas externas realizadas com os caminhões, definitivamente na greve dos caminhoneiros a empresa paralisou o faturamento. Sobre os

elementos externos que podem e interferir direta ou indiretamente a empresa, o gestor menciona a variação do dólar na compra de matéria-prima.

4.3.2 Fatores Físicos e Materiais

A empresa funciona como já foi apresentado, em um pavilhão alugado da Prefeitura Municipal e possui 1.943,33 m². Em relação à localização, a empresa está situada na área industrial do município. A estrutura física está dividida em três grandes espaços, conforme ilustrado na figura 14.

Figura 12 – Estrutura Externa da Empresa



Fonte: Coletado na empresa (2019).

No primeiro espaço estão alocados os escritórios administrativos, o setor da costura, uma parte dos estoques referentes às confecções e produtos de revenda, além de possuir três banheiros e uma cozinha. O segundo espaço é destinado ao carregamento dos caminhões. Nesse espaço contém os estoques das coroas e edredons. O terceiro espaço é destinado à área de produção, nele estão os setores de pré-montagem, coroa, edredom e arranjo. Ademais, há dois banheiros e uma sala de depósito. A estrutura física atende às necessidades da empresa,

entretanto se surgir a oportunidade de lançar novos produtos no ramo funerário e, assim, houver uma modificação será necessário fazer investimentos em sua estrutura.

Referente aos equipamentos, no setor administrativo a empresa utiliza computadores, telefones, celulares, impressoras. Na produção, especificamente no setor da costura, são utilizadas máquinas de costuras, máquina de corte, máquina de colocar botão, tesouras, agulhas, ferro, etc. Nos setores da pré-montagem de coroa, edredom e arranjo o processo de trabalho é manual, dessa maneira o principal equipamento utilizado no dia-a-dia é a pistola de cola-quente, alicata e tesoura.

Como já mencionados os estoques de produto finalizados e a revenda estão agrupados em prateleiras e alocados no primeiro pavilhão, como por exemplo: agulhas, algodão, luvas, máscaras, produtos químicos, instrumentos cirúrgicos, maquiagens, etc. No mesmo espaço está o estoque de confecções: terno, conjunto masculino e feminino, vestido, camisas, saco para ossos, toda linha de véu, entre outros produtos. Como é possível observar na figura 15.

Figura 13– Estoque de Produtos Acabados e Revenda



Fonte: Coletado na empresa “São Carlos Artigos Funerários” (2019).

A figura 15, obtida na própria empresa em questão, ilustra a prateleira com o estoque de confecções de terno que são separados por tamanho e cor. Na parte superior estão alocados alguns rolos de algodão em corda. No espaço destinado ao carregamento está alocada uma forma de varal, onde as coroas ficam armazenadas e também os edredons.

Figura 14 – Estoque de Produtos Acabados



Fonte: Coletado na empresa “São Carlos Artigos Funerários” (2019).

A partir do exposto, é preciso frisar que a empresa não dispõe de um setor de almoxarifado, porém tem um colaborador responsável em conferir os pedidos. Após essa conferência, os produtos são destinados para cada setor, a título de exemplo: tecido direcionado ao setor da costura o qual fica sob responsabilidade do líder guardar o material no seu devido lugar.

Ao finalizar a análise é possível perceber que a estrutura, hoje em dia, está atendendo à demanda da empresa. Se por acaso futuramente a empresa lançar novos produtos que necessitam de novos espaços, será necessário solicitar a prefeitura um novo pavilhão. Além disso, um ponto fraco a ser mencionado é a falta do controle de estoque, principalmente no setor produtivo da coroa, edredom e arranjo, pelo fato da empresa disponibilizar mais de 20.000 mil flores, ou seja, uma quantidade significativa. A empresa, ainda, necessita regular de maneira mais eficiente o controle de estoque dos caminhões, produtos acabados e os de revenda. Atualmente pode-se identificar que esse controle é realizado manualmente através de planilhas, contudo a diversidade de produtos acaba dificultando esse processo e favorecendo eventuais erros.

4.3.3 Fatores Tecnológicos

Em relação ao ambiente tecnológico a empresa, atualmente, utiliza um *software* administrativo que disponibiliza diversas ferramentas, fornecendo cadastro de clientes, de fornecedores, de produtos, de notas fiscais de vendas e compras, boletos, relatórios diversos, além de outras funções inerentes. Além disso, o sistema fornece um aplicativo no qual os representantes têm acesso, através dos celulares ou *tablets* com a finalidade de realizar os pedidos de vendas. No momento em que o pedido é finalizado, automaticamente já está disponível no sistema da empresa, agilizando o processo de faturamento.

No que condiz às tecnologias atribuídas para a divulgação da empresa, de produtos, de eventuais dúvidas, esclarecimentos e cobranças, utilizam-se telefone, *WhatsApp*, *facebook*, *instagram*, *e-mail* e *site*. Em termos de utilização, é possível mencionar o aplicativo do *WhatsApp*, uma vez que é usado diariamente e com alta frequência. Isso ocorre, pois é considerado um aplicativo prático, ágil e a maioria dos clientes tem instalado em seus celulares. Como já mencionado no decorrer do texto, a implantação do sistema de energia solar apresenta vários benefícios para a empresa.

4.3.4 Fatores Mercadológicos

O ambiente de *marketing* foi analisado de acordo com os quatro elementos essenciais: produto, preço, praça e promoção. Em relação ao produto, a empresa possui uma grande variedade, contando com cerca de 330 produtos, os quais são subdivididos em grupos. O quadro 9 apresenta mais informações.

Quadro 9- Grupos de Produtos Vendidos

GRUPOS	PRODUTOS
Acessórios	Cruz em Madeiras, Faixa para Coroa, Laço Pronto, Letras e Terços
Arranjos	Arranjo Pequeno, Médio, Grande, Grande Redondo e Gigante
Coroas	Coroa Coração, Infantil, Pequena, Média, Grande, Gigante, Redonda Média, Redonda Grande e Coroa Cruz
Edredons	Edredon Bebê, Infantil, Juvenil, Luxo, Simples, Quadrado, Gigante, Cetim com Flores e Cetim Simples
Exumação	Caixas para Ossos, Sacos para Ossos, Sacos para Remoção, Sacos para Resgate
Preparação	Agulhas, Algodões, Ataduras, Cola labial, Esparadrapos, Fio para Sutura,

	Massa para reconstrução facial, Gazes, Fralda, Botão para Sutura, Invol, Maquiagem, etc.
Proteção	Aventais, Capa de Chuva, Luvas, Mangote, Máscaras, Óculos de Proteção e Touca para Banho.
Tanatopraxia	Cabo e Lâmina para Bisturi, Tesouras, Pinças, Porta Agulha, Flúidos Químicos, Coagulador Sanguíneo, Desinfetante, Pó Gel, Tanato Gel, Pó para Incisão.
Velório	Paramentos, Livro Presença, Velas e Perfumes
Confecções	Conjuntos Masculinos e Femininos, Terno Masculino, Calças, Camisas, Gravatas, Vestidos, Véus, Mantos, Luva de renda, etc.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Os produtos como coroas, edredons, arranjos, roupas e véus são fabricados na empresa, demais itens na linha de acessórios, exumação, preparação, proteção e tanatopraxia são itens de revenda. O preço de venda dos produtos fabricados na empresa é definido através de uma planilha de custo. Conforme relato do gestor, no ano de 2016 foi realizada uma consultoria no setor de custos e, diante disso, foram obtidas várias informações que impactaram a empresa de modo geral, resultando em algumas mudanças. De acordo com os dados repassados o custo operacional alcançou 43,5%.

Quanto à praça, a localização da empresa é considerada satisfatória, pois fica na área industrial do município. Entretanto, quanto aos canais de distribuição, como já foi mencionada nesta pesquisa, a empresa atende em média 30 praças de atendimento, distribuídas em sete estados do Brasil e as vendas são realizadas a pronto-entrega.

Em relação à promoção da empresa, esta, por sua vez, não apresenta estratégias formalizadas para divulgar a marca e os produtos. No momento atual, a empresa possui um *site*⁸, uma página na rede social *facebook*⁹ e, recentemente, foi feita uma conta no *instagram*, todos com a finalidade de divulgar a empresa de modo eficiente. É fundamental enfatizar que o *site* está desatualizado com os dados mais recentes e nas páginas do *facebook* e do *instagram* são realizadas algumas postagens referentes a colaboradores, produtos, causas beneficentes e datas comemorativas.

Diante desse cenário, o gestor aponta que a principal dificuldade encontrada na área de *marketing* é a falta de um profissional capacitado para desenvolver a divulgação da marca e dos produtos através do *site*, *facebook* e outros meios de comunicação e aproveitar as oportunidades, através do uso dessas ferramentas.

⁸ Disponível em: <<http://scartigosfunerarios.com/>>. Acesso em: 15 Abril. 2019.

⁹ Disponível em: <<https://pt-br.facebook.com/scartigosfunerarios/>>. Acesso em: 15 Abril. 2019.

A empresa busca inovar e se adaptar as necessidades dos clientes, além disso, a relação com os clientes é considerada ótima, entretanto nunca foi realizada uma pesquisa de satisfação e a empresa não fornece pós-venda. O gestor acredita que os clientes estão satisfeitos com a diversidade e qualidade dos produtos, atendimento diferenciado, pontualidade nas visitas e, também, pelo fato dos caminhões serem *showroom*, ou seja, possibilita o acesso do cliente dentro do caminhão.

4.3.5 Fatores Humanos

Esse setor está passando por um processo de desenvolvimento, no qual, a partir do mês de maio deste ano, uma colaboradora da empresa passou a atuar como psicóloga. Com apoio do setor administrativo, ela está desenvolvendo algumas ações no intuito de aperfeiçoar essa área. Além disso, é relevante destacar que a empresa não possui estratégias de gestão de pessoas formalizadas.

