



UNISUL

UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA

BRUNA FERNANDES

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA

CARROCERIAS FERNANDES ME

Florianópolis

2019

BRUNA FERNANDES

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA
CARROCERIAS FERNANDES ME**

Relatório de estágio apresentado ao Curso de graduação de Administração, da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel.

Orientadora: Profa. Janete Zanchin, Ms.

Florianópolis

2019

BRUNA FERNANDES

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA
CARROCERIAS FERNANDES ME**

Este relatório de estágio foi julgado adequado à obtenção do título de Bacharel em Administração e aprovado em sua forma final no Curso de Administração, da Universidade do Sul de Santa Catarina.

Florianópolis, 06 de dezembro de 2019.

Professora e orientadora Janete Zanchin, Ms.

Universidade do Sul de Santa Catarina

Professora Rejane Roecker, Ma.

Universidade do Sul de Santa Catarina

Professor Amerci Borges da Rosa, Esp.

Universidade do Sul de Santa Catarina

Aos meus pais que sempre confiaram em mim;
por me permitirem viver minhas experiências;
por terem me proporcionado oportunidades
únicas e, sobretudo, por moldarem a pessoa que
sou hoje; com muita gratidão, dedico esse
trabalho a eles.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, pela compreensão e apoio.

Ao meu irmão, que me recebeu na Carrocerias Fernandes ME, colaborando no desenvolvimento deste trabalho.

A Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL), por estes quatro anos, a toda sua estrutura e suporte, principalmente da Biblioteca Universitária e professores que tanto me acrescentaram.

A todos aqueles que em algum momento no desenvolvimento desse trabalho, apoiaram-me, mentorearam ou me socorreram; não citarei um a um, mas me recordo bem de sua particular ajuda e estimo a todos.

E agradeço, especialmente, a Janete Zanchin, minha professora orientadora, por ter aceitado ser minha monitora, por todos os aconselhamentos, a fim de que o objetivo desse trabalho fosse atingido, a todo tempo dispendido nas orientações e revisões, pela atenção, as cobranças e a paciência neste um ano de estudo desenvolvido.

“Não é o mais forte que sobrevive, nem o mais inteligente, mas o que melhor se adapta às mudanças.” (MEGGINSON, 1963 *apud* PENSADOR, 2019).

RESUMO

O tema do estudo é a administração estratégica e seu problema, o desenvolvimento do Planejamento Estratégico (PE) à empresa Carrocerias Fernandes ME, que atua no segmento automobilístico, oferecendo produtos e serviços de implementos rodoviários. Desse modo, para desenvolver o PE, realizou-se um conjunto de análises, a do macroambiente, do setor, dos concorrentes e interna, para propor um conjunto de objetivos e estratégias que tornem a empresa mais competitiva no mercado. Assim, desenvolveu-se uma pesquisa exploratória e descritiva, de abordagem qualitativa, por meio de dados secundários e primários. Destaca-se como um dos resultados as formulações do planejamento, ou seja, o conjunto de objetivos estratégicos e as ações propostas para o período de 2020 a 2022. Acreditamos que se o planejamento for implantado e implementado, adequadamente, a empresa deve melhorar sua gestão e otimizar sua competitividade; para tal, deve voltar-se às mudanças necessárias, estabelecendo um programa de sensibilização a elas, a fim de que sejam assegurados os resultados pretendidos e estabelecidos no planejamento.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Microempresa. Fábrica de carrocerias.

ABSTRACT

The subject of the study is the strategic administration and its problem, the development of a Strategic Planning (SP) to the micro-enterprise Carrocerias Fernandes, which operates in the automotive segment, offers products and services of road implements. Thus, to the development of the SP, a set of analysis has been carried out, such as the macro environment, the sector, competitors and internal analysis, to propose a set of objectives and strategies that should make the company more competitive in the market. Thus, an exploratory and descriptive research with a qualitative approach has been developed by secondary and primary data collection methods. One of the results stands out as the planning formulations, i.e. the set of strategic objectives and the proposed actions for the period from 2020 to 2022. It is believed that if the planning is properly incorporated and implemented, the company should improve its management and optimize its competitiveness; to this end, it must focus on the necessary changes by establishing an awareness program to ensure that the desired results are achieved and established in the planning.

Keywords: Strategic Planning. Micro-enterprise. Bodywork Factory.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Principais etapas do processo de administração estratégica	23
Figura 2 - O processo administrativo	24
Figura 3 - Níveis de decisão e tipos de planejamento	25
Figura 4 - O processo de planejamento estratégico	28
Figura 5 - Três níveis de análise	31
Figura 6 - A noção de <i>SWOT</i>	32
Figura 7 - A matriz <i>SWOT</i>	32
Figura 8 - As forças setoriais	37
Figura 9 - Operação das organizações	43
Figura 10 - Estratégias deliberadas e emergentes	47
Figura 11 - Modelo dos 7Ss da McKinsey	48
Figura 12 - Organograma da empresa Carrocerias Fernandes ME	58
Figura 13 - Fluxograma do processo de fabricação da empresa Carrocerias Fernandes ME ...	60
Figura 14 - Águas Mornas inserida na Mesorregião da Grande Florianópolis/SC	63
Figura 15 - Como ficará a contribuição dos funcionários à Previdência	75

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Crescimento do número de empresas na indústria da transformação e no comércio e reparação de veículos automotores e motocicletas entre 2008 e 2017	52
Gráfico 2 - <i>Share</i> por atividade hierárquica de empresas cadastradas no CNPJ do Ministério da Fazenda em 2017	53
Gráfico 3 - PIB da Indústria entre 2009 a 2018 a valores correntes (R\$1.000.000)	54
Gráfico 4 - PIB da Indústria da Transformação entre 2009 a 2018 a valores correntes (R\$1.000.000).....	54
Gráfico 5 - Série histórica da demanda da empresa Carrocerias Fernandes entre julho de 2018 a agosto de 2019	56
Gráfico 6 - Análise comparativa da demanda entre meses julho e agosto dos anos 2018 e 2019	56
Gráfico 7 - Série histórica PIB nominal brasileiro entre os anos 1998 e 2018.....	81
Gráfico 8 - Série histórica PIB real brasileiro anual entre os anos 1962 e 2018.....	81
Gráfico 9 - Taxa de desocupação (%) de subutilização da força de trabalho no Brasil das pessoas de 14 anos ou mais de idade, ocupadas na semana de referência - Brasil 2012 – 2019.....	85
Gráfico 10 - Taxa de desocupação (%) na semana de referência, das pessoas de 14 anos ou mais de idade, segundo as Unidades da Federação – 2º trimestre – 2019	86
Gráfico 11 - Percentual de usuários que sempre fazem pesquisas online antes de realizar uma compra importante.....	89
Gráfico 12 - Porcentagem de usuários por países que utilizam bloqueadores de anúncios	91

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Relações entre planejamento estratégico e administração estratégica	27
Quadro 2 - Referencial de identificação dos fatores macroambientais relevantes	34
Quadro 3 - Relação entre os principais eventos do ambiente político-legal e a empresa Carrocerias Fernandes ME	78
Quadro 4 - Principais atividades econômicas dos municípios que compõem a Grande Florianópolis/SC.....	84
Quadro 5 - Relação entre os principais eventos do ambiente econômico e a empresa Carrocerias Fernandes ME.....	86
Quadro 6 - Relação entre os principais eventos do ambiente sociocultural e a empresa Carrocerias Fernandes ME	91
Quadro 7 - Relação entre os principais eventos do ambiente tecnológico e a empresa Carrocerias Fernandes ME.....	95
Quadro 8 - Força 1 - Possibilidade de entrada de novos concorrentes.....	97
Quadro 9 - Força 2 – Rivalidade entre as empresas existentes no setor.....	98
Quadro 10 - Força 3 – Ameaça de produtos substitutos.....	99
Quadro 11 - Força 4 – Poder de negociação dos compradores	100
Quadro 12 - Força 5 – Poder de negociação dos fornecedores	100
Quadro 13 - Relação entre as principais variáveis da empresa Carrocerias Fernandes ME e seus concorrentes.....	101
Quadro 14 - A empresa Carrocerias Fernandes ME e Matriz SWOT.....	107
Quadro 15 - Plano de ação Carrocerias Fernandes ME para o ano de 2020	112
Quadro 16 - Plano de ação Carrocerias Fernandes ME para o ano de 2021	113
Quadro 17 - Plano de ação Carrocerias Fernandes ME para o ano de 2022	114

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Taxas de natalidade e de mortalidade das empresas comerciais e de serviços – 1998 - 2000.....	50
---	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	15
1.1	TEMA E PROBLEMA	15
1.2	OBJETIVOS	17
1.2.1	Objetivo geral	17
1.2.2	Objetivos específicos	17
1.3	JUSTIFICATIVA	17
1.4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	18
1.4.1	Tipo de pesquisa	18
1.4.1.1	Classificação da pesquisa quanto à aplicabilidade	18
1.4.1.2	Classificação da pesquisa quanto aos objetivos	18
1.4.1.3	Classificação da pesquisa quanto à coleta de dados	19
1.4.2	Delimitação do universo pesquisado.....	19
1.4.3	Técnicas para coleta de dados	19
1.4.4	Análise e interpretação de dados	20
1.5	ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO.....	20
2	EMBASAMENTO TEÓRICO	22
2.1	ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA.....	22
2.2	PLANEJAMENTO	24
2.3	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	26
2.4	METODOLOGIA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	27
2.4.1	Fundamentos estratégicos.....	28
2.4.1.1	Missão.....	28
2.4.1.2	Visão.....	29
2.4.1.3	Valores.....	30
2.4.2	Análises.....	31
2.4.2.1	Análise do macroambiente	33
2.4.2.1.1	<i>Ambiente político-legal.....</i>	<i>35</i>
2.4.2.1.2	<i>Ambiente econômico.....</i>	<i>35</i>
2.4.2.1.3	<i>Ambiente tecnológico.....</i>	<i>35</i>
2.4.2.1.4	<i>Ambiente demográfico</i>	<i>36</i>
2.4.2.1.5	<i>Ambiente sociocultural</i>	<i>36</i>
2.4.2.1.6	<i>Ambiente natural</i>	<i>36</i>

2.4.2.2	Análise do ambiente setorial	37
2.4.2.2.1	<i>Ameaça de novos entrantes</i>	38
2.4.2.2.2	<i>A rivalidade entre empresas concorrentes</i>	39
2.4.2.2.3	<i>Ameaça de produtos substitutos</i>	40
2.4.2.2.4	<i>O poder de barganha dos compradores</i>	40
2.4.2.2.5	<i>O poder de barganha dos fornecedores</i>	41
2.4.2.3	Análise do ambiente interno	42
2.4.3	Formulações	44
2.4.3.1	Objetivos	44
2.4.3.2	Metas	44
2.4.3.3	Estratégias	46
2.4.4	Implementação do planejamento estratégico	48
2.4.5	Feedback e controle	49
2.4.6	A importância do planejamento estratégico para as microempresas	50
3	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	52
3.1	HISTÓRICO DO SETOR	52
3.2	DADOS DA EMPRESA	55
3.3	FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS	57
3.3.1	Missão	57
3.3.2	Visão	57
3.3.3	Valores	57
3.4	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	57
3.5	PROCESSOS ORGANIZACIONAIS	58
3.5.1	Direção	59
3.5.2	Gerência de Serviços e Produção	59
3.5.3	Gerência Financeira	61
3.5.4	Gerência de Recursos Humanos	62
3.5.5	Gerência de Marketing	62
4	DIAGNÓSTICO	65
4.1	ANÁLISE DO MACROAMBIENTE	65
4.1.1	Ambiente político-legal	65
4.1.2	Ambiente econômico	80
4.1.3	Ambiente sociocultural	88
4.1.4	Ambiente tecnológico	92

4.2 ANÁLISE DO AMBIENTE SETORIAL.....	96
4.2.1 Análise do setor embasa nas 5 forças competitivas de Michael E. Porter	96
4.2.1.1 Possibilidade de entrada de novos concorrentes	97
4.2.1.2 Rivalidade entre empresas existentes no setor	98
4.2.1.3 Ameaças de produtos substitutos.....	99
4.2.1.4 Poder de negociação dos compradores.....	100
4.2.1.5 Poder de negociação dos fornecedores.....	100
4.2.2 Análise da concorrência apoiado no modelo de Gohr	101
4.3 ANÁLISE SWOT	106
5 PROGNÓSTICO	110
5.1 FORMULAÇÕES.....	110
5.1.1 Objetivo 1: Desenvolver políticas e diretrizes às áreas da organização	110
5.1.2 Objetivo 2: Aumentar a lucratividade da empresa.....	110
5.1.3 Objetivo 3: Ampliar portfólio de produtos e serviços.....	111
5.1.4 Objetivo 4: Fortalecer a imagem da marca	111
5.1.5 Objetivo 5: Implantar um sistema de apoio gerencial	112
5.2 CONTROLE	115
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	116
REFERÊNCIAS	117
APÊNDICES	129
APÊNDICE A – Roteiro para entrevista semiestruturada com o gestor da Carrocerias Fernandes ME.....	130
APÊNDICE B – Roteiro para entrevista semiestruturada com fornecedores da Carrocerias Fernandes ME	131
APÊNDICE C – Roteiro para entrevista estruturada com clientes da Carrocerias Fernandes ME.....	132

1 INTRODUÇÃO

Expõe-se, neste capítulo, o tema, o problema, os objetivos e a relevância do estudo, bem como os procedimentos metodológicos utilizados em seu desenvolvimento e a estrutura pela qual foi organizado.

1.1 TEMA E PROBLEMA

O arcabouço conceitual científico da administração vem se formando ao longo da história e recebeu diversas influências de cada época. Nos séculos XIX e XX, a história da administração é marcada pelas ideias de Taylor entre os anos de 1856-1915 e Fayol nos 1841-1925. (MAXIMIANO, 2009). A partir desses marcos históricos, muitas escolas e teorias da administração se formaram e contribuíram à formação do arcabouço científico da área, a escola de relações humanas, a teoria comportamentalista, a teoria da burocracia, a estruturalista, a sistêmica, a contingencial e as novas abordagens que se evidenciaram a partir de 1990 e perduram até os dias atuais. (ALPERSTEDT; EVANGELISTA, 2011; WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

Essas e muitas outras contribuições promoveram os parâmetros da Administração. Nos dias de hoje, em decorrência da globalização e outros fatores como a intensa concorrência e a tecnologia, as empresas vêm enfrentando muitos desafios para entender o mercado, serem geridas e se manterem competitivas.

Nesse sentido, as empresas procuram escolher o modelo de gestão que melhor possa ajudá-las, sendo que há diversos deles: o estratégico, o de canvas, o de governança corporativa; as empresas escolhem aquele que consideram ser o mais adequado, levando em conta seus recursos, sua cultura organizacional, dentre outros aspectos.

Um dos modelos muito utilizados pelas instituições é o da gestão estratégica, a qual é conceituada por Costa (2004, p. 54) como um “processo sistemático, planejado, gerenciado, executado e acompanhado sob a liderança da alta administração da instituição, envolvendo e comprometendo todos os gerentes e responsáveis e colaboradores da organização”, visando a sua evolução e sobrevivência com o decorrer do tempo, através da constante adaptação de sua estratégia, de sua capacitação e de sua estrutura, permitindo-lhe a antecipação e enfrentamento das mudanças e tendências observadas no seu ambiente. (COSTA, 2004).

Na visão de Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 45), a administração estratégica é um “processo contínuo de determinação da missão e objetivos da empresa no contexto de seu

ambiente externo e de seus pontos fortes e fracos internos, formulação de estratégias apropriadas” e a implementação e controle destas estratégias para assegurar que elas tenham êxito quanto ao alcance dos objetivos da organização. (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000). Em sentido mais amplo, gerir estrategicamente consiste em tomar decisões e ações administrativas auxiliaadoras, com o fim de assegurar que a organização formule e mantenha adaptações benéficas em seu ambiente frente aos seus objetivos.

A administração é um “processo de tomar decisões e realizar ações que compreende quatro processos principais interligados: planejamento, organização, execução e controle”. (MAXIMIANO, 2000, p. 26).

Nesse sentido, cumpre destacar que a gestão estratégica tem como base as funções do administrador que, modernamente, são aceitas como: planejamento, organização, direção e controle. E tudo começa pelo planejamento.

Oliveira (2002, p. 36) define que o propósito de planejar consiste no “desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro”, visando à redução da incerteza no processo decisório e mais assertividade no alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos. (OLIVEIRA, 2002).

O processo de planejar, o planejamento, pode ser distinto em três tipos: planejamento estratégico que se relaciona aos objetivos de longo prazo da organização e com ações e estratégias que afetarão a empresa como um todo; o planejamento tático que trata dos objetivos de mais curto prazo, geralmente, afeta e otimiza apenas uma área da empresa, trabalhando com a decomposição dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico; planejamento operacional, que pode ser considerado planos de ações que correspondem a um conjunto de partes homogêneas do planejamento tático. (OLIVEIRA, 2002). O planejamento estratégico é, basicamente, o que traça o caminho que a empresa deverá seguir ao longo do tempo, servindo também de orientação ao desenvolvimento dos demais planos: o tático e o operacional.

A partir da breve apresentação do tema, aponta-se o problema do estudo, que consiste no desenvolvimento do planejamento estratégico à empresa Carrocerias Fernandes Microempresa (ME), localizada no município de Águas Mornas/SC. Ao final do estudo, a pergunta a ser respondida é: “Qual é o conjunto de estratégias que pode tornar a Carrocerias Fernandes ME mais competitiva em seu mercado de atuação?”

O item a ser desenvolvido na sequência são os objetivos do estudo.

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos desse estudo se subdividem em geral e específicos.

1.2.1 Objetivo geral

Desenvolver um planejamento estratégico à empresa Carrocerias Fernandes ME.

1.2.2 Objetivos específicos

Dão suporte ao objetivo geral, os seguintes objetivos específicos:

- a) analisar o macroambiente da organização;
- b) investigar seu microambiente;
- c) analisar o ambiente interno;
- d) desenvolver a matriz *SWOT*;
- e) estabelecer objetivos, metas e estratégias;
- f) criar planos de ações.

A seguir aponta-se a importância do estudo.

1.3 JUSTIFICATIVA

A relevância deste estudo está embasada em dois sentidos: o acadêmico e o empresarial.

Na perspectiva acadêmica, além de permitir à acadêmica de colocar em prática os conhecimentos adquiridos ao longo do curso de Administração, uma base de informações para futuras pesquisas será deixada por meio do estudo.

Do ponto de vista empresarial, proporcionará à empresa, objeto do problema do estudo, um documento que, a partir das análises macroambientais, setoriais e internas, um conjunto de objetivos, metas, estratégias e plano de ações que podem melhorar a *performance* do negócio e torná-lo mais competitivo. Desse modo, é também relevante no âmbito empresarial pelo impacto que poderá significar no futuro da organização em estudo, através da adoção de uma gestão estratégica, pois, como fundamentado, gerir estrategicamente é um caminho ideal e necessário à sobrevivência da organização em meio a um mercado tão volátil como o dos dias atuais.

No próximo item deste capítulo, referimo-nos aos procedimentos metodológicos

utilizados no desenvolvimento da pesquisa.

1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para Fonseca (2002 *apud* GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 12), *metodos* significa “organização e, *logos*, estudo sistemático, pesquisa, investigação; ou seja, metodologia é o estudo da organização, dos caminhos a serem percorridos para se realizar uma pesquisa ou um estudo ou para se fazer ciência.”

Considerando o conceito de método, acima apresentado, indica-se a partir desse momento o caminho percorrido neste estudo.

1.4.1 Tipo de pesquisa

A seguir as classificações desta pesquisa, delimitação de seu universo, técnicas utilizadas para a coleta de dados e o modo de análise e interpretação dos mesmos.

1.4.1.1 Classificação da pesquisa quanto à aplicabilidade

Um estudo pode ser básico ou aplicado. A pesquisa aplicada visa “gerar conhecimentos que auxiliem na busca de soluções de problemas existentes em uma realidade específica”, em conformidade com Santos (2005 *apud* GOHR, 2008, p. 28), que diz que a pesquisa aplicada: “gera conhecimentos que visam à solução de problemas práticos.” Neste caso, resolução de uma situação específica, voltada à empresa Carrocerias Fernandes ME.

1.4.1.2 Classificação da pesquisa quanto aos objetivos

Utilizar-se-á, aqui, pesquisa exploratória e descritiva. A primeira objetiva, de acordo com Gil (2009), proporcionar mais familiaridade com o problema, a fim de torná-lo mais claro ou ajudar na construção de suposições, envolvendo comumente levantamentos bibliográficos, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas do problema e análise de exemplos que auxiliem no seu entendimento.

E descritiva, pois tem o propósito de descrever características de uma população ou fenômeno ou buscar entendimento entre variáveis, em que são usadas as técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática, assumindo geralmente modo de

levantamento. (GIL, 2009). No caso, a empresa Carrocerias Fernandes ME e sua relação com as variáveis macroambientais, setoriais e internas, bem como seu modelo de gestão.

1.4.1.3 Classificação da pesquisa quanto à coleta de dados

A coleta de dados na pesquisa exploratória será do tipo revisão bibliográfica, que é “realizada a partir de materiais já publicados e disponibilizados”, conforme Santos (2005 *apud* GOHR, 2008, p. 28).

Já, na pesquisa descritiva os dados serão coletados por meio de pesquisa documental que, segundo Medeiros (2014, p. 35):

Compreende o levantamento de documentos que ainda não foram utilizados como base de uma pesquisa. Os documentos podem ser encontrados em arquivos públicos, ou de empresas particulares, em arquivos de entidades educacionais e/ou científicas, em arquivos de instituições religiosas, ou mesmo particulares, em cartórios, museus, videotecas, filmotecas, correspondências, diários, memórias, autobiografias, ou coleções de fotografias.

Ainda referente à pesquisa descritiva, também serão coletados dados por meio de levantamento que “caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento ou opiniões se deseja conhecer”. (GIL, 2002, p. 50).

1.4.2 Delimitação do universo pesquisado

O estudo será realizado, considerando-se o segmento e contexto empresarial da Carrocerias Fernandes ME, tendo como delimitador da pesquisa a região geográfica onde a empresa está inserida, a mesorregião da Grande Florianópolis no estado de Santa Catarina.

1.4.3 Técnicas para coleta de dados

Na pesquisa descritiva, utilizar-se-á, essencialmente, fontes primárias, pois são dados que “apresentam os elementos que o pesquisador trabalha diretamente, são as fontes originárias das ideias e, portanto, as mais importantes”. (LAMY, 2011, p. 35). Segundo Medeiros (2014, p. 47), “primário é o texto original, mas tanto pode ser baseado em pesquisa, como ser fruto exclusivo da criação do autor”. As técnicas de coletas de dados primários serão realizadas por meio de análise de documentos da empresa, além de entrevistas semiestruturadas junto ao gestor da empresa, 5 fornecedores e entrevistas estruturadas com 10 clientes. Os roteiros utilizados

nas entrevistas estarão disponíveis ao final do estudo nos apêndices A, B e C. No que tange à pesquisa exploratória, dar-se-á por meio de dados secundários que, segundo Heerd e Leonel (2007, p. 48), “são os dados que já se encontram disponíveis, pois já foram objeto de estudo e análise (livros, teses, CDs, etc.)”. Desse modo, valer-se-á de fontes como livros físicos e digitais e artigos científicos disponíveis nos bancos de dados da biblioteca virtual da Universidade do Sul de Santa Catarina, no que se refere ao embasamento teórico. Em relação às análises macroambientais, serão utilizadas fontes como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), entre outras.

1.4.4 Análise e interpretação de dados

As análises de interpretação de dados serão feitas de forma quantitativa e qualitativa. O método quantitativo em que:

É necessário utilizar sempre o recurso das representações gráficas, principalmente, na forma de tabelas, quadros e gráficos, a partir da aplicação de instrumentos como questionários, por exemplo, que contenham questões fechadas, a fim de facilitar a análise e interpretação dos dados. (MOTTA; LEONEL, 2011, p. 107)

E a abordagem qualitativa, a qual tem como característica básica: “é sua inserção no ambiente natural, isto é, eles não são coletados em ambientes artificiais, preparados especificamente para estudos ou experimentos, mas sim, nos próprios locais onde o objeto de estudo é vivenciado – o seu hábitat.” (COSTA; COSTA, 2009, p. 147).

1.5 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

Este estudo se constitui de seis capítulos, organizados da seguinte forma:

O primeiro capítulo, a introdução, contém o tema e problema, objetivos e justificativa, bem como os procedimentos metodológicos utilizados em seu desenvolvimento, sendo concluído com um roteiro de apresentação do estudo realizado.

No segundo capítulo é tratada a base teórica em que o estudo se sustenta, realizado a partir de estudiosos que são referência nesta área.

No terceiro capítulo, faz-se referência à caracterização da empresa objeto de estudo, identificando as suas particularidades, como seu histórico, segmento de atuação e estrutura organizacional.

No capítulo quatro é apresentado o diagnóstico dos ambientes da empresa, identificando-se as suas potencialidades e fraquezas internas, as oportunidades e ameaças do mercado e a construção da matriz *SWOT*.

No quinto capítulo, relata-se o prognóstico, ou seja, objetivos, metas, estratégias e os planos de ações recomendados à empresa, em vista do cenário ambiental relacionado aos seus objetivos organizacionais.

No capítulo seis, encerra-se o estudo com as considerações finais acerca do conjunto de informações produzido na pesquisa realizada.

Após finalizar o capítulo introdutório, contendo a apresentação da organização do estudo, será iniciada a revisão bibliográfica.

2 EMBASAMENTO TEÓRICO

O embasamento teórico diz respeito à revisão da literatura, ou seja, levantamento e análise do que já foi publicado, relacionado ao tema de pesquisa e que dará sustentação ao desenvolvimento do estudo. (MATIAS-PEREIRA, 2016). Considerando o problema e os objetivos do estudo, o embasamento teórico está voltado, especificamente, ao planejamento estratégico, processo abordado dentro da ótica da Administração Estratégica.

2.1 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Gestão estratégica é diferente de planejamento estratégico, sendo a gestão estratégica bem mais ampla que um planejamento. Não é suficiente fazer um bom plano; por melhor que ele seja, é parte pequena do sucesso de qualquer mudança estratégica, sendo essa distinção percebida e constatada por muitos analistas, executivos e consultores, pois planos acabam sendo engavetados em vez de implementados e isso não pela falta de qualidade, mas sim pela forma como se conduz esse processo, a forma de se pensar e renovar a organização e de implementar e acompanhar, gerencialmente, as mudanças expressas no plano. (COSTA, 2004)

Tavares (2010, p. 22) aponta que “a gestão estratégica surgiu com o sentido de superar um dos principais entraves apresentados pelo planejamento estratégico: o de sua implementação”; entre as causas apontadas nesse problema, está na dissociação entre a realidade organizacional com a utilização de consultores externos na elaboração do planejamento estratégico. (TAVARES, 2010).

Para Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 45):

Administração estratégica é um processo contínuo de determinação de missão e objetivos da empresa no contexto de seu ambiente externo e de seus pontos fortes e fracos internos, formulação de estratégias apropriadas, implementação dessas estratégias e execução do controle para assegurar que estratégias organizacionais sejam bem-sucedidas quanto ao alcance dos objetivos.

Na perspectiva de Pacheco (2011), a gestão estratégica tem a finalidade de determinar, de forma clara, participativa e com base em um diagnóstico atual e futuro de seus ambientes, o rumo que se pretende dar à organização, formulando missão, visão e valores, além de implementar e controlar os objetivos, as estratégias e os planos de ações definidos.

Para Costa (2004), gestão estratégica é um processo sistemático, planejado, gerenciado, executado e acompanhado sob a liderança da alta administração da organização, envolvendo

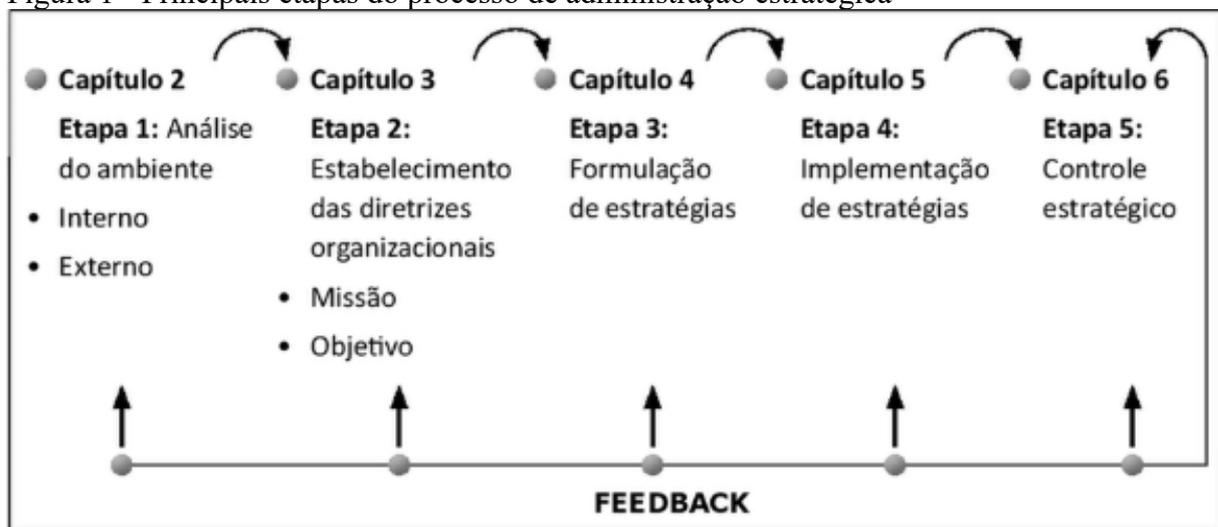
todos os seus membros, a fim de assegurar seu crescimento, sua continuidade e a sua sobrevivência, por meio da adequação de sua estratégia, de sua capacitação e de sua estrutura, possibilitando-lhe enfrentar e se antecipar às mudanças observadas no seu ambiente.

Segundo Maximiano (2006 *apud* Siqueira; Boaventura, 2012, p. 33), administração de forma simples “é o processo de tomar decisões sobre objetivos e utilização de recursos”. Nesse sentido, Siqueira e Boaventura (2012) definem a administração estratégica como a tomada de decisões sobre objetivos e utilização de recursos, sob ótica estratégica, considerando prováveis cenários futuros, a situação atual da organização, do ambiente e a relação entre estas duas dimensões.

A gestão estratégica é “um processo contínuo e iterativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente”. (CERTO; PERTER, 1993 *apud* PACHECO, 2011, p. 19).

Administrar estrategicamente uma organização, conforme a definição dos autores citados, é um processo que confere algumas etapas básicas, representadas na figura abaixo:

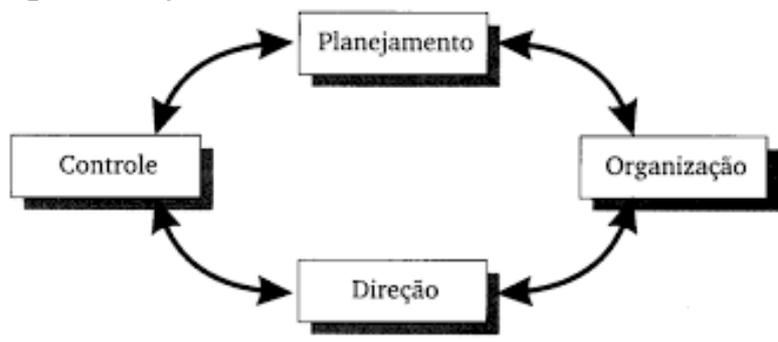
Figura 1 - Principais etapas do processo de administração estratégica



Fonte: Certo e Peter (2010, p. 9).

Na figura 1 estão expostas as etapas para se administrar estrategicamente uma empresa, de acordo com Certo e Peter, que consiste em cinco, sendo elas: as análises, os fundamentos estratégicos, as formulações estratégicas, seguida da implementação do plano e o controle.

Figura 2 - O processo administrativo



Fonte: Maximiano (2000, p. 27).

Conforme Maximiano (2000, p. 27), o processo administrativo compreende o planejamento, a organização, a direção e o controle. Para Maximiano (2015), o planejamento consiste em determinar os caminhos futuros da organização, a qual se refere à disposição de recursos na estrutura organizacional para que os seus objetivos se concretizem; na execução, trata-se de realizar atividades planejadas; o controle diz respeito à comparação das atividades planejadas às realizadas, com a finalidade de verificar se há necessidade de ajustes no plano traçado.

Esses processos são também conhecidos como funções administrativas ou funções gerenciais, as quais são uma adaptação das definições divulgadas em 1911 por Henri Fayol. (MAXIMIANO, 2015).

