



**UNIVERSIDADE FEDERAL FRONTEIRA SUL  
CAMPUS CHAPECÓ  
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**TAISE ELANA MARAFON**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:  
PROPOSTA PARA A EMPRESA ELETRO MARKA**

**CHAPECÓ  
2021**

**TAISE ELANA MARAFON**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:  
PROPOSTA PARA A EMPRESA ELETRO MARKA**

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação  
apresentado como requisito para obtenção do grau de  
Bacharel em Administração da Universidade Federal da  
Fronteira Sul.

Orientador: Mestre Emerson Moisés Labes

CHAPECÓ

2021

Marafon, Taise Elana  
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: Proposta para a empresa Eletro  
Marka / Taise Elana Marafon – 2021  
59 f.: il

Orientador: Mestre Emerson Moises Labes

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal  
Fronteira Sul, Curso de Administração, Chapecó, SC, 2021

Elaborada pelo sistema de Geração Automática de Ficha de Identificação  
da Obra pela UFFS com os dados fornecidos pelo autor.

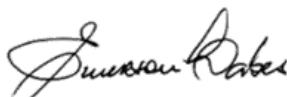
**TAÍSE ELANA MARAFON**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: PROPOSTA PARA A EMPRESA ELETRO MARKA**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul, (UFFS), como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

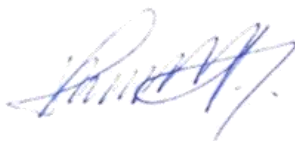
Este trabalho foi defendido e aprovado pela banca em 12/05/2021.

**BANCA EXAMINADORA**



---

Prof. Me. Emerson Moisés Labes – UFFS  
Orientador



---

Prof. Es. Ulisses Gabriel Martini – CONVIDADO  
Avaliador



---

Prof<sup>a</sup>. Viviane Rossato Laimer – UFFS  
Avaliadora

Com uma imensa gratidão que venho a dedicar esse trabalho, primeiramente a Deus que me guiou em todos os momentos da minha vida, tanto na minha vida universitária quanto as minhas demais vidas

Aos meus pais, Lucivane e Ivanio, a quem tem uma eterna gratidão por estarem sempre ao meu lado.

Ao meu namorado, Eleandro Francisco Cavaletti, que me acompanhou e me apoiou em todos os momentos.

Ao Prof. Emerson que me auxiliou na conclusão deste trabalho.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço as pessoas que sempre estiveram ao meu lado com todo o meu esforço realizado a essa pesquisa.

A minha família, principalmente aos meus pais Ivanio e Lucivane, que nunca mediram esforços para me ajudar com dedicação, compreensão e, principalmente, com apoio moral.

Agradeço a todos os professores pelos ensinamentos compartilhados ao longo da graduação, principalmente ao meu orientador, Prof. Emerson Moisés Labes, por ter aceitado a me orientar, a disponibilizar seu tempo e conhecimento para a condução e concretização dessa pesquisa e por ter inspirado minhas ideias, auxiliando na realização do meu trabalho.

Ao meu namorado, Eleandro Francisco Cavaletti, que esteve ao meu lado, compreendeu e apoiou em todos os momentos.

Agradecer a Eletro Marka, aos proprietários que oportunizam a realização de um estudo na empresa, e que sempre estavam empenhados na colaboração desse trabalho.

Uma eterna gratidão a todos aqueles que, de uma forma ou de outra, contribuíram para tornar mais grandiosa a minha vida e nessa gratidão e lealdade conservo essas recordações.

## RESUMO

Nos dias atuais, as empresas estão tendo que se adaptar muito rapidamente devido à alta velocidade de informações. Com isso, o planejamento estratégico surge para auxiliar na tomada de decisão, tornando-as mais assertivas. Através dessa ferramenta, a organização analisa seus pontos fortes e fracos, aproveitando ao máximo as oportunidades de mercado em relação a seus concorrentes. Nesses 10 anos de mercado, a empresa Eletro Marka não havia ainda realizado um planejamento estratégico, o que oportunizou a elaboração do mesmo para esta empresa que atua no setor de varejo e serviços de eletricidade. Essa pesquisa é caracterizada como descritiva, de abordagem qualitativa, realizada através de pesquisas bibliográficas, entrevistas, questionários e observação. Os resultados obtidos nessa pesquisa foram: elaboração do planejamento estratégico, definição do negócio, reestruturação da missão, visão e valores; análise dos ambientes interno e externo; o desenvolvimento da análise SWOT; elaboração do plano de ação. Com a implantação do planejamento estratégico, a empresa contará com vantagens competitivas em seu mercado de atuação.

**PALAVRAS-CHAVE:** Planejamento Estratégico. Análise SWOT. Ramo Elétrico.

## **ABSTRAT**

Nowadays, companies are having to adapt very quickly due to the high speed of information. Thus, strategic planning appears to assist in decision making, making them more assertive. Through this tool, the organization analyzes its strengths and weaknesses, making the most of market opportunities in relation to its competitors. In these 10 years in the market, the company Eletro Marka had not yet carried out a strategic planning, which made it possible to prepare it for this company that operates in the retail and electricity services sector. This research is characterized as descriptive, with a qualitative approach, carried out through bibliographic research, interviews, questionnaires and observation. The results obtained in this research were: elaboration of the strategic planning, definition of the business, restructuring of the mission, vision and values; analysis of the internal and external environments; the development of SWOT analysis; elaboration of the action plan. With the implementation of strategic planning, the company will have competitive advantages in its market.

**KEYWORDS:** Strategic Planning. SWOT analysis. Electrical Branch.



## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 01 – O processo de administração estratégica .....	18
Figura 02 – Matriz SWOT .....	20

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Matriz SWOT da empresa Eletro Marka .....	35
Quadro 02 – Produtos e serviços ofertados pela empresa .....	37
Quadro 03 – Distribuição do quadro de colaboradores .....	38
Quadro 04 – Concorrentes no varejo .....	40
Quadro 05 – Concorrentes na prestação de serviço .....	41
Quadro 06 – Principais fornecedores .....	42
Quadro 07 – Missão atual da Eletro Marka e nova proposta .....	45
Quadro 08 – Visão estratégica da Eletro Marka .....	46
Quadro 09 – Valores da Eletro Marka .....	46
Quadro 10 – Novos Objetivos da Eletro Marka .....	47
Quadro 11 - Tipos de estratégias.....	48
Quadro 11 – Plano 1- Plano de marketing e comunicação da empresa .....	49
Quadro 12 – Plano 2 – Plano financeiro e de investimento .....	50
Quadro 13 – Plano 3 – Plano de ampliação e reforma dos ambientes da empresa .....	51
Quadro 14 – Plano 4 – Programa de capacitação de pessoal .....	52

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1 OBJETIVOS.....	13
<b>1.1.1 Objetivo geral.....</b>	<b>13</b>
<b>1.1.2 Objetivos específicos.....</b>	<b>13</b>
1.2 JUSTIFICATIVA .....	13
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>15</b>
2.1 CONCEITUANDO PLANEJAMENTO.....	15
2.2 CONCEITUANDO ESTRATÉGIA.....	16
2.3 PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA .....	16
2.4 IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	18
<b>2.4.1 Análise do ambiente interno e externo .....</b>	<b>19</b>
2.4.1.1 Ambiente interno .....	20
2.4.1.2 Ambiente externo .....	21
2.4.1.2.1 <i>Clientes</i> .....	21
2.4.1.2.2 <i>Concorrentes</i> .....	22
2.4.1.2.3 <i>Fornecedores</i> .....	23
2.4.1.2.4 <i>Ambiente econômico</i> .....	24
2.4.1.2.5 <i>Ambiente político</i> .....	24
2.4.1.2.6 <i>Ambiente social</i> .....	25
2.4.1.2.7 <i>Ambiente tecnológico</i> .....	25
2.4.1.2.8 <i>Ambiente demográfico</i> .....	26
2.5 ESTABELECIMENTO PROPÓSITOS ORGANIZACIONAIS.....	26
<b>2.5.1 Missão .....</b>	<b>26</b>
<b>2.5.2 Visão.....</b>	<b>27</b>
<b>2.5.3 Objetivos.....</b>	<b>27</b>
<b>2.5.4 Metas.....</b>	<b>28</b>
<b>2.5.5 Implementação de estratégias.....</b>	<b>28</b>
<b>2.5.6 Controle do Planejamento Estratégico .....</b>	<b>29</b>
2.6 POLITICAS DAS ORGANIZAÇÕES.....	30
2.7 A EMPRESA FAMILIAR .....	31
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>32</b>
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	32

3.2 TÉCNICAS DE COLETA, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS .....	33
3.3 OBJETIVO DA ANÁLISE .....	34
<b>4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....</b>	<b>35</b>
4.1 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO .....	36
<b>4.1.1 Ações de marketing .....</b>	<b>36</b>
<b>4.1.2 Recursos humanos .....</b>	<b>37</b>
<b>4.1.3 Propósitos organizacionais da Eletro Marka .....</b>	<b>38</b>
<b>4.1.4 Definições dos objetivos da Eletro Marka .....</b>	<b>39</b>
4.2 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO .....	39
4.2.1 Clientes .....	40
4.2.2 Concorrentes .....	40
4.2.3 Mercado local e regional de materiais elétricos .....	42
4.2.4 Fornecedores .....	42
4.2.5 Aspectos econômicos.....	43
4.2.6 Aspectos tecnológicos .....	43
4.2.7 Mercado .....	44
4.3 CONSTRUÇÃO DAS PROPOSTAS AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	44
4.3.1 Histórico da empresa.....	44
<b>4.3.2 Proposições para adequação dos propósitos organizacionais da Eletro Marka .....</b>	<b>45</b>
4.3.3 Tipos de estratégias .....	47
4.3.4 Proposições de planos para o planejamento estratégico da Eletro Marka .....	49
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>53</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>54</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A espécie humana está em constante busca de invenções e mudanças. Desde os primórdios, utilizava-se, mesmo que intuitivamente, formas de planejamento para garantir sua subsistência, sobrevivência e para antecipar-se de acontecimentos, tomando decisões lhes pareciam mais assertivas.

Séculos se passaram e vive-se uma realidade bem distinta. Os fatos e as descobertas científicas desse mundo conectado – que se encontram, atualmente, transmitidos instantaneamente – geram reflexos imediatos nas pessoas e nas organizações. Isso provoca um quadro de incertezas, em que a conjugação de inúmeras variáveis pode modificar as condicionantes atuais, provocando rápidas mudanças e moldando novos cenários.

Com isso, no que tange ao setor empreendedor, faz-se necessário a gestão empresarial voltada para a qualidade, o controle, o planejamento e o aproveitamento de oportunidades.

O conhecimento é essencial para a sobrevivência das empresas no mercado. Entretanto, ainda ocorre a falta de planejamento e estabelecimento de parâmetros, para reduzir a probabilidade de erros e aumentar o aproveitamento das oportunidades para se sobressair em relação aos concorrentes (BARNEY, 2011, p. 4). Para que uma empresa consiga crescer de maneira sustentável, é preciso ser superior aos concorrentes em algum sentido.

É necessário um processo de administração estratégica, que consiste em “um conjunto sequencial de análises e escolhas que podem aumentar a probabilidade de uma empresa escolher uma boa estratégica, isto é, uma estratégica que gere vantagens competitivas” (BARNEY, 2011, p. 4). O planejamento é uma forma de organizar ideias e estabelecer objetivos e metas, com o propósito de se atingir um determinado resultado. O planejamento estratégico é a ferramenta que auxilia a empresa a se conhecer – aspirações, recursos e limitações – e a conhecer o mercado onde está inserida – clientes, concorrentes, etc. Este conhecimento vai permitir que a empresa defina objetivos e trace estratégias, ou seja, escolha os caminhos para atingi-los.

O objetivo geral do presente estudo visa ao desenvolvimento do planejamento estratégico para a empresa Eletro Marka, localizada na cidade de Seara (SC). No que tange aos objetivos específicos, concentraram-se em: realizar um diagnóstico estratégico da organização; analisar os ambientes interno e externo da organização e redefinir objetivos, visão, missão e metas para a organização, e propor planos, programas e projetos à organização.

Justifica-se, inicialmente, pelo aprofundamento dos conhecimentos adquiridos durante o curso, aplicá-los na empresa e, conseqüentemente, contribuir para o seu crescimento e desenvolvimento. Também pelo fato de a empresa não possuir um planejamento estratégico

formalizado, esse trabalho será de grande importância como implantação de uma ferramenta administrativa para a tomada de decisão, possibilitando a criação de um caminho a ser seguido pela empresa. Oportunamente, o planejamento estratégico permitirá que a empresa Eletro Marka conheça sua posição no mercado, identificando suas deficiências e utilizando de forma adequada seus recursos físicos, financeiros e humanos.

A metodologia utilizada foi a pesquisa de caso, a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental, construindo assim a estruturação do Planejamento Estratégico, com embasamento em diversos autores que abordam o tema e assuntos correlatos. Posto isso, a problemática consiste em: **De que forma a empresa pode formalizar um planejamento estratégico objetivando aumentar sua competitividade no mercado?**

## 1.1 OBJETIVOS

Abaixo, definem-se o objetivo geral e os objetivos específicos do presente trabalho de conclusão de curso.