A “*São Carlos Artigos Funerários*” conta com o apoio de 40 funcionários, dividido entre os setores de produção, administrativo e comercial. Em relação ao tempo de serviço, é possível destacar uma distinção, já que existem colaboradores que possuem mais de cinco anos na empresa, enquanto outros foram contratados a menos de um ano. No que diz respeito ao ambiente de trabalho e a realização profissional, a maioria dos colaboradores estão satisfeitos.

O processo de recrutamento e seleção, a partir desse ano de 2019, está sendo desenvolvido pela psicóloga com a mediação do gestor. Sendo assim, a contratação ocorre através de um processo simples, no qual é repassada para a responsável a vaga que precisa ser preenchida e, na sequência, é realizada uma análise dos currículos. Finalizada essa etapa, é efetuado o contato telefônico para confirmar o real interesse em participar do processo seletivo. Durante a seleção a responsável desenvolve algumas dinâmicas e realiza a entrevista de forma individual, analisando o perfil e as habilidades de cada candidato à vaga. Diante disso, o candidato que se destacar e estar de acordo com o perfil que a empresa espera é selecionado. É relevante mencionar que a empresa não possui uma estratégia de divulgação das vagas de emprego oferecidas, além do que é fundamental padronizar esse processo de recrutamento e seleção.

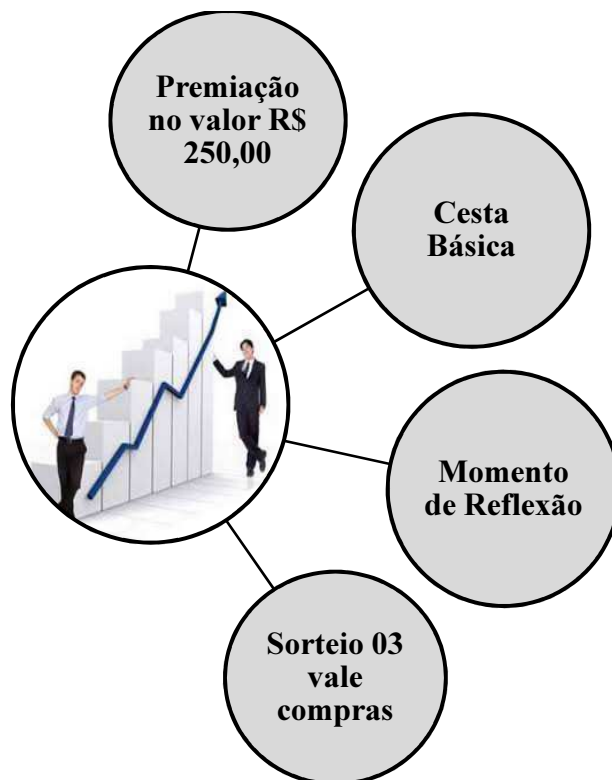
Um fator importante nas empresas é a motivação. Diante da análise realizada foi possível perceber que existem muitos colaboradores que não estão motivados no seu trabalho.

Isso pode ser resultado da falta de treinamentos, inclusive muitos relataram que se estressam com muita frequência, por volta de 01 a 02 vezes por semana. Além disso, nota-se que muitos colaboradores gostariam de ser motivados de forma verbal. Para tanto, uma sugestão interessante seria desenvolver uma pesquisa de clima com o objetivo de identificar a real situação do ambiente interno e também desenvolver avaliação de desempenho, oferecendo um *feedback* mensal para os colaboradores.

Outro ponto que levantado pelos funcionários foi a motivação através do reconhecimento salarial. Dessa maneira, existe uma sugestão de mudança com a possibilidade de estabelecer metas, quem alcançar será recompensado. Os principais fatores citados que estressa os colaboradores são as conversas paralelas e a falta de comunicação entre a equipe. Ademais, foi sugerido realizar momentos de descontração e ginástica laboral.

A empresa oferece alguns benefícios, conforme ilustrado na figura 17.

Figura 15– Benefícios oferecidos pela empresa



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

✓ **Premiação no valor R\$ 250,00:** Essa premiação é realizada a cada dois meses para os colaboradores que não apresentam atestados e também para aqueles que não chegam atrasados no trabalho.

✓ Cesta básica: No quinto dia útil, juntamente ao pagamento, os colaboradores recebem uma cesta básica.

✓ Momento de reflexão: Este momento é realizado em todas as segundas-feiras através da leitura de uma palavra bíblica com a terapia do abraço, na qual todos os colaboradores se abraçam e desejam uma ótima semana ao colega.

✓ Sorteio de vale compras: A empresa possui uma parceria com um mercado da cidade e no quinto dia útil são realizados 03 sorteios no valor de R\$ 40,00 (quarenta reais) para os colaboradores efetuarem compras no mercado durante aquele mês.

Já para os representantes existe um planejamento de vendas formalizado pelo gestor em que a empresa trabalha com dois tipos de metas: se em quatro semanas o representante atingir a meta número um ele ganha uma bonificação de 0,5% sobre as respectivas vendas mas se atingir a meta número dois a bonificação atinge 1% sobre as vendas. Destacando que os representantes são assalariados e comissionados, o valor da comissão corresponde de acordo com o pagamento realizado pelos clientes.

Diante do exposto percebe-se que a empresa está desenvolvendo algumas estratégias para melhorar o setor de gestão de pessoas, porém é interessante mencionar a necessidade de automatizar esses processos e implantar novas estratégias, em busca de aprimoramento.

4.3.6 Fatores Produtivos

A área de produção é formada pelo setor da Pré-Montagem, Edredom, Coroa, Arranjo e Costura. No setor da pré-montagem é desenvolvida a base que concede suporte para o edredom e a coroa. Nesse sentido, os moldes de papelão são adquiridos já cortados facilitando todo processo. Esse setor conta com apoio de dois colaboradores que são responsáveis em realizar a pré-montagem das coroas e dos edredons.

Fica sob responsabilidade do líder de setor, tanto da coroa como edredom, escolher os modelos e as cores a serem fabricadas. Cada colaborador tem a liberdade de inovar e usar sua criatividade de acordo com os materiais disponíveis, os colaboradores fabricam em média de 15 a 18 edredons por dia. Da mesma forma, o processo de fabricação das coroas segue o mesmo modelo: os colaboradores fabricam em média de 12 a 15 coroas por dia, dependendo muito do tamanho. Os colaboradores, portanto, possuem a liberdade de inovar e usar a criatividade em cada produto que produzem.

Ao finalizar o processo é verificado se todas as flores e materiais utilizados estão de acordo com o padrão e, em seguida, as coroas e edredons são embalados e armazenados nos seus respectivos lugares. O setor dos arranjos é considerado pela equipe um setor tranquilo e, por essa característica, conta com o apoio de um único colaborador que atende toda a demanda.

A seção da costura é diferente dos demais setores, pois existe uma linha de produção. Primeiramente, o tecido é enfiado e, logo em seguida, a responsável desenha os moldes e realiza o corte das peças. Finalizada essa etapa, o material é distribuído para as costureiras. As peças passam pelas máquinas de costura reta ou *overlock* e, em seguida, são encaminhadas para o setor de acabamento.

Atualmente, a empresa produz no setor da costura os seguintes produtos: cabeceira de cetim, calça masculina, camisa masculina, cetim para urna, camiseta feminino, conjunto feminino, conjunto masculino, lenço feminino, lenço para mãos, lenço luto, lenço para gaúcho, lençol, luva de renda, saco para ossos, saco remoção leitoso, terno masculino, touca para óbito, vestido e mais de 20 tipos de véus (do mais simples até o mais luxuoso).

Todos os produtos são embalados em material plástico transparente em que é fixada a etiqueta da empresa, contendo o nome, logomarca e telefone. Já o processo de embalagem dos produtos de revenda é um pouco diversificado, visto que, geralmente, chega à empresa através de transportadora e em grandes quantidades. Dessa maneira, os produtos são fracionados e embalados conforme a praticidade de cada item, em alguns produtos, inclusive, é fixada uma etiqueta com um código identificando o produto, além da etiqueta com a identificação da empresa. Posteriormente, são todos guardados nos seus respectivos lugares.

É importante ressaltar que o processo produtivo é manual, ou seja, a empresa não possui máquinas com inovações tecnológicas para facilitar o processo. Além disso, é relevante mencionar que a empresa não possui um planejamento de produção formalizado, baseado nas vendas e nas praças de atendimentos. Além do mais a empresa não possui uma pessoa responsável em desenvolver atividades no âmbito da qualidade, todos os colaboradores estão cientes do trabalho que desenvolvem.

4.4 MATRIZ SWOT

A matriz FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), ou em inglês análise SWOT (*Strenght, Weaknesses, Opportunities e Threats*), como já mencionada é uma ferramenta de diagnóstico organizacional que fornece informações a partir da análise do ambiente externo e interno da empresa, identificando os pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades.

Para a elaboração da matriz SWOT, na primeira etapa, foram especificados as forças e fraquezas, oportunidades e ameaças de acordo com as análises realizadas. Em seguida foram atribuídos pesos para cada variável de acordo com cada fator de importância, sendo 01 – para pouco significativo, 02 – para significativo e 04 – para muito significativo. A pontuação foi realizada juntamente ao gestor da empresa.

Deste modo, o quadro 10 apresenta os fatores ambientais internos e externos da empresa, indicando os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças.