Nos primeiros textos sobre o ensino da Administração havia conteúdo dividido nas funções de Fayol, sendo o padrão seguido até os dias de hoje; as funções passaram a ser adotadas como referências básicas para estudantes e leitores de livros de administração, os quais aprendem que os administradores planejam, organizam, dirigem e controlam as atividades da empresa, utilizando recursos de maneira eficiente, a fim de que os objetivos organizacionais sejam atendidos. (MAXIMIANO, 2017).

Considerando os objetivos nesta pesquisa, será tratada, a seguir, a função planejamento.

2.2 PLANEJAMENTO

Planejamento é um processo de tomada de decisões sobre o futuro, com as quais se possa influenciá-lo de alguma forma. O resultado do planejamento é a criação de planos que, por sua vez, são guias para ações futuras. Os planos contemplam os objetivos, ações, previsão de recursos necessários para realizar os objetivos e meios de controlá-los. (MAXIMIANO, 2009).

Siqueira e Boaventura (2012, p. 32) consideram planejamento “uma das atividades do processo de administração, envolvendo basicamente a definição de objetivos as ações a serem desenvolvidas para o alcance deles”. De forma concisa e superficial, planejamento trata da elaboração de planos. (SIQUEIRA; BOAVENTURA, 2012).

No conceito de Kwasnicka (2011, p. 205), planejamento é a:

Análise de informações relevantes do presente e do passado e a avaliação dos prováveis desdobramentos futuros, permitindo que seja traçado um curso de ação que leve a organização a alcançar bom termo em relação a sua estratégia competitiva e obter vantagem competitiva perante seus concorrentes.

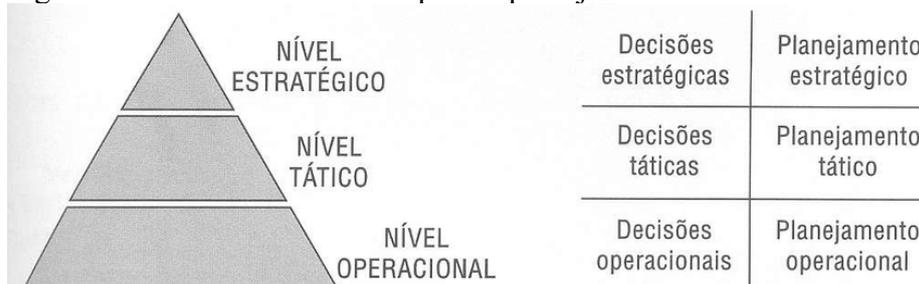
No entendimento de Oliveira (2002), o propósito de planejar consiste em desenvolver processos, técnicas e atitudes que proporcionem uma situação viável de avaliar as complicações futuras diante das decisões presentes, em vista dos objetivos empresariais no futuro, visando à redução da incerteza no processo decisório e mais assertividade para alcançar objetivos, desafios e metas estabelecidos.

Considerando a colocação dos autores citados, é possível destacar que um planejamento não exclui todos os riscos que a organização poderá ter no futuro, no entanto dá suporte para identificar forças e fraquezas internas e oportunidades e ameaças do mercado, de forma que a organização possa se posicionar frente às vantagens e desvantagens identificadas da melhor forma, traçando planos de ações para que atinja os seus objetivos.

De acordo com Oliveira (2002, p. 37), é “difícil separar e sequenciar as funções administrativas, mas pode-se considerar que, de maneira geral o planejamento ‘do que e como vai ser feito’ aparece na ponta do processo”. Dessa maneira, planejar detém papel importante nas organizações, pois conforme Kwasnicka (2011, p. 205) “nenhuma organização é livre de mudança; assim, todas devem planejar efetivamente para sobreviver e crescer”.

O processo de planejar o planejamento é distinto em três tipos de acordo com os graus hierárquicos de uma organização, representados na figura a seguir:

Figura 3 - Níveis de decisão e tipos de planejamento



Fonte: Oliveira (2002, p. 45).

Planejamento estratégico, que está relacionado aos objetivos de longo prazo da organização e com ações e estratégias que a afetarão como um todo; o planejamento tático que trata dos objetivos de curto prazo que, geralmente, afetam e otimizam apenas uma área da empresa, trabalhando com a decomposição dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico e planejamento operacional, que pode ser considerado planos de ações que correspondem a um conjunto de partes homogêneas do planejamento tático. (OLIVEIRA, 2002).

Conforme observado, a função planejamento é uma relevante função administrativa, pois, naturalmente, precede as outras, sendo por este motivo, primordial às organizações. Além disso, verificou-se que o planejamento se desdobra em três tipos diferentes dentro de uma organização e, estrategicamente, exerce influência nos demais planejamentos. Nesse sentido, o tópico a seguir se limitará ao aprofundamento sobre planejamento estratégico, objetivo deste estudo.

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico faz parte de um processo administrativo que, segundo Oliveira (2002, p. 48), “diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada”.

Para Fischmann e Almeida (2009 *apud* PACHECO, 2011, p. 63), um planejamento estratégico é:

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

No entendimento de Siqueira e Boaventura (2012), o planejamento estratégico é a atividade administrativa de uma organização, que se baseia na avaliação da sua condição e da situação do seu ambiente de atuação, resultando no reconhecimento crítico de suas oportunidades e ameaças e de seus pontos fortes e fracos para que, por meio deles, planos de ações possam ser definidos, a fim de cumprir sua missão.

Ao longo dos anos, muitas técnicas para se planejar, estrategicamente, foram desenvolvidas com o intuito de formar base de sustentação à administração estratégica.

No quadro abaixo, a relação entre planejamento estratégico e administração estratégica é reforçada:

Quadro 1 - Relações entre planejamento estratégico e administração estratégica

Planejamento estratégico	Administração estratégica
Estabelece uma postura em relação ao ambiente	Acresce capacitação estratégica
Lida com fatos, ideias e probabilidades	Acresce aspirações em pessoas, com mudanças rápidas na organização
Termina com um plano estratégico	Termina com um novo comportamento
Sistema de planejamento	Sistema de ação
É cartesiano	É comportamental

Fonte: Biagio e Batocchio (2012, p. 32).

A princípio, a ideia é a de que os dois representem a mesma coisa, mas, com base no quadro acima, fica claro que são na verdade complementares um do outro. Biagio e Batocchio (2012, p. 32) afirmam que “é praticamente impossível a implantação da administração estratégica sem utilizar o planejamento estratégico, ao mesmo tempo que o objetivo maior do planejamento estratégico deve estar aliado à implantação da administração estratégica.” Desse modo, planejar estrategicamente é ideal à administração estratégica, servindo de alicerce, através de um composto de técnicas que auxiliam uma organização a interpretar sua realidade ambiental, identificando oportunidades e ameaças e pontos fortes e fracos para implantar ações de sucesso nela. (BIAGIO; BATOCCHIO, 2012).

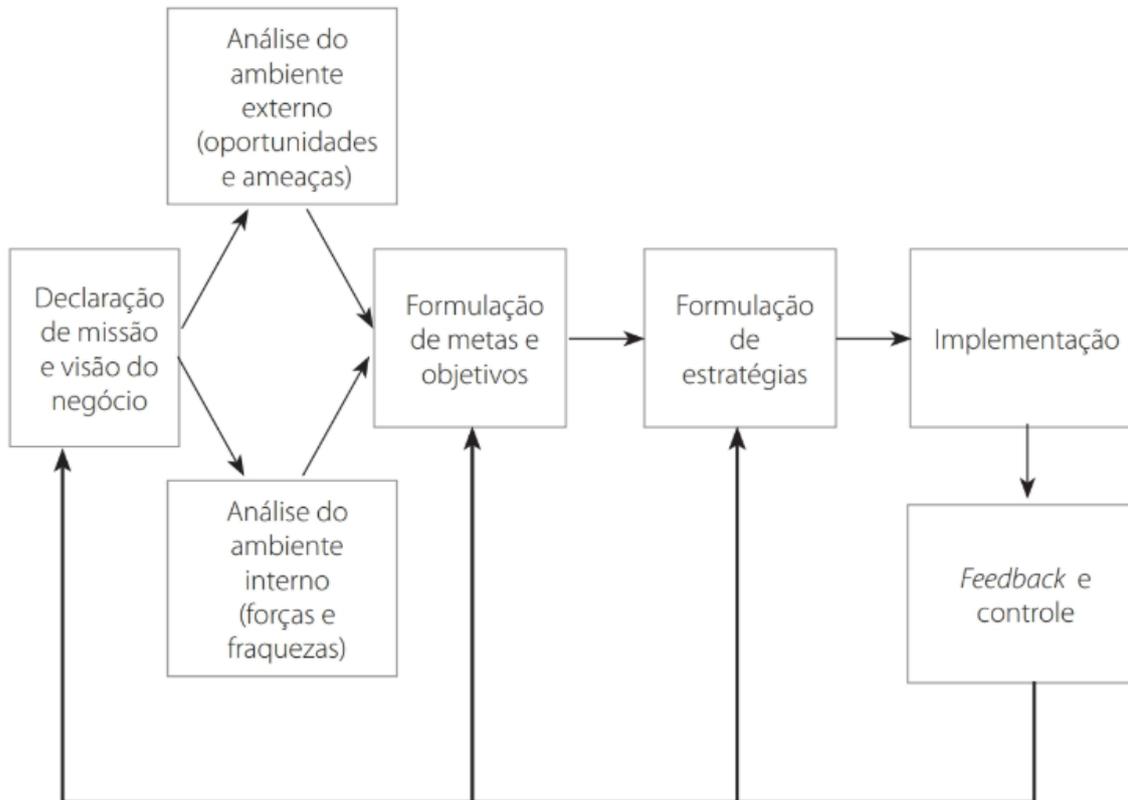
Essas técnicas permitem o desenvolvimento de ações preventivas a riscos ocultos e ciladas estratégicas, garantindo a sobrevivência e a rentabilidade da organização no futuro de médio a longo prazo. (BIAGIO; BATOCCHIO, 2012).

2.4 METODOLOGIA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

As técnicas para se planejar, estrategicamente, são apresentadas sob diferentes metodologias por diferentes autores, a fim de ajudar as organizações no processo. A separação do planejamento estratégico em etapas facilita o controle, além de ser um cronograma vital à gestão e sua elaboração. (SIQUEIRA; BOAVENTURA, 2012).

Para base deste estudo, apresentamos a seguir, o processo desenhado por Kotler (1998).

Figura 4 - O processo de planejamento estratégico



Fonte: Kotler (1998 *apud* BIAGIO; BATOCCHIO, 2012)

Diante do modelo proposto por Kotler (1998 *apud* BIAGIO; BATOCCHIO, 2012), constata-se, como etapa primordial do processo, a definição dos fundamentos estratégicos do negócio. Posteriormente, as análises do ambiente externo, que visam identificar oportunidades e ameaças e, do ambiente interno, onde se encontram as forças e fraquezas da organização. E, em decorrência disso, são formuladas as metas e o objetivos organizacionais para, finalmente, realizar a formulação das estratégias, implementá-las e realizar o controle e o *Feedback*.

2.4.1 Fundamentos estratégicos

Na sequência a definição dos fundamentos estratégicos: missão, visão e valores.

2.4.1.1 Missão

A missão da empresa e o que ela faz é a sua razão de ser, envolvendo o relacionamento com seus clientes, colaboradores e fornecedores. Como é enunciada a missão, indicará o que a empresa fará nos negócios para realizar sua visão. Deve dar destaque às suas atividades, aos mercados a que serve, áreas de atuação e produtos e serviços oferecidos, enfatizando o que a

diferencia da concorrência, incluindo conquistas que almeja alcançar, de forma clara, simples e interessante. Devem ser refletidos, ainda, os maiores propósitos da empresa, pois será o principal norteador na criação das estratégias do negócio, havendo a intenção de manter todos os seus membros unidos em um mesmo objetivo, o sucesso organizacional. (BIAGIO; BATOCCHIO, 2012).

Kotler (2003, p. 149) afirma que “as empresas são constituídas para alcançar alguma missão”. A missão é a determinação central do motivo de um planejamento estratégico, onde se traduz sua razão de ser ou as necessidades que visa suprir. (OLIVEIRA, 2013).

A essência da missão, para Costa (2004, p. 36), é estabelecida através das respostas às seguintes perguntas: “qual a necessidade básica que a organização pretende suprir? Que diferença faz para o mundo externo, ela existir ou não? Para que serve? Qual a motivação básica que inspirou seus fundadores? Por que surgiu?”

A missão determina o propósito da existência de uma organização, incluindo nela os meios que fará para atingi-lo, por meio de quais produtos e/ou serviços, seus diferenciais e mercados que tem pretensão atender. É por meio dela, que serão orientadas as atividades e as formulações de estratégias afim de que a empresa alcance êxito.

2.4.1.2 Visão

A visão projeta uma ideia de como será a empresa em alguns anos. Ela deve refletir as aspirações e as crenças da organização; se comparada a um ser humano, a visão de uma organização corresponde aos traços éticos e ao caráter de uma pessoa, devendo espelhar a sua relação organização-sociedade. (BIAGIO; BATOCCHIO, 2012).

Pela visão fica estabelecido como a organização pretende ser vista e reconhecida. É uma intenção, a projeção do lugar que ela pretende ocupar no futuro em seu ambiente e uma orientação às ações que devem ser tomadas no momento atual para que se alcance esse espaço. Ela inclui o cenário de atuação da organização e, ainda, intuição e imaginação, semelhante a um sonho, no entanto tem a ver com a realidade. Devendo estabelecer foco em direção ao futuro, sendo algo viável e ao mesmo tempo desafiador, uma aspiração compartilhada por todos os membros da organização para que toda energia e potencial sejam orientados de forma proativa. (TAVARES, 2010).

É um conceito que visa à descrição da autoimagem da empresa, como ela se vê, ou melhor, como gostaria de se ver no futuro. A visão é um estado desejado de uma realidade futura possível. Devendo ser clara e objetiva, além de ambiciosa e inspiradora para todos os

membros da organização. A visão, quando amplamente compartilhada, é de valor imensurável, pois dá sentido de direção, favorecendo a comunicação, o envolvimento e comprometimento, energizando todos ao sucesso da organização. (COSTA, 2004).

Segundo o autor Tavares (2010, p. 88):

Enquanto a visão estabelece onde a organização quer chegar ou como quer ser vista, a missão delimita sua atuação no espaço de negócio escolhido. A visão procura estabelecer uma perspectiva comum sobre o futuro, enquanto a missão implica a compreensão comum do papel da organização em face da realidade.

Assim, pode-se resumir que a missão determina o propósito de ser da organização, o que e onde ela faz para atingi-lo, já a visão, trata da declaração de uma autoimagem futura desejada pela empresa, que deve servir como aspiração a todos seus membros.

2.4.1.3 Valores

Além da visão e da missão, fazem parte ainda dos fundamentos estratégicos, os valores da empresa. Para Costa (2004, p. 38), os valores como princípios estratégicos “são características, virtudes, qualidades da organização”.

No julgamento de Tavares (2010), os valores são algo de suma importância, crível pelas pessoas, servindo como critério para avaliar programas e orientar decisões, dando sentido às ações dos membros da organização. Os valores também atribuem significado à relação dos empregados com a organização, pois quando as pessoas são orientadas por valores, dão mais de si, não sendo apenas mera troca de serviços por salário.

Segundo Tavares (2010), alguns requisitos necessários para que valores sejam praticáveis precisam ser atendidos; entre eles:

- a) ser específico, de modo que as pessoas compreendam como devem realizar suas atividades;
- b) ser público, de acesso amplo;
- c) ser claro, de fácil entendimento;
- d) ser obrigatório, de forma a orientar o comportamento de todos em qualquer situação;
- e) ser passível de reformulação, de maneira a atender as necessidades das mudanças.

Do mesmo modo que os valores, a visão e a missão precisam ser consistentes com as

mudanças, assim, precisam ser desenvolvidas de maneira constante ao longo do tempo. Do jeito que foi apresentado, esses fundamentos são estratégicos e por isso primordiais em um processo de planejamento estratégico. Algumas empresas podem já tê-los estabelecido diante a criação de planejamento, no entanto, diante de um plano estratégico é importante revisá-los e, se necessário, atualizá-los para fazer frente aos propósitos da organização.

2.4.2 Análises

Os autores Wright, Kroll e Parnell (2000) entendem que na administração estratégica, há três patamares de análise de ambiente. Sendo a administração estratégica um processo complementar ao planejamento estratégico e vice-versa, pode considerar-se do mesmo modo estas análises à realização do planejamento estratégico. A seguir, o desenho dos 3 níveis:

Figura 5 - Três níveis de análise



Fonte: Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 48).

Os três níveis de análise, segundo eles são: o macroambiente; o setor em que a empresa atua e o ambiente da organização, sob o aspecto interno.

Para Siqueira e Boaventura (2012), essas análises se subdividem também de duas formas: (1) análise externa (análise do macroambiente e análise setorial) e (2) análise interna (análise da organização).

O diagnóstico após as análises apresenta alguns componentes: oportunidades e ameaças, variáveis externas incontrolláveis, referente ao macro e ao ambiente setorial que podem gerar condição benigna ou não à organização. E, pontos fortes e fracos, que são variáveis internas controláveis, podendo significar uma situação positiva ou negativa à organização em relação ao seu ambiente. (Oliveira, 2002).

O resultado das análises se resume na “*SWOT* (*de strenghts, wearknesses, oportunities e threats*), ou PFOA (respectivamente, potencialidades ou pontos fortes, fragilidades ou pontos fracos, oportunidades e ameaças).” (COSTA, 2004, p. 112).

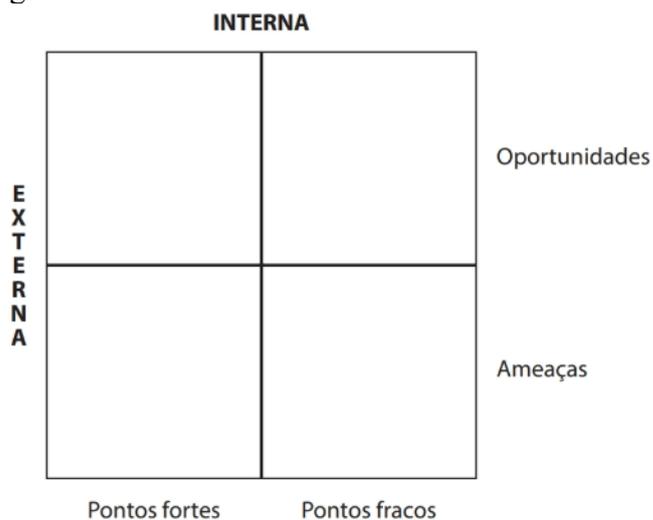
Figura 6 - A noção de *SWOT*



Fonte: Pacheco (2011, p. 24).

Ao final da identificação das variantes dos ambientes, é formada a matriz *SWOT*. Apresentando-se, normalmente, conforme a figura abaixo:

Figura 7 - A matriz *SWOT*



Fonte: Adaptado de Biagio e Batocchio (2012, p. 83).

O motivo para as empresas realizarem estas análises, segundo Siqueira e Boaventura (2012, p. 42), é o de “mapear o ambiente que as constituem e que lhes cerca, buscando tornar-

se mais adequadas e competitivas diante de mudanças.”

O objetivo da análise *SWOT* é fazer com que a empresa obtenha vantagens diante das oportunidades do ambiente e minimizar o impacto das ameaças, além de potencializar pontos fortes identificados e corrigir as fragilidades internas. (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

2.4.2.1 Análise do macroambiente

Para Siqueira e Boaventura (2012, p. 42), o macroambiente pode ser entendido como “o conjunto de forças e tendências que afetam ou influenciam os mercados (microambiente), ou seja, as dimensões que estabelecem as regras de competição vigentes no microambiente.”

Para ficar mais claro, microambiente é sinônimo de ambiente setorial, portanto o ele é construído por variantes que afetam o ambiente setorial. Os cenários que fazem parte do macroambiente são: “político-legal, econômico, tecnológico, demográfico e sociocultural.” (SIQUEIRA; BOAVENTURA, 2012, p. 43).

Já, no entendimento de Ceconello e Ajzentel (2008), além dos cenários citados acima, há mais um que contempla o macroambiente, que é o ambiente natural.

Desse modo, o ambiente macro é a totalidade das somas dos ambientes: político-legal; econômico, tecnológico, demográfico; sociocultural e natural.

No quadro abaixo, são apresentados alguns fatores importantes a se considerar sobre cada um dos ambientes que integram o macroambiente, com vistas ao cenário da agroindústria brasileira:

Quadro 2 - Referencial de identificação dos fatores macroambientais relevantes

Dimensão	Aspectos abordados	Consequência
Ambiente sociocultural	Motivadores de compra Comportamento do consumidor Hábitos de consumo Critérios de escolha Moda Luxo Religiosidade Cuidados com o corpo Educação Esporte Música	
Ambiente demográfico	Renda familiar Pirâmide etária Taxa de crescimento da população Distribuição geográfica da população Adensamento da população Perspectiva de vida Escolaridade Taxa de analfabetismo	
Ambiente econômico	PIB <i>per capita</i> Distribuição de renda Extratos de renda da população POF – perfil de orçamento familiar Crescimento da indústria Balanço comercial Contas públicas Taxa de câmbio Taxa de juros Taxa de inflação Investimento estrangeiro Agronegócio, Serviços, Indústria	
Ambiente tecnológico	Índice de automação da indústria Disponibilidade de tecnologia Desenvolvimento de tecnologia	
Ambiente político-legal	Influência do Estado Sistema jurídico Poder das ONG's Poder dos <i>stakeholders</i>	
Ambiente natural	Tratamento de dejetos Corte de árvores Utilização da água Poluição da atmosfera Poluição sonora Utilização dos recursos naturais Relatório de impacto ambiental Zona de proteção natural	

Fonte: Cecconello e Ajzental (2008, p. 113).

A seguir, será detalhada cada umas das dimensões apresentadas.

2.4.2.1.1 Ambiente político-legal

Para Cecconello e Ajzental (2008, p. 109): “o ambiente político legal é formado por leis, órgãos governamentais e grupos de pressão. As leis incentivam, influenciam e restringem a ação das organizações e dos indivíduos.”

Nesse segmento, são considerados alguns fatores de análise: “legislação federal, estadual e municipal; legislação tributária e trabalhista; políticas monetária, fiscal e previdenciária; legislação ambiental e regulamentação e desregulamentação de setores específicos.” (SIQUEIRA; BOAVENTURA, 2012, p. 60).

O entendimento do conjunto, projetos de leis e alterações por parte dos órgãos governamentais e grupos de pressão, podem afetar o ambiente institucional, podendo ser uma oportunidade para uns e para outros, uma ameaça. (CECCONELLO; AJZENTAL, 2008).

2.4.2.1.2 Ambiente econômico

Assim como no ambiente político legal, o econômico também tem força significativa nas empresas e indivíduos. A relevância desse ambiente se dá pelo motivo de que o poder de compra da população “depende da sua renda, dos preços de produtos e serviços, da poupança, do endividamento e da disponibilidade de crédito.” (CECCONELLO; AJZENTAL, 2008, p. 108).

Nesse contexto, as empresas são afetadas indiretamente, mas também podem ser atingidas de forma direta por alguns fatores, como o “aumento ou diminuição do produto interno bruto, bem como elevação e quedas das taxas de juros, da inflação e do valor do dólar.” (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, p. 52).

2.4.2.1.3 Ambiente tecnológico

Nesse ambiente se incluem as melhorias e inovações científicas que propõem oportunidades e ameaças às empresas. [...] As mudanças na tecnologia afetam tanto as operações quanto os produtos e serviços das empresas. (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

Devido à relevância nos dias atuais, pode considerar-se fatores de influência da tecnologia a serem analisados, “a aceleração no ritmo das mudanças tecnológicas, as

oportunidades ilimitadas para inovação” (CECCONELLO; AJZENTAL, 2008, p. 109), incentivos governamentais para pesquisa e desenvolvimento e o grau de desenvolvimento e pesquisa do país. (SIQUEIRA; BOAVENTURA, 2012).

Em um mercado tão competitivo, esse ambiente pode apresentar grandes oportunidades, mas, também, grande ameaça capaz de extinguir empresas e até mesmo setores inteiros. (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

2.4.2.1.4 *Ambiente demográfico*

Tavares (2010) diz que nesse componente do ambiente macro, o estudo tem foco na população. Segundo Ceconello e Ajzental (2008), esse ambiente é entendido como um estudo do perfil das pessoas de uma população. No caso de empresas voltadas ao cliente final, a análise envolve informações sobre tamanho da população e demais características de mercado, as quais se caracterizam como demográficas, por exemplo:

Tamanho e taxa de crescimento da população, a distribuição das faixas-etárias, o tamanho das famílias, a expectativa de vida, os níveis de instrução e grau de escolaridade, a renda *per capita*, a renda familiar, a distribuição geográfica de residências e trabalho, sexo e etnia. (CECCONELLO; AJZENTAL, 2008, p. 108).

O estudo desse ambiente indica as características de uma determinada população.

2.4.2.1.5 *Ambiente sociocultural*

“A economia e os mercados estão imersos em relações sociais. Fatores socioculturais moldam esses relacionamentos por meio das crenças, valores e normas individuais e coletivas, pessoais e das empresas, podendo ser exercidos de forma consciente ou inconsciente.” (CECCONELLO; AJZENTAL, 2008, p. 107).

Esse ambiente ocupa-se dos valores e atitudes de uma sociedade, visto que os seres humanos moldam as relações sociais tal qual a economia e os mercados se inserem. (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002).

2.4.2.1.6 *Ambiente natural*

Considerando o crescimento da população e da atividade econômica, cada vez mais se exige do meio ambiente ao utilizarmos seus recursos. Dessa maneira, a preocupação com a

degradação do ambiente natural está cada vez mais presente, sendo cobrada tanto pelo poder público quanto por instituições não governamentais, a fim de que o ambiente natural não seja prejudicado.

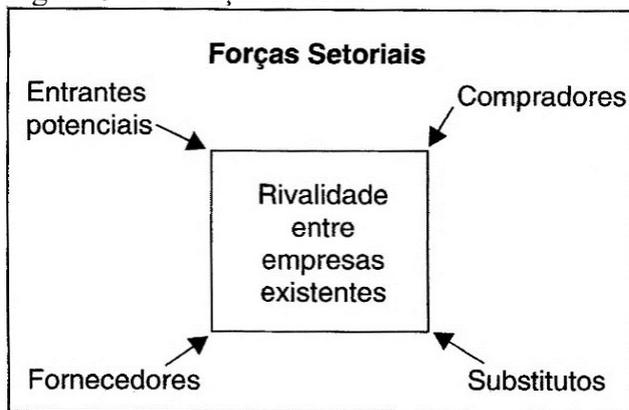
Diante disso, há a preocupação com o desenvolvimento sustentável, ou seja, crescimento econômico sem afetar a natureza. Dessa forma, o estudo desse ambiente deve ser levado em conta, como também as matérias-primas utilizadas, custos de energia, índices de poluição e papel do poder público e de organizações não governamentais. (CECCONELLO; AJZENTAL, 2008).

2.4.2.2 Análise do ambiente setorial

O ambiente setorial se refere, como o próprio nome diz, ao entendimento do setor que a empresa atua, seu entorno mais próximo e imediato. (CECCONELLO; AJZENTAL, 2008).

Como já verificado anteriormente, as forças do macroambiente afetam o ambiente setorial, mas embora o influenciem, há um outro conjunto de forças que o afetam. Um dos principais nomes em análise setorial é o do professor Michael E. Porter; na figura abaixo são mostradas as forças consideradas na análise desse ambiente, que são baseadas em seu trabalho. (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

Figura 8 - As forças setoriais



Fonte: Adaptado de Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 59).

Segundo Porter (1980 *apud* WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000), os principais aspectos que influenciam no lucro de um setor são cinco forças competitivas básicas: a ameaça de novos entrantes, a rivalidade entre empresas concorrentes, a ameaça de produtos substitutos, o poder de barganha dos compradores e dos fornecedores. Para Siqueira e Boaventura (2012), esses aspectos determinam se o setor econômico é atrativo ou não aos negócios de uma empresa.

Para competir eficazmente, a empresa precisa estar estabelecida numa posição no

mercado em que possa influenciar essas cinco forças a seu favor ou, defender-se. Desse modo, é necessário o entendimento dessas forças, que são detalhadas na sequência.

2.4.2.2.1 Ameaça de novos entrantes

A ameaça se dá pelo motivo de um novo entrante poder ocupar certa fatia do setor, podendo, assim, afetar a participação de mercado da empresa. Quando novos concorrentes entram no setor, significa aumento na oferta de produtos ou serviços. Sendo assim, o preço dos produtos é reduzido e, por consequência, há lucratividade do setor. Para uma empresa nova entrar no setor, ela deve antes considerar dois fatores: (1) as barreiras de entrada, principais empecilhos para ingressar no setor e (2) a retaliação esperada por parte da concorrência. (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

No entendimento de Wright, Kroll e Parnell (2000), as barreiras de entrada principais de serem avaliadas de antemão, são sete:

- 1) economias de escala: ao existir concorrência capaz de produzir em escala, ou seja, aumentar volume e reduzir custos; há uma grande ameaça à produção da entrante com desvantagem de custos, até mesmo podendo causar a sua saída, caso não haja capacidade de fazer frente à concorrência;
- 2) diferenciação de produtos: tem relação com a capacidade de fazer diferente diante de empresas já estabelecidas no setor;
- 3) exigências de capital: podem ser necessárias quantias muito altas para construir instalações de produção, para oferecer crédito ao consumidor, estoques, entre outros;
- 4) custos de mudança: custo relativo à mudança de fornecedor e outras despesas que incorrem, como necessidade de treinamento aos funcionários em relação ao novo produto e aquisição de novos equipamentos auxiliares;
- 5) acesso a canais de distribuição: para entrar nos canais que já estão sendo utilizados, é necessário não raramente conquistar o distribuidor, através de preços mais baratos ou promoção de vendas, ou seja, para entrar muitas vezes é necessário reduzir o lucro em vista das relações já existentes e duradouras;
- 6) desvantagens de custos desvinculados da escala: além do fator de perda em escala, outros custos impactam a possível entrada de um novo concorrente; é o caso do acesso favorável às matérias-primas que os veteranos têm, além de localização favorável, entre outros;

- 7) políticas governamentais: os governos, ao terem estabelecido políticas determinadas aos setores, tais como licença ou estar em conformidade com outras regulamentações, podem travar a entrada.

Dessa forma, enquanto empresa existente há mais tempo no setor, é necessário estar com as barreiras erguidas bem alto, a fim de evitar possíveis novos concorrentes para que não afetem o seu mercado.

Em relação ao fator retaliação esperada, pode dizer-se que é a crença de uma reação drástica dos concorrentes em relação a sua possível entrada no setor. Além, também, de as empresas estarem comprometidas com o setor, tendo bens fixos que não podem ser transferidos pra outro setor ou por mera capacidade produtiva ou de dinheiro. (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

2.4.2.2.2 A rivalidade entre empresas concorrentes

A concorrência é intensificada quando uma ou mais empresas verificam a possibilidade de melhorar sua posição ou quando sentem a pressão competitiva das outras, manifestando-se através da baixa de preços, batalhas publicitárias, novos produtos e serviços ou reformulação dos já existentes, além de melhorias de atendimento ao cliente. (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000). A intensidade dessa rivalidade advém de vários fatores, de acordo com Wright, Kroll e Parnell (2000), explicitados a seguir:

- concorrentes numerosos ou equilibrados: o número de empresas ou forma que se equilibram, de modo semelhante, nos quesitos porte e poder é um modo de determinar o grau de rivalidade. Quando há poucas empresas no setor, normalmente são menos competitivas, no entanto, quando o porte e poder são semelhantes, tornam-se mais competitivas à definição de quem domina mais. Além disso, em caso de setores com grande número de empresas, a competitividade aumenta, devido à crença de que movimentações podem ser realizadas sem serem notadas;
- crescimento lento do setor como motivador, pois, para uma empresa poder crescer, terá que aumentar sua participação de mercado às custas da concorrência;
- custos fixos ou de estocagens altos: quando se tem um custo fixo alto, as empresas tendem a trabalhar com sua capacidade total, afim de distribuir suas

despesas gerais através de mais unidades produzidas. Esse tipo de pressão tende a diminuir os preços, intensificando a disputa, ocorrendo o mesmo para altos estoques, diminuindo a margem de lucro para venda;

- ausência de diferenciação ou custos de mudança: quando não há diferença em relação aos produtos, o consumidor os escolhe a partir de preço e serviços; desse modo, aumenta a rivalidade;
- capacidade aumentada via grandes incrementos: os excessos temporários conduzem à capacidade superior no setor, resultando no corte de preços e aumento da rivalidade;
- concorrentes diversos: as empresas são criadas, muitas vezes, por diferentes motivações, culturas, tendo objetivos, formas de competir diferentes entre si, assim, não há uma “regra de jogo”. Setores com esse tipo de concorrência podem ser, especialmente, competitivos pela divergência de aspirações;
- interesses estratégicos altos: o interesse de empresas em obter sucesso num setor pode aumentar a rivalidade, já que se dispõem até a sacrificar sua lucratividade, em troca de uma posição sólida no mercado ou credibilidade por exemplo;
- barreiras de saídas altas: são fatores econômicos, estratégicos e até emocionais que desmotivam a saída de empresas do mercado, mesmo obtendo retorno baixo e até mesmo nulo sobre o investimento; mantêm-se dentro do setor por orgulho ou mesmo pressão do governo, afim de evitar uma catástrofe econômica na região.