### 1.1.1 Objetivo geral

Desenvolver o planejamento estratégico para a empresa Eletro Marka, localizada na cidade de Seara (SC).

### 1.1.2 Objetivos específicos

- Realizar um diagnóstico da organização;
- Analisar os ambientes interno e externo da organização;
- Redefinir objetivos, visão, missão e metas para a organização, e
- Propor planos, programas e projetos à organização.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Segundo Almeida (2014, p. 9-10), "um estudo pode ser justificado, isto é, a sua execução pode ser defendida com base em argumentos quanto à importância, originalidade, oportunidade

e viabilidade." Já para Castro (1997, p.55), um tema de pesquisa que possa contribuir de alguma forma para o estudo da ciência nela proposta precisa ser primeiramente: original, importante e viável.

Faz-se necessário coletar informações sobre o ambiente interno e externo da empresa, buscando vantagens competitivas em relações aos concorrentes.

Hoje em dia, mais do que nas décadas passadas, tornou-se imprescindível a implantação do planejamento estratégico nas empresas, pois a internacionalização das economias e mercados afetam de forma perceptível as organizações. Sendo este um estudo realizado pela primeira vez na empresa, propõe-se aprimorar os conhecimentos adquiridos durante o curso, aplicá-los na empresa e, conseqüentemente, contribuir para seu crescimento.

A empresa não possui um planejamento estratégico formalizado, sendo que este estudo será de grande importância como ferramenta administrativa para a tomada de decisão.

O desenvolvimento do planejamento estratégico permitirá que a empresa Eletro Marka conheça sua posição no mercado, e possa focar os seus investimentos e direcionar todos os seus esforços de uma forma assertiva.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A teoria apresenta ao pesquisador informações importantes para o processo de pesquisa. Desta forma, a revisão teórica tem por finalidade agregar conceitos e organizar as ideias de forma clara para serem utilizadas posteriormente pelo pesquisador, auxiliando na compreensão dos fatos e buscar elementos que possam responder positivamente ao problema de pesquisa.

Nessa etapa do trabalho, serão abordados os conceitos essenciais para a elaboração do planejamento estratégico da empresa, as diversas formas de compreender as suas etapas, permitindo a formulação de alternativas embasadas. Serão abordados os conceitos, aplicações e modelos existentes de planejamento estratégico e organizacional.

Assim, ao iniciar o desenvolvimento do Planejamento Estratégico, faz-se necessário estudar primeiramente as principais teorias, autores e obras necessários para a condução adequada do trabalho.

### 2.1 CONCEITUANDO PLANEJAMENTO

Inicialmente, destaca-se que o planejamento representa uma ferramenta necessária e indispensável a uma organização a fim de prevenir as incertezas através de técnicas e processos administrativos que permitem o planejamento do seu futuro, a elaboração de objetivos, estratégias, métodos e ações. O planejamento consiste na função determinante que antecipa o que a organização deve fazer e quais objetivos que devem ser atingidos. Sabe-se que o planejamento exerce uma função primordial para que a empresa sobreviva, por ser exatamente a função que servirá de base para decisões de curto a longo prazo.

Para Chiavenato (2004), o planejamento consiste na tomada antecipada de decisões sobre o que fazer, antes de a ação ser necessária sob o aspecto formal. Planejar consiste em simular o futuro desejado e estabelecer previamente os cursos de ação necessários e os meios adequados para atingir os objetivos.

Nos tempos atuais, o planejamento torna-se imprescindível para que as organizações possam manter uma posição de competitividade em qualquer ambiente, pois possibilita a análise de uma organização favorecendo a criação de uma visão sobre oportunidades e ameaças, bem como a percepção de pontos fortes e fracos.

Nesta perspectiva, Lacombe (2009, p. 28) afirma que “planejamento é a determinação da direção a ser seguida para se alcançar um resultado desejado. É a determinação consciente de cursos de ação e engloba decisões com base em objetivos, em fatos e estimativa do que



ocorreria em cada alternativa disponível”.

Nota-se que o planejamento é importante também porque em um mundo em constante mudança é determinante que as pessoas e organizações possam estar preparadas para diversos cenários.

## 2.2 CONCEITUANDO ESTRATÉGIA

O surgimento da palavra estratégia tem suas origens no campo militar, durante a época da civilização grega. Derivada da palavra *strategos*, significa “general” e é traduzida literalmente como “a arte do general”. (OLIVEIRA, 2001 *apud* KICH; PEREIRA, 2011, p. 1047). Todavia, o tema estratégia possui marcações ainda mais antigas, quando era utilizada com o objetivo de vencer as guerras, os inimigos existentes ou evitar que novas guerras acontecessem.

A estratégia sempre esteve presente na atividade empresarial, ainda que de forma simples e não sistemática. Mesmo na época em que a economia era menos complexa e a facilidade de colocação dos produtos no mercado era maior, fica difícil de se imaginar que os empresários deixassem de fazer algum tipo de prospecção sobre o futuro ou que evitassem conhecer mais a fundo a natureza de seus negócios

Conforme Dornellas (2005, p.154-155), o termo estratégia define como agir em uma negociação, fechar uma parceria, entrar em um novo mercado, lançar um novo produto. No plano de negócios, deve-se dar ênfase na análise dos ambientes externos e internos, medindo riscos inerentes ao negócio, oportunidades de mercado, pontos fortes e fracos.

Posto isso, pode-se entender a estratégia empresarial pela escolha dos vetores de crescimento que indicam qual direção a empresa seguirá, tendo por base sua conjugação produto/mercado escolhida ou sua "vantagem competitiva", ou seja, o perfil de competência da empresa em relação aos seus concorrentes.

## 2.3 PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

O planejamento estratégico nasceu centrado na competição entre as empresas, pois os níveis de crescimento dos mercados à época não eram suficientes para atender as expectativas de crescimento de todas as empresas de determinados ramos (ROBSON, 1997, p. 13).

Conforme trazido por Fishmann e Almeida (1991, p. 25):

[...] planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e reduzir riscos.

O grau de interação entre uma organização e o ambiente, que pode ser positivo, neutro ou negativo, é variável dependendo do comportamento estratégico assumido pela organização perante o contexto ambiental.

O planejamento estratégico é um processo organizacional compreensivo de adaptação através da aprovação, tomada de decisão e avaliação. Procura responder a questões básicas, como: por que a organização existe, o que ela faz e como faz. O resultado do processo é um plano que serve para guiar a ação organizacional por um prazo de três a cinco anos. (CHIAVENATO, 2004, p. 202).

Ainda, segundo o autor, o planejamento estratégico apresenta cinco características fundamentais:

- a) Está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente em constante mudança;
- b) É orientado para o futuro, pois sua visão é a longo prazo;
- c) É compreensivo, pois envolve a organização como um todo;
- d) É um processo de construção de consenso;
- e) É uma forma de aprendizagem organizacional.

Para tanto, o planejamento estratégico é um processo dinâmico, necessariamente flexível para incorporar as mudanças imprevistas do ambiente. No que tange o processo de administração estratégica, tem como finalidade um comportamento corporativo e criar um diferencial competitivo com relação aos demais concorrentes. Barney e Hestely (2007, p. 4) definem que “o processo de administração estratégica é um conjunto sequencial de análises e escolhas que podem aumentar a probabilidade de uma empresa escolher uma boa estratégia, isto é, uma estratégia que gere vantagens competitivas”.

Segundo Peter (2010, p. 18), a Administração Estratégica é um processo contínuo e circular voltado para a manutenção da organização como um todo, integrado de maneira adequada ao seu ambiente. Esse processo envolve análise do ambiente, estabelecimento de diretrizes organizacionais, formulação da estratégia, implementação da estratégia e controle estratégico.

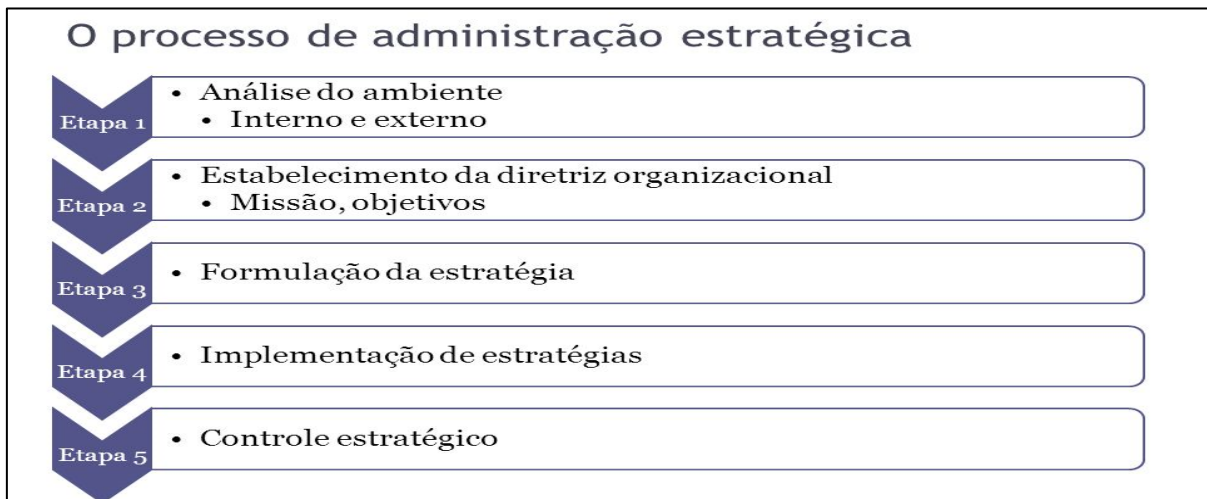
A administração estratégica proporciona vários benefícios para as organizações dando uma oportunidade de deixar mais clara a visão do negócio, possibilitando uma fácil

identificação e a exploração de futuras oportunidades de mercado, contribuindo com oportunidades assertivas para a empresa conforme seu objetivo e acompanhando a tendência no mercado em seu ramo. Isso permite que a empresa não perca tempo com recursos desnecessários, conseguindo corrigir seus erros de forma rápida.

Segundo Aaker (2011, p. 11), a administração estratégica do mercado envolve decisões com impacto significativo e de longo prazo na organização. As estratégias de negócio resultantes podem ser lucrativas, impactando na reversão ou na mudança de um negócio.

Posto isso, a administração estratégica consiste numa série de etapas, sendo: (1) análise do ambiente; (2) estabelecimento de diretrizes organizacionais; (3) formulação de estratégias; (4) implementação de estratégias; e (5) controle estratégico, conforme mostradas na Figura 01.

Figura 1 – O processo de administração estratégica



Fonte: Chiavenato (1999).

Na sequência, encontra-se a análise de cada etapa como parte do sistema de administração estratégica.

## 2.4 IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Finalizado o processo de elaboração do planejamento estratégico, é chegada a hora de colocá-lo em prática, etapa chamada de implementação (PEREIRA, 2010). Entretanto, as organizações precisam estar atentas a alguns pontos importantes do planejamento estratégico no momento de sua execução.

Conforme Tavares (1991, p. 73), o processo de planejamento deve ser feito de acordo com as características próprias de cada organização, pois fatores como estilo de gestão, porte,

natureza, cultura e clima influenciam no desenvolvimento deste tipo de atividade.

Segundo Oliveira (2004), a implementação de um planejamento estratégico busca:

- a) Conhecer seus pontos fortes e como melhor utilizá-los;
- b) Conhecer e eliminar seus pontos fracos;
- c) Conhecer e usufruir das oportunidades externas;
- d) Conhecer e evitar as ameaças externas;
- e) Buscar um efetivo plano de trabalho.

Oportunamente, a implementação do planejamento estratégico ocorrerá de maneira distinta em cada organização, cabendo ao gestor utilizar as informações colhidas de maneira eficiente.

#### **2.4.1 Análise do ambiente interno e externo**

No processo de planejamento estratégico, a primeira etapa compreenderá a identificação dos fatores ambientais que influenciam o desempenho da organização. Esta etapa é fundamental para a definição das metas e estratégias, pois é da análise de ambiente que as estratégias são formuladas. A análise de ambiente é a definição das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades que afetam a empresa no cumprimento da sua missão.

Para um bom planejamento estratégico, é importante utilizar a ferramenta SWOT, em inglês, *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças), possibilitando a análise ambiental. Esta é dividida em duas partes: ambiente interno (forças e fraquezas) e ambiente externo (oportunidades e ameaças). É a partir delas que se pode agir, controlar e promover mudanças dentro e fora da organização, conforme a figura abaixo:

Figura 2 – Matriz SWOT

Ambiente Interno	<p><b>Forças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atributos únicos do negócio;</li> <li>• Leva em direção aos objetivos.</li> </ul>	<p><b>Fraquezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O que a empresa não faz bem e poderia ser melhor;</li> <li>• Afasta dos objetivos.</li> </ul>
Ambiente Externo	<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponível no mercado;</li> <li>• Não explorado nem pela empresa e nem pelos concorrentes;</li> <li>• Alinhado à visão e estratégia.</li> </ul>	<p><b>Ameaças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Potencial em prejudicar a performance do negócio;</li> <li>• Político, Social, Econômico ou tecnológico.</li> </ul>

Fonte: SB Coaching.