Quadro 10– Fatores ambientais externos e internos da empresa

FATORES AMBIENTAIS INTERNOS	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
Qualidade dos Produtos	Ausência de Estratégias de Marketing
Atendimento Diferenciado	Inexistência de Pós-Venda
Diversidade de Produtos	Falta do controle de estoque
Carteira de Clientes Formalizada	Não utilização de Indicadores para analisar a empresa
Boa relação com os clientes, colaboradores e fornecedores	Falta de Automatização em alguns Processos
Participação em Eventos	*
FATORES AMBIENTAIS EXTERNOS	
Oportunidades	Ameaças
Empresa Conhecida nas Regiões de Atuação	Novos Concorrentes
Poucas possibilidades de produtos substitutos	Recessão Econômica e Financeira do País
Lançamento de Novos Produtos	Inadimplência
Possibilidade de abrir novas praças de atendimento	Aumento do Custo da Matéria-Prima
Importação/Exportação	Queda no Índice de Mortalidade
Inovação no Ramo Funerário	Greve dos Caminhoneiros

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Além dessas informações, o quadro 11 aborda a pontuação dos fatores ambientais internos e externos da empresa.


Quadro 11– Pontuação dos fatores ambientais externos e internos da empresa

PONTOS FORTES		
FATORES		PONTUAÇÃO
01	Qualidade dos Produtos	04
02	Atendimento Diferenciado	04
03	Diversidade de produtos	04
04	Carteira de Clientes Formalizada	04
05	Boa relação com os Clientes, Colaboradores e Fornecedores	04
06	Participação em Eventos	01
PONTOS FRACOS		
FATORES		PONTUAÇÃO
01	Ausência de Estratégias de Marketing	04
02	Inexistência de Pós-Venda	02
03	Falta do Controle de Estoque	04
04	Não utilização de indicadores para analisar a empresa	04
05	Falta de Automatização em alguns Processos	02
OPORTUNIDADES		
FATORES		PONTUAÇÃO
01	Empresa Conhecida nas Regiões de Atuação	04
02	Poucas possibilidades de Produtos Substitutos	04
03	Lançamento de Novos Produtos	04
04	Possibilidade de abrir novas Praças de Atendimento	04
05	Importação/Exportação	02
06	Inovação no Ramo Funerário	04
AMEAÇAS		
FATORES		PONTUAÇÃO
01	Novos Concorrentes	01
02	Recessão Econômica e Financeira do País	02
03	Inadimplência	04
04	Aumento do Custo da Matéria-Prima	04
05	Queda no Índice de Mortalidade	04
06	Greve dos Caminhoneiros	02

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

A próxima etapa, portanto, consiste no cruzamento dos dados na matriz SWOT que possibilita identificar qual dos quadrantes têm a maior pontuação. Isso tudo com a finalidade de propor estratégias e melhorias de acordo com a realidade da empresa apresentada nos tópicos acima. Dessa maneira, a figura 18 corresponde à matriz SWOT da empresa “*São Carlos Artigos Funerários*”.

Figura 16– Matriz SWOT São Carlos Artigos Funerários

		Ambiente Externo															
		Oportunidades							Ameaças								
		4	4	4	4	2	4		1	2	4	4	4	2			
		Empresa Conhecida nas Regiões de Atuação	Poucas possibilidades de produtos substitutos	Lançamento de novos produtos	Possibilidade de abrir novas praças de atendimento	Importação/Exportação	Inovação no ramo funerário	SUBTOTAL	Novos concorrentes	Recessão econômica e financeira do país	Inadimplência	Aumento do custo da matéria-prima	Queda no índice de mortalidade	Greve dos caminhoneiros	SUBTOTAL		
Ambiente Interno	Forças	4	Qualidade dos Produtos	8	8	8	8	6	8	46	5	6	8	8	8	6	41
		4	Atendimento Diferenciado	8	8	8	8	6	8	46	5	6	8	8	8	6	41
		4	Diversidade de Produtos	8	8	8	8	6	8	46	5	6	8	8	8	6	41
		4	Carteira de Clientes Formalizada	8	8	8	8	6	8	46	5	6	8	8	8	6	41
		4	Boa relação com os Clientes, Colaboradores e Fornecedores	8	8	8	8	6	8	46	5	6	8	8	8	6	41
		1	Participação em eventos	5	5	5	5	3	5	28	2	3	5	5	5	3	23
		SUBTOTAL	45	45	45	45	33	45	258	27	33	45	45	45	33	228	
	Fraquezas	4	Ausência de estratégias de marketing	8	8	8	8	6	8	46	5	6	8	8	8	6	41
		2	Inestância de pós venda	6	6	6	6	4	6	34	3	4	6	6	6	4	29
		4	Falta do Controle de Estoque	8	8	8	8	6	8	46	5	6	8	8	8	6	41
		4	Não utilização de indicadores para analisar a empresa	8	8	8	8	6	8	46	5	6	8	8	8	6	41
		2	Falta de automatização em alguns processos	6	6	6	6	4	6	34	3	4	6	6	6	4	29
	Total		36	36	36	36	26	36	206	21	26	36	36	36	26	181	

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Dessa forma, após realizar o cruzamento da matriz SWOT, foi possível analisar que a empresa obteve mais pontos no quadrante em que estão estabelecidos os pontos fortes e as oportunidades. Dito de outra, há evidência de que a empresa se encontra em uma posição estratégica de desenvolvimento, conforme apresentado no quadro abaixo.

Quadro 12– Resultado da análise SWOT

	Oportunidades	Ameaças
Forças	POTENCIAL OFENSIVO (Desenvolvimento) 258	POTENCIAL DEFENSIVO (Manutenção) 228
Fraquezas	DEBILIDADE OFENSIVA (Crescimento) 206	VULNERABILIDADE (Sobrevivência) 181

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Observa-se que a empresa estudada necessita apresentar políticas de ações ofensivas, posto que, de fato, obteve maior pontuação no quadrante de desenvolvimento, no qual ficam alocadas as forças e oportunidades.

Ademais, apresenta um cenário cercado de oportunidades e é uma empresa conhecida no setor de artigos funerários. De um modo geral, apresenta poucas possibilidades de produtos substitutos, pois possuem oportunidade de lançar novos produtos e abrir novas praças de atendimento, buscando sempre a inovação. Além disso, uma oportunidade para o negócio é a exportação e importação de produtos e de matéria-prima. Não obstante, possui muitos pontos fortes, como a diversidade e qualidade dos produtos, atendimento diferenciado, carteira de clientes formalizada com praças de atendimento prontas, ótima relação com clientes, colaboradores e fornecedores e participação de eventos.

Desse modo, a partir do cruzamento da análise SWOT, é possível estabelecer os objetivos, mas, antes de defini-los, serão apresentados a definição do negócio, a missão, os princípios (ou valores) e a visão.

4.5 DEFINIÇÃO DE NEGÓCIO, MISSÃO, PRINCÍPIOS E VISÃO

A empresa fonte deste estudo trabalha com a fabricação e a revenda de artigos funerários, disponibilizando um mix completo de produtos para as funerárias no país. A partir dos dados teóricos mencionados na abordagem conceitual, definindo o negócio, e por meio da entrevista, realizada com o gestor da empresa, foi possível obter informações que auxiliaram na definição. Diante disso determinou-se o negócio como: **“Fabricação e revenda de artigos funerários”**. Além disso, é relevante destacar que a empresa não possui a definição do negócio formalizada. Após a definição do negócio, a próxima etapa é a elaboração da missão.

Conforme já foi explicado no aporte teórico da pesquisa, a missão trata-se da razão de existir da empresa. Oliveira (2009, p. 107) define a missão como “uma forma de se traduzir determinado sistema de valores e crenças em termos de negócios e áreas básicas de atuação, considerando as tradições e filosofias administrativas da empresa”. Diante disso, é fundamental que os gestores e colaboradores compreendam nitidamente a missão da empresa e trabalhem com uma finalidade única, todos no alcance dos mesmos objetivos.

Mediante as informações coletadas, foi viável formular uma missão para a empresa juntamente ao gestor da empresa em questão. Segue abaixo o quadro 13 no qual tem-se questões chaves para a elaboração da missão.

Quadro 13 – Questões chaves para elaborar a Missão

QUESTÕES	RESPOSTAS DOS GESTORES
O que a empresa faz?	Fabricação e a revenda de artigos funerários.
Para quem faz?	Para seus clientes (Funerárias).
Para que faz?	Para atender as necessidades dos clientes e manter-se competitiva no mercado.
Como faz?	Prezando o ótimo atendimento e a qualidade dos produtos, através da criatividade e inovação.
Onde faz?	Na cidade de São Carlos/SC e demais regiões.
Qual a responsabilidade social?	Contribuir com o desenvolvimento da região, proporcionando satisfação dos clientes e colaboradores.

