

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

ANDRIELI DE MACEDO SILVEIRA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: PROPOSTA PARA UMA EMPRESA DE
BANHEIROS QUÍMICOS E DESENTUPIDORA DA REGIÃO SUL DE SANTA
CATARINA**

**CRICIÚMA
2019**

ANDRIELI DE MACEDO SILVEIRA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: PROPOSTA PARA UMA EMPRESA DE
BANHEIROS QUÍMICOS E DESENTUPIDORA DA REGIÃO SUL DE SANTA
CATARINA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador(a): Prof. (ª) Ma. Ana Paula Silva Dos Santos.

CRICIÚMA

2019

ANDRIELI DE MACEDO SILVEIRA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: PROPOSTA PARA UMA EMPRESA DE
BANHEIROS QUÍMICOS E DESENTUPIDORA DA REGIÃO SUL DE SANTA
CATARINA**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Contabilidade Gerencial.

Criciúma, 03 de dezembro de 2019.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^(a) Ana Paula Silva dos Santos - Mestre - (UNESC) - Orientadora

Prof. Wagner Blauth - Mestre - (UNESC) - Examinador 1

Prof. Leopoldo Pedro Guimarães Filho - Doutor - (UNESC) – Examinador 2

Dedico este trabalho aos meus familiares por todo carinho e compreensão transmitido para a realização desse sonho.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus por estar comigo em todos os momentos da minha vida, me protegendo, dando força e coragem para enfrentar os obstáculos ao longo dessa caminhada.

Agradeço aos meus pais e irmãos, por todo amor, carinho, compreensão, por estar ao meu lado, me incentivando e dando força para não me deixar vencer pelo cansaço e a vontade de desiste dos meus sonhos.

Ao meu esposo pelo carinho, paciência e compreensão nos momentos que estive ausente para me dedicar aos estudos.

Agradeço aos meus sobrinhos/afilhados por compreender a ausência da dinda em muitos momentos dedicados a pesquisa para a conclusão desse trabalho.

Aos meus colegas de trabalho em especial a Daiana, Renata e Samanta que acompanharam a minha trajetória desde o início da faculdade até a conclusão dessa etapa.

A minha colega de classe Vanessa, que dividimos grandes momentos ao longo desses quatros anos e meio de faculdade.

Agradeço em especial a minha orientadora Ana Paula, que esteve comigo desde o início desse trabalho, por sua paciência, sua atenção, não medindo esforços para me auxiliar e transmitir seu conhecimento. Suas orientações foram de grande importância para a conclusão desse trabalho.

Por fim agradeço a todos que de alguma forma contribuíram para a conclusão desta etapa.

“Para realizar grandes conquistas, devemos não apenas agir, mas também sonhar; não apenas planejar, mas também acreditar.”

Anatole France.



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: PROPOSTA PARA UMA EMPRESA DE BANHEIROS QUÍMICOS E DESENTUPIDORA DA REGIÃO SUL DE SANTA CATARINA

Andrieli De Macedo Silveira¹
Ana Paula Silva Dos Santos²

RESUMO: O planejamento estratégico é considerado uma ferramenta de grande importância para as empresas, onde são determinadas as estratégias para atingir os objetivos e metas desejados pela organização. Porém, é pouco utilizado pelas pequenas empresas, diante desse fato o presente artigo tem por objetivo desenvolver um planejamento estratégico para uma microempresa do ramo de limpeza e conservação localizada em Criciúma/SC. Deste modo para o alcance do objetivo do estudo utilizou como procedimentos metodológicos a abordagem qualitativa, descritiva, pesquisa bibliográfica, estudo de caso e o uso de questionários e entrevistas. Foi aplicado um questionário com os clientes e funcionários e feito entrevista com os sócios da empresa, além de coleta de dados secundários em sites. Os resultados obtidos por meio da pesquisa, evidenciaram que os clientes da empresa são pessoas físicas e jurídicas, que contratam os serviços da empresa a muito tempo. Foi destacada como principais pontos fortes da empresa o atendimento, a experiência e a qualidade que a empresa presta seus serviços. Os caminhões, equipamentos e a estrutura da empresa foram apontados como um ponto fraco na avaliação dos funcionários, já para os clientes a empresa necessita ampliar suas formas de pagamento. Percebe-se por meio da pesquisa que a empresa é referência na qualidade em se tratando de limpeza e conservação e reconhecida por seus clientes pelo bom atendimento na prestação dos serviços, porém são necessárias algumas melhorias que foram propostas no plano de ação e que se encontram em face de implantação pela empresa.

PALAVRAS – CHAVE: Planejamento estratégico. Limpeza e conservação. Prestação de serviços.

AREA TEMÁTICA: Tema 06 – Contabilidade Gerencial.

1 INTRODUÇÃO

O mercado está em constante movimento, com novas empresas, aumentando a concorrência, obrigando as entidades a inovar e acompanhar tal crescimento, de forma rápida e precisa, visto que caso estas mudanças sejam deixadas de lado os concorrentes podem facilmente ganhar o mercado. Desta forma, é necessário que as empresas tenham um bom planejamento estratégico caso queiram manter-se no mercado e possivelmente atingir a excelência (ANDRADE 2012).

Segundo Almeida (2010), o planejamento estratégico é uma técnica administrativa que possibilita a empresa organizar seus objetivos e metas para que caminhe na direção pretendida. Já para Kotler (2000), o planejamento estratégico é um processo que busca desenvolver habilidades estratégicas e utilizar os recursos da organização para atingir seus objetivos.

¹ Acadêmico do curso de Ciências Contábeis da UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.

² Mestra em Desenvolvimento Socioeconômico, UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.



Considerando como um instrumento de grande importância o planejamento estratégico passou a ser manuseado como uma ferramenta de auxílio para as tomadas de decisões e de condução para atingir os objetivos e metas almejadas pela organização (ANDRADE 2012).

Desta forma, o planejamento estratégico se torna ferramenta indispensável na empresa, pois é por meio deste instrumento que a empresa define suas estratégias, para alcançar os objetivos e metas nos próximos anos, bem como terá uma visão ampla do seu negócio, estando preparado caso algo não caminhe de acordo com o esperado, sanando de forma rápida os possíveis problemas (MULLER 2014).

Neste contexto, Oliveira (2004) conceitua estratégia como estabelecer quais os caminhos e as ações que devem ser seguidos para alcançar os objetivos estabelecidos pela empresa. Assim sendo, a definição da estratégia se torna algo complexo e importante, pois a empresa precisa conhecer suas ameaças e oportunidades, forças e fraquezas, preparando-se para futuras contingências, utilizando de ferramentas que auxiliam na determinação de metas estratégicas de curto e longo prazo.

De acordo com Terence e Escrivão Filho (2007), as micro e pequenas empresas possuem dificuldades em desenvolver o planejamento estratégico devido ao fato de possuírem estrutura simples, poucos recursos para investirem em profissionais capacitados, bem como ter a sua administração centralizada. Diante dos fatos o artigo tem o seguinte questionamento: Como desenvolver um planejamento estratégico para uma microempresa do ramo de banheiros químicos e desentupidora localizada na cidade de Criciúma/SC?

O objetivo geral desta pesquisa é desenvolver um planejamento estratégico para uma microempresa localizada em Criciúma/SC. Para alcançar o objetivo geral têm-se os seguintes objetivos específicos: (1) Diagnosticar o cenário da empresa; (2) Posicionar estrategicamente a empresa; e (3) Elaborar um plano de ação.

O artigo se justifica pela necessidade de desenvolver um planejamento estratégico para uma microempresa, com o intuito de alinhar os objetivos e metas, garantindo que a empresa tenha uma visão ampla do negócio, consolidando a sua permanência no mercado, bem como almejando seu crescimento e acirrando a competitividade no ramo em que atua. Desta forma a contribuição social e teórica está em disponibilizar o estudo de forma a auxiliar outros interessados na temática.

Assim o artigo dispõe ainda de fundamentações teóricas e práticas com o critério de desenvolver um planejamento para que contribua na gestão da empresa, sendo que uma organização rentável no mercado gera muitos benefícios econômicos e sociais para a região em que se encontra oportunizando empregos e uma melhor qualidade de vida. Na sequência são apresentados os procedimentos metodológicos, a apresentação e análise de dados e as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ESTRATÉGIA

A palavra estratégia deriva da palavra grega *strategos* que significa general. Na época das guerras napoleônicas, a palavra estratégia visava as melhores mudanças para se obter a vitória militar (OLIVEIRA 2009). Somente nos anos 1950 que a palavra estratégia surgiu no âmbito dos negócios empresariais, entretanto passou a ser mais conhecida nos anos de 1960 a 1980 com o surgimento da chamada Nova Economia (CARVALHO; LAURINDO, 2007).