2.4.2.2.3 Ameaça de produtos substitutos

Os produtos substitutos são produtos e serviços diferentes, gerados em outro setor, desempenhando função igual ou semelhante aos presentes no setor; assim, são uma grande ameaça no ambiente setorial, tendo em vista a possibilidade de valorização do cliente referente aos produtos do setor. (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002).

2.4.2.2.4 O poder de barganha dos compradores

Significa a capacidade dos compradores de determinar a demanda importante às empresas de um setor, podendo exigir delas um índice alto de qualidade de produto ou serviço a um preço reduzido. Eles detêm esse poder nas seguintes circunstâncias:

- compram quantidades consideráveis em relação ao total de vendas do setor, detendo grande poder sobre os preços;
- os produtos adquiridos representam porcentagem significativa dos custos, desse modo, os compradores buscarão preços favoráveis a ele;
- quando os produtos adquiridos são padrões e sem diferenciação, os vendedores sofrem a tendência de serem colocados uns contra os outros;
- quando possuem poucos custos de mudança, podem escolher com qual vendedor trabalhar;
- quando há lucros baixos, tem-se a pressão para que diminuam seus custos de compras, afetando as vendas do setor;
- os compradores podem tornar-se seus próprios fornecedores; assim sendo, a ameaça de fabricação própria é uma boa forma de barganhar;
- o produto do setor tem pouca relevância para os produtos ou serviços do comprador;
- são bem informados, tendo noções reais da demanda de mercado, preços e custos de cada fornecedor, havendo então, maior poder de barganha. (TAVARES, 2010).

2.4.2.2.5 O poder de barganha dos fornecedores

É a capacidade dos fornecedores de barganhar o preço de venda de seus produtos, preço alto por qualidade inferior; isso ocorre, por exemplo, quando as empresas compradoras não têm outras alternativas de fornecimento e necessitam da matéria-prima para suas atividades. (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002).

No entendimento de Tavares (2010), o que os torna poderosos se espelha basicamente no que torna os compradores poderosos. Os fornecedores têm poderes nas seguintes situações:

- quando o setor de fornecimento possui poucas empresas e tem maior concentração do setor que vende. Pelo setor de venda ser mais fragmentado, significa que esses fornecedores têm mais controle sobre os preços, qualidade e termos de venda;
- quando o produto é insubstituível, o fornecedor tem poder sobre ele, já que não há alternativas ao comprador;
- se o setor comprador não representa porcentagem significativa nas vendas do fornecedor, não terá poder para barganhar; sendo assim, quem detém o poder é

- o fornecedor;
- quando o produto do fornecedor é elemento-chave para o comprador, ele detém poder significativo sobre o comprador;
- os fornecedores podem tornar-se seus próprios clientes, assim terão poder considerável sobre os compradores.

Depois de apontar os fundamentos à realização das análises externas, no próximo item são apresentados os embasamentos para a análise interna.

2.4.2.3 Análise do ambiente interno

Após a análise dos ambientes externos, é examinado o ambiente interno da organização, a fim de identificar seus pontos fortes e fracos diante da posição produto em relação ao mercado. (OLIVEIRA, 2002).

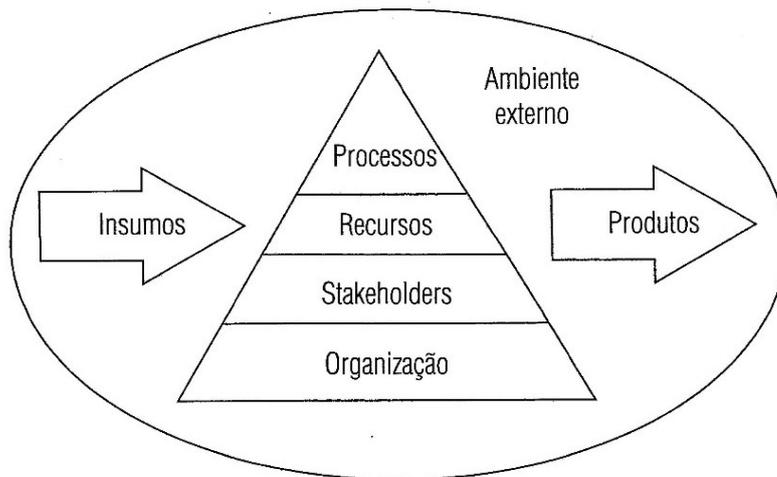
Para Costa (2004, p. 108), os pontos fortes e fracos são “características internas reais da organização que podem colocá-las em posição vantajosa ou desvantajosa diante dos olhos de sua clientela ou de seu público-alvo”.

Na visão de Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 87), os pontos fortes e fracos são os recursos de uma empresa; são eles:

Recursos humanos (experiência, capacidades, conhecimentos, habilidades e julgamentos de todos os funcionários da empresa), os **organizacionais** (os sistemas e processos da empresa, inclusive suas estratégias, estrutura, cultura, administração compras/materiais, produção/operações, base financeira, pesquisa e desenvolvimento, marketing, sistemas de informação e sistemas de controle) e **físicos** (instalações e equipamentos, localização geográfica, acesso a matérias-primas, rede de distribuição e tecnologia).

De acordo com Siqueira e Boaventura (2012), a avaliação crítica da empresa, recursos, processos e *stakeholders* busca pontos fortes e fracos do negócio e, para isso, é necessário o conhecimento inicial de seus fundamentos e, após reconhecidas essas bases, a análise e mapeamento do ambiente interno, que podem ser entendidos como fatores de operação competitiva.

Figura 9 - Operação das organizações



Fonte: Nayak, Drazen e Kastnet (1992 *apud* SIQUEIRA; BOAVENTURA, 2012, p. 43).

A análise desses fatores “envolve diagnósticos consistentes de sua organização (infraestrutura, cultura organizacional etc.), de seus recursos (mão de obra, informações etc.), de seus processos (tecnologia, pesquisa etc.) e de seus *stakeholders* (fornecedores, clientes, etc).” (SIQUEIRA; BOAVENTURA, 2012, p. 43).

No entendimento de Tavares (2010), o ambiente interno é composto pela soma e interação de recursos, ativos e habilidades que a organização possui para atingir o mercado de forma favorável à organização.

Segundo os autores Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), o conjunto desses recursos, capacidades e competências são base à vantagem competitiva. “A vantagem competitiva é conquistada quando a organização consegue criar um valor superior para os seus consumidores em relação aos seus concorrentes.” (TAVARES, 2010, p. 255).

Portanto, conclui-se que ao identificar os pontos fortes e fracos, após analisar a situação interna da organização, o uso de seus recursos humanos, organizacionais e físicos, é possível construir vantagens competitivas. Elas podem ser criadas através de muitas fontes, como a “qualidade, velocidade, segurança, projeto e confiabilidade, além de baixo custo, baixo preço e assim por diante”. (KOTLER, 2003, p. 221).

Ao finalizar o mapeamento e a análise dos três ambientes, é criada a matriz *SWOT* para avaliar tanto os aspectos internos quanto externos, positivos e negativos, de modo a relacionar características favoráveis e desfavoráveis de ambos ambientes da empresa, a fim de, por meio de estratégias criadas, potencializá-las e as minimizar respectivamente, para se obter vantagem competitiva.

2.4.3 Formulações

Abaixo a definição das formulações: objetivos, metas e estratégias.

2.4.3.1 Objetivos

Os objetivos servem de orientação ao caminho a ser seguido, para que a empresa atinja sua missão, indo de encontro a sua visão. Eles demonstram intenções gerais da empresa, um caminho resumido para chegar ao ponto que deseja. Espera-se grandes resultados da organização, assim, uma aliança entre as ações da empresa e os objetivos definidos é almejada. (BIAGIO; BATOCCHIO, 2012).

Para Maximiano (2009, p. 122), os objetivos são os resultados desejados, “são os fins, os propósitos, intenções ou estados futuros que as pessoas e as organizações pretendem alcançar, por meio da aplicação de esforços e recursos.” Desse modo, um objetivo pode ser, segundo Maximiano (2009):

- um resultado, situação ou futuro desejado, por exemplo, conquistar mais participação de mercado;
- a realização de um produto, como desenvolver um novo veículo, implantar um sistema ou criar uma marca para um produto;
- realizar um evento como uma competição esportiva ou uma feira de produtos na cidade.

Algumas diretrizes podem ser utilizadas para criá-los:

- a) devem ser individuais e deixar, claro, as atividades da organização, não restringindo a flexibilidade e criatividade;
- b) em conjunto, são considerados um projeto eficaz para atingir intenções;
- c) devem estar diretamente ligados à missão;
- d) devem ser utilizados para comunicar as intenções aos ambientes externos e internos. (BIAGIO; BATOCCHIO, 2012).

Resumidamente, objetivos nada mais são que resultados futuros esperados, havendo a intenção de serem atingidos, por meio da utilização de recursos de que a empresa dispõe.

2.4.3.2 Metas

No entendimento de Biagio e Batocchio (2012, p. 87), “metas são declarações específicas que possuem uma correspondência direta com determinado objetivo, mostrando os passos que devem ser dados e quando”. E, ainda, não há metas sem associação a números ou datas, porque é só desse modo que é possível observar se a meta foi ou está sendo atingida. [...] Uma forma simples de se diferenciar metas de objetivos é relacionar objetivos às palavras e metas aos números. As metas são etapas essenciais para atingir os objetivos; elas devem ser *SMART*, eSspecíficas, Mensuráveis, Atingíveis, Relevantes e Temporais, sempre se referindo a algo tangível em que uma ou mais devem estar relacionadas a um objetivo. Para formulá-las, pode seguir-se algumas diretrizes prescritas abaixo:

- a) claramente associadas aos objetivos mais específicos da empresa;
- b) devem ser específicas, possíveis de identificar a qual assunto trata;
- c) ligadas a números para verificar se está se cumprindo;
- d) possíveis de se atingir, mas que demandem esforço para não perder valor motivacional;
- e) garantir que todos recursos necessários, para que sejam cumpridas, estejam à disposição;
- f) deve apresentar-se os prazos de cumprimento para auxiliar no planejamento das ações;
- g) a elaboração e divulgação das metas devem ser formalizadas, escritas e divulgadas para que toda empresa se envolva em um processo contínuo de definição, revisão e cumprimento do proposto;
- h) existir um sistema de avaliação e recompensa pelo cumprimento das metas;
- i) devem ser realistas, de acordo com as oportunidades e ameaças encontradas no macroambiente e não a partir do desejável;
- j) não devem ser ambíguas, deve-se ter cuidado na sua criação, a fim de que não apontem significados diferentes, interpretações errôneas. (BIAGIO; BATOCCHIO, 2012).

Para Maximiano (2009), quando objetivos estão expressos em termos numéricos, tais como indicadores de desempenho, quantidade, data, índice de qualidade, são chamados de metas. A seguir um exemplo de meta: produzir 250 itens até o dia 15 com 98,5% de qualidade de aceitação, utilizando, no máximo, 230 horas.

Assim, conclui-se que metas são desdobramentos de um objetivo, apresentadas de forma quantificada para obter controle sobre seu atingimento ou não e, conseqüentemente,

influenciando no controle de um objetivo proposto.

2.4.3.3 Estratégias

Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 24) definem que “estratégia se refere aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos da organização”.

Quinn (1980, *apud* SIQUEIRA; BOAVENTURA, 2012, p. 2) afirma que estratégia:

É padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças no meio ambiente antecipadas e providências contingentes, realizadas por oponentes inteligentes.

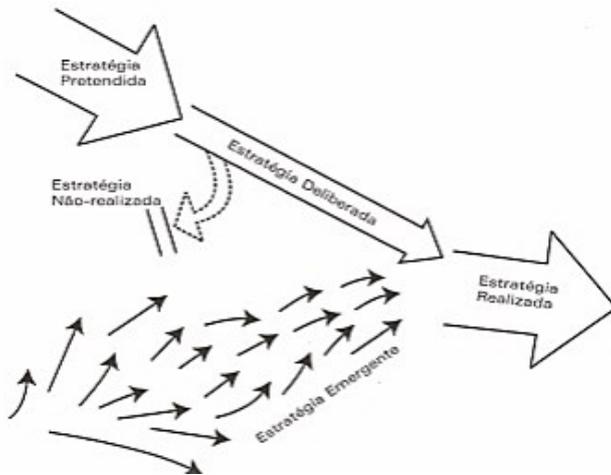
Para Tavares (2010, p. 255), estratégia tem sido definida de forma mais limitada como “a busca deliberada de alternativas de ação para conquistar e manter vantagem competitiva de uma empresa. São esquemas ou concepções delineadas para alcançar essas vantagens”.

As estratégias indicam que uma empresa escolherá a forma de atuar no mercado com o fim de cumprir suas metas e objetivos. (BIAGIO; BATOCCHIO, 2012).

Wright, Kroll e Parnell (2000) dizem que as estratégias podem ser encaradas através de três pontos de vantagem: sua formulação, criação, implementação, colocá-la em prática e controle para modificá-la ou modificar sua implementação, com o propósito de assegurar que os resultados esperados sejam alcançados.

Os autores Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) desenham os possíveis trajetos de uma estratégia.

Figura 10 - Estratégias deliberadas e emergentes



Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 19)

Uma estratégia pretendida nada mais é que sua formulação, um plano traçado. A estratégia deliberada é a implementada que foi atingida, ou seja, realizada. Quando não é concretizada, é batizada de estratégia não realizada; em últimos casos, quando não é atingida existem as chamadas estratégias emergentes, que não são pretendidas e sim providenciais. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Poucas ou nenhuma estratégia são totalmente deliberadas, assim como poucas são cem por cento emergentes. Uma significa pouco aprendizado e a outra, pouco controle, mas, todas, na vida real, precisam misturar-se de algum modo, tendo-se controle, fomentando o aprendizado, formar e serem formuladas. [...] Estratégias emergentes não são más, nem deliberadas são boas necessariamente; para ser mais eficazes se misturam, de modo a refletir as condições do ambiente, prevendo e reagindo a eventos inesperados. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Vários tipos de estratégias são apresentados na literatura a este propósito; traz-se a título de exemplo, a abordagem das estratégias genéricas de Porter (1980), as quais podem ser adotadas, a fim de superar a concorrência num segmento de atuação: liderança total em custos, em que a empresa diminui muito seus custos internos, no sentido de trabalhar em escala, automatização, processos contínuos e padronizados à venda de um produto em um valor mais barato, almejando o ganho em quantidade; diferenciação, onde se diferencia um produto ou serviço da empresa para criar valor agregado ao público-alvo e foco, com o qual a empresa se concentra em um único comprador, ou seja, torna-se especialista em determinados produtos ou serviços, obtendo vantagem diante dos concorrentes, tanto por diferenciação quanto por custos. (BIAGIO; BATOCCHIO, 2012).

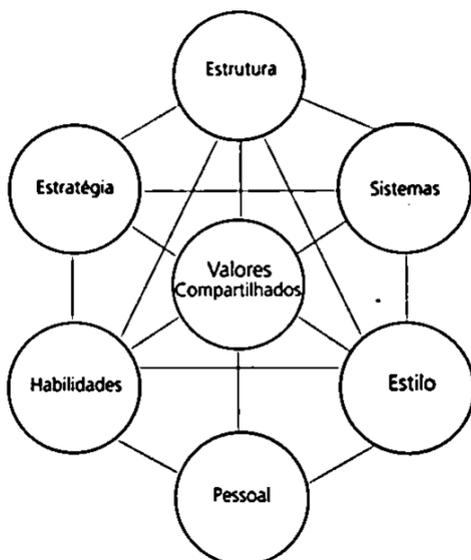
Sendo assim, estratégia nada mais é que a criação de planos de ações diante de seus ambientes externos e internos e a utilização adequada de seus recursos, afim de conquistar vantagem competitiva e atingir sua missão e objetivos organizacionais; isso ocorre através de três etapas: formulação, implementação e controle, este último com fins de verificar se a estratégia formulada está seguindo o curso do plano ou não ao ser implementado e se é necessário implementar modificações, ou seja, uma nova estratégia emergente.

2.4.4 Implementação do planejamento estratégico

Após serem formuladas as principais estratégias, é necessário pensar nos apoios cabíveis à efetiva implementação. [...] A implementação é a parte mais crítica do processo, pois de nada adiantam estratégias claras se a empresa falhar na implementação. (BIAGIO; BATOCCHIO, 2012). A implementação de um planejamento estratégico se compõe de várias atividades, envolvendo processos organizacionais abrangentes e interativos em função de atores, tarefas e procedimentos. [...] Pode ser entendido como um processo dinâmico em que são confrontados planejamento e realidade de negócio. (SIQUEIRA; BOAVENTURA, 2012).

A consultoria McKinsey (1979) criou o modelo 7Ss que indica fatores necessários para implementar, com sucesso, uma estratégia.

Figura 11 - Modelo dos 7Ss da McKinsey



Fonte: Biagio e Batocchio (2012, p. 94).

O modelo esquematiza o inter-relacionamento desses fatores fundamentais que devem estar presentes na hora da implementação: estrutura, pois a estratégia determina a estrutura da

organização, devendo-se olhar para ela, pois o seu desenho é um veículo para a empresa atingir suas metas; sistemas, trata-se das políticas e procedimentos formais, como orçamentos, contabilidade e sistemas de informação que devem estar alinhados e apoiados na estratégia escolhida; estilo, a alta administração como referência aos funcionários através de suas ações, transmitindo prioridades e comprometimento com a estratégia; pessoal, é imperativo que haja as pessoas certas para executá-la, devendo ser capazes nas suas qualificações, habilidades e oferecimento de treinamentos; habilidades, são as competências naturais da organização, significando que a estratégia deve estar alinhada aos seus recursos, sendo que os funcionários devem estar preparados para segui-las; estratégia, tem que ser correta, refletindo o ambiente de forma precisa; valores compartilhados, significa a partilha de um objetivo comum entre toda organização, o comprometimento unânime para se atingir a missão, por exemplo. (BIAGIO; BATOCCHIO, 2012).

Assim, estes são alguns pontos necessários e relevantes no contexto da implementação da estratégia, para que seja de sucesso.

2.4.5 *Feedback e controle*

À medida que se implementam as estratégias, é preciso acompanhar os resultados e monitorar as mudanças nos ambientes externos e interno, já que alguns deles permanecem estáveis de ano a ano; uns evoluem lentamente, de forma previsível e há outros que mudam de forma imprevisível e até violenta. A empresa pode ter certeza de apenas uma coisa: o mercado mudará. Por isso, será necessário analisar e revisar a implementação, programas, estratégias e até mesmo objetivos. (KOTLER; KELLER, 2006).

As empresas precisam “verificar periodicamente se os resultados esperados estão sendo alcançados, assim como manter a monitoração ambiental para saber se alguma mudança ou tendência poderá afetar a estratégia inicial.” (BIAGIO; BATOCCHIO, 2012, p. 95).

Para Wright, Kroll e Parnell (2000), o controle consiste na determinação de até que ponto as estratégias são eficazes para atingir seus objetivos; caso não estejam sendo atingidos, conforme o plano traçado, a função do controle é a de modificar as estratégias ou sua implementação, de modo que melhore a capacidade da organização no alcance deles.

Desse modo, *o feedback* nada mais é que um retorno sobre as estratégias pretendidas com o plano, se está sendo executada com sucesso, se deve ser alterada para atingir os objetivos da organização ou não. Ele nada mais é que o resultado do processo de controle estratégico, que visa à avaliação das estratégias e mudanças no ambiente, averiguando se para seus propósitos

organizacionais serão atingidos.

2.4.6 A importância do planejamento estratégico para as microempresas

As micro e pequenas empresas têm contribuído bastante no crescimento e desenvolvimento do país, servindo como um amortecedor ao desemprego, pois constituem uma alternativa àquela parte da população que tem condição de desenvolver seu próprio negócio; como também, na oferta de emprego para uma parcela da população com pouca qualificação que, em geral, não consegue trabalhar nas grandes empresas. (IBGE, 2003).

Tabela 1 - Taxas de natalidade e de mortalidade das empresas comerciais e de serviços – 1998 - 2000

Taxas (%)	Empresas					
	Comerciais			De serviços		
	0 a 5 pessoas	6 a 19 pessoas	20 e mais pessoas	0 a 5 pessoas	6 a 19 pessoas	20 e mais pessoas
1998						
Taxa de natalidade	20,4	8,4	6,5	26,7	10,6	7,3
Taxa de mortalidade	18,1	6,8	5,8	20,1	8,4	10,7
1999						
Taxa de natalidade	24,0	10,2	6,0	29,4	12,3	8,5
Taxa de mortalidade	16,6	6,5	7,3	19,3	8,4	7,2
2000						
Taxa de natalidade	22,7	11,3	6,6	27,1	12,7	9,0
Taxa de mortalidade	15,8	7,1	6,2	19,0	9,7	6,8

Fonte: IBGE (2003, p. 19).

De 1998 a 2000, em estudo realizado pelo IBGE, notam-se as taxas de natalidade e mortalidade bastante elevadas para as micro e pequenas empresas (MPes). Segundo relatório do SEBRAE, realizado entre agosto de 1998 a junho de 1999 em 12 estados brasileiros, constatou-se que os fatores limitantes à sobrevivência das micro e pequenas empresas era a restrição ao crédito e ao capital humano. Em relatório, o Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), Sobrevivência das Firms no Brasil: dez. 1995/dez.1997, constatou-se os mesmos fatores limitantes à sobrevivência das micro e pequenas empresas: dificuldade de acesso ao crédito, falta de suporte técnico, gerenciamento adequado e capital humano. (IBGE, 2003).

No Brasil, são criadas milhares de empresas anualmente e, ao mesmo tempo, outra grande quantidade encerra suas atividades. Os dados disponíveis apontam que apenas 9% das empresas abertas ultrapassam 5 anos de atividade; desse modo, mais de 90% não sobrevive a

esse período. Se parar para averiguar fatores que influenciam o fenômeno de criar e encerrar empresas, verificar-se-ia a falta de planejamento como principal causa, advindo da falta de planejamento mais detalhado do mercado, a habilidade dos administradores em lidar com adversidades empresariais, qualidade do produto, falta de recursos financeiros versus tempo, para que a empresa deslanche no mercado e vários outros fatores atrelados. (CASTIGLIONI; TANCREDI, 2014).

Por estes motivos, a importância do planejamento estratégico às micro e pequenas empresas, já que é fato que a falta de conhecimentos prévios de mercado, atenção a mudanças, entre outros fatores, contribuem para sua não sobrevivência no mercado por mais de 5 anos. O planejamento estratégico contribui para a avaliação de mercado, mudanças, objetivos, dá direcionamento e preparo à empresa, a fim de que sobreviva ante aos fatores conhecidos e desconhecidos.

Ao explicar a relevância do tema às micro e pequenas empresas, conclui-se o capítulo 2, o embasamento teórico acerca do tema de estudo. Assim, dá-se sequência com o capítulo 3, que se refere à caracterização da empresa objeto de estudo, identificando as suas particularidades, como seu histórico, segmento de atuação e estrutura organizacional.

3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

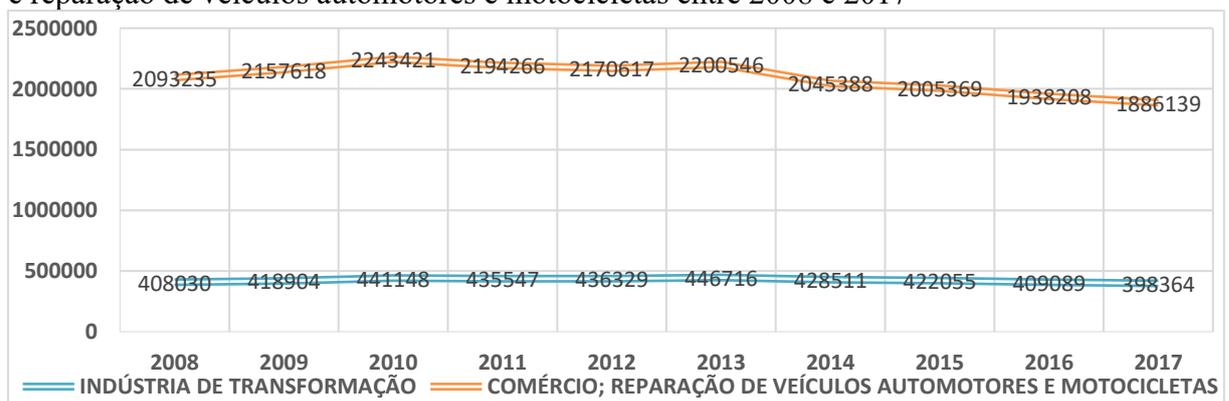
Neste capítulo será apresentada a empresa objeto do estudo, realizando observações importantes sobre a natureza de seu negócio e uma visão geral a respeito dela. Antes de iniciar, destaca-se que entre as seções 3.2 e 3.5, além de dados secundários, serão apresentados dados primários, coletados por meio de entrevista com o gestor da empresa, Daniel João Fernandes.

3.1 HISTÓRICO DO SETOR

A Carrocerias Fernandes ME de acordo com o Código e Descrição da Atividade Econômica Principal (CNAE), que consta no seu Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) trabalha na atividade 29.30-1-01 - fabricação de cabines, carrocerias e reboques para caminhões, além das atividades secundárias, 45.20-0-01 - serviços de manutenção e reparação mecânica de veículos automotores e 45.30-7-03 - comércio a varejo de peças e acessórios novos para veículos automotores. (BRASIL, 2019e). Conforme a Comissão Nacional de Classificação (CONCLA), a atividade principal da empresa se relaciona à indústria da transformação na categoria que contempla a fabricação de cabines, carrocerias e reboques para caminhões, além de se inserir no comércio e reparação de veículos automotores e motocicletas, através de suas atividades secundárias. Sendo assim, conclui-se que a empresa atua dentro do setor automobilístico do país. (CONCLA, 2019).

De acordo com dados divulgados pelo IBGE (2017a), referente a estatísticas do Cadastro Central de Empresas (CEMPRE), tanto o segmento da indústria da transformação, quanto o comércio e reparação de veículos automotores e motocicletas vem apresentando declínio no número de empresas cadastradas, conforme a seguir:

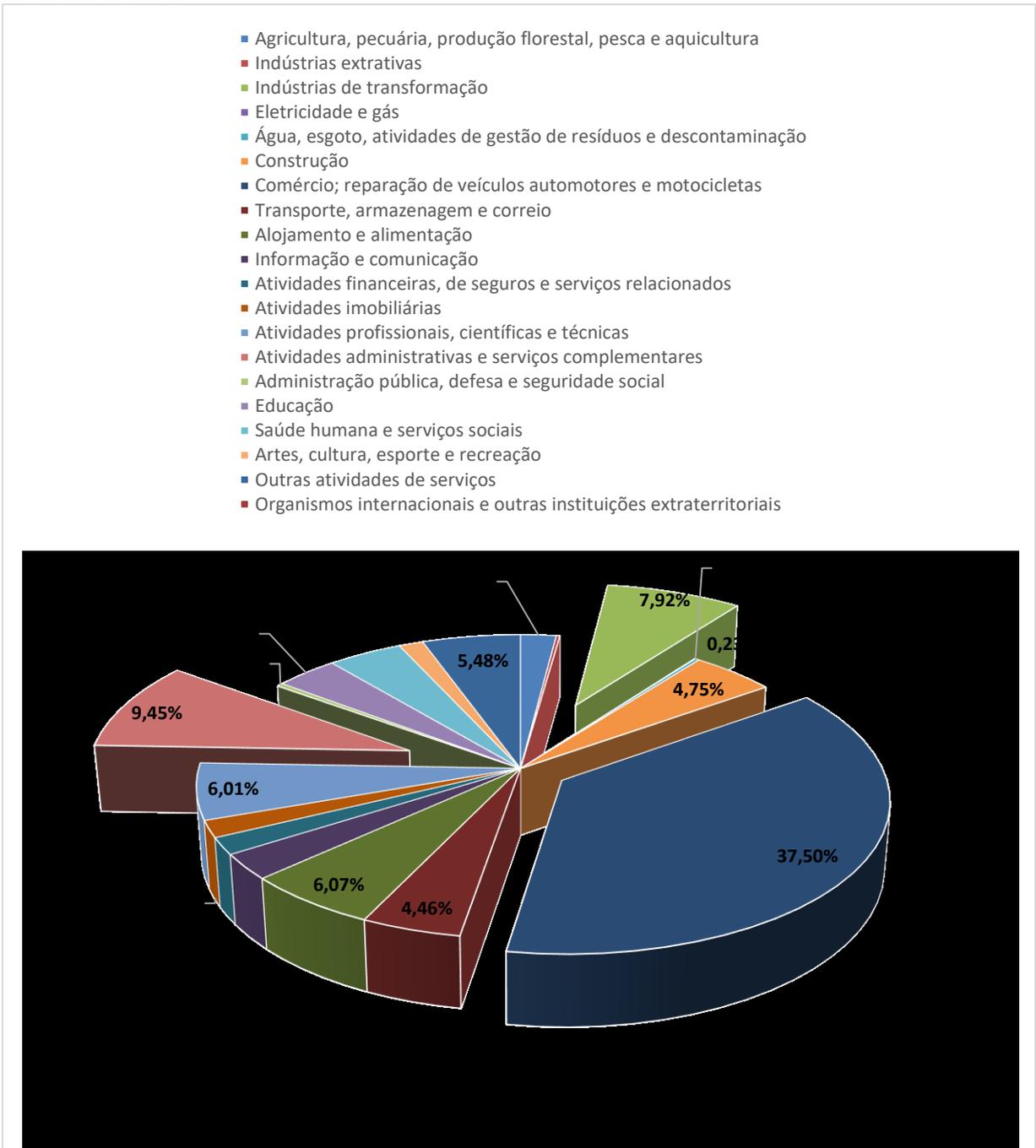
Gráfico 1 - Crescimento do número de empresas na indústria da transformação e no comércio e reparação de veículos automotores e motocicletas entre 2008 e 2017



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Embora esses subsetores contemplem outros segmentos de mercado, no geral a indústria da transformação apresenta uma queda no número de empresas cadastradas de 2,37% nos períodos, mantendo-se em uma constante; já, o comércio e reparação de veículos automotores e motocicletas mostrou uma queda de 9,89% entre 2008 e 2017, havendo, assim, uma tendência de queda. Apesar dessas quedas, segundo dados disponibilizados pelo IBGE (2017a), os dois segmentos estão ainda entre os 3 com maior número de empresas cadastradas.

Gráfico 2 - *Share* por atividade hierárquica de empresas cadastradas no CNPJ do Ministério da Fazenda em 2017

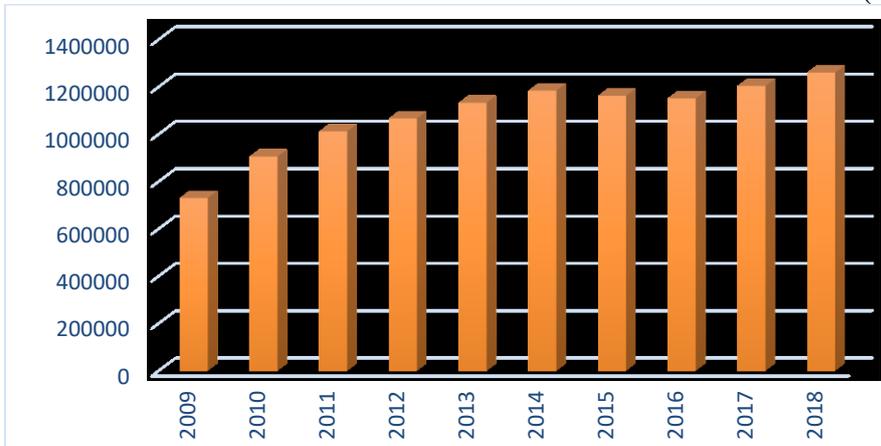


Fonte: Elaborado pela autora (2019).

O número total de empresas cadastradas em 2017 era de 5.029.109, em que mais da metade é representada em 3 únicos setores, sendo 37,50% pelo comércio e reparação de veículos automotores e motocicletas, 9,45% por atividades administrativas e serviços complementares e 7,92% pelas indústrias de transformação. Assim, os setores em que a Carrocerias Fernandes ME se insere tem grande proporção no mercado, somando o comércio e reparação à indústria de transformação, representam 45,43% das empresas existentes no país.

Ao analisar o Produto Interno Bruto (PIB) do setor industrial nos últimos 10 anos, entre 2009 e 2018, ele cresceu 72,68% (IBGE, 2019d).