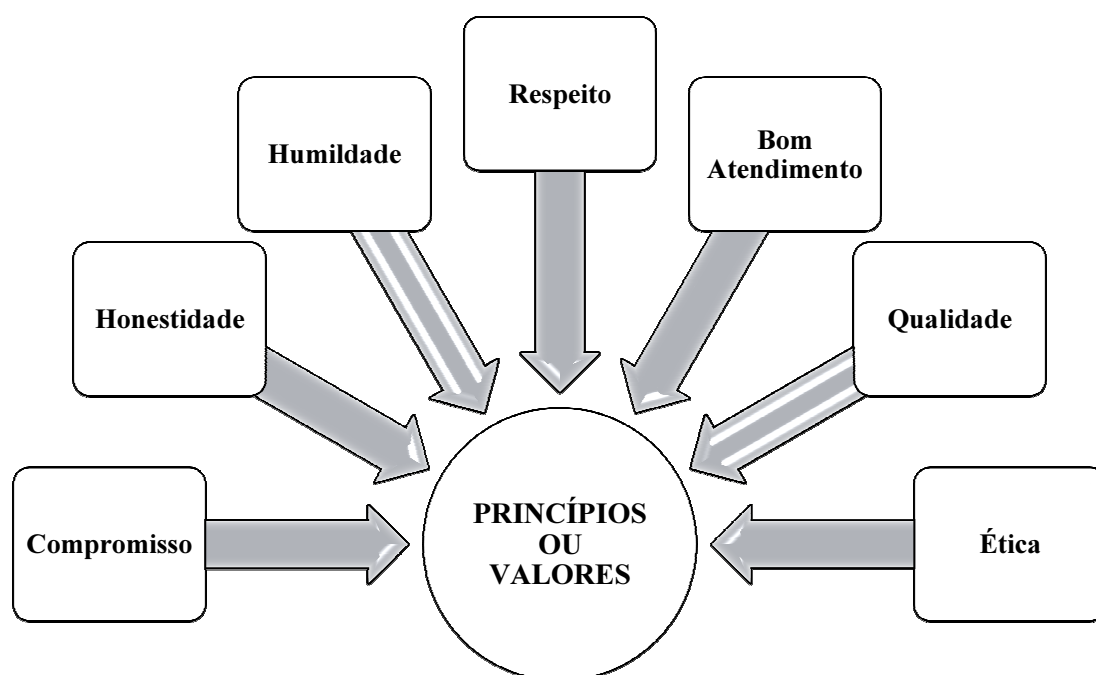
Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

A partir disso, foi possível elaborar a missão da empresa “*São Carlos Artigos Funerários*”: **“Oferecer artigos funerários de qualidade, a fim de proporcionar de maneira mais digna a última homenagem ao ente querido”**.

Destaca-se que a empresa não possui a definição da missão formalizada até a proposta deste Planejamento Estratégico. A seguir, serão apresentados os princípios ou valores norteadores da empresa, citados pelo gestor.

Atuando há dez anos no mercado a empresa possui e defende fortemente os princípios que definiram sua existência até os dias atuais. Para o gestor existem alguns princípios que são relevantes e demonstram a cultura e a maneira como a empresa desenvolve suas atividades no cotidiano. Segue na figura 17 os princípios primordiais da “*São Carlos Artigos Funerários*”:

Figura 17 - Princípios ou Valores da Empresa



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Com base nisso, ressalta-se que empresa defende fortemente esses princípios citados. Conforme relato do gestor, a empresa busca trabalhar com compromisso em atender aos clientes da melhor maneira possível, oferecendo um atendimento diferenciado e produtos de qualidade. Além disso, busca ter um convívio de honestidade, ética e respeito com os clientes, colaboradores, fornecedores e demais pessoas envolvidas com a empresa.

Em relação à visão da empresa, Oliveira (2009) afirma que esta proporciona o delineamento do planejamento estratégico e representa o que a empresa quer ser no futuro. De acordo com os dados fornecidos pelo gestor, foi possível elaborar a visão da empresa “*São Carlos Artigos Funerários*”: **“Ser reconhecida como a melhor empresa no segmento de artigos funerários nível nacional até 2025, por meio de um excelente atendimento, ótima qualidade e diversidade de produtos”**.

4.6 OBJETIVO E ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

Ao finalizar a análise SWOT e estabelecer o negócio, a missão, os princípios e a visão, foram desenvolvidos os objetivos da empresa, partindo do princípio de que ela busca ser referência no setor funerário e estar inserida em um ramo de negócio que busca constantemente inovações. Possui como finalidade oferecer produtos de qualidade, proporcionando um momento único e marcante na vida dos familiares que estão enfrentando o luto. Nesse caso, foi proposto um objetivo principal: **“Usufruir da inovação e da criatividade, oferecendo produtos diferenciados e de alta qualidade para que, em cinco anos, possa alcançar e manter a vantagem competitiva frente aos seus concorrentes, aumentando a rentabilidade do negócio”**. Diante disso, foram definidas as seguintes estratégias para a empresa:

Estratégia 01: Ampliar a participação de mercado, atraindo e fidelizando novos clientes

- ✓ Meta 01: Aumentar a carteira de clientes
- ✓ Meta 02: Criar e revender novos produtos
- ✓ Meta 03: Garantir satisfação dos clientes

Estratégia 02: Fortalecer o setor comercial, através de ações de *marketing*

- ✓ Meta 01: Aprimorar e desenvolver novos canais de vendas e divulgação

Estratégia 03: Propor melhorias na área de gestão de pessoas da empresa

- ✓ Meta 01: Aperfeiçoar a equipe
- ✓ Meta 02: Elaborar e Padronizar processos no setor de Gestão de Pessoas
- ✓ Meta 03: Realizar campanhas e ações solidárias na sociedade

Estratégia 04: Oferecer melhorias nos processos do setor produtivo

- ✓ Meta 01: Controlar o estoque
- ✓ Meta 02: Realizar um planejamento de produção

Estratégia 05: Fortalecer a gestão financeira da empresa

- ✓ Meta 01: Fazer uso de indicadores financeiros
- ✓ Meta 02: Reduzir o índice de inadimplência

Com base nas estratégias formuladas, será possível elaborar os planos de ação, a fim de atingir o objetivo proposto. No tópico a seguir serão propostos planos de ação viáveis ao que foi apresentado até então.

4.7 PLANO DE AÇÃO, AVALIAÇÃO E CONTROLE

Para todas as estratégias foram desenvolvidas ações, detalhando os principais pontos como: “o que será feito?”, “porque será feito?”, “quem será o responsável?”, “quando será feito?”, “como será realizado?” e “quanto custará?”. Isso tudo ocorrerá através da ferramenta 5W2H, que apresenta praticidade e detalhamento em todas as etapas, facilitando e auxiliando os responsáveis pelo desenvolvimento das ações. Nos quadros a seguir estão apresentados os planos de ação:

Quadro 14–Plano de Ação 01

ESTRATÉGIA 01: AMPLIAR A PARTICIPAÇÃO DE MERCADO, ATRAINDO E FIDELIZANDO NOVOS CLIENTES						
META 01: AUMENTAR A CARTEIRA DE CLIENTES						
O que será feito?	Por que será feito?	Quem irá fazer?	Onde será feito?	Quando será feito?	Como será feito?	Quanto custará?
PLANO DE AÇÃO						
Abrir novas praças de atendimento	Existe a demanda de artigos funerários em regiões não atendidas	Vendedores, que estão viajando somente duas semanas. Além do mais, realizar nova contratação de vendedores	Nos estados MT, TO, BA e RO	A partir do ano de 2020 e 2021 as visitas serão realizadas em média a cada 70 dias nesses respectivos estados	Através das vendas realizadas a pronto-entrega. Onde o vendedor vai sair com o caminhão carregado de produtos da matriz para a região de destino. Formalizando a nova praça de atendimento.	Aproximadamente R\$ 3.960,00 reais por semana, despesas com o caminhão. Acréscimo referente ao salário do motorista que está em média R\$ 1.700,00 reais, mais comissão sobre as vendas.

Realizar planejamento de vendas	Planejar aumento na carteira de clientes e nas vendas	Colaborador do setor Administrativo e Gestor	Sede da empresa	Jan/Março 2020	Analisar o controle de venda do ano anterior com finalidade de propor novas metas, analisar os clientes potenciais e outros pontos relevantes.	Custo incluso no salário do responsável
Desenvolver treinamentos de vendas com os vendedores	Para aumentar as vendas	Psicóloga e Gestor	Sede da empresa	A partir de janeiro de 2020, processo realizado mensalmente	Através de treinamentos, com finalidade de entender o perfil do cliente, aprender técnicas de vendas, negociação, inovações no ramo funerário, etc. Além de proporcionar motivação e interação entre a equipe de vendedores.	Custo incluso no salário da responsável. + R\$ 150,00 reais por mês na compra de materiais utilizado no treinamento.
Comprar 01 caminhão	Para atender a demanda de clientes nos respectivos estados mencionados	Gestor	Agência que fornece caminhões	Provavelmente no ano de 2021	Será realizada a compra de um caminhão, com finalidade de atender as novas praças de atendimentos	Aproximadamente R\$110.000,00
META 02: CRIAR E REVENDER NOVOS PRODUTOS						
O que será feito?	Por que será feito?	Quem irá fazer?	Onde será feito?	Quando será feito?	Como será feito?	Quanto custará?
PLANO DE AÇÃO						
Confeccionar a linha de roupa infantil.	Demanda dos clientes. Atualmente a	Líder do setor da costura e costureiras, possíveis	Na empresa, no setor da costura	Mai de 2020	Através da linha de produção, no mesmo esquema que as roupas	Aproximadamente R\$ 30,00 reais o custo para

	empresa não oferecer roupas infantis	contratações de mão-de-obra			adultas. Primeiramente, será realizada a compra de tecido, em seguida o corte e depois repassado para as costureiras. Objetivo é trabalhar com três modelos, bebê, infantil e o juvenil. Ao finalizar, as roupas são embaladas, etiquetadas e guardadas nas prateleiras, prontas para o carregamento e a venda.	confeccionar cada peça.
Buscar por novos produtos no ramo funerário	Para atender a demanda dos clientes e oferecer um mix de produtos cada vez mais diversificado, com produtos diferentes e inovadores.	Colaborador do setor administrativo responsável pelas compras	Na sede da empresa	Janeiro 2020, processo contínuo	Mediante pesquisas. A responsável vai estar em buscas de inovações, tanto tecnológicas, ecológicas e por novos produtos, fazendo orçamentos, solicitando informações complementares, conversando com clientes e fornecedores realizando está intermediação em busca de novos produtos para oferecer aos clientes.	Custo incluso no salário do responsável, mais telefone e internet.