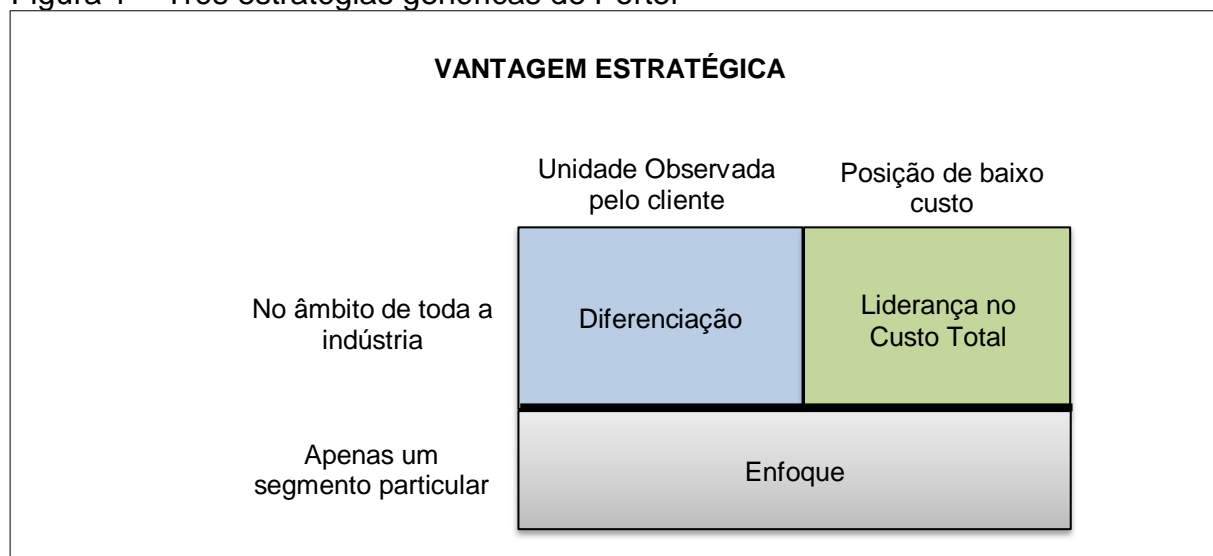


A necessidade da estratégia está relacionada a existência da competição pela conquista de um mercado (CARVALHO; LAURINDO, 2007). De acordo com Oliveira (2009) estratégia é estabelecer quais os caminhos que a empresa deve seguir para alcançar os objetivos estabelecidos. Nessa etapa a empresa deve utilizar os recursos financeiros, tecnológicos e humanos adequadamente para visar a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades identificadas no ambiente da empresa.

Segundo Porter (1996) para ter um posicionamento estratégico é necessário que a organização desenvolva atividades diferentes em relação aos seus concorrentes ou realize a mesma atividade, porém com algum diferencial. Assim Porter (2004) desenvolveu três métodos estratégicos que atuam no âmbito de direcionar a empresa para uma criação de vantagens competitivas e se destacar em seu mercado de atuação.

As estratégias genéricas para superar outras empresas são liderança no custo total, diferenciação e enfoque. Porter (2004), enfatiza que a colocação em práticas destas estratégias requer das empresas comprometimento e disposição total da organização. A Figura 1 apresenta o pensamento do autor:

Figura 1 – Três estratégias genéricas de Porter



Fonte: Porter (2004, p.41).

A primeira estratégia segundo Porter (2004), é a liderança no custo total que tem por finalidade alcançar os objetivos pretendidos por meio de políticas orientadas. A estratégia por liderança no custo é escolhida por empresas que procuram reduzir seus custos em relação aos seus concorrentes. Deste modo o autor salienta que para colocar a estratégia de baixo custo em prática pode exigir da empresa investimentos altos em equipamentos modernos que facilitaram no processo de fabricação. Porém o autor ressalta que, quando atingida a posição de baixo custo o retorno de lucratividade da empresa é acima da média.

A segunda estratégia é a diferenciação, que segundo Porter (2004) é diferenciar o produto ou serviço oferecido pela organização que seja considerado como único. Para Porter (2004), a diferenciação pode assumir muitas formas: pela imagem da marca, tecnologia, serviços sob encomenda ou outras dimensões. A diferenciação proporciona pouca competitividade devido a lealdade dos consumidores com a empresa como também exclui a necessidade de baixo custo (PORTER 2004).



Por fim, Porter (2004) classifica o enfoque como a última estratégia genérica, na qual consiste em direcionar seus esforços para atender um mercado específico. A estratégia de enfoque centraliza a produção ou prestação de serviços em um determinado segmento, de forma efetiva e eficiente em relação aos concorrentes que estão competindo de forma mais ampla.

A estratégia está voltada para o futuro da organização, portanto é necessário possuir visão organizacional para definir os objetivos estratégicos pretendidos ao longo do tempo (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003). Por fim, Dantas, Montenegro e Heber (2016) salientam que todas as estratégias precisam não apenas ser bem elaboradas, mas também necessitam ser bem implementadas.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O cenário empresarial tem se tornado cada vez mais competitivo, exigindo das empresas mudanças rápidas e eficazes (PARISI; MEGLIORINI, 2011). Entretanto, muitas empresas operam sem planejamento e não se encontram preparadas para enfrentar as mudanças no ambiente empresarial (KOTLER, 2000). Citando em seu artigo Roscoff *et al.* (2017), afirmam que é nesse momento que o planejamento estratégico é visto não somente como uma ferramenta de estruturação de planos de negócios, mas como um mecanismo capaz de promover a sobrevivência e manutenção da empresa.

Kotler (2000) conceitua planejamento estratégico como um processo que busca desenvolver e manter um ajuste entre os objetivos e a capacidade que a empresa possui em relação as oportunidades de mercado em constante modificações. Da mesma maneira Chiavenato e Sapiro (2003), enfatiza que o planejamento estratégico está relacionado com os objetivos e metas de médio e longo prazo, e para que seja elaborado de forma eficaz é necessária a cooperação de todos os setores da empresa.

O desenvolvimento do planejamento estratégico envolve toda a organização, desde o mais alto nível hierárquico aos níveis inferiores. Essa diferenciação de níveis ocorre em função das responsabilidades e participações no processo decisório. (ANDRADE, 2012). Segundo Andrade (2012) as organizações possuem três níveis organizacionais distintos: o nível institucional, o intermediário e o operacional. A Figura 2 ilustra a concepção do autor.

Figura 2 – Níveis organizacionais

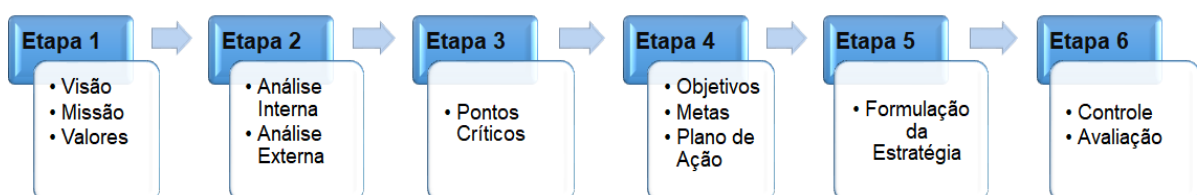


Fonte: Adaptado de Andrade (2012, p. 13).

A Figura 2 representa os níveis organizacionais de uma empresa. De acordo com Andrade (2012) o sistema de planejamento organizacional de uma empresa é composto por três tipos de planejamento: estratégico, tático e operacional. O planejamento estratégico ou institucional é formado pelos principais dirigentes da empresa e responsáveis pelas formulações e decisões estratégicas. Abrange a organização como um todo, é conduzido para o longo prazo e procura direcionar os caminhos alternativos que a empresa poderá seguir. No planejamento tático encontram-se os gerentes dos departamentos responsáveis pela execução da estratégia. É direcionado para o médio prazo e engloba cada departamento da empresa da forma detalhada. E no planejamento operacional encontra-se os responsáveis pela execução de várias rotinas e tarefas. É direcionado para o curto prazo e é muito detalhado pois abrange cada grupo de tarefas que necessitam ser executadas.

As pequenas e médias empresas possuem na maioria das vezes uma estrutura simples que apresentam poucos departamentos de trabalho e uma pequena hierarquia administrativa (ANDRADE 2012). Assim Quadros *et al.* (2011) desenvolveu um modelo de planejamento estratégico para pequenas empresas, buscando minimizar os impasses na aplicação do planejamento e tornando a metodologia mais simples de ser implementada. A Figura 3 representa as etapas do modelo de planejamento estratégico de Quadros *et al.* (2011).

Figura 3: Modelo de planejamento estratégico para pequena empresa.



Fonte: Adaptado de Quadros *et al.* (2011).



Na primeira etapa são definidos a visão, missão e valores da organização. Segundo Andrade (2012) a visão deve definir uma situação futura desejada pela empresa em longo prazo. Segundo Muller (2014) na construção da visão deve-se considerar algumas características importante: (1) Clara, abrangente e detalhada; (2) Desafiadora e inspiradora; (3) Compartilhada pelas pessoas da organização; (4) Motivadora e inovadora e (5) Desenvolvida pelo líder.

Assim Costa (2003), enfatiza que a visão de uma empresa deve ser definida de maneira simples, objetiva e compreensiva, sendo compartilhada pelos diretores da empresa e apresentada para todos que trabalham na organização. Segundo Parisi e Megliorini (2011) a missão deve expressar a razão de existir da organização. Rizzatti (2011) contribui que a missão de uma empresa é a postura estratégica para alcançar seus objetivos respeitando sua situação interna e externa.