A análise SWOT é importante para qualquer organização com relação a conhecer o potencial e as ameaças que estão dentro e fora do ambiente da organização. Esta análise é de suma importância no planejamento da empresa, auxiliando e colaborando com as decisões a serem tomadas pelas organizações (KOTLER; KELLER, 2007). Nesta análise, geram-se informações e perspectivas que podem ser compartilhadas entre as diversas áreas funcionais da empresa.

Os autores Barney e Hesterly, (2007) complementam trazendo que a análise SWOT, ou seja, interna e externa, deve ocorrer de forma simultânea. O objetivo dessas análises é identificar as oportunidades e as ameaças presentes no ambiente externo à empresa e quais as forças e fraquezas da empresa, para, com isso, estabelecer quais pontos poderão ser transformados pela organização em vantagem competitiva e quais pontos precisam ser melhorados para diminuir suas fraquezas.

A organização que utiliza essa análise consegue ter uma ampla visão do seu todo e, dessa forma, pode potencializar seu desempenho para atender melhor às necessidades do mercado. Trata-se de um elemento cruzado com todos os pontos, sendo que um interliga a outro, dando um posicionamento da visão da organização entre seus clientes, concorrentes e fornecedores.

#### 2.4.1.1 Ambiente interno

A análise do ambiente interno é o instrumento que propicia à organização conhecer suas competências e habilidades atuais e potenciais para dar direção e significado ao cumprimento

da sua missão e visão.

O ambiente interno tem como propósito levantar os pontos fortes, fracos que a empresa possui, analisando seus produtos e serviços em relação à posição no mercado atual. Na concepção de Oliveira (2007, p. 37) define a análise SWOT da seguinte forma:

1. Ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (onde estão os assuntos não controláveis pela empresa).

2. Ponto Fraco é a situação inadequada da empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.

3. Oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura.

4. Ameaça é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que reconhecida em tempo hábil.

Conhecer a própria empresa com suas potencialidades e limitações é condição essencial para elaborar o planejamento estratégico.

#### 2.4.1.2 Ambiente externo

Para Porter (1999), a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma organização ao seu ambiente.

O ambiente externo são todos os elementos que, atuando fora da empresa, influenciam em suas operações. Outro aspecto a considerar, na visão de Oliveira (2007), é a divisão do ambiente da empresa em duas partes:

- a) Ambiente direto: representa o conjunto de fatores através dos quais a empresa tem condições não só de identificar, mas também de avaliar ou medir o grau de influência recebido e/ou proporcionado;
- b) Ambiente indireto: representa o conjunto através dos quais a empresa identificou, mas não tem condições de avaliar ou medir o grau de influência entre as partes.

##### 2.4.1.2.1 Clientes

Os clientes são quem determinam no final do processo se a empresa será bem-sucedida ou não, pois são eles que compram, ou não, os produtos ou serviços oferecidos pela organização. Devem ser considerados, portanto, o principal patrimônio da empresa.

Segundo Chiavenato (2005, p. 198):

A principal razão de ser de qualquer empreendimento empresarial é o cliente. É ele quem define se o negócio será bem-sucedido ou não e também determina o grau de sucesso de qualquer negócio. Todo negócio existe para atender às necessidades do mercado e, mais especificamente, às necessidades ou aspirações de clientes. Todo negócio é extremamente dependente do seu cliente e está envolvido com a concorrência, principalmente quando o mercado é restrito e os concorrentes disputam os clientes existentes.

Não basta saber quem é o cliente, é preciso identificar também suas características, seus hábitos de compra, suas preferências e suas expectativas. É preciso se colocar no lugar do cliente, observar o ambiente através do seu ponto de vista.

O autor prossegue:

Conhecendo o cliente e suas características você pode se preparar melhor para vender a ele os seus produtos/serviços. Dominar o alvo facilita a pontaria de qualquer atirador. O setor de vendas tem uma importante função na empresa: colocar os produtos/serviços produzidos pela empresa no mercado de clientes ou consumidores, satisfazendo as necessidades do mercado e alcançando os objetivos da empresa. O setor de vendas representa a interface entre a empresa e os seus clientes ou consumidores (CHIAVENATTO, 2005, p. 202).

Desta forma, com a empresa conhecendo perfeitamente o produto/serviço que está oferecendo e buscando conhecer seus clientes, pode focar seus esforços em proporcionar satisfação e conseqüentemente, o sucesso de seu empreendimento.

#### *2.4.1.2.2 Concorrentes*

É de fundamental importância que as empresas conheçam seus concorrentes, não somente os concorrentes diretos, mas também seus concorrentes potenciais. Segundo Kotler (2004, p. 244), “concorrentes são empresas que atendem às mesmas necessidades dos clientes.”

O primeiro passo para uma empresa encontrar seus concorrentes é desenvolver suas estratégias para saber em que parte do mercado está inserida. Faz-se necessário o monitoramento contínuo de seus concorrentes, bem como rever suas estratégias periodicamente.

Conforme Kotler (2004, p. 246):

Depois que a empresa identificou seus principais concorrentes e suas estratégias, ela deve identificar o que cada concorrente está buscando no mercado e o que impulsiona cada concorrente. Saber como um concorrente pondera cada objetivo ajuda a empresa a prever suas reações.

Após conhecer os concorrentes, a empresa deve conhecer os objetivos de cada um, qual seu foco, se está embasado na lucratividade, crescimento no mercado, liderança tecnológica, liderança em serviços, entre outros. Com esse conhecimento, é possível detectar como seus concorrentes reagirão aos ataques competitivos.

Segundo Biagio (2005, p. 132), é necessário identificar as forças e fraquezas dos concorrentes, o que não é uma tarefa fácil, em função da disponibilidade de informações. Primeiramente, deve-se reunir dados sobre os negócios dos concorrentes, tais como: vendas, participação no mercado, retorno sobre os investimentos e utilização da capacidade de produção.

Dentre as maneiras de se descobrir as forças e fraquezas destes, está a utilização de dados secundários e a experiência pessoal. Pode-se ainda incrementar o conhecimento sobre os concorrentes utilizando-se de pesquisa primária de marketing com consumidores, fornecedores e revendedores.

Por fim, é importante identificar e analisar os concorrentes nos quesitos de estratégias, objetivos, forças e fraquezas, a fim de monitorar seus planos de expansão. Cabe ressaltar que na competição cada empresa age e reage de forma diferente. Algumas, reagem lentamente ao mercado, outras reagem rápido, mais forte que outras.

#### *2.4.1.2.3 Fornecedores*

Para a aquisição de produtos ou serviços, o empreendedor necessita estar atento e observar algumas características específicas. Deve haver um controle quanto à qualidade do produto e à confiabilidade do fornecedor. Conforme Biagio (2005, p. 183):

A atividade de compras é o principal elo entre a empresa e seus parceiros comerciais, nesse caso, fornecedores ou subcontratados. Isso exige procedimentos claros sobre a forma como a empresa capacita seus fornecedores a produzir produtos e serviços que serão utilizados pela empresa, seja na confecção de seus próprios produtos, seja na forma de recursos primários (incluídos diretamente no processo produtivo) ou secundários (incluídos em atividades auxiliares). Por outro lado, o fornecedor deve compreender em detalhes as necessidades dos processos da empresa-cliente de maneira eficaz.

A empresa deve manter uma política de compras bem estruturada, assim garantirá a continuidade do trabalho por disponibilizar constantemente insumos para a empresa. Segundo Biagio (2005, p. 186):



Devem ser descritas as metodologias de seleção e aprovação de fornecedores, bem como os critérios de qualidade que serão utilizados como parâmetros de aprovação de um determinado fornecimento. Normalmente as micro e pequenas empresas entendem que o preço é o único fator de seleção de fornecedores, porém com o tempo, acabam atribuindo importância também a qualidade dos produtos, prazo de entrega, condições de entrega, facilidades de compra, condições de pagamento, capacidade financeira do fornecedor, histórico de atendimento, etc.

Uma forma comum de selecionar fornecedores consiste em fazer uma auditoria em todos os possíveis fornecedores e atribuir uma nota para cada requisito considerado essencial para a empresa. Depois dessa análise, a empresa tem maior tranquilidade para escolher o fornecedor que melhor atender suas expectativas.

#### *2.4.1.2.4 Ambiente econômico*

Os mercados dependem tanto do poder de compra como dos consumidores. Este ambiente consiste em fatores que afetam o poder de compra e os hábitos de gasto do consumidor. Os fatores econômicos representam a economia em geral e podem incluir taxas de crescimento econômico, níveis de emprego e desemprego, custos de matérias-primas, tais como energia, petróleo e aço, as taxas de juros e políticas monetárias, taxas de câmbio e as taxas de inflação. Compreende-se também que podem variar de um ambiente para outro, seja ele país, estado, município ou, até mesmo bairro, e rua (FARIAS et al., 2015).

O ambiente econômico consiste em fatores que afetam o poder de compra e os padrões de dispêndio do consumidor. Os países diferem muito quanto aos seus níveis e distribuição de renda. Alguns têm economia de subsistência, ou seja, consomem a maior parte de seus produtos agrícolas e industriais; oferecem, portanto, poucas oportunidades de mercado. No outro extremo vêm os países de economia industrial, que constituem os mercados ricos com muitos tipos de bens (KOTLER e ARMSTRONG, 1998, p. 51)

Posto isso, ressalta-se que o mercado é constituído de pessoas com renda e disposição para gastar e, assim, é preciso avaliar com clareza a influência da economia nas estratégias de uma organização, pois sem renda não há consumo.

#### *2.4.1.2.5 Ambiente político*

Este ambiente é constituído de leis, agências governamentais e grupos de pressão que influenciam e limitam várias organizações e indivíduos em uma sociedade. Estas leis interferem nos negócios de vários setores de atividades, pois regulamentam diversos fatores (localização

das empresas, política de preços, impedem poluição, regulam propaganda, etc).

Ao observar as forças políticas, Peter (2010) e Machado (2014) ressaltam que se referem à estabilidade desse ambiente e às atitudes dos partidos ou movimentos políticos. Isso pode se manifestar por motivo da influência do governo sobre as políticas fiscais ou envolvimento do governo em acordos comerciais. Já os fatores políticos estão inevitavelmente entrelaçados com fatores legais, como leis trabalhistas nacionais, regulamentos e restrições comerciais internacionais, monopólios e regras, juntamente com as fusões e a defesa do consumidor.

Destarte, os fatores políticos dizem respeito a decisões governamentais no nível federal, estadual e municipal, capazes de afetar as atividades e operações da empresa. Muitas vezes, as estratégias empresariais esbarram em impedimentos legais.

#### *2.4.1.2.6 Ambiente social*

O ambiente social é constituído de instituições e outras forças que afetam os valores básicos, as percepções, as preferências e os comportamentos da sociedade. Uma sociedade politicamente organizada deve exigir de empresas, igrejas, escolas, governos e demais organizações o desenvolvimento de projetos sociais. Para tanto, é imprescindível a apresentação de um balanço social, o qual é um conjunto de informações sobre o desempenho de uma instituição em benefício da comunidade (PAULA, 2012).

Fatores socioculturais incluem qualquer coisa dentro do contexto da sociedade que tenha o potencial de afetar uma organização. A demografia populacional, as normas e valores e as atitudes em relação à responsabilidade social são exemplos de variáveis socioculturais.

Estudar a forma pela qual os possíveis clientes enxergam o mundo ao seu redor é fundamental para que seja possível se aproximar ainda mais do consumidor alvo, visando oferecer-lhe exatamente aquilo que deseja adquirir.

#### *2.4.1.2.7 Ambiente tecnológico*

A tecnologia é outro aspecto do macroambiente que uma empresa deve considerar no desenvolvimento de planos estratégicos. É talvez a força mais significativa que atualmente molda nosso destino. A pesquisa e o desenvolvimento são necessários em uma empresa. A mudança de tecnologia pode afetar a demanda por produtos e serviços da empresa, seus processos de produção e matérias-primas.

As variáveis tecnológicas referem-se à estrutura tributária, logística, infraestrutura, entre

outros, e dependem de fatores como o ramo de atividade da empresa, os produtos ou serviços por ela produzidos, os processos de produção e de operações, equipamentos utilizados e tipo de matéria-prima (TEIXEIRA et al., 2007). As mudanças tecnológicas estão cada vez mais constantes e em ritmo acelerado, podendo criar novas oportunidades ou ameaçar a sobrevivência de um produto, empresa ou indústria.

#### *2.4.1.2.8 Ambiente demográfico*

No que tange ao ambiente demográfico, o mercado é dividido por variáveis como idade, tamanho da família, ciclo de vida da família, sexo, renda, ocupação, grau de instrução, religião, raça e classe social. Uma das razões as empresas estarem preocupadas com o ambiente demográfico é pelo o que seu público alvo necessita e os desejos dos mesmos. (Kotler e Keller, 2012)

## 2.5 ESTABELECIMENTO PROPÓSITOS ORGANIZACIONAIS

Os propósitos organizacionais compreendem a definição de: missão, visão, objetivos organizacionais, políticas e metas, para posteriormente se definir as estratégias da organização.