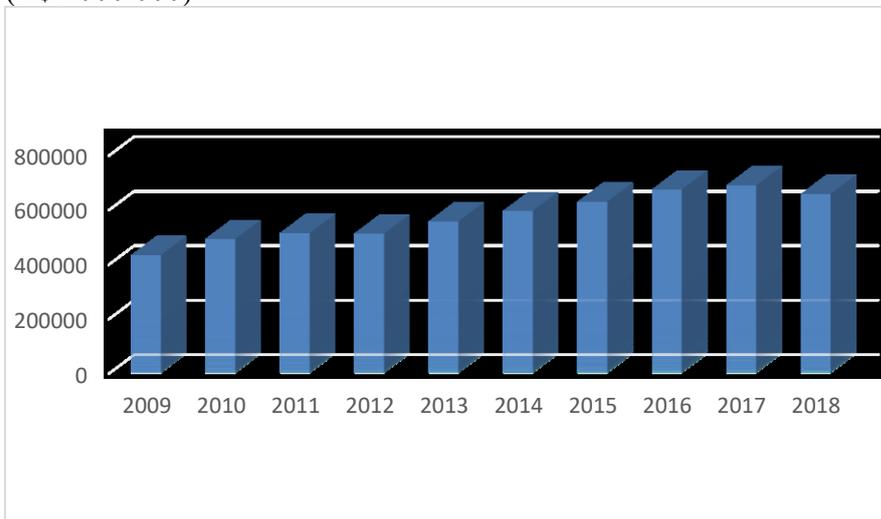
Gráfico 3 - PIB da Indústria entre 2009 a 2018 a valores correntes (R\$1.000.000)



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Quando analisamos o subsetor indústria da transformação dentro da indústria, nesse mesmo período, o crescimento é de 51,55%. (IBGE, 2019d).

Gráfico 4 - PIB da Indústria da Transformação entre 2009 a 2018 a valores correntes (R\$1.000.000)



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Isso significa que o subsetor em que a atividade principal da empresa está inserida, cresceu sua metade em 10 anos. Seu *share* em 2018 significou 52,39% da indústria. (IBGE, 2019d).

Segundo o anuário da indústria automobilística brasileira, disponibilizado pela Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (ANFAVEA), a cadeia automotiva representava em 2015, 22% do PIB Industrial e 4,0% do PIB total no ano, além disso, essa indústria gera cerca de 1,3 milhões de empregos diretos e indiretos no país. (ANFAVEA, 2019, p. 7).

O segmento de implementos rodoviários tem estrutura diversa, contendo desde micro, pequenas, médias e grandes empresas, atuando no mercado, bastante ligadas ao transporte de cargas, fabricando reboques, semirreboques e carrocerias sobre chassis. Esse segmento do mercado automobilístico gera cerca de 35 mil empregos diretos e indiretos, sendo, também, responsável pela fabricação de implementos que transportam cerca de 60% de toda a carga do país, observando-se que o principal modal utilizado no país é o rodoviário. (BRASIL, 2019d).

3.2 DADOS DA EMPRESA

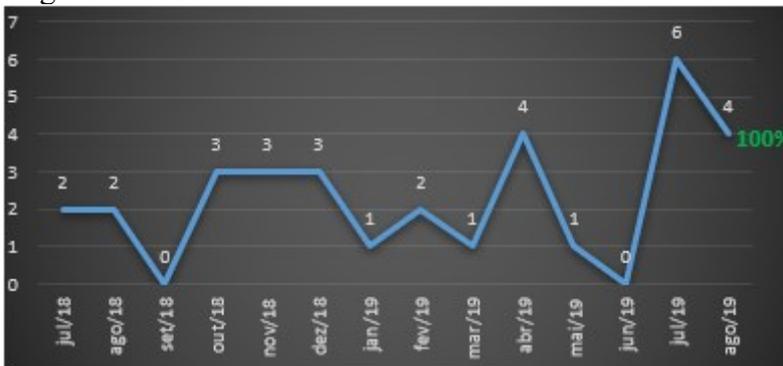
A Carrocerias Fernandes ME é uma empresa de ramo industrial e de serviços automobilísticos, fundada em 27/06/2018, estando presente há mais de 1 ano no mercado. Foi fundada por Daniel João Fernandes com o propósito de garantir renda ao proprietário, através da criação de carrocerias e serviços de reforma, atendendo tanto o mercado *Business-to-Business (B2B)*, quanto o *Business-to-Consumer (B2C)*.

A fábrica está localizada na Rod. BR-282, Km 39, bairro Vargem Grande na cidade de Águas Mornas, que integra os municípios da mesorregião da Grande Florianópolis no Estado de Santa Catarina. Inicialmente, a estrutura da fábrica se resumia a um galpão de 260m² (10x 26m), onde eram alocados todos os maquinários e realizadas todas as etapas do serviço, contando ainda com um porão de 130m² (10x13m) para armazenamento de matérias-primas. Passados aproximadamente 5 meses, a estrutura foi expandida, sendo construído um segundo galpão ao lado do já existente, de 208m² (8x26m), centralizando nele maquinário necessário para pintura e seus processos, ficando no primeiro galpão todos os demais maquinários e serviços de transformação da matéria-prima.

Além dessas mudanças na estrutura, a princípio a fábrica contava apenas com a mão de obra do fundador para operar os serviços; com o decorrer do tempo, aumento da demanda e a sazonalidade do serviço, houve contratações e demissões de funcionários, operando comumente

quando havia aumento da demanda, sempre com a mão de obra do fundador e mais um funcionário. A estrutura organizacional conta ainda com serviço terceirizado de assessoria contábil. Ademais, a estrutura e as decisões funcionais estão centralizadas todas no fundador, enfatizando que, atualmente, não faz uso de nenhum sistema de informação para auxiliá-lo com as atividades no dia a dia, tais como controle de contas, orçamento, vendas e, entre outros, apenas faz uso de caderneta de anotações.

Gráfico 5 - Série histórica da demanda da empresa Carrocerias Fernandes entre julho de 2018 a agosto de 2019



Fonte: Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Em relação à demanda da empresa no período disponível para análise, ela apresentou o total de 32 serviços realizados, sendo 13 em 2018 e 19 no ano de 2019, considerando-se a data de sua entrega, tendo uma média de 2,29 serviços por mês. Ao verificar o crescimento, constata-se um aumento de 100% nesse período de curto prazo, de agosto de 2019 em relação a julho de 2018.

Gráfico 6 - Análise comparativa da demanda entre meses julho e agosto dos anos 2018 e 2019



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Nos meses em que se fez uma análise comparativa de crescimento em relação ao ano anterior, julho e agosto, considerando que os dados foram trabalhados no início de setembro de 2019 e a data de entrega do produto ou serviço, é possível observar um aumento significativo

na demanda nestes meses, sendo 200% no mês de julho de 2019 em relação a 2018 e 100% em agosto de 2019 em relação a agosto de 2018.

3.3 FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS

A seguir, apresenta-se a declaração dos fundamentos estratégicos da empresa.

3.3.1 Missão

Satisfazer nossos clientes através de produtos e serviços para transportes de carga rodoviários com qualidade e comprometimento.

3.3.2 Visão

Ser referência em produtos e serviços no mercado de transportes de carga rodoviário na região da Grande Florianópolis/SC.

3.3.3 Valores

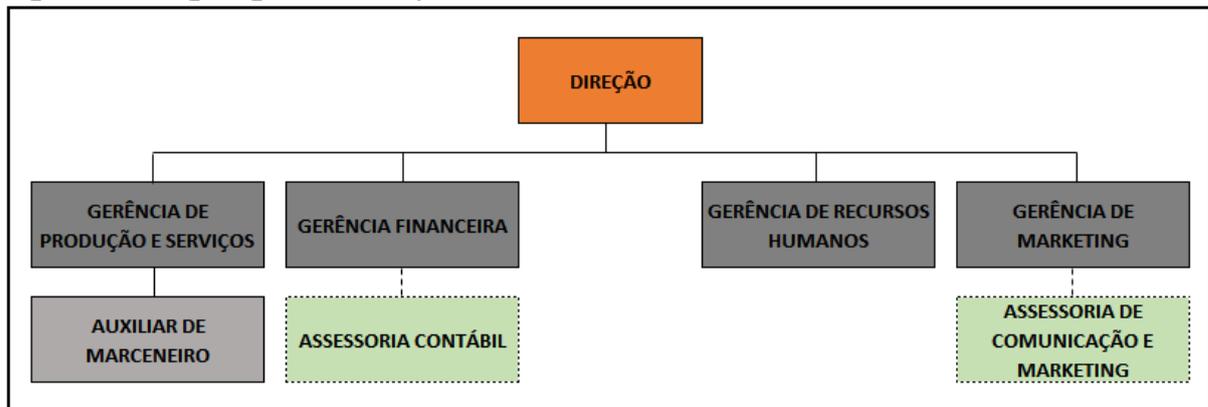
- foco no cliente para lhes entregar sua particular expectativa;
- qualidade de produtos ou serviços realizados;
- compromisso com clientes, parceiros e colaboradores;
- inovação, buscando reinventar os produtos e serviços diante da concorrência;
- transparência nas negociações e relacionamentos.

3.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A Carrocerias Fernandes ME conta com três colaboradores em sua estrutura organizacional, o proprietário e dois funcionários no chão de fábrica e, além disso, uma assessoria terceirizada e assessoria de comunicação e marketing.

Em seguida, expõe-se essa estrutura através de um organograma e em que parte da hierarquia cada um atua:

Figura 12 - Organograma da empresa Carrocerias Fernandes ME



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Na hierarquia da organização, o proprietário assume a direção, bem como a responsabilidade das demais funções organizacionais, produção e serviços, finanças, recursos humanos e marketing, caracterizando, assim, uma gestão centralizada.

Na produção e serviços conta com dois funcionários em cargo de Auxiliar de Marceneiro, que colaboram no chão da fábrica junto ao proprietário, na criação, reformas e reparos de carrocerias. Na gerência financeira, o proprietário conta a assessoria da empresa Werlich Contabilidade, desde a parte de contrato social, escrituração contábil, emissão de guias de imposto, processamento de folha de pagamento e na admissão e demissão de funcionários. A área de recursos humanos não possui assessoria especializada, mas acaba tendo algum auxílio através da assessoria contábil. Considera-se ter uma assessoria de comunicação e marketing, que corresponde a todas atividades voltadas ao marketing que são terceirizadas, como a pintura da fachada do ponto de venda, impressão de cartões em gráfica, criação de identidade visual da marca, quais, não necessariamente, são atividades desenvolvidas e pensadas com cautela em marketing, tanto por parte da empresa como dos profissionais terceirizados.

Após esclarecida a estrutura hierárquica da empresa, dar-se-á profundidade às atividades que são desenvolvidas por ela, atualmente, no tópico a seguir.

3.5 PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

Embora a empresa seja formal, salienta-se que todos os processos são informais, ou seja, processos e atividades não estão desenhados, todas as atividades são desenvolvidas pela prática do dia a dia. Na sequência, relata-se como funciona e quais as atividades desenvolvidas pelas áreas existentes na empresa.

3.5.1 Direção

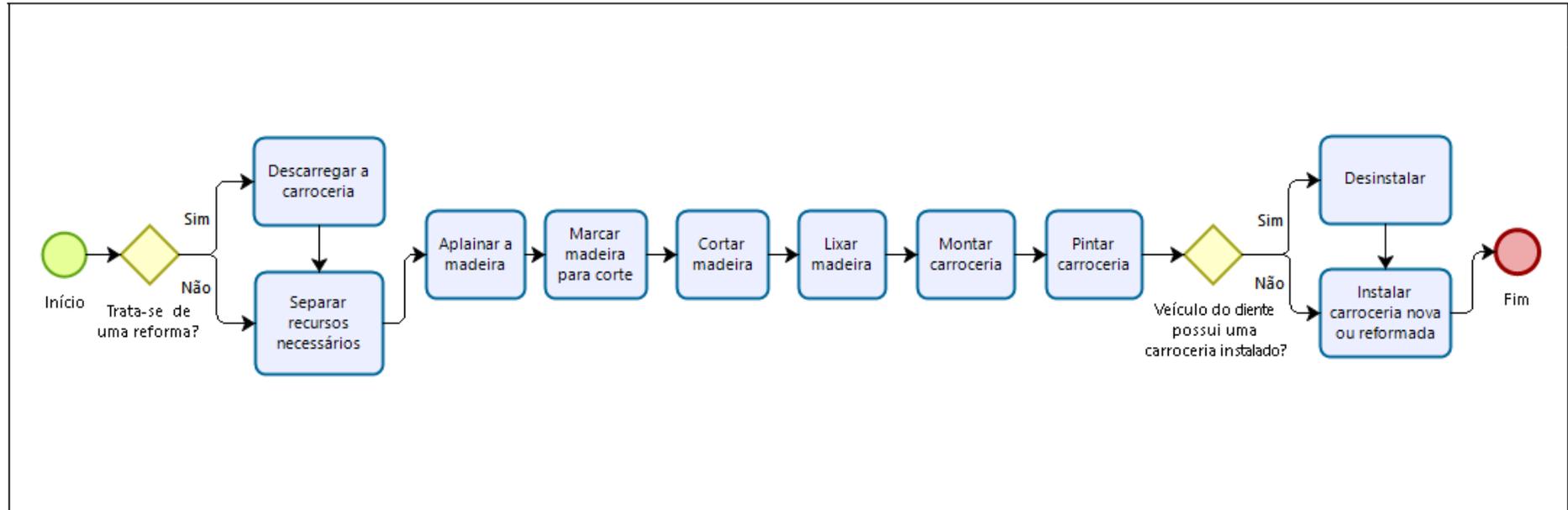
A administração geral da empresa, bem como das demais áreas, está centralizada no empreendedor, isso é, a gestão e todas as tomadas de decisões das áreas funcionais são tomadas apenas por ele e comunicadas para os demais colaboradores. A comunicação é feita, principalmente, oralmente e com auxílio do aplicativo mensageiro *Whatsapp*.

As atividades na empresa foram iniciadas sem um plano de negócios, não detendo nenhum tipo de planejamento para direcionar suas tomadas de decisões em relação ao que espera do futuro.

3.5.2 Gerência de Serviços e Produção

O serviço na fábrica se inicia após a negociação com o cliente. O momento de negociação é quando são acordados os preços, conforme o projeto do cliente, levando-se em consideração especificações, tais como altura, largura, comprimento, cor e tipo de tinta que será utilizada na nova carroceria ou reforma; a partir disso, define-se um prazo de entrega para o serviço, de acordo com a demanda existente na fábrica, sendo então iniciado o processo de fabricação.

Figura 13 - Fluxograma do processo de fabricação da empresa Carrocerias Fernandes ME



Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Ao ser iniciado o processo, há dois caminhos possíveis; caso se trate de reforma de carroceria, ela será descarregada do caminhão do cliente, seguindo-se à próxima etapa, que é a separação de recursos necessários para sua confecção, tais como madeira, ferro, tinta, parafusos. O processo de reforma de carroceria seguirá o mesmo padrão da criação de uma nova, mas com suas particularidades especificadas pelo cliente. Se for a produção de uma carroceria nova, o processo iniciará diretamente na separação de recursos necessários. Feita a separação de recursos, a madeira passa por sua transformação inicial, sendo preparada e passando por máquinas como a de galopar e aplainá-la. Na sequência, é realizada a marcação da madeira, que significa desenhar todas as partes da carroceria para, posteriormente, realizar seu corte, lixá-la e começar a montagem de todas as partes e da carroceria. Após montada a carroceria, com ferros e aparafusada, é iniciado o processo de tinturaria, em que, primeiramente, é dado um fundo e depois passado massa rápida nas falhas encontradas; a madeira é lixada novamente e, após, pintada com as cores definidas pelo cliente,

sendo realizados retoques caso haja necessidade; se houver precisão e, na ordem, é passado verniz na carroceria.

Depois de todas estas etapas, a carroceria está pronta para ser instalada e entregue ao cliente. Pode haver dois casos especiais no momento de instalação: um onde o cliente possui uma carroceria instalada no veículo, a qual terá de ser retirada para colocar a nova ou reformada em cima. Outro caso é o veículo não possui nenhuma carroceria alocada, neste caso, basta realizar a instalação, ou seja, pôr a carroceria no veículo, grampeá-la, colocar bandana e aparabarras, entre outros implementos, se solicitados. Realizada a instalação, o serviço está concluído e pronto para ser entregue ao cliente.

O processo de produção e serviços não detém controle automatizado em relação à matéria prima disponível, necessidade de estoques, custos, capacidade produtiva entre outros; no entanto, são realizados acompanhamentos pelo dono em caderneta, referente a estoque disponível e são feitas, também, pesquisas de preços de custos de matéria-prima com fornecedores para buscar melhor custo benefício. Particularmente, a madeira, que é a principal matéria-prima da empresa, sua atividade-fim, não é estocada, por conta de custo e da necessidade de capital de giro. Ademais, a produção é feita sob encomenda e, a partir dela, deduzida a necessidade de compra da matéria-prima; posteriormente, é iniciado o processo produtivo de transformação da matéria-prima, montagem do produto e finalizado com a pintura; tomando como exemplo o caso específico da atividade principal da empresa, que é a fabricação de carroceria para transporte rodoviário, isso tudo é realizado, envolvendo a utilização de treze máquinas, mais ferramentas. Após, a implantação da carroceria ou outro implemento no transporte do cliente é feito na própria fábrica, finalizando o processo produtivo e de serviço.

3.5.3 Gerência Financeira

A área financeira não possui muito controle, segundo o empreendedor Daniel João Fernandes. Todas as anotações referentes às finanças, especialmente as contas a pagar e a receber, são realizadas em um caderno, sem o uso de sistemas informatizados que o auxiliem de modo a usar eficazmente recursos financeiros, prever necessidades com agilidade, acompanhar e avaliar resultados e analisar investimentos.

Percebeu-se, em entrevista, que há planos futuros de investimento envolvendo orçamento, mas apenas na cabeça do dono, sem controle de custos, sem metas e objetivos mensuráveis e controláveis. A área basicamente funciona dessa forma, exceto a parte contábil,

que é feita por assessoria externa de empresa terceirizada.

3.5.4 Gerência de Recursos Humanos

A respeito das atividades da área de gestão de pessoas, no recrutamento e seleção, não há critérios definidos e não é realizado processo seletivo. Geralmente, a contratação é feita por meio de alguma indicação ou conhecimento de alguém interessado que já tenha trabalhado na área e a partir do aumento da demanda ou sazonalidade de produção. O funcionário que não possui experiência com o serviço recebe treinamento prático na função contratada. Por ser uma empresa jovem, também não possui política de cargos, salários e benefícios definida. Atualmente, a empresa conta com a mão de obra do dono e de dois auxiliares de marcenaria, em que um é contratado com carteira assinada e outro sem, por estar em período de experiência. O dono também não tem sua carteira assinada. Todos recebem salário mensalmente, por dia trabalhado. Há demissões, devido à necessidade de mão de obra baixa ou mau desempenho do funcionário observado pelo gestor. As partes burocráticas sobre contratação e demissão são assessoradas pela empresa terceirizada de contabilidade; já, em relação a políticas de segurança no trabalho, a empresa não desenvolve nenhuma ação voltada a este propósito.

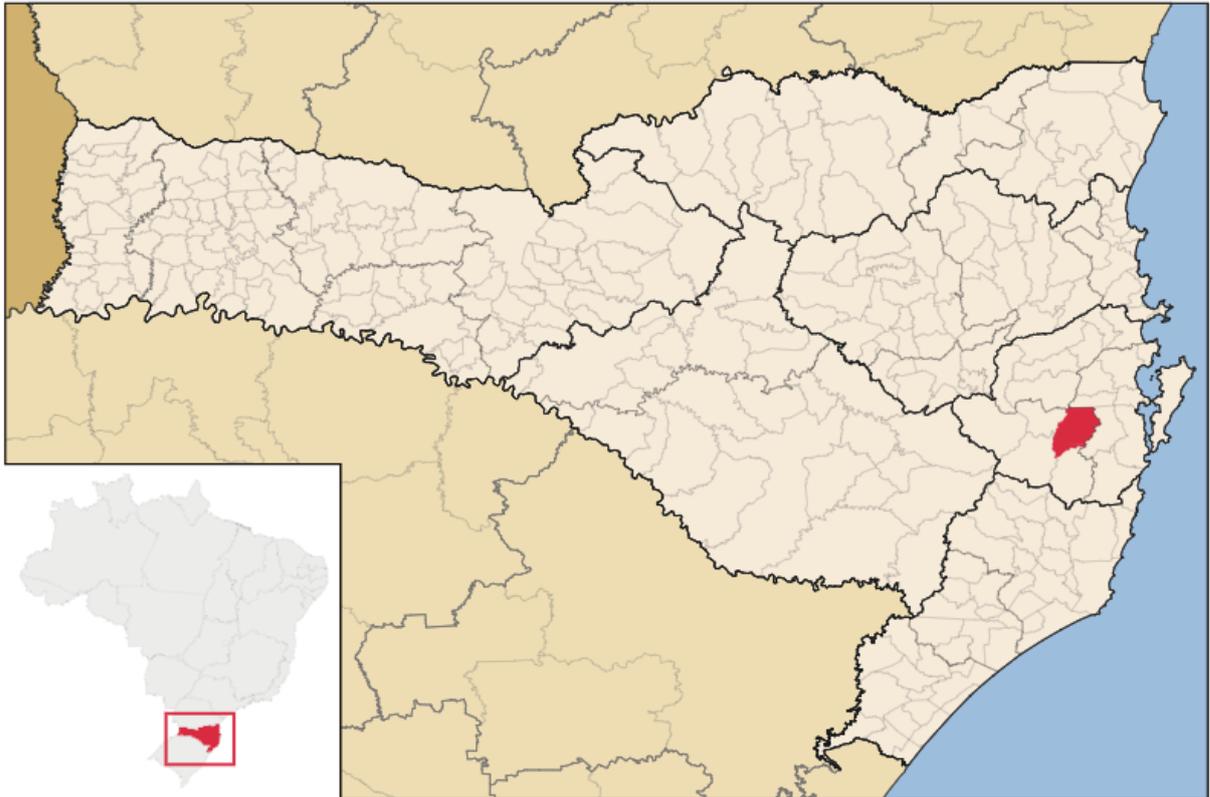
3.5.5 Gerência de Marketing

Os serviços e produtos oferecidos pela empresa Carrocerias Fernandes ME são bens duráveis, inseridos dentro do segmento automobilístico do país, no nicho de soluções para transportes de carga rodoviários. Seu portfólio de produto conta com a fabricação e reparação de carrocerias carga seca, graneleiras, boiadeiras, transtoras, plataformas, pranchas, baús, reboques e troca de assoalhos, pinturas, além de implementos como protetores laterais de alumínio e protetores laterais de ferro.

A empresa não realiza análises de mercado, clientes, tendências, análise completa da concorrência na região e vendas. Apesar do portfólio de serviços e a empresa não apresentarem inovação em relação à concorrência, uma vantagem que pode ser apurada para o cliente é a de que é um produto de qualidade similar por um preço inferior ao de algumas concorrentes reconhecidos que atuam no mercado. Sendo assim, a precificação dos produtos e serviços é realizada conforme as necessidades dos clientes, considerando uma média de custos envolvidos na fabricação ou reparo de carrocerias e, também, após verificar o preço praticado pela concorrência. Atualmente, a empresa aceita pagamentos à vista e a prazo por meio de cheques,

dinheiro ou depósitos. O serviço ao cliente é realizado e entregue na própria fábrica, situada no bairro Vargem Grande no município Águas Mornas/SC, em frente à rodovia BR-282, km 39, s/nº.

Figura 14 - Águas Mornas inserida na Mesorregião da Grande Florianópolis/SC



Fonte: Wikipédia (2006).

O ponto atende principalmente a Grande Florianópolis, tangente a rodovia BR-282, mas a rota recebe também a transição de muitos da região Serrana de Santa Catarina, considerando-se um mercado potencial, em vista de sua maior proximidade a esta mesorregião e em relação à localização da concorrência que se conhece na Grande Florianópolis. A fábrica pode ser encontrada na internet através do *Google Maps*, *WhatsApp*, *Instagram* ou no *Facebook*.

No *Facebook*, é disponibilizado no perfil do empreendedor o nome da empresa, fotos de serviços já realizados; ressalta-se que a fábrica não detém uma página empresarial no *Facebook*, e o número do *WhatsApp* é pessoal do proprietário, exceto o novo perfil do *Instagram*, que foi criado em nome da empresa. A comunicação com o cliente é realizada tanto na fábrica, por telefone, celular, *WhatsApp* ou, ainda, *Facebook* e *Instagram*.

A publicidade e a propaganda da Carrocerias Fernandes ME ocorrem através de postagens de serviços já realizados no *Facebook*, plaquetas com a identidade visual da marca nos serviços feitos, cartão de visitas e por meio de patrocínios a eventos produzidos na cidade

de Águas Mornas. Atualmente, nenhuma promoção de vendas é praticada pela empresa.

4 DIAGNÓSTICO

Em seguida, as análises e situações em que se encontram os ambientes, externo e interno, no contexto da empresa objeto de estudo.

4.1 ANÁLISE DO MACROAMBIENTE

Considerando a natureza do negócio da empresa Carrocerias Fernandes ME, torna-se importante a análise das variáveis dos ambientes abaixo relacionados.

4.1.1 Ambiente político-legal

Neste ambiente foram revisadas várias leis e tendências futuras que poderão afetar a empresa Carrocerias Fernandes ME em seu âmbito legal.

A Lei Complementar (LC) 123/2006, também conhecida como Lei Geral da Micro e Pequena Empresa, institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. (BRASIL, 2006). Esta Lei “tem como objetivo fomentar o desenvolvimento e competitividade dos pequenos negócios, incentivando: geração de emprego; distribuição de renda; inclusão social; redução da informalidade; fortalecimento da economia”. (ENDEAVOR, 2018).

Pode destacar-se como possíveis benefícios advindos dessa Lei: maior facilidade de fechamento, alteração e abertura de novos negócios; acesso ao crédito; estímulo à inovação e estímulo à preferência das MPEs em compras públicas, garantindo que o dinheiro se mantenha circulando no município, fortalecendo a economia local. (ENDEAVOR, 2018).

Em seu capítulo IV, trata dos tributos e contribuições, sendo que no Art. 12 consta: “Fica instituído o Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições devidos pelas Microempresas e Empresas de Pequeno Porte - Simples Nacional.” (BRASIL, 2006).

O Art. 13 da mesma lei indica que o Simples Nacional implica o recolhimento mensal, mediante documento único, a arrecadação dos seguintes impostos e contribuições:

- I - Imposto sobre a Renda da Pessoa Jurídica - IRPJ;
- II - Imposto sobre Produtos Industrializados - IPI, observado o disposto no inciso XII do § 1º deste artigo;
- III - Contribuição Social sobre o Lucro Líquido - CSLL;
- IV - Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social - COFINS, observado o disposto no inciso XII do § 1º deste artigo;

V - Contribuição para o PIS/Pasep, observado o disposto no inciso XII do § 1º deste artigo;

VI - Contribuição Patronal Previdenciária - CPP para a Seguridade Social, a cargo da pessoa jurídica, de que trata o art. 22 da Lei nº 8.212, de 24 de julho de 1991, exceto no caso da microempresa e da empresa de pequeno porte que se dedique às atividades de prestação de serviços referidas no § 5º-C do art. 18 desta Lei Complementar;

VII - Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e Sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação - ICMS;

VIII - Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza - ISS. (BRASIL, 2006).

A Contribuição Patronal Previdenciária (CPP) é uma arrecadação federal cobrada sobre o total de remuneração paga por uma empresa durante o mês ligado à manutenção da Previdência Social. A alíquota em regime Simples Nacional tem percentual vinculado às alíquotas de cada anexo, que são cinco, onde são descritas atividades e alíquotas definidas por faixas de receita bruta anual. (JORNAL CONTÁBIL, 2019d).

Entretanto, conforme disposto, anteriormente, no item “VI” do artigo 13, já citado, o CPP não é contemplado nas atividades de prestação de serviços, citadas no § 5º-C do art. 18 da mesma Lei Complementar, 123/2006. Assim:

§ 5º-C Sem prejuízo do disposto no § 1º do art. 17 desta Lei Complementar, as atividades de prestação de serviços seguintes serão tributadas na forma do Anexo IV desta Lei Complementar, hipótese em que não estará incluída no Simples Nacional a contribuição prevista no inciso VI do caput do art. 13 desta Lei Complementar, devendo ela ser recolhida segundo a legislação prevista para os demais contribuintes ou responsáveis:

I - construção de imóveis e obras de engenharia em geral, inclusive sob a forma de subempreitada, execução de projetos e serviços de paisagismo, bem como decoração de interiores;

II - (REVOGADO)

III - (REVOGADO)

IV - (REVOGADO)

V - (REVOGADO)

VI - serviço de vigilância, limpeza ou conservação.

VII - serviços advocatícios. (BRASIL, 2006).

Em princípio, as atividades da Carrocerias Fernandes ME, conforme código CNAE que consta em seu CNPJ, sua atividade principal 29.30-1-01 está enquadrada no Anexo II da LC 123/2006 e as suas atividades secundárias, códigos CNAE 45.20-0-01 e 45.30-7-03, enquadram-se nos anexos III e I respectivamente. (BRASIL, 2019e; CONTÁBEIS, 2019; CONUBE, 2019). Deste modo, a CPP é incumbida em seu regime Simples Nacional.

Entretanto, devido à natureza de negócio e o inciso no § 5º-C do art. 18, a certificação de que as atividades não estejam atreladas a obras de engenharia, em geral, dever ser revisada por um profissional especialista na área jurídica ou contábil.

Segundo o SEBRAE (2019b), o simples nacional torna mais simples o recolhimento de tributos federais, estaduais e municipais das pequenas empresas no Brasil, reunindo todos em um único documento de arrecadação mensal, denominado Documento de Arrecadação do Simples Nacional (DAS).

Ou seja, o Simples Nacional simplifica todo processo de arrecadação de impostos aplicados a micro e pequenas empresas. Em agosto de 2017, o Comitê Gestor do Simples Nacional regulamentou um aumento do teto anual de faturamento às empresas como requisito para serem enquadradas nas regras deste sistema, que ficaram vigentes a partir de 2018. Seguem os requisitos referentes ao faturamento: microempreendedor individual até R\$81 mil de faturamento anual; microempresa até R\$ 900 mil/ano e empresa de pequeno porte, até R\$4,8 milhões de reais/ano. Todos os estados e municípios têm participação obrigatória no Simples Nacional; já, o teto de faturamento pode variar de acordo com cada região. (G1, 2017).

Em Emenda Constitucional Nº 42, de 19 de dezembro de 2003, que altera o Sistema Tributário Nacional e dá outras providências, em seu Art. 146, alínea “d”, inciso I, ressalva que o enquadramento no Simples Nacional será opcional para o contribuinte. (BRASIL, 2003).

Todavia, não são todas as empresas que, mesmo enquadradas nos limites de faturamento anual, poderão se beneficiar com o Simples Nacional; a este propósito, citam-se os seguintes exemplos de empresas, entre tantos outros que devem ser observados: “sócio ou titular seja administrador ou equiparado de outra pessoa jurídica com fins lucrativos; que seja geradora, transmissora, distribuidora ou comercializadora de energia elétrica”. (BRASIL, 2019f).

Embora apresente vantagens quanto ao número de impostos acoplados em um só documento, o regime pode não ser vantajoso para todos ou em alguns momentos, pelos seguintes motivos:

- a) o cálculo simples é feito sobre o faturamento da empresa, de tudo que foi registrado como receita e não pelo lucro, sem considerar seus custos e despesas operacionais; assim, em determinados períodos, a empresa deverá pagar impostos mesmo em momentos de prejuízo; (G1, 2017; ENDEAVOR, 2019).
- b) empresas que aderem ao regime do Simples Nacional não marcam na nota fiscal quanto foi pago de Imposto Sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) e Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI), não permitindo aos clientes adeptos de outros regimes se aproveitarem do direito a créditos de impostos e

resgatar o devido valor, podendo afastar potenciais clientes; (G1, 2017).

- c) empresas em que gastos com folha de pagamentos são baixos, o regime Simples Nacional pode ser desvantajoso em comparação a outros regimes, como Lucro Presumido e o de Lucro Real, pois a alíquota no Simples Nacional é única dependendo da faixa de faturamento em que a empresa se enquadra. (G1, 2017; ENDEAVOR, 2019).

Observa-se, portanto, a relevância do entendimento da organização e qual contexto se insere diante deste cenário. Para verificar se é uma opção tributária vantajosa, entender seu funcionamento é necessário, nesse sentido, buscar fontes para conhecimento, tais como as próprias leis disponíveis na internet, sites abordando o assunto, contadores ou cursos online. Para a capacitação básica a respeito deste regime, a Receita Federal disponibilizou sete videoaulas livres, cada uma com entre 9 e 18 minutos de duração em seu canal no YouTube, o TV Receita. (BRASIL, 2018a). Ainda, de encontro ao assunto, foi verificado curso gratuito disponibilizado pelo SEBRAE, denominado Simples Nacional, com carga horária de 3 horas a respeito deste regime tributário. (SEBRAE, 2019a).