Segundo Andrade (2012) para a elaboração da missão a organização precisa definir o seu negócio, identificar o público que interessa a empresa e saber quais os benefícios que seus clientes esperam do negócio. Assim Kotler (2000) conclui que a empresa deve evitar uma missão muito restrita ou ampla. Os valores da organização segundo Oliveira (2008) são os princípios e crenças que fornecem a sustentação para as decisões da organização.

A segunda etapa é a análise do ambiente interno e do ambiente externo. No ambiente interno a empresa identifica e analisa os seus pontos fortes, fracos e neutros (OLIVEIRA 2008). Barney e Hesterly (2007) cita que a análise interna também pode ser utilizada para identificar na organização as áreas que requerem melhorias e mudanças. Segundo Muller (2014) os pontos fortes são definidos como forças internas controláveis pela empresa e que se bem utilizadas favorecem vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. Os pontos fracos segundo Oliveira (2006) são definidos como desvantagens estruturais controláveis pela empresa e que a desfavorecem em relação aos seus concorrentes. Já os pontos neutros são variáveis importantes identificadas pela empresa, mas não existem critérios e parâmetros de avaliação para classificação como ponto forte ou fraco.

O ambiente externo identifica as oportunidades e as ameaças que estão no ambiente da empresa e as melhores formas de se evitar essas situações (OLIVEIRA 2006). Segundo Coltro e Pazzini (2016) analisar o ambiente externo é fundamental para a empresa, uma vez que está inserida em um cenário que não atua de forma isolada. De acordo com Oliveira (2006), as oportunidades são forças ambientais não controláveis pela organização que podem favorecer sua ação estratégica. Ainda segundo o autor as ameaças são forças ambientais incontroláveis pela empresa que formam obstáculos a sua ação estratégica.

A terceira etapa refere-se aos pontos críticos. Segundo Cunha e Kratz (2016) os fatores críticos de sucesso levam a compreensão da gestão como um todo, com ênfase na construção de estratégias visando decisões essenciais ao negócio.

Na quarta etapa o gestor traça os objetivos, metas e plano de ação. Segundo Oliveira (2006) o objetivo é o alvo ou a situação que a empresa deseja alcançar. Nessa etapa o gestor deve estabelecer para onde a empresa irá direcionar seus esforços. De acordo com Darugna, Noriler e Andrade (2007) as metas correspondem as etapas que devem ser quantificadas e ter prazo estabelecido para o seu cumprimento. Costa (2003) enfatiza que é necessário observar e verificar ao longo do tempo se os objetivos e metas combinados estão previamente sendo cumpridos ou se a necessidade de reformulação.

Para cada área estratégica deverá haver seu plano de ação específico (COSTA 2003). Segundo Andrade (2012) o plano de ação procura traduzir de forma



detalhada e clara para os departamentos da empresa, os objetivos e metas a serem atingidos. Costa (2003) afirma que para cada objetivo e meta definido é necessário ter um plano de ação para assegurar que as atividades estratégicas estão sendo executadas e acompanhadas.

Na quinta etapa é a formulação da estratégia. Segundo Coltro e Pazzini (2016) formular estratégias e colocá-las em ação é uma atividade complexa e envolve fatores interno e externo da empresa. Segundo Darugna, Noriler e Andrade (2007) a estratégia é um conjunto de decisões com o objetivo de garantir a sobrevivência e o sucesso da empresa no futuro tanto no curto e no longo prazo. Na concepção de Vieira *et al.* (2013) a formulação da estratégia envolve uma série de procedimentos lógicos com metas e objetivos definidos pela direção da organização. Ainda segundo o autor a estratégia é desenvolvida por meio de *feedbacks* onde problemas e soluções devem ser redefinidos ou desenvolvidos novamente.

A última etapa refere-se sobre o controle e avaliação. De acordo com Certo e Peter (1993) controlar é monitorar, analisar e aperfeiçoar as atividades diversas que ocorrem dentro de uma empresa. Segundo Oliveira (2004) a avaliação é utilizada no planejamento estratégico para constatar se as estratégias implantadas na organização estão possibilitando a conquista dos objetivos traçados.

2.3 ESTUDOS CORRELATOS

No dia 05 de junho de 2019, foi realizado uma busca de artigos relacionados ao tema na base de dados Spell. Para a realização da pesquisa foram utilizadas as seguintes palavras-chaves: planejamento estratégico e serviços. O Quadro 1 evidencia os resultados:

Quadro 1 – Resultados da Pesquisa

Resultados da Pesquisa de Dados	
Filtros	Resultados
Planejamento Estratégico	653
Serviços	14
Artigos	14
Anos 2009 a 2019	8

Fonte: Dados da pesquisa.

Diante dos resultados foram encontrados oito artigos publicados entre os anos de 2009 a 2019. Desses oito artigos encontrados na pesquisa foram utilizados quatro estudos para a elaboração do quadro 2 que descreve os objetivos e conclusões sobre o tema planejamento estratégico, os demais artigos não foram utilizados pois não havia dados coerentes ao objetivo da presente pesquisa. Os artigos apresentados no Quadro 2 resultam de revistas.

Quadro 2 – Estudos Correlatos

Autor / Ano	Título	Revista/Evento	Objetivo Geral	Conclusão
Sionesio Correa de Souza, Sidnei Vieira Marinho. 2014	Planejamento estratégico baseado no Balanced Scorecard: um estudo de caso aplicado a uma pequena empresa de segurança.	<u>Revista Gestão & Planejamento</u> , v. 15, n. 2, p. 213-237	Analisar a viabilidade de aplicação do planejamento estratégico com base no Balanced Scorecard em uma pequena empresa de segurança.	Os resultados demonstraram que é viável a aplicação do BSC e que implantação não será decisiva para o sucesso da empresa se não obter o esforço de toda organização.
Dinorá Baldo de Faveri, Paulo Roberto da Cunha, Vanderlei dos Santos, Deivison Anselmo Leandro. 2014	Relação do ciclo de vida organizacional com o planejamento: um estudo com empresas prestadoras de serviços contábeis do Estado de Santa Catarina	Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade, v. 8, n. 4, p. 382-402	Identificar a relação dos diferentes estágios do ciclo de vida organizacional com o processo de planejamento das empresas prestadoras de serviços contábeis do Estado de Santa Catarina.	Concluiu-se que é possível a utilização da teoria do ciclo de vida organizacional em organizações contábeis.
Rannah Munay Dantas da Silveira, Yákara Vasconcelos Pereira Leite, Elisabete Stradiotto Siqueira. (2013)	Planejamento estratégico e cultura organizacional: um estudo de caso em uma prestadora de serviços em saúde suplementar	Desafio <i>Online</i> , Campo Grande, v. 1, n. 2	Analisar como a cultura organizacional pode ser fator influenciador no processo de elaboração e implementação do planejamento estratégico de uma prestadora de serviços em saúde suplementar.	Os resultados obtidos demonstram que a organização em questão não observa os seus aspectos culturais durante a construção do seu planejamento.
Juliane Nascimento Quadros, Sara Schafer Segatto, Andreas Dittmar Weise, Carina Cipolat, Djalma Dias Silveira, Lisia Rosiski Weber. 2011	Planejamento estratégico para pequena empresa: um estudo de caso em uma pequena empresa de Santa Maria/RS	Revista da Micro e Pequena Empresa, v. 6, n. 2, p. 71-88	Aplicar um modelo de planejamento estratégico desenvolvido por Quadros para pequenas empresas.	O modelo foi aplicado com sucesso em uma pequena empresa do ramo da construção civil de Santa Maria – RS e mostrou-se fácil de ser aplicado pelo gestor da pequena.

Fonte: Dados da Pesquisa

Após leitura dos artigos publicados em revistas, foi analisado quais as ferramentas de pesquisa utilizadas nos estudos. Nesta análise não foi utilizado o artigo de Faveri *et al* (2014), pois trata-se de uma pesquisa para saber quais as empresas prestadoras de serviços possuem um ciclo de vida organizacional e quais utilizam o planejamento estratégico. O Quadro 3 apresenta as ferramentas de pesquisa utilizadas.

Quadro 3 – Ferramentas de pesquisa

Autor/Ano	Ferramentas
Souza <i>et al.</i> 2014	<i>Balanced Scorecard</i>
Silveira <i>et al.</i> 2013	Questionário com perguntas abertas e fechadas
Quadros <i>et al.</i> 2011	Modelo de planejamento estratégico proposto por Quadros <i>et al.</i> 2011

Fonte: Dados da Pesquisa.

Após análises das ferramentas de pesquisa utilizadas nos artigos, verificou-se os principais autores sobre o tema planejamento estratégico. De acordo com a dissertação de Terense (2002) os principais autores sobre a área de planejamento estratégico são: Michael Porter, Gary Hamel, C.K. Prahalad, Theodoro Levitt e Henry Mintzberg. Assim o quadro 4 apresenta os principais autores de acordo com Terense (2002) citados nos artigos.

Quadro 4 – Principais autores

Principais Autores	Souza <i>et al.</i> 2014	Faveri <i>et al.</i> 2014	Silveira <i>et al.</i> 2013	Quadros <i>et al.</i> 2011
Michael Porter	X		X	
Gary Hamel				
Prahalad				
Theodoro Levitt				
Henry Mintzberg	X		X	

Fonte: Adaptado de Terense (2002, p. 21).

