

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

**RITA CÁSSIA PUHL BERTOGLIO MENDES**

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA EMPRESA DO  
RAMO ELÉTRICO NA CIDADE DE CHAPECÓ/SC**

**CHAPECÓ**

**2023**

**RITA CÁSSIA PUHL BERTOGLIO MENDES**

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA EMPRESA DO  
RAMO ELÉTRICO NA CIDADE DE CHAPECÓ/SC**

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

Orientador: Prof. Dr. Humberto Tonani Tosta

**CHAPECÓ**

**2023**

**Bibliotecas da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS**

Mendes, Rita Cássia Puhl Bertoglio  
PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA EMPRESA  
DO RAMO ELÉTRICO NA CIDADE DE CHAPECÓ/SC / Rita Cássia  
Puhl Bertoglio Mendes. -- 2023.  
80 f.

Orientador: Doutor Humberto Tonani Tosta

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) -  
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de  
Bacharelado em Administração, Chapecó, SC, 2023.

1. Planejamento Estratégico. Análise SWOT. Ramo  
Elétrico.. I. Tosta, Humberto Tonani, orient. II.  
Universidade Federal da Fronteira Sul. III. Título.

RITA CÁSSIA PUHL BERTOGLIO MENDES

PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA EMPRESA DO  
RAMO ELÉTRICO NA CIDADE DE CHAPECÓ/SC

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

Este trabalho foi defendido e aprovado pela banca em 03/07/2023.

BANCA EXAMINADORA



---

Prof. Dr. Humberto Tonani Tosta - UFFS

Orientador



---

Prof. Me. Emerson Moisés Labes - UFFS

Avaliador



---

Prof. Me. Marcos Roberto dos Reis - UFFS

Avaliador

## **AGRADECIMENTO**

Agradeço a Deus, por ter me dado forças e sabedoria para conseguir finalizar este trabalho, apesar de todas as adversidades encontradas no caminho.

Agradeço in memória da minha mãe, que em vida sempre me incentivou e me apoiou para estudar, pois segundo ela o estudo é algo que ninguém nunca tira.

Agradeço ao meu esposo e minha filha que sempre estiveram ao meu lado, me incentivando, dando apoio e suporte, e auxílio para o desenvolvimento desse estudo.

Agradeço a minha família, que sempre me incentivaram a estudar, e sempre me apoiaram.

Agradeço aos meus professores, pelos ensinamentos transmitidos ao longo do caminho, em especial ao meu orientador Prof. Dr. Humberto Tonani Tosta, que não desistiu de me orientar, apesar de parado muitas vezes no meio do caminho, sendo essencial para a finalização desse estudo.

Agradeço a todos, que de uma forma ou outra me incentivaram a não desistir e concluir esse estudo.

## RESUMO

Para que uma organização sobreviva na atualidade, é necessário que ela tenha objetivos e estratégias definidas, caso contrário pode estar com seus dias contados. Em busca de se manter ativa no mercado, um instrumento que auxilia na tomada de decisão é o desenvolvimento do planejamento estratégico, pois ele proporciona que os gestores obtenham informações sobre o ambiente interno e externo. Assim, este trabalho teve como objetivo elaborar uma proposta de planejamento estratégico para uma empresa do ramo elétrico na cidade de Chapecó - SC. Esse estudo, é caracterizado como um estudo de caso, descritiva, de cunho qualitativo, elaborado por meio de pesquisa bibliográfica, entrevista semiestruturada com o proprietário da empresa. Seguindo o modelo proposto por Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2011) e outras teorias mencionadas durante o estudo, sendo assim possível desenvolver as etapas do planejamento estratégico, possibilitando dessa maneira, a criação das diretrizes organizacionais, definição do negócio, análise ambiental, elaboração da matriz SWOT, objetivos e estratégias e o plano de ação. Após a implantação desse planejamento estratégico, a organização, terá maior conhecimento para enfrentar os obstáculos, e ainda conseguir se manter no mercado.

Palavras-Chave: Planejamento Estratégico. Análise SWOT.

## **ABSTRACT**

For an organization to survive today, it is necessary that it has defined objectives and strategies, otherwise it may have its days numbered. In search of remaining active in the market, an instrument that assists in decision making is the development of strategic planning, as it provides managers with information about the internal and external environment. Thus, this work aimed to elaborate a proposal for strategic planning for a company in the electric sector in the city of Chapecó - SC. This study is characterized as a case study, descriptive, qualitative, elaborated through bibliographic research, semi-structured interview with the owner of the company. Following the model proposed by Vasconcellos Filho and Pagnoncelli (2011) and other theories mentioned during the study, it is thus possible to develop the stages of strategic planning, thus enabling the creation of organizational guidelines, business definition, environmental analysis, elaboration of the SWOT matrix, objectives and strategies and the action plan. After the implementation of this strategic planning, the organization will have greater knowledge to face the obstacles, and still be able to remain in the market.

Keywords: Strategic Planning. SWOT analysis.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Níveis de decisão e tipos de planejamento. ....	20
Figura 2: Modelo de planejamento estratégico.....	25
Figura 3: Matriz SWOT.....	34
Figura 4:Matriz SWOT Lider Eletric.....	64

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: 5W2H. ....	39
Quadro 2: Definindo o negócio. ....	49
Quadro 3: População brasileira 2022. ....	51
Quadro 4: Empresas e outras organizações segundo as seções da CNAE 2.0.....	52
Quadro 5: Concorrentes. ....	59
Quadro 6: Principais fornecedores. ....	60
Quadro 7: Identificação dos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades. ....	62
Quadro 8: Categorização dos fatores.....	62
Quadro 9: Pontos fortes e oportunidade com maior pontuação. ....	64
Quadro 10: Oportunidades e pontos fracos com maior pontuação. ....	65
Quadro 11: Pontos fortes e ameaças com maior pontuação. ....	65
Quadro 12: Fraquezas x Ameaças. ....	66
Quadro 13: Estratégias competitivas.....	67
Quadro 14: Plano de ação para a estratégia 1.....	68
Quadro 15: Plano de ação para a estratégia 2.....	68
Quadro 16: Plano de ação para a estratégia 3.....	69
Quadro 17: Plano de ação para a estratégia 4.....	69
Quadro 18: Controle das ações.....	70
Quadro 19: Cálculo da rentabilidade. ....	71

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CCM - Centro de Controle de Motores

CEMPRE - Cadastro Central de Empresas

CNAE - Classificador Nacional de Atividades Econômicas

CREA - Conselho Regional de Engenharia e Agronomia

CTD - Coordenação Técnica do Censo Demográfico

DPE - Diretoria de Pesquisas

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia Estatística

IDH- Índice de Desenvolvimento Humano

IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

NBR -Norma Brasileira Regulamentadora

ODS - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

PIB - Produto Interno Bruto

PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

QGBT - Quadro Geral de Baixa Tensão

SC - Santa Catarina

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SP - São Paulo

SWOT - Strengths (forças), Weaknesses(fraquezas), Opportunities (oportunidades), Threats, (ameaças)

UFFS - Universidade Federal da Fronteira Sul

VRIO - Valor; Raridade; Imitabilidade; Organização

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	13
1.1. OBJETIVOS .....	14
1.1.1. <b>Objetivo Geral</b> .....	15
1.1.2. <b>Objetivos Específicos</b> .....	15
1.2. JUSTIFICATIVA .....	15
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	17
2.1. ADMISTRAÇÃO ESTRATÉGICA.....	17
2.2. PLANEJAMENTO.....	18
2.3. NÍVEIS DE PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL .....	20
<b>2.3.1. Planejamento Estratégico</b> .....	21
2.4. ETAPAS PARA ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	23
<b>2.4.1. Definição de Negócio</b> .....	25
<b>2.4.2. Missão</b> .....	26
<b>2.4.3. Princípios ou Valores Organizacionais</b> .....	28
<b>2.4.4. Análise do ambiente</b> .....	29
2.4.4.1. <i>Análise externa</i> .....	30
2.4.4.2. <i>Análise Interna</i> .....	31
2.4.4.3. <i>Análise SWOT</i> .....	32
<b>2.4.5. Visão</b> .....	35
<b>2.4.6. Objetivos</b> .....	36
<b>2.4.7. Estratégias competitivas</b> .....	37
<b>2.4.8. Plano de ação, divulgação, implantação e acompanhamento</b> .....	39
2.5. EMPRESA FAMILIAR E MICROEMPRESA.....	41
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	45
3.1. CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....	45
3.2. TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	46
3.3. ANÁLISE DOS DADOS.....	46
<b>4. ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	48
4.1. CONTEXTUALIZAÇÃO E HISTÓRICO DA EMPRESA .....	48
4.2. DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO .....	49
4.3. DEFINIÇÃO DA MISSÃO.....	50
4.5. ANÁLISE AMBIENTAL.....	51
4.5.1. <b>Demográfico</b> .....	51

4.5.2. Econômico .....	53
4.5.3. Sociocultural .....	55
4.5.4. Político-Legal .....	56
4.5.5. Tecnológico.....	57
4.5.6. Ecológico .....	58
4.5.7. Clientes.....	58
4.5.8. Concorrentes .....	58
4.5.9. Fornecedores .....	60
4.5.10. Definição do Ambiente Interno .....	61
4.6. ANÁLISE SWOT .....	62
4.7. DEFINIÇÃO DA VISÃO.....	66
4.8. DEFINIÇÃO DO OBJETIVO .....	66
4.9. DEFINIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS .....	67
4.10. DEFINIÇÃO DO PLANO DE AÇÃO.....	67
4.11. CONTROLE E AVALIAÇÃO .....	70
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>72</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>74</b>
<b>APÊNDICE A .....</b>	<b>78</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A sociedade tem passado por inúmeras transformações ao longo do tempo, bem como o foco estratégico das organizações. Ou seja, até os anos de 1920 o foco empresarial era a produção, quanto mais se produzia maiores ganhos para a empresa. Entretanto com a queda da Bolsa de Valores de Nova Iorque em 1929, em consequência de grande produção e baixa procura, percebeu-se que não bastava apenas produzir era necessário vender. Nos anos de 1950 a 1990 as organizações possuíam produtos, mas precisavam estimular as pessoas a comprar seus bens, com a globalização nos anos de 1990, o foco estratégico passou ser a informação, ou seja, os gestores passaram a trabalhar com a informação exclusiva para cada cliente. Desse modo, iniciamos o século XXI, no qual o diferencial é foco no conhecimento, assim quanto mais se conhece o mercado atual, mais se destaca dos seus concorrentes. Pode-se afirmar que as estratégias empresariais tiveram uma evolução, mas não perderam a essência, que é alcançar os objetivos e metas das organizações (SERTEK; GUINDANI; MARTINS, 2011).

Sertek; Guindani; Martins (2011) definem estratégia como conjunto de ações e iniciativas que levam a organização ao sucesso, eles também descrevem que planejamento estratégico é um processo que estabelece como a instituição irá alcançar seus objetivos. Para Oliveira (2018), o planejamento estratégico atua de forma inovadora e diferenciada, pois estabelece a melhor direção para a organização e visa otimizar fatores externos não controláveis.

Segundo Pereira (2010), planejamento pode ser um processo realizado para fornecer resultados, a partir de um conjunto de decisões, assim, o planejamento elabora um plano para agir. Não age por improviso. Ou seja, planejamento é a definição das estratégias, ações estratégicas, e o caminho mais prudente no momento oportuno para a instituição.

Ademais, o intuito de planejar, pode ser estabelecido por desenvolvimentos de procedimentos, metodologias e atitudes administrativas, as quais possibilitam um cenário favorável de avaliações as interferências futuras das decisões atuais em razão dos objetivos organizacionais, que auxiliarão a tomada de decisão futura, de forma mais ágil, coeso, eficiente e eficaz. A arte de planejar é complexa, pois é um processo constante do futuro, elaborado a partir das decisões futuras e desejadas, para que essas condições sejam alcançadas (OLIVEIRA, 2018).

Entretanto, a ausência de entendimento a respeito dos motivos que influem num negócio e a inexistência de um planejamento para a abertura do negócio próprio, repercute no nível de sobrevivência das organizações. O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de São Paulo (SEBRAE-SP, 2014), publicou um relatório intitulado *Causa Mortis*: O sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida. Nele são apresentadas as três principais causas fechamento ou falência das organizações: a falta de planejamento prévio, conhecimento sobre a gestão do negócio e práticas de comportamento do empreendedor.

Ainda, esse relatório aponta que 39% dos empreendedores não realizaram o planejamento de itens básicos necessários ao início da empresa como, por exemplo, o capital de giro necessário e 38% não saberiam dizer quais eram seus concorrentes no mercado no momento da abertura de seu negócio (SEBRAE-SP, 2014).

Nesse sentido, as organizações, para manterem-se no mercado, precisam planejar seus próximos passos. Nesse contexto o planejamento estratégico se apresenta como instrumento fundamental para as condutas futuras e no gerenciamento da organização. A sua relevância está vinculada para a elaboração e alcance dos objetivos e metas empresariais, e dessa forma adquire a compreensão das ameaças e oportunidades, pontos fortes e fracos, auxiliando na construção do planejamento estratégico propiciem resultados favoráveis a instituição.

Dessa maneira, o objeto de estudo será a empresa Lider Eletric. Ela está situada na cidade de Chapecó, Santa Catarina, tendo iniciado suas atividades no ano de 2021 no ramo elétrico industrial. Esta organização ainda não possui um planejamento estratégico estabelecido, sendo este um instrumento que se faz necessário para sua manutenção no mercado. Diante do exposto, nota-se que o planejamento para organização é indispensável, pois assim conseguirá alcançar seus objetivos e metas. Assim, apresenta-se o problema de pesquisa: **“Como implementar um planejamento estratégico para a empresa Lider Eletric”**.

### 1.1. OBJETIVOS

A seguir, são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos de forma a posicionar o alcance do estudo.

### **1.1.1. Objetivo Geral**

Desenvolver uma proposta de planejamento estratégico para a empresa Lider Eletric estabelecida na cidade de Chapecó/SC.

### **1.1.2. Objetivos Específicos**

- Realizar uma análise do ambiente externo e interno a organização;
- Definir objetivos, visão, missão e metas a organização;
- Propor planos, programas e projetos a organização.

## **1.2. JUSTIFICATIVA**

Para Lakatos e Marconi (2017), a justificativa deve focar um ou mais dos seguintes aspectos: relevância do estudo para a ciência; esclarecimentos de aspectos obscuros; complementação de estudos anteriores; contribuição para a solução de problemas; originalidade; importância; viabilidade e disponibilidade.

Além disso, evidenciando a importância do estudo, a empresa Lider Eletric não possui nenhum tipo de planejamento formalizado, justificando-se a relevância da elaboração do planejamento estratégico da organização, visto que esta é uma empresa nova no mercado e assim criando metas e objetivos para que a organização se torne eficiente e eficaz.

Ademais, no que diz respeito a oportunidade do estudo, o curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), mostra-se como um mediador, pois assim, a acadêmica poderá alinhar a teoria e a prática, através dos conhecimentos adquiridos ao longo do curso. Contribuindo também para a transformação social, através da melhoria de qualidade de vida.

Ainda, em relação à viabilidade do estudo, a realização do mesmo, mostra-se viável, pois o fornecimento das informações está à disposição e com fácil acesso a acadêmica, pois a mesma trabalha na empresa.

Por tanto, as organizações demandam planejamento e organização para manterem-se no mercado. Para o empreendedor é imprescindível estar alerta aos acontecimentos que ocorrem no mercado e na economia, empregando suas

habilidades e conhecimentos para a consolidação de uma empresa (DORNELAS, 2016).

Assim sendo, este trabalho justifica-se pela importância de alinhar as metas, objetivos da empresa a curto e longo prazo, relacionadas às suas competências técnicas e amplia sua vantagem competitiva frente as demais organizações por meio da elaboração de um planejamento estratégico.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão abordados os referenciais teóricos relacionados ao estudo: administração estratégica, planejamento estratégico, como desenvolver um plano estratégico, e algumas ferramentas administrativas de suporte na elaboração do planejamento estratégico.

Busca-se alcançar uma compreensão dos elementos importantes relacionados à elaboração do planejamento estratégico, através das teorias, a fim de colocar em prática com os objetivos do presente estudo.

### 2.1. ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

A estratégia relaciona-se aos níveis da alta administração para obter resultados conscientes com a missão e os objetivos gerais da empresa. A administração estratégica constitui-se de decisões e ações administrativas, que possibilitam a organização elaborar e manter estratégias favoráveis ao seu ambiente. O ambiente e a organização transformam-se ao longo do tempo, esse método estabelece um interesse constante para a administração (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2011).

A administração estratégica possui como foco principal possibilitar o desenvolvimento corporativo, criando um diferencial competitivo no ambiente atuante. Diante disso os autores Barney e Hesterly (2007), descrevem que o processo de gestão estratégica é uma união linear de ponderações e preferências que podem ampliar a probabilidade de uma organização, definir a melhor estratégia, ou seja, gerar uma vantagem competitiva frente as demais empresas.