META 03: GARANTIR SATISFAÇÃO DOS CLIENTES						
O que será feito?	Por que será feito?	Quem irá fazer?	Onde será feito?	Quando será feito?	Como será feito?	Quanto custará?
PLANO DE AÇÃO						
Desenvolver Pesquisa de satisfação	Para conhecer nossos clientes. Possibilitando identificar falhas e oportunidades de melhoria em nossos produtos, atendimento e preço.	Colaborador do setor administrativo (contratação)	Na sede da empresa	Fev/Ago 2020	Através de um questionário que será aplicado aos clientes. Será decidido se esse questionário será divulgado através de ferramentas na internet ou os vendedores serão responsáveis em aplicar.	Custo incluso no salário dos colaboradores envolvidos na atividade
Desenvolver pós-venda	A fim de manter o cliente satisfeito, esclarecendo eventuais dúvidas e resolvendo possíveis problemas. Com finalidade de construir um relacionamento duradouro.	Colaborador do setor administrativo (contratação)	Na sede da empresa	Fevereiro 2020, processo contínuo	Manter os dados cadastrais atualizados, trabalhar de maneira proativa com os vendedores, alimentando informações no CRM disponibilizado no sistema da empresa. Utilizando meios como o telefone, WhatsApp e E-mail para manter o contato com o cliente.	Custo incluso no salário do responsável

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Quadro 15–Plano de Ação 02

ESTRATÉGIA 02: FORTALECER O SETOR COMERCIAL, ATRAVÉS DE AÇÕES DE MARKETING						
META 01: APRIMORAR E DESENVOLVER NOVOS CANAIS DE VENDAS E DIVULGAÇÃO						
O que será feito?	Por que será feito?	Quem irá fazer?	Onde será feito?	Quando será feito?	Como será feito?	Quanto custará?
PLANO DE AÇÃO						
Atualizar o site organizacional da empresa	Divulgar a empresa, produtos e especificações, de modo geral, proporcionando o alcance de novos clientes.	Uma empresa terceirizada, responsável por atualizações	Ambiente Virtual	Junho 2020	Atualização da lista de produtos, fotos, preços e especificações de modo geral. Disponibilizar ferramentas que direcionam os clientes para eventuais dúvidas, compras, pagamentos, regiões atendidas e demais informações. Apresentar o histórico das empresas, diretrizes organizacionais e ações que a mesma desenvolve.	R\$ 5.000,00
Utilizar de maneira mais eficiente e participativa o perfil do <i>facebook</i>	Para promover a divulgação da empresa, produtos, colaboradores, assuntos de	Colaborador do setor administrativo (contratação)	Na sede da empresa (Internet)	Janeiro 2020, processo contínuo	Realizar postagens diariamente, divulgando o mix completo de produtos com especificações, divulgar	Custo incluso no salário do colaborador

<i>e Instagram da empresa</i>	interesse. Além de proporcionar um vínculo entre os clientes, fornecedores, colaboradores e sociedade em geral.				fotos de campanhas e assuntos relacionados ao setor de artigos funerários. Divulgar eventos e ações desenvolvidas com os colaboradores.	
Criar promoções de vendas	Garantir o aumento nas vendas	Colaborador do setor administrativo (contratação)	Na sede da empresa (Internet)	Março 2020, processo realizado mensalmente	Através de uma reunião definir com o gestor um subgrupo de produtos, para lançar mensalmente uma promoção. Utilizar de ferramentas online gratuitas para desenvolver folder e catálogos e posteriormente divulgar nas redes sociais e disparar e-mail diariamente para os clientes, com finalidade de divulgar a promoção.	Custo incluso no salário do colaborador

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Quadro 16– Plano de Ação 03

ESTRÁTEGIA 03: PROPOR MELHORIAS NA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS DA EMPRESA						
META 01: APERFEIÇOAR A EQUIPE						
O que será feito?	Por que será feito?	Quem irá fazer?	Onde será feito?	Quando será feito?	Como será feito?	Quanto custará?
PLANO DE AÇÃO						
Contratar dois novos colaboradores no setor administrativo	Ajudar nas atividades administrativas	Psicóloga e Gestor	Na sede da empresa	Janeiro 2020	Através de um processo de recrutamento e seleção, com o objetivo de contratar uma pessoa que se enquadra no perfil da vaga, para desenvolver atividades no setor comercial (marketing e pós-venda) e outro para desenvolver atividades de controle de estoque	R\$ 1.500,00 reais mensal, mais encargos e provisões
Ofertar treinamentos para todos os colaboradores	Promover capacitação para os colaboradores a fim de manter eles alinhados aos princípios organizacionais	Psicóloga/ Gestor e Palestrante	Na sede da empresa ou em alguma associação que oferece esse serviço	Trimestralmente. A partir de Jun/19	Eventos presenciais, através de diálogos, conversas, dinâmicas, trabalhos em grupo a fim de proporcionar eficiência e eficácia nos resultados, criatividade,	Até R\$ 2.000,00 Quando a responsável não for a psicóloga e o treinamento ser realizado fora da empresa.

					inovação, motivação, foco e conhecimento	
META 02: ELABORAR E PADRONIZAR PROCESSOS NO SETOR DE GESTÃO DE PESSOAS						
O que será feito?	O que será feito?	O que será feito?	O que será feito?	O que será feito?	O que será feito?	O que será feito?
PLANO DE AÇÃO						
Elaboração do Plano de Cargos e Salários	Conciliar o equilíbrio interno e externo de salários e facilitar o entendimento das responsabilidades e atribuições de cada cargo dentro da empresa	Psicóloga, colaborador do administrativo	Na sede da empresa	Jun/Dez 2020	Através de reuniões, definindo as principais etapas: análise, descrição, avaliação e classificação dos cargos e, posteriormente, elaborar uma pesquisa salarial e verificar possíveis benefícios a serem adotados. Finalizado o PCS apresentar para o gestor e implantar.	Custo incluso no salário do colaborador
Criar um método de Avaliação de Desempenho	Melhorar continuamente o desempenho dos colaboradores para o alcance de resultados.	Psicóloga, líderes e gestor	Na sede da empresa	Fevereiro 2020	Será realizado mensalmente através de avaliação e observação diária o comportamento dos colaboradores, identificando possíveis problemas e oferecendo <i>feedback</i> .	Custo incluso no salário do colaborador

<p>Padronizar Políticas de Recrutamento e Seleção</p>	<p>A fim de captar candidatos que melhor se enquadra no perfil das vagas a serem preenchidas, aumentando a produtividade e diminuindo o índice de <i>turn over</i> e custos.</p>	<p>Psicóloga</p>	<p>Na sede da empresa</p>	<p>Janeiro 2020</p>	<p>Divulgação das vagas com critérios estabelecidos, seleção dos currículos, testes, dinâmicas em grupo, entrevista individual, padronizar esse processo em todas as vagas a serem preenchidas.</p>	<p>Custo incluso no salário do colaborador. + custo R\$ 70,00 com a compra de materiais para dinâmicas.</p>
<p>Estimular o crescimento e a motivação organizacional</p>	<p>Proporcionar oportunidades de crescimento profissional</p>	<p>Direção da empresa</p>	<p>Empresas que oferece cursos e graduação.</p>	<p>A partir 2021</p>	<p>Incentivar e contribuir para a formação educacional, oferecendo uma porcentagem de ajuda financeira em cursos que os colaboradores desejam fazer, estimulando alguns critérios como área de atuação, tempo de empresa.</p>	<p>Pagar uma porcentagem de 25% referente ao curso.</p>

META 03: REALIZAR CAMPANHAS E AÇÕES SOLIDÁRIAS NA SOCIEDADE						
O que será feito?	Por que será feito?	Quem irá fazer?	Onde será feito?	Quando será feito?	Como será feito?	Quanto custará?
PLANO DE AÇÃO						
Associação entre os colaboradores	Promover ações beneficentes.	Todos os colaboradores que possuem o desejo de participar	Na empresa e na sociedade em geral	Fevereiro 2020	Fazer uma reunião e definir ações a serem desenvolvidas durante o ano, como por exemplo, doação de sangue, confecções brinquedos para doação, campanhas de conscientização e beneficentes e eventos entre os colaboradores.	Descontar R\$ 5,00 reais na folha de pagamento, de quem tiver interesse em fazer parte da associação. A empresa oferece ajuda no valor de R\$ 150,00 reais mensais.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Quadro 17- Plano de Ação 04

ESTRATÉGIA 04: OFERECER MELHORIAS NOS PROCESSOS DO SETOR PRODUTIVO						
META 01: CONTROLAR O ESTOQUE DE MANEIRA MAIS EFICIENTE						
O que será feito?	Por que será feito?	Quem irá fazer?	Onde será feito?	Quando será feito?	Como será feito?	Quanto custará?
PLANO DE AÇÃO						
Controle de estoque	Controlar adequadamente a matéria-prima,	Responsável pelo recebimento das	Na sede da empresa	A partir de junho 2020. Processo por	Será um processo de longo prazo. Primeiramente será realizado o inventário,	Custo incluso no salário do colaborador

	produtos acabados e os de revenda, além de fornecer suporte para calcular o giro das mercadorias e aprimorar o processo de compras.	mercadorias (contratação)		etapas.	definindo código para todos os itens, em seguida lançar a quantidade de todos os itens no sistema, posteriormente atribuir métodos rigorosos para registrar todas as entradas e saídas de mercadorias.	
Comprar 07 Tablet +Leitor de código de barras	Controlar o estoque dos produtos. Além do mais, vai proporcionar maior facilidade para os representantes lançar os pedidos de vendas.	Responsável pelo setor de compras	Nos caminhões e na empresa	Após realizar o inventário dos estoques, julho ou agosto 2020	Será instalada um em cada caminhão, a fim de agilizar a o processo de faturamento e controlar de maneira eficiente o estoque, controlando todas as saídas. O leitor vai proporcionar a baixa dos produtos vendidos direto para o sistema, dessa maneira eliminando controle de vendas manual e efetivando o processo.	Valor aproximado R\$ 7.350,00 reais
META 01: REALIZAR PLANEJAMENTO DE PRODUÇÃO						
O que será feito?	Por que será feito?	Quem irá fazer?	Onde será feito?	Quando será feito?	Como será feito?	Quanto custará?
PLANO DE AÇÃO						
Realizar uma previsão de vendas por praça de atendimento.	Para aumentar a produtividade, reduzir o desperdício e promover o trabalho em equipe.	Líderes e colaboradores do setor produtivo	Na sede da empresa	Até maio 2020 para coletar as informações. Eventualmente no início de junho	Coletar as informações a partir dos controles de vendas do ano de 2018, separando por representante e praças de atendimento, posteriormente	Custo incluso no salário do colaborador

				inicia o processo	realizar um média entre as vendas efetuadas de acordo com cada praça de atendimento, assim apresentando uma demanda prévia.	
Estabelecer Metas	Para aumentar a produtividade e promover o trabalho em equipe, acerca do mesmo objetivo	Líderes e colaboradores do setor produtivo	Na sede da empresa	A partir de junho de 2020	Após definir a previsão de vendas por praça, estabelecer algumas metas e estimular o foco, persistência, trabalha em equipe para que todos juntos alcancem a meta proposta, assim ganhando uma gratificação da empresa.	Custo incluso no salário do colaborador. Acrescentar R\$ 500,00 reais de gratificação para a equipe, caso a meta (mês) seja alcançada.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Quadro 18 - Plano de Ação 05