Por meio das análises nos artigos em relação ao uso destes autores, os mais citados foram: Michael Porter e Henry Mintzberg, encontrados nos artigos de Souza *et al.*, (2014) e Silveira *et al.*, (2013).

Após análise dos estudos correlatos ficou evidenciado as principais técnicas e procedimentos para o desenvolvimento do planejamento estratégico. Assim o modelo de planejamento desenvolvido por Quadros *et al.* (2011) para micro e pequenas empresa, foi escolhido para realizar a presente pesquisa, na qual atende os requisitos da empresa em estudo, sendo levado ainda em consideração as pesquisas de Porter e Mintzberg.

3 PROCEDIMENTOS METOLÓGICOS

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

A abordagem desta pesquisa se caracteriza como qualitativa, na qual segundo Martins, Theophilo (2009) o pesquisador interage com o ambiente, identificando e analisando dados para o estudo, assim será capaz de entender melhor o dinamismo entre os elementos com o objeto da pesquisa.

Quanto aos objetivos a pesquisa se caracteriza como descritiva, pois os fatos são analisados, registrados, compreendidos e interpretados em relação aos resultados da pesquisa (MARTINS; THEOPHILO, 2009).

Os procedimentos utilizados para conduzir os estudos foram a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. A pesquisa bibliográfica segundo Martins, Theophilo (2009) procura explicar assuntos, temas ou problemas com base em referências em



livros, revistas, jornais, artigos científicos e anais de congresso. Segundo Gil (1994) a principal vantagem da pesquisa bibliográfica é o fato de permitir ao investigador uma cobertura ampla para pesquisar a partir dos materiais já elaborados.

O estudo de caso foi adotado para a obtenção de dados e informações sobre o tema da pesquisa em uma empresa. Gil (1994) caracteriza o estudo de caso como um estudo profundo de maneira a permitir conhecimento do ambiente de pesquisa. Segundo Martins e Lintz (2007) o estudo de caso reúne informações detalhadas por meio de diferentes técnicas de coleta de dados.

3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Por meio dos estudos correlatos estruturados com artigos publicados na base de dados Spell, foi evidenciado uma metodologia para desenvolver um planejamento estratégico para micro e pequenas empresas proposto por Quadros *et al.* (2011) que foi adaptado para atender as necessidades da empresa em estudo. Para o desenvolvimento do estudo, foram utilizadas como técnicas da pesquisa o questionário e a entrevista. A elaboração do questionário teve como base a dissertação de Terense (2002), da qual foram adaptadas as perguntas realizadas pela autora para ser aplicado na empresa em estudo.

O questionário foi aplicado com os funcionários (APÊNDICE 3) e com os clientes (APÊNDICE 2) da empresa e a entrevista realizadas com os sócios, a fim de obter dados que facilitaram no desenvolvimento do processo da pesquisa e em identificar o que os clientes esperam da empresa. O questionário contendo oito perguntas fechadas e quatro perguntas abertas, foi enviado por e-mail e aplicativos de mensagens eletrônicas para os clientes durante o período de duas semanas no final de setembro e início de outubro. Também foi aplicado um questionário com os funcionários com cinco perguntas fechadas e três perguntas abertas entregue para eles na empresa.

Na entrevista (APÊNDICE 1) com os sócios ocorreram na última semana de agosto onde foram realizadas perguntas em relação a empresa, os fornecedores, concorrentes e clientes. As entrevistas ocorreram com os sócios de formas separadas e as respostas foram gravadas com duração de duas horas e meia cada entrevista.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 EMPRESA

A empresa em estudo, é uma microempresa familiar, optante pelo simples nacional, está localizada em Criciúma, Santa Catarina e atua no setor de limpeza e conservação há 36 anos. Foi fundada no ano de 1981, porém registrada apenas em 1983, motivada pela possibilidade de atuação com uma multinacional.

Possui infraestrutura própria com área total de 500 m², atua com cinco caminhões e setenta banheiros químicos para a prestação de serviços e aproximadamente três mil clientes. A empresa oferece serviços de limpeza de fossas, hidrojateamento, caixa de gordura, ralos, lavagem de asfalto e pátio, jateamento de canos, desentupidora de pias, vasos e ralos e locação de banheiros químicos. A proprietária (2019) diz que o diferencial da empresa é a experiência e a qualidade nos serviços prestados, fatores determinantes que levam a empresa a estar a muito tempo no mercado.



A empresa é composta por dois sócios, o sócio A trabalha como motorista e a sócia B como administradora. Atualmente a empresa possui cinco funcionários, sendo um gerente, responsável pela limpeza e entrega dos banheiros químicos, um motorista, dois auxiliares de limpeza e uma secretária responsável pelo atendimento e agendamento dos serviços.

4.2 MISSÃO, VISÃO E VALORES

Para a elaboração do planejamento estratégico segundo Quadros *et al.* (2011) a primeira etapa é a elaboração da missão, visão e valores da empresa. Para a empresa em estudo a missão, visão e valores foi construída por meio de entrevistas com a sócia administradora da empresa a fim de obter mais informações e esclarecimento sobre a organização.

4.2.1 Missão

Para definir a missão da empresa foram utilizados alguns questionamentos propostos por Andrade (2012, p. 29).

- Qual o setor que a empresa atua?
A empresa atua no setor de limpeza e conservação.
- Qual é o nosso negócio?
Prestação de Serviços
- Quem é o nosso cliente?
Empresas, comércio e pessoas físicas.
- O que eles realmente querem quando nos procuram?
Buscam os serviços da empresa pela qualidade e bom atendimento.

Diante das respostas dos questionamentos acima, definiu-se como missão da empresa: “Oferecer aos nossos clientes limpeza e conservação de unidades de tratamento primário de esgoto e banheiros químicos com a qualidade e a confiança que a experiência possibilita, contribuindo para o bem estar da sociedade e preservação do meio ambiente”.

4.2.2 Visão

Para a elaboração da visão da empresa utilizou-se o critério proposto por Terense (2002) fornecendo as seguintes respostas para alguns questionamentos:

- O que somos?
Somos uma microempresa prestadora de serviços de limpeza e conservação.
- O que fazemos?
Realizamos limpezas de fossas, pias, ralos, caixas de gorduras, hidrojateamentos, locação de banheiros químicos e outros serviços ligados a limpeza e conservação.
- O que a empresa quer ser no futuro?
Queremos ser referência no segmento de limpeza e locação de banheiros químicos e expandir o atendimento para toda região sul de Santa Catarina.

Diante dos questionamentos anteriores, determinou-se como visão da empresa: “Permanecer sendo reconhecida como referência em qualidade nos serviços de limpeza nas unidades de tratamento primário de esgoto e banheiros químicos, atualizando as tecnologias utilizadas para a prestação de serviço até 2024”.

4.2.3 Valores

Em entrevista com a sócia/administradora identificou se como valores, princípios e crenças da empresa fatores que são relevantes para as atividades da empresa: qualidade, eficiência, honestidade, responsabilidade social e ambiental.

4.3 ANÁLISE EXTERNA

A análise externa consiste em identificar as oportunidades e ameaças da empresa com a finalidade de buscar informações no ambiente externo no qual a organização está inserida (ANDRADE 2012). Segundo Kotler (2000) para fazer à análise do ambiente externo a empresa precisa monitorar as variáveis do macroambiente classificadas como demográficas, econômicas, tecnológicas e político-legais e também as variáveis do microambiente como clientes, fornecedores concorrentes e intermediários. Para efetuar essa análise na empresa foi utilizado dados da entrevista com a sócia gerente e dados secundários de sites.

Quadro 5 – Análise externa do macroambiente.

Variáveis	Ameaças	Oportunidades
Demográficas	-Número de concorrentes na mesma cidade. - Fornecedores de produtos químicos localizados em outras cidades.	-Região de muitos eventos, festas e construções civis. -Grandes polos industriais na região -Central de tratamento de resíduos sólidos próxima da cidade.
Econômicas	-Aumento no preço do diesel nas refinarias de R\$ 2,0962 para 2,1487 por litro. (FECOMBUSTIVEIS,2019).	-Índice de construção civil cresceu em 0,44% (AGENCIA IBGE,2019). -Taxa de água da região acessível.
Tecnológicas	-Equipamentos e caminhões antigos.	-Investir em equipamentos modernos para as limpezas de fossas. -Investir em <i>software</i> para o controle financeiro.
Político-legais	-Taxas de funcionamento e licenças precisam estar em dia para o funcionamento correto do estabelecimento.	-As construções civis que não possuem sanitários nas obras, é necessário a instalação de banheiros químicos. -Os eventos em ambiente aberto são obrigatórios a disponibilização de banheiros químicos adaptados (LEI 13.825/19)

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Nas variáveis demográficas, as oportunidades listadas no Quadro 5 são situações vantajosas que a empresa possui na região. Para as ameaças a empresa possui cinco concorrentes e alguns de seus fornecedores de produtos químicos são de outras cidades por não possui na região os produtos, o que acarreta, às vezes, no atraso de entrega. Para as variáveis econômicas destacou-se como ameaças as alterações de preços no diesel, combustível essencial para a realização dos trabalhos da empresa. Já para as oportunidades o mercado da construção civil está em crescimento e segundo a norma regulamentadora 18 de condições e meio ambiente de trabalho na indústria da construção (NR 18) é obrigatório a instalação de banheiros químicos até conclusão da obra. Também destacou se como oportunidade o acesso fácil e valor acessível a água, pois a empresa utiliza muita água para manter os caminhões e os banheiros limpos.