Os autores Gamble e Thompson (2012), O processo de desenvolvimento e execução de uma estratégia corporativa é descrito em cinco etapas:

- Formular uma visão estratégica para a direção e prioridades de desenvolvimento futuro da empresa.
- Estabeleça metas para medir o progresso em direção à visão estratégica.
- Formular estratégias para atingir metas.
- Implementar e executar com eficiência e eficácia as estratégias selecionadas

- Avalie o desempenho e faça os ajustes corretivos necessários na direção, objetivos, estratégia ou abordagem da empresa para executar estratégias de longo prazo.

Segundo ainda com os autores Gamble; Thompson (2012), mencionam que o, modelo mostra que a administração precisa avaliar uma série de fatores externos ao decidir sobre a direção estratégica, metas apropriadas e métodos para formular e executar a estratégia. As decisões gerenciais, no processo de gestão estratégica, devem ser tomadas não apenas com base nas condições econômicas e no ambiente competitivo atual, mas também contar com os próprios recursos internos e competências competitivas da empresa. Assim sendo, torna-se pertinente apresentar, no tópico a seguir, o tema planejamento a fim de compreender sua importância com a administração estratégica.

## 2.2. PLANEJAMENTO

Segundo Chiavenato (2007), menciona que planejar prepara-se antecipadamente para a execução pretendida ou colocar em prática e quais os objetivos pretendidos. Proporcionando condições reais para que organização seja estruturada e conduzida baseando-se em hipóteses da realidade atual e futura. Do planejamento, surge o plano e este possui um propósito como: a previsão, a programação e a coordenação de uma sequência lógica de eventos, os quais, se bem-sucedidos, deverão conduzir ao alcance do objetivo que se pretende.

Planejamento diverge de improvisar, enquanto o primeiro procura elaborar um plano para seguir, o segundo age ao acaso. Este, pode ser o desenvolvimento formalizado para criar resultados a partir de um conjunto de decisões (PEREIRA, 2010).

Segundo Oliveira (2018), planejamento estratégico coincide ao estabelecimento de medidas a serem realizadas pelo responsável, para que as ações do futuro sejam distintas das atual/ passado, dessa maneira o planejamento é um exercício mental, exercido pela organização, independente das suas vontades, por esse motivo a empresa não possuem processo de planejamento elaborado, entretanto, apresentam-se ações “planejadas”.

Seguindo ainda com Oliveira (2018), o propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de métodos, técnicas e comportamentos

administrativos, que propiciam um cenário viável para a avaliação de situações futuras, das atitudes atuais em função aos objetivos organizacionais que auxiliarão a tomada de decisão futura de maneira rápida, eficiente e eficaz. A organização é dividida em níveis, e cada nível tem suas características, cada nível planeja uma parte da empresa, mas também devem estar relacionados entre si.

Oliveira (2018), ainda menciona que o planejamento interno da empresa deve seguir alguns princípios, para que os resultados das operações atendam às expectativas. O princípio de contribuir para os objetivos, este, deve estar sempre voltado para os objetivos maiores da empresa. No processo de planejar, as metas estabelecidas devem ser estratificadas e buscar serem alcançadas como um todo, levando em consideração as inter-relações entre elas.

Seguindo ainda com Oliveira (2018), relata: para que as empresas sejam eficazes, elas também devem ser eficientes e eficazes. É importante ressaltar que eficiência, eficácia e efetividade são algumas das principais medidas para avaliar uma boa administração, pois geralmente os recursos com os quais o administrador trabalha são insuficientes e limitados.

Ademais o projeto pode ser executado informalmente, sem a necessidade de controles mais rígidos, pois há poucas ameaças e valores envolvidos. Porém, quando nos deparamos com responsabilidades maiores, envolvendo outras pessoas e negócios, torna-se necessário aplicar um planejamento mais formal, baseado em acontecimentos concretos e projeções, que permita às pessoas tomar a melhor decisão (KUAZAQUI, 2016).

O planejamento é a forma de analisar o futuro e delinear planos de ação; a organização refere-se à estruturação de recursos humanos e materiais; liderança envolve conduzir e orientar pessoas; a coordenação tem a função de vincular, federar e harmonizar todos os atos e esforços coletivos; por fim, o controle é a verificação do que foi planejado e executado. Este, envolve a seleção de metas e diretrizes para a empresa como um todo ou para uma de suas partes organizadas. O seu principal objetivo é orientar o indivíduo ou a empresa para a concretização dos seus objetivos, através da implementação de programas e processos de distribuição lógica dos recursos disponíveis no tempo e no espaço. É uma ferramenta importante para trazer ordem e método às atividades, reduzindo desperdícios e, assim, reduzindo custos. O plano é o passo inicial para a tomada de decisões. É uma função administrativa que

predetermina quais grupos de pessoas devem fazer o quê, como, quando e onde (FARAH; CAVALCANTI; MARCONDES, 2017).

Após a compreensão do que é o planejamento e a sua importância frente as organizações, o próximo passo será saber quais os níveis de planejamento organizacional como podemos visualizar a seguir.

### 2.3. NÍVEIS DE PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL

Ao considerarmos os níveis hierárquicos de uma organização podemos confrontar os tipos de planejamento aos níveis de decisão em uma pirâmide organizacional, como podemos verificar as seguir pela Figura 01.

Figura 1: Níveis de decisão e tipos de planejamento.



Fonte: Oliveira (2018 p.14).

De maneira sucinta, o planejamento estratégico relaciona-se com os objetivos de longo prazo e com estratégias e ações para atingi-los que atingem o negócio no geral, ao passo que o planejamento tático está relacionado com o curto prazo e com as estratégias e ações que abalam apenas parte da organização (OLIVEIRA, 2018).

O projeto estratégico é dever da alta administração. Isso ocorre porque qualquer organização coloca os gerentes de alto nível encarregados de planejar, iniciar e atingir metas. Entretanto, para que o sistema de planejamento organizacional alcance efeitos sinérgicos, é necessária a participação integrada de outros níveis da organização. Além do nível institucional, onde ocorre o planejamento estratégico, os níveis médio e operacional precisam ser envolvidos. A primeira, por meio de planos táticos menos comuns e mais detalhados, trata separadamente cada uma das unidades organizacionais ou grupos de recursos. Em segundo lugar, seu

envolvimento é realizado por meio de um plano de ação mais detalhado e analítico. e considere cada grupo de tarefas ou operações separadamente (ANDRADE, 2016).

Segundo Kuazaqui (2016), o planejamento tático, por outro lado, implica uma metodologia gerencial adequada de otimizar determinada área do negócio. Como chegamos, a empresa deve ter uma departamentalização, onde cada área contribui para o alcance dos resultados da organização. O planejamento operacional inclui o desenvolvimento de operações formais que permitem a implementação de métodos de gestão. Cada departamento tem uma sequência de processos a serem desenvolvidos. A eficiência preocupa-se com os níveis operacionais e considera o desempenho individual dos componentes que constituem o sistema e a otimização dos recursos. Eficácia, que está diretamente relacionada aos três níveis de programação e aos resultados alcançados dentro do prazo. O planejamento estratégico está intimamente relacionado aos recursos e prazos que devem ser cumpridos devido a compromissos com terceiros. É uma combinação de planejamento e execução do trabalho dentro de um prazo esperado.

Nesse sentido as organizações não devem ser vistas apenas como entidades inanimadas. Possui uma estrutura que, como um organismo vivo, deve ser dividida em órgãos que cumprem determinadas funções individuais que atuam em conjunto, em sinergia, para a sobrevivência do ser humano. Esta criatura necessita de recursos que apoiem e facilitem seus movimentos e ações (KUAZAQUI, 2016). Portanto, o nível operacional caracteriza-se pelo processo e alcance das metas traçadas no nível estratégico. Para melhor entendimento a seguir será detalhada sobre o planejamento estratégico.

### **2.3.1. Planejamento Estratégico**

Quando o vocábulo "planejamento estratégico" é empregado, refere-se à categoria de planejamento que engloba a viabilidade e sustentabilidade de uma empresa com responsabilidades relacionadas à empresa negócios, funcionários, fornecedores e clientes. Também inclui aprofundamento em marketing, finanças, recursos humanos, manufatura e todas as outras áreas de estratégia da empresa (KUAZAQUI, 2016).

O planejamento estratégico está ligado ao processo e criação e implantação de estratégias para beneficiar-se das possibilidades e aniquilar as ameaças ambientais.

Assim, é uma metodologia administrativa que permite estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa e que aponta para um maior grau de interação com o ambiente no qual existem fatores externos ou não controláveis pelo negócio (TAVARES, 2010).

Seguindo com Tavares (2010), o autor menciona que, o plano deve considerar todo o negócio e não apenas uma parte dele. Nesse contexto, pode-se no mínimo considerar inadequado falar em planejamento estratégico de mercadologia, de recursos humanos, de produção, etc. Esse tipo de proposta é tático porque leva em conta uma parte bem definida do negócio. Embora esses planos tratem claramente de questões estratégicas, eles devem ser chamados de planos táticos de marketing, de gestão de pessoal, de produção etc., pois não dizem respeito à empresa como um todo. A afirmação de que o planejamento estratégico olha para o sistema empresarial como um todo pressupõe o entendimento de que esse "todo" pode representar também uma empresa ou um grupo de empresas, bem como uma unidade estratégica de negócios, conforme o caso.

Segundo Oliveira (2018), o plano estratégico é o processo administrativo que auxilia na estrutura determinando assim qual a melhor direção a ser adotada na organização, agindo de maneira transformadora e distinta, aperfeiçoando o estado de influência dos fatores externos e não controláveis.

De acordo com Maximiano (2011), o planejamento estratégico é um processo que cria estratégias e diretrizes, além de entender o padrão de condutas que a organização deve acompanhar, analisando sempre o mercado como, os produtos, serviços, clientes, fornecedores que se pretende alcançar.

Nesse sentido, para Pereira (2010), a proposta estratégica é um método que se fundamenta na análise sistêmica dos pontos fortes e fracos da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, que objetiva sugerir estratégias que possibilitem o crescimento da competitividade e do grau de eficácia.

Além disso, planejar é uma atribuição do staff, pois a organização concede aos administradores de chefia a responsabilidade de visualizar, iniciar e alcançar objetivos. Entretanto, para que a estruturação organizacional obtenha sucesso, torna-se imprescindível incluir a participação dos demais níveis da organização como o tático e operacional (ANDRADE, 2016).

Ademais, o planejamento estratégico é cabido como o método de gestão que permite direcionar o caminho que a empresa deve seguir para alcançar o futuro almejado, interagindo com o ambiente corporativo em que está inserida. Essa

abordagem envolve um posicionamento estratégico e a criação de cenários que permitam identificar e escolher caminhos alternativos que levem aos melhores resultados. Este, identifica os caminhos que a empresa deve seguir, bem como ações e recursos (KUAZAQUI, 2016). Desse modo, a seguir será apresentado as etapas para a elaboração do planejamento estratégico.

#### 2.4. ETAPAS PARA ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Pela perspectiva proposta por Oliveira (2018) salienta que a partir do planejamento estratégico as organizações almejam inteirar-se dos pontos fortes internos, conhecer e eliminar os pontos fracos, dominar e desfrutar das oportunidades externas e explorar e evitar as ameaças externas. O Autor, ainda relata que as fases básicas para elaboração e implementação deste, podem ser:

- Fase I – Diagnóstico estratégico;
- Fase II – Missão da empresa;
- Fase III – Instrumentos prescritivos e quantitativos;
- Fase IV – Controle e avaliação;

O processo de gerenciamento da estratégia proposto por Mações (2017) é uma sequência de cinco etapas que inclui diagnosticar a situação atual, analisar a estratégia formular a estratégia executar a estratégia e avaliar e controlar os resultados. Nesse sentido, segundo Mações (2017):

- Etapa 1 – Diagnóstico da situação atual - Este é o primeiro passo no processo de gestão estratégica para definir a missão da organização e definir seus objetivos e estratégia. Missão é a razão pela qual uma organização existe e o intento e utilidade de seus produtos e serviços. As metas são a base do planejamento. Eles precisam ser específicos, mensuráveis, ambiciosos e realistas, mas para serem eficazes precisam ser negociados, aceitos e notificados a todas as partes interessadas;
- Etapa 2 - Análise Estratégica - Antes de formular uma estratégia, faça uma análise ambiental para identificar fatores externos (análise externa) e fatores internos (análise interna) da organização que podem afetar a competitividade da organização. Analisar deve ambiente seu ambiente inclui uma análise geral ou mediada e específica ou imediata do ambiente externo para identificar oportunidades e ameaças de mercado, bem como

uma análise interna para avaliar os pontos fortes e fracos da organização. Os pontos fortes criam valor para o cliente e fortalecem a competitividade de uma empresa enquanto os pontos fracos podem colocar uma empresa em desvantagem competitiva;

- Etapa 3 – Definição da estratégia – Este passo inclui:
  - Desenvolver e avaliar opções estratégicas;
  - Selecione estratégias apropriadas para todos os níveis organizacionais que forneçam vantagens competitivas sobre os concorrentes;
  - Forças sob medida para oportunidades de mercado;
  - Consertar suas fraquezas e proteja-se das ameaças;
- Etapa 4 - Execução Estratégica - Esta etapa consiste na adequabilidade da estrutura organizacional ao ambiente. A implementação da estratégia requer uma estrutura organizacional que se adéque às necessidades da organização;
- Etapa 5 – Avaliação e controle dos resultados, é a última etapa do processo de gestão estratégica. que busca respostas para as seguintes perguntas:
  - A estratégia foi ajustada para alcançar os resultados desejados?
  - Quais mudanças ou correções são necessários?

Para o autor uma estratégia de sucesso assenta em três pilares – (1) Análise de oportunidades de Marketplace. (2) (Análise Externa) Recursos Organizacionais e (3) Análise de incompetências (análise interna) e execução da estratégia

No ponto de vista dos autores Vasconcellos Filho e Pagnocelli (2011), enfatizam que o planejamento estratégico deve ser desenvolvido considerando as características únicas de cada organização. O modelo de planejamento estratégico desenvolvido pelos autores é dividido em oito etapas, conforme ilustradas abaixo:

Figura 2: Modelo de planejamento estratégico.



Fonte: Vasconcellos Filho; Pagnoncelli, (2011, p. 312).

Devido o maior detalhamento das etapas para a elaboração do planejamento estratégico a autora seguirá o modelo proposto pelos autores Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2011). Contudo, nesse estudo, foi utilizado a bibliografia de outros autores.

#### 2.4.1. Definição de Negócio

O negócio de uma empresa, deve ser estabelecido tendo em vista duas dimensões: os desejos ou necessidades que a mesma aleija atender a disponibilidade das habilidades e competências para atingi-los, distinguindo de seus concorrentes. A definição do negócio é importante, pois direciona para que a organização permaneça continua e efetiva na interação com o ambiente (TAVARES, 2010).

Segundo Tavares (2010), a delimitação do negócio da empresa requer olha-la de fora para dentro, comparando as demandas do ambiente com suas aptidões específicas, conhecidas de vantagem diferencial. Ainda que possua a definição do negócio de maneira ampla, englobando uma gama de alternativas, a organização pode passar de um negócio para outro, devido as alterações nas oportunidades e pressões externas e as imposições de novas habilidades, podem ocasionar uma redefinição do seu negócio, ocasionando valores, estratégias e ações diferentes.

Seguido com Andrade (2016) o negócio pode ser definido com a ligação ao objetivo que a organização planeja empreender, priorizando novas perspectivas em sua área. Após ser definido o negócio, o próximo passo é a elaboração da missão empresarial.

#### **2.4.2. Missão**

A missão corresponde ao papel que a organização busca desempenhar em relação as oportunidades e ameaças ocasionadas devido ao seu ambiente de negócio. É a proporção do negócio, que é alcançadas pelas ações do dia a dia pelos membros da organização. Consiste no entendimento sua existência e na definição de seu espaço de atuação. Em sua concepção interna, representar a oportunidade para a busca e o desempenho do aprendizado referente ao desenvolvimento e à manutenção das competências. Na perspectiva externa, a missão deve ponderar a capacidade da empresa em criar acordos parcerias, no proposito de viabilizar o seu cumprimento. (TAVARES, 2010).

Segundo Oliveira (2018) a missão é a razão de ser da empresa. Dessa forma busca estabelecer qual o negócio da empresa, porque ela foi criada, ou, ainda, em que atividades a empresa deverá dedicar-se no futuro. Desse modo a definição da missão deve atender a critérios objetivos e conscientes, que devem ser:

- Inovadores para disporem resultado sobre o modelo de gestão e a ação estratégica da empresa;
- Preparados para ponderar as capacidades e técnicas primordiais da empresa;
- Compreendido pelos colaboradores envolvidos nos assuntos estratégicos da organização;
- Práticos, mas provocantes para fortalecer novos acontecimentos na empresa;
- Adaptável, dentro de critérios preestabelecidos;
- Responsáveis pela ação e a criatividade das pessoas.