ESTRATÉGIA 05: FORTALECER A GESTÃO FINANCEIRA DA EMPRESA						
META 01: FAZER USO DE INDICADORES FINANCEIROS						
O que será feito?	Por que será feito?	Quem irá fazer?	Onde será feito?	Quando será feito?	Como será feito?	Quanto custará?
PLANO DE AÇÃO						
Definir e utilizar indicadores financeiros	Para identificar e monitorar a real situação da empresa	Diretor e colaborador responsável pelo financeiro	Na sede da empresa	Mensalmente a partir de fevereiro 2020	Listar os indicadores com maior relevância e posteriormente realizar uma análise através dos demonstrativos financeiros, a fim de aperfeiçoar a gestão financeira da empresa.	Custo incluso no salário.
META 02: REDUZIR O ÍNDICE DE INADIMPLÊNCIA						
O que será feito?	Por que será feito?	Quem irá fazer?	Onde será feito?	Quando será feito?	Como será feito?	Quanto custará?
PLANO DE AÇÃO						
Padronizar o processo de Análise de Crédito	Para confirmar as reais condições financeiras, possibilitando ver restrições no SPC e SERASA	Colaborador responsável pelo financeiro	Na sede da empresa	A partir de janeiro 2020	Em caso de clientes novos, será realizado o cadastro e a análise de crédito se for cliente antigo será realizado somente a análise, principalmente para efetivar vendas no boleto e no cheque. Dessa maneira, o representante será avisado se o	Aproximadamente R\$ 5,50 cada consulta

					crédito será aprovado ou não, assim efetivando o processo.	
Padronizar uma régua de cobrança	Reduzir o índice de inadimplência, garantido que a dívida não seja esquecida.	Colaborador responsável pelo financeiro	Na sede da empresa	A partir de janeiro 2020	Padronizar um processo de cobrança, através de lembretes, mensagens por <i>e-mails</i> e <i>whatsAp</i> , ligações.	Custo incluso no salário

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

As ações estratégicas foram elaboradas de acordo com a análise realizada, visando à necessidade da empresa em alcançar o objetivo proposto, com finalidade de manter a vantagem competitiva e se tornar uma empresa conhecida no ramo de artigos funerários. Referente à implementação destas ações na empresa, será nomeado uma pessoa responsável pelo acompanhamento das ações, prazos e custos para que sejam executadas conforme previsto na ferramenta 5W2H. Para o melhor acompanhamento, avaliação e controle dos planos de ação, recomenda-se a utilização da ficha de controle das ações, conforme ilustrado no Quadro 19.

Quadro 19- Controle das ações

Estratégia:					
Meta:					
Plano de Ação	Responsável	Início	Fim	Custo	% de conclusão do Plano
01					
02					
03					
04					
05					
06					
07					
Observações:					

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Diante do exposto, o processo de implementação dessa proposta ocorrerá a partir de janeiro do ano de 2020. Primeiramente, será realizada uma reunião com o objetivo de repassar a proposta para o gestor e explicá-lo, detalhadamente, cada etapa novamente. Feita essa etapa, com a possível aceitação e apoio de toda equipe, será iniciado o desenvolvimento das ações propostas, visando o objetivo da empresa, além disso, essa proposta de planejamento estratégico será analisada trimestralmente, com finalidade de atingir todos os objetivos empresarias e direcionar a empresa para as novas metas estratégicas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O planejamento estratégico é fundamental para qualquer empresa, posto que por meio dele os gestores obtêm informações sobre o ambiente externo e interno da empresa, auxiliando na tomada de decisão. Por intermédio das análises, é possível detectar ameaças e aproveitar as oportunidades que estão inseridas em um cenário com riscos e incertezas.

Com o intuito de elaborar uma proposta de Planejamento Estratégico para uma empresa do ramo funerário, foi definido um problema de pesquisa: “como elaborar um Planejamento Estratégico adequado para melhorar a gestão em uma empresa com atuação no ramo funerário para os anos de 2020 a 2025?”. Para responder a esse problema de pesquisa foi necessário realizar uma pesquisa bibliográfica sobre assuntos que abordem essa temática, além de alcançar os objetivos específicos propostos. Entre os modelos de Planejamento Estratégico possíveis, optou-se pelo método de Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001), com auxílio de outros autores mencionados na metodologia desta pesquisa, pelo fato de ser uma abordagem com etapas mais sucintas e que ofereceu melhor entendimento.

Para atender o primeiro objetivo específico, foi realizada a análise do ambiente externo e interno, identificando as ameaças e oportunidades, forças e fraquezas da empresa. Em seguida, foram atribuídos uma pontuação a esses fatores, de acordo com o grau de importância. No próximo passo, realizou-se a tabulação dos dados e, posteriormente, foi elaborado a matriz SWOT, a qual apresentou uma postura estratégica de desenvolvimento. Importante ressaltar que a empresa apresentou um ambiente propício de oportunidades e dispôs de vários pontos fortes para alcançar os objetivos.

Com finalidade de cumprir o próximo objetivo específico foi necessário analisar os dados coletados na entrevista com o gestor, os dados da análise ambiental externa e interna (com finalidade de desenvolver o conceito do negócio), a missão, a visão e os valores da empresa. É imprescindível salientar que a empresa não apresentava, até o momento, as diretrizes organizacionais formuladas.

Antes de delimitar as estratégias, foi desenvolvido um objetivo para empresa: “Usufruir da inovação e da criatividade, oferecendo produtos diferenciados e de alta qualidade para que, em cinco anos, possa alcançar e manter a vantagem competitiva frente aos seus concorrentes, aumentando a rentabilidade do negócio”. Com base nesse objetivo, foram elaborados as estratégias e os planos de ação, assim abrangendo o terceiro objetivo específico da pesquisa. As ações foram desenvolvidas através da ferramenta 5W2H, detalhando todas as etapas e os responsáveis por cada uma delas.

As estratégias foram estabelecidas com a finalidade de propor melhorias para empresa, intensificando os pontos fortes e, conseqüentemente, diminuindo os pontos fracos. Com isso, aproveitou-se de todas as oportunidades de maneira mais eficiente. Assim sendo, foram estabelecidas as seguintes estratégias: ampliar a participação de mercado, atraindo e fidelizando novos clientes; fortalecer o setor comercial, através de ações de marketing; propor melhorias na área de gestão de pessoas; oferecer melhorias nos processos do setor produtivo e fortalecer a gestão financeira da empresa. A partir do exposto foram delimitadas as metas e desenvolvidos os planos de ações.

Para finalizar, foi executado o quarto e último objetivo específico através do desenvolvimento de um método para controlar as ações estratégicas e para facilitar o progresso e a avaliação, possibilitando, assim, identificar a pessoa responsável, o início, o fim e os custos das ações. Isso tudo além de possibilitar melhorias a serem desenvolvidas no decorrer do Planejamento Estratégico.

Vale ressaltar que após a apresentação desta proposta para a empresa fica sob sua responsabilidade a implementação do Planejamento Estratégico. Entretanto, com o envolvimento do gestor e da equipe administrativa no processo de elaboração do mesmo, acredita-se que no início do ano de 2020 essa proposta seja executada. Portanto, pode-se afirmar que o objetivo geral foi atingido por meio do desenvolvimento da proposta de Planejamento Estratégico para a empresa “*São Carlos Artigos Funerários*”. Ademais, pode ser desenvolvido novas pesquisas na empresa a fim de otimizar as ações estratégicas e aprimorar novas ideias.

Em relação às dificuldades enfrentadas, é possível mencionar o número expressivo de fornecedores, acredita-se que isso aconteceu pelo fato de a empresa oferecer muitos produtos. Além disso, outra dificuldade encontrada foi à falta de materiais acadêmicos que retratassem assuntos referentes ao setor funerário.

REFERÊNCIAS

AFFAF. **Associação dos Fabricantes e Fornecedores de Artigos Funerários**. Disponível em: <<http://affaf.com.br/>>. Acesso em: 28 nov. 2019.

APPOLINÁRIO, F. **Metodologia da ciência: filosofia e prática da pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

ARAÚJO, R. B. de. A mercantilização da morte na sociedade de consumo. **Habitus: Revista do Instituto Goiano de Pré-História e Antropologia**, Goiânia, v. 2, n. 10, p. 341-353, jul. 2012. Disponível em: <<http://seer.pucgoias.edu.br/index.php/habitus/article/view/2836/1731>>. Acesso em: 10 out. 2018.