A variável tecnológica destacou se como ameaças os equipamentos e caminhões antigos e como oportunidade adquirir alguns equipamentos e *software*



para o controle financeiro que possam facilitar a realização das atividades da empresa. Na variável político-legais no item ameaças é importante ressaltar que a empresa possui todas as licenças necessárias para o funcionamento do negócio, porém é considerada como ameaça devido ao tempo para conseguir as licenças e os valores investidos para se manter legalizada. E nas oportunidades, a região de atuação da empresa há muitas festas e eventos em ambiente aberto e segundo a lei 13.825/19 é obrigatório a instalação de banheiros químicos acessíveis a pessoas com deficiência ou com mobilidade reduzida. Para realizar a análise externa microambiente, foi analisado as variáveis apresentadas no Quadro 6, ou seja, clientes, fornecedores e concorrentes.

Quadro 6 – Análise externa microambiente

Variáveis	Ameaças	Oportunidades
Clientes	- Formas de pagamento	- Investir em máquinas de cartão.
Fornecedores	-Fornecedores de produtos químicos de outras cidades.	-Bom relacionamento com fornecedores. -Preços acessíveis.
Concorrentes	-Concorrentes na mesma região. -Concorrentes com preços menores.	-Experiência no mercado. -Qualidade na prestação de serviços.

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Na variável clientes é considerado como ameaça as formas de pagamento da empresa, segundo pesquisa realizadas com os clientes a empresa não possui máquinas de cartões, assim tornou se uma oportunidade para a empresa investir em máquinas de cartões para facilitar as formas de pagamentos. Com os fornecedores a empresa possui bom relacionamento, porém não possui fornecedores fixos, pois busca sempre por preços mais acessíveis.

Para a variável concorrentes é considerado como uma oportunidade a experiência de atuação no mercado e a qualidade nos serviços prestados. Segundo a sócia/administradora a empresa em estudo foi uma das primeiras a surgir na região e a que possui mais tempo no mercado. Não foi utilizado na pesquisa a variável intermediários, pois a empresa não utiliza intermediadores para prestar seus serviços aos clientes.

4.4 ANÁLISE INTERNA

A análise interna consiste em identificar os principais pontos fracos e fortes da empresa. Para a elaboração da análise interna, foram aplicados questionários com os funcionários e clientes da empresa e também foi realizada entrevistas com os sócios.

4.4.1 Sócios

Em entrevista com os sócios, percebe-se que a sócia B possui uma boa relação com seus clientes e funcionários, é focada em seu trabalho e mesmo diante das dificuldades procura traçar metas e objetivos para o crescimento da empresa. Destaca que o tempo de experiência no mercado fez com que a empresa aprendesse com os erros e buscasse sempre aprimorar seus serviços prezando pela qualidade e satisfação de seus clientes. Reconhece que há falhas na empresa que precisam ser melhoradas, porém as discordâncias entre os sócios impedem o avanço e o crescimento da empresa. Mesmo assim acredita em um futuro promissor para a empresa com aumento nas locações de banheiros químicos e limpezas. Já na entrevista com o sócio A, percebe-se que se mantém neutro em relação aos assuntos



de crescimento da empresa, acredita que a situação atual da empresa está boa. Também concorda com a sócia B que o grande diferencial da empresa é a experiência e qualidade nos serviços prestados.

4.4.2 Funcionários

A empresa possui cinco funcionários, sendo que parte de seus funcionários são do núcleo familiar atuando nas prestações de serviços de limpeza e no atendimento aos clientes. Foi aplicado um questionário com 8 perguntas analisando o perfil dos funcionários e identificando os pontos positivos da empresa e os pontos que precisam de melhorias. O Quadro 7 apresenta informações sobre o perfil dos funcionários.

Quadro 7 – Perfil dos funcionários

Escolaridade	Ensino Fundamental	Ensino Médio	Ensino Superior	Total
Sexo				
Masculino	2	2		4
Feminino		1		1
TOTAL				5

Fonte: Dados da pesquisa.

O Quadro 7 apresenta o perfil dos funcionários da empresa, sendo a maioria do sexo masculino e apenas uma do sexo feminino. Percebe-se que os funcionários não possuem ensino superior, apenas formação no ensino fundamental e no ensino médio. O Quadro 8 apresenta a informação do perfil profissional dos colaboradores.

Quadro 8 – Perfil profissional dos funcionários

Função	Gerente	Motorista	Auxiliares de Limpeza	Secretária	Total
Tempo de Atuação na Empresa					
Menos de 1 anos			1		1
Entre 1 a 5 anos			1		1
Entre 6 a 10 anos				1	1
Mais de 10 anos	1	1			2
TOTAL					5

Fonte: Dados da pesquisa.

No Quadro 8 é apresentado o perfil profissional dos funcionários, sendo possível perceber que não há muita rotatividade de colaboradores na empresa. Além disso, na pesquisa foi feito um levantamento de dados em relação a satisfação dos funcionários com alguns aspectos da empresa conforme apresentado no Quadro 9.

Quadro 9 – Satisfação funcionários.

(continua)

Itens Avaliados	Pontuação
Prestação de serviço	4,2
Clima organizacional	4
Colegas de trabalho	4

Quadro 9 – Satisfação funcionários.

(conclusão)

Itens Avaliados	Pontuação
Atendimento do cliente	4
Satisfação do cliente	3,6
Salário	3,4
Treinamento	3
Segurança no trabalho	3
Preço	3
Equipamentos	2,4
Caminhões	2

Fonte: Dados da pesquisa.

Alguns aspectos como a prestação de serviços, o clima organizacional da empresa, os colegas de trabalho e o atendimento do cliente tiveram resultados positivos na avaliação dos colaboradores. Os aspectos de satisfação dos clientes, salário, treinamento, segurança no trabalho e o preço dos serviços os colaboradores se mantiveram neutros nessas avaliações. Já para os quesitos de equipamentos e caminhões os funcionários avaliaram como ruim que precisam ser melhorados.

O Quadro 10 apresenta os pontos fortes e fracos segundo avaliação dos funcionários da empresa.

Quadro 10 – Pontos fortes e fracos.

Pontos Fortes		Pontos Fracos	
Equipe boa	5	Caminhões Antigos	4
Empresa próximo da casa	2	Equipamentos	4
Salário em dia	2	Estrutura	3
Benefícios	1		
TOTAL	10	TOTAL	11

Fonte: Dados da pesquisa.

Na avaliação dos funcionários foram destacados 10 pontos fortes que se referem mais ao âmbito de clima organizacional da empresa e foram apontados 11 pontos fracos que foram mencionados pelos colaboradores que necessitam de melhorias que são os caminhões e equipamentos, materiais necessários para a prestação de serviços.

4.4.3 Clientes

No dia 24 de setembro de 2019 foi enviado um questionário por e-mail e por aplicativo de mensagens eletrônicas, contendo doze perguntas para os clientes a fim de realizar uma avaliação da empresa em estudo. O questionário foi enviado pela secretária da empresa para os clientes entre pessoas físicas e jurídicas, das quais apenas seis pessoas físicas e uma pessoa jurídica responderam o questionário. O Quadro 11 apresenta o setor de atuação e a localização dos clientes.



Quadro 11 – Setor de atuação e localização.

Localização	Cliente1	Cliente 2	Cliente 3	Cliente 4	Cliente 5	Cliente 6	Cliente 7	Total
Criciúma	1	2		1	1	0	1	6
TOTAL								6

Fonte: Dados da pesquisa.

O Quadro 11 exibe o setor de atuação dos respondentes e a localização. Dentre eles sete estão localizados em Criciúma e apenas uma não respondeu ao quesito localização. O Quadro 12 apresenta o tempo que esses clientes contratam os serviços da empresa em estudo.

Quadro 12 – Tempo de contratação dos serviços da empresa.

Tempo que é cliente da empresa	1 a 3 anos	3 a 5 anos	Acima de 5 anos	Total
	1	2	4	7

Fonte: Dados da pesquisa.

Pelo Quadro 12 percebe se que quatro dos clientes são fiéis aos serviços da empresa e buscam a contratação da prestação de serviços a mais de 5 anos. O Quadro 13 apresenta como os clientes conheceram a empresa.

Quadro 13 – Conhecimento da empresa

Como conheceu a empresa	Indicação de pessoas	Redes Sociais	Site	Outros	Total
	5	-	-	2	7

Fonte: Dados da pesquisa.

O Quadro 13 foi questionado aos clientes como conheceram os serviços da empresa. Com o resultado obtido destaca-se que cinco dos clientes que responderam à pesquisa conheceram os serviços da empresa por indicações de pessoas, já os clientes que responderam outros não informaram como conheceram a empresa. Pelo Quadro 13 é possível verificar como a empresa é conhecida na região e que os clientes confiam nos serviços da empresa e indicam para outras pessoas. No Quadro 14 foi avaliado o nível de satisfação dos clientes.