Ao estabelecer os seus propósitos organizacionais de forma coerente, a empresa torna-se apta a mudanças que ocorrerão no futuro, procurando manter-se em evidência no mercado competitivo, por meio de um processo de planejamento desenvolvido pela organização.

### **2.5.1 Missão**

É importante a elaboração da missão da empresa, ou seja, declarar a razão de ser da empresa, seu propósito e o que ela faz. A missão diz respeito ao relacionamento da empresa com seus clientes, fornecedores e colaboradores.

A declaração de missão deve destacar ainda as atividades da empresa, incluindo os mercados que ela atinge, as áreas geográficas em que atua e os produtos e serviços que oferece. Cabe ainda destacar as atividades que a empresa desempenha e que a diferenciam de todas as outras empresas do mercado, incluindo as principais conquistas que ela prevê para os próximos anos, transmitindo o que a empresa quer dizer de forma clara, concisa e interessante.

Conforme Biagio (2005, p. 37):

A principal função da missão é manter todos os integrantes da empresa unidos em torno de um único ideal, atuando como força motivadora e propósito final de todas as pessoas que trabalham para o êxito da organização. A missão deve refletir os maiores propósitos da empresa e será utilizada como norteador na definição das estratégias de negócio a ser adotadas.

Em alguns casos, a frase poderá não representar a totalidade dos propósitos da organização, porém é preferível ter uma base para começar e fazer ajustes à medida que a consciência organizacional for amadurecendo. Para Gracioso (2005), existem alguns cuidados são necessários na definição da missão estratégica da empresa. São eles:

- a) A missão estratégica de uma empresa não pode ser imposta, mas partilhada entre os membros da organização;
- b) Deve chegar ao consenso de todos;
- c) Pode ser mudada somente com a aprovação de quem a definiu.

O planejamento estratégico inicia com o intuito de conhecer o mercado-alvo da empresa, as diretrizes internas e externas e diretrizes estratégicas. A partir desse ponto, é possível formular melhor o objetivo e a missão para a empresa, além de implantar os pontos levantados e controla-los em um determinado tempo ou conforme a necessidade.

### **2.5.2 Visão**

A visão representa onde a organização quer chegar. Ela é o futuro que a organização deseja e seus objetivos de longo prazo. Elaborar a declaração de visão da empresa é o primeiro passo para o planejamento estratégico. A visão projeta uma ideia de como a empresa será nos próximos anos.

Segundo Biagio (2005, p.34):

A declaração de visão de uma empresa deve refletir as aspirações e as crenças da organização. (...) A declaração de visão espelha a relação organização – sociedade, e para que cumpra seu papel é de fundamental importância que seja elaborada e promovida pela alta gerência da empresa. Porém, se todos os níveis da empresa participarem desse processo, a declaração terá maior credibilidade.

A declaração de visão, além de motivar e guiar a empresa, também aponta um caminho para o futuro, atingindo seus objetivos.

### **2.5.3 Objetivos**

Definir os objetivos da empresa é de fundamental importância para a formulação da estratégia e definição de suas diretrizes. Devem representar a intenção do empreendedor. Segundo Biagio (2005, p. 89):

Os objetivos devem funcionar como um potente motor, sendo capazes de impulsionar a empresa e as pessoas que nela trabalham. Sem sua força orientadora, dificilmente a empresa se moverá na direção certa. Para que um planejamento estratégico tenha êxito é necessário que os objetivos estejam plenamente definidos, tanto os de longo quanto os de curto prazo.

Os objetivos servem para orientar a empresa em sua caminhada, indicam as intenções e o caminho para chegar ao destino almejado. Segundo Biagio (2005, p.89), a empresa deve estar disposta a comprometer os recursos necessários para alcançar os resultados desejados. Os objetivos devem ditar opções de negócios, orientando o processo decisório em toda a organização. Devem criar um elo indissolúvel entre as ações da empresa e a missão.

#### **2.5.4 Metas**

Conforme aponta Biagio (2005, p. 90), “as metas deve ser SMART (em inglês, *specific, measurable, attainable, relevant e time based*), ou seja, específicas, mensuráveis, atingíveis, relevantes e temporais. Elas devem sempre se referir a algo tangível e cada objetivo deve ser suportado por uma ou mais metas.” O empreendedor deve estar atento, pois os objetivos devem ser revisados ou alterados sempre que houver tal necessidade, que poderá ocorrer tanto por uma mudança no ambiente interno quanto por uma mudança no ambiente externo.

Ainda segundo Biagio (2005, p.90):

As metas são declarações específicas que se correspondem com determinado objetivo, mostrando os passos que devem ser dados e quando. Não existe meta que não esteja associada a números e datas, pois desta forma é possível determinar se a meta foi ou está sendo atingida. As metas têm significado restrito quando estão fora do contexto de seus objetivos mais amplos, parecendo até, de certa forma, confusas. Assim, não devem existir metas isoladas, elas devem sempre ser consideradas em conjunto com os respectivos objetivos para se ter clareza de seu entendimento.

Nota-se que as metas devem ser estabelecidas condizentes com a realidade de cada organização, respeitando suas particularidades e limitações. Importante ressaltar que estas devem estar atreladas aos objetivos estabelecidos.

#### **2.5.5 Implementação de estratégias**

Nessa fase, inicia-se a parte prática do planejamento estratégico. Todos os estudos, discussões, análises e definições, devem sair do papel e da mente dos gestores e se tornar ações práticas.

De acordo com Hrebiniak (2005), há oito áreas de desafios para a implementação da estratégia, são elas:

- a) Desenvolver um modelo para orientar as ações ou decisões da implementação;
- b) Entender como a criação da estratégia afeta sua implementação;
- c) Entender o poder e a influência e usá-los para o sucesso da implementação;
- d) Desenvolver controles efetivos e mecanismos de feedback;
- e) Saber como criar uma cultura de suporte à implementação;
- f) Aplicar a liderança como suporte para a implementação;
- g) Desenvolver estruturas organizacionais que estimulem o compartilhamento das informações, a coordenação e uma clara responsabilidade;
- h) Gerenciar as mudanças de forma efetiva.

Prestando mais atenção nos processos pelos quais as estratégias são implementadas, executivos, gerentes e funcionários poderão desempenhar um papel importante no sentido de assegurar que os planos estratégicos efetivamente se realizem.

### **2.5.6 Controle do Planejamento Estratégico**

O que não é medido não pode ser gerenciado. Embora, muitas vezes, esta etapa não seja levada em consideração, a etapa do monitoramento e controle é essencial. Conforme Maximiano (2006), o monitoramento “consiste em acompanhar e avaliar a execução da estratégia”. O monitoramento deve ser realizado com base nos mesmos indicadores utilizados na hora de se elaborar o planejamento estratégico.

De acordo com Oliveira (2007), para que o executivo possa efetuar de maneira adequada o controle e avaliação do planejamento estratégico, é necessário que siga algumas fases:

- a) Estabelecimento de padrões de medida e avaliação: é a base para a comparação dos resultados desejados;
- b) Medida dos desempenhos apresentados: significa estabelecer o que medir e como medir, a partir de critérios de quantidade, qualidade e tempo;
- c) Comparação do realizado com o esperado: visa comparar possíveis desvios que estejam dentro ou ultrapassem as barreiras que foram estabelecidas no processo de

planejamento;

- d) Ação corretiva: corresponde às medidas ou providências que são adotadas para eliminar os desvios significativos.

Os seres humanos possuem um mecanismo natural de resistências às mudanças. Com isso, ressalta-se a importância de os executivos criarem um clima adequado para a efetivação do controle e sua operacionalização, tendo em vista a eliminação de resistências ativas ou passivas, que podem atrapalhar o planejamento estratégico da empresa. Assim, os objetivos, metas, planos, programas e projetos devem ser compartilhados com todos os colaboradores da empresa.

## 2.6 POLITICAS DAS ORGANIZAÇÕES

Para um planejamento estratégico é importante que a empresa tenha uma política bem definida pelo gestor da empresa, sendo definido a onde ele quer chegar e como ele vai chegar. A maioria das empresas não possuem um planejamento de suas ações o que aumenta suas chances de fracassarem. Com a política da empresa, ela saberá quais ferramentas administrativas usar adequadamente, como exemplos, análise SWOT, BCG, entre outras, construindo planos de ações mais práticos e táticos, diminuindo seus riscos e aumentando suas chances de se manter no mercado que está cada vez mais tecnológico.

Umeda e Trindade (2004) expõem que a criação de política possui 3 campos de influência: (i) Ambiente Externo: concorrentes, consumidores, fornecedores, dentre outros; (ii) Avaliação das Operações Concorrentes: conhecimento das capacidades internas da empresa, observando as operações concorrentes e seu funcionamento, e, (iii) Valores de Gerência: as políticas serão afetadas pela percepção e características pessoais de quem contribui para sua formulação.

A política da empresa é uma ferramenta importante para o planejamento estratégico, pois irá mostrar o caminho mais adequado conforme os objetivos, dando mais vantagens em relação aos seus concorrentes. As políticas devem refletir nos objetivos e nas metas da empresa e influenciam na tomada de decisão. É a política que estabelece a ética e os valores da empresa, estabelecendo o comportamento de cada área para todos os níveis hierárquicos.

## 2.7 A EMPRESA FAMILIAR

Muitas empresas são administradas desde seu início por seus fundadores, familiares ou herdeiros, assim sendo denominadas de empresas familiares. Esta modalidade é apontada como a mais antiga forma de organização e pode configurar-se tanto em empresas de capital aberto, quanto de capital fechado (BURKAT, PANUNZI, & SHLEIFER, 2003 *apud* PELEIAS, 2015, p. 721).

Segundo Borges et al. (2012, p. 316), as empresas familiares têm sido objeto de interesse crescente por parte dos pesquisadores. Trata-se de um tipo de empresa que pode ser considerada como predominante em diferentes setores de atividade e que contribui de forma significativa para aspectos de ordem econômica e social, sobretudo no Brasil. (GONÇALVEZ, 2000 *apud* BORGES et al., 2012, p. 316).

Conforme Debicki et al. (2009 *apud* BORGES et al., 2012, p. 316), atualmente, observa-se um aumento do interesse acadêmico pela temática das empresas familiares, sobretudo quando se considera o crescente volume de produção científica do campo. O interesse científico está sendo voltado para empresas familiares dando oportunidade de crescimento para essas organizações. Corroborando com o supracitado, Donnelley (1978 *apud* FRANCESCO, 2005, p 14) traz que “uma companhia é considerada familiar, quando está perfeitamente identificada com uma família há pelo menos duas gerações e quando esta ligação resulta numa influência recíproca na política da firma e nos interesses e objetivos da família.”

Não obstante, Bernhoeft (1989 *apud* FRANCESCO, 2005, p 14) define que o aspecto familiar de uma empresa está mais relacionado ao estilo com que a empresa é administrada do que somente ao fato de seu capital pertencer a uma família. Diante desse contexto, várias organizações de gestão familiar apresentam conflito ao elaborar estratégias e definir as iniciativas que devem ser implementadas, mostrando-se completamente sujeitas às variações ambientais do segmento no qual estão inseridas.



### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia é um elemento essencial no ordenamento de uma pesquisa, já que se configura em um conjunto de etapas que direcionam o caminho a ser seguido na busca de resposta a um certo problema.

A metodologia da pesquisa consiste na escolha de procedimentos sistemáticos para a explicação e descrição de fenômenos. Tais procedimentos aproximam-se dos seguidos através do método científico, delimitando um problema, realizando observações e interpretando-as baseados nas relações encontradas, fundamentando-se nas teorias existentes (RICHARDSON, 1999, p. 70).

Corroborando com o supracitado, transcreve-se a citação de Barros (2000, p. 1):

Consiste em estudar e avaliar os vários métodos disponíveis, identificando suas limitações ou não e das implicações de suas utilizações. A metodologia, em um nível aplicado, examina e avalia as técnicas de pesquisa, bem como a geração ou verificação de novos métodos que conduzem a captação e processamento de informações com vistas à resolução de problemas de investigação.

A metodologia é essencial para coletar, registrar, organizar, analisar e interpretar os dados e informações convenientes, visto que hoje o conhecimento proporcionado por uma pesquisa eficaz representa um valor inestimável para as organizações, visto a sua característica científica.

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Os critérios de classificação dos tipos de pesquisa são bem variados, sendo os mais comuns em pesquisas acadêmicas: pesquisa exploratória, pesquisa quantitativa e pesquisa qualitativa, assim dando a esse trabalho como qualitativa. Quanto a natureza, esta pesquisa se classifica como aplicada, tendo em vista o objetivo de gerar conhecimentos de aplicação em função de problemas específicos da empresa analisada.

Com base nos objetivos, esta pesquisa é classificada como exploratória e descritiva. Exploratória, pois seu propósito foi investigar a empresa, sujeito desta pesquisa, buscando explicitar e familiarizar-se com possíveis problemas organizacionais, considerando os objetivos específicos de realizar levantamentos nas principais áreas da empresa e dos respectivos procedimentos organizacionais, diagnosticar possíveis problemas que afetem o bom

funcionamento da organização, propor melhorias nas diferentes áreas da empresa e sugerir melhorias estratégicas.