BANCO CENTRAL. **Focus - Relatório de Mercado: Expectativas de Mercado**. 2019. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/publicacoes/focus>>. Acesso em: 16 maio 2019.

_____. **Taxa Selic**. 2019a. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/controleinflacao/taxaselic>>. Acesso em: 16 maio 2019.

_____. **Projeção de crédito para 2019**. 2019b. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/publicacoes/boxrelatoriosinf>>. Acesso em: 18 maio 2019.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: conceitos e casos**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011. 408 p.

BRASIL. **Decreto-lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943**: Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Rio de Janeiro, 1943. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm>. Acesso em: 05 maio. 2019.

_____. **Lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006**: institui o estatuto nacional da microempresa e da empresa de pequeno porte. Brasília, 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm>. Acesso em: 07 maio. 2019.

CEMITÉRIO ECUMÊNICO JOÃO XXIII (Porto Alegre). **Significado da Morte nas diferentes Religiões**. Disponível em: <<http://www.cejxxiii.com.br/site/rituais-funebres/significado-da-morte-nas-diferentes-religoes>>. Acesso em: 16 maio 2019.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COMBINATO, D. S.; QUEIROZ, M. de S. **Morte: uma visão psicossocial**. Natal: Estudos de Psicologia, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413294X2006000200010&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em: 24 fev. 2019.

ÉPOCA (Ed.). **Saiba como a morte é vista em diferentes religiões e doutrinas**. 2004. Carolina Nascimento. Disponível em: <<http://revistaepoca.globo.com/Revista/Epoca/0,,EDG65777-5856,00->

[SAIBA+COMO+A+MORTE+E+VISTA+EM+DIFERENTES+RELIGIOES+E+DOUTRINAS.html](#)>. Acesso em: 15 maio 2019.

FUNERÁRIA, Feira (Org.). **Brasil possui 11761 empresas funerárias**. 2015. Joelson. Disponível em: <<https://www.feirafuneraria.com.br/category/noticias/page/15/>>. Acesso em: 17 dez. 2018.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRUPO VILA (Org.). **Como funciona a cremação?** 2017. Disponível em: <<https://www.grupovila.com.br/como-funciona-cremacao/>>. Acesso em: 12 maio 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Brasil panorama**. Brasil: IBGE, 2010-2018. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/panorama>> Acesso em: 23 fev. 2019.

_____. **Pesquisa mensal de serviços Dezembro 2018**. Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/2419/pms_2018_dez.pdf. Acesso em: 24 fev. 2019.

_____. **Tábua completa de mortalidade para o Brasil – 2017**: Breve análise da evolução da mortalidade no Brasil. Rio de Janeiro: 2018a. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/sociais/populacao/9126-tabuas-completas-de-mortalidade.html?=&t=downloads>. Acesso em: 24 mar. 2019.

_____. **Projeção da População do Brasil - 2013**: Taxa Bruta de Mortalidade por mil habitantes – Brasil – 2000 a 2015. 2013. Disponível em: <<https://brasilemsintese.ibge.gov.br/populacao/taxas-brutas-de-mortalidade.html>>. Acesso em: 11 maio 2019.

_____. **Renda domiciliar percapita 2018**. Brasil, 2018b. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Trabalho_e_Rendimento/Pesquisa_Nacional_por_Amostra_de_Domicilios_continua/Renda_domiciliar_per_capita/Renda_domiciliar_per_capita_2018.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2019.

_____. **Indicadores IBGE**: Contas Nacionais Trimestrais. Rio de Janeiro: IBGE, Abr.-Jun. 2018c. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Contas_Nacionais/Contas_Nacionais_Trimestrais/Fasciculo_Indicadores_IBGE/pib-vol-val_201802caderno.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2019.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. **Fundamentos de estratégia**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

KEMERICH, P. D. da C. et al. A questão ambiental envolvendo os cemitérios no Brasil. **Revista do Centro do Ciências Naturais e Exatas - UFSM, Santa Maria Revista Monografias Ambiental**, Santa Maria, v. 5, n. 13, p.3777-3785, 29 set. 2014. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/remoa/article/viewFile/14506/pdf>>. Acesso em: 31 mar. 2019.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 15.ed. São Paulo: Pearson, 2015.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing: a Bíblia do Marketing**. Tradução Monica Rosemberg, Brasil Ramos Fernandes, Cláudia Freire. 12.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education, 2012.

LIMA, R. M. de. A conveniência da morte: os rituais fúnebres e o consumo mortuário em limoeiro do norte – ce. **XXVII Simpósio Nacional de História: Conhecimento Histórico e diálogo social**, Natal, p. 01-17, 22 jul. 2013. Disponível em: <http://www.snh2013.anpuh.org/resources/anais/27/1364911292_ARQUIVO_Artigo_ANPUH_Rafaela.pdf>. Acesso em: 18 maio 2019.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

_____. **Introdução à Administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MEIRA, R. C. **As ferramentas para a melhoria da qualidade**. Porto Alegre: SEBRAE, 2003.

MORAES, L. S.de; GOIABEIRA, V. C. P. M. Aspectos ambientais dos métodos funerários. **Revista Ciências do Ambiente On-line: UNICAMP**, Campinas, v. 1, n. 10, p.74-80, jun. 2014. Disponível em: <<http://sistemas.ib.unicamp.br/be310/nova/index.php/be310/article/viewFile/413/334>>. Acesso em: 24 mar. 2019

OLIVEIRA, D. de P. Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 26 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Vanessa dos Reis. **Análise da rentabilidade através da margem de contribuição dos produtos e serviços comercializados por uma empresa funerária localizada na Serra Gaúcha**. 2017. 58 f. Monografia (Especialização) - Curso de Ciências Contábeis, Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/3213/TCC%20Vanessa%20dos%20Reis%20Oliveira.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 17 dez. 2018.

PEREIRA, M. F. **Planejamento Estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010.

PINTO, L. S. **Tem que pagar pra nascer, tem que pagar pra viver, tem que pagar pra morrer: mercado funerário e distinção social**. 2016. 202 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós-graduação em Ciências Sociais, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2016. Disponível em:

<https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/18274/1/TemPagarNascer.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2018.

POSTIGLIONE, E.de M.; SILVA, D. da. Uso Efetivo de Controles Internos em uma Microempresa de Santa Maria: Fundamento Para o Crescimento e a Manutenção do Negócio. In: **1º Congresso de Contabilidade da UFRGS**, 2016, Porto Alegre, v. 1, n. 1, p.1-12, 20 out. 2016. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/ppgcont/arquivos/Contabilidade para Usuários Internos/03 Elionai de Moraes Postiglione.pdf> . Acesso em: 15 out. 2018.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C.de. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. Novo Hamburgo: Universidade FEEVALE, 2013.

RECEITA FEDERAL (Org.). **Simples Nacional: O que é o Simples Nacional?**. 2019. Disponível em: <http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/Documentos/Pagina.aspx?id=3>>. Acesso em: 19 maio 2019.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva 2000.

ROBBINS, S. P.; DECENZO, D. A. **Fundamentos de Administração: Conceitos essenciais e Aplicações**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SCHERMERHORN JR, J.R. **Administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

SPC Brasil. **Índices Econômicos: Em ritmo de desaceleração, inadimplência chega a 62,6 milhões de pessoas no mês de abril, apontam CNDL/SPC Brasil**. 2019. Disponível em: <https://www.spcbrasil.org.br/pesquisas/indice/6296>>. Acesso em: 18 maio 2019.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **São Carlos em Números**. Florianópolis: SEBRAE, 2013. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Relat%C3%B3rio%20Municipal%20%20S%C3%A3o%20Carlos.pdf>>. Acesso em: 11 maio 2019.

_____. SEBRAE. **Como legalizar sua empresa no Estado do Rio de Janeiro**. 2017. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/rj/sebraeaz/como-legalizar-sua-empresa-no-estado-do-rio-de-janeiro,113a215b5a186410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em: 18 maio 2019.

_____. SEBRAE: **Confira as diferenças entre micro empresa, pequena empresa e MEI**. 2019a. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD> Acesso em: 06 maio. 2019.

SERTEK, P.; GUINDANI, R. Ari; MARTINS, T. S. **Administração e Planejamento Estratégico**. 3. ed. Curitiba: Ibplex, 2011.

SILVA, R.W.da C.; MALAGUTTI FILHO, W. Cemitérios como áreas potencialmente contaminadas. **Revista Brasileira de Ciências Ambientais**, Rio Claro, p.26-35, abr. 2008. Disponível em: <http://abes-dn.org.br/publicacoes/rbciamb/PDFs/09-08_artigo_5_artigos132.pdf>. Acesso em: 19 maio 2019.

TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VEJA SÃO PAULO, (Org.). **Pet Memorial é eleito o melhor crematório de animais do mundo**. 2017. Carolina Giovanelli. Disponível em: <<https://vejasp.abril.com.br/blog/bichos/pet-memorial-funeraria/>>. Acesso em: 12 maio 2019.

VASCONCELOS FILHO, P. de; PAGNONCELLI, D. **Construindo estratégias para vencer**: um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa. 8.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

VATICANO (Org.). **Diamantes e cristais**: diamantes feitos de cinzas, cabelos e pelos de pet. Disponível em: <<http://www.portalvaticano.com.br/servicos/diamantes-e-cristais/>>. Acesso em: 20 maio 2019.

VERAS, L.; SOARES, J. C. Aqui se jaz, aqui se paga: a mercantilização da morte. **Psicologia & Sociedade**, [s.l.], v. 28, n. 2, p.226-236, ago. 2016. Fap UNIFESP (SciELO). Disponível em <<http://dx.doi.org/10.1590/1807-03102016v28n2p226>>. Acesso em: 15 Fev. 2019.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

VILATEC (Org.). **VilaTecEvolution**: Tecnologia Funerária. 2019. Disponível em: <<http://vilatec.com.br/institucional/wp-content/uploads/2018/06/Anu%C3%A1rio-2018-Vilatec.pdf>>. Acesso em: 19 maio 2019.