Nesse sentido a missão, pode ser conhecida pela razão de ser, ou pelo intuito expor a autêntica explicação pelo qual uma organização existe. Desse modo, para que a mesma possa vir a ser referida, além do interesse de ter definido o seu negócio, a empresa deve discernir os clientes para as vantagens concedidos devem ser conduzidos (ANDRADE,2016).

Para os autores Barney; Hesterly (2007), a missão de uma empresa são seus objetivos de longo prazo. A missão define tanto o que a empresa aspira ser a longo prazo quanto o que deseja evitar a curto prazo. Algumas tarefas podem afetar a performance da organização apesar de algumas empresas usar a sua missão para desenvolver estratégias para criar uma vantagem competitiva significativa, a missão também pode prejudicar o desempenho corporativo. Por exemplo, às vezes a missão de uma empresa será amplamente interna e definida apenas com referência aos valores e prioridades pessoais de seus fundadores ou da alta administração, independentemente de esses valores e prioridades estarem alinhados com as realidades econômicas enfrentadas pela empresa. É improvável que uma estratégia derivada de tal missão ou visão seja uma fonte de vantagem competitiva.

Mas afinal o que é missão? Os autores Abdalla; Conejero; Oliveira; Costa, (2019, p.66), apresentam as seguintes definições:

- Uma exposição de longo prazo sobre quem a organização deseja ser e a quem deseja servir.
- Também é considerada para fins de distinção entre empresas do gênero, determinando a abrangência de sua atuação em relação a produtos e mercados.
- Pode ser entendido como o que a organização quer ser, construindo o seu futuro, respondendo às seguintes questões: Quem somos nós? O que nós fazemos? Aonde estamos indo?
- Uma declaração caracterizando os objetivos principais do negócio

Entretanto para Mações (2017), a missão simboliza a razão de ingressar em uma organização. Uma missão é uma afirmação escrita que descreve os valores, princípios, aspirações e diretrizes organizacionais de uma organização. A definição da missão é a base para o desenvolvimento de metas e planos. Sem uma missão clara, é difícil para uma organização se mover em uma determinada direção. Missão é o que diferencia uma organização de outra organização similar. Uma missão claramente definida é um motivador organizacional e um fator de desempenho. Algumas declarações de missão relatam atributos da organização, como valores, forma de fazer negócios, qualidade do produto e atitude em relação aos funcionários.

Diante do exposto, construir a missão de acordo com as tendências econômicas atuais, exigirá um bom entendimento do negócio, pois se bem

estruturada, ela se tornará um mapa que guiará todos os envolvidos na organização. Depois de entender sua missão, o próximo passo é definir seus princípios.

### **2.4.3. Princípios ou Valores Organizacionais**

Os princípios podem ser compreendidos como normas ou códigos de conduta segundo os indivíduos comandam seus atos, em sua vida social e profissional. Os princípios podem ser pensados como estruturas ou pilares sobre os quais algo significativo é construído. Alguns desses princípios são universais e pertencem a todos os seres humanos, como a equidade, o senso de justiça, a honestidade e a integridade. Outros podem ser típicos da vida organizacional, como respeito aos funcionários e clientes, criação de valor para todas as partes envolvidas, tomada de decisão rápida e flexível, ênfase na cooperação e trabalho em equipe, equidade e responsabilidade social. Compreensivelmente, os princípios do cultivo em grupo nem sempre se correlacionam amplamente com os princípios e valores de um indivíduo, com base no que é comum e no que é típico. A confiança é o princípio que precede todos os outros princípios. Por meio dela, torna-se possível o surgimento e o desenvolvimento de outros para orientar a construção da responsabilidade coletiva. Quando os princípios são aplicados consistentemente, eles se tornam hábitos de comportamento que trazem transformações fundamentais em indivíduos, relacionamentos e organizações. Esses princípios devem ser o núcleo central da construção de relacionamentos, acordos e contratos, processos de gestão e declaração de missão da organização (TAVARES, 2010).

Seguindo com Oliveira (2018), os valores representam os princípios básicos, crenças e questões éticas de uma empresa e dão suporte a todas as decisões importantes. De fato, os valores incorporam o caráter de uma empresa e sustentam suas políticas. Conseqüentemente, a adequada identificação, debate e divulgação dos valores de uma empresa têm grande influência na qualidade do desenvolvimento e execução do planejamento estratégico.

Ademais, valores são crenças que os indivíduos possuem, seja ela comportamental como a honestidade e/ou moralidade. Os valores organizacionais são as crenças que norteiam o comportamento esperado das pessoas, ou seja, os ideais a serem alcançados. O desafio para departamentos de recrutamento e seleção corporativos que administram conscientemente sua cultura é contratar colaboradores

com competências comportamentais que são compartilhadas com a organização além das competências técnicas, pois contratações erradas geram problemas internos dentro da equipe e dependem da função acima, para a própria organização. Os valores fazem parte de uma organização, seja ela pequena, média ou grande. Eles existem sejam eles descritos ou não. Para saber de sua existência e quais são esses valores, existem procedimentos metodológicos. Análises mais profundas podem ser feitas por meio de entrevistas com colaboradores, diretoria executiva e demais gestores para entender o real valor que existe na organização e comparar os resultados com anunciados ou esperados (ABDALLA; CONEJERO, OLIVEIRA; COSTA, 2019).

Após a percepção dos princípios ou valores organizacionais, a seguir será apresentado a análise ambiental.

#### **2.4.4. Análise do ambiente**

O processo de planejamento estratégico deve ser sistêmico e integrado ao ambiente de negócios escolhido pela empresa para desenvolver suas atividades. Deve identificar quais variáveis ambientais afetam mais diretamente suas atividades e resultados, e monitorar mudanças e transformações para alcançar perfeita integração. Essa abordagem reconhece que o conhecimento da realidade ambiental é de extrema importância para a formulação de um plano estratégico eficaz. A realização de uma análise ambiental é a única forma de obter esse conhecimento. Esse monitoramento e análise devem ser um processo ordenado para identificar, mapear e classificar as variáveis que fazem parte do ambiente geral da organização (KUAZAQUI, 2016)

Ademais, é fundamental analisar o ambiente interno e externo para pormenorizar o planejamento estratégico da forma mais adequada à realidade da empresa. A análise do ambiente é um conjunto de técnicas que permitem reconhecer e monitorar efetivamente as variáveis competitivas que influenciam o desempenho da empresa (VASCONCELLOS FILHO E PAGNOCELLI, 2001).

Assim precisamos identificar as variáveis ambientais de uma organização, por isso a seguir será explanado sobre a análise externa.

#### 2.4.4.1. *Análise externa*

Esta etapa verifica as ameaças e oportunidades existentes no ambiente de negócios, bem como as melhores formas de evitar ou aproveitar essas situações. A empresa deve olhar para fora de si, ou seja, para o ambiente onde se encontram oportunidades e ameaças.

Para Oliveira (2018), essa análise deve ser realizada em toda a empresa levando em consideração uma série de questões.

- Mercado nacional;
- Mercado local;
- Mercado internacional;
- Evolução tecnológica;
- Fornecedores;
- Mercado financeiro;
- Aspectos econômicos, sociais e culturais;
- Direção política;
- Agência de nível;
- Funcionários do governo;
- Mercado de trabalho;
- Concorrentes.

É aconselhável considerar as situações que a empresa realmente tem condições e/ou interesse de aproveitar. Exemplo contrário, a situação pode se tornar ameaçadora e, para inverter essa situação desagradável, o esforço terá que ser muito grande e também criativo. Todas as oportunidades devem ser identificadas, e cada uma é analisada com base na sua real contribuição para o negócio, e então um grupo das melhores oportunidades é selecionado para formar um "portfólio estratégico" de oportunidades. É possível considerar que empresas de um mesmo setor econômico, de uma mesma área geográfica, de um mesmo ramo de atuação -nacionais e multinacionais- e cerca do mesmo porte possuirão diferentes níveis de receptividade ou repulsa a fatores ambientais ou externos, dependendo da amplitude relativa de suas contribuições e de seus resultados. Outro aspecto a considerar em uma análise externa é a divisão do ambiente corporativo (OLIVEIRA, 2018).

No entanto, para executar uma um estudo completo do ambiente, se faz necessário realizar uma análise interna, portanto, está análise será exposta com profundidade no próximo tópico.

#### 2.4.4.2. Análise Interna

A análise interna auxilia as empresas a reconhecer seus pontos fortes e fracos. Também ajuda você a compreender quais de seus recursos e capacitâncias serão as fontes mais prováveis de vantagem competitiva e quais serão as fontes menos prováveis dessas vantagens. Finalmente, as empresas podem usar a análise interna para identificar áreas da organização que necessitam melhorias e mudanças (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Segundo Tavares (2010) a função desta análise é: comparar o que a organização está fazendo atualmente com o que a organização espera fazer para cumprir sua missão e alcançar sua visão. É por meio dessa comparação, mediada pelas oportunidades e ameaças ambientais, que emergem seus pontos fortes e fracos. Dada a diversidade dessas atividades, o diagnóstico do ambiente interno envolve métodos de amplitude e forma variadas, todos com vantagens e limitações.

Ademais, a análise interna é realizada determinando os pontos fortes e fracos. Identificar pontos fortes e fracos em termos de recursos humanos (experiência, competências, conhecimentos e habilidades), recursos organizacionais. (sistemas e processos da empresa estrutura, cultura e gestão funcional) e recursos físicos. (ferramentas e equipamentos localização geográfica, acessibilidade). rede de distribuição e tecnologia) determina a posição competitiva da organização (ABDALLA; CONEJERO, OLIVEIRA; COSTA ,2019).

Vários métodos podem ser usados para realizar diagnósticos internos em uma organização, segundo Abdalla; Conejero, Oliveira; Costa (2019), esses métodos incluem:

- Checklist de Pontos Fortes e Fracos: Após dividir a organização em áreas funcionais, preencha um questionário contendo as principais atividades desenvolvidas na organização. Essas atividades são consideradas e as pontuações identificam os pontos fortes e fracos da organização os que estão realizando satisfatoriamente e os que precisam ser melhorados;

- Benchmarking de Desempenho: Semelhante a uma lista de verificação de pontos fortes e fracos, este método identifica e avalia as atividades-chave da organização. No entanto, para identificar pontos fortes e fracos, o benchmarking deve ser feito com concorrentes diretos e, portanto, as pontuações de cada atividade realizada pela organização devem ser comparadas com o desempenho dos concorrentes que executam a mesma atividade;
- Análise da cadeia de Valor: aplicando o conceito de fluxo de valor (ou sistema de valor), uma instituição pode realizar um diagnóstico interno por meio da análise de processos que muitas vezes ultrapassam os limites de uma única área funcional da organização. O objetivo desta técnica é identificar os pontos fortes e fracos dos processos e então melhorá-los;
- Análise de recursos e oportunidades. Diversas ferramentas podem ser utilizadas para identificar os recursos estratégicos de uma empresa. Um desses instrumentos é o modelo VRIO (valor; raridade; imitabilidade; organização), cujo objetivo é reconhecer, desenvolver, defender e abrir os recursos e capacidades estratégicas da organização;
- Análise de competências: Outra forma de realizar diagnósticos internos é reconhecer as habilidades essenciais da organização. A partir desta análise, as empresas devem investir em atividades que promovam a utilização de suas competências essenciais.

O ambiente interno e externo é entendido de forma mais objetiva e concisa quando os dados são analisados e cruzados na análise SWOT, que será descrita a seguir.

#### *2.4.4.3. Análise SWOT*

Ainda na década de 1970, o conceito de SWOT: Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades), Threats, (ameaças), começou a ganhar popularidade, a partir de uma conferência sobre política empresarial proferida por Kenneth Andrews. em Harvard. Nessa abordagem, o planejamento considera a relação entre as condições externas e internas. No primeiro estão as oportunidades que a empresa pode aproveitar para aperfeiçoar seu desempenho e as ameaças que podem afetá-la negativamente. Circunstâncias

internas desvendam pontos fortes e fracos. Os pontos fortes estão relacionados a recursos, aptidões, posição no mercado patentes, capital humano e outras aptidões distintas. As fraquezas podem levar as empresas à ineficiência. métodos de produção desatualizados falta de recursos tecnológicos políticas de incentivo inadequadas e outros fatores pode afetar o desempenho do negócio (TAVARES, 2010).

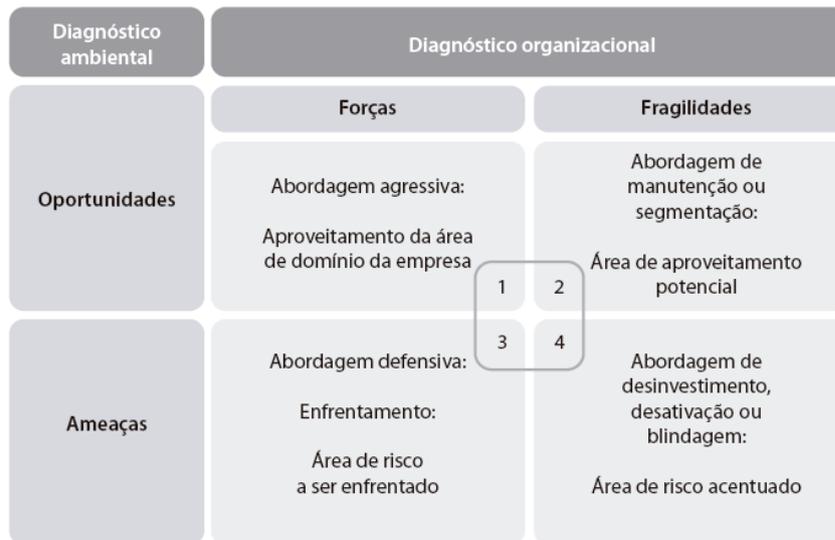
Nesse sentido, a formulação estratégica inicia-se com a análise SWOT, ou seja, diagnosticando fatores internos e externos que afetam a posição competitiva de um estabelecimento. Uma análise SWOT, visa reconhecer oportunidades e ameaças externas, bem como pontos fortes e fracos internos no ambiente competitivo de uma organização. Uma contribuição significativa para a análise SWOT é que os gestores não devem se preocupar apenas com o que está acontecendo dentro da empresa, mas também transformações no entorno. O primeiro passo de uma análise SWOT é identificar os pontos fortes e fracos da organização (análise interna). O papel do gerente é reconhecer os pontos fortes e fracos da organização para melhorar ou aliviar de acordo. A segunda etapa da análise SWOT é reconhecer potenciais oportunidades e ameaças no ambiente que afetam ou podem afetar o negócio no futuro. (análise externa). Depois de diagnosticar a posição atual e identificar pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, os gestores estão em situações de dar segmento ao processo de planejamento e definir estratégias específicas para cumprir a missão da organização e alcançar os objetivos definidos. Os resultados dessas formulações estratégicas devem permitir que as organizações alcancem seus objetivos, aproveitando oportunidades, ameaças, exploração de ativos. e aliviando as fraquezas. (MAÇAES, 2017).

Dessa maneira os autores, Sertek, Guindani e Martins (2007), apresentam três etapas para a preparação da análise SWOT, a saber:

- Elencar os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças, através de várias técnicas: brainstorming, questionários e entrevistas.
- Enumerar os pontos indicados para cada fator analisado, do mais importante ao menos importante;
- Construir e validar uma matriz que contém listas de vários fatores que foram abordados a fim de identificar questões críticas e situações que requerem atenção especial.

Nesse sentido, a figura 3, apresentada a seguir, Chiavenato e Sapiro (2020), estabelecem como as forças e fraquezas, ameaças e oportunidades, precisam ser posicionadas na matriz e qual a postura que a organização perante o quadrante de maior pontuação.

Figura 3: Matriz SWOT.



Fonte: Chiavenato e Sapiro (2020, p.129).

Assim os autores Chiavenato e Sapiro (2020), apresentam os seguintes conceitos:

- Quadrante 1: indica políticas de atividade agressiva, ou seja, o uso das forças e capacidades da organização para explorar as oportunidades identificadas.
- Quadrante 2: sinaliza que as carências na organização impossibilitam ou dificultam a exploração das oportunidades ambientais e sugerem uma política de manutenção do status quo.
- Quadrante 3: afirma que os pontos fortes de uma organização devem construir barreiras contra ameaças do ambiente externo.
- Quadrante 4: mostra a fraqueza de uma organização em lidar com ameaças e pode indicar um período de crise ou declínio na atividade.