Outra lei a que as pequenas empresas devem estar atentas é a de cunho trabalhista, a Lei Nº 13.467, sancionada em 13 de julho de 2017, que altera a Consolidação das Leis de Trabalho (CLT). (BRASIL, 2017b). Segundo SEBRAE (2018), a nova lei trabalhista “propõe mudanças na lógica da relação de trabalho que impactarão diretamente o ambiente de negócio, em especial a relação patrão-empregado dos pequenos negócios”.

“A norma foi aprovada para flexibilizar o mercado de trabalho e simplificar as relações entre trabalhadores e empregadores.” (BRASIL, 2019h).

De acordo com a Exame (2017), o texto da referente lei altera mais de 100 pontos da CLT; onde, dentre eles, são autorizados trabalhos intermitentes e permite a divisão das férias em três períodos. O SEBRAE (2018) destaca como principais temas alterados: as novas modalidades de jornada de trabalho; negociação coletiva; contratação e rescisão.

Abaixo, dez decisões da nova lei que ganharam bastante notoriedade:

- 1) acordos coletivos e individuais podem agora sobrepor o que foi decidido em lei, respeitados os direitos essenciais como salário mínimo, 13º salário, licença maternidade, aviso prévio proporcional ao tempo de serviço e férias. Os acordos individuais só são realizáveis na relação com colaboradores de nível superior, cujo salário seja duas vezes maior que o benefício máximo concedido pela Previdência Social, somando, atualmente, R\$11.678,90. (XERPA, 2017;

FECOMÉRCIO SC, 2018; BRASIL, 2019c; BRASIL, 2019h).

- 2) jornada de trabalho 12x36, flexibilização dos horários de trabalho por meio de acordo, em que após 12 horas trabalhadas, haja 36 de descanso, respeitando-se o máximo de 220 horas mensais. É um trabalho em dias alternados; o detalhe é que, caso o dia de trabalho caia em um feriado nacional, a empresa não precisará pagar horas extras ao funcionário que trabalhar neste tipo de jornada. (INFOMONEY, 2018; BRASIL, 2019h).
- 3) as férias poderão ser parceladas em até 3 períodos e não dois como era anteriormente, sendo que cada período deverá ser de mais de 5 dias, onde, um de no mínimo 14 dias, e o início deles não poderá ser dois dias antes de feriado ou repouso semanal; regra válida para qualquer idade. Continuarão sendo 30 dias remunerados. (EXAME, 2017; SEBRAE, 2018).
- 4) trabalho remoto/home office, antes a legislação não contemplava esta modalidade de trabalho, agora contempla, no entanto não há muitas definições, exceto que a divisão de custos como água, internet e luz elétrica deverá ser acordado entre o empregador e empregado. (EXAME, 2017).
- 5) pagamento de contribuição sindical relativo a um dia de trabalho não é mais obrigatório. (BRASIL, 2019h).
- 6) intervalos intrajornadas, horário de almoço poderão ser reduzidos em 1 hora para, no mínimo, 30 minutos; com isso, o empregado poderá sair até 30 minutos mais cedo ao fim de sua jornada. (SEBRAE, 2018).
- 7) trabalho intermitente, possibilidade da prestação de serviços não contínua, na qual o profissional poderá trabalhar sazonalmente, alternando em períodos de trabalho e inatividade. O período poderá ser alternado em horas, dias ou meses e não há limite mínimo de horas trabalhadas, apenas o máximo de 44 horas semanais ou 220 horas mensais, que deverá ser respeitado. Os funcionários devem ficar à disposição da organização, devendo ser avisados com até três dias de antecedência do início do serviço. O valor pago por hora a este tipo de relação trabalhista não pode ser inferior ao salário mínimo hora, nem menor que o dos colaboradores de mesma função, independente de ser contrato intermitente ou não. A empresa deverá pagar o funcionário imediatamente, incluindo férias proporcionais com acréscimo de um terço, décimo terceiro salário proporcional, repouso semanal remunerado, adicionais legais como de insalubridade e periculosidade, caso seja cabível. O funcionário terá carteira assinada, com

direito a férias, Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), contribuição previdenciária e 13º salários proporcionais. (BRASIL, 2019h; INFOMONEY, 2018; XERPA 2019).

- 8) banco de horas: é um acordo de compensação de horas excedentes à jornada de trabalho que poderão ser compensadas com a diminuição da jornada de trabalho em outro dia. Antes, era passível este sistema de compensação apenas mediante acordo coletivo; atualmente, por meio de acordos individuais também poderá ser aderido esse formato de compensação. Porém, por meio do acordo individual, as horas deverão ser compensadas em até 6 meses; já, por meio de acordo ou convenção coletiva, a compensação poderá ser feita em até 12 meses. (SEBRAE, 2018; XERPA, 2018).
- 9) terceirização: agora a empresa poderá terceirizar trabalhadores para exercer até mesmo as atividades-fim da organização; caso vá recontratar um funcionário, seu CLT é obrigatória a espera de, no mínimo, 180 dias para torná-lo terceirizado. (INFOMONEY, 2018).
- 10) rescisão: poderá, agora, ser por acordo mútuo, assim a empresa deverá pagar 50% do aviso prévio, 20% de multa rescisória sobre o saldo FGTS, 80% do saldo do FGTS e demais verbas trabalhistas, não sendo necessário o pagamento do seguro desemprego. Além disso, a empresa não precisará mais ir ao sindicato para homologar a rescisão como antes, em caso de contratos de trabalho que excediam 1 ano de serviço. (INFOMONEY, 2018; SEBRAE, 2018).

Nota-se, portanto, uma flexibilização principalmente no que tange aos acordos de trabalho entre empregadores e empregados e baixa de poder conferido aos sindicatos, reduzindo burocracias.

Contudo, juízes em evento promovido pela Associação Nacional dos Magistrados da Justiça do Trabalho (ANAMATRA), ocorrido na semana de 14/10/2017, antes de a Lei entrar em vigor em 11/11/2017, que reuniu 600 juízes, procuradores e auditores fiscais do trabalho, entre outros operadores do direito, indicaram vários pontos controversos que dão margem à insegurança jurídica no momento de interpretar e aplicar a nova lei como, por exemplo, o ferimento de princípios constitucionais, sendo necessário cautela na hora de aplicar a lei imediatamente, pois é temido que determinados pontos sejam questionados na justiça e tão logo acabem gerando passivos judiciais às empresas. (R7, 2017).

De natureza trabalhista, é ainda de relevância a observância da Constituição da

República Federativa do Brasil de 1988 em seu capítulo II dos direitos sociais, Art. 7º que são previstos “direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social”. (BRASIL, 1988.) Nos seus incisos XXII e XXIII, trazem os seguintes direitos: “XXII - redução dos riscos inerentes ao trabalho, por meio de normas de saúde, higiene e segurança; XXIII - adicional de remuneração para as atividades penosas, insalubres ou perigosas, na forma da lei;”. (BRASIL, 1988).

Após 31 anos, ainda há uma grande discussão a respeito do adicional de atividade penosa, relativo à sua subjetividade e falta de regulamentação específica. Segundo Martins (2017), “apesar de ser um direito constitucional, ainda carece de regulamentação, tanto na CLT quanto em Normas Regulamentadoras [(NRs)] do Ministério do Trabalho e Emprego [(MTE)], resultando numa grande discussão jurisprudencial, ora o reconhecendo, ora o refutando.” Conjur (2016) ressalta que não há lei que conceitue e regule o trabalho penoso e devido adicional, podendo este direito, previsto na lei, ser cedido genericamente ou pontualmente a determinada categoria profissional, grupo ou classe de trabalhadores, através de negociação coletiva. Em conformidade, para o Jornal Contábil (2019a), “este adicional ainda não possui regulamentação, logo não pode ser considerado uma obrigação do empregador, mas isso não impede de que seja concedido através de Acordo ou Convenções Coletivas.”

Em relação aos percentuais de penosidade, para Freitas (2017), como ainda não foi regulamentado por lei infraconstitucional, não é possível definir as porcentagens e sobre qual salário deve incidir o cálculo da penosidade; no entanto, em concordância com outros autores já citados, é possível que, por meio de acordos ou convenções coletivas, estabeleçam-se os percentuais e as bases de cálculo a determinadas atividades e operações para determinadas categorias profissionais, assegurando certa percepção quanto a este adicional.

Em relação à insalubridade e periculosidade, há regulamentações próprias, as NRs 15 e 16 que regulamentam sobre atividades e operações insalubres e sobre atividades e operações perigosas respectivamente; nas quais, os funcionários podem estar expostos, o que lhes geram direitos trabalhistas, tal o adicional de periculosidade ou insalubridade. (JORNAL CONTÁBIL, 2019b).

“A periculosidade expõe o funcionário a risco de vida imediato, colocando o trabalhador em situação iminente de perigo. [...] Já a insalubridade está relacionada ao trabalho executado direto ou indireto com agentes nocivos à saúde. Ou seja, agentes insalubres.” (ARRAES E CENTENO, 2019).

A exemplo das atividades insalubres, citam-se os possíveis agentes nocivos: “agentes físicos - ruído, calor, radiações, frio, vibrações e umidade; agentes químicos – poeira, gases e

vapores, névoas e fumos; agentes biológicos – micro-organismos, vírus e bactérias”. (JORNAL CONTÁBIL, 2019b).

A NR 15, cita que:

[...] assegura ao trabalhador a percepção de adicional, incidente sobre o salário mínimo da região, equivalente a:

15.2.1 40% (quarenta por cento), para insalubridade de grau máximo;

15.2.2 20% (vinte por cento), para insalubridade de grau médio;

15.2.3 10% (dez por cento), para insalubridade de grau mínimo;

15.3 No caso de incidência de mais de um fator de insalubridade, será apenas considerado o de grau mais elevado, para efeito de acréscimo salarial, sendo vedada a percepção cumulativa.

15.4 A eliminação ou neutralização da insalubridade determinará a cessação do pagamento do adicional respectivo.

15.4.1 A eliminação ou neutralização da insalubridade deverá ocorrer:

a) com a adoção de medidas de ordem geral que conservem o ambiente de trabalho dentro dos limites de tolerância;

b) com a utilização de equipamento de proteção individual.

15.4.1.1 Cabe à autoridade regional competente em matéria de segurança e saúde do trabalhador, comprovada a insalubridade por laudo técnico de engenheiro de segurança do trabalho ou médico do trabalho, devidamente habilitado, fixar adicional devido aos empregados expostos à insalubridade quando impraticável sua eliminação ou neutralização.

15.4.1.2 A eliminação ou neutralização da insalubridade ficará caracterizada através de avaliação pericial por órgão competente, que comprove a inexistência de risco à saúde do trabalhador. (BRASIL, 1978a).

Atividades enquadradas como atividades ou operações perigosas devem ser observadas através dos dispostos na NR 16 e serem assegurados os direitos aos trabalhadores conforme item 16.2:

O exercício de trabalho em condições de periculosidade assegura ao trabalhador a percepção de adicional de 30% (trinta por cento), incidente sobre o salário, sem os acréscimos resultantes de gratificações, prêmios ou participação nos lucros da empresa.

16.2.1 O empregado poderá optar pelo adicional de insalubridade que porventura lhe seja devido.

16.3 É responsabilidade do empregador a caracterização ou a descaracterização da periculosidade, mediante laudo técnico elaborado por Médico do Trabalho ou Engenheiro de Segurança do Trabalho, nos termos do artigo 195 da CLT. (BRASIL, 1978b).

“Os adicionais de insalubridade e periculosidade não são cumulativos. Embora isso não seja regulamentado por norma específica, o que se entende através da justiça respeitando a CLT em vigor é pela impossibilidade de cumulação.” (ARRAES E CENTENO, 2019).

Segundo Freitas (2017), “diferentemente do que ocorre com a proibição da cumulação do adicional de insalubridade com o de periculosidade, não há vedação expressa à concessão concomitante de qualquer um destes e o adicional de penosidade.”

A respeito da cumulação de direito de penosidade ao de periculosidade ou insalubridade, ocorreu o caso da instituição Fundação de Atendimento Sócio Educativo do Rio Grande do Sul (FASE/RS) de que o empregado fizesse opção entre o adicional de penosidade em detrimento ao de insalubridade. A sexta turma do Tribunal Superior do Trabalho (TST) considerou a atitude inadmissível, pois ela implica a renúncia de direito previsto em norma constitucional e de caráter trabalhista obrigatório. (BRASIL, 2018b). Para o relator que examinou o caso, ministro Augusto César Leite de Carvalho (2018 *apud* BRASIL, 2018b), “não cabe condicionar o exercício desse direito à não fruição de qualquer outro direito”. Por maioria da turma, reconheceu-se a possibilidade de cumulação dos adicionais ao caso da agente sócio educadora que fez a reclamação trabalhista. (BRASIL, 2018b).

Percebe-se, então, a possibilidade de cumulação entre a penosidade e insalubridade ou periculosidade, entretanto, ao que se entende da justiça, não é possível a cumulação entre insalubridade e periculosidade.

Conforme a Constituição, art. 7º inciso XXII, é direito dos trabalhadores a: “redução dos riscos inerentes ao trabalho, por meio de normas de saúde, higiene e segurança;”. (BRASIL, 1988). Além desse direito assegurado, com a redução ou eliminação de insalubridade pelas empresas, é-lhes previsto a cessação do pagamento do referido adicional, conforme determina a NR 15, item 15.4. (BRASIL, 1978a). Nesse sentido, é de importância a verificação e observância das normas de equipamentos de proteção, os Equipamentos de Proteção Individuais (EPIs) e Equipamentos de Proteção Coletiva (EPCs), afim de garantir a integridade física dos trabalhadores. Os EPIs devem ser observados através de NR-6; já, os EPCs estão previstos em normas regulamentadoras, NR-4, NR-10, NR-12 e NR-33. (TAGOUT, 2019).

O Decreto-Lei Nº 5.452, 1943, que aprova a consolidação das leis de trabalho e que recentemente passou por alterações através da Lei Nº 13.467 de 2017, manteve seu art. 13 sem alterações; nele, é destacado que “A Carteira de Trabalho e Previdência Social é obrigatória para o exercício de qualquer emprego, inclusive de natureza rural, ainda que em caráter temporário, e para o exercício por conta própria de atividade profissional remunerada.” (BRASIL, 1943; BRASIL, 2017b).

Já, o Decreto Nº 8.373, de 11 de novembro de 2014: “Institui o Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas - eSocial e dá outras providências.” (BRASIL, 2014). Por meio do eSocial, “os empregadores passarão a comunicar ao Governo, de forma unificada, as informações relativas aos trabalhadores, como vínculos, contribuições previdenciárias, folha de pagamento, comunicações de acidente de trabalho, aviso prévio, escriturações fiscais e informações sobre o FGTS.” (BRASIL, 2017a).

Ainda, segundo Brasil (2017a), o eSocial empresarial reduzirá custos e tempo da área contábil das empresas para executar 15 obrigações fiscais, previdenciárias e trabalhistas.

A implantação do eSocial viabilizará garantia aos diretos previdenciários e trabalhistas, racionalizará e simplificará o cumprimento de obrigações, eliminará a redundância nas informações prestadas pelas pessoas físicas e jurídicas, e aprimorará a qualidade das informações das relações de trabalho, previdenciárias e tributárias. [...] A obrigatoriedade de utilização desse sistema para os empregadores é estabelecida pela Secretaria Especial de Previdência e Trabalho, (ver Portaria do Ministério da Economia nº 300, de 13/06/2019 e Portaria da Secretaria Especial de Previdência e Trabalho nº 716, de 04/07/2019), conforme cronograma de implantação e transmissão das informações por esse canal. (BRASIL, 2017a).

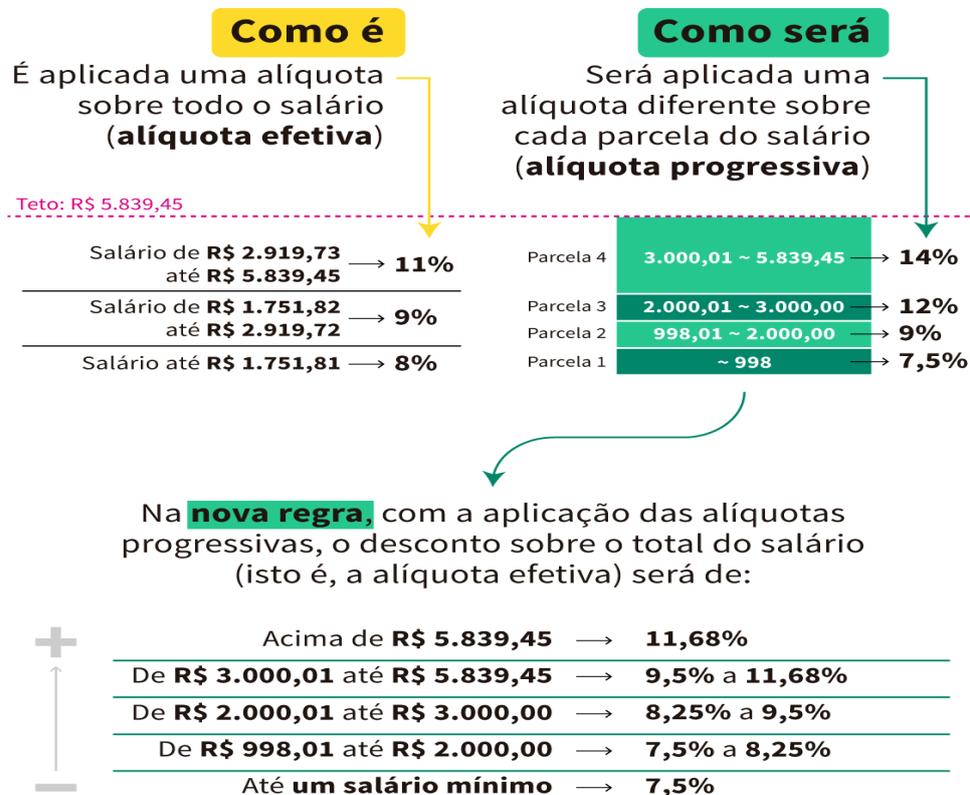
Assim, cabe a verificação da obrigatoriedade de - Carrocerias Fernandes ME - estar obrigada ou não da utilização do eSocial.

No sentido da área trabalhista, destaca-se ainda a reestruturação previdenciária; estima-se um corte de gastos de aproximadamente R\$800 bilhões em dez anos pela equipe econômica. A nova Previdência foi proclamada dia 12 de novembro de 2019 e a maioria das novas regras começou a valer a partir da publicação da emenda do Diário Oficial da União (DOU) no dia 13 de novembro de 2019, havendo exceção de medidas para aumentar a arrecadação dos cofres públicos, como aumento de alíquota Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL) aos bancos e contribuição previdenciária para trabalhadores e servidores mais ricos, as quais só entrarão em vigor a partir de março de 2020. (FOLHA DE SÃO PAULO, 2019a).

A reforma não altera apenas idades, tempo de contribuição, cálculo de aposentadorias, também traz mudanças na cobrança de alíquotas previdenciárias pagas pelos trabalhadores ao Instituto Nacional de Seguro Social (INSS). As alterações na forma de contribuição deverão entrar em vigor no salário de fevereiro do próximo ano, pago em março. O novo cálculo para contribuição poderá reduzir em até R\$45 o valor pago em alguns casos ou aumentar mais R\$40,21. (JORNAL CONTÁBIL, 2019c).

O cálculo atual é realizado com base em três faixas. “Quem ganha até R\$ 1.751,81 contribui com 8% do salário para o INSS — ou seja, até R\$ 140,14. Os que recebem de R\$ 1.751,82 a R\$ 2.919,72 contribuem com 9% (R\$ 262,77, no máximo). Quem ganha mais do que isso contribui com 11%.” (FOLHA DE SÃO PAULO, 2019b).

Figura 15 - Como ficará a contribuição dos funcionários à Previdência
Iniciativa privada (INSS)



Fonte: Gazeta do Povo (2019c).

Além de a empresa pagar mensalmente seu percentual de contribuição ao INSS, conforme alíquota de seu regime tributário, tem obrigações previdenciárias quanto ao pagamento da alíquota de seus funcionários em cálculo da folha de pagamento.

À observância plena de todos os direitos e leis, é necessário entendê-las e se cientificar sobre a caracterização e as atividades da empresa, por meio de laudo técnico elaborado por médico ou engenheiro de segurança do trabalho e profissionais da área do direito e contábil, a fim de que não sejam gerados futuros passivos à empresa.

Pela Lei Nº 9.503 de 23 de setembro de 1997 foi instituído o Código de Trânsito Brasileiro (CTB). No capítulo IV sobre os veículos, seção II, referente à segurança dos veículos, determina no Art. 103 que “o veículo só poderá transitar pela via quando atendidos os requisitos e condições de segurança estabelecidos neste Código e em normas do CONTRAN” – Conselho Nacional de Trânsito (CONTRAN). (BRASIL, 1997).

Segundo Brasil (1997), Lei Nº 9.503, capítulo II, seção II, Art. 22, é de responsabilidade dos órgãos ou entidades executivos de trânsito dos estados e do distrito federal no âmbito de sua circunscrição: “III - vistoriar, inspecionar quanto às condições de segurança veicular,

registrar, emplacar, selar a placa, e licenciar veículos, expedindo o Certificado de Registro e o Licenciamento Anual, mediante delegação do órgão federal competente”. (BRASIL, 1997).

Segundo Grupo de Análise de Tensões, Veículos Automotores e Rebocáveis (GAVA), fabricantes com produção anual limitada a 500 unidades por ano tem que obter homologação de uma instituição técnica licenciada pelo Departamento Nacional de Trânsito (DENATRAN), o órgão executivo de trânsito da união, e submeter seus protótipos à inspeção de segurança veicular para obter o Certificado de Atendimento à Legislação de Trânsito (CAT), expedido pelo DENATRAN. Além das fabricantes com produção limitada, empresas fabricantes de reboques e semirreboques, independente de seus volumes produtivos, devem ser homologadas por uma instituição licenciada pelo DENATRAN para obter código marca/modelo/versão dos veículos produzidos, de modo a constar no campo - MARCA/MODELO do Certificado de Registro - a marca do fabricante. (GAVA, 2019?; PORTAL DO TRÂNSITO, 2014).

No processo de homologação, a empresa tem suas instalações e protótipos de seus produtos auditados e avaliados; dentre as exigências, as empresas a serem homologadas terão que possuir um responsável técnico e engenheiro mecânico ou industrial, e seus projetos deverão, também, estar registrados junto ao Conselho Regional de Engenharia e Agronomia (CREA). (GAVA, 2019?).

Além de todas leis já descritas, que devem ser consideradas e a nova previdência com suas futuras mudanças que virão a ocorrer em março de 2020, está em andamento, também, proposta de reforma tributária de grande relevância no país.

As reformas são consideradas de alta prioridade pelo governo para o avanço da economia, estando em discussão na Câmara dos Deputados e no Senado, porém são propostas diferentes, mas, de modo geral, ambas simplificariam a forma de cobrança de tributos, unificando-os. A carga tributada em tese será mantida, o que mudaria seria a forma de cobrança que, ao invés de ser na produção seria no consumo, e as formas de distribuição dos tributos arrecadados seria alterada. Há, ainda, a possibilidade do envio de uma terceira proposta ao Congresso por parte do governo federal. (G1, 2019c).

O Projeto de Emenda Constitucional (PEC) 110/2019 no Senado prevê a substituição de nove tributos, sete federais, IPI, Programa de Integração Social (PIS), Contribuição para Financiamento da Seguridade Social (COFINS), Imposto sobre Operações Financeiras (IOF), Programa de Formação de Patrimônio Servidor (PASEP), Salário-Educação e Cide-Combustíveis; um estadual, o ICMS e um municipal, o Imposto sobre Serviços de qualquer natureza (ISS). Substituídos por um único tributo, denominado Imposto Sobre Operações com Bens e Serviços (IBS), de competência estadual e ainda a criação de imposto seletivo sobre

serviços específicos, tais como petróleo e derivados, combustíveis e lubrificantes, cigarros, energia elétrica e serviços de telecomunicações, sendo o último de competência federal. A transição ocorreria dentro de um período de teste em que seria cobrado 1% do IBS durante um ano; após o teste, durante 5 anos os atuais tributos seriam substituídos pelo IBS em 1/5 ao ano. (BRASIL, 2019a; G1, 2019c).

A proposta que está na Câmara dos Deputados, PEC 45/2019, prevê a simplificação do sistema tributário, substituindo cinco tributos: o PIS, COFINS, IPI, ICMS e ISS pelo IBS, de competência federal e também a criação de um imposto federal específico, chamado Imposto Seletivo, que incidiria sobre atividades cujo consumo é desejável ao desestímulo, tais como cigarros e bebidas alcoólicas. A transição para o novo imposto, o IBS, seria em dez anos, sem redução da carga tributária, ocorrendo em duas etapas: por dois anos, um período de teste, onde será reduzido o COFINS e cobrado alíquota IBS de 1%. Posteriormente, a cada ano, todas alíquotas seriam reduzidas em 1/8 por ano até sua extinção, sendo que a do IBS aumentada para repor estas arrecadações. (BRASIL, 2019b; G1, 2019c).

Apesar de serem semelhantes, detêm diferenças significativas, dentre elas: na PEC 110, o IBS será um tributo estadual e autorizará a concessão de benefícios fiscais; já, a PEC 45, um tributo federal que não permitiria a concessão de benefício fiscal. (BRASIL, 2019a).

A proposta do governo ainda não foi divulgada, mas conforme Marcos Cintra, secretário da Receita, deverá ser baseada em 3 pontos: criação de um imposto sobre bens e serviços, reestruturação do imposto de renda, instituição de um tributo nos moldes da extinta Contribuição Provisória sobre a Movimentação Financeira (CPFIM). (G1, 2019c).

Segundo o site Pequenas Empresas e Grandes Negócios (2019), a proposta do governo unifica quatro tributos: o IPI, PIS, COFINS e CSLL mais a contribuição sobre folha de pagamento. O IOF e Cide seriam mantidos e ICMS e ISS não alterados. Além disso, regimes especiais de tributação não seriam mantidos, tal qual o Simples Nacional.

O texto da PEC 110/2019 já aprovado em comissão especial da Câmara no ano passado, não foi votada no plenário. Atualmente, está na Comissão de Constituição e Justiça (CCJ) do Senado; se aprovada, precisará ser votada em dois turnos no plenário do Senado e, se aprovada, será encaminhada à Câmara dos Deputados. Já, quanto à PEC 45/2019, já passou pelo CCJ da Câmara e agora está em comissão especial; sendo aprovada, seguirá ao plenário da Câmara e se sancionada nos dois turnos, vai a Senado. O presidente da Câmara dos Deputados, Rodrigo Maia, diz que tentará votar a reforma tributária no plenário da Câmara até março de 2020. Em relação ao texto do governo, ainda será enviado ao Congresso; quando chegar à Câmara e se for aprovado pela CCJ, tramitará em conjunto a PEC em discussão na comissão especial, a PEC

45/2019. (G1, 2019c).

As propostas de reforma tributária apresentam enormes mudanças e impactos no país e principalmente na vida das empresas, gerando apreensão quanto ao futuro de quem empreende; por um lado, há a expectativa da simplificação e redução de tributos e de outro, há dúvida sobre alíquotas, fim de benefícios fiscais e outros. (PEQUENAS EMPRESAS E GRANDES NEGÓCIOS, 2019).

A este respeito e em relação à PEC/45 e a proposta de governo, o Pequenas Empresas e Grandes Negócios (2019), juntamente com o CEO da J. Mainhardt, dá dicas de preparo a estas possíveis mudanças. Algumas, podendo se estender, também, a PEC 110, são: acompanhe as discussões em torno da reforma tributária para não ser pego de surpresa e esteja cercado de profissionais da área contábil que sejam atentos a qualquer novidade; assessoria tributária é bem-vinda, visto as grandes mudanças que impactarão em custos do negócio, política de compra e venda e outros; realize reservas para investir em um novo sistema de gestão empresarial; os sistemas atuais precisarão ser parametrizados para atender o novo modelo tributário, os quais demandam custos altos; repense sobre o impacto nos custos, pois a mudança de sistema tributário, conseqüentemente, afetará a precificação de produtos, mercadorias ou serviços.

A seguir, no quadro 3, identificam-se os principais eventos distinguidos no ambiente político legal e a sua representatividade para a empresa em estudo.

Quadro 3 - Relação entre os principais eventos do ambiente político-legal e a empresa Carrocerias Fernandes ME

Evento	Oportunidade	Ameaça	Justificativa
Regime Simples Nacional	✓	✓	Oportuno, pois é opcional ao contribuinte e acumula 8 impostos dentre federais, estaduais e municipais em único documento. Representa possível ameaça, pois: o cálculo é feito sobre o faturamento, não atribuí em Nota Fiscal ICMS e IPI para benefício de seus clientes, além disso pode ser negativo pelo motivo de se o cálculo de folha for baixo, talvez, não representar vantagem a empresa, visto que a alíquota é única conforme se enquadram suas atividades.
Cursos gratuitos sobre Simples Nacional	✓		Para entendimento deste regime e a avaliação de suas vantagens e desvantagens em relação ao negócio.

Nova lei trabalhista	✓	✓	Possui pontos claramente positivos, que são: o parcelamento das férias em até 3 períodos, fazendo que se reduza os períodos de ausência do funcionário; possibilidade de redução de intervalo intrajornadas para os colaboradores em até 30 minutos; possibilidade de contrato de trabalho intermitente, positivado em aspectos de períodos de sazonalidade da demanda da organização; rescisões contratuais poderão ocorrer de mútuo acordo e não precisarão mais ser homologadas no sindicato; possibilidade de terceirização da atividade fim, ou seja, a construção de carrocerias. O ponto ruim são as inconstitucionalidades que são observadas na nova lei, propondo insegurança jurídica à aplicação das regras pela empresa, podendo gerar passivos trabalhistas se não forem aplicadas com cautela.
Direitos dos trabalhadores (penosidade, insalubridade e periculosidade, carteira assinada)	✓	✓	De ponto de vista financeiro é negativo se observada a necessidade de enquadramento destes direitos aos funcionários, pelo fato do pagamento de adicionais, custos de equipamentos de proteção e demais direitos, além da insegurança jurídica a respeito do que tange o trabalho penoso, entretanto, a observância das normas destes direitos lhe incumbe segurança trabalhista, evitando passivos e podem até mesmo possibilitar a neutralização de adicionais.
Carteira de trabalho obrigatória para contratos de experiência	✓	✓	Positivado nos direitos trabalhistas garantidos aos funcionários, entretanto incumbe custos mais altos em caso de demissão sem justa causa e, ainda, se a empresa não faz a observância das leis, fica à mercê de futuros passivos trabalhistas.
eSocial	✓		Sistema online facilita e reduz custos para execução de todas suas obrigações fiscais, previdenciárias e trabalhistas, pois todas as informações devem ser passadas ao governo passando por sistema único.

Reforma da previdência		✓	A partir de fevereiro haverá ajustes nas alíquotas que funcionários repassam ao INSS, devendo ser observadas no cálculo da folha de pagamento.
Necessidade de obtenção do CAT - Certificado de Atendimento à Legislação de Trânsito		✓	Ameaça, pois do ponto de vista legal a empresa não pode estar produzindo carrocerias novas sem obter o CAT, somente poderia fazer reformas e outras atividades de modo a estar em conformidade com a lei. Assim, ou ela mantém seu portfólio reduzido, cede poder de barganha à concorrência, a fim de obter certificação para nova carroceria através dela ou tenta a obtenção do certificado, que será muito arriscado e custoso inicialmente, tendo em vista baixo capital de giro e sazonalidade da demanda da empresa.
Projetos de reforma tributária	✓	✓	Há três propostas de reforma que, a princípio oferecem pontos negativos à empresa, como a extinção do regime Simples Nacional às micro e pequenas empresas, além de que a empresa terá que alterar toda sua forma de operar no âmbito contábil e, ainda, a possibilidade de afetar a precificação, tendo que ser repensadas suas políticas de preços. Entretanto, não se sabe ainda, mas talvez a nova forma de tributação possa ter algum aspecto positivado nas novas alíquotas.