APÊNDICE A

ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO AO GESTOR

UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL-UFFS

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

CAMPUS CHAPECÓ/SC

ACADÊMICA: ADRIELE BOETTCHER DA ROSA

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA:

Formulação de uma Proposta de Planejamento Estratégico para uma empresa do ramo funerário na cidade de São Carlos/SC.

HISTÓRICO DA EMPRESA

1. Em que data a empresa iniciou suas atividades?
2. Como a empresa surgiu? Quais eram os principais objetivos?
3. Por qual motivo resolveu abrir seu próprio negócio?
4. Porque escolheu o ramo funerário?

ESTRUTURA

1. A empresa possui organograma?
2. A empresa é dividida em setores? Se sim, quais?
3. O espaço físico da empresa é adequado às suas necessidades? E o layout?
4. Este espaço é próprio ou é alugado?

PROCESSO PRODUTIVO

1. Quais são os produtos fabricados pela empresa?
2. Como é definida a quantidade produzida?
3. Existe alguma estimativa diária ou semanal de demanda?
4. Em quais meses há aumento da demanda?
5. As instalações são apropriadas para a produção?
6. Atualmente a produção sofre com gargalos?
7. Quais as principais falhas encontradas no processo produtivo?
8. Como é feita a previsão da demanda de matéria-prima?

9. A empresa trabalha com estoque de matéria-prima?
10. A empresa utiliza algum sistema de controle de estoque?

FINANÇAS

1. Existe planejamento financeiro na empresa?
2. A empresa faz fluxo de caixa ou trabalha com algum controle de caixa diário? Quem é o responsável pelo caixa?
3. Existe uma distinção entre os recursos da empresa e os recursos dos sócios?
4. A empresa possui muitos compromissos em curto prazo? E em longo prazo?
5. Qual é o faturamento médio anual da empresa?
6. Como é realizado o pagamento dos fornecedores? (condições)
7. A empresa possui algum investimento?
8. A empresa tem acesso informações financeira dos anos anteriores?
9. Como é realizada a contabilidade da empresa?
10. A empresa utiliza alguma ferramenta para controle financeiro?
11. É realizado algum cálculo de índices e indicadores? Ou alguma análise financeira?
12. A empresa faz uso dos dados financeiros para a tomada de decisão?
13. A empresa já passou ou passa por algum problema financeiro?
14. Quais são os elementos externos à organização que podem interferir direta ou indiretamente sobre a ela?

MARKETING

1. A empresa possui um plano de marketing? Se sim, como ele é controlado?
2. A empresa procura ouvir a opinião dos clientes a respeito dos seus produtos?
3. Como é a relação da empresa com os clientes atuais?
4. Você acredita que seus clientes estão satisfeitos com o atendimento da empresa? Por quê?
5. Existe algum planejamento em relação à prospecção de novos clientes?
6. Quantos produtos são ofertados?
7. Como é definido o preço de venda dos produtos?
8. É realizado algum planejamento/metabolismos de vendas para os representantes?
9. Quais são os principais fornecedores? Como é feita a seleção dos fornecedores?
10. Quais são os concorrentes diretos? E indiretos?
12. Quais são as principais dificuldades encontradas na área de marketing?
13. A empresa desenvolve ações de marketing? Onde? De que forma?

RECURSOS HUMANOS

1. Com quantos colaboradores a empresa conta atualmente?
2. Os colaboradores possuem formação ou capacitação na função em que ocupam?
3. A empresa possui algum programa de incentivo ou recompensa?
4. Há muita rotatividade dos colaboradores? Qual é a principal causa da rotatividade?
5. Como é realizado o processo de recrutamento e seleção?
6. São oferecidos programas de treinamento aos colaboradores? Quais?
7. Quais os principais problemas encontrados na área de gestão de pessoas?

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

1. A empresa possui missão, visão e valores?

Se não possui:

- ✓ O que você quer que a empresa se torne? E com qual diferencial competitivo você pretende conseguir?
- ✓ Quais valores você considera importantes na empresa?
- ✓ Quais são os comportamentos da organização?
- ✓ Como a empresa zela os funcionários e os clientes?
- ✓ O que a empresa entende por comportamento ético?
- ✓ Como é o processo de incentivo e valorização dos funcionários?
- ✓ Como a organização é vista pela sociedade em que atua? Quais as políticas de atuação?
- ✓ O que a organização faz? Para quem ela faz? Para que faz? Como faz? Onde faz?
- ✓ Qual é a responsabilidade social e ambiental
- ✓ Quais os fatores essenciais para a empresa se manter no mercado em que atua?

2. A empresa possui planejamento estratégico:

() Sim () Não

3. Este planejamento é formal ou existe apenas na mente do gestor?
4. Qual é o propósito do seu negócio?
5. A organização possui normas de conduta, rituais ou costumes? Quais e por quê?
6. A empresa conhece quais são os seus fatores de sucesso? Quais são?
7. Como acontece o processo de tomada de decisão na empresa?
8. Qual o diferencial da empresa frente a seus concorrentes?

9. Quais são os pontos fortes da empresa? E quais são os seus pontos fracos? (cite quatro ou mais pontos).
10. Quais são as oportunidades do mercado que você verifica atualmente? O que a empresa está fazendo para aproveitar as oportunidades? (cite quatro ou mais pontos)
11. E quais são as ameaças do mercado? O que a empresa está fazendo para diminuir as ameaças? (cite quatro ou mais pontos)
12. Em sua opinião quais aspectos que devem ser melhorados na sua empresa?
13. A empresa possui objetivos ou estratégias para longo prazo? Quais? Como foram definidas?
14. Existe possibilidade de oferecer novos serviços? Ou deixar de oferecer algum serviço oferecido hoje?
15. Você acredita que a fase econômica atual do país, tem favorecido a empresa? Por quê?
16. Quais os investimentos em tecnologia que você acha necessários na empresa hoje? E no futuro?
17. A empresa sofre com interferências advindas de normas dos órgãos fiscalizadores?

APÊNDICE B

QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES

Este é um questionário com objetivo acadêmico, a sua participação é muito importante para o resultado deste estudo, desta forma responda sinceramente as perguntas com a opção que melhor descreve sua realidade e as suas percepções.

1. Tempo de serviço

- Menos de um ano Um a dois anos
 Três a quatro anos Mais de Cinco anos

2. Como você se sente com relação ao seu ambiente de trabalho?

- Muito insatisfeito Insatisfeito
 Indiferente Satisfeito
 Muito satisfeito

3. Você está satisfeito com seu cargo?

- Sim Não, porque _____

4. O seu trabalho lhe dá um sentimento de realização profissional?

- Sempre Quase sempre Raramente
 Nunca Não tenho opinião

5. A empresa oferece treinamentos e capacitações suficientes para o desempenho das suas atividades?

- Muito insatisfeito Insatisfeito Indiferente
 Satisfeito Muito Satisfeito

6. No que diz respeito aos seus colegas de trabalho: como você classificaria a relação entre vocês?

- Muito insatisfeito Insatisfeito Indiferente
 Satisfeito Muito satisfeito

7. A empresa oferece recursos e materiais necessários para você desenvolver um bom trabalho? Sim Não

8. Você tem liberdade para fazer o seu trabalho da forma como considera melhor?

Sempre Quase sempre Raramente

Nunca Não tenho opinião

9. Você que organiza sua rotina de trabalho para melhor aproveitamento de suas atividades?

Sempre Quase sempre Raramente

Nunca Não tenho opinião

10. Você considera seu salário compatível com o mercado de trabalho? Sim Não

11. Nos últimos meses você teve alguma oportunidade dentro da empresa de aprendizado e crescimento? Sim Não

12. A empresa oferece benefícios? Sim Não

13. Você está satisfeito com os benefícios oferecidos?

Sim Não Sugestão: _____

14. Você se sente respeitado pelo seu gestor?

Sempre Quase sempre Raramente

Nunca Não tenho opinião

16. A empresa é aberta a receber e reconhecer as críticas, opiniões e contribuições de seus funcionários?

Sempre Quase sempre Raramente

Nunca Não tenho opinião

17. De que forma gostaria de ser motivado, pelo seu líder ou colegas?

- Com reconhecimento salarial De forma verbal
 De forma escrita Com presentes

18. Qual é o grau de desafio apresentado pelo seu trabalho?

- Não sou desafiado (a), faço sempre as mesmas atividades.
 Pequeno Médio
 Grande Muito grande

19. Em uma semana comum, quantas vezes você se sente estressado (a) no trabalho?

- Nunca 1 à 2 vezes por semana
 2 à 3 vezes por semana 3 à 4 vezes por semana
 Todos os dias

20. O que mais te estressa no ambiente de trabalho?(se for o caso, assinale mais de uma opção).

- Conversas paralelas Falta de comunicação entre os colegas
 Excesso de tarefas Má organização do ambiente
 Ruídos externos Erros cometidos por você ou por colegas
 Punição sem motivo Falta de empatia
 Pressão para obter resultados Falta de motivação dos líderes
 Ser exposto (a) diante dos colegas por erros

Outro: _____

21. O que você sugere para aliviar seu estresse?

- Ginástica laboral Momentos de descontração/parada
 Massagem coletiva Dinâmicas

Outros: _____

22. Marque até quatro (4) opções que você considera atualmente como os principais fatores de motivação.

- Trabalho desafiante Crescimento Pessoal
 Responsabilidade Amizade com os colegas

Remuneração e Benefícios Oportunidade de Crescimento

Estabilidade no emprego Reconhecimento

Ser valorizado e reconhecido pelo trabalho que executa

Outro: _____