Assim, para Kuazaqui (2016), a existência dos pontos fortes favorece a organização a explorar as oportunidades de mercado, enquanto os pontos fracos reforçam as ameaças do ambiente externo. Os pontos fortes e fracos são considerados variáveis controláveis e, portanto, estão sujeitos ao controle da

empresa. Já a presença de oportunidades e ameaças representa o nível de risco que o negócio deve assumir durante sua existência. Como parte do ambiente externo da empresa são considerados entidades que não podem ser controladas e influenciadas diretamente pela empresa. Porém, uma empresa bem organizada, com boa gestão estratégica, consegue vencer ameaças e conseguir desfrutar oportunidades reconhecidas e elencadas.

O autor Kuazaqui (2016), menciona, possíveis vantagens, ao avaliar-se os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, revela as tendências que a organização deve seguir e o impacto potencial dessas ações. Outra vantagem da aplicação da matriz é que, a partir de sua análise, ela indica as possibilidades de atuação, bem como a necessidade de prever a demanda de vendas, sendo o desempenho ajustado às capacidades e competências da empresa e do ambiente externo.

Após a conclusão da análise ambiental, é possível desenvolver a visão organizacional que será apresentada na próxima seção.

#### **2.4.5. Visão**

Para os autores Abdalla; Conejero, Oliveira; Costa (2019), mencionam, que a definição bem estruturada da visão de uma organização tem impacto positivo em seu desempenho, desde que seja difundida e empregada com naturalidade na definição de estratégias de gestão e ações para a obtenção de resultados. A visão deve ser consistente com a missão e deve ser consistente com o propósito e os valores da organização. A visão corporativa deve refletir a intenção estratégica do negócio. Quem ela quer ser no futuro? Assim, deve ser uma afirmação objetiva e clara, mas ao mesmo tempo desafiadora e cativante. Ela expressa como a companhia quer ser percebida no mercado

Os autores Abdalla; Conejero, Oliveira; Costa (2019), relatam que para a criação da visão, é necessário pensar sobre cinco questões:

- Como desejamos ser identificados no futuro?
- Quais problemas nossos funcionários enfrentam?
- O que esperamos sentir de nossos stakeholders?
- Onde podemos trabalhar com nossos clientes?
- Quais são as principais oportunidades potenciais?

Assim, após a discussão dessas questões que os gestores podem definir de uma maneira mais clara e objetiva a visão que a organização pretende transmitir. Diante disso, Pereira (2010) salienta que a visão é uma imagem compartilhada do que os gerentes desejam que sua organização seja ou anseiem ser no futuro. Pode ser uma frase ou duas que declararam aonde a organização quer ir ou delinear um quadro extenso do futuro que as pessoas esperam para a organização.

Nesse sentido Mações (2017), declara que a visão é uma descrição do que uma organização quer ser no futuro. A visão reflete as aspirações da organização e define uma direção geral que delinear a conduta dos integrantes da organização

Depois de entender a relevância da estratégica de possuir uma visão alinhada da empresa, a sequência é estabelecer os objetivos organizacionais.

#### **2.4.6. Objetivos**

O primeiro passo para a implementação e cumprimento do plano estratégico é a definição dos objetivos a serem almeçados. As empresas buscam continuamente metas para garantir resultados tangíveis e melhoria contínua. Quando um objetivo é alcançado, ele se torna realidade e deve ser substituído por um objetivo maior, menor ou diferente dentro do tempo especificado. Dependendo do tempo, as metas às vezes são chamadas de metas, alvos, tarefas, tarefas ou programas. As metas têm suas próprias prioridades em relação às mensagens internas e externas que enviam dentro e fora da organização (CHIAVENATO E SAPIRO, 2020).

Ademais, os objetivos são os resultados que a organização pretende alcançar por meio do planejamento. Objetivos são propósitos que uma empresa deseja alcançar alocando recursos. Os objetivos podem ser categorizados por natureza (lucratividade, produtividade, crescimento, satisfação do cliente participação de mercado, inovação e desempenho). Segundo Mações (2017), precisa respeitar os seguintes aspectos:

- Mensurável – deve ser especificado quantitativamente.
- Ambicioso: precisam ser árduos para almejar para aguçar os funcionários.
- Realista – deve ser tangível caso contrário desanima e dispensa os funcionários.
- Cronometrado – eles precisam fornecer o horizonte de tempo para o desempenho para que a disponibilidade possa ser verificada e avaliada.

- Admissível - Os funcionários devem discuti-los e aceitá-los para que se sintam envolvidos. Para serem eficazes, devem ser estabelecidas conexões entre os objetivos e o sistema de incentivos ou recompensas, para que os colaboradores permaneçam mais motivados e possuam conhecimento da relevância de atingir os objetivos definidos.

Nesse sentido (BARNEY; HESTERLY, 2007), declaram que os objetivos os objetivos são propósitos singulares e medidas que podem ser empregadas para considerar o quanto se está cumprindo sua missão. Seguindo nessa perspectiva (OLIVEIRA, 2018), objetivo é uma meta ou ponto mensurado com um término definido e um indivíduo responsável para alcançá-la com empenho extra.

Após a definição dos objetivos, o próximo passo do processo de planejamento é a caracterização das estratégias competitivas, que será discutido a seguir.

#### **2.4.7. Estratégias competitivas**

A vantagem competitiva pode ser conquistada no meio interno, na intenção de assegurar-se diferenciais competitivos devidamente identificados pelo mercado. Alcançar essas diferenças também tem a ver com outros aspectos que a companhia precisa evoluir, como seu poder de barganhar com fornecedores e intermediários. Dessa forma, a empresa consegue manter sua posição competitiva, garantindo-se uma posição de prestígio no meio ambiente e, principalmente, no mercado consumidor (KUAZAQUI, 2016).

Conforme os objetivos da empresa, os gestores podem definir qual o melhor tipo de estratégia dentre as possíveis, a seguir as estratégias mais utilizadas nas organizações, elencadas por Oliveira, (2018):

- Estratégia de sobrevivência: esse tipo de estratégia precisa ser adotado quando a empresa se encontra numa situação caótica, apresentando resultados negativos. Primeiramente a estratégia a ser tomada é a redução de custos, despesas, frear os investimentos;
- Estratégia de manutenção: a empresa reconhece, o meio onde predominam as ameaças; no entanto, tem muitos pontos fortes: dispõe recursos financeiros equipe, tecnologia, armazenada ao longo do tempo, o que lhes permite preservar a posição adquirida até então, além da necessidade de

sobrevivência. Ainda as estratégias de manutenção podem ser representadas de três maneiras: estratégia de estabilidade, de nicho, de especialização;

- Estratégia de crescimento: mesmo que a empresa apresente principalmente pontos fracos, o ambiente apresenta situações favoráveis que podem se transformar em oportunidades se a empresa realmente aproveitar a situação favorável. Normalmente nesta situação, procura-se lançar novos produtos e serviços, incrementar as vendas. Ademais as estratégias iligados à postura de crescimento são: estratégia de inovação, de internacionalização, de joint venture, de expansão;
- Estratégia de desenvolvimento: predominam as forças internas e as oportunidades externas. Dessa forma é importante que os gestores apliquem estratégias voltadas ao desenvolvimento empresarial, nos eixos tecnológicos e mercadológicos.

Segundo Mações (2019), a estratégia é projetada de acordo com uma hierarquia específica em três níveis: estratégia em nível corporativo, estratégia competitiva ou em nível de negócios e estratégia em nível funcional. Enquanto a estratégia corporativa é definida pela alta administração e visa definir a postura da organização em relação ao progresso e como ela pretende administrar seus negócios ou linhas de produtos. Embora sejam diferentes, as estratégias competitivas e as estratégias no nível da empresa são inteiramente relacionadas. A estratégia no nível da companhia depende das vantagens competitivas exigidas em cada nível da empresa que, por sua vez, depende da tática do negócio. A estratégia ao nível funcional relaciona-se, como os responsáveis por áreas funcionais específicas, como investigação e exploração, produção, marketing, recursos humanos e finanças, resolvem como alocar melhor os recursos e desempenhar as metas de negócios por meio do aumento da produtividade.

Nesse contexto, para Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2011), estratégia competitiva é o que a organização determina realizar ou não, incluindo em conta o meio para alcançar a visão e conseguir os objetivos respeito pelos princípios determinados a cumprir missões nos negócios da empresa.

É claro que a estratégia não é a única causa que define o sucesso ou o fracasso de uma organização. A competência da alta administração é tão significativa quanto sua estratégia, ter sorte, pode ser um fator, embora o que as pessoas costumam

chamar de boa sorte seja, na verdade, o resultado de uma boa estratégia. Mas uma estratégia adequada pode trazer resultados excelentes para uma empresa cuja eficiência e eficácia geral são apenas medianas (OLIVEIRA, 2018).

Em seguida, após introdução a estratégia competitiva, vamos para a etapa final do processo de planejamento estratégico, que compreende o desenvolvimento disseminação, implementação e monitoramento do plano de ação.

#### 2.4.8. Plano de ação, divulgação, implantação e acompanhamento

Um dos maiores desafios dos gestores é realmente executar as estratégias sugeridas no plano da empresa. Esse obstáculo centra-se no fato de que a estratégia é um caminho a seguir, mas não define precisamente o que deve ser efetuado para tornar esse caminho o mais veloz e exato. É uma sequência de ações de diferentes medidas que devem ser integradas para focar suas abordagens (KUAZAQUI, 2016).

Além disso, os planos de ação, devem incluir metas externas estabelecidas a partir da estratégia geral e da análise SWOT, e metas internas voltadas para a reformulação da organização, assim (TAVARES, 2010), enfatiza que não há apenas um único modelo para a criação de um plano de ação, entretanto a ferramenta mais utilizada é a SW2H, conforme demonstramos no quadro a seguir:

Quadro 1: 5W2H.

5W2H	Definição	Conceito
What?	O quê?	Registra a meta ou objetivo a ser alcançado.
Why?	Por que?	São argumentos que referenciam à importância dos processos que a organização busca evoluir com os olhos no futuro.
Who?	Quem?	Responsável pela organização e condução das atividades.
Where?	Onde?	O(s) local(is) onde as ações planejadas serão realizadas.
When?	Quando?	A data ou período durante o qual a ação programada será executada.
How?	Como?	Métodos que empregados para alcançar um objetivo planejado.
How much?	Quanto?	Quanto custa a tarefa.

FONTE: Adaptado de Tavares 2010.

A partir disso pode-se concluir que a ferramenta 5W2H atua como um apoio no processo estratégico. O controle é o meio de verificar se o que está previsto realmente acontece. É um conjunto de indicadores e métricas que permitem verificar se existe

discrepância entre essas duas situações. Trata-se de estabelecer procedimentos que visem corrigir o processo decisório, sinalizando onde e quando intervir para que o processo ocorra corretamente (TAVARES, 2010).

Assim, o papel realizado pela tarefa de monitoramento e avaliação no desenvolvimento de planejamento estratégico é fiscalizar a execução do sistema por meio da comparação entre os acontecimentos alcançados e as planejadas, especialmente no que diz respeito aos objetivos, desafios e metas, bem como as avaliações das estratégias e políticas adotadas pela empresa. Assim, a atribuição de controle e avaliação tem como objetivo garantir que o desempenho efetivo permita atingir os padrões previamente estabelecidos. A auditoria é a missão do processo administrativo que visa mensurar e avaliar o desempenho e os resultados das ações em relação a padrões pré-determinados, com o objetivo de fornecer feedback aos tomadores de decisão para correção. reforça esse desempenho ou intervém em outras etapas do processo administrativo para garantir que os resultados atendam às metas, desafios e objetivos estabelecidos (OLIVEIRA, 2018).

Segundo, com Oliveira (2018) relata que há atribuições do controle e avaliação, em um desenvolvimento de planejamento estratégico, possui alguns objetivos, conforme citados abaixo:

- Reconhecer problemas, carências e erros que se desviam do plano para retificar e impedir que isso aconteça novamente;
- Assegurar que os resultados obtidos com a execução das tarefas se aproximem, tanto quanto possível, dos resultados desejados e permitam enfrentar os desafios e atingir os objetivos;
- Averiguar se as estratégias e políticas estão entregando os resultados esperados nas situações atuais e previstas;
- Fornecer dados gerenciais periódicos para intervenção operacional na implementação do processo.

Portanto, com as etapas do planejamento estratégico apresentadas, a seguir será abordado o tema empresa familiar e microempresa, pois o estudo acontece em uma microempresa de serviços e que é familiar.

## 2.5. EMPRESA FAMILIAR E MICROEMPRESA

As empresas familiares no Brasil surgiram com as capitanias hereditárias e foram motivadas culturalmente pela vinda dos imigrantes. Essas empresas possuem ligações que vão além dos interesses societários e econômicos. Assim, as empresas familiares introduzem vantagens e desvantagens em sua configuração. O cenário histórico deste tipo de sociedade, evidencia-se que com a primeiro período da revolução industrial (entre 1760 e 1860), a distinção entre o ambiente de trabalho e o contexto familiar começou a desenvolver-se de forma cada vez mais abrangente. A demanda em fornecer produtos como calçados e armas e serviços como remédios e educação permitiu que os empreendedores comunitários criassem empregos mais estruturados, por meio de oficinas de produção. O excesso produzido era eventualmente vendido em permuta de outros bens e serviços. O trabalho, até então realizado em casa, acabou se afastando do ambiente familiar com o surgimento de fábricas e engenhos. As empresas se tornaram mais diversas, crescentes e complexas. Com o começo do segundo período da revolução industrial (de 1850 até a Segunda Guerra Mundial), o conceito estratégico começou a se difundir, motivando novas formas de gestão nas organizações. No Brasil, as empresas familiares têm contribuído para o progresso econômico do país (SILVA; LOZADA; VILLANI; FERREIRA; XARÃO, 2019).

Segundo Prado (2023), independentemente do capital, tamanho e ramo de atividade da empresa podemos elencar entre as questões básicas das famílias empresárias:

- Mudanças na estrutura familiar, pode ter um efeito positivo ou negativo nas relações familiares e, conseqüentemente, no resultado e estabilidade da empresa e/ou patrimônio familiar?
- Como as tendências comportamentais para as novas gerações, os resultados e a estabilidade da empresa e/ou do patrimônio familiar?
- Em que medida, redigido ou não, o atual modelo de governança é sustentável no curto, médio e longo prazo?
- Como poder ou deveria considerar modelos de governança que crie valor sustentável e permitem que as gerações futuras evoluam e se aprimoram, promovendo relacionamentos saudáveis entre seus membros;

- Que alternativas de políticas, documentos, organizações, regras e princípios devem ser considerados nos próximos cinco a dez anos?
- Como podemos apoiar e encorajar a próxima geração de empreendedores?

Essas questões acima precisam ser analisadas, pensadas, debatidas e documentadas na organização, pois elas serão úteis na tomada de decisão a curto, médio e longo prazo. Segundo a autora Prado (2023), ela ainda aborda o seguinte questionamento: por que as famílias devem estar estrategicamente alinhadas?

- Acima de tudo, aprender a abordar, ponderar e responder às perguntas acima pode transmitir grande conforto às famílias empreendedoras e elucidar muito as estratégias de curto, médio e longo prazo;
- É natural que ao longo do tempo todas as famílias, passem por uma mudança significativa, para melhor ou para pior. Tudo está em constante mudança, famílias empreendedoras e empresas familiares não são exceção;
- Além de aliviar tais “inconvenientes”, a coesão familiar estratégica tem benefícios potenciais, como promover a convivência e o empreendedorismo entre os membros da geração mais nova, muitas vezes separados fisicamente.

Nesse sentido, pode proporcionar, por exemplo, a identificação e promoção de potenciais sinergias que resultem no desenvolvimento de novos negócios, que, de fato, possam sustentar e garantir a sustentabilidade patrimonial de longo prazo da família.

Nessa perspectiva, Oliveira (2010), menciona que o planejamento estratégico da empresa familiar é definido como uma estrutura administrativa que possibilita estabelecer o rumo a ser seguido pelo negócio familiar, explorando um maior nível de interação com o meio empresarial e suas sucessivas e fortes transformações.

Segundo Oliveira (2010), a asserção de que o planejamento estratégico contempla todo o sistema empresarial exige a percepção de que esse todo também pode evidenciar uma empresa ou um grupo de negócios, bem como uma medida estratégica de negócios, conforme o caso.

Assim, após a elaboração do planejamento estratégico, a organização desenvolve o planejamento tático do negócio familiar, deve ser compreendido como uma metodologia administrativa que visa otimizar, um âmbito no resultado da empresa

familiar, visando uma circunstância futura esperada que esteja impecavelmente conectada às diretrizes definidas no processo de planejamento estratégico (OLIVEIRA, 2010).

Segundo com Oliveira (2010), menciona que depois de desenvolvido o plano estratégico é muito importante para o negócio a elaboração do plano operacional da empresa familiar é, assim, definido como a formulação de uma metodologia de desenvolvimento e aplicação de resultados específicos a serem obtidos nas áreas funcionais do negócio familiar.

Nesse sentido, constata-se que o planejamento empresarial é um sistema dividido em vários níveis de subsistemas; certamente, tudo tem que estar impecavelmente conectado Oliveira (2010). Uma organização além de ser familiar, pode ser caracterizada como sendo uma micro e pequena empresa.