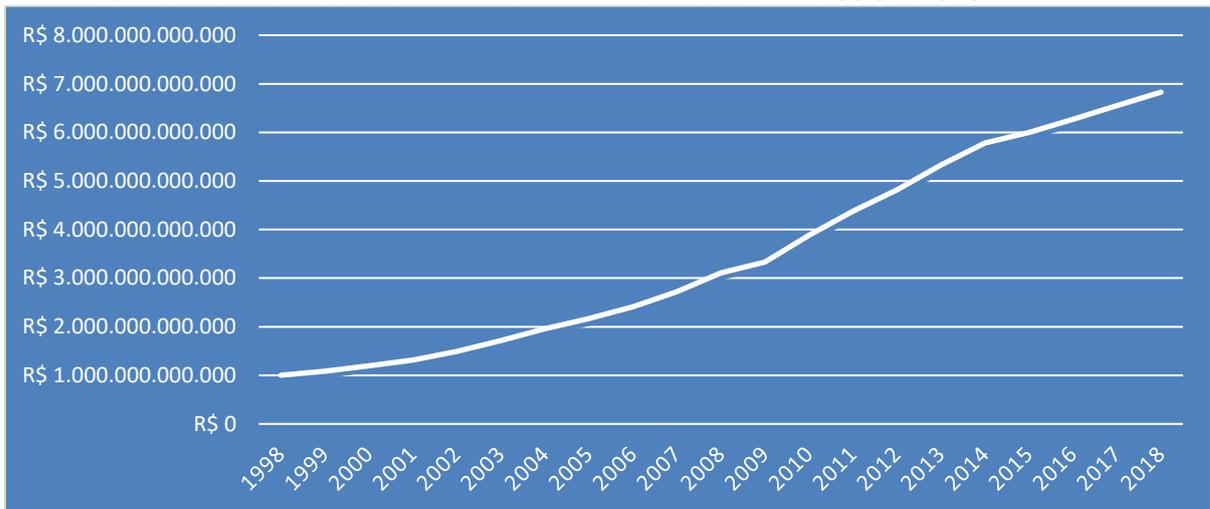
Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A seguir, a análise do ambiente econômico.

4.1.2 Ambiente econômico

Ao analisar o histórico do PIB nominal anual brasileiro, ou seja, a valores correntes nos últimos 20 anos, é possível observar o desenvolvimento da economia, de acordo com dados do IBGE (2019d), em que se percebe um crescimento anual constante, marcando 581% no ano de 2018 em relação ao início da série analisada em 1998, com PIB acumulado de 1 trilhão e 2 bilhões de reais no ano de 1998 e, ao final de 2018 6,8 trilhões de reais.

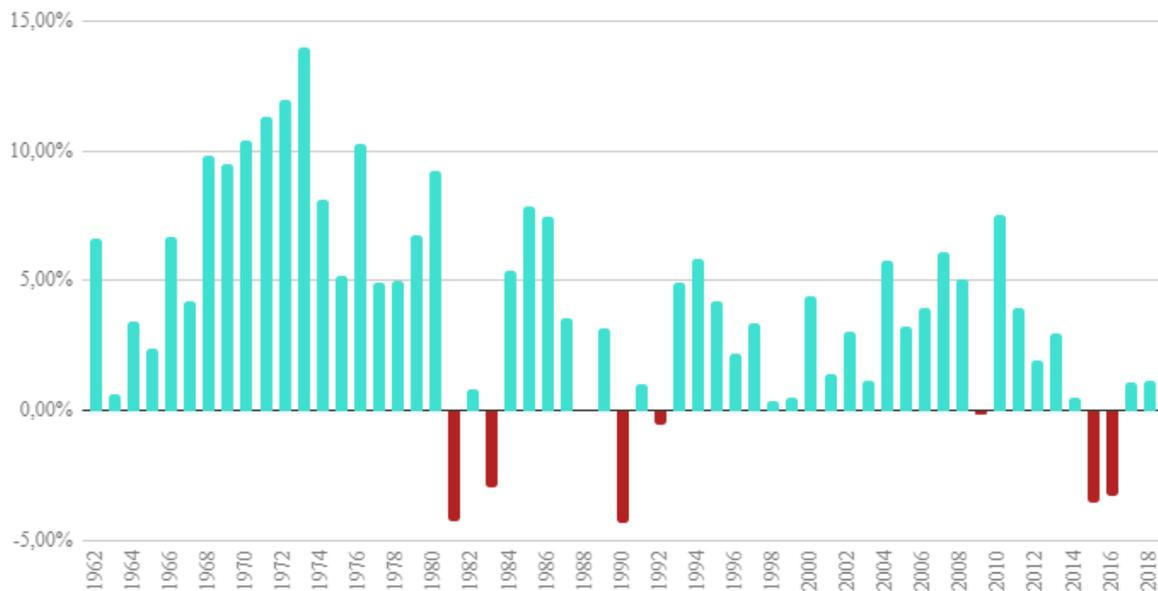
Gráfico 7 - Série histórica PIB nominal brasileiro entre os anos 1998 e 2018



Fonte: IBGE (2019d).

Apesar de um histórico de crescimento anual constante a valores correntes, o PIB acima analisado não é indicado por analistas para avaliações consistentes da variação do PIB; o ideal é que se verifique o PIB real. (ADVFN, 2019).

Gráfico 8 - Série histórica PIB real brasileiro anual entre os anos 1962 e 2018



Fonte: Gazeta do Povo (2019b).

Ao analisar o histórico do PIB real anual brasileiro desde 1962 até 2018, a situação que se percebe é diferente, sinalizando uma economia muito volátil. Em 2015, apresentou uma variação de -3,55%, a pior retração em 25 anos, atrás de -4,3% em 1990, quando o presidente Fernando Collor de Mello assumiu a presidência e decretou o confisco da poupança. (ADVFN,

2019). Já, em 2016 a variação foi reduzida, mas ainda negativa, marcando -3,31%. (GAZETA DO POVO, 2019b). No ano de 2017, o PIB cresceu 1%, confirmando o fim da recessão estabelecida nos dois anos anteriores. De acordo com a coordenadora de contas nacionais do IBGE, Rebeca De La Roque Palis, o grande destaque para o resultado positivo nesse ano foi o setor agropecuário, que cresceu 13%, melhor desempenho desde o início da série histórica do IBGE em 1996, o que respondeu a 0,7% do PIB em 2017; sem esse aporte, o acréscimo do PIB seria de apenas 0,3%. O setor de serviços também se recuperou, obtendo avanço de 0,3%, beneficiado pelo aumento do consumo das famílias brasileiras, que cresceu 1% no ano, estimulado pela baixa da inflação e recuperação do emprego. A indústria se manteve estagnada após 3 anos seguidos de queda. (G1, 2018).

Em 2018, o PIB real apresentou novamente crescimento, de 1,1% em relação ao ano de 2017. (ADVFN, 2019). De acordo com lista da Austin Rating, que leva em conta os resultados das maiores economias do mundo, o PIB do Brasil, em 2018, ficou em 40º no ranking de 42 países; levando-se em conta o crescimento no acumulado de 2018, o resultado do Brasil está acima apenas da Itália, 0,8% e do Japão, 0,7%. Os principais destaques para o ano foram: o setor de serviços, tendo crescimento de 1,3%, em sequência a indústria com 0,6%, havendo a primeira alta após 4 anos consecutivos de quedas, e a agropecuária, 0,1%. Além disso, o consumo das famílias teve sua segunda alta anual seguida, de 1,9%; os investimentos tiveram um aumento de 4,1%, a primeira alta após 3 anos de retração; a construção se manteve retraída, ocorrendo a quinta queda anual seguida; as exportações tiveram um aumento de 4,1% e importações 8,5%. (G1, 2019b)

Para 2019, o Banco Central do Brasil (BCB) projeta um PIB de 0,9%. A expectativa foi elevada de 0,8% para 0,9%, após resultados do segundo semestre do ano ter superado o esperado. Além dessas alterações, o BCB alterou a projeção do setor agropecuário de 1,1% para 1,8%; da indústria de 0,2% para 0,1%; já, o setor de serviços foi mantido em 1%. Em relação à demanda, a expectativa de crescimento do consumo das famílias foi elevada de 1,4% para 1,6%; o consumo do governo de 0,3% para -0,3%. (EXAME, 2019).

De acordo com a relatório de mercado Focus do BCB, publicado em 27 de setembro de 2019, as estimativas de crescimento do PIB para os anos seguintes são de 2% para 2020 e 2,5% em 2021 e 2022. A taxa de inflação, atualmente, está em 3,43%, sendo a projeção para os próximos anos de 3,79% em 2020; 3,75% em 2021 e 3,50% em 2022. A meta definida pelo Conselho Monetário Nacional (CMN) a ser alcançada é de 4,25% em 2019; 4,00% em 2020; 3,75% em 2021 e 3,50 em 2022, com margem de 1,5% para cima ou para baixo; portanto, é possível dizer que a taxa atual, na semana de 27 de setembro de 2019, mantém-se dentro do

estabelecido pelo CMN, sendo entre 3% e 5,50%, com objetivo 4,25%. Em relação à taxa básica de juros, a Selic, atualmente passou por um recente decréscimo, de 5% para 4,75%; a projeção é de 5% para 2020, 6,5% em 2021 e 7% em 2022. (BCB, 2019a; BCB 2019b).

Apesar de estimativas positivas para a economia, o país vem se recuperando lentamente. Segundo El País, (2019a), a retomada tem sido umas das mais lentas da década e embora haja perspectivas positivas para o futuro da economia, o país está sujeito às intempéries do ambiente político e do exterior. E, nesse sentido, destaca-se o cenário global do acirramento comercial entre Estados Unidos da América e China, que levantam o temor de uma possível recessão mundial, além de, também, nosso país vizinho e parceiro comercial mais importante para o Brasil na região, a Argentina, estar passando por um momento de crise. Segundo a BBC (2019), o avanço da crise argentina se dá pela disputa presidencial, onde o mercado reagiu mal em relação ao alto índice de aceitação do candidato Alberto Fernández à presidência, o que fez com que os principais indicadores econômicos se deteriorassem de imediato. Especialistas, ouvidos pela BBC News Brasil, apontam que a instabilidade da Argentina pode afetar o comércio exterior do Brasil, no que refere à indústria, investimentos, o turismo, dólar, pelo motivo de o país ser o maior comprador de industrializados brasileiros; as exportações do setor automotivo para a Argentina corresponderem a 30% e mais de 60% dos carros do país vizinho são comprados no Brasil. Em meio à instabilidade, os investidores argentinos acabaram retirando a aplicação de títulos, ações e fundos brasileiros. Em relação ao turismo, o impacto pode ser extremamente negativo, pois é o país que mais envia turistas ao Brasil. Ainda, segundo a Gazeta do Povo (2019a), outro fator relevante para a expansão do país é a necessidade da aprovação da reforma da previdência e avanços na tributária, de forma a melhorar a confiança de consumidores e empresários.

Em relação à participação do estado de Santa Catarina, conforme dados mais atuais disponibilizados pelo IBGE (2019c, 2019d), do ano de 2016, o estado concentra a 7ª maior economia em relação PIB nacional, de 4,10% referente aos R\$ 2.267.205.000.000,00 do PIB 2016, significando a quantia de R\$ 256.955.405.000,00. A economia do estado é bastante diversificada e distribuída por diferentes regiões do estado, pois a heterogeneidade de climas, paisagens e relevos estimula o desenvolvimento de várias atividades, desde a agricultura ao turismo, de forma a atrair investidores de segmentos distintos e permitindo que a economia não fique dependendo apenas de poucas atividades econômicas. A mesorregião da Grande Florianópolis se destaca nos setores de tecnologia, turismo, serviços e construção civil. O norte do estado é um forte polo tecnológico, moveleiro e metalmeccânico. O Oeste, nas atividades de produção alimentar e de móveis. O Planalto Serrano pela indústria de papel, celulose e da

madeira. O Sul pelo segmento de vestuário, plásticos descartáveis, carbonífero e cerâmico. O Vale do Itajaí é onde está concentrada a indústria têxtil e do vestuário, naval e também na tecnologia. (SANTA CATARINA, 2019a).

A mesorregião da Grande Florianópolis/SC é composta por 21 municípios: Águas Mornas, Alfredo Wagner, Angelina, Anitápolis, Antônio Carlos, Biguaçu, Canelinha, Florianópolis, Governador Celso Ramos, Leoberto Leal, Major Gercino, Nova Trento, Palhoça, Paulo Lopes, Rancho Queimado, Santo Amaro da Imperatriz, São Bonifácio, São João Batista, São José, São Pedro de Alcântara e Tijucas. (IBGE, 2018).

Quadro 4 - Principais atividades econômicas dos municípios que compõem a Grande Florianópolis/SC

Municípios da Grande Florianópolis	Suas principais atividades econômicas
Águas Mornas	Agricultura (mandioca, milho e feijão), avicultura e turismo. É considerado o maior produtor hortifrutigranjeiro da região da Grande Florianópolis.
Alfredo Wagner	A base da economia local é o cultivo da cebola.
Angelina	Turismo religioso.
Anitápolis	A agricultura é a base econômica para a cidade. Turismo rural e ecológico, principalmente na prática de canoagem e pescaria.
Antônio Carlos	Parques aquáticos são a principal atração do município. Produtos artesanais: farinha de mandioca, proveniente de 10 engenhos e água ardente, reconhecida por sua qualidade.
Biguaçu	Maior produtor de grama do estado, bem como plantas para jardinagem. Outros setores que se destacam na agricultura são: a produção de arroz e hortaliças. Indústria do plástico é outro grande setor econômico do município.
Canelinha	Indústria de cerâmica vermelha (telhas e tijolos), cerâmica artística, confecções em malha e calçados.
Florianópolis	Turismo. Tecnologia. Cultivo de mariscos e frutos do mar, sendo o maior produtor de ostras do país.
Governador Celso Ramos	Turismo.
Leoberto Leal	Ecoturismo. Agroturismo.
Major Gercino	Fruticultura.
Nova Trento	Referência em turismo religioso no estado (sendo considerado por esta categoria a capital do estado do turismo religioso) e no Brasil.
Palhoça	Turismo.
Paulo Lopes	Turismo.
Rancho Queimado	Turismo e agricultura, com destaque para a produção de cebola, feijão, tomate, milho e morango. Rancho Queimado é a Capital Catarinense do Morango.
Santo Amaro da Imperatriz	A economia está baseada na agricultura e no turismo.

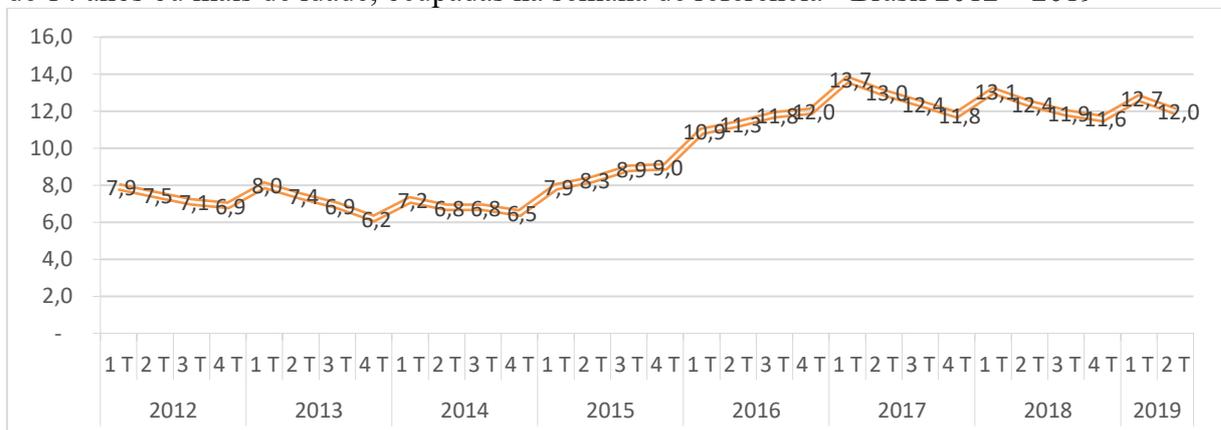
São Bonifácio	A economia se baseia na agricultura, pecuária de leite e corte, apicultura, avicultura, beneficiamento de madeira, indústrias de laticínios e turismo, com forte vocação voltada ao turismo ecológico.
São João Batista	A economia do município se baseia na indústria calçadista.
São José	Comércio, indústria e atividade de prestação de serviços, mantendo ainda a pesca artesanal, maricultura, produção de cerâmica utilitária e agropecuária como atividades geradoras de renda. Possui mais de 1.200 indústrias, cerca de 6.300 estabelecimentos comerciais, 4.800 empresas prestadoras de serviços e 5.300 autônomos.
São Pedro de Alcântara	Turismo rural, ecoturismo, turismo histórico/cultural, avicultura de corte, produção de hortigranjeiros, cachaça artesanal e derivados de cana.
Tijucas	Baseia-se na agricultura, e a produção de cana-de-açúcar tende a ser principal nesse ramo.

Fonte: Biguaçu (2019), Canelinha (2019), Governador Celso Ramos (2019?), Guia Floripa (2019?), Leoberto Leal (2019?), Santa Catarina (2019b, 2019c, 2019d, 2019e, 2019f, 2019g, 2019h, 2019i, 2019j, 2019k, 2019l, 2019m, 2019n, 2019o, 2019p, 2019q).

Ao fazer esta breve pesquisa sobre as atividades econômicas desenvolvidas pelos municípios da mesorregião da Grande Florianópolis/SC, percebe-se exatamente qual o contexto da região, voltada e com grande potencial, principalmente, na agricultura e no turismo, além de, também, na tecnologia e indústrias, estando localizadas em poucas cidades, segundo texto geral apresentado pelo governo do estado de Santa Catarina, como Canelinha, Florianópolis, São Bonifácio, São João Batista e São José.

No tocante ao desemprego no país, é notável uma queda na taxa de desocupação no 2º trimestre de 2019, mas considerando os resultados apresentados na tabela abaixo, é possível sinalizar que a taxa de desemprego ainda é muito alta, analisando-se comparativamente às taxas expostas em 4 anos ou mais anteriores.

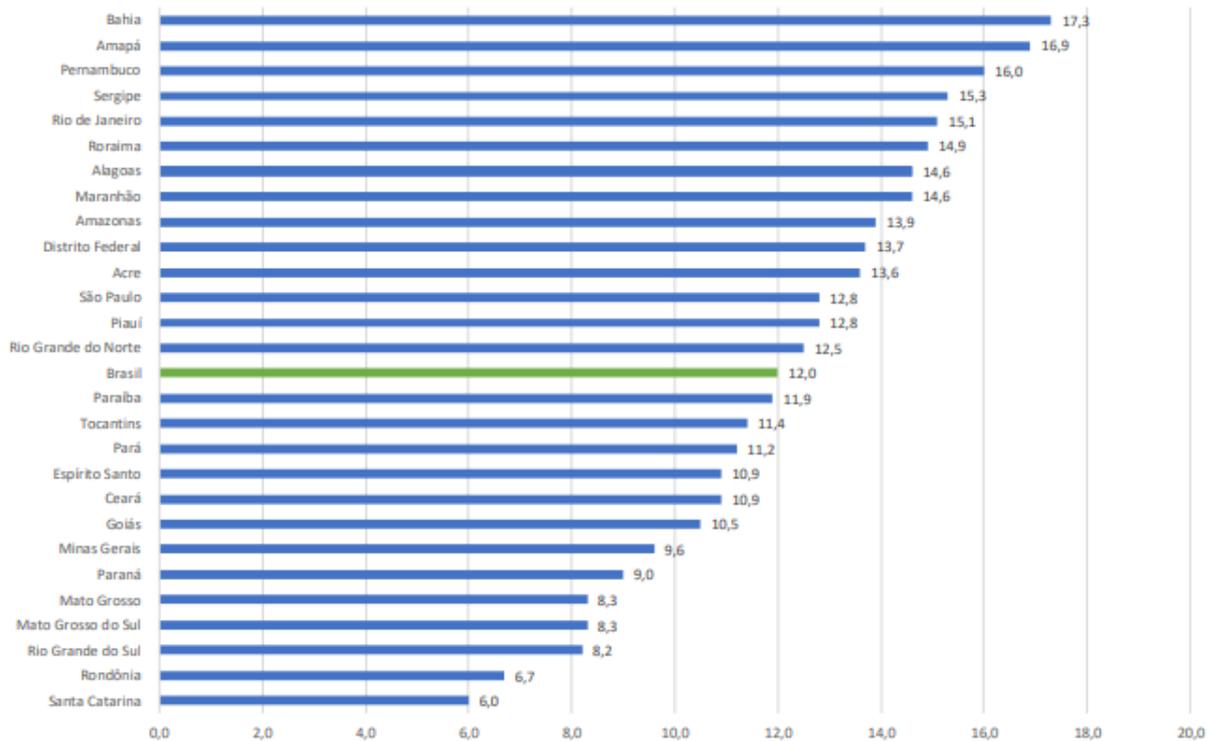
Gráfico 9 - Taxa de desocupação (%) de subutilização da força de trabalho no Brasil das pessoas de 14 anos ou mais de idade, ocupadas na semana de referência - Brasil 2012 – 2019



Fonte: IBGE (2019b).

No segundo semestre de 2019, apresentaram-se no país 170,9 milhões de pessoas em idade de trabalhar, sendo que 106,1 milhões se encontram na força de trabalho, das quais, 12% estão desocupadas, resultando em 12,8 milhões de pessoas desempregadas.

Gráfico 10 - Taxa de desocupação (%) na semana de referência, das pessoas de 14 anos ou mais de idade, segundo as Unidades da Federação – 2º trimestre – 2019



Fonte: IBGE (2019a).

Referente às unidades federativas do Brasil, as maiores taxas de desocupação foram observadas nos estados da região nordeste e, as menores, na da região sul. As Unidades da Federação que apresentaram as maiores taxas de desocupação foram: Bahia (17,3%), Amapá (16,9%) e Pernambuco (16,0%). As menores taxas de desocupação foram observadas em Santa Catarina (6,0%), Rondônia (6,7%), Rio Grande do Sul (8,2%), Mato Grosso e Mato Grosso do Sul (8,3%). (IBGE, 2019a).

No quadro 5, exposto a seguir, estão identificados os principais eventos no ambiente econômico e a sua representatividade à empresa em estudo.

Quadro 5 - Relação entre os principais eventos do ambiente econômico e a empresa Carrocerias Fernandes ME

Evento	Oportunidade	Ameaça	Justificativa
--------	--------------	--------	---------------

Comportamento do PIB.		✓	O comportamento do PIB é bastante volátil e significa que a economia, embora apresente sinais de tímido crescimento e estimativas futuras positivas, pode acarretar no aumento das taxas de desemprego e haver queda na redução do consumo dos produtos e serviços da Carrocerias Fernandes ME, atingindo seu faturamento.
Aumento do consumo das famílias.	✓		2 anos consecutivos do aumento do consumo com projeção de crescimento é um ótimo sinal, significando aumento da demanda à empresa.
Taxa da inflação.	✓		Pode ser um sinal de que a economia está controlada e propícia ao consumo. Sem inflação baixa onde os preços baixos desestimulam o consumo e sem inflação alta onde os preços altos demais desvalorizam a moeda e o consumo.
Projeção de aumento da taxa Selic.	✓	✓	Se houver aumento da taxa Selic, base referencial para os bancos, isso afeta a empresa e consumidores em relação ao acesso ao crédito, devido ao aumento do valor dos juros. Desse modo, é negativo seu aumento, pois afeta o consumo; em decorrência disso, a economia é desacelerada. Por outro lado, se a inflação no país estiver alta nos anos seguintes, é esperado e positivo que ocorra o aumento da taxa Selic, pois ela serve para reduzir essa inflação, de modo a aumentar o valor dos juros, onde empresas e pessoas reduzem seus gastos, de modo que os preços altos sejam desinflados.
Guerra comercial entre China e Estados Unidos da América.	✓		A guerra comercial existente entre China e Estados Unidos aponta a possibilidade de uma possível recessão mundial, impactando a conjuntura econômica do Brasil.

Alberto Fernández ¹ .	✓		A eleição de Alberto Fernández pode agravar sintomas de retração da população argentina, consequentemente afetará a troca comercial do país vizinho com o Brasil, como queda da nossa bolsa de valores, devido à retirada de investimentos argentinos da Bovespa, queda de exportações, baixa no turismo brasileiro, ocasionando, possivelmente, a retração da economia brasileira.
Reformas brasileiras, de previdência ² e tributária.	✓		Possível aprovação de reforma da previdência e de reforma tributária poderá ser positiva na melhora de confiança dos consumidores e empresários.
Economia de SC diversificada.	✓		O estado de Santa Catarina possui uma economia muito diversificada pelo clima e relevos do estado variados, possibilitando o desenvolvimento de várias atividades econômicas, não ficando sujeito às intempéries de um único setor e diminuindo o comprometimento de toda economia do estado; desse modo, há chance de a economia do estado sofrer uma forte retração é reduzida.
Agricultura como uma das principais atividades econômicas na região da Grande Florianópolis.	✓		A agricultura como uma das principais atividades econômicas da mesorregião é um ponto extremamente relevante e oportuno para a Carrocerias Fernandes ME, tendo em consideração que o principal modal utilizado em todo o país é rodoviário, o que faz essencialmente o produto da empresa ter relevância em vista da agricultura.
Alta taxa de desemprego		✓	Uma ameaça, pois a alta taxa de desemprego afeta a capacidade de consumo da população, consequentemente, a demanda por serviços.
Santa Catarina possui a menor taxa de desemprego de todas as Unidades Federativas	✓		Comparativamente aos outros estados, SC tem a menor taxa de desemprego de todos estados, apesar de existir e afetar o consumo; é também sinal de disponibilidade de oferta de mão obra no mercado de trabalho para a Carrocerias Fernandes ME.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

¹ Alberto Fernández vence eleição em 1º turno e assumirá presidência em 10 de dezembro de 2019. (G1, 2019a; EL PAÍS, 2019b).

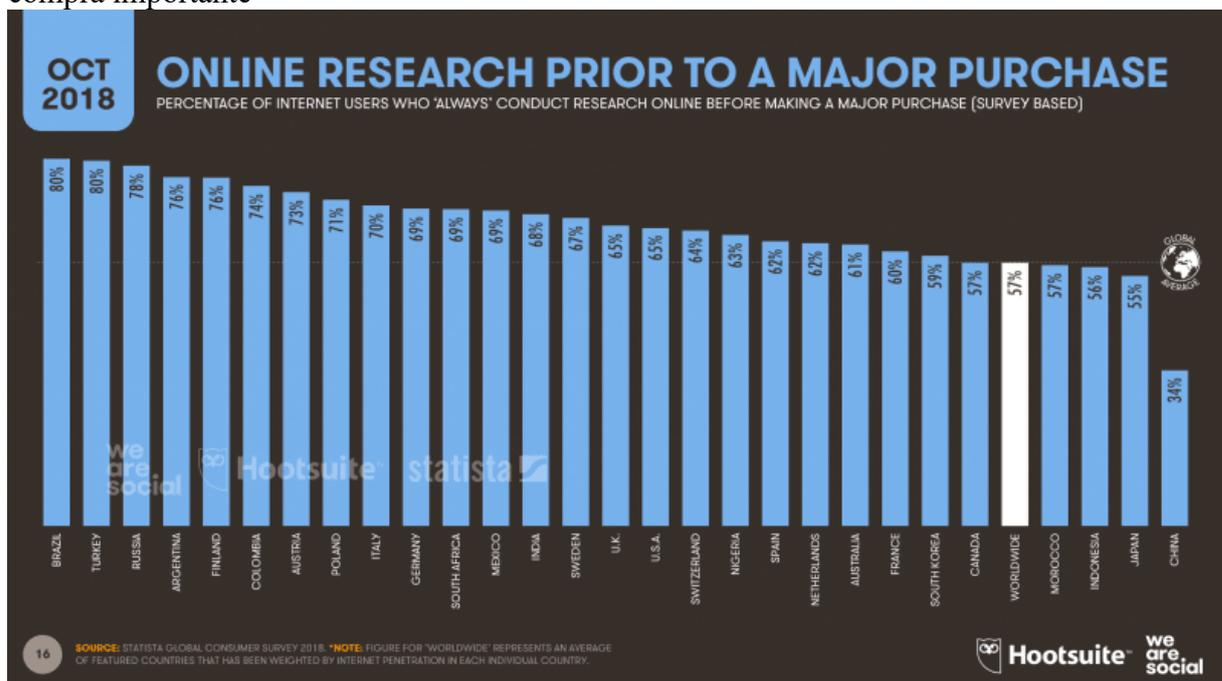
² Reforma da Previdência é promulgada e a maioria das regras passou a valer em 13 de novembro de 2019. (FOLHA DE SÃO PAULO, 2019a).

4.1.3 Ambiente sociocultural

A última pesquisa de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), desenvolvida pelo IBGE, 2018, como pesquisa suplementar à Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua) 2017, revela que no último trimestre de 2017, a população com 10 anos ou mais de idade no país era de aproximadamente 181 milhões e, deste total, 69,8%, 126,3 milhões de pessoas dispunham de acesso à internet, mais de 2 terços da população. (IBGE, 2017b). A pesquisa realizada no mesmo período em 2016, apontava que 64,7% da população com 10 anos ou mais utilizava a internet, cerca de 116 milhões de pessoas, significando que houve um aumento de usuários de 8,8% de 2016 para 2017. (IBGE, 2016). As mesmas pesquisas mostram que smartphones eram em 2016 e continuam sendo em 2017 o principal meio de acesso à internet para os brasileiros, sendo que 97% das 126 milhões de pessoas se valiam dele para acessar a rede; já, o acesso por meio de computadores mostra queda de 63% em 2016 para 56,6% em 2017. (CANALTECH, 2018).

O relatório das empresas de marketing digital We Are Social (Reino Unido) e Hootsuite (EUA) sobre o consumo de internet e redes sociais no mundo, referente ao quarto trimestre de 2018, traz informações relevantíssimas, como as da figura abaixo.

Gráfico 11 - Percentual de usuários que sempre fazem pesquisas online antes de realizar uma compra importante



Fonte: We Are Social; Hootsuite (2018, apud THE NEXT WEB, 2018).

A maioria dos usuários da internet no mundo pesquisa marcas e produtos online, no

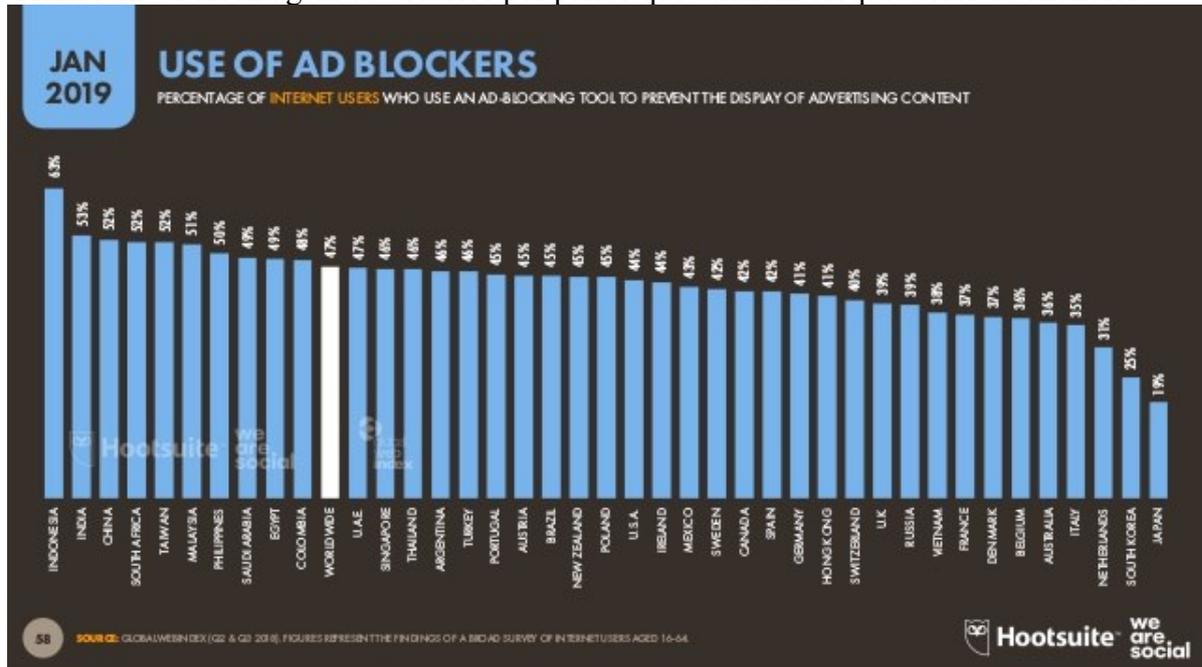
entanto há diferenças significativas entre alguns países; no Brasil, quatro em cada cinco compradores dizem sempre realizar pesquisas *online* antes de fazer uma compra importante, indicando que 80% dos usuários têm este hábito, sendo o maior valor percentual global identificado entre os países, enquanto na China, uma em cada três pessoas tem o mesmo hábito, 34% de seus usuários totais. (WE ARE SOCIAL; HOOTSUITE, 2018 *apud* THE NEXT WEB, 2018).