O presente estudo é caracterizado pelo método exploratório por envolver a participação integral da empresa. Neste estudo, buscou-se a participação da empresa como um todo, onde entrevistamos os gestores, a gerencia e os funcionários. Para tanto seguiu-se os roteiros de entrevistas semiestruturadas, as quais ocorreram entre 01 de fevereiro de 2020 a 15 de março de 2020. Sua realização deu-se pelo modo qualitativo, com base em documentos (balanços, demonstrativos financeiros, entre outros) e entrevistas semiestruturadas com os gestores. Para complementar a busca de dados e informações foram realizados levantamentos documentais, tais como: Balanços e demonstrativos financeiros, cadastro de clientes, entre outros.

Buscou-se observar, analisar e compreender a empresa e o posicionamento no mercado perante clientes e concorrentes, da forma mais clara possível e condizente com a realidade da organização.

### 3.2 TÉCNICAS DE COLETA, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Após a aplicação dos instrumentos de pesquisa, os dados precisam ser organizados e examinados para evitar informações distorcidas que venham a prejudicar o resultado. Desta forma, essa é a etapa em que o pesquisador verifica, seleciona e classifica as informações e dados obtidos através da pesquisa realizada.

Segundo Gil (2008, p. 168)

A análise tem como objetivo organizar e resumir os dados de forma tal, que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos.

Os processos de análise e interpretação dos resultados podem variar de acordo com o tema a ser pesquisado e a própria função do plano de pesquisa. Para a coleta de dados, foram utilizados os métodos de entrevista semiestruturadas, pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e observação pessoal.

Todas as coletas de dados e informações foram realizadas na empresa Eletro Marka, visando responder a problemática de pesquisa que consiste em: **De que forma a empresa pode formalizar um planejamento estratégico objetivando aumentar sua competitividade no mercado?**

### 3.3 OBJETIVO DA ANÁLISE

O objeto de estudo é direcionado a Empresa Eletro Marka, encontra-se na Rua Gemira Martello, n. 37, localizada no Bairro Industrial, na cidade de Seara, Estado de Santa Catarina. Trata-se de uma empresa familiar de pequeno porte que atua no varejo e prestação de serviço no ramo de instalações elétricas nas áreas industriais, comerciais e prediais. A empresa atua com prestação de serviço e venda de materiais nas instalações elétricas nas indústrias de alimentos, móveis e cereais em Santa Catarina, no Rio Grande do Sul e Paraná, e na área comercial na região de Seara – SC onde mantém sua sede com uma revenda de materiais no ramo de instalações elétricas.

#### 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Neste capítulo demonstra-se os dados e informações obtidas no ambiente interno e externo da empresa Eletro Marka, bem com a análise e a interpretação dos mesmos, visando a elaboração do planejamento estratégico desta.

Como instrumento básico ao diagnóstico para o planejamento estratégico da Eletro Marka, utilizou-se a Matriz de SWOT. A análise SWOT é uma ferramenta de grande importância para a empresa, em razão de analisar tanto o ambiente interno quanto o externo da organização.

A matriz de SWOT a seguir, contém o resumo do diagnóstico estratégico realizado, sendo que nos tópicos seguintes para cada situação identificada segue a análise de cada um respectivamente. Salienta-se que tais situações relacionadas ao ambiente interno e externo da empresa em estudo, estão embasadas nas entrevistas semiestruturadas com os seus gestores e demais colaboradores.

Quadro 1 – Matriz SWOT da empresa Eletro Marka

	<b>FORÇAS</b>	<b>FRAQUEZAS</b>
<b>Ambiente Interno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade nos produtos e serviços.</li> <li>• Boa disponibilidade de capital de giro.</li> <li>• Possibilidades favoráveis para ampliação na linha de produtos e serviços.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Defasagem de certas tecnologias na área de atuação. (Automação de processos industriais, sempre depende de serviço terceirizado)</li> <li>• Recursos de comunicação de externa com baixo retorno.</li> <li>• Baixa divulgação da marca.</li> </ul>
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
<b>Ambiente Externo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potencial de mercado na área de atuação.</li> <li>• Aumento constante da demanda de trabalho.</li> <li>• Maior abrangência de atuação territorial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta da ética e conduta de concorrentes.</li> <li>• Surgimento de novos concorrentes nas áreas de atuação.</li> <li>• Elevado índice de inadimplência.</li> </ul>

Fonte: A Autora (2020).

Dentre as diversas situações identificadas no diagnóstico da Matriz de SWOT, foram selecionadas por meio de priorização, junto com os gestores da empresa, aquelas que caracterizam maior impacto ao planejamento estratégico da empresa.

Nos subtítulos a seguir segue a análise e a interpretação de cada situação priorizada,

segundo o ambiente interno e externo da empresa.

#### 4.1 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

A análise do ambiente interno da empresa é composta pelas suas forças e oportunidades, sendo impactos que a empresa consegue manipular. Neste capítulo são abordados os seguintes elementos relacionados ao ambiente interno: histórico da empresa, ações de marketing, produtos, recursos humanos, propósitos organizacionais e o mercado de atuação da empresa Eletro Marka.

##### 4.1.1 Ações de marketing

As práticas de marketing foram analisadas com base nas entrevistas realizadas com os gestores focando-se nos 4Ps: produto, preço, praça e promoção.

A empresa busca oferecer produtos de qualidade, sendo que alguns deles são comercializados sob encomenda por catálogo devido à quantidade reduzida na demanda, mas são entregues em até uma semana após do faturamento. Sempre pensando na inovação e no que o cliente quer/necessita, a empresa busca oferecer novos produtos. A maioria dos produtos oferecidos são vendidos consoantes a prestação de serviços disponibilizados aos seus clientes.

Segundo os gestores da Eletro Marka, a empresa tem como política a qualidade e desempenho dos produtos disponibilizados aos seus clientes, o que possibilita a oferta de serviços com melhores resultados e desempenho. As bases para que ela possa manter estas estratégias estão calçadas em boa disponibilidade de capital de giro.

Embora a empresa valorize a oferta de produtos e serviços com qualidade, os gestores e alguns colaboradores apontam a necessidade de avançar em busca de tecnologias. Estas requerem constante atualização e de novas capacitações dos seus vendedores e especialmente da parte de engenharia elétrica.

Os preços dos produtos e serviços se equiparam aos preços praticados pelo mercado local e regional e variam conforme seu custo benefício e marcas.

Com relação à praça, a Eletro Marka está localizada fora do centro da cidade, em uma rua secundária, com pouca visibilidade, sendo necessário buscar uma forma alternativa para o destaque do estabelecimento. Na convicção dos gestores a busca de alternativas em destacar o estabelecimento irá atrair com mais facilidade o público local e de fora da cidade.

Uma das principais fraquezas percebidas pela empresa dizem respeito ao elevado índice de inadimplência, situação na qual poderá corroer o capital de giro. Um dos fatores apontados à esta questão está ligada as dificuldades econômicas enfrentadas pelo mercado comprador.

Quanto à promoção, a empresa tem como prática a realização de promoções durante o maior pico de consumo dos seus produtos.

No quadro 2 abaixo, lista-se as soluções oferecidas pela Eletro Marka.

Quadro 2 – Produtos e serviços ofertados pela empresa

PRODUTOS OFERTADOS	SERVIÇOS OFERTADOS
Painéis elétricos de força e comandos.	Instalação elétrica: Montagem de painéis elétricos para distribuição de força e comando, estruturas prediais, instalação de máquinas e acionamentos, entrada de energia, sistemas preventivos, iluminação de emergência, alarme de incêndio.
Materiais elétricos industriais (cabos elétricos, eletro calhas, eletro dutos, mangueiras corrugadas, reles, tubulações, entre outros).	Elaboração de projetos elétricos (projetos de infraestrutura, quadros de comando, adequações de NR-10 e NR-12).
Materiais elétricos comerciais (cabos elétricos, tomadas, interruptores, mangueiras corrugadas, chuveiros, lâmpadas, entre outros).	Manutenção e reparos elétricos.
Materiais de Iluminação (luminárias, lâmpadas, entre outros).	Instalação e montagem de toda a linha decorativa.

Fonte: A Autora (2020).

Com o objetivo de melhor atender seus clientes, os gestores apontam sobre a importância da oferta de novos produtos, ideia ressaltada por alguns colaboradores internos. Como condições favoráveis destacam a possibilidade no fornecimento pelos atuais fornecedores e sinais apontados pelos seus clientes. Salientam também a importância em melhorar a logística de entrega.

#### 4.1.2 Recursos humanos

A empresa possui um quadro de 18 (dezoito) colaboradores internos, distribuídos nas áreas do varejo e instalações. O quadro de funcionários atende à demanda atual, e tem a seguinte composição funcional conforme Quadro 3.

Quadro 3 – Distribuição do quadro de colaboradores

FUNÇÃO	Nº DE COLABORADORES
Engenheiro Eletricista	2
Supervisor de Obra	1
Eletricista	9
Auxiliar Eletricista	4
Vendedoras	2

Fonte: A Autora (2020).

A contratação de funcionários é realizada pelos sócios-proprietários segundo avaliação de currículo e realização de entrevista. Um dos sócios da empresa relata que as entrevistas são importantes para a análise de cada candidato assim como levar em consideração qualificação da pessoa.

A empresa oferece qualificação para seus funcionários e possui programas de qualidade. O clima organizacional é bom entre funcionários e sócios-proprietários.

#### 4.1.3 Propósitos organizacionais da Eletro Marka

Os propósitos organizacionais contemplam a definição da missão da empresa, a sua visão estratégica, os valores que ela busca e/ou professa, assim como seus objetivos e metas.

Segundo Certo et al. (2010, p.55), a missão organizacional é uma declaração da razão pela qual a organização existe. A missão para empresa é o princípio, que ordena o que a empresa irá vender e para que clientes ele irá vender seus produtos ou serviços.

Anterior a este estudo e decorrente de implantação de um programa de qualidade total, a empresa realizou a seguinte definição de missão: **Atuar no ramo de instalação elétricas industriais e comerciais, prestando serviços com qualidade, confiança, agilidade, segurança e ética para a satisfação de nossos clientes.**

A visão para a empresa é o que ela deseja ser e que seja realizável no futuro. Na oportunidade da entrevista com os gestores da Eletro Marka, este propósito não estava claro, ou seja, haviam diferentes interpretações e não ocorreu a formalização de uma definição a respeito.

Os valores são os princípios que guiam a empresa e estão ligados a cultura da

organização e as crenças dos seus gestores.

Conforme Machado (2009 apud Carvalho et al., 2016, p. 28):

Os Valores facilitam a participação das pessoas no desenvolvimento das Missões e da Visão e resultam no comprometimento entre a equipe, o mercado, a comunidade e a sociedade. O reconhecimento dos Valores de uma organização permite prever o funcionamento da mesma e o comportamento organizacional dos seus membros.

Conforme relataram os gestores da Eletro Marka, a empresa até o momento deste estudo, tem se guiados dos seguintes valores:

- Ética
- Profissionalismo
- Comprometimento
- Credibilidade e Segurança
- Melhoria contínua
- Integridade
- Inovação

Com isso, a Eletro Marka tem como objetivo cumprir com seu comprometimento frente ao que é repassado aos clientes, busca acompanhar as rápidas mudanças na tecnologia, o aperfeiçoamento dos funcionários, a qualidade e o diferencial nos produtos vendidos.

#### **4.1.4 Definições dos objetivos da Eletro Marka**

Os objetivos servem para posicionar a empresa frente a um futuro desejado. Eles ordenam suas ações e influenciam no ritmo dos negócios, assim como implicam nas tomadas de decisões. Com na entrevista com os gestores, verificou se os objetivos atuais da Eletro Marka não estavam formalizados e mesmo não claros a direção. Desta forma, as definições e os resultados sobre este assunto estão definidos no capítulo 4.3, que trata sobre as propostas ao planejamento estratégico da Eletro Marka, neste relatório.

#### **4.2 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO**

Obter as informações do ambiente externo de forma adequada e precisa são essenciais para conduzir o processo de diagnóstico estratégico no sentido de obter a compreensão das ameaças e oportunidades relacionadas a empresa foco deste estudo. Assim, realizou-se a análise sobre os seguintes elementos: clientes, concorrentes, mercado local e regional, fornecedores,



econômicos e tecnológicos.

#### 4.2.1 Clientes

A Eletro Marka possui uma média de 1.450 (um mil quatrocentos e cinquenta) clientes ativos entre Pessoas Jurídicas (PJ) e Pessoas Físicas (PF). Este conjunto abrange o Estado de Santa Catarina, Rio Grande do Sul e Paraná. Em análise documental identificou-se que 90% do faturamento provém de clientes residentes no estado de Santa Catarina.

No que tange o gasto médio dos clientes, em cada transação, com base em relatórios fornecidos pela contabilidade da empresa no período de 01/02/2020 a 01/05/2020, o montante do faturamento das vendas à vista e a prazo foi de R\$1.000.000,00.