No Brasil, a Lei Geral das Micro e pequenas empresas. Criada em 2006 para regulamentar e disposto na Constituição Brasileira, oferece incentivos diferenciados para micro e pequenas empresas (SEBRAE, 2013).

Segundo um levantamento realizado pelo Sebrae com base em dados do Classificador Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) revela que a criação de pequenos negócios no ano 2022, apresentou declino de (7 %) em relação a 2021, mas ainda superior ao valor registrado anteriormente a pandemia Covid (SEBRAE, 2023).

Contudo, um dado importante que indica uma possível melhora no meio de negócios no país foi o fato de o número de pequenos negócios abertos no ano de 2022, ter sido o maior dos últimos quatro anos. Essa classe de negócios geralmente requer um investimento inicial maior e um tempo de planejamento maior do que o necessário para a criação de microempresas ou MEI (Microempreendedor Individual). (SEBRAE, 2023).

Segundo Kotler & Keller (2006), define desta forma serviço, sendo qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, onde uma parte pode oferecer a outra, não resultando em propriedade de nada. Sua execução pode estar ou não ligada a um produto concreto.

Além disso, os autores, mencionam que o componente serviço pode ser uma parte secundária ou principal da oferta total. Sendo as categorias de oferta ao mercado:

- Bem tangível: oferta de um bem tangível, não há nenhum serviço associado ao produto;
- Bem tangível associado a produtos: observa-se que quando mais tecnologicamente sofisticado for o produto, mais suas vendas dependerão da qualidade e da disponibilidade dos serviços ao consumidor;
- Híbrida: oferta tanto de bens como serviços;
- Serviço principal associado ao bem secundário: serviço principal com serviços adicionais ou bens de apoio;
- Serviço puro: o serviço propriamente dito.

No sentido, de se manter atuante Lemes e Pisa (2019), menciona que algumas condições básicas para a sucessão e crescimento das MPE (Micro e Pequena Empresa):

Além de analisar o ambiente (externo e interno) e as características do gestor, ao considerar iniciar um novo negócio, há outros fatores. que requerem atenção especial, por exemplo, para avaliar a gravidade das barreiras a novos entrantes decorrentes da concorrência estabelecida. Precisa atentar-se ao nível de sazonalidade do seu produto ou serviço. Esses fatores podem afetar o desempenho da empresa que é mais ou menos nocivo para a continuidade de curto prazo (LEMES E PISA, 2019).

Segundo Lemes e Pisa (2023), além de uma boa gestão e da experiência e motivação do empreendedor, temos ainda outros fatores a considerar, que se prendem com o ambiente externo, como o governo e as instituições destinadas a promover o empreendedorismo, que se podem traduzir em políticas governamentais de incentivo, de recursos públicos, fontes de financiamento, além do apoio de outras instituições, como universidades, incubadoras, investidores anjos, grandes empresas, entre outras possibilidades.

Após apresentar alguns conceitos sobre empresa familiar e micro e pequena empresa, no próximo capítulo, será apresentado a metodologia da pesquisa, como foi obtidos os dados do presente estudo.

### 3. METODOLOGIA

Nesse capítulo, serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados na elaboração desse estudo, cuja finalidade alcançar os objetivos elencados. Dessa forma, nessa parte serão abordadas a classificação da pesquisa, técnica de coleta dos dados e a análise e interpretação dos dados do estudo.

#### 3.1. CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa pode ser definida segundo Gil (2008), como o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico, assim o objetivo primordial da pesquisa é encontrar respostas para problemas através do emprego de procedimentos científicos. A pesquisa pode ser classificada como sendo de natureza aplicada, o autor, menciona que, sua característica principal é a relevância de aplicação, emprego e consequências práticas dos saberes.

Em relação ao método de abordagem a presente pesquisa caracterizada de cunho qualitativo, visa a ampliar o aprendizado obtido, preocupa-se com o comportamento dos acontecimentos. Para Gerhardt e Silveira (2009), busca a profundidade da compreensão dos conhecimentos adquiridos, este método preocupa-se com os aspectos da realidade e que não podem ser quantificados, trabalha com as crenças, valores e atitudes nas relações. Nesse sentido, o presente estudo justifica-se como sendo uma abordagem de cunho qualitativo, devido a sua pesquisa realizada junto ao gestor da empresa do ramo elétrico no município de Chapecó – SC, a qual possibilitou realizar um diagnóstico organizacional, bem como a elaboração de uma proposta de planejamento estratégico que melhor atender as necessidades da empresa.

Ademais, pode-se classificar essa pesquisa como sendo de caráter descritivo, pois descreve características de determinada população (GIL, 2002). Nessa perspectiva, a pesquisa se institui como descritiva pois relata as ações da organização e do mercado a qual está inserida, portanto expõe a real situação da empresa.

Do ponto de vista dos procedimentos metodológicos o presente estudo caracteriza-se como pesquisa bibliográfica e documental, por basear-se em livros e sites sobre o tema abordado, será verificado a documentação da organização, como: os registros da mesma. Nesse sentido a pesquisa é um estudo de campo, pois foi

necessário ir a campo para coletar as informações necessárias para a elaboração do planejamento estratégico.

### 3.2. TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Como técnica de coleta de dados, o presente estudo se utilizou de um roteiro de entrevista semiestruturada conforme Apêndice A, para a realização da entrevista com o proprietário do estabelecimento, buscou-se elaborar as questões para todas as áreas envolvidas, para o melhor detalhamento e obtenção das respostas, para a elaboração do planejamento estratégico.

A entrevista com o gestor da organização, ocorreu em quatro encontros, assim viabilizou uma melhor comunicação, assim a conversa fluiu de maneira mais clara e espontânea, obtendo assim os dados pertinentes ao funcionamento da organização desde a sua criação até os dias atuais. Em relação aos dados secundários esse foram obtidos através de uma pesquisa bibliográfica, baseada em livros, sites, artigos, para a contextualização de tema abordado e suporte para as demais análises.

### 3.3. ANÁLISE DOS DADOS

A análise e interpretação dos dados se diferem conforme menciona Lakatos e Marconi (2017), a análise é a tentativa de demonstrar as relações existentes entre os fatos estudados e outros fatores. E a interpretação é a ação intelectual que procura conceituar às respostas, vinculando-as a outros entendimentos. Segundo Prodanov e Freitas (2013), a análise e a interpretação ampliam-se com as evidências observadas, de acordo com a metodologia, as relações realizadas por meio do referencial teórico e acrescidas com o posicionamento do pesquisador.

Ademais, a análise de conteúdo é quantitativa ou qualitativa. Segundo Gil (2002), a análise qualitativa necessita de fatores, como a natureza dos dados coletados, a extensão da amostra, instrumentos de pesquisa e as interferências teóricas que nortearam a investigação.

Primeiramente realizou-se à análise das informações obtidas junto ao gestor, estruturando-as conforme a finalidade para a qual foram coletadas, explorando-a ao máximo para atender ao problema do presente estudo. Sequentemente, de posse das

informações já apuradas, realizou-se sua interpretação por meio da análise do texto com o intuito de fornecer respostas claras e acessíveis ao tema dessa pesquisa.

Em seguida, as informações do ambiente interno e externo foram então analisadas, classificando pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças. Finalizado esse passo, foi aplicada a matriz SWOT, que, por meio do próprio instrumento, buscou primeiramente especificar os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças que exercem forte influência no ambiente em que o negócio está inserido. Na sequência, definiu-se, o peso das variáveis de análise ambiental, de acordo com os impactos provenientes da organização, sendo: 1 (um) nada importante, 2 (dois) importante e 4 (quatro) muito importante. No último passo, as variáveis são, conseqüentemente, cruzadas.

Portanto, após o posicionamento estratégico utilizando a SWOT, identificaram-se os objetivos da empresa e as estratégias competitivas. Posteriormente, elaborou-se as ações utilizando a tabela 5W2H, descrevendo cada uma delas. E para finalizar foi elaborado uma ficha, para o controle e acompanhamento das ações propostas. Essa pesquisa para o desenvolvimento do planejamento estratégico, foi elaborada conforme o modelo demonstrado na Figura 2.

## 4. ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, será apresentada uma proposta de planejamento estratégico para a empresa Lider Eletric da cidade de Chapecó/SC. Para isso, foram analisados os dados coletados da empresa que possibilitou responder aos objetivos propostos nesse estudo, utilizando como base na sequência apresentada por Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2011), de acordo com a realidade da organização.

### 4.1. CONTEXTUALIZAÇÃO E HISTÓRICO DA EMPRESA

A organização Lider Eletric foi fundada em 2021 e iniciou suas atividades na cidade de Chapecó/SC. A sua criação ocorreu com o intuito de atender as necessidades das indústrias, quanto às suas necessidades de instalações e manutenções de máquinas e equipamentos elétricos.

A empresa possui sede própria, o socio-proprietário é Engenheiro Eletricista credenciado junto ao CREA, e atualmente conta com uma colaboradora que atua na área administrativa da organização. A organização vem passando por algumas mudanças nos últimos tempos, com desligamentos dos profissionais que atuavam na empresa, e a situação o cenário atual, optou-se por não aumentar mais o quadro de pessoal. Nesse sentido algumas atividades antes desempenhadas pela organização não serão mais desenvolvidas, dessa maneira a empresa resolveu adequar-se os serviços prestados conforme o quadro de pessoal atual, e atualmente oferta os seguintes serviços:

- Montagens de painéis elétricos, força e comando, quadros para correção de fator de potência, painéis para a automação industrial;
- Start-up de máquinas e equipamentos;
- Elaboração de projetos elétricos, projetos de infraestrutura, quadros de comando, adequações de NR-10 e 12 e/ou projetos personalizados;
- Eficiência energética: avaliação do consumo de energia do cliente e na elaboração do projeto de adequação, a fim de otimizar o uso da energia, gerando retorno econômico e ambiental;
- Laudos e medições.

Além dos serviços acima prestados, a empresa também oferta os seguintes produtos, que podem ser ou não customizados para atender as necessidades dos clientes:

- Quadro elétrico de tomadas;
- Painel QGBT;
- Painel CCM.

Mesmo com essa gama de serviços prestados/oferecidos os carros chefes da empresa como diz o proprietário é a elaboração de projetos elétricos e a montagens de painéis elétricos que são realizados para atender a necessidade do cliente.

De acordo com a entrevista com o gestor, o mesmo relata que cerca de 100% de seus clientes, chegaram até a organização por conhecer o trabalho prestado ou por indicação de quem conhece o trabalho, esses clientes se subdividem em empresas que atuam no segmento da cadeia florestal e outras empresas do mesmo ramo, empresas de máquinas que motivos técnicos acabam solicitando os serviços prestados.

#### 4.2. DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO

Conforme anteriormente abordado na fundamentação teórica desse estudo compreender as concepções de negócios relaciona-se às perspectivas que os clientes possuem aos seus serviços e soluções, ou seja, os consumidores não desejam adquirir apenas bens ou serviços, eles supõem que suas necessidades sejam atendidas.

Com o intuito, para alcançar a melhor definição do negócio, foram realizados alguns questionamentos com o gestor, conforme abordado Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2011, p. 53-69):

Quadro 2: Definindo o negócio.

ETAPAS	QUESTOES SUGERIDA	RESPOSTAS
1ª Identificação do negócio	Quem é mesmo seu cliente?	Empresas de todo Brasil, que necessitam de soluções técnicas especializadas.

	Qual o benefício que o seu cliente efetivamente procura ao comprar ou usar seu produto ou serviço?	Soluções ágeis e eficazes que, que termine com o seu problema em questão.
	Quem são e quais serão nossos concorrentes?	Empresas do mesmo segmento.
2ª Checagem da consistência do negócio atual	Com o negócio atual, sua empresa terá sucesso no século XXI?	Sim, pois a mesma sempre está atenta as mudanças no mercado.
3ª Adequação do negócio ao século XXI	Considerando as respostas anteriores, você está apto em projetar o negócio da sua empresa para o século XXI?	Sim, com as mudanças tecnológicas a organização precisa sempre estar atenta as novas inovações no seu segmento de mercado, assim oferecendo produtos e serviços que melhor atendem a necessidade de seu cliente.

Fonte: Adaptado Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2011).

Dessa forma, após a obtenção das respostas do quadro acima, o gestor conseguiu definir o seu negócio como: **“Oferecer soluções técnicas especializadas, conforme as necessidades dos clientes”**.

Com a compreensão da definição do negócio, o próximo passo será a definição da missão.

#### 4.3. DEFINIÇÃO DA MISSÃO

A definição da missão é muito importante, pois é a compreensão de ser de uma organização. Como a Lider Eletric não possuía uma missão definida a mesma foi proposta, com o auxílio das propostas do gestor.

Assim a missão ficou definida: **“Oferecer ao mercado soluções elétricas eficientes, que atendam as necessidades de nossos clientes, com produtos e serviços com qualidade e viabilidade econômica”**.

Após, a elaboração da missão, o próximo passo é a definição dos princípios.

#### 4.4. PRINCÍPIOS E VALORES

Os valores organizacionais precisam ter um forte elo com os assuntos éticos e morais da empresa (OLIVEIRA, 2018). Como a empresa não possuía seus princípios

e valores definidos, foi elaborado, conforme, os ideais que o gestor acredita que precisa ser seguido. Abaixo segue, os princípios e valores desenvolvidos para a Lider Elétric:

- Satisfação dos clientes;
- Qualidade e inovação.
- Ética e equidade;
- Reconhecimento, confiança e comprometimento com clientes e fornecedores.

Com a definição dos princípios e valores, na sequência será abordado a análise ambiental da organização, que podem auxiliar na tomada de decisão.

#### 4.5. ANÁLISE AMBIENTAL

A análise ambiental está correlacionada a condições presentes no macro e microambiente. Na análise do macroambiente tem por objetivo de entender as variáveis externas a empresa, as de natureza incontroleável, o papel dessa análise é entender o ambiente em que a empresa está inserida e permitir o aproveitamento de possíveis oportunidades criadas pelo ambiente ou mesmo proteger-se contra possíveis ameaças, nesse sentido são avaliados às variáveis econômicas, demográficas, sociocultural, políticas tecnológicas. No microambiente são os fatores como clientes, fornecedores, concorrentes, recursos humanos, financeiros, tecnológicos, físicos e agências reguladoras.

Em seguida, descrevemos os componentes do macroambiente e posteriormente os fatores do microambiente. Os componentes do microambiente podem ou podem influir direta ou indiretamente como uma organização opera.

##### 4.5.1. Demográfico

De acordo com o último Censo Demográfico realizado em 2010 possuía 190.755.799 habitantes, conforme prévia do Censo Demográfico de 2022 a população brasileira era de 207.750.291 habitantes, como podemos analisar a seguir:

Quadro 3: População brasileira 2022.

<b>BRASIL</b>	<b>POPULAÇÃO ESTIMADA (2022)</b>
	<b>207.750.291</b>

<b>REGIÃO NORTE</b>	<b>17.834.762</b>
<b>REGIÃO NORDESTE</b>	<b>55.389.382</b>
<b>REGIÃO SUDESTE</b>	<b>87.348.223</b>
<b>REGIÃO SUL</b>	<b>30.685.598</b>
<b>REGIÃO CENTRO -OESTE</b>	<b>16.492.326</b>

FONTE: Adaptado do IBGE. Diretoria de Pesquisas - DPE - Coordenação Técnica do Censo Demográfico - CTD (2022).

Ainda de acordo com as projeções da última previa do Censo de 2022, Santa Catarina, possuía 7.762.154 habitantes, a cidade de Chapecó - SC onde a empresa está localizada, possuía 251.150 habitantes, sendo considerada uma das cidades que mais gera movimento econômico no estado (IBGE, 2022).

Em conversa com o gestor, ele informou que a organização não presta apenas serviço no município de Chapecó, mas podendo estar presente, em todo o território nacional.

Conforme, o (CEMPRE) Cadastro Central de Empresas, em 2020 havia 5,4 milhões de empresas e outras organizações formais ativas, que em 31 de dezembro, abrangiam 52,7 milhões de pessoas, sendo 45,4 milhões como pessoal ocupado assalariado e 7,3 milhões na condição de sócios e proprietários. Os salários e outras remunerações pagos totalizaram R\$ 1,8 trilhão. O salário médio mensal foi R\$ 3 043,81, equivalente a 2,9 salários mínimos (IBGE, 2022).

Ainda o CEMPRE, afim de classificar a atividade econômica principal, desenvolvidas pelas empresas e outras organizações, utiliza o (CNAE 2.0) Classificação Nacional de Atividades Econômicas, a seguir no Quadro 4, conseguimos observar a quantidades de empresas e outras organizações no Brasil e no estado de Santa Catarina no ano de 2020, conforme a classificação das empresas segundo seções da CNAE 2.