Os relatórios mais recentes da We Are Social e Hootsuite (2019 *apud* WE ARE SOCIAL, 2019), publicados em 30 de janeiro de 2019, apontam que o brasileiro é a segunda população que mais gasta tempo com internet por dia no mundo; a pesquisa tem como base usuários de entre 16 a 64 anos, assim, o usuário brasileiro gasta em média 9h26m por dia com internet, atrás apenas das Filipinas, onde o usuário totaliza 10h02m diariamente. A média mundial é 06h42m, e o tempo mais baixo registrado entre os usuários do mundo foi observado no Japão, que ocupam 03h45m do seu dia com internet. Em relação à internet mobile, principal ferramenta utilizada para acessar a internet entre os brasileiros, em relação aos usuários do mundo todo que tenham entre 16 e 64 anos, o brasileiro gasta 04h45m com internet através desta ferramenta, sendo o terceiro colocado neste ranqueamento, atrás da Tailândia, em que o usuário dispensa 05h13m por meio de celulares e dos Filipinos, que empregam 4h58m pelo mesmo meio. A média global é de 03h14m, e os países em que os usuários menos dispendem tempo com internet, através de celulares, é a França e o Japão, os quais contabilizam, igualmente, apenas 1h25m por dia. O tempo associado às redes sociais pelos brasileiros, em relação a usuários de 16 a 64 anos do mundo todo, é o 2^a maior, de 03h34m, inferior apenas aos filipinos, que marcam 4h12m. (WE ARE SOCIAL; HOOTSUITE; 2019 *apud* WE ARE SOCIAL, 2019).

Segundo estudo do Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística Inteligência (IBOPE INTELEGÊNCIA, 2018), 52% dos brasileiros afirmam não conseguir ficar um dia inteiro longe de seu aparelho e 18% afirmam que conseguem e 30% indicam ficar por mais de um dia. A internet em 2017 era utilizada pelos brasileiros, principalmente para troca de mensagens, através de envio e recebimento de mensagens de texto, voz ou imagens, motivo de 95,5% de uso da internet para os usuários no quarto trimestre do ano. Em relação ao mesmo período de 2016, obteve-se um aumento de 1,38% de uso para esta finalidade. A segunda maior utilidade é para chamadas de voz ou vídeo, 83,8%; esse percentual cresceu em relação a 2016 e também em relação ao que era antes a segunda maior utilidade em 2016, que eram os serviços para assistir vídeo, programas, séries e filmes; em 2017, essa utilidade passou para 3^a colocação, com 81,8% de uso. Contudo, ambas utilidades são de uso crescente, ou seja, chamadas de voz

ou vídeo cresceram 14,32% e os serviços de vídeo, programas, séries e filmes, 7,07%. A única utilidade que apresenta queda nos anos observados é o envio e recebimento de *e-mail* (correio eletrônico); em 2016, acumulava um percentual de 69,3%, já, em 2017 66,1%, havendo decréscimo de -4,62%. (IBGE, 2016, 2017b).

Gráfico 12 - Porcentagem de usuários por países que utilizam bloqueadores de anúncios



Fonte: We Are Social; Hootsuite (2019 *apud* WE ARE SOCIAL, 2019).

Outro dado interessante revelado por meio da pesquisa é o de que muitos usuários no mundo todo utilizam bloqueadores de anúncios para não serem bombardeados diariamente. No Brasil, 45% dos usuários de internet utilizam algum bloqueador de anúncio em suas atividades.

Observou-se, de modo geral, o contínuo crescimento das tecnologias da informação no mundo, expansão de usuários de internet no Brasil, smartphones como principal ferramenta de acesso à internet no país, bem como altos índices de tempo gasto pelos usuários brasileiros e suas principais finalidades de seu uso atualmente.

A seguir, no quadro 6, estão os principais eventos identificados no ambiente sociocultural e a sua representatividade para a empresa em estudo.

Quadro 6 - Relação entre os principais eventos do ambiente sociocultural e a empresa Carrocerias Fernandes ME

Evento	Oportunidade	Ameaça	Justificativa
--------	--------------	--------	---------------

Quantidade de usuários da internet no Brasil.	✓		Oportunidade, dado que 2/3 da população possui acesso à internet, portanto aumento da probabilidade de atingir seu público, através de canais online.
80% dos usuários de internet brasileiros realizam pesquisas online na escolha de produtos e marcas.		✓	Oportunidade de estabelecer canal/canais online para divulgação de serviços ofertados e realizados, sistema de avaliações para divulgação e informação a potenciais consumidores, haja vista que é um hábito verificar as empresas e produtos antes de realizar compra de relevância. Ameaça do ponto de vista de a empresa não se adaptar aos novos padrões do mercado consumidor do país ou não apresentar conteúdo atraente a seu público.
Tempo gasto por usuários brasileiros na internet e redes sociais.	✓		O alto tempo gasto com internet, a quantidade de tempo utilizado em redes sociais e a ferramenta tele móvel para acesso à internet, são motivos oportunos, pois significa mais chances de atingir o usuário brasileiro em detrimento aos usuários de outros países.
45% dos usuários de internet brasileiros utilizam bloqueadores de anúncios em suas ferramentas.		✓	É uma ameaça frente à possibilidade de se fazer anúncios online e parte do público potencial previsto não ser atingido por conta dos bloqueadores, incumbindo baixo retorno sobre investimento.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

4.1.4 Ambiente tecnológico

O mundo vem se transformando cada vez mais rapidamente, por causa das revoluções industriais e uma nova revolução está se desenvolvendo, sendo chamada de indústria 4.0. Ela acontece após 3 processos históricos transformadores: a primeira se deu com a revolução industrial que marcou os processos de produção, levando a produção manual à mecanizada, entre 1760 e 1830. A segunda, em meados de 1850, com o advento da eletricidade, que permitiu a manufatura em massa. E a mais recente, no século 20, com a chegada da eletrônica,

tecnologias da informação e das telecomunicações. (BBC, 2016).

A quarta revolução industrial ou indústria 4.0 é um conceito desenvolvido por Klaus Schwab, diretor e fundador do Fórum Econômico Mundial. A industrialização, para ele, atingiu uma nova fase em que, outra vez, mudará a forma que vivemos, trabalhamos e nos relacionamos. (STARTSE, 2019).

Conforme o Ministério da Indústria, Comércio e Serviços:

As 3 primeiras revoluções industriais trouxeram a produção em massa, as linhas de montagem, a eletricidade e a tecnologia de informação, elevando a renda dos trabalhadores e fazendo da competição tecnológica o cerne do desenvolvimento econômico. A quarta revolução industrial, que terá um impacto mais profundo e exponencial, se caracteriza, por um conjunto de tecnologias que permitem a fusão do mundo físico, digital e biológico. (BRASIL, 2019g).

Ainda, segundo a mesma fonte, “as principais tecnologias que permitem a fusão dos mundos físico, digital e biológico são a Manufatura Aditiva, a IA, a IoT, a Biologia Sintética e os Sistemas Ciber Físicos (CPS)”. A manufatura aditiva ou impressão 3D significa adição de material para fabricação de objetos, formado por várias peças, constituindo uma montagem. A inteligência artificial, do segmento da computação, visa à simulação das capacidades humanas através de softwares e robôs que automatizam vários processos, como raciocínio, tomada de decisões e resolução de problemas. A IoT, internet das coisas, significa a integração de objetos físicos conectados à internet que podem executar, de forma coordenada, determinadas ações. A biologia sintética representa novos desenvolvimentos tecnológicos dentro das áreas científicas, como química, biologia, ciência da computação e engenharia, de tal modo que cria projetos e novas partes biológicas, como enzimas, células, circuitos genéticos e redesenho de sistemas existentes. Os sistemas Ciber-Físicos significam a fusão entre o mundo real e o digital, de modo que todos os objetos e seus processos físicos dentro de uma fábrica sejam digitalizados, de forma a existirem irmãos gêmeos digitais nas fábricas. Essa nova revolução impactará grandemente a produtividade, os custos, controles sobre processos produtivos e produções customizadas, demonstrando transformação relevante nas plantas fabris, envolvendo ganho eficaz, redução de custos com manutenção de máquinas e consumo de energia. A estimativa de redução de custos industriais em nosso país, a partir da migração para a indústria 4.0, será de, no mínimo, R\$73 bilhões/ano. (BRASIL, 2019g).

A revolução terá efeitos positivos na economia mundial, no entanto “afetará o mercado de trabalho, o futuro do trabalho e a desigualdade de renda. Suas consequências impactarão a segurança geopolítica e o que é considerado ético.” (BBC, 2016). Segundo a StartSe (2019),

“ainda é cedo para prever todos os impactos que serão causados pela quarta revolução industrial. Mesmo assim, é possível afirmar que, em alguns anos, nossa vida será muito diferente do que é hoje – assim como ela já é totalmente distinta do que era há uma década.”

Em meio a todo esse contexto, segundo o site Administradores (2019), “tão importante quanto imaginar as possibilidades para o futuro é entender o que pode ser aplicado agora para melhorar os resultados de negócios.” A este propósito, o site apresenta cinco tendências necessárias aos olhos das companhias para melhorar sua eficiência, diminuir custos e melhorar a experiência de seus clientes e colaboradores:

- 1) automatização de processos: caminho para automatizar tarefas antes realizadas manualmente, resultando em maior assertividade, redução de custos, economia de tempo e aumento de capacidade produtiva;
- 2) inteligência artificial: como ferramenta para mapear, por exemplo, gostos e históricos de cada cliente através das informações geradas pelos sistemas digitais, auxiliando no planejamento e estratégia de vendas;
- 3) integração de dados e mobilidade *omnichannel*: necessidade de integração de informações e integração de canais, a fim de melhor atender o consumidor independente do canal em que escolher ser atendido;
- 4) computação em nuvem: é uma importante fonte de redução de custos e otimização de recursos tecnológicos. A tendência, no caso, é as organizações avaliarem quais informações podem ser alocadas fora das redes internas e próprias para garantir sua segurança, de modo que as empresas optem, cada vez mais, por ter infraestruturas híbridas próprias, com parte das informações em ambientes públicos e outra internamente;
- 5) *big data* e *analytics*: meio para aproveitar todos os dados gerados disponíveis e para analisá-los profundamente, com o fim de gerar informações relevantes e, por sua vez, vantagem competitiva.

A EXAME (2018) também identifica algumas tendências além das já citadas anteriormente como, por exemplo, a realidade virtual através dos óculos de realidade virtual, que permitem levar ao consumidor a experiência real de compra e os meios de pagamentos digitais, como a tecnologia *Near Field Communication (NFC)*, a qual permite ao cliente o pagamento de suas compras ou serviços, aproximando seu celular, relógio ou pulseira que suportem a tecnologia.

Constata-se que a revolução já está acontecendo e tem grande potencial para mudar a

forma como fazemos as coisas e como enxergamos o mundo atualmente. Falar sobre o uso destas tecnologias pode parecer distante para donos de pequenas ou médias empresas, mas a verdade é que existem tecnologias disponíveis para todo tipo de empresa, basta um bom planejamento alinhado a um plano de negócios, visando inovação para se manter competitivo no mercado, afirma o professor Gerson Ribeiro do curso de pós-graduação em comportamento do consumidor digital da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM); ainda, segundo ele, “a tecnologia é totalmente acessível e deve ser vista como obrigatória no dia a dia de qualquer empresa”. (EXAME, 2018).

A seguir, no quadro 7, exibem-se os principais eventos identificados no ambiente sociocultural e a sua representatividade para a empresa em estudo.

Quadro 7 - Relação entre os principais eventos do ambiente tecnológico e a empresa Carrocerias Fernandes ME

Evento	Oportunidade	Ameaça	Justificativa
Ascensão da indústria 4.0	✓	✓	A nova revolução industrial, querendo ou não, dá indícios de sua chegada e a forma como mudará o mundo. Para quem não se adaptar a esse novo contexto mercadológico, poderá significar a ruína. Já, quem buscar se desenvolver, pode ser uma grande oportunidade de crescimento em relação à concorrência, e até mesmo crescer exponencialmente ao lançar uma inovação dentro de seu contexto e segmento mercadológico.
Mercado de trabalho e renda da população, afetada pela nova revolução da indústria.	✓	✓	Não se adaptar às exigências desse novo mercado, tanto os profissionais e a própria empresa, significará declínio tanto na carreira quanto na vida da empresa. Ao contrário disso, poderá sobreviver ao novo mercado.
Inteligência artificial.	✓		Oportunidade de utilizar informações geradas por sistemas como Power BI, dotadas com grau de inteligência artificial para identificar personas em seu público.

Omnichanel	✓	✓	Oportunidade de estabelecer canal/canais online para divulgação de serviços ofertados e realizados, sistema de avaliações para divulgação e informação a potenciais consumidores, considerando que hoje é uma tendência do consumidor brasileiro ser multicanal, pois está em contato com a empresa tanto online quanto offline. Ameaça do ponto de vista de a empresa não se adaptar aos novos padrões de mercado consumidor do país e acabar declinando.
Big Data e Analytics	✓	✓	O Big Data é importante, pois é a principal forma de obter dados e entender o mercado no geral, qual seu público consumidor, a fim de melhor atendê-lo.
Realidade Virtual	✓		É uma ótima oportunidade proporcionar experiências aos consumidores, destacando-se diante da concorrência. Traz também à tona insights para criar novas experiências aos consumidores como, por exemplo, criar ambiente pra criação/reforma virtual de carrocerias, definição de cores, etc.
Meios de pagamento digitais	✓	✓	Formas de pagamentos são sempre variáveis de relevância na hora de avaliar compra de qualquer produto ou serviço; estar ou não adaptado às exigências de mercado poderá afetar ou não a empresa.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Após realizadas as análises macroambientais, apresentaremos as análises do ambiente setorial do contexto da Carrocerias Fernandes ME.

4.2 ANÁLISE DO AMBIENTE SETORIAL

O ambiente setorial tem relação com o entendimento do setor em que a empresa atua, seu entorno mais próximo e imediato. (CECCONELLO; AJZENTAL, 2010). Neste sentido, foi realizada a análise do grau de atratividade do setor da Carrocerias Fernandes ME, bem como a análise de sua concorrência na região da Grande Florianópolis/SC.

4.2.1 Análise do setor embasa nas 5 forças competitivas de Michael E. Porter

A metodologia utilizada foi embasada e adaptada do modelo proposto por Fernandes e

Berton (2005), em que são analisadas as 5 forças e seus fatores. Cada fator recebe uma nota de 1 a 5, sendo que, de acordo com cada afirmação significam:

- 1 > se a afirmação é absolutamente falsa;
- 2 > se a afirmação é falsa;
- 3 > se a afirmação for parcialmente falsa e parcialmente correta;
- 4 > se a afirmação for correta;
- 5 > se a afirmação for totalmente correta.

Caso a afirmação não se aplicar ao setor, a nota adotada será 1. O resultado da intensidade da força será apresentado ao final de cada quadrante com sua devida fórmula. A intensidade terá como parâmetros pré-estabelecidos: entre 0-34, intensidade baixa; de 35-70, intensidade média e, de 71-100, intensidade alta.

4.2.1.1 Possibilidade de entrada de novos concorrentes

Quadro 8 - Força 1 - Possibilidade de entrada de novos concorrentes

FATORES		NOTA
A.	É possível ser pequeno para entrar no negócio.	3
B.	Empresas concorrentes têm marcas desconhecidas ou os clientes não são fiéis.	2
C.	É necessário baixo investimento em infraestrutura, bens de capital e outras despesas para implantar o negócio.	1
D.	Os clientes terão baixos custos para trocarem seus atuais fornecedores.	5
E.	Tecnologia dos concorrentes não é patenteada. Não é necessário investimento em pesquisa.	4
F.	O local, compatível com a concorrência, exigirá baixo investimento.	1
G.	Não há exigências do governo que beneficiem empresas existentes ou limitam a entrada de novas.	3
H.	Empresas concorrentes têm pouca experiência no negócio ou custos altos.	3
I.	É improvável uma guerra com os novos concorrentes.	2
J.	O mercado não está saturado.	2
TOTAL		26

Fonte: Elaborado pela autora, 2019, adaptado a partir de Fernandes e Berton (2005).

Intensidade da força 1 = $Total - 10 \times 100 = 40$, intensidade média.

40

A possibilidade de entrada de novos concorrentes no setor mostrou-se de intensidade

média e com maior proximidade do limite da baixa intensidade. Apesar de ser possível ser pequeno para entrar no negócio, observa-se, como grande barreira de entrada, a exigência alta de capital a se investir para competir no setor; isto é positivo para a Carroceria Fernandes ME e empresas estabelecidas, pois deste modo a oferta de produtos e serviços não acresce com um novo entrante e, conseqüentemente, a lucratividade do setor não cai pelo motivo do barateamento de produto afim da conquista por clientes. O que influencia principalmente esta força mediana dentre os fatores, é o fato de os clientes não terem muitos custos pra mudar de fornecedor, tornando-se assim oportuno a novos entrantes adotar uma boa estratégia. Além também, do fato de não haver tecnologias nas empresas existentes no setor que sejam patenteadas, até onde se há conhecimento, e não ser necessário investimento em pesquisa à entrada nesse ambiente econômico. Observa-se haver ambiente propício à inovação no setor, de maneira que seja bom para Carrocerias Fernandes ME se posicionar estrategicamente, como também, defender-se destas lacunas presentes no mercado.

4.2.1.2 Rivalidade entre empresas existentes no setor

Quadro 9 - Força 2 – Rivalidade entre as empresas existentes no setor

FATORES		NOTA
A.	Há grande número de concorrentes, com relativo equilíbrio em termos de tamanho e recursos.	3
B.	O setor em que se situa o negócio mostra um lento crescimento. Uns prosperam em detrimento de outros.	4
C.	Custos fixos altos e pressão no sentido do vender o máximo para cobrir estes custos.	5
D.	Acirrada disputa de preços entre os concorrentes.	4
E.	Não há diferenciação entre os produtos comercializados pelos concorrentes.	3
F.	É muito dispendioso às empresas já estabelecidas saírem do negócio.	5
TOTAL		24

Fonte: Elaborado pela autora, 2019, adaptado a partir de Fernandes e Berton (2005).

Intensidade da força 2 = $Total - 6 \times 100 = 75$, intensidade alta.

24

A rivalidade entre as empresas do setor tem alta intensidade e é devida a alguns fatos: este segmento da indústria, bem como a indústria no geral, apresenta crescimento lento nos últimos tempos; em decorrência disso, a disputa pelo aumento da fatia de mercado se torna acirrada e é onde algumas empresas conseguem se prevalecer de outras; verifica-se que os custos para uma fábrica de carrocerias funcionar envolve não só um alto custo inicial, mas

também em todo seu ciclo de vida, forçando grande disputa de preços entre empresas para que cada uma delas cumpram com suas obrigações; empresas já estabelecidas têm barreiras de saídas bastante elevadas em vários sentidos como, por exemplo, impacto econômico, fatores emocionais e até mesmo o possível baixo retorno sobre investimento, assim se mantêm competindo no mercado, seja por orgulho ou para evitar uma catástrofe econômica em sua região de atuação.

4.2.1.3 Ameaças de produtos substitutos

Quadro 10 - Força 3 – Ameaça de produtos substitutos

FATORES	NOTA
A. Verifica-se uma enorme quantidade de produtos substitutos.	2
B. Produtos substitutos têm custos mais baixos que os das empresas existentes no negócio.	5
C. Empresas existentes não costumam utilizar publicidade para promover sua imagem e dos produtos.	2
D. Setores de atuação dos produtos substitutos estão em expansão, aumentando a concorrência.	2
TOTAL	11

Fonte: Elaborado pela autora, 2019, adaptado a partir de Fernandes e Berton (2005).

Intensidade da força 3 = $Total - 4 \times 100 = 43,75$, intensidade média.

16

Em relação à ameaça de produtos substitutos, observou-se média intensidade mais próxima do limite de baixa. Os produtos substitutos identificados ao fazer a análise não são muitos e não dizem respeito a um novo setor; trata-se de um produto diferente trabalhado por algumas empresas do mercado existente. Tradicionalmente, a maioria das carrocerias são feitas em madeira, o produto substituto são as carrocerias de ferro. Apesar de ser um produto com custo mais baixo para produzir, não é crescente sua venda, pois os clientes preferem as carrocerias feitas de madeira, e as empresas observadas não adotam uma política de preços baixos para este tipo de produto, embora sejam mais baratas, mantendo-se niveladas as carrocerias de madeira e, por vezes, auferindo altíssimos lucros ao invés de ser adotada uma estratégia de liderança em custos. Portanto, enxerga-se a oportunidade de trabalhar com um produto de custo mais baixo e assumir estratégia de liderança em custos, ao passo que o mercado se mostra saturado, não há muita diferenciação de produto entre Carrocerias Fernandes ME e concorrência, além dos produtos deste setor, comumente, significarem muito nos custos dos clientes.

4.2.1.4 Poder de negociação dos compradores

Quadro 11 - Força 4 – Poder de negociação dos compradores

FATORES		NOTA
A.	Clientes compram em grandes quantidades e sempre fazem forte pressão por preços menores.	3
B.	Produto vendido pelas empresas do setor representa muito nos custos do comprador.	5
C.	Produtos que os clientes compram das empresas do setor são padronizados.	5
D.	Clientes não têm custos adicionais significativos, se mudarem de fornecedores.	5
E.	Há sempre uma ameaça dos clientes virem a produzir os produtos adquiridos no setor.	1
F.	Produto vendido pelas empresas do setor não é essencial para melhorar os produtos do comprador.	3
G.	Clientes são muito bem informados sobre preços e custos do setor.	4
H.	Clientes trabalham com margens de lucro achatadas.	3
TOTAL		29

Fonte: Elaborado pela autora, 2019, adaptado a partir de Fernandes e Berton (2005).

Intensidade da força 4 = $Total - 8 \times 100 = 65,63$, intensidade média.

32

A capacidade de barganha dos compradores se mostra média, próxima de uma alta intensidade. Dentre os oito fatores analisados, quatro indicam forte poder de barganha dos compradores, sendo os motivos: o produto significa alto custo ao comprador; desta maneira, ele buscará preços que lhe sejam favoráveis; os produtos do setor são padronizados, tendendo, assim, a colocar pressão entre as empresas em busca de melhores ofertas; o custo de mudança de fornecedor é baixo, podendo escolher com qual empresa trabalhar; os clientes são bem informados, tendo noções de demanda, preços e custos, aumentando sua capacidade de negociação com as empresas do setor, devido aos seus conhecimentos referente a este mercado.

4.2.1.5 Poder de negociação dos fornecedores

Quadro 12 - Força 5 – Poder de negociação dos fornecedores

FATORES		NOTA
A.	O fornecimento de produtos, insumos e serviços necessários é concentrado em poucas empresas fornecedoras.	3

B.	Produtos adquiridos pelas empresas do setor não são facilmente substituídos por outros.	4
C.	Empresas existentes no setor não são clientes importantes para os fornecedores.	3
D.	Materiais/serviços adquiridos dos fornecedores são importantes para o sucesso dos negócios no setor.	5
E.	Os produtos comprados dos fornecedores são diferenciados.	3
F.	Há custos significativos para se mudar de fornecedor.	4
G.	Ameaça permanente dos fornecedores entrarem no negócio do setor.	1
TOTAL		23

Fonte: Elaborado pela autora, 2019, adaptado a partir de Fernandes e Berton (2005).

Intensidade da força 5 = $Total - 7 \times 100 = 57,14$, intensidade média.

28

No sentido do poder de barganha dos fornecedores, percebeu-se ser regular, pois não necessariamente o fornecimento dos produtos necessários está concentrado em poucos fornecedores; as empresas do setor não são de todo importantes aos fornecedores de insumos, e os produtos dos fornecedores não são diferenciados, ao passo que os produtos necessários para uma empresa deste segmento da indústria automotiva não são facilmente substituídos por outros; estes mesmos insumos são de grande relevância para o sucesso das empresas deste setor e, ainda, a troca de fornecedores auferem custos significativos às empresas, a estas empresas, dado percebido principalmente em detrimento de custos logísticos.

4.2.2 Análise da concorrência apoiado no modelo de Gohr

A análise foi realizada comparativamente entre a Carrocerias Fernandes ME e dois de seus concorrentes, conforme estabelecido pela autora. Para definir os concorrentes a serem analisados, adotou-se como parâmetro: as duas empresas da mesorregião da Grande Florianópolis/SC de mesmo ramo com maior proximidade de localização e a empresa, objeto deste estudo, Carrocerias Fernandes ME.

Quadro 13 - Relação entre as principais variáveis da empresa Carrocerias Fernandes ME e seus concorrentes

Item	Carrocerias Fernandes ME	Carrocerias Fabiano ME	Carrocerias Paraguaçu Empresa de Pequeno Porte (EPP)
------	--------------------------	------------------------	--

<p>Produtos/Serviços.</p>	<p>Fabricação de cabines, carrocerias e reboques para caminhões. Serviços de manutenção e reparação mecânica de veículos automotores. Comércio a varejo de peças e acessórios novos para veículos automotores. Capacidade produtiva baixa e, conseqüentemente, prazo para entrega maior, no mínimo 15 dias, mantendo alta qualidade.</p>	<p>Fabricação de cabines, carrocerias e reboques para caminhões. Serviços de manutenção e reparação mecânica de veículos automotores. Comércio a varejo de peças e acessórios novos para veículos automotores. Capacidade produtiva média e, conseqüentemente, prazo para entrega menor que a da Carrocerias Fernandes ME e maior que a Carrocerias Paraguaçu EPP, entre uma semana a 15 dias, mantendo alta qualidade de produtos e serviços.</p>	<p>Fabricação de cabines, carrocerias e reboques para caminhões. Serviços de instalação, manutenção e reparação de acessórios para veículos automotores. Comércio a varejo de peças e acessórios novos para veículos automotores. Comércio varejista de outros produtos não especificados anteriormente. Alta capacidade produtiva e baixo tempo de entrega, até 3 dias, mas a qualidade é inferior a dos 2 concorrentes observados nesta análise.</p>
<p>Portfólio de produtos/serviços.</p>	<p>Fabricação e reparação de carrocerias em madeira de lei e ferro. Carga seca, graneleiras, boiadeiras, trans-toras, plataformas, pranchas, baús, reboques e troca de assoalhos, pinturas, além da oferta de implementos como protetores laterais de alumínio, protetores laterais de ferro, faixas reflexivas, apara-barros não personalizados, caixa para ferramentas e utensílios. Atendimento realizado na fábrica, através de telefone, fixo e celular, além de online, através de aplicativos como Facebook, Whatsapp e</p>	<p>Fabricação e reforma de carrocerias produzidas com madeira de lei, de primeira linha, ferragem com fundo anticorrosivo e pintura com base P.U. envernizada e tinta automotiva de cor da preferência do cliente. Feitas sob medida para cargas, são fabricadas carrocerias para pick-ups, camionetas, caminhões para graneleiro, carga seca, boiadeiro e reboques, plataformas, trans-toras, pranchas e baús. As carrocerias vêm equipadas com</p>	<p>Fabricação em madeira de lei e ferro, carrocerias carga seca, graneleira, boiadeira, baús, reboques. Guindaste. Trans-tora. Prancha. Projetos personalizados. Serviços: Protetor lateral de alumínio. Protetor lateral de ferro. Revestimentos de borracha e madeira. Alongamento de chassi. Reformas de carrocerias, baús, reboques. Personalização de apara-barros. Piso de borracha. Pinturas em geral. Instalação de para-choque. Troca de assoalho. Adesivos personalizados.</p>

	<p>Instagram. Produto de alta qualidade e excelente atendimento.</p>	<p>quatro para-barros e complementos laterais, tirantes reforçados em todos os modelos de carrocerias, caixa para ferramentas e utensílios. Venda de acessórios: barrica d'água, cintas com catraca, faixa reflexiva, apara-barros, protetores laterais de alumínio e ferro e catracas. Atendimento realizado na fábrica, através de telefone fixo e celular, além de online, por meio de e-mail e aplicativos como Facebook e Whatsapp. Destaca-se pelo bom atendimento e qualidade nos serviços e produtos oferecidos.</p>	<p>Venda: apara-barros personalizados, caixa de cozinha, catraca, boca graneleira, faixa ouro, faixa reflexiva, arco de carroceria e barrica d'água. Atendimento realizado na fábrica, através de telefone fixo e celular, além de online, através de site próprio, e-mail e aplicativos como Facebook, Whatsapp e Instagram. Excelência no atendimento, qualidade e custo-benefício.</p>
<p>Preço e política de crédito.</p>	<p>A precificação dos produtos e serviços é realizada conforme as necessidades dos clientes, considerando uma média de custos envolvidos na fabricação ou reparo de carrocerias e também, após, é verificado o preço praticado pela concorrência, afim de tornar-se competitivo. Atualmente, a empresa aceita pagamentos à vista e a prazo por meio de cheques, dinheiro ou depósitos. A modalidade a prazo, é aceita em até 3 vezes, e as parcelas são</p>	<p>Pagamentos a prazo – 1 (25%) + 3 e à vista, por meio de cartão de crédito e cartão BNDES, cheques e à vista. Além disso, aceita financiamentos, por meio de bancos, como FINAME e PRONAF.</p>	<p>Pagamentos a prazo – 1 (40%) + 5 e a vista, por meio de cartão de crédito e cartão BNDES, cheques e à vista. Além disso, aceita financiamentos, por meio de bancos, como FINAME e PRONAF.</p>

	<p>negociáveis, entretanto a pagamento a prazo só é aceito para clientes em que seja observado sua credibilidade no mercado. Além disso, aceita financiamentos, por meio de bancos, como FINAME e PRONAF, embora ainda não ocorrido o caso.</p>		
Ponto de venda.	<p>A fábrica está localizada às margens da Rodovia BR 282, S/Nº, KM 39 - Vargem Grande, Águas Mornas/SC, CEP 88150-000. Layout pouco atrativo e chamativo. Bom espaço para estacionamento, às margens da rodovia.</p>	<p>Localizada à Rua Geral Varginha em Sto. Amaro da Imperatriz - SC, CEP 88140-000. Layout legal. Bom espaço para estacionar veículos.</p>	<p>Às margens da Rodovia BR-282, Km 18, S/Nº - Bela Vista, Palhoça - SC, CEP 88130-001. Boa localização, layout e estacionamento.</p>
Comunicação de marketing.	<p>A publicidade e a propaganda da Carrocerias Fernandes ME se dá através de postagens de serviços já realizados, no Facebook e Instagram, plaquetas com a identidade visual da marca nos serviços feitos em carrocerias, cartão de visitas e por meio de patrocínios a eventos produzidos na cidade de Águas Mornas. Atualmente, a empresa não pratica nenhuma promoção de vendas. A comunicação também ocorre através de vendas diretas e via redes sociais e telefone. Marketing boca a boca.</p>	<p>A publicidade e a propaganda da Carrocerias Fabiano ME se dá através de postagens de serviços já realizados no Facebook e site próprio, plaquetas com a identidade visual da marca nos serviços já feitos e cartão de visitas. Não há conhecimento sobre a realização de patrocínios a eventos nem da prática de promoção de vendas e marketing direto. A comunicação também ocorre através de vendas diretas e comunicação via redes sociais e telefone. Marketing boca a boca.</p>	<p>A publicidade e a propaganda da Carrocerias Paraguaçu EPP se dá através do site e de postagens de serviços já realizados no Facebook e Instagram, plaquetas com a identidade visual da marca nos serviços concretizados e cartão de visitas. Não há conhecimento sobre a realização de patrocínios a eventos nem da prática de promoção de vendas e marketing direto. A comunicação também ocorre através de vendas diretas e via site, redes sociais e telefone. Marketing boca a boca.</p>

Participação de mercado.	Não há conhecimento do mercado delimitado em relação às vendas totais e da concorrência, por este motivo não é possível calcular a participação da empresa Carrocerias Fernandes ME no mercado.	Não há conhecimento do mercado delimitado em relação às vendas totais e das empresas, portanto, não é possível dimensionar a participação da empresa Carrocerias Fabiano ME no mercado.	Não há conhecimento do mercado delimitado em relação às vendas totais e das empresas, portanto, não é possível dimensionar a participação da empresa Carrocerias Paraguaçu EPP no mercado.
Reputação da marca no mercado.	Identificada boa reputação por canal online, como Google Maps e Facebook. Ótimo atendimento, dedicação e produto de qualidade são destacados.	Identificada boa reputação por canal online, no Google Maps, destacando-se pelo bom atendimento e qualidade.	Identificada boa reputação por canal online, como Google Maps e Facebook, destacando-se por bom atendimento, profissionalismo, serviço de qualidade e excelente custo-benefício.

Fonte: Brasil (2019e), Carrocerias Fabiano (2019a), Carrocerias Fabiano (2019b), Carrocerias Paraguaçu (2019a), Carrocerias Paraguaçu (2019b), Daniel Carrocerias Fernandes (2019), Daniel João Fernandes, Gohr (2008) e Google (2019).