#### 4.2.2 Concorrentes

Os concorrentes da empresa Eletro Marka dividem-se em 2 (dois) setores: No sentido de vendas no varejo e na prestação de serviços. No que concernem os concorrentes da loja, boa parte estão localizados na cidade de Seara – SC, na qual podem interferir diretamente em suas vendas, uma vez que a grande maioria de seus clientes se localizam nesta mesma cidade. Os concorrentes do setor de serviços, localizam-se em outras cidades pelo fato de uma maior demanda pela concentração das agroindústrias.

Na entrevista com os gestores foi solicitado que eles comparassem os 4 (quatro) concorrentes locais à Eletro Marka, conforme demonstrado no quadro 4 a seguir.

Quadro 4 - Concorrentes no varejo

	<b>Qualidade</b>	<b>Preço</b>	<b>Ponto comercial</b>	<b>Atendimento</b>	<b>Divulgação</b>	<b>Credibilidade</b>
<b>Loja 1</b>	Inferior	Inferior	Superior	Inferior	Igual	Inferior
<b>Loja 2</b>	Inferior	Inferior	Inferior	Igual	Inferior	Igual
<b>Loja 3</b>	Inferior	Igual	Inferior	Inferior	Inferior	Igual
<b>Loja 4</b>	Igual	Igual	Superior	Igual	Superior	Igual

Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

Com relação aos concorrentes do setor de varejo, destaca-se a qualidade como ponto forte, onde apenas uma das empresas comparadas iguala-se a Eletro Marka, o que se destaca das demais empresas devido a Eletro Marka estar preocupada com seus produtos e serviços

prestados. Dentre as variáveis do quadro 4, se percebe em que a empresa Eletro Marka está igual ou superior ao demais concorrentes nos 6 quesitos analisados.

#### Quando 5 - Concorrentes na prestação de serviços

	<b>Qualidade</b>	<b>Preço</b>	<b>Ponto comercial</b>	<b>Atendimento</b>	<b>Divulgação</b>	<b>Credibilidade</b>
<b>Serviço 1</b>	Igual	Igual	Igual	Igual	Superior	Igual
<b>Serviço 2</b>	Inferior	Igual	Igual	Igual	Igual	Inferior
<b>Serviço 3</b>	Igual	Igual	Igual	Igual	Igual	Igual
<b>Serviço 4</b>	Inferior	Inferior	Igual	Inferior	Igual	Inferior

Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

Com relação aos concorrentes do setor da prestação de serviços, dentre as variáveis do quadro 5, verifica-se a predominância da igualdade da Eletro Marka em relação aos 4 (quatro) concorrentes. Com relação a variável “divulgação”, somente 1 (um) concorrente foi apontado pelos gestores, superior. O fator preço está praticamente alinhado com as demais, ou seja, não exercem grande diferenciação de valores, exceto a um único concorrente onde o preço é considerado inferior, em relação aos serviços prestados é necessário observar pontos positivos de seus concorrentes onde podem ser melhorados na Eletro Marka.

Na oportunidade da entrevista com os gestores, ficou claro os descontentamentos com relação a ética e conduta da concorrência. A competição nos mercados é questão compreensível e normal, mas, disputas e rivalidades, podem prejudicar o mercado consumidor e ninguém sair ganhando com isso.

Os mercados tendem a um crescimento regular no Brasil, para tanto basta verificar o desenho da distribuição da população nos gráficos do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. O contingente demográfico brasileiro se concentra muito na faixa etária de 25 a 40 anos, ou seja, neste período 15 anos aumenta a necessidade de infraestrutura e os investimentos em novas habitações. Soma-se a estas questões, as necessidades de manutenção e reparos nas habitações, assim como a manutenção e expansão industrial, apontam crescimentos de demandas e fomentam o surgimento de novas empresas na área.

### 4.2.3 Mercado local e regional de materiais elétricos

Consoante aos argumentos do item 4.2.2, em seu último parágrafo, somam-se a estes, o potencial econômico local e regional. O município de Seara – SC é sede de uma destacada indústria de alimentos que tem como marca o nome da cidade. Na área da agroindústria a região é muito forte, concentrando grandes empresas neste setor. Este ambiente econômico possibilita a circulação de riquezas, o que propicia os investimentos e fomenta o consumo de bens duráveis o que alicerça o potencial de mercado no setor de produtos e serviços elétricos. Desta forma, é viável a expansão territorial além da cidade de Seara, especialmente para a área de serviços, onde por sua vez, utiliza material existentes na sua loja de varejo.

### 4.2.4 Fornecedores

A empresa possui em média 400 (quatrocentos) fornecedores, porém, as compras são distintas para cada linha ou tipo de produto. Realizam-se compras com fornecedores para a venda na loja e compras com fornecedores para os serviços realizados junto aos clientes do setor industrial.

Quadro 6 - Principais fornecedores.

<b>Empresa</b>	<b>Principais Itens</b>	<b>Localização</b>
<b>Siemens</b>	Acionamentos de força e comando para equipamentos na linha industrial	São Paulo (SP)
<b>Prysmian</b>	Cabos elétricos	São Paulo (SP)
<b>Inecel</b>	Eletro Calha	Jaraguá (SC)
<b>Schneider</b>	Acionamentos de força e comando para equipamentos na linha industrial	Caçador (SC)
<b>Eletropol</b>	Eletro Calha e Painéis elétricos	Jaraguá (SC)
<b>Q&amp;T</b>	Painéis elétricos	Porto Alegre (RS)
<b>Corfio</b>	Cabos elétricos	Caçador (SC)
<b>Lorenzetti</b>	Chuveiros e torneiras	São Paulo (SP)
<b>Saveenergy</b>	Luminárias de Led	Caxias do Sul (RS)
<b>G-light</b>	Lâmpadas e Luminárias	Feira de Santana (BA)
<b>Blumenau Iluminação</b>	Luminárias decorativas	Blumenau (SC)
<b>Taschibra</b>	Lâmpadas e Luminárias	Indaial (SC)
<b>Enerbras</b>	Canaletas, linhas de tomadas e interruptores residenciais, duchas, chuveiros, torneiras, linha de acabamentos.	Campo Largo (PR)
<b>Fame</b>	Canaletas, duchas, chuveiros, torneiras, linhas de acabamentos.	São Paulo (SP)
<b>Pezzi</b>	Linhas de tomadas e interruptores residenciais	Porto Alegre (RS)
<b>Hydra (Duratex)</b>	Chuveiros e torneiras	São Paulo (SP)
<b>Zagonel</b>	Chuveiros e torneiras	Pinhalzinho (SC)

Elaborado pela Autora 2020

As compras de materiais variam conforme as necessidades específicas dos clientes do

setor industrial (pronta entrega ou sob encomenda), das vendas de balcão, pela necessidade de reposição ou de novos materiais. Questionados sobre a existência de alguma dificuldade com relação ao fornecimento de produtos e logística de entrega, os gestores afirmaram não terem nenhuma dificuldade. Salientaram que sobre os fornecedores, os mesmos mantêm um relacionamento de boa parceria.

#### **4.2.5 Aspectos econômicos**

A variação na nossa economia é constante oscilando entre períodos promissores e períodos recessivos. Esta situação faz com as empresas estejam constantemente preparadas para estas variações. Seus impactos afetam diretamente no montante do faturamento das mesmas e os motivos destas, são diversos, variando entre questões políticas a oscilações do mercado globalizado. Se constata empiricamente que, este, não é fator de impacto aos negócios de países subdesenvolvidos ou mesmo aqueles economicamente desenvolvidos, é uma questão generalizada. Neste sentido, resta às empresas a flexibilidade do negócio, ou seja, de criar estratégias que possam superar os ciclos de crises econômicas.

No momento da entrevista com os gestores, questionamos sobre a flexibilidade da empresa diante as crises que ciclicamente ocorrem. Neste sentido a resposta foi positiva, onde destacaram ter cutelas em investimentos e a manutenção de um bom capital de giro.

#### **4.2.6 Aspectos tecnológicos**

Atualmente a empresa possui um software que controla toda a venda sendo ela com nota fiscal ou venda balcão, assim como a função compras e controle estoques. Também utiliza um software que controla a área financeira. Como alternativa de comunicação a empresa usa alguns aplicativos como: WhatsApp, whatsapp business, instagram, facebook e o tradicional E-mail.

Análise realizada na empresa no ano de 2020, identificou-se que a grande maioria de seus clientes conhecem a empresa por indicações, rádio, seguida por outros métodos como redes sociais, por serem clientes antigos ou por conhecerem os proprietários da empresa, entre outros. Este indicador aponta a necessidade de utilizar com eficácia os recursos que atualmente são mais apropriados para a comunicação externa.

A comunicação é a peça chave na gestão das marcas das empresas. Neste sentido, questionou-se os gestores sobre qual estratégia utilizavam como gestão da marca da empresa. Neste ponto, ficou perceptível a pouca clareza sobre as estratégias que podem ser usualmente

utilizadas para difundir e melhorar a imagem da empresa.

#### **4.2.7 Mercado**

Devido ao cenário atual, com o vírus, COVID-19, observou-se que as vendas na loja se mantiveram devido os moradores optarem em comprar ou adquirir serviços no comércio local, assim correndo menos risco de contaminação. Muitas dessas vendas ocorreram na linha decorativa, podendo analisar quais produtos são mais aceitos pelos seus clientes e as novas tendências de mercado.

Já na prestação de serviços pode-se perceber que os mesmos tiveram um aumento gradual devido a retomada de crescimento na construção civil e investimentos nas agroindústrias.

Nos dias atuais a energia elétrica se faz sempre na vida de todos os brasileiros conforme dados utilizados pelas leituras de energia utilizados pela Celesc em residências nos meses de verão ou inverno onde o consumo de energia é maior em relação aos demais meses. O que podemos observar em relação ao consumo de energia elétrica é a economia do país, quanto melhor, mais consumo de energia, e ao contrário, quando a economia está em declínio a utilização da energia elétrica decai, outro fator é o elevado consumo de energia devido à falta de manutenção nos equipamentos utilizados no ambiente doméstico como climatizadores, aquecedores de ar e água, conforme dados retirados no site da Celesc.

### **4.3 CONSTRUÇÃO DAS PROPOSTAS AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Neste capítulo constam as propostas ao planejamento da empresa Eletro Marka. Estas estão embasadas nas análises e nas interpretações realizadas no ambiente interno e externo da empresa. As propostas seguem na mesma ordem em que se relatou as análises no capítulo anterior a este.

#### **4.3.1 Histórico da empresa**

A empresa Eletro Marka está há 11 (onze) anos no mercado, teve sua fundação no ano de 2009. Atualmente a empresa possui dois sócios-proprietários, os quais deram início a sociedade. Conta com 18 (dezoito) colaboradores internos, lotados nos setores: administrativo,

comercial, engenharia, manutenção, financeiro e compras. As atividades da empresa atualmente concentram-se na prestação de serviços e comercialização de produtos para o ramo de instalações elétricas residenciais, prediais, comerciais e industriais.

A seguir a linha do tempo da Eletro Marka:

- 2009: Iniciou suas atividades;
- 2010: Contratação dos primeiros funcionários;
- 2010: Primeiros serviços em indústrias;
- 2011: Consolidação dos trabalhos dentro das agroindústrias;
- 2013: Separação física da parte de serviços e instalação/montagem da loja de varejo;
- 2013: Reconhecimento da empresa abrangendo outras localidades e regiões;
- 2013: Regulamentação da empresa como prestadora de serviços credenciados;
- 2015: Criação de um corpo técnico de engenharia em quadros industriais;
- 2018: Qualificação da equipe técnica para a norma NBR50-10.
- 2019: Aumento significativo do faturamento da empresa.

#### 4.3.2 Proposições para adequação dos propósitos organizacionais da Eletro Marka

Considerando que anteriormente a este estudo a empresa a tinha definido uma missão, verificou-se junto aos gestores a necessidade em adequá-la a realidade atual. No quadro 7 a seguir segue a definição da missão atual e a nova proposição.

Quadro 7 – Missão atual da Eletro Marka e nova proposta

MISSÃO ATUAL	NOVA PROPOSIÇÃO
Atuar no ramo de instalação elétricas industriais e comerciais, prestando serviços com qualidade, confiança, agilidade, segurança e ética para a satisfação de nossos clientes.	Atender as necessidades dos clientes, oferecendo produtos e serviços com qualidade diferenciada, atuar com responsabilidade social, valorizar os parceiros, os colaboradores e a sociedade como um todo.

Fonte: A Autora (2020).

Na nova proposição de missão, buscou-se o seu alinhamento aos valores da empresa e destacando-se o seu papel social. Como “qualidade diferenciada” os gestores consideram como elemento indispensável, visto as características e as inúmeras variáveis que compõe a qualidade dos produtos e serviços oferecidos.

Até o momento do presente estudo, a Eletro Marka não tinha definida formalmente a

sua visão estratégica, ou seja, de que forma ela se projeta ao futuro. Desta forma, em conjunto com os gestores, se definiu a visão da empresa. No quadro 8, segue a visão estratégica da empresa e suas bases orientadoras.