Quadro 4: Empresas e outras organizações segundo as seções da CNAE 2.0.

<b>Classificação das empresas segundo seções da CNAE 2.0</b>		<b>Empresas e outras organizações Brasil</b>	<b>Empresas e outras organizações SC</b>
<b>Total</b>		<b>5989353</b>	<b>361858</b>
A	Agricultura, pecuária, produção florestal, pesca e aquicultura	133006	2537
B	Indústrias extrativas	14652	618
C	Indústrias de transformação	424541	42524
D	Eletricidade e gás	10130	860

E	Água, esgoto, atividades de gestão de resíduos e descontaminação	17390	1162
F	Construção	301766	23095
G	Comércio; reparação de veículos automotores e motocicletas	2059708	117022
H	Transporte, armazenagem e correio	272617	20816
I	Alojamento e alimentação	309345	19518
J	Informação e comunicação	181882	8578
K	Atividades financeiras, de seguros e serviços relacionados	185219	10359
L	Atividades imobiliárias	146972	12779
M	Atividades profissionais, científicas e técnicas	429270	23597
N	Atividades administrativas e serviços complementares	552744	31979
O	Administração pública, defesa e seguridade social	21858	1233
P	Educação	213882	9827
Q	Saúde humana e serviços sociais	334077	14532
R	Artes, cultura, esporte e recreação	75666	5276
S	Outras atividades de serviços	304364	15544
U	Organismos internacionais e outras instituições extraterritoriais	264	2

Fonte: Adaptado IBGE (2022).

Esses dados apontam que 6,04 % do total de empresas existentes no Brasil no ano de 2020, estavam localizados no estado de Santa Catarina. Ainda, segundo IBGE (2022), o número de empresas e outras organizações atuantes no município de Chapecó é 12.795 empresas, ou seja cerca de 3,55% do total de empresas existentes em Santa Catarina, atuantes nos diversos segmentos.

Conforme, informações divulgadas no site institucional da prefeitura de Chapecó, no ano de 2021, a cidade registrou a abertura de 6.667 novas empresas, destas 4.620 Micro Empresas Individuais, e 1.472 Micro Empresas. Desta maneira, segundo parecer da Diretoria de Desenvolvimento Econômico do Município, no final de 2021, Chapecó contava com 39.249 contribuintes ativos (CHAPECÓ, 2022).

Em virtude a da organização estudada, prestar serviço para vários segmentos, os dados apresentados são importantes, pois demonstram que a empresa pode ampliar e diversificar o número empresas atendidas.

#### 4.5.2. Econômico

Com o intuito de ponderar a economia, é essencial avaliar o PIB (Produto Interno Bruto), indicador primordial de análise de crescimento econômico. O PIB é a

soma de todos os bens e serviços finais produzidos por um país, estado ou cidade, geralmente em um ano. Conforme dados do IPEA (2023a) o PIB brasileiro no ano de 2022, foi registrado de R\$ 9,9 trilhões, registrando um crescimento acumulado de 2,9%, para evitar dupla contagem o PIB mede apenas os bens e serviços finais.

Conforme, dados divulgados no site institucional da prefeitura de Chapecó, a cidade em 2021, possuía a quarta economia de Santa Catarina, segundo a Secretaria de Estado da Fazenda, que publicou o Valor Adicionado, índice que engloba toda a produção no setor agropecuário, indústria e comércio. Segundo o Secretário de Fazenda de Chapecó, menciona que esse resultado é devido a força de toda a produção municipal, que vem da indústria, comércio e construção civil (CHAPECÓ, 2022).

Os bens e serviços finais que constituem o PIB são mensurados pelo preço pelo qual chegam ao consumidor, assim eles levam em conta os impostos sobre os produtos vendidos. PIB não é a riqueza total existente em um país. Na verdade, o PIB é uma medida do fluxo de novos bens e serviços finais produzidos durante um período de tempo. Se um país não produz nada durante um ano, seu PIB é zero (IBGE, 2023).

Em relação ao PIB de Santa Catarina temos os dados referentes ao ano de 2020 de R\$ 349.275 milhões, e desse total a parcela de R\$ 11.955 milhões vem da cidade Chapecó, onde a organização estudada está localizada (IBGE, 2023).

Desde o último trimestre de 2022, a evolução dos indicadores setoriais tem sinalizado desaceleração generalizada da atividade econômica brasileira. em decorrência da crise sanitária da covid-19, as principais limitações do crescimento da economia brasileira, antes associados à oferta, deslocaram-se para a procura. Este cenário manteve-se nos primeiros meses de 2023 e caracterizou-se por elevados níveis de incerteza, dificuldades financeiras e queda generalizada dos níveis de confiança (IPEA, 2023c).

Segundo as informações, referentes a janeiro de 2023, há uma projeção de uma acomodação da atividade econômica. O setor produtivo industrial, mesmo com o alívio das restrições de oferta, enfrenta uma situação desfavorável em termos de demanda interna, ficando com crescimento nulo de dezembro a janeiro. O setor de serviços, deverá sofrer uma queda de (-0,6%), mesmo recontando com a contribuição positiva do segmento de serviços familiares em janeiro, que deverá crescer 1 %. no setor do comércio, consideramos que as vendas no conceito ampliado e no restrito aumentem 0,5 % e 2 % (IPEA, 2023c).

Desde agosto de 2022, os indicadores de população ocupada, demonstraram um declínio, entretanto o indicador de rendimento médio real e massa salarial teve uma evolução mais positiva. Além disto, o aumento do salário-mínimo, o alargamento das medidas de transferência de renda, entre outros, podem manter o nível de renda, especialmente nas faixas de renda mais baixas (IPEA ,2023b).

Em conversa com o proprietário, devido a recessão econômica atual e as incertezas financeiras, tem realizado a contenção dos investimentos, evitando novas admissões e buscando novos clientes potenciais.

### **4.5.3. Sociocultural**

Compreender as seções socioculturais, auxilia os líderes no entendimento da população, assim, o nível de escolaridade, saúde e renda referentes ao desenvolvimento humano são fatores ponderados.

O mundo se tornou mais complexo e as feridas da era pandêmica do COVID-19 estão ecoando pelo mundo. Segundo o (PNUD), Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, o (IDH) Índice de Desenvolvimento Humano, que mensura a saúde a educação e o padrão de vida de um país diminuiu por dois anos consecutivos. Sendo a primeira vez em 32 anos que o relatório existe. Este é um declínio histórico que regressou o índice aos níveis de 2016 e eliminou o progresso em direção aos (ODS) Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (PNUD, 2022).

O desenvolvimento humano visa auxiliar as pessoas a conduzirem vidas que enriqueçam, ampliando suas habilidades além dos resultados de bem-estar para incluir a autodeterminação e as liberdades. O estudo ainda aponta, que o uso da internet diminui a interação off-line, a participação política e várias formas de ativismo cívico e cultural. As implicações da mudança do digital pela realidade são complexas e ainda mais à medida que o mundo virtual, invade o espaço. O Cyberbullying é um problema nas redes sociais. Às vezes, isso se traduz em violência ou política real. O vício digital é um problema real (PNUD, 2022).

Contudo, podemos estar enfrentando uma crescente desconexão entre o que é essencial para percorrer novas incertezas, interagindo com o estado atual das coisas, classificadas por transcrições sociais e as condutas moldados pela circunstância social, cultura e narrativas. A relação de forças, magnitude, velocidade, interconexão. e as consequências desconhecidas isso torna o caminho do

desenvolvimento menos claro e mais aberto. O que deve tornar-se a seguir não pode mais ser negligenciado. A progressão linear, na qual os países de baixa renda perseguir os países de alta renda, é menos relevante. Por um lado, todas as nações em desenvolvimento estão trabalhando juntas para mapear um novo caminho do mundo, trabalhando juntos ou não (PNUD, 2022).

O estudo ainda descobre no desenvolvimento humano baseado na natureza pode conservar e aprimorar os meios naturais, protegendo as pessoas de choques, promovendo a segurança econômica e alimentar e expandindo as opções disponíveis para eles. Por outro lado, o investimento em bens comuns globais também é necessário. O novo complexo de dúvida é muitas vezes projetado por fenômenos globais, e responder a ele necessita de uma cooperação global (PNUD, 2022).

O relatório, apresenta os índices de desenvolvimento humano, para cerca de 191 países e os agrupa da seguinte maneira: 0 a 0,549 - Baixo; 0,550 a 0,699 –Médio; 0,700 a 0,799 – Elevado; e acima de 0,800 –Muito Elevado. Nesse sentido o IDH em 2021 do Brasil foi de 0,754, classificando se como um IDH Elevado (PNUD, 2022).

Em relação ao ranking dos estados de 2021, Santa Catarina está na 3ª na posição com o IDH 0,792, classificando se com um IDH Elevado. Já o município de Chapecó em 2010, apresentava um IDH de 0,790, classificando se com um IDH Elevado, ocupando a 67ª posição no estado (IBGE 2010-2022).

#### **4.5.4. Político-Legal**

Quanto ao ambiente político-legal está ligado com as leis e órgãos, normas e regulamentações que comandam as organizações. Ao utilizarmos o critério de faturamento a Lider Eletric, condiz, como uma Empresa de Pequeno Porte, enquadrando-se pela tributação, como Empresa do Simples Nacional, conforme a Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006 (BRASIL, 2006). No entanto, existem algumas regras que devem ser seguidas e cumpridas:

Art. 3º -A sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei no 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil), devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que:[...]  
II -No caso de empresa de pequeno porte, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais) (BRASIL, 2006).

O Simples Nacional visa desburocratizar, pois é um regulamento compartilhado de recolhimento, arrecadação e fiscalização aplicável às micro e pequenas empresas, facilitando o pagamento de tributos e obtendo vantagens tributária competitivas (BRASIL, 2006).

No âmbito municipal, a organização necessita estar em dia com algumas obrigações é a obtenção do alvará de funcionamento, o qual é expedido anualmente.

No que diz respeito aos aspectos trabalhistas, a entidade atua de acordo com a principal legislação, nomeada Consolidação das leis do Trabalho (CLT), regulamentada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 01 de maio de 1943. Esta lei compõe normas para os regulamentos individuais ou coletivos de trabalho (BRASIL, 1943). Outro ponto importante em relação aos trabalhadores são os programas da saúde ocupacional, que precisam estar de acordo com a legislação e que precisam ser realizados uma vez por ano.

Devido ao setor em que a organização atua e aos serviços que presta, o socio proprietário possui registro junto ao CREA (Conselho Regional de Engenharia e Agronomia de Santa Catarina).

#### **4.5.5. Tecnológico**

Atualmente, segundo entrevista com o gestor, a organização possui um sistema que controla toda a parte de gestão financeira, isto permite-lhe criar relatórios de gestão que possibilitam gerir aspetos importantes relacionados com a gestão empresarial.

No que se refere-se à comunicação, a organização utiliza seguintes aplicativos de comunicação (WhatsApp, e-mail) são manipulados no dia a dia, seja para passar orçamentos e receber orçamentos como para contato direto com clientes e fornecedores. Em relação a utilização da internet como uma ferramenta de publicidade, hoje a empresa conta com site próprio, e nas redes sociais: Instagram, Facebook e no LinkedIn, essas plataformas auxiliam a empresa para abrir novos negócios, na publicação de serviços realizados e na promoção da divulgação das vagas de emprego.

Na análise realizada na empresa no ano de 2023, identificou-se que a grande maioria de seus clientes conhecem a empresa por indicações de outros clientes, isso

indica a necessidade de estar melhor gerindo e utilizando os canais de comunicação da empresa, para ampliar o número de clientes e conhecedores da empresa.

#### **4.5.6. Ecológico**

No aspecto ecológico refere-se o comportamento da empresa na preservação ambiental, em suas ações relacionadas a conservação do meio ambiente. No cotidiano interno da Lider Eletric realiza a separação devida do lixo produzido em seu estabelecimento.

Os resíduos são separados conforme a sua destinação, os relacionados à reciclagem e os restos orgânicos são separados e encaminhados para recolhimento da coleta seletiva do município de Chapecó-SC. O cobre é outro material, que a organização, também faz a outra separação desse material, e assim destinando corretamente esse tipo de lixo.

Depois que os componentes do macroambiente são concluídos, o microambiente é analisado. O microambiente é composto por elementos relacionados a clientes, concorrentes, fornecedores, recursos humanos, físicos, financeiros e tecnológicos.

#### **4.5.7. Clientes**

Atualmente, a Lider Eletric, possui uma média de 15(quinze), clientes, esses clientes e parceiros são empresas do mesmo ramo elétrico, empresas de máquinas e equipamentos, e ainda empresas da cadeia de segmentos florestal e de alimentos.

Na análise documental, observou-se que a grande maioria desses clientes está concentrado na cidade de Chapecó/SC, identificou-se que cerca de 70% do faturamento da organização provém desses clientes.

#### **4.5.8. Concorrentes**

Concorrentes são empresas competindo pelo mesmo mercado, utilizando mesmas estratégias, competindo pelos mesmos fornecedores, enfim, competindo em uma parte do ambiente de negócios. O nível de competição pode distinguir outras empresas como concorrentes diretas e indiretas (KUAZAQUI, 2016).

Nesse sentido, conforme conversa com o proprietário, o mesmo informou que alguns clientes do mesmo segmento elétrico, podem ser seus concorrentes diretos ou indiretos, alguns desses clientes/concorrentes são empresas de maior porte e outras empresas do mesmo porte, que por não possuir ou dispor em dado momento de pessoal qualificado para executar/desempenhar determinado serviço/atividade acabam contratando os serviços da organização para realizá-los. Desse modo, esses clientes/ concorrentes podem ser dados como concorrentes diretos ou indiretos, dependendo do serviço a ser prestado.

Além dos clientes/ concorrentes, o gestor informou que ainda há os concorrentes que prestam o mesmo serviço/ produto, no quadro 5, foram a apontados os principais concorrentes da organização. Os pontos de inferioridade, igualdade e superioridade, possuem um critério subjetivo, por ser elaborado a partir dos conhecimentos que o proprietário tem em relação a concorrência.

Quadro 5: Concorrentes.

	Qualidade	Preço	Ponto Comercial	Atendimento	Divulgação	Credibilidade
<b>Concorrentes 01</b>	Igual	Inferior	Superior	Igual	Superior	Superior
<b>Concorrentes 02</b>	Igual	Superior	Superior	Igual	Igual	Igual
<b>Concorrentes 03</b>	Igual	Igual	Superior	Igual	Superior	Superior
<b>Concorrentes 04</b>	Igual	Igual	Igual	Igual	Igual	Igual
<b>Concorrentes 05</b>	Igual	Superior	Superior	Igual	Superior	Superior
<b>Concorrentes 06</b>	Igual	Superior	Superior	Igual	Igual	Superior

FONTE: Elaborado pela autora, (2023).

Como podemos perceber, em relação a qualidade e atendimento, no serviço prestado e a empresa Lider Eletric, possui a mesma igualdade dos demais concorrentes citados no Quadro 5.

Em relação ao preço da concorrência, temos uma empresa que possui menor preço, pois estar mais tempo no mercado, três possuem preço superior e duas preços iguais aos praticados pela organização estudada.

Quanto ao ponto comercial, cinco concorrentes foram apontadas, com ponto comercial superior, devido ao seu tamanho e localização, um negócio possui localização parecida e tamanho igual à da Lider Eletric.

Ademais, relacionado a divulgação, três concorrentes acabam divulgando mais as suas marcas, são as que possuem pessoal voltado para fazer esse tipo de serviço, as outras três empresas se igualam a divulgação da Lider Eletric.

Em relação a credibilidade, as quatro concorrentes, que possuem maior credibilidade são as organizações que estão a mais tempo no mercado, as demais empresas se equiparam a empresa estudada.

Ainda em entrevista com o proprietário, o mesmo relata que tem ciência que é difícil competir com empresas que estão no mercado a bastante tempo, pois geralmente, algumas empresas buscam essas organizações por conhecerem seus serviços de longa data, e que algumas vezes acabam pegando o serviço, para não dar oportunidade que as outras empresas conheçam os serviços prestados pelas novas organizações.

#### 4.5.9. Fornecedores

A organização, possui cerca de 50(cinquenta) fornecedores, entretanto as compras realizadas são distintas, sendo desde material de uso e consumo, comercialização e industrialização. Em seguida, será abordado os principais fornecedores:

Quadro 6: Principais fornecedores.

EMPRESAS	PRINCIPAIS ITENS FORNECIDOS	LOCALIZAÇÃO
Inecel	Eletro Calha	Jaraguá (SC)
Eletroled	Materiais elétricos diversos	Joinville (SC)
DZ materiais elétricos	Materiais elétricos diversos	Chapecó (SC)
Loja do mecânico	Ferramentas diversas	São Paulo (SP)
Mepar Ferragens e Ferramentas	Ferramentas diversas	Chapecó (SC)
Elesys Sistemas Elétricos	Materiais para identificação e montagem de painéis elétricos.	Guarulhos (SP)

FONTE: Elaborado pela autora, (2023).