Quadro 14 – Satisfação dos clientes.

Indicadores	Pontuação
Prestação de serviço	4,14
Atendimento	4,14
Satisfação	4
Equipamentos	4
Preço	3,86
Formas de pagamento	3,86
Contato com a empresa	3,86

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando o Quadro 14 percebe se que o nível de satisfação dos clientes é significativamente positivo em relação aos itens abordados, isto mostra que a empresa está realizando seus serviços com qualidade e buscando sempre atender as necessidades de seus clientes. Segundo dados da pesquisa o preço que a empresa pratica pela prestação de serviços está de acordo com a qualidade que é realizada.

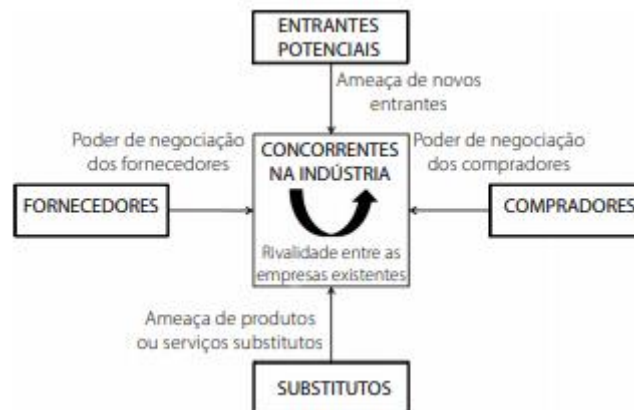
Em relação as formas de pagamento os clientes destacaram a falta de máquinas de cartões para realizar os pagamentos, pois hoje a empresa oferece como formas de pagamento apenas boleto, depósito bancário ou dinheiro.

No questionário aplicado com os clientes foi indagado os principais pontos fortes e fracos da empresa. A maioria das respondentes não deixaram respostas sobre os pontos fracos da empresa, apenas uma sugestão para colocar máquinas de cartões para realizar o pagamento. Destacaram como pontos fortes da empresa o atendimento, o compromisso da empresa com seus clientes, a qualidade, pontualidade e agilidade na prestação dos serviços.

4.5 PONTOS CRÍTICOS - DIAGNÓSTICOS

Para a formulação dos pontos críticos, deve-se conhecer a concorrência da empresa por meio das cinco forças competitivas. Na Figura 4 apresenta se as cinco forças competitivas de Porter.

Figura 4 – Cinco forças de Porter.



Fonte: Porter (2004, p.4)

Na ameaça de produtos ou serviços substitutos, por se tratar de uma empresa que oferece a prestação de serviços de limpeza e conservação é reduzido o grau de ameaça, pois não há outras empresas que realizam da mesma maneira os serviços da empresa em estudo. Para o poder de negociação dos fornecedores a empresa possui bom relacionamento com seus fornecedores de produtos, porém não há muitos fornecedores na região o que ocasiona o preço elevado dos produtos para os banheiros químicos considerando se uma ameaça elevada.

Para a ameaça de novos entrantes é considerada uma ameaça elevada. Para se atuar no ramo de limpeza e conservação da empresa em estudo é necessário ter conhecimentos e técnicas de manuseio dos equipamentos para realizar a prestação de serviço. Deste modo é um setor que possui pouca concorrência na região, o que chama a atenção de novos investidores pelo baixo custo, porém o investimento inicial é elevado.

Para a ameaça dos concorrentes a empresa atualmente possui cinco concorrentes na região que operam oferecendo preços menores equipamentos mais modernos o que é considerado uma ameaça de grau elevado. Na ameaça de poder de negociação dos compradores é considerada uma ameaça forte, devido ao fato de possuir outras empresas que oferecem o mesmo tipo de serviço na região com preços menores que o cobrado pela empresa em estudo.



Após a análise do cenário da empresa pelas forças competitivas de Porter foi utilizado a análise estratégica SWOT que possui a finalidade de identificar nos fatores externos as oportunidades e ameaças e nos fatores internos os principais pontos fracos e fortes da empresa (ANDRADE, 2012). O quadro 15 apresenta a análise SWOT da empresa.

Quadro 15 – Análise SWOT

Ambiente Interno	<u>Forças</u>	<u>Fraquezas</u>
	Prestação de Serviço; Clima organizacional; Atendimento; Qualidade; Experiência; Clientes Fiéis; Localização.	Caminhões; Equipamentos; Estrutura; Discordância entre os sócios; Formas de pagamento.
Ambiente Externo	<u>Oportunidades</u>	<u>Ameaças</u>
	Grandes polos industriais na região; Região com muitos eventos, festas e construções civis; Experiencia de atuação no mercado; Ampliar as formas de pagamento.	Concorrentes na mesma região; Concorrentes com preços menores; Fornecedores de produtos de outras regiões.

Fonte: Dados da pesquisa.

Na análise SWOT no fator ambiente interno forças o item prestação de serviços foi o mais bem avaliado segundo os clientes e os funcionários. Para os funcionários o clima organizacional da empresa é considerado um ponto forte, pois estando em um ambiente harmônico se sentem mais motivados a trabalhar. O quesito atendimento foi o terceiro mais bem avaliado pelos funcionários e o segundo mais avaliado pelos clientes. Esse resultado mostra como a empresa preza pela qualidade no atendimento e nas prestações de serviços com qualidade.

No quesito fraquezas no ambiente interno os equipamentos e caminhões foram os que tiveram maior destacados pelos funcionários, são os itens principais que necessitam de melhorias. Já para os clientes o item formas de pagamento é o quesito que a empresa necessitaria ampliar.

No ambiente externo nas oportunidades foram listados os itens que a empresa possui de vantagem, pois está localizada em uma região com grandes polos industriais, é uma região que possui muitos eventos que necessitam de locação de banheiros químicos e uma das empresas que presta serviços de limpeza e conservação com mais tempo de atuação no mercado.

No item de ameaças o que mais foi destacado pelos sócios foram os concorrentes na mesma região cobrando preços menores pela prestação de serviços. De acordo com a sócia da empresa, com a chegada dos novos concorrentes cobrando preços menores alguns de seus clientes deixaram de solicitar os serviços da empresa.

De acordo com Kotler e Keller (2012) a empresa não necessariamente precisa corrigir todas as suas fraquezas e nem elevar seus pontos fortes, mas é necessário que seja analisado as oportunidades que se dispõe e assim adquirir novas forças resultando em novas oportunidades.

4.6 OBJETIVOS, METAS E PLANO DE AÇÃO

Após o diagnóstico das análises internas e externas foram desenvolvidos os objetivos e metas de melhorias para a empresa. No Quadro 16 foi apresentado as metas, os objetivos, os responsáveis pela realização, o período necessário para o desenvolvimento e o valor a ser investido.

Quadro 16 – Definição das metas e objetivos

Data (mês/ano)	Objetivo	Responsável	Investimento
11/2019 a 12/2019	Utilizar a capacidade máxima da empresa	Sócia/ADM	R\$ 2.000,00
12/2019 a 01/2020	Ampliar as formas de pagamento	Sócios	R\$ 800,00
12/2019 a 01/2020	Melhorar o <i>marketing</i> da empresa	Sócios	R\$ 1.520,00
01/2020 a 02/2020	Propor a retirada de prolabore dos sócios.	Sócios	R\$ 5.000,00
12/2019 a 01/2021	Melhorar a estrutura da empresa	Sócios	R\$ 50.000,00
11/2019 a 01/2024	Melhorar as ferramentas de trabalho	Sócios	R\$ 150.000,00
TOTAL			R\$ 209.320,00

Fonte: Dados da pesquisa.

Os valores e o tempo estabelecido para realizar os objetivos propostos não são fixos, podendo ter alterações de acordo com a disponibilidade da empresa. Os valores dos investimentos foram baseados de acordo com dados da demonstração de resultado da empresa.

4.6.1 Plano de Ação

Para alcançar os objetivos propostos estabelecidos de acordo com as metas foi definido o plano de ação da empresa apresentado no Quadro 17.

Quadro 17 – Plano de ação

(continua)

Objetivo	Plano de Ação
Utilizar a capacidade máxima da empresa.	1. Contratar um novo funcionário que possua carteira para dirigir caminhões. 2. Fazer o treinamento com os funcionários.
Ampliar as formas de pagamento	1. Verificar com as instituições de máquinas cartões as melhores taxas de manutenções. 2. Treinar os funcionários para o manuseio da máquina de cartões.
Melhorar o <i>marketing</i> da empresa	1. Criar o perfil da empresa nas redes sociais 2. Divulgar publicações dos serviços da empresa 3. Colocar placa de identificação na empresa
Propor a implantação de um capital de giro.	1. Desenvolver um fluxo para a implantação de giro na empresa.

Quadro 17 – Plano de ação

(conclusão)

Objetivo	Plano de Ação
Melhorar a estrutura da empresa.	1. Contratar um arquiteto para a elaboração do projeto. 2. Contratação de profissionais da área da construção civil para a execução da obra. 3. Executar a obra.
Melhorar as ferramentas de trabalho	1. Trocar a frota. 2. Pesquisar com instituições financeiras melhores taxas para financiamento. 3. Pesquisar com empresas de equipamentos de limpeza de fossas os melhores preços.