Quadro 8 – Visão estratégica da Eletro Marka

VISÃO ESTRATÉGICA	BASES ORIENTADORAS
Manter-se como uma de empresa de referência positiva nas regiões onde atua como fornecedora de produtos e prestadora de serviços voltados para instalações elétricas.	Manter o melhor conceito na lembrança da marca; busca de diferenciais competitivos; materialização dos valores e atenção aos sinais de mercado.

Fonte: A Autora (2020).

A definição da visão estratégica está embasada nos princípios de não somente crescer e se desenvolver, mas no que é essencial e que suporta a busca de maior competitividade no mercado. O conceito da empresa é espelhado pela sua marca e funciona como uma assinatura o do que ela realiza. A busca de diferenciais competitivos é fruto dos seus propósitos organizacionais, assim, como o conceito da sua marca, a manutenção dos seus objetivos, valões e missão. O mercado sempre dá sinais de novas necessidades, que se manifestam sutilmente pelos clientes, pelo surgimento ou necessidades de novas tecnologias. Fazer esta leitura e compreendê-los pode se traduz na possibilidade da empresa se manter atualizada no que faz.

Embora a Eletro Marka tenha atualmente seus valores formalmente explicitados. Em função das adequações dos novos objetivos, missão e visão estratégica, em consenso com os gestores da empresa, se realizou os seguintes ajustes, conforme quadro 9 a seguir

Quadro 9 – Valores da Eletro Marka

VALORES ATUAIS	PROPOSTA DE AJUSTES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ética</li> <li>• Profissionalismo</li> <li>• Comprometimento</li> <li>• Credibilidade e Segurança</li> <li>• Melhoria contínua</li> <li>• Integridade</li> <li>• Inovação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ética</li> <li>• Profissionalismo</li> <li>• Honrar compromissos</li> <li>• Honestidade</li> <li>• Valorização do cliente</li> <li>• Empatia</li> <li>• Respeito às pessoas</li> </ul>

Fonte: A Autora (2020).

Os valores são aspectos relevantes para empresa, ou seja, esboçam o comprometimento entre a equipe, o mercado, a comunidade e a sociedade. Podem ser modificados, visando manter

sua fidedignidade.

Com base na análise SWOT e junto à direção da empresa, foram definidos alguns objetivos, que seguem no quadro 10.

Quadro 10 – Novos objetivos da Eletro Marka

<b>OBJETIVOS</b>
Ampliar as vendas de produtos e serviços nas áreas de atuação fora do município de Seara - SC.
Melhoria continua no atendimento aos clientes.
Manter o aperfeiçoamento técnico de seus colaboradores.

Fonte: A Autora (2020).

O primeiro objetivo da empresa consiste em expandir sua área de atuação, através da oferta de serviços associada a venda de seus produtos, ou seja, ampliar o número de clientes nas localidades atuais e em outras com nenhum ou poucos clientes existentes.

O segundo objetivo é estabelecer um plano de melhoria continua no atendimento ao cliente, envolvendo a ampliação dos espaços físicos da loja e local de montagens de quadros elétricos. A reorganização do espaço físico irá permitir melhores condições aos funcionários, melhorando aspectos como: Exposição e demonstração de produtos, perdas por falhas e pré-montagens (pré-disposições) de quadros elétricos, organização dos produtos e materiais em estoque, entre outras. Consoante a este objetivo a empresa passa a valorizar a logística de entrega como um diferencial ao atendimento aos clientes.

Considerando uma prática já existente na empresa, a capacitação dos seus colaboradores será intensificada, especialmente aquelas relacionadas às novas tecnologias da área. Neste sentido, como proposição sugere-se a implantação de um programa de capacitação que abranja todas às áreas da empresa.

### **4.3.3 Tipos de estratégias**

Como já analisado na matriz SWOT, pode ser observado a situação estratégica da empresa, ou seja, a empresa se encontra conforme a estratégia de sobrevivência, estratégia de manutenção, estratégia de crescimento ou estratégia de desenvolvimento, conforme Oliveira (2007).

A empresa pode se encontrar em situação de falência, quando não possui mais dinheiro em caixa sendo que precisa reduzir ao máximo possível, assim focando em um só produto ou serviço, a empresa precisa conhecer melhor seu mercado e desenvolvendo uma nova estratégia.



Algumas empresas se mantem no mercado por estarem sempre à procura de um equilíbrio entre as ameaças e o investimento de produtos e serviços, como por exemplo em uma tecnologia em seu produto, ou em qualidade em sua prestação de serviço, visto como estratégia de manutenção. Já algumas empresas encontram-se em crescimento, transformando seus pontos fracos em oportunidades, lançando novos produtos e novos tipos de serviços, inovando os mesmos, e conhecendo novos mercados, assim aumentando suas vendas.

Conforme Oliveira (2007) a estratégia de desenvolvimento nas empresas, é quando procuram novos mercados e clientes. Essa estratégia permite a combinação de mercado e tecnologia assim a empresa constrói novos negócio de mercado.

Em conjunto com a análise SWOT e os tipos de estratégias, pode-se analisar o seguinte quadro:

Quadro 11 - Tipos de estratégias.

		Interno	
		Predominância de pontos fracos	Predominância de pontos fortes
<b>Externo</b>	<b>Predominância de ameaças</b>	Postura estratégica de manutenção	Postura estratégica de desenvolvimento
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégia de nicho</li> <li>• Estratégia de especialização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento de mercado</li> <li>• Desenvolvimento de produtos ou serviços</li> <li>• Desenvolvimento de capacitação</li> </ul>
	<b>Predominância de oportunidades</b>	Postura estratégica de manutenção	Postura estratégica de desenvolvimento
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégia de estabilidade</li> <li>• Estratégia de nicho</li> <li>• Estratégia de especialização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento de mercado</li> <li>• Desenvolvimento de produtos ou serviços</li> <li>• Desenvolvimento financeiro</li> <li>• Desenvolvimento de capacitação</li> </ul>

Elaborado pela autora 2021

Conforme dados analisados a empresa se enquadra na estratégia de manutenção, devido a manter a estratégia de estabilidade, conforme ressaltado na matriz SWOT da empresa. Esses pontos apresentados sobre o mesmo mostram como a empresa procura um equilíbrio estável, e sempre estar se destacando em relação aos seus concorrentes.

Esta estratégia apresenta como a empresa está preocupada em caso de perda de serviço ou falta de venda de seus produtos, assim realizando promoções, divulgações diferenciadas para que suas vendas aumentem dando um aspecto de liderança no mercado em que atua, isso denominada como estratégia de estabilidade e de especialização.

#### 4.3.4 Proposições de planos para o planejamento estratégico da Eletro Marka

Para cada estratégia, foi definido um plano de ação que possui como objetivo garantir a sua realização. Abaixo, verifica-se o quadro das ações utilizando as ferramentas 5W2H.

Quadro 12 – Plano 1 – Plano de marketing e comunicação da empresa

<b>Plano 1 – Plano de marketing e comunicação da empresa</b>						
<b>O que?</b>	<b>Quem?</b>	<b>Quando?</b>	<b>Onde?</b>	<b>Por que?</b>	<b>Como?</b>	<b>Quanto?</b>
<b>Ações de comunicação</b>	Responsável pela função de marketing.	Semestral com ajustes mensais na programação. Durante as campanhas promocionais.	Redes sociais. Rádios locais.	Difundir a marca. Divulgar promoções. Divulgar novos produtos.	Atualização do site. Atualização de postagens nas redes sociais.	Em média o valor de R\$300,00 por mês, referente a internet e as duas rádios para divulgação.
<b>Prospecção de novos clientes</b>	Responsável pela função de marketing.	Ação permanente.	Visitas à não clientes na cidade e região. Participação de feiras e eventos locais e regionais.	Aumentar as vendas. Maior giro de produtos.	Criar encontros propositais. Montar stander's. Promoções dirigidas a não clientes.	Não mensurável pois dependerá do número de eventos que irá participar por mês.

Fonte: A Autora (2020).

O plano 1 tem como objetivo aumentar as vendas dando-se ênfase no processo de comunicação e na construção organizada de campanhas promocionais. Este, também irá respaldar a necessidade de expansão territorial da empresa. As diversas ações deste plano devem ser planejadas semestralmente e podem sofrer ajustes segundo as necessidades que se apresentarem a cada momento devido ter ferramentas com base em tecnologia em que se atualiza rapidamente, tais como redes sociais, podendo interferir diretamente nas vendas tanto

em seus produtos quanto em seus serviços.

Quadro 13 – Plano 2 – Plano financeiro e de investimentos

<b>Plano 2 – Plano financeiro e de investimentos</b>						
<b>O que?</b>	<b>Quem?</b>	<b>Quando?</b>	<b>Onde?</b>	<b>Por que?</b>	<b>Como?</b>	<b>Quanto?</b>
<b>Manter o capital de giro.</b>	Gestores da empresa.	Ação permanente.	Setor de financeiro da empresa.	<p>Suportar os ciclos de retorno de capitais.</p> <p>Honrar compromissos</p> <p>Ter controle dos investimentos.</p>	<p>Programar e controlar os gastos.</p> <p>Controlar as contas a pagar e receber.</p> <p>Elaborar projetos para cada investimento</p>	Não mensurável.
<b>Redução das contas a receber em atraso.</b>	Setor de financeiro da empresa.	Mensalmente	Setor de financeiro de contas a receber.	<p>Evitar corrosão do capital de giro.</p> <p>Permitir novos investimentos.</p> <p>Suportar promoções de retorno a médio prazo.</p>	<p>Criar plano de cobranças.</p> <p>Maior controle de créditos.</p>	Reduzir e manter em 10% a meta de contas em atraso.

Fonte: A Autora (2020).

O plano financeiro e de investimentos irá possibilitar a Eletro Marka realizar os objetivos de ampliar e remodelar os espaços da loja e o espaço destinado a montagens de painéis elétricos, bem como investir em recursos de logística e aperfeiçoamento de pessoal. Considerando que atualmente os valores de capital de giro sejam satisfatórios, a empresa deverá dar maior atenção, visto os investimentos que deseja realizar.

A recuperação de contas vencidas, ou seja, da inadimplência de clientes, deve ser fruto da definição de recuperação destas contas com redução dos valores e propostas vantajosas aos devedores. Neste sentido a empresa deverá estabelecer novas políticas de crédito sem que perca os bons clientes.

Os novos investimentos devem possuir um orçamento criterioso e com cronograma de desembolso programado.

A inserção de novas linhas de produtos deve ser programada segundo estudo de viabilidade de vendas para cada uma delas.

Quadro 14 – Plano 3 - Plano de ampliação e reforma dos ambientes da empresa

<b>Plano 3 – Plano de ampliação e reforma dos ambientes da empresa</b>						
<b>O que?</b>	<b>Quem?</b>	<b>Quando?</b>	<b>Onde?</b>	<b>Por que?</b>	<b>Como?</b>	<b>Quanto?</b>
<b>Ambiente da loja.</b>	Gestores e arquitetos contratados.	Em duas fases: projeto e execução.	No ambiente da loja.	Atrair novos clientes. Demonstrar melhor os produtos.	Verificar tendências atuais dos ambientes comerciais. Elaboração de projetos específicos.	Conforme recursos disponíveis.
<b>Ambiente de montagens.</b>	Gestores, engenheiros da empresa e arquitetos contratados.	Em duas fases: projeto e execução.	No ambiente de montagens de painéis elétricos.	Melhor rendimento nas operações.	Elaboração de projetos específicos.	Conforme recursos disponíveis.
<b>Ambiente externo.</b>	Gestores e arquitetos contratados.	Em duas fases: projeto e execução.	Nos espaços para estacionar veículos e motocicletas.	Melhor conforto para clientes e funcionários.	Elaboração de projetos específicos.	Conforme recursos disponíveis.

Fonte: A Autora (2020).

Para atender ao objetivo da empresa Eletro Marka em ampliar e melhorar os ambientes da loja, setor de montagens e serviços de instalações, e estacionamento, sugere-se a implantação de um plano de ampliação e reforma de tais ambientes.

Com relação ao ambiente da loja verifica-se a necessidade e atualizar os recursos de demonstrações de materiais e acabamentos elétricos, assim como toda uma programação visual de cores e placas indicativas. Os móveis e balcões devem fazer parte de toda uma programação visual única.

Para a área de montagens de painéis elétricos, sugere-se a participação dos profissionais da área de engenharia, o qual deverá ter ênfase em adequação do manuseio dos materiais e pré-disposições. Neste local a organização de ferramentas e instrumentos aplicadas nos trabalhos deve ter o seu próprio almoxarifado.

A questão em possibilitar melhor comodidade aos clientes quanto a estacionarem veículos para acessar a loja, é fundamental. Neste sentido, sugere-se a busca de alternativas e se reorganize toda a parte externa da empresa, com placas indicativas, demarcações de espaços e vagas para automóveis e motocicletas. Deste projeto deve fazer parte a reformulação das fachadas da empresa, visando a necessidade apontada pelos gestores em destacar as instalações

da empresa para clientes e visitantes.