As compras, são realizadas conforme a necessidade de aquisição de novos materiais, seja ela para novos projetos, manutenção. Essas solicitações, anotadas e posteriormente, feitas as cotações com os fornecedores, posteriormente realizada a compra. Questionado se há alguma adversidade para a aquisição desses insumos, o proprietário informou que em virtude da pandemia do Covid – 19, alguns produtos chegam a demorar até 90 dias para chegar, devido à falta de insumos para a

fabricação do mesmo, o que tem gerado atraso para entregar alguns projetos. Por outro lado, a logística para a entrega é algo muito rápido, dependendo do local de saída.

#### **4.5.10. Definição do Ambiente Interno**

Na análise interna foram examinados todos os pontos fortes e fracos da organização. Ou seja, a empresa será analisada globalmente observando aspectos relacionados a recursos humanos, financeiros, físicos e tecnológicos, buscando sempre avaliar os pontos positivos e negativos, com o objetivo de tornar a análise fundamental para o conhecimento.

Como já mencionado a organização, possui sede no município de Chapecó-SC, o local é amplo onde realiza a montagem dos quadros elétricos e possui o seu estoque de matérias e ferramentas.

Entretanto, há alguns pontos negativos, as ações de marketing, são insuficientes para ampliar a cartela de clientes, mesmo com *site*, e midas sociais ativas, poucos clientes chegam até a empresa por esses meios. Algumas soluções já foram pensadas para aumentar o número de clientes, uma seria a criação de um portfólio com os serviços e produtos prestados, sendo apresentado para os novos clientes de forma virtual ou física com agendamento prévio.

Para melhorar o dinamismo, dos serviços a serem executados, a organização adotou o método Kanban, dessa forma as tarefas ficam mais fáceis de serem visualizadas e realizadas conforme a suas datas de entregas. A empresa também conta com o software de gestão, que possibilita, gerenciar melhor o negócio, devido as atividades desempenhadas, faz se necessário a empresa possuir outros softwares para a realização desenhos técnicos, e ainda outros equipamentos de aferição como o Miliohmímetro digital que possibilita a leitura do aterramento conforme a NBR 5419.

Portanto, a organização sempre está atenta as inovações tecnológicas e sempre que possível, busca incorporá-las na empresa, pois elas muitas vezes, fazem que o serviço prestado se torne mais ágil e eficiente e ainda, faz com que possibilite a incrementação de novos serviços ou clientes.

Com a definição do clima organizacional, foi elaborada a matriz SWOT, que identifica as oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos do negócio.

#### 4.6. ANÁLISE SWOT

A análise da matriz SWOT exibirá as variáveis oportunidades, ameaças, forças e fraquezas, que serão analisadas individualmente e será identificada a relevância de cada uma delas, a realização é imprescindível para o negócio conhecer seu ambiente. A análise SWOT, foi realizada a partir dos dados coletados na organização. A primeira fase da análise ocorre por meio da investigação de fatores ambientais relevantes, como podemos observar a seguir no quadro 7, a identificação dos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades.

Quadro 7: Identificação dos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades.

FATORES AMBIENTAIS INTERNOS	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
Qualidade nos serviços prestados	Ausência de estratégias de marketing
Clientes fidelizados	Não utilização de indicadores para analisar a empresa
Software para desenhos técnicos	Inexistência de pós-venda/serviço
Profissionais qualificados	Empresa pouco conhecida
FATORES AMBIENTAIS EXTERNOS	
Oportunidades	Ameaças
Lançamento de novos produtos	Recessão econômica e financeira do país
Ampliar o raio de atendimento	Aumento do custo da matéria-prima
Adquirir equipamentos para medição e análise	Concorrentes

FONTE: Elaborado pela autora (2023).

Com a identificação dos pontos fortes e ameaças e oportunidades realizado, se faz fundamental pontuá-los, assim os fatores muito importantes recebem a pontuação 4, os importantes ganham 2, e os pouco importantes ficam com 1 ponto. Como podemos observar no quadro 8, a categorização dos fatores:

Quadro 8: Categorização dos fatores.

PONTOS FORTES		
ITEM	DESCRIÇÃO	CATEGORIZAÇÃO
1	Qualidade nos serviços prestados	4
2	Clientes fidelizados	2
3	Software para desenhos técnicos	4
4	Profissionais qualificados	2
PONTOS FRACOS		
ITEM	DESCRIÇÃO	CATEGORIZAÇÃO

5	Ausência de estratégias de marketing	4
6	Não utilização de Indicadores para analisar a empresa	2
7	Inexistência de pós-venda/serviço	2
8	Empresa pouco conhecida	4
<b>OPORTUNIDADES</b>		
<b>ITEM</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>CATEGORIZAÇÃO</b>
9	Lançamento de novos produtos	2
10	Ampliar o raio de atendimento	4
11	Adquiri Equipamentos para medição e análise	2
<b>AMEAÇAS</b>		
<b>ITEM</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>CATEGORIZAÇÃO</b>
12	Recessão econômica e financeira do país	4
13	Aumento do custo da matéria-prima	4
14	Concorrentes	1

FONTE: Elaborado pela autora (2023).

Depois de concluir essa etapa de categorização, a próxima etapa é cruzar os dados na matriz SWOT, que pode ser usada para determinar qual dos quadrantes tem a pontuação mais alta. Tudo isso com o objetivo de sugerir estratégias e melhorias de acordo com as realidades da empresa expostas na seção acima. Demonstrado na Figura 4, o cruzamento desses dados:

Figura 4:Matriz SWOT Lider Eletric.

				AMBIENTE EXTERNO							
				OPORTUNIDADES				AMEAÇAS			
				Lançamento de Novos Produtos	Ampliar o raio de atendimento	Adquir Equipamentos para Medição e Analise	SUBTOTAL	Recessão Econômica e Financeira do País	Aumento do Custo da Matéria-Prima	Concorrentes	SUBTOTAL
				2	4	2		4	4	1	
AMBIENTE INTERNO	FORÇAS	Qualidade nos serviços prestados	4	6	8	6	20	8	8	5	21
		Clientes Fidelizados	2	4	6	4	14	6	6	3	15
		Software para desenhos técnicos	4	6	8	6	20	8	8	5	21
		Profissionais Qualificados	2	4	6	4	14	6	6	3	15
		<b>SUBTOTAL</b>		<b>20</b>	<b>28</b>	<b>20</b>	<b>136</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>16</b>	<b>144</b>
	FRAQUESAS	Ausência de Estratégias de Marketing	4	6	8	6	20	8	8	5	21
		Não utilização de Indicadores para analisar a empresa	2	4	6	4	14	6	6	3	15
		Inexistência de Pós-Venda/Serviço	2	4	6	4	14	6	6	3	15
		Empresa pouco conhecida	4	6	8	6	20	8	8	5	21
		<b>SUBTOTAL</b>		<b>20</b>	<b>28</b>	<b>20</b>	<b>136</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>11</b>	<b>123</b>

FONTE: Elaborado pela autora (2023).

Com base nesse cruzamento de variáveis, é possível compreender quais variáveis de cada quadrante possuem os maiores escores e, portanto, as de maior relevância para a organização. Esses elementos mais importantes serão expostos em quadros, com as variáveis mais importantes da interseção de pontos fortes e oportunidades expostas a seguir, como podemos observar no Quadro 9:

Quadro 9: Pontos fortes e oportunidade com maior pontuação.

OPORTUNIDADES X PONTOS FORTES	
10- Ampliar o raio de atendimento	1- Qualidade nos serviços prestados
	3- Software para desenhos técnicos

FONTE: Elaborado pela autora (2023).

As oportunidades identificadas após a criação da matriz SWOT possibilita contemplar as direções que podem ter um impacto significativo na organização estudada, no médio e longo prazo. No entanto, o resultado do cruzamento entre as oportunidades reveladas no negócio e os pontos fortes mais importantes da organização evidenciou a necessidade de ampliação de novos clientes. No entanto, vale destacar os pontos fortes da organização, que podem ser um bom aliado para alcançar os novos clientes, ou seja fazer com que essa oportunidade seja algo mensurável.

Em seguida, o Quadro 10, mostra os pontos fracos e oportunidades com maior pontuação.

Quadro 10: Oportunidades e pontos fracos com maior pontuação.

<b>OPORTUNIDADES X PONTOS FRACOS</b>	
<b>10 - Ampliar o raio de atendimento</b>	<b>5 - Ausência de estratégias de marketing</b>
	<b>8 - Empresa pouco conhecida</b>

FONTE: Elaborado pela autora (2023).

Como podemos observar os pontos fracos evidenciados, precisam ser pensados estrategicamente, pois eles atuam de maneira negativa, fazendo com que a oportunidade apresentada seja difícil de ser alcançada.

No próximo Quadro 11, conseguimos identificar os pontos fortes e ameaças com maior pontuação.

Quadro 11: Pontos fortes e ameaças com maior pontuação.

<b>AMEAÇAS X PONTOS FORTES</b>	
<b>11 - Recessão econômica e financeira do país</b>	<b>1- Qualidade nos serviços prestados</b>
<b>12 - Aumento do custo da matéria-prima</b>	<b>3- Software para desenhos técnicos</b>

FONTE: Elaborado pela autora (2023).

No cruzamento da matriz SWOT, observa-se que na interseção de ameaças e forças, foi o quadrante com maior pontuação, ou seja, a organização precisa estabelecer políticas de potencial defensivo, para poder manter-se no mercado, mesmo com pontos fortes que possibilitam minimizar essas ameaças. Em seguida, o último quadrante é o cruzamento das ameaças, com as fraquezas, que será demonstrado no Quadro 12:

Quadro 12: Fraquezas x Ameaças.

AMEAÇAS X PONTOS FRACOS	
11 - Recessão econômica e financeira do país	5 -Ausência de estratégias de marketing
12 - Aumento do custo da matéria-prima	8-Empresa pouco conhecida

FONTE: Elaborado pela autora (2023).

Os fatores do quadrante sobrevivência, foram pontuados a recessão econômica e financeira atual e o aumento dos custos de matéria prima, entretanto em relação dos pontos fracos, se faz necessário criar estratégias, a fim de auxiliar a organização se manter ativa no mercado.

Assim, com o término dos cruzamentos das ameaças com os pontos fracos e fortes e das oportunidades com os pontos fracos e fortes, conseguimos alcançar os objetivos que serão apresentados, entretanto a seguir definiremos a visão organizacional.

#### 4.7. DEFINIÇÃO DA VISÃO

A visão determina aonde o negócio quer alcançar e como quer ser identificada por seus clientes, mercado e acionistas e qual o tempo necessário para alcançar essa posição. Como a organização estudada não possui valores definidos, essa foi desenvolvida, conforme os anseios e expectativas do gestor.

Dessa forma, a visão proposta para a Lider Eletric foi a seguinte:” **Ser uma empresa referência, em oferecer soluções técnicas especializadas, que atendam às necessidades dos clientes, apresentado soluções inovadoras”.**

#### 4.8. DEFINIÇÃO DO OBJETIVO

A definição dos objetivos organizacionais, é importante pois auxiliam a situar a empresa, informando suas ações, intervindo no andamento dos negócios integrando a racionalidade ao processo de tomada de decisão.

Como a organização busca ser referência na prestação de serviços técnicos especializados e busca ampliar seu raio de atendimento, assim ficou definido para a Lider Eletric o objetivo: **“Ampliar a cartela de clientes na prestação de serviços técnicos especializados, e fidelizando, seguidamente fortalecer a marca, e assim aumentando a rentabilidade do negócio”.**

Com a definição do objetivo, podem ser implementadas estratégias competitivas com as quais se deseja atingir esse objetivo e que são expostas em seguida.

#### 4.9. DEFINIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

A estratégia competitiva representa como um negócio se esforçará para obter seus objetivos. Como a Lider Eletric, não possui estratégias definidas, foram elaboradas as seguintes estratégias como podemos observar no quadro 13.

Quadro 13: Estratégias competitivas.

<b>ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS</b>	
1	Ampliar a participação de mercado
2	Fortalecer a marca
3	Fortalecer a gestão financeira da empresa
4	Garantir a satisfação do cliente

FONTE: Elaborado pela autora, (2023).

Com base nas estratégias elaboradas, será possível desenvolver planos de ação para alcançar o objetivo proposto. No próximo tópico serão sugeridos planos de ação viáveis ao que foi exposto até aqui.

#### 4.10. DEFINIÇÃO DO PLANO DE AÇÃO

A fim de, assegurar a sua execução para cada estratégia foi definido um plano de ação. A seguir será delineado os principais pontos como: “o que? porque? quem? quando? como? e quanto?”. Para isso utilizaremos a ferramenta 5W2H, que apresenta funcionalidade e detalhamento em todas as etapas, contribuindo e ajudando os responsáveis pelo avanço das ações. Na sequência, serão apresentados os quadros com os planos de ação:

Quadro 14: Plano de ação para a estratégia 1.

<b>ESTRATÉGIA 1- Ampliar a participação de mercado</b>		
<b>O QUE? (WHAT)</b>	Listar Empresas potenciais a serem clientes	
<b>POR QUÊ? (WHY)</b>	Captar novos clientes	
<b>QUEM? (WHO)</b>	Auxiliar Administrativo e socio proprietário	
<b>ONDE? (WHERE)</b>	Chapecó e Região	
<b>QUANDO? (WHEM)</b>	<b>INICIO</b>	ago/23
	<b>FIM</b>	Indeterminado
<b>COMO? (HOW)</b>	Listar os possíveis clientes, com o perfil desejado, após fazer contato telefônico, para encaminhar o portfólio de serviços/ produtos, e ainda se possível agendar uma visita técnica.	
<b>QUANTO (HOW MUCH)</b>	<b>TEMPO</b>	Sempre que necessário
	<b>DINHEIRO</b>	Custos inclusos no salário, em relação ao custo para a visita, ficou estipulado em até R\$150,00 para cada visitação.

FONTE: Elaborado pela autora, (2023).

Quadro 15: Plano de ação para a estratégia 2.

<b>ESTRATÉGIA 2- Fortalecer a marca</b>			
<b>O QUE? (WHAT)</b>	Atualizar o site organizacional da empresa	Utilizar de forma mais participativa os canais do Facebook. Instagram e LinkedIn	
<b>POR QUÊ? (WHY)</b>	Divulgar a organização, com os serviços / produtos e especificações, de modo geral, proporcionando o alcance de novos clientes.	Promover serviços/ produtos, propiciando vínculo com clientes, fornecedores e amigos.	
<b>QUEM? (WHO)</b>	Auxiliar Administrativo	Auxiliar Administrativo	
<b>ONDE? (WHERE)</b>	Na sede da empresa (Internet)	Na sede da empresa (Internet)	
<b>QUANDO? (WHEM)</b>	<b>INICIO</b>	ago/23	set/23
	<b>FIM</b>	dez/23	Indeterminado
<b>COMO? (HOW)</b>	Atualizar o mix de serviços/produtos, com fotos, vídeos e especificações mais amplas. Apresentar as diretrizes organizacionais.	Realizar postagens, divulgando o mix de serviços. e até mesmo o desenvolvimento dos serviços	
<b>QUANTO (HOW MUCH)</b>	<b>TEMPO</b>	4 meses	Todas as terças-feiras.
	<b>DINHEIRO</b>	Custos inclusos no salário	Custos inclusos no salário.

FONTE: Elaborado pela autora, (2023).

Quadro 16: Plano de ação para a estratégia 3.

<b>ESTRATÉGIA 3- Fortalecer a gestão financeira da empresa</b>			
<b>O QUE? (WHAT)</b>		Definir e utilizar indicadores financeiros	Controle dos custos
<b>POR QUÊ? (WHY)</b>		Monitorar e identificar a situação real da empresa	Esse controle possibilitará a avaliação do contexto atual, dos custos da organização e será de extrema importância para a precificação.
<b>QUEM? (WHO)</b>		Auxiliar Administrativo	Auxiliar Administrativo
<b>ONDE? (WHERE)</b>		Na sede da empresa	Na sede da empresa
<b>QUANDO? (WHEM)</b>	<b>INICIO</b>	set/23	set/23
	<b>FIM</b>	Indeterminado	Indeterminado
<b>COMO? (HOW)</b>		Listar os índices mais relevantes e em seguida efetuar análises através do balanço patrimonial para melhorar a gestão financeira do negócio.	Listar todos os custos, diretos e indiretos, para formação do preço
<b>QUANTO (HOW MUCH)</b>	<b>TEMPO</b>	Mensal	Sempre que necessário
	<b>DINHEIRO</b>	Custos inclusos no salário	Custos inclusos no salário

FONTE: Elaborado pela autora, (2023).

Quadro 17: Plano de ação para a estratégia 4.