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação ao objetivo proposto de utilizar a capacidade máxima da empresa, foi verificado que alguns caminhões ficam parados no espaço da empresa. Com a contratação de um novo funcionário para dirigir os caminhões a empresa pode ampliar o atendimento e assim gerando mais lucros para a empresa. Essa sugestão de ampliar a capacidade da empresa já se encontra em fase de implantação. Um ponto destacado no questionário aplicado com os clientes foi a ausência de máquinas de cartões. Então foi proposto a aquisição ou a locação de uma máquina de cartões para atrair mais clientes.

Para melhorar o *marketing* da empresa foi proposto criar um perfil nas redes sociais para a empresa, pois hoje as divulgações são feitas nos perfis dos sócios. As divulgações na internet não geraram nenhum custo para a empresa. Também foi proposto a instalação de uma placa para a fachada da empresa, pois hoje as pessoas não conseguem localizar facilmente a organização.

Em relação ao controle financeiro, foi proposto desenvolver um fluxo para a implantação de um capital de giro para a empresa. Para melhorar a aparência da empresa, foi proposto uma reforma nas paredes, no *hall*, instalar armários organizadores para as ferramentas e equipamentos de trabalho. Para o objetivo de melhorar os equipamentos de trabalho foi sugerido realizar a troca das frotas, por caminhão com tecnologias mais avançadas, para facilitar o atendimento com os clientes. Para realizar as trocas dos caminhões a empresa tem a possibilidade de vender um caminhão antigo e com o valor da venda dar entrada em um novo caminhão, assim diminuindo o prazo de financiamento. A troca dos caminhões já estão em fase de implantação na empresa.

4.7 FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Para a formulação da estratégia foi realizada uma análise a partir da visão, missão e valores da empresa para identificar os objetivos principais e elaborar a estratégia adequadas para empresa.

Assim a empresa pretende manter a qualidade nas prestações de serviços, buscando aumentar sua lucratividade e competitividade em seu mercado de atuação. Deste modo, foi definido como a melhor estratégia para a empresa a seguinte: “Utilizar da experiência para ampliar a capacidade produtiva, disponibilizando aos clientes um serviço de qualidade, com ferramentas tecnológicas, promovendo o contato com os clientes, confiança, bem estar e preservação do meio ambiente”.



4.8 CONTROLE E AVALIAÇÃO

A empresa em estudo não possuía planejamento estratégico. Para o desenvolvimento do planejamento estratégico na organização, caberá aos sócios controlar e verificar, se os objetivos e metas estabelecidas estão sendo cumpridas.

O planejamento estratégico foi elaborado para um período de curto prazo, deste modo caberá aos sócios dar continuidade na sua utilização, revisando seus pontos fortes e fracos, analisando suas oportunidades e ameaças para assim definir novos objetivos e metas para o crescimento da empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito desse artigo, teve como o objetivo geral desenvolver um planejamento estratégico para uma empresa do ramo de limpeza e conservação localizada em Criciúma/SC. Para se alcançar esse objetivo foi realizado uma pesquisa de estudos correlatos ao tema, o que possibilitou identificar as principais ferramentas utilizadas no desenvolvimento do planejamento estratégico.

Para realizar o objetivo da pesquisa foi adotado a metodologia proposta por Quadros *et al.* (2011), que desenvolveu um método prático para ser aplicado em empresas de pequeno porte. A primeira etapa foi feita a missão, visão e valores da empresa. A segunda etapa foi realizada a análise do ambiente externo e interno para definir a terceira etapa que seria evidenciar os pontos críticos da empresa. Após análise dos pontos críticos da empresa foi desenvolvido objetivos e metas para a elaboração do plano de ação.

Para alcançar o objetivo geral, determinou-se como objetivo específico diagnosticar o cenário da empresa, assim destacou como os principais pontos fortes da empresa o atendimento, a experiência e a qualidade na prestação dos serviços. Nos pontos fracos da empresa foi relatado os equipamentos, os caminhões e a falta de opções de pagamentos. A evidenciação da análise dos pontos fortes e fracos da empresa foi coletada por meio de questionário com os clientes e funcionários e nas entrevistas com os sócios.

Para atingir o objetivo específico de posicionar estrategicamente a empresa foi realizado uma análise da missão, visão e valores para assim definir a estratégia da empresa.

Em relação ao objetivo específico de elaborar um plano de ação, foi analisado os pontos críticos da empresa levando em consideração os dados coletados nas análises de ambiente externo e interno assim definindo os objetivos e metas para o plano de ação. Algumas sugestões presentes no plano de ação já se encontram em fase de implantação na empresa.

Deste modo constata se que todos os objetivos da pesquisa foram alcançados, e isso de justifica pelo interesse dos sócios já estarem colocando em prática algumas sugestões de melhorias apresentadas no plano de ação e de aplicar o planejamento estratégico desenvolvido nesse artigo para o crescimento da empresa.

Durante a realização da pesquisa ocorreram algumas limitações na coleta de dados. Uma das dificuldades encontrada para desenvolver a pesquisa foi obter respostas do questionário enviado aos clientes da empresa. O questionário foi enviado por e-mail e por aplicativo de mensagens eletrônicas, porém muitos clientes demonstravam falta de interesse e tempo para responder as questões.



Assim sugere-se para as pesquisas futuras que seja reaplicado o modelo de planejamento estratégico em outras empresas do mesmo ramo, a fim de comparar os resultados obtidos.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 2012.
- BARNEY, J.B; HESTERLY, W.S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: casos brasileiros**. São Paulo: Pearson, 2007.
- BRASIL. **Lei nº 13.825, de 13 de maio de 2019**. Altera a Lei nº 10.098, de 19 de dezembro de 2000 (Lei de Acessibilidade), para estabelecer a obrigatoriedade de disponibilização, em eventos públicos e privados, de banheiros químicos acessíveis a pessoas com deficiência ou com mobilidade reduzida. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/L13825.htm. Acesso em: 06 de out. de 2019.
- BRASIL. Norma Regulamentadora 18. NR-18. Condições e Meio Ambiente de trabalho na indústria da construção. **Guia Trabalhista**. Disponível em: <http://www.guiatrabalhista.com.br/legislacao/nr/nr18.htm>. Acesso em: 06 de out. de 2019.
- CARVALHO, Marly Monteiro, LAURINDO Fernando José Barbin de. **Estratégia competitiva: dos conceitos à implementação**. 2 ed. São Paulo: Atlas 2007.
- CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração Estratégica: planejamento e implementação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- COLTRO Alex; PAZZINI Érica dos Santos F.. 2016. O PAPEL DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA ORGANIZAÇÃO. **Caderno Profissional de Administração Da Universidade Metodista de Piracicaba**. v. 6, n. 2, p. 136-156, 2016.
- COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2003
- CUNHA, Marcos Ribeiro; KRATZ, Lucia. Fatores Críticos de Sucesso No Processo de Implementação Do Balanced Scorecard: Um Estudo de Caso Nas Instituições



Federais de Ensino Superior. **Revista de Ciências Da Administração**, v. 18, n. 46, p. 96-108, 2016.

DANTAS, C. F.; MONTENEGRO, L. M.; HEBER, F. C. Estratégia e Redes: **Empresas Aracajuanas de Alimentação Saudável**. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 10, n. 1, p. 113-124, 2016.

DARUGNA, A. P.; NORILER, I. L. M.; ANDRADE, A. R. Uma proposta de planejamento estratégico para uma empresa de pequeno porte. **Revista de Administração da Unimep**, v. 5, n. 3, p. 81-100, 2007.

FAVERI, D. B.; CUNHA, P. R.; SANTOS, V. D.; LEANDRO, D. A. Relação do ciclo de vida organizacional com o planejamento: um estudo com empresas prestadoras de serviços contábeis do Estado de Santa Catarina. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, v. 8, n. 4, p. 382-402, 2014.

FOLHA DE SÃO PAULO. Petrobras anuncia aumentos nos preços da gasolina e do diesel. **FECOMBUSTIVEIS**, 06 de setembro de 2019. Disponível em: <http://www.fecombustiveis.org.br/clipping/petrobras-anuncia-aumentos-nos-precos-da-gasolina-e-do-diesel/>. Acesso em: 06 de out. de 2019.

GIL Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

IBGE. Índice Nacional da Construção Civil cresce 0,44% em agosto. **Agência de Notícias**, 06 de setembro de 2019. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/25383-indice-nacional-da-construcao-civil-cresce-0-44-em-agosto>. Acesso em: 06 de out. De 2019.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. Tradução: Sônia Midori Yamamoto. Revisão técnica Edson Crescitelli. Título original: Marketing management.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000. 764 p.

MARTINS, Gilberto de Andrade; LINTZ, Alexandre. Guia para **Elaboração de Monografias e Trabalho de Conclusão** de Curso.2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 247 p.

MÜLLER, Cláudio José. **Planejamento Estratégico, indicadores e processos: uma integração necessária**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2014. 224 p.

OLIVEIRA, D. DE P. R. DE. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**, 6. São Paulo: Atlas, 2009.