Quadro 15 – Plano 4 - Programa de capacitação de pessoal

<b>Plano 4 – Programa de capacitação de pessoal</b>						
<b>O que?</b>	<b>Quem?</b>	<b>Quando?</b>	<b>Onde?</b>	<b>Por que?</b>	<b>Como?</b>	<b>Quanto?</b>
<b>Cursos de capacitação</b>	Gestores da empresa e setor de pessoal.	Anualmente conforme programação.	Via internet. Presencial na empresa. Outras localidades.	Promover a capacitação continua de todos os colaboradores da empresa.	Contratação de curso. Contratação de professores e instrutores.	Não mensurável pois dependerá da necessidade de cada evento.

Fonte: A Autora (2020).

Para atender aos objetivos de melhoramento do atendimento aos clientes e capacitar da melhor forma, sugere-se a implantação de um programa de capacitação pessoal, que possa atender a organização como um todo.

Considerando os avanços tecnológicos que ocorrem com muita frequência na área de atuação da Eletro Marka, atualmente não só o corpo técnico, mas os balconistas que atendem os clientes na loja precisam dominar conhecimentos para obter melhores resultados.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

No desenvolvimento deste estudo foi possível utilizar e aplicar diversos instrumentos, princípios e ferramentas da administração, pois são conhecimentos que ao final de um curso de graduação se permitem a suas experimentações na prática. Ao concluir este estudo constatou-se que foi possível responder positivamente aos objetivos gerais e específicos do mesmo, assim como a problemática de pesquisa, que está focada na questão de como construir propostas para a implantação do planejamento estratégico da Eletro Marka. A construção de uma proposta ao planejamento estratégico foi possível com a plena participação dos seus gestores e colaboradores internos. Considerando o caminho percorrido desde os levantamentos de dados e informações às propostas apresentadas, é com clareza que se percebe a oportuna e significativa contribuição que o planejamento estratégico dará para a empresa, objeto deste estudo. Por se tratar de uma empresa que atua no mercado local a mais de 11 (onze) anos e com destaque o seu crescimento e evolução, as questões que mais requerem o foco de atenção dos seus gestores, foram trabalhadas neste estudo. Assim, as propostas ao planejamento estratégico da Eletro Marka, passa a se constituir em um dos principais instrumentos para a sua competitividade. Como recomendação, é relevante a sua difusão e o envolvimento de todos os colaboradores, o que demanda a elaboração de um plano de gestão. Ter o controle de cada ação e seus resultados materializa o planejamento estratégico. Este plano também se faz necessário para que se definam novos objetivos, se façam ajustes e adequações ao planejamento da empresa com o passar do tempo. Como principais ações ao planejamento estratégico da empresa destacam-se: As adequações e redefinições dos seus propósitos organizacionais; a definição dos objetivos de médio e longo prazo; o plano de marketing e comunicação da empresa; o plano financeiro e de investimentos, o plano de ampliação e reformas dos ambientes da empresa e o programa de capacitação dos colaboradores internos.

Este estudo não esgota a possibilidade em busca de melhorias, pois outros estudos poderão ser realizados na empresa, tais como: pesquisa de opinião junto aos seus clientes e não clientes, criação de indicadores de desempenho, entre outros.

Ressalta-se a pronta atenção dada a autora deste estudo, na qual permitiu um direcionamento mais adequado a realidade da empresa. Atenção esta que nos deixa com grande gratidão.

## REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. 9. Ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2011.

ALMEIDA, Mário de Souza. **Elaboração de Projeto, TCC, Dissertação e Tese: Uma Abordagem Simples, Prática e Objetiva**, 2. ed. Atlas, 07/2014.

AZEVEDO, Kamylla Martha. **Diagnóstico organizacional da empresa comércio de tecidos pereira LTDA**. Administração Geral. Tijuca, 2007.

BARNEY, Jay. B.; HESTERLY, William. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

\_\_\_\_\_. Jay B.; HESTELLY, S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos**. 3.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BARROS, Aidil Jesus Paes de; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica: Um guia para a iniciação científica**. 2. ed. São Paulo: PEARSON MAKRON BOOKS, 2000.

BIAGIO, Luiz Arnaldo; BATOCCHIO, Antônio. **Plano de negócios: Estratégia para Micro e pequenas Empresas**. São Paulo: Manole, 2005.

BORGES, Alex Fernando, et al. **O campo de pesquisa sobre empresas familiares no Brasil: Análise de produção científica no período 1997-2009**. O&S: CAPES: 2012.

BRASIL. Lei nº 123, de 14 de dezembro de 2006. **Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte**. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ano 139, n. 8, p. 1-74, 14 dez. 2006.

CASTRO, Claudio de M. **A Prática da Pesquisa**. São Paulo: Mc Graw Hill, 1997.

CERTO, Samuel C, et al. **Administração estratégica: planejamento e implementação de estratégias**. 3. Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoal: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 13ª Ed. Rio de Janeiro: Campus. 1999.

\_\_\_\_\_, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CARVALHO, Eduardo da N, et al. **As diretrizes organizacionais: uma análise prática da missão visão e valores em uma pequena empresa em Mossoró – RN**. Revista Foco. Sistema capes, 2016.

COBRA, Marcos. **Marketing básico: uma perspectiva brasileira**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

DAFT, Richard L. **Administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

DORNELLAS, Jose Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

FARIAS, C.; et al. **Marketing aplicado**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

\_\_\_\_\_. **Energia é coisa séria**. Celesc. 2021. Disponível <<https://www.celesc.com.br/economia-e-seguranca#dicas-de-economia>>. Acesso: 19 fev. 2021

FISHMANN, A. A.; Almeida, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

FRANCESCO, Fabio Carvalho Di. **Planejamento estratégico em pequenas empresas construtoras de direção familiar: um estudo de caso**. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRACIOSO, F. **Marketing estratégico: planejamento estratégico orientado para o mercado**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

HREBINIAK, L. G. **Fazendo a Estratégia Funcionar: caminho para uma execução bem sucedida**. Google Books, São Paulo, 2005. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?id=O8XJvBNofx4C&printsec=frontcover&dq=related:ISBN8536303050#v=onepage&q&f=false>>. Acesso em: 20 out.2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATISTICA. **Cidades e estados 2019**. Disponível em < <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados.html?view=municipio>> Acesso em: 07 abr. 2020

KICH, Juliane Inês Di Francesco; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento Estratégico: os pressupostos básicos para uma implantação eficaz**. São Paulo: Atlas, 2011.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 7. ed Rio de janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1998.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

\_\_\_\_\_, Philip. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo : Prentice Hall Press, 2004.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12 ed São Paulo: Pearson, 2006.

\_\_\_\_\_. P.; e KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson, 2007.

LACOMBE, Francisco. **Teoria geral da administração**. Saraiva, 2009.



LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAS CASAS. A. L. **Administração de marketing: conceitos, planejamentos e aplicações à realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2010.

MACHADO, M. **Qual a diferença entre marketing e propaganda**. 2014. Disponível em: <<http://www.saiadolugar.com.br/marketing/qual-a-diferenca-entre-marketing-e-propaganda/>>. Acesso em: 01 de set de 2019.

MATTAR, João. **Metodologia de pesquisa na era da informática**. São Paulo: Saraiva, 2007.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Prática**. 20. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007

OLIVEIRA, Wallace. **Entenda definitivamente o que é análise SWOT**. Disponível em: <<https://www.heflo.com/pt-br/swot/o-que-e-analise-swot/>>. Acesso em: 29 out. 2019

\_\_\_\_\_. **Significado de SWOT**. Disponível em: <<https://www.significados.com.br/swot/>>. Acesso em: 29 out. 2019

OLIVEIRA, J.; TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. Planejamento estratégico e operacional na pequena empresa: impactos da formalização no desempenho e diferenças setoriais. **Revista Gestão Organizacional**, v. 3, n. 1, art. 7, p. 119-133, 2010.

PAULA, J. C. N. **Avaliação do desempenho sociocultural das empresas**. 2012. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/artigos/avaliacao-do-desempenho-sociocultural-das-empresas/62210/#ixzz26IIODqXD>>. Acesso em: 11 set. 2019.

PELEIAS, Ivam Ricardo. **Honorários de auditoria: uma análise das empresas familiares e não familiares listadas na BM & FBovespa**. Double Blind Review: CAPES: 2015

PETER, J. P. **Comportamento do consumidor e estratégia de marketing**. 8. Ed. Dados Eletrônicos. Porto Alegre: AMGH, 2010.

PEREIRA, Mauricio Fernandes. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processo**. São Paulo: Atlas, 2010.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RICHARDSON, Roberto Jarry e Colaboradores. **Pesquisa Social Métodos e Técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBSON, W. **Strategic Management and Information Systems**. Second Edition. Financial Times/Prentice Hall. 1997.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 4.ed. São Paulo, SP: Atlas, 2012.

SAMPAIO, C. H. **Planejamento estratégico**. 4. ed. Porto Alegre: Sebrae/RS, 2004.

SB Coaching, **Matriz SOWT: Guia completo e Simples 2019 para fazer a sua**. Disponível em: <<https://www.sbcoaching.com.br/blog/matriz-swot/>> Acesso em: 29 out. 19

\_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico: O que é, Importância e Como fazer. Atinja Objetivos**. São Paulo. 2018. Disponível < <https://www.sbcoaching.com.br/blog/o-que-e-planejamento-estrategico/>> Acesso em: 21 nov. 2019.

\_\_\_\_\_. **Políticas e Planos operacionais**. Administração e Gestão. 2008. Disponível <<https://www.administracaoegestao.com.br/planejamento-estrategico/modulo-iv-implementacao-da-estrategia/politicas-e-planos-operacionais/>>. Acesso: 21 nov. 2019

TAVARES, Mauro C. **Planejamento Estratégico: A Opção entre Sucesso e Fracasso Empresarial**. São Paulo: Harbra Business, 1991.

TEIXEIRA, A. M. B. et al. **Variáveis externas e suas repercussões nas micro e pequenas empresas**. CONNEPI, João Pessoa, 2007.

UMEDA, G. M.; TRINDADE, C.C. **Possíveis Definições para políticas empresariais: um estudo bibliográfico**. VII SEMEAD., 2004.

URDAN, André Torres; URDAN, Flávio Torres. **Marketing estratégico no Brasil**. Editora atlas, São Paulo, 2010.

OLIVEIRA, Djauma de Pinheiro Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias, Práticas**. Editora Atlas, São Paulo, 2007.

## APÊNDICE A

### ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS GESTORES DA EMPRESA

1. Como se deu início a sociedade na Eletro Marka?
2. Quais foram os momentos que marcaram a trajetória da empresa até o presente momento?
3. Qual o fator mais importante se destaca para o êxito da empresa?
4. Você estabelece metas para a empresa e funcionários?
5. Desde o início do negócio, entre os sócios, como se define o futuro da empresa?
6. Quais são os investimentos em controles e sistema de informações?
7. Como os senhores tratam os ganhos de capital na empresa?
8. Ao modo de ver dos gestores, em quais pilares está embasado o êxito do negócio?
9. A empresa tem definido e formalizado os seus propósitos organizacionais? Se sim como foram estabelecidos?
10. A empresa já contratou alguma consultoria?
11. Quais as políticas da empresa com relação a Clientes?
12. Como a empresa opera as funções de marketing?
13. Quais são as principais linhas de produtos oferecidos?
14. Como funciona a área de prestação de serviços na Eletro Marka?
15. Qual o mercado de atuação da empresa?
16. A empresa pretende atuar em outros mercados?
17. Quais são as políticas de gestão de pessoas?
18. Como a empresa vê a concorrência?
19. Como a empresa compara os seguintes pontos em relação a concorrência: qualidade, preço, ponto comercial, atendimento, divulgação e credibilidade?
20. Atualmente quais ameaças e oportunidades a empresa percebe?
21. Atualmente quais as principais forças e fraquezas a empresa percebe?
22. Quais seriam as necessidades atuais da empresa?
23. Os gestores percebem flexibilidades na Eletro Marka para superar momentos de crises?
24. A empresa tem realizado investimentos diretos na sua marca?

## APÊNDICE B

### ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA FUNCIONARIOS DA EMPRESA

1. Como você define a empresa na qual trabalha?
2. Você tem metas definidas para cumprir?
3. Você conhece quais são os objetivos da empresa para o futuro?
4. Você recebe treinamento para exercer a sua função?
5. O que considera importante numa empresa?
6. Quais valores você percebe existir na empresa que está trabalhando?
7. Como são resolvidos os problemas que ocorrem no seu setor de trabalho?
8. Está clara a sua função para você?
9. Quais pontos positivos e negativos no dia a dia do seu trabalho?
10. A empresa lhes dá todos os recursos que você precisa para o exercício da sua função?
11. Quais pontos positivos e negativos da empresa como um todo?
12. Você participa de reuniões no seu ambiente de trabalho?
13. A seu modo de ver o que a empresa poderia estar fazendo para ter melhor desempenho?
14. Quando você tem alguma ideia você sente ser ouvido?
15. Na sua função os controles existentes são suficientes?
16. Como você percebe a comunicação interna na empresa?
17. Ao seu modo de ver no que a empresa poderia melhorar tendo em vista o futuro?
18. Comente algo que você acha ser importante para a empresa?