<b>ESTRATÉGIA 4- Garantir a satisfação do cliente</b>		
<b>O QUE? (WHAT)</b>		Receber Feedback dos clientes
<b>POR QUÊ? (WHY)</b>		Verificar o grau de satisfação do cliente
<b>QUEM? (WHO)</b>		Auxiliar Administrativo
<b>ONDE? (WHERE)</b>		Na sede da empresa (Internet)
<b>QUANDO? (WHEM)</b>	<b>INICIO</b>	out/23
	<b>FIM</b>	Indeterminado
<b>COMO? (HOW)</b>		Pesquisa de satisfação através do Google Forms, enviado no WhatsApp, após cada término de serviço ou entrega de produto.
<b>QUANTO(HOW MUCH)</b>	<b>TEMPO</b>	Sempre que necessário
	<b>DINHEIRO</b>	Custos inclusos no salário.

FONTE: Elaborado pela autora, (2023).

De acordo com a análise realizada, foram desenvolvidos os planos estratégicos, que visaram determinar o que se faz necessário para a empresa atingir o objetivo definido, objetivando preservar a vantagem competitiva e tornar-se uma empresa conhecida no ramo elétrico. Com a definição dos planos de ação para a organização estudada, em seguida será apresentado o controle e avaliação, para que os planos propostos sejam desenvolvidos pelos responsáveis.

#### 4.11. CONTROLE E AVALIAÇÃO

A aplicação do planejamento estratégico possuirá melhores resultados e será realizada em sua totalidade se for monitorado. Portanto, é essencial revisar e acompanhar cada atividade estabelecida, bem como observar o comprometimento dos responsáveis por cada ação.

Com o propósito que a empresa cumpra essa avaliação, se faz necessário aplicar instrumentos de avaliação e controle das ações que serão expostas em seguida, primeiramente pelo quadro 18 que avaliará se cada ação foi executada, e será exposta a seguir.:

Quadro 18: Controle das ações.

Estratégia Nº	Ação	Responsável	Data Início	Previsão término	Custo	% Executada
1	a)					
2	a)					
	b)					
3	a)					
	b)					
4	a)					

FONTE: Elaborado pela autora, (2023).

A aplicação dos planos de ação será controlada pelo gestor, esse optou pela criação de uma simples, planilha prática e rápida que conseguisse, visualizar melhor os dados.

Contudo, um dos objetivos estabelecido foi aumentar a rentabilidade da organização, não foi estipulado uma meta a ser alcançada, entretanto, a organização pode ao final do ano fiscal, realizar um cálculo, que auxiliara a organização saber qual foi o seu lucro no período, conforme observado no quadro 19:

Quadro 19: Cálculo da rentabilidade.

**RENTABILIDADE: Receita líquida / Patrimônio líquido**

FONTE: Elaborado pela autora, (2023).

Diante do exposto, o processo de implementação dessa proposta de planejamento estratégico, ocorrerá a partir de agosto de 2023. Inicialmente, será repassado ao gestor, e posteriormente repassado a equipe, para poder dar segmento no desenvolvimento das ações propostas.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a elaboração desse trabalho, foi possível compreender, que o planejamento estratégico é importante para a tomada de decisão organizacional, por se referir como instrumento essencial em cada empresa, que busca driblar os riscos existentes no mercado. Com a organização atenta as alterações em seu segmento, consegue orientar-se para qual a melhor direção e ação a ser tomada, otimizando as oportunidades, em busca da vantagem competitiva.

Em relação ao problema de pesquisa: **“Como implementar um planejamento estratégico para a empresa Lider Eletric”**, consegue-se afirmar que esse foi respondido, através do alcance dos objetivos específicos apresentados para a elaboração desse trabalho. Contudo para a elaboração do referencial, utilizou-se a teoria de alguns autores, por isso, foi seguido ao conceito proposto por Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2011), devido a sua aplicabilidade ser mais prática.

Através da entrevista e pelo apoio do gestor, foi possível desenvolver o conceito do negócio, este servira para auxiliar na tomada de decisões futuras na organização. Em virtude da Lider Eletric, não possuir a missão, visão e valores, estes foram propostos ao longo desse estudo a partir dos ideais da organização.

Posteriormente, foi elaborado a análise ambiental, tendo em vista o reconhecimento dos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades do negócio. Na sequência, foram atribuídos pontuação a cada um, condizente com a sua importância. Em seguida, realizou a tabulação dos dados, e após elaborado a matriz SWOT, que apresentou uma postura de manutenção, assim o objetivo e as estratégias, foram elaboradas para que a organização permaneça no mercado.

As estratégias, foram desenvolvidas com o intuito de propor melhorias na organização. Para que as estratégias, fossem concretizadas foram elaborados planos de ação, utilizando a ferramenta 5W2H. E por fim, foi criado um método, que auxilia no controle e efetividade das estratégias, o que proporciona melhorias a serem elaboradas durante o planejamento estratégico.

Cabe ressaltar, que após a apresentação do planejamento estratégico ao gestor, a implantação do mesmo, fica por sua responsabilidade. Devido ao envolvimento do proprietário no desenvolvimento do mesmo, presume-se que essa proposta seja executada a partir de agosto de 2023. Assim, conseguimos afirmar que o objetivo geral foi alcançado por meio da elaboração do Planejamento Estratégico

para a empresa Lider Eletric. Além do mais, podem surgir novos estudos, para o desenvolvimento de novos planos, uma vez que esses precisam ser constantemente aperfeiçoados, para atender as constantes mudanças do mercado, outras possibilidades são realizar, pesquisas de viabilidade para inserção de novos produtos ou serviços para os clientes.

## REFERÊNCIAS

ABDALLA, Márcio Moutinho; CONEJERO, Marco Antônio; OLIVEIRA, Murilo Alvarenga; COSTA, Alessandro Soares Marino. **Administração estratégica: da teoria à prática no Brasil**, 1.ed. São Paulo: Atlas, 2019.

AGENCIA SEBRAE. **Abertura de pequenos negócios em 2022 supera os números do período pré-pandemia**.2023. Disponível em: <<https://agenciasebrae.com.br/dados/abertura-de-pequenos-negocios-em-2022-supera-os-numeros-do-periodo-pre-pandemia/#:~:text=Em%202019%2C%20havam%20sido%20criadas,que%20representou%2078%25%20do%20total.>> Acesso:01 de março de 2023.

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

BRASIL. **Decreto-lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943**: Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Rio de Janeiro, 1943. Disponível em< [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del5452.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm).> Acesso em: 25 de abril de 2023.

\_\_\_\_\_. **Lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006**: institui o estatuto nacional da microempresa e da empresa de pequeno porte. Brasília, 2006. Disponível em<[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp123.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm).> Acesso em: 25 de abril de 2023.

CHAPECÓ. **Chapecó registrou 6.677 novas empresas em 2021**. Disponível em< <https://www.chapeco.sc.gov.br/noticia/4921/chapeco-registrou-6677-novas-empresas-em-2021>.> Acesso em: 12 de julho de 2023.

\_\_\_\_\_. **Economia de Chapecó cresceu 21% em 2021 e está entre as quatro maiores de SC**. Disponível em<<https://www.chapeco.sc.gov.br/noticia/6296/economia-de-chapeco-cresceu-21-em-2021-e-esta-entre-as-quatro-maiores-de-sc>.> Acesso em: 12 de julho de 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 2ª ed São Paulo: Saraiva. 2007.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: da intenção aos resultados**, 4. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 6.ed. Rio de Janeiro: Empreende/Atlas, 2016.

FARAH Osvaldo Elias; CAVALCANTI Marly; MARCONDES Luciana Passos. **Empreendedorismo estratégico: Criação e gestão de pequenas empresas** 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2018.

GAMBLE, Arthur A.; THOMPSON, Arthur A. Jr. **Fundamentos da administração estratégica: a busca pela vantagem competitiva**. Tradução: Maria Lúcia G. L. Rosa; revisão técnica: Adalberto Fischmann, Eduardo Armando. 2ª ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVANA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

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

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Brasil panorama: Brasil [2010-2023]**. Disponível em: < <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/panorama> > Acesso em 21 de maio de 2023.

\_\_\_\_\_. **Estatísticas do cadastro central de empresas 2020**. Coordenação de Cadastros e Classificações. Rio de Janeiro. IBGE. 2022. 132 p. Disponível em: < <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101951.pdf> >. Acesso em 21 de abril de 2023.

\_\_\_\_\_. **Panorama dos estados: Santa Catarina [2010-2023]**. Disponível em: < <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sc/panorama> >. Acesso em 21 de maio de 2023.

\_\_\_\_\_. **Panorama Geral dos Municípios: Chapecó. [2010-2023]**. Disponível em: < <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sc/chapeco/panorama> >, Acesso em 21 de maio de 2023.

\_\_\_\_\_. **Indicadores IBGE: Pesquisa mensal de serviços setembro de 2020**. Disponível em: <[https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/2419/pms\\_2020\\_set.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/2419/pms_2020_set.pdf)>. Acesso em 02 de dez. de 2020.

\_\_\_\_\_. **Prévia da População dos Municípios com base nos dados do Censo Demográfico 2022 coletados até 25/12/2022**. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/22827-censo-demografico-2022.html?edicao=35938&t=resultados>>. Acesso em 21 de maio de 2023.

\_\_\_\_\_. **O que é o PIB**. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/explica/pib.php>>. Acesso em 01 de junho de 2023.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Carta de conjuntura: número 58, nota de conjuntura 19- 1º trimestre de 2023**. IPEA, 2023a. Disponível em: <[https://www.ipea.gov.br/cartadeconjuntura/wp-content/uploads/2023/03/230303\\_nota\\_16.pdf](https://www.ipea.gov.br/cartadeconjuntura/wp-content/uploads/2023/03/230303_nota_16.pdf)>. Acesso em 01 de junho de 2023.

\_\_\_\_\_. **Carta de conjuntura: número 58, nota de conjuntura 27- 1º trimestre de 2023**. IPEA, 2023b. Disponível em: <

[https://www.ipea.gov.br/cartadeconjuntura/wp-content/uploads/2023/03/230329\\_nota\\_27.pdf](https://www.ipea.gov.br/cartadeconjuntura/wp-content/uploads/2023/03/230329_nota_27.pdf)>. Acesso em 01 de junho de 2023.

\_\_\_\_\_ **Carta de conjuntura:** número 58, nota de conjuntura 28- 1º trimestre de 2023. IPEA, 2023c. Disponível em:< [https://www.ipea.gov.br/cartadeconjuntura/wp-content/uploads/2023/03/230330\\_cc\\_58.pdf](https://www.ipea.gov.br/cartadeconjuntura/wp-content/uploads/2023/03/230330_cc_58.pdf)>. Acesso em 01 de junho de 2023.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LEMES, Antônio Barbosa Junior. PISA, Beatriz Jackiu. **Administrando micro e pequenas empresas:** empreendedorismo & gestão. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2019.

KUAZAQUI, Edmi. **Planejamento Estratégico**. 1.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

MAÇÃES, Manuel Alberto Ramos. **Planeamento, estratégia e tomada de decisão**, 4 vol. Lisboa, Conjuntura Actual, 2017.

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

PEREIRA, Mauricio Fernandes. **Planejamento estratégico:** Teoria, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.

PNUD (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento). **Relatório de Desenvolvimento Humano 2021-22:** Tempos Incertos, Vidas Incertas: Moldando nosso Futuro em um Mundo em Transformação. Nova Iorque.2022. Disponível em: <<https://hdr.undp.org/system/files/documents/global-report-document/hdr2021-22overviewpt1pdf.pdf>>. Acesso em: 06 de junho de 2023.

PRADO, Roberta Nioac. **Manual prático e teórico da empresa familiar:** organização patrimonial, planejamento suces-sório, governança familiar e corporativa e estratégias societárias e sucessórias (Governança jurídica). São Paulo: SaraivaJur, 2023.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani, Cezar de. **Metodologia do trabalho científico:** Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2ª ed. Novo Hamburgo – RS: Universidade Feevale, 2013.

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

\_\_\_\_\_ **Empresa familiar:** como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SEBRAE NACIONAL. **Confira as diferenças entre micro empresa, pequena empresa e MEI.2022.**

Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 25 mar. 2023.

SEBRAE - SC Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina. **Caderno de Desenvolvimento de Santa Catarina** - Chapecó. 2019.80 p. Disponível em: <<https://datasebrae.com.br/municipios/sc/m/Chapeco%20-%20Cadernos%20de%20Desenvolvimento.pdf>>. Acesso em 01 de dez. de 2020.

**Chapecó município em números** - Cidade empreendedora. Florianópolis 2020. 124

p. Disponível em: <<https://web.chapeco.sc.gov.br/documentos/Secretarias/Desenvolvimento%20Economico%20e%20Turismo/Chapec%C3%B3%20-%20Cidade%20Empreendedora/Chapec%C3%B3%20em%20N%C3%Bameros%20020%20-%20Cidade%20Empreendedora.pdf>>. Acesso :01 de dez. de 2020.

SEBRAE – SP, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo. **Causa Mortis: O sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros cinco anos de vida.** São Paulo, 2014. 50 p. Disponível em: <[https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa\\_mortis\\_2014.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa_mortis_2014.pdf)>. Acesso 02 de dez. de 2020.

SILVA, Vanessa Foletto da; LOZADA, Gisele; VILLANI, Paulo Marcelo; FERREIRA, Adriana Greco; XARÃO, Jacqueline Cucco. **Gestão de empresa familiar**. Porto Alegre. SAGAH, 2019.

SERTEK, Paulo; GUINDANI, Roberto Ari; MARTINS, Tomas Sparano. **Administração e planejamento estratégico**. Curitiba: InterSaber, 2012.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VASCONCELOS FILHO, Paulo de; PAGNONCELLI, Dernizo. **Construindo estratégias para vencer: um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa**. 15. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica: Conceitos**. São Paulo: Atlas, 2011.

## **APÊNDICE A**

### **ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO AO GESTOR**

#### **CARACTERIZAÇÃO GERAL DA EMPRESA:**

- 1) Razão Social:
- 2) Nome Fantasia:
- 3) Endereço:
- 4) Setor de atuação:

#### **HISTÓRICO DA EMPRESA:**

1. Em que data a empresa iniciou suas atividades?
2. Como a empresa surgiu? Quais eram os principais objetivos?
3. Por qual motivo resolveu abrir seu próprio negócio?
4. Porque escolheu este ramo de negócios (Prestadora de serviço)?

#### **DELIMITAÇÃO DA MISSÃO, VISÃO, VALORES:**

1. Qual a principal atividade executada pela empresa? Para que ela existe?
2. Qual é o propósito da empresa?
3. Como gostaria que a sua empresa estivesse daqui a 3 ou 5 anos?

#### **ESTRUTURA ORGANIZACIONAL:**

- 1) Quais os setores existentes na empresa?
- 2) Qual o quadro de funcionários? E qual a função de cada funcionário na empresa?
- 3) Você tem necessidade de contratar mais pessoas?

#### **AMBIENTE ORGANIZACIONAL:**

- 1) Quais são os pontos fortes da empresa?
- 2) Quais aspectos que devem ser melhorados na sua empresa?
- 3) Quais oportunidades de mercado para sua empresa?
- 4) Quais ameaças de mercado para sua empresa?

**PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL:**

- 1) Como são tomadas as decisões na empresa?
- 2) Como acontece o processo de planejamento atualmente na sua empresa?
- 3) Existem objetivos definidos na sua empresa? Se sim, quais são e o que é feito para atingi-los, e se não há, por que não?
- 4) Você adota práticas de controle e avaliação das atividades realizadas na empresa?

**FINANÇAS:**

- 1) Existe planejamento financeiro na empresa?
- 2) A empresa faz fluxo de caixa?
- 3) Qual é o faturamento médio anual da empresa?
- 4) Como é realizado o pagamento dos fornecedores?
- 5) A empresa possui algum investimento?
- 6) Como é realizada a contabilidade da empresa?
- 7) A empresa utiliza alguma ferramenta para controle financeiro?

**MARKETING:**

- 1) A empresa possui um plano de marketing?
- 2) O senhor acredita que seus clientes estão satisfeitos com o atendimento da empresa? Por quê?
- 3) Existe algum planejamento em relação à prospecção de novos clientes?
- 4) Quais são os principais fornecedores? Como é feita a seleção dos fornecedores?
- 5) Quais são os concorrentes diretos? E indiretos?
- 6) Quais são as principais dificuldades encontradas na área de marketing?
- 7) A empresa desenvolve ações de marketing? Onde? De que forma?

**RECURSOS HUMANOS:**

- 1) Quantos colaboradores a empresa conta atualmente? Pretende aumentar seu quadro de funcionários?
- 2) Os colaboradores possuem formação na função em que ocupam?
- 3) Há muita rotatividade dos colaboradores? Qual é a principal causa da rotatividade?

- 4) Como é realizado o processo de recrutamento e seleção?
- 5) São oferecidos programas de treinamento aos colaboradores? Quais?
- 6) Quais os principais problemas encontrados na área de gestão de pessoas?