OLIVEIRA, D. DE P. R. DE. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 20ª ed., rev. e ampliada. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e prática. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. 25 ed. São Paulo, 2008.

PARISI, Claudio. MEGLIORINI, Evandir. **Contabilidade Gerencial**. 1ª Edição, São Paulo, Editora Atlas, 2011.

PORTER, Michael E. O que é estratégia? **Revista Harvard Business Review**, nov./dez. 1996. Disponível em:
https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/33281262/ESTRATEGIAWhat-is-Strategy_versao-em-portugues.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1509452836&Signature=Yrp9WqN236rHdcKNkaxLU2P%2B%2BaE%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DHARVARD_BUSINESS_REVIEW_novembro-dezembr.pdf. Acesso em: 28 de abr. de 2019.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2. ed. 3. reimpr. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

QUADROS, Juliane Nascimento de et al. Proposta de um modelo de planejamento estratégico para pequena empresa. In: XI SEPROSUL - SEMANA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO SUL AMERICANA, 2011, Santa Maria/rs. **Anais...** . Santa Maria/RS: UFSM, 2011. CD-ROM.

RIZZATTI, Giselly. Etapas do processo de elaboração e implementação do planejamento estratégico em universidades. In: XI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 11., 2011, Florianópolis. **Anais...** . Florianópolis: Iglu, 2011. p. 1 - 16. Disponível em:
<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/26126/5.20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 08 de maio de 2019.

ROSCOFF, R. K. D. S.; BECKER, D. V.; PIVETA, M. N.; OLIVEIRA, M. C. S. F.; SANTOS, M. B. D. **O Papel do Planejamento Estratégico na Manutenção dos Empreendimentos Graduados: Um Estudo Multicasos na Incubadora Tecnológica de Santa Maria - RS** . Desafio Online, v. 5, n. 2, p. 278-297, 2017.

SOUZA, S. C.; MARINHO, S. V. Planejamento estratégico baseado no Balanced Scorecard: um estudo de caso aplicado a uma pequena empresa de segurança. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 15, n. 2, p. 213-237, 2014.

SILVEIRA, R. M. D.; LEITE, Y. V. P.; SIQUEIRA, E. S. Planejamento estratégico e cultura organizacional: um estudo de caso em uma prestadora de serviços em saúde suplementar. **Desafio Online**, v. 1, n. 2, p. 1-19, 2013.



TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. Elaboração do planejamento estratégico: estudo e aplicação de um roteiro em pequenas empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 1, n. 2, p. 34-50, 2007.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.

VIEIRA, S. F. A.; NEGREIROS, L. F.; MELATTI, G. A.; GIMENEZ, F. A. P.; SOUZA, J. F. C. F.; PELISSON, C. Formação de estratégias em micro e pequenas empresas do comércio de Londrina: uma abordagem sob a perspectiva das configurações. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 7, n. 1, p. 1-17, 2013.



APÊNDICES



APÊNDICE 1 – Questionário com os Sócios.

Questionário para os sócios.

Perfil do respondente:

Sexo: Feminino () Masculino ()

Formação:

Tempo de experiência:

Tempo que está no cargo atual:

Qual o cargo atual e a função:

Dados gerais:

- 1 Setor de atuação:
- 2 Área fabril:
- 3 Nome dos sócios:
- 4 Número de funcionários:
- 5 Data da fundação da empresa.
- 6 Como a empresa foi fundada e qual seu principal objetivo? Conte a história da empresa.
- 7 Como a empresa está hoje? O enfoque mudou?
- 8 A empresa terceiriza serviços?
- 9 Quais os tipos de serviços ofertados pela empresa? Explicar os processos.
- 10 Existe serviços substitutos?

Empresa (Concorrentes/Fornecedores):

- 1 Quantos são os principais concorrentes?
- 2 Onde estão localizados?
- 3 Comparando o seu serviço com os dos concorrentes, o qual o seu diferencial? (produto e preço).
- 4 Em média quantos clientes vocês têm e ao raio que eles estão? Há empresas na região que possam ser clientes da empresa?
- 5 Quais são seus principais clientes?
- 6 Onde estão localizados? E quanto tempo a empresa presta serviços a esses clientes?
- 7 Quanto à estrutura da empresa, ela está adequada para atender as necessidades dos clientes?
- 8 Quem são os fornecedores?
- 9 Como é a relação com os fornecedores? Relação com preços e negociações.
- 10 Qual a margem de lucro comparada aos gastos da prestação de serviços?
- 11 E os custos dos serviços representam quantos por cento do preço?

Empresa (Gerencial)

- 1 São realizadas divulgações de marketing em algum meio de comunicação? Onde? Com qual frequência?
- 2 Como funciona o processo de contratação do serviço?
- 3 Tem um setor específico para comercial/vendas/marketing? Recursos humanos/Financeiro / Contabilidade?
- 4 Existe na empresa algum software para ajudar no controle financeiro, gerencial ou produtivo?
- 5 Como é feito o controle financeiro?
- 6 Como é o clima organizacional da empresa?
- 7 Há treinamentos para os colaboradores?
- 8 Como é o índice de rotatividade?
- 9 Como é a infraestrutura para a prestação de serviços? É própria?
- 10 Como é a manutenção dessa infraestrutura?
- 11 Como é o cumprimento dos prazos na prestação de serviços?

Empresa (Planejamento):

- 1 Qual o diferencial da empresa?
- 2 A organização utiliza do planejamento estratégico para desenvolver suas atividades?
- 3 Quais são os pontos fortes da empresa?
- 4 Quais os pontos fracos da organização?
- 5 Quais são as oportunidades externas da empresa?
- 6 Quais as ameaças externas da organização?
- 7 Qual o período do ano que a empresa tem mais prestação de serviço? Há uma sazonalidade? Se sim por que?



APÊNDICE 2 – Questionário Clientes.

Questionário: Cliente Esta pesquisa tem a finalidade de conhecer a opinião dos clientes afim de contribuir para a elaboração de um planejamento estratégico. Tratando-se para um estudo para a composição do Trabalho de Conclusão de Curso.

1. Qual o seu setor de atuação? Ou o cargo que você atua?
2. Há quanto tempo você é nosso cliente?
() menos de 1 ano () 1 a 3 anos () 3 a 5 anos () Acima de 5 anos
3. Qual sua localização?
4. Como conheceu os serviços da empresa?
() indicação de pessoas () redes sociais () site
5. Avalie os itens abaixo em: Muito bom, bom, neutro, ruim e muito ruim.

Itens Avaliados	Muito Bom	Bom	Neutro	Ruim	Muito ruim
Prestação de serviço					
Preço					
Atendimento					
Satisfação					
Equipamentos					
Caminhões					
Cumprimento dos Prazos					
Forma de pagamento					
Contato com a empresa					

6. Em relação ao pagamento: qual a melhor forma para a sua empresa?
() Dinheiro à vista () Cheque () Depósito () Boleto () Cartão
7. Em relação a qualidade do serviço e o preço:
() O preço está de acordo com a qualidade do serviço
() O preço está acima com relação a qualidade dos serviços
() Ótima qualidade mais teria que aumentar o preço
8. Em relação ao preço ofertado e o preço do mercado:
() O preço está de acordo com o mercado
() o preço está em desacordo com o mercado
9. Em relação a qualidade ofertada e a qualidade do serviço do mercado:
() A qualidade está de acordo com o mercado
() A qualidade está desacordo com o mercado
10. Cite 5 pontos positivos da empresa?
1 _____
2 _____
3 _____
4 _____
5 _____
11. Cite 5 pontos que devem ser melhorados na empresa?
1 _____
2 _____
3 _____
4 _____
5 _____
12. Para você, qual o diferencial da empresa?
() Atendimento () Preço () Experiência



APÊNDICE 3 - Questionário Funcionários.

Questionário de pesquisa: Funcionários

Esta pesquisa tem a finalidade de conhecer a opinião dos colaboradores afim de contribuir para a elaboração de um planejamento estratégico. Tratando-se assim de um estudo para a composição do Trabalho de Conclusão de Curso.

1. Sexo: ()Feminino () Masculino
2. Qual a função que exerce na empresa?
3. Tempo que está na empresa
() Menos de 1 ano () Entre 1 e 5 anos () Entre 6 e 10 anos () Mais de 10 anos
4. Qual seu nível de escolaridade:
() Ensino Fundamental completo () Ensino Fundamental Incompleto
() Ensino Médio Completo () Ensino Médio Incompleto
() Ensino Superior completo () Ensino Superior Incompleto
5. Você se sente motivado (a) em trabalhar na empresa?
() Sim () Não

6. Avalie os itens abaixo em: Muito bom, bom, neutro, ruim e muito ruim.

	Muito Bom	Bom	Neutro	Ruim	Muito ruim
Clima organizacional					
Colegas de trabalho					
Salário					
Treinamento					
Segurança no trabalho					
Prestação de serviço					
Preço					
Atendimento do cliente					
Satisfação do cliente					
Equipamentos					
Caminhões					

7. Cite 5 pontos positivos da empresa?

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____
- 4 _____
- 5 _____

8. Cite 5 pontos que devem ser melhorados na empresa?

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____
- 4 _____
- 5 _____