Com o auxílio do quadro acima foi possível verificar que as empresas oferecem, relativamente, os mesmos produtos e serviços; alguns com capacidade produtiva, prazo de entrega e índices de qualidade iguais ou maiores em detrimento de outros. Foi observada maior capacidade produtiva na empresa Carrocerias Paraguaçu EPP em relação às outras duas analisadas; em decorrência disso, seu prazo para entrega de produtos e serviços é reduzido se comparado a Carrocerias Fernandes ME e a Carrocerias Fabiano ME. Entretanto, por este motivo, seus produtos e serviços têm qualidade reduzida se equiparados aos das duas concorrentes. A qualidade entre as outras duas é de mesmo nível, porém a capacidade produtiva da Carrocerias Fabiano ME é maior que a da Carrocerias Fernandes ME, ofertando, assim, prazos de entrega menores. Apesar do portfólio semelhante, outro destaque percebido na Carrocerias Paraguaçu ME é a quantidade pouco maior de produtos e serviços oferecidos em relação às outras duas, todavia as três empresas analisadas detêm boa reputação, havendo reconhecimentos pelo bom atendimento e qualidade.

Através das entrevistas semiestruturadas realizadas com o gestor, fornecedores e roteiro estruturado junto aos clientes, observaram-se, ainda, os seguintes relatos acerca de suas relações com a empresa Carrocerias Fernandes ME.

Por meio da entrevista com o gestor, foi constatada, além de tudo que já foi descrito no

decorrer deste trabalho, grande dificuldade de encontrar mão de obra qualificada para o serviço da empresa e pouco consumo do produto; em relação a isso, sua observação se deve ao fato de o produto ter alto custo ao consumidor. Outro relato feito pelo dono é a respeito de seus fornecedores; contou que no início era difícil a relação, principalmente por que eram aceitos somente pagamentos à vista e, a partir de 3 até 12 meses de relacionamento, o crédito foi liberado à empresa. Atualmente, a maioria das empresas fornecedoras já parcelam, em até três vezes, por meio de boletos e também cheques, segundo o proprietário.

Na entrevista com 5 dos fornecedores da empresa, percebeu-se o seguinte cenário: são marcas já estabelecidas e reconhecidas no mercado, algumas em âmbito estadual, da região sul do país e até mundial. Dentre as empresas verificadas, empresas fornecedoras de fixadores, como parafusos e porcas. Tintas. Distribuidora de lixas, maquinários e ferramentas de construção civil em geral. Produtoras de aço e produtoras de ferro. Todas possuem site, atendimento telefônico ou e-mail, redes sociais, catálogo online e opção de formulários para cotação. Alguns, equiparados a outros, oferecem e-commerce, criam conteúdo online, possui programa de fidelidade, transportadora própria, entre outras coisas. Sobre a forma de pagamento, verificou-se a aceitação de boletos e cheques como já relatado pelo gestor da empresa e também cartões e em geral os prazos para pagamento não são muito estendidos.

Com os 10 clientes entrevistados, foram notados os seguintes pontos na relação: 100% deles avaliaram os produtos e serviços oferecidos pela empresa como ótimos; 60% dizem estar muito satisfeitos e os outros 40% satisfeitos. Todos relataram que certamente recomendariam os produtos e serviços da empresa. Na questão aberta da pesquisa que trata de uma sugestão de melhoria, 7 não responderam e 3 responderam: “Não no momento estou satisfeito”; “no momento não tenho nenhuma sugestão” e “Não, nada a acrescentar”. A partir dessa amostra, percebe-se satisfação dos clientes da Carrocerias Fernandes ME para com ela.

Assim, concluem-se as análises setoriais. Subsequentemente, serão expostas as potencialidades e fraquezas, oportunidades e ameaças encontradas no ambiente em que a Carrocerias Fernandes ME está inserida.

4.3 ANÁLISE SWOT

A seguir a análise SWOT, na qual estão integradas as oportunidades e ameaças visualizadas no ambiente externo da Carrocerias Fernandes ME, seu macroambiente e ambiente setorial, por meio da análise das 5 forças de Porter e, também, pela caracterização da empresa e histórico do setor desenvolvidos no terceiro capítulo. E, as forças e fraquezas internas

percebidas por intermédio da caracterização da empresa, histórico, estrutura organizacional e processos organizacionais dispostos no capítulo 3 deste estudo, além da análise da concorrência que se apoiou no modelo de Gohr, no item 4.2 deste capítulo.

Quadro 14 - A empresa Carrocerias Fernandes ME e Matriz SWOT

Pontos fortes	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Boa infraestrutura; ▪ Assessoria contábil; ▪ Assessoria de comunicação e marketing; ▪ Pesquisa de preços de matérias-primas; ▪ Treinamento e desenvolvimento de novos funcionários; ▪ Qualidade em produtos e serviços; ▪ Preço competitivo; ▪ Localização estratégica; ▪ Estacionamento. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Regime Simples Nacional; ▪ Nova lei trabalhista; ▪ Adicionais de penosidade, insalubridade e periculosidade; ▪ Carteira de trabalho obrigatória para contratos de experiência; ▪ eSocial; ▪ Propostas de reforma tributária; ▪ Aumento do consumo das famílias brasileiras; ▪ Taxa de inflação controlada; ▪ Projeção de aumento gradual da taxa Selic de 2020 a 2022; ▪ Economia de SC diversificada, agricultura como uma das principais atividades econômicas na região da Grande Florianópolis; ▪ Santa Catarina possui a menor taxa de desemprego de todas as Unidades Federativas; ▪ Usuários de internet brasileiros; ▪ Ascensão da indústria 4.0; ▪ Concorrentes não possuem tecnologia patenteada, espaço para inovação; ▪ Produtos substitutos; ▪ 60% da carga no país é transportada por modal rodoviário.
Pontos fracos	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Centralização de todas as responsabilidades e tomadas de decisões em uma única pessoa; ▪ Informalidade nas áreas funcionais; ▪ Ausência de planejamentos; ▪ Ausência de controles elaborados, como financeiro e de matérias-primas; ▪ Não faz observância às leis trabalhistas; ▪ Pouca presença nas diversas mídias digitais; ▪ Não faz promoção de vendas; ▪ Baixa capacidade produtiva; ▪ Tempo de entrega alto; ▪ Portfólio reduzido em relação a sua 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Regime Simples Nacional; ▪ Nova lei trabalhista; ▪ Adicionais de penosidade, insalubridade e periculosidade; ▪ Carteira de trabalho obrigatória para contratos de experiência; ▪ Reforma da previdência; ▪ Necessidade de CAT – Certificado de Atendimento à Legislação de Trânsito; ▪ Propostas de reforma tributária; ▪ Comportamento do PIB; ▪ Projeção de aumento gradual da taxa Selic de 2020 a 2022; ▪ Conjuntura econômica internacional;

<p>concorrência imediata. Não oferta: aparabarras personalizados, cintas com catraca, faixa ouro e arco de carroceria;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desconhecimento de participação de mercado; ▪ Política de crédito e formas de pagamento; ▪ Layout. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Usuários de internet brasileiros; ▪ Ascensão da indústria 4.0; ▪ Clientes possuem baixos custos para troca de fornecedor; ▪ Alta rivalidade entre empresas do setor; ▪ Produtos substitutos; ▪ Clientes; ▪ Fornecedores; ▪ Sazonalidade da demanda.
---	--

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Cabe ressaltar alguns pontos diante à matriz *SWOT* criada. Como pontos fortes, indica-se muito favorável a existência da assessoria contábil na estrutura da empresa, visto que o país passa por uma reforma previdenciária e possível reforma tributária, que poderá impactar diretamente a forma de atuação da microempresa. Além deste ponto, a qualidade de seus produtos e serviços evidenciada é uma força, pois está alinhada a sua missão, visão e valores.

Em relação aos pontos fracos, pode elencar-se os principais: não observância de leis trabalhistas, marketing pouco estruturado, política de crédito e ausência de planejamento e controles gerenciais. A não observância das leis trabalhistas, como carteira de trabalho não assinada e o não uso de equipamento de proteção nas dependências da empresa, pode deixar a empresa em uma situação ruim no futuro. O marketing pouco estruturado abrange várias coisas; cita-se a pouca utilização das ferramentas disponíveis na internet em seu benefício e se considerando que 80% dos brasileiros têm o hábito de pesquisar na internet antes de realizar uma compra importante, afeta diretamente a empresa, pois acaba não atendendo plenamente as necessidades dos consumidores. Aquela máxima, quem não é visto não é lembrado, vai exatamente de encontro à visão da organização. A política de crédito é outro ponto fraco, pois se percebeu nitidamente mais fraca que a concorrência, menor prazo, menos formas de pagamento e não realização de promoção de vendas. A promoção é até uma sugestão de uso, pois, pelos dados disponíveis, sua concorrência não faz uso e, conforme o empreendedor relatou, o produto oferecido pela empresa é pouco consumido e custoso aos consumidores. A falta de planejamento e controles, principalmente informatizados, são de fato fatores bastante críticos para o negócio, sendo que a empresa não tem conhecimentos dos pontos positivos e negativos presentes nos ambientes, a fim de auxiliar no caminho ao atingimento de seus fundamentos estratégicos, nem controle pra dimensionar algo, como índices de estoque, capacidade produtiva, sazonalidade da demanda entre outros.

Faz-se oportuno destacar, aqui, que o principal modal de transporte de cargas no Brasil é o rodoviário, movimentando 60% de toda carga do país e, na economia da Grande

Florianópolis, a agricultura está em destaque, sendo relevante considerar a atividade fim da empresa. Outro fator é a identificação de que 80% dos brasileiros pesquisam na internet antes de fazer uma compra importante; isso é propício do ponto de vista de melhoria da empresa. E ao mix percebido de: ascensão da indústria 4.0, poucos produtos substitutos e oferta, além de que nenhuma das concorrentes possui tecnologia patenteada, é uma conjuntura propícia à inovação e ao crescimento nesse mercado.

A conjuntura, principalmente, de ordem legal e econômica no país é inconstante quanto a projeções futuras. De ordem que afetam não só a Carrocerias Fernandes ME, mas, de modo global, enfatiza-se a guerra comercial entre China e EUA e a posse de Alberto Fernández na presidência da Argentina, fatos que poderão afetar o Brasil como um todo, de modo a acarretar retração no mercado em geral. A ascensão da indústria 4.0, ao mesmo tempo que é oportuna, pode ser uma grande ameaça, já que o mundo está passando por mudanças e, conforme pesquisas, logo não reconheceremos esse mundo atual; a possibilidade da oferta de um novo produto ou serviço pode afetar diretamente a sobrevivência da empresa diante do crescimento exponencial. A projeção de aumento da taxa Selic pode ser positiva, caso a inflação esteja alta, mas seu aumento em outras circunstâncias afeta a empresa em relação aos empréstimos diretamente e indiretamente. Acesso ao crédito caro significa a retração no consumo. Indica-se o acompanhamento dessa taxa e demais indicadores econômicos. De tudo que já foi relatado, as três propostas de reforma tributária geram incerteza quanto ao futuro das pequenas empresas, pois há a possibilidade da extinção do Simples Nacional, o que poderá afetar a precificação e processos das organizações; assim, recomenda-se o acompanhamento das propostas que estão sendo discutidas, como também atenção e preparo a essas possíveis mudanças.

5 PROGNÓSTICO

Em seguida o prognóstico para a empresa Carrocerias Fernandes ME.

5.1 FORMULAÇÕES

Após realizada a análise SWOT, estabelecem-se os seguintes objetivos, bem como metas, estratégias e ações ao atingimento de sua missão e visão, do período dedicado entre 01 de janeiro de 2020 a 31 de dezembro de 2022.

5.1.1 Objetivo 1: Desenvolver políticas e diretrizes às áreas da organização

A seguir as metas relacionadas ao objetivo 1:

- Meta 1: Estabelecer e implantar todas as políticas e diretrizes na área administrativo-financeira entre 10 de março a 30 de junho de 2020;
- Meta 2: Estabelecer e implantar políticas e diretrizes na área de recursos humanos de 15 de janeiro de 2021 a 30 de maio de 2021;
- Meta 3: Estabelecer e implantar políticas e diretrizes na área de marketing de 10 de julho de 2021 a 30 de outubro de 2021;
- Meta 4: Estabelecer e implantar políticas e diretrizes na área de produção e serviços de 20 de janeiro de 2022 a 30 de maio de 2022.

Estratégia:

- contratar empresa ou profissional especialista em administração de empresa ou áreas afins a prestar consultoria no desenvolvimento destas políticas e diretrizes.

Ações:

- identificar empresas e especialistas nos temas;
- levantar os devidos orçamentos;
- avaliar as melhores propostas;
- contratar uma empresa ou mais de uma no desenvolvimento de todas as políticas e diretrizes.

5.1.2 Objetivo 2: Aumentar a lucratividade da empresa

A meta ligada ao objetivo 2:

- Meta: Aumentar a lucratividade da Carrocerias Fernandes ME em 30%, com projeção de 10% ao ano, de 10 de janeiro de 2020 até 20 de dezembro de 2022.

Estratégia:

- reduzir custos operacionais.

Ações:

- realizar levantamento de todos os custos operacionais;
- avaliar e buscar novos fornecedores;
- tomar medidas necessárias para otimizar e reduzir custos. Nortear-se pela busca de custos baixos, mas sem comprometer a qualidade do produto ou serviço final.

5.1.3 Objetivo 3: Ampliar portfólio de produtos e serviços

Na sequência, a meta que corresponde ao objetivo 3:

- Meta: Ofertar, no mínimo, 3 novos produtos e serviços. Um por ano, sendo o primeiro entre 10 de abril a 30 de agosto de 2020; o segundo, entre 10 de maio a 30 de setembro de 2021 e o último, entre 10 de junho até 30 de outubro de 2022.

Estratégia:

- realizar pesquisa de mercado.

Ações:

- contratar uma empresa modelo de uma das universidades da Grande Florianópolis/SC;
- a partir dos resultados da pesquisa, contratar um estagiário de engenharia de produção para modelar os novos produtos/serviços;
- realizar o planejamento para cada um dos lançamentos.

5.1.4 Objetivo 4: Fortalecer a imagem da marca

Abaixo a meta que se relaciona ao objetivo 4:

- Meta: Investir 5% do faturamento do ano precedente em estratégias de marketing

durante ano seguinte; assim, 5% do faturamento de 2019 será investido em 2020, 5% de 2020 em 2021 e 5% de 2021, no decorrer de 2022.

Estratégia:

- desenvolver um plano de comunicação de marketing.

Ações:

- contratar um estagiário de Publicidade e Propaganda de uma das universidades da Grande Florianópolis;
- desenvolver o plano de comunicação de marketing;
- implantar e implementar as ações do plano.

5.1.5 Objetivo 5: Implantar um sistema de apoio gerencial

A seguir a meta relaciona ao objetivo 5:

- Meta: Implantar o sistema de apoio gerencial de 10 de julho até 20 dezembro de 2020.

Estratégia:

- desenvolver o processo gerencial.

Ações:

- mapear as atividades gerenciais;
- desenhar o processo;
- identificar o sistema informatizado que melhor atenda as atividades gerenciais da empresa;
- implantar o sistema.

Para estes objetivos, foram criados os planos de ações anuais. A seguir, o plano de ação para o primeiro ano deste planejamento estratégico:

Quadro 15 - Plano de ação Carrocerias Fernandes ME para o ano de 2020

O quê?	Como?	Quem?	Quando?	Quanto?
Estabelecer e implantar todas as	Contratar empresa ou profissional	Empreendedor; Consultoria	10/01/2020 a 30/06/2020.	R\$106,00 até R\$367,00/

políticas e diretrizes na área administrativo-financeira.	especialista em administração de empresa ou áreas afins a prestar consultoria no desenvolvimento destas políticas e diretrizes.	empresarial; Colaboradores.		hora. ³
Aumentar a lucratividade.	Reduzir custos operacionais.	Empreendedor.	10/03/2020 a 20/12/2020.	10% em relação a 2019.
Ofertar, no mínimo, 1 novo produto ou serviço.	Realizar pesquisa de mercado.	Empreendedor; Empresa modelo; Estagiário de engenharia de produção.	10/04/2020 a 30/08/2020.	No máximo R\$5.982,40. ⁴
Investir em estratégias de marketing.	Desenvolver um plano de comunicação e marketing.	Empreendedor; Estagiário de publicidade e propaganda.	10/01/2020 a 20/12/2020.	Limitado a 5% do faturamento de 2019. R\$15.000,00, considerando estagiário ⁵ e custos com ações de marketing.
Implantar sistema de apoio gerencial.	Desenvolver o processo gerencial.	Empreendedor.	10/07/2020 a 20/12/2020.	Será definido a partir da identificação do sistema ideal, a princípio na média de R\$120,00. ⁶

Fonte: Elaborado pela autora (2019) a partir de SEBRAE (2017).

Para 2021.

Quadro 16 - Plano de ação Carrocerias Fernandes ME para o ano de 2021

O quê?	Como?	Quem?	Quando?	Quanto?
Estabelecer e implantar políticas e diretrizes na área de recursos humanos.	Contratar empresa ou profissional especialista em administração de empresa ou áreas afins a prestar consultoria no desenvolvimento	Empreendedor; Consultoria empresarial em administração ou áreas afins; Colaboradores.	15/01/2021 a 30/05/2021.	R\$106,00 até R\$367,00/hora. ³

³ Valores baseados em tabela para cobrança de honorários sobre serviços e responsabilidade técnica, prestados por administradores da Federação Nacional dos Administradores. (FENAD, 2019).

⁴ Bolsa-auxílio para estudantes de engenharia de produção cerca de R\$1.196,48, segundo Centro de Integração Empresa-Escola. (CIEE, 2019).

⁵ Média salarial no Brasil para estagiários em Marketing é de R\$1083,51, segundo Catho (2019).

⁶ Os valores variam de acordo com a necessidade do cliente e planos das fornecedoras; há planos básicos de R\$25,00 até R\$139,00/mês por exemplo. (PLUGA, 2018).

	destas políticas e diretrizes.			
Estabelecer e implantar políticas e diretrizes na área de marketing.	Contratar empresa ou profissional especialista em administração de empresa ou áreas afins a prestar consultoria no desenvolvimento destas políticas e diretrizes.	Empreendedor; Consultoria empresarial em administração ou áreas afins; Colaboradores.	10/07/2021 a 30/10/2021.	R\$106,00 até R\$367,00/hora. ³
Aumentar a lucratividade.	Reduzir custos operacionais.	Empreendedor.	10/01/2021 a 20/12/2021.	10% em relação a 2020.
Ofertar, no mínimo, 1 novo produto ou serviço.	Realizar pesquisa de mercado.	Empreendedor; Empresa modelo; Estagiário de engenharia de produção.	10/05/2021 a 30/10/2021.	No máximo R\$5.982,40. ⁴
Investir em estratégias de marketing.	Desenvolver um plano de comunicação e marketing.	Empreendedor; Estagiário de publicidade e propaganda.	10/01/2021 a 20/12/2021.	Limitado a 5% do faturamento de 2019. R\$15.000,00, considerando estagiário ⁵ e custos com ações de marketing.

Fonte: Elaborado pela autora (2019) a partir de SEBRAE (2017).

E para 2022, o seguinte.

Quadro 17 - Plano de ação Carrocerias Fernandes ME para o ano de 2022

O quê?	Como?	Quem?	Quando?	Quanto?
Estabelecer e implantar políticas e diretrizes na área de produção e serviços.	Contratar empresa ou profissional especialista em administração de empresa ou áreas afins a prestar consultoria no desenvolvimento destas políticas e diretrizes.	Empreendedor; Consultoria empresarial em administração ou áreas afins; Colaboradores.	20/01/22 a 30/05/22.	R\$106,00 até R\$367,00/hora.
Aumentar a lucratividade.	Reduzir custos operacionais.	Empreendedor.	10/01/22 a 20/12/22.	10% em relação a 2021.

Ofertar, no mínimo, 1 novo produto ou serviço.	Realizar pesquisa de mercado.	Empreendedor; Empresa modelo; Estagiário de engenharia de produção.	10/06/22 a 30/10/22.	No máximo R\$5.982,40.
Investir em estratégias de marketing.	Desenvolver um plano de comunicação e marketing.	Empreendedor; Estagiário de publicidade e propaganda.	10/01/22 a 20/12/22	Limitado a 5% do faturamento de 2021. R\$15.000,00, considerando estagiário ⁵ e custos com ações de marketing.

Fonte: Elaborado pela autora (2019) a partir de SEBRAE (2017).

5.2 CONTROLE

Para que os planos de ações sejam efetivados na organização, é necessário realizar o acompanhamento das estratégias delineadas e sua implementação; para tal, deverão ser observados os prazos e objetivos a serem atingidos e o monitoramento de resultados, conforme as ações são desenvolvidas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo, buscou-se uma solução de gestão estratégica para a empresa Carrocerias Fernandes ME, com a finalidade de torná-la mais competitiva diante de um mercado cada vez mais disputado e volátil. Desse modo, desenvolveu-se o planejamento estratégico à instituição para o período de 2020 a 2022. Dentro dessa perspectiva, cumpre apontar que tanto o objetivo geral e específicos foram alcançados. O geral por meio da elaboração do planejamento estratégico e os específicos, através de todas as análises internas e externas realizadas ao longo do estudo, estando sintetizados na matriz *SWOT* que expõe os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, base que norteou a determinação das formulações, última etapa do planejamento, os objetivos estratégicos, metas, estratégias e planos de ações.

Tais considerações permitem buscar a pergunta que deve ser respondida ao término da pesquisa: “Qual é o conjunto de estratégias que pode tornar a Carrocerias Fernandes ME mais competitiva em seu mercado de atuação?” A soma de soluções propostas no planejamento estratégico da empresa em questão é produto das análises realizadas, bem como a consideração dos recursos humanos, financeiros e estruturais da empresa; sendo assim, acredita-se na coerência da solução proposta ao problema da pesquisa; se as ações sugeridas forem implantadas e implementadas conforme indicação, a empresa poderá melhorar sua gestão, suas decisões gerenciais, seu relacionamento com o mercado e seus resultados financeiros, conseqüentemente, sua competitividade no meio em que está inserida.

É importante ressaltar que a direção e funcionários devem ser sensibilizados por meio de um programa para enfrentar o conjunto de mudanças, que requer a introdução do modelo de gestão estratégica na empresa e para que o planejamento estratégico seja implantado e implementado, de maneira eficaz, e alcance os resultados desejados.

Por fim, é necessário apontar que todo estudo enfrenta algum tipo de limitação no seu desenvolvimento. Não foi diferente nesta pesquisa, pois teve-se problemas relacionados à coleta de dados da empresa, onde haviam poucos registros das operações e todas as informações estão centralizadas no dirigente e, nele, detidas. Considerando a centralização de responsabilidades e tomadas de decisões no mesmo, ele é muito sobrecarregado, houve então a dificuldade de acesso às informações, assim, dentre outros aspectos, a qualidade do planejamento se tornou limitada, porque há necessidade de dados para as análises e posterior criação de estratégias competitivas.

REFERÊNCIAS

ADMINISTRADORES. **Cinco tendências de tecnologia para as empresas em 2019**. [S.I.], 2019. Disponível em: <https://administradores.com.br/noticias/cinco-tendencias-de-tecnologia-para-as-empresas-em-2019>. Acesso em: 17 out. 2019.

ADVFN. **Indicadores econômicos: PIB Brasil**. [S.I.], 2019. Disponível em: <https://br.advfn.com/indicadores/pib/brasil>. Acesso em: 29 set. 2019.

ALPERSTEDT, Graziela Dias; EVANGELISTA, Solange Maria da Silva. **História do Pensamento Administrativo**. 6. ed. Palhoça: Unisul Virtual, 2011. *E-book*. Acesso restrito via Pergamum.

ANFAVEA. **Anuário da indústria automobilística brasileira**. São Paulo: ANFAVEA, 2019. *E-book*. Disponível em: <http://www.anfavea.com.br/anuarios.html>. Acesso em: 26 nov. 2019.

ARRAES E CENTENO. **Periculosidade e insalubridade: entenda seus direitos**. Campo Grande, 2019. Disponível em: <https://arraescenteno.com.br/periculosidade-e-insalubridade/>. Acesso em: 14 nov. 2019.

BBC. **Como crise e volta da esquerda na Argentina afetariam o Brasil**. Londres, 2019. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/geral-49397218>. Acesso em: 03 out. 2019.

BBC. **O que é a 4ª revolução industrial - e como ela deve afetar nossas vidas**. [S.I.], 2016. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/geral-37658309>. Acesso em: 17 out. 2019.

BCB. **Focus: relatório de mercado**. [S.I.], 2019a. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/publicacoes/focus/cronologicos>. Acesso em: 27 set. 2019.

BCB. **Metas para a inflação**. [S.I.], 2019b. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/controleinflacao/metainflacao>. Acesso em: 27 set. 2019.

BIAGIO, Luiz Arnaldo. BATOCCHIO, Antônio. **Plano de negócio: estratégia para micro e pequenas empresas**. 2 ed. São Paulo: Manole, 2012. *E-book*. Acesso restrito via Minha Biblioteca.

BIGUAÇU. **Perfil**. Biguaçu, SC, 2019. Disponível em: <https://bigua.atende.net/#!/tipo/pagina/valor/51>. Acesso em: 03 out. 2019.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 14 nov. 2019.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Reforma Tributária: Comparativo da PEC 45/2019 (Câmara) e da PEC 110/2019**. Brasília, DF, 2019a. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/estudos-e-notas-tecnicas/publicacoes-da-consultoria-legislativa/fiquePorDentro/temas/sistema-tributario-nacional-jun-2019/reforma-tributaria-comparativo-das-pecs-em-tramitacao-2019>. Acesso em: 17 nov. 2019.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Reforma Tributária:** entenda a proposta. Brasília, DF, 2019b. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/internet/agencia/infograficos-html5/ReformaTributaria/index.html>. Acesso em: 17 nov. 2019.

BRASIL. **Decreto de Lei nº 5.452, de 01 de maio de 1943.** Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Brasília, DF: Presidência da República, 1943. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del5452.htm. Acesso em: 16 nov. 2019.

BRASIL. **Decreto nº 8.373, de 11 de dezembro de 2014.** Institui o Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas - eSocial e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2014. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del5452.htm. Acesso em: 17 nov. 2019.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 42, de 19 de dezembro de 2003.** Altera o Sistema Tributário Nacional e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2003. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc42.htm. Acesso em: 12 nov. 2019.

BRASIL. Governo Federal. **Conheça o eSocial.** Brasília, DF, 2017a. Disponível em: <http://portal.esocial.gov.br/institucional/conheca-o>. Acesso em: 17 nov. 2019.

BRASIL. **Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006.** Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis no 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1º de maio de 1943, da Lei no 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar no 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis no 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. Brasília, DF: Presidência da República, 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm. Acesso em: 15 nov. 2019.

BRASIL. **Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017.** Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Brasília, DF: Presidência da República: 2017b. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/13467.htm. Acesso em: 12 nov. 2019.

BRASIL. Lei nº 9.503, de 23 de setembro de 1997. Institui o Código de Trânsito Brasileiro. Brasília, DF: Presidência da República, 1997. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19503.htm. Acesso em: 27 nov. 2019.

BRASIL. Ministério da Economia. **Portaria oficializa reajuste de 3,43% para benefícios acima do mínimo em 2019.** Brasília, DF, 2019c. Disponível em: <http://www.previdencia.gov.br/2019/01/portaria-oficializa-reajuste-de-343-para-beneficios-acima-do-minimo-em-2019/>. Acesso em: 13 nov. 2019.

BRASIL. Ministério da Economia. **Receita Federal divulga vídeos sobre o Simples Nacional.** Brasília, DF, 2018a. Disponível em: <http://receita.economia.gov.br/noticias/ascom/2018/janeiro/receita-federal-divulga-ideos-sobre-o-simples-nacional>. Acesso em: 12 nov. 2019.

BRASIL. Ministério da Economia. **Setor automotivo**. Brasília, DF, 2019d. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/index.php/competitividade-industrial/setor-automotivo>. Acesso em: 25 nov. 2019.

BRASIL. Ministério da Fazenda. **Emissão de Comprovante de Inscrição e de Situação Cadastral**. Brasília, DF, 2019e. Disponível em: http://www.receita.fazenda.gov.br/PessoaJuridica/CNPJ/cnpjreva/Cnpjreva_Solicitacao.asp. Acesso em: 16 mar. 2019.

BRASIL. Ministério da Fazenda. **Perguntas e respostas simples Nacional**. Brasília, DF, 2019f. Disponível em: <http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/Arquivos/manual/PerguntaoSN.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2019.

BRASIL. Ministério da Indústria, Comércio e Serviços. Brasília, DF, 2019g. Disponível em: <http://www.industria40.gov.br/>. Acesso em: 17 out. 2019.

BRASIL. **Norma Regulamentadora nº 15, de 08 de junho de 1978**. Atividades e operações perigosas. Brasília, DF: Ministério do Trabalho e Emprego, 1978a. Disponível em: https://enit.trabalho.gov.br/portal/images/Arquivos_SST/SST_NR/NR-15.pdf. Acesso em: 27 nov. 2019.

BRASIL. **Norma Regulamentadora nº 16, de 08 de junho de 1978**. Atividades e operações perigosas. Brasília, DF: Ministério do Trabalho e Emprego, 1978b. Disponível em: https://enit.trabalho.gov.br/portal/images/Arquivos_SST/SST_NR/NR-16.pdf. Acesso em: 27 nov. 2019.

BRASIL. Senado Federal. **Aprovada em 2017, reforma trabalhista alterou regras para flexibilizar o mercado de trabalho**. Brasília, DF, 2019h. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2019/05/02/aprovada-em-2017-reforma-trabalhista-alterou-regras-para-flexibilizar-o-mercado-de-trabalho>. Acesso em: 12 nov. 2019.

BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. **Processo RR-150-45.2015.5.04.0801**. Fundação não pode exigir opção entre adicionais de insalubridade e de penosidade. Relator: Ministro Augusto Cesar Leite de Carvalho, 07 de novembro de 2018b. Disponível em: http://www.tst.jus.br/noticias/-/asset_publisher/89Dk/content/fundacao-nao-pode-exigir-opcao-entre-adicionais-de-insalubridade-e-de-penosidade?inheritRedirect=false. Acesso em: 14 nov. 2019.

CANALTECH. **Pesquisa do IBGE revela que aumentou o número de usuário de internet no Brasil**. [S.I.], 2018. Disponível em: <https://canaltech.com.br/internet/pesquisa-do-ibge-revela-que-aumentou-o-numero-de-usuarios-de-internet-no-brasil-129545/>. Acesso em: 16 out. 2019.

CANELINHA. **Apresentação**. Canelinha, SC, 2019. Disponível em: <https://www.canelinha.sc.gov.br/municipio/index/codMapaItem/33810>. 03 out. 2019.

CARROCERIAS FABIANO. Santo Amaro da Imperatriz, 2019a. *Facebook*: carrocerias.fabiano. Disponível em: <https://pt-br.facebook.com/carrocerias.fabiano>. Acesso em: 28 nov. 2019.

CARROCERIAS FABIANO. **Serviços**. Santo Amaro da Imperatriz, SC, 2019b. Disponível em: <http://www.carroceriasfabiano.com.br/sevicos.html>. Acesso em: 28 out. 2019.

CARROCERIAS PARAGUAÇU. **Home**. Palhoça, SC, 2019a. Disponível em: <https://www.carroceriasparaguacu.com.br/>. Acesso em: 28 out. 2019.

CARROCERIAS PARAGUAÇU. Palhoça, 2019b. *Facebook*: @carroceriasparaguacu. Disponível em: <https://www.facebook.com/carroceriasparaguacu/?fref=ts>. Acesso em: 28 nov. 2019.

CASTIGLIONI, José Antônio de Mattos. TANCREDI, Claudio Tadeu. **Organização empresarial**: conceitos, modelos, planejamento, técnicas de gestão e normas de qualidade. 1 ed. São Paulo: Érica, 2014. *E-book*. Acesso restrito via Minha Biblioteca.

CATHO. **Estágio em marketing**. Barueri, SP, 2019. Disponível em: <https://www.catho.com.br/profissoes/estagio-em-marketing/>. Acesso em: 21 nov. 2019.

CECCONELLO, Antonio Renato; AJZENTAL, Alberto. **A construção do plano de negócio**: percurso metodológico para: caracterização da oportunidade, estruturação do projeto conceptual, compreensão do contexto, definição do negócio, desenvolvimento da estratégia, dimensionamento das operações, projeção de resultados, análise de viabilidade. São Paulo: Saraiva, 2008.

CERTO, Samuel C. PETER, J. P. **Administração estratégica**: planejamento e implantação de estratégias. 3 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010. *E-book*. Acesso restrito via Biblioteca Virtual Universitária.

CIEE. **Confira 20 cursos com maior valor de bolsa-auxílio para estagiários**. São Paulo, 2019. Disponível em: <https://portal.ciee.org.br/estudantes/confira-20-cursos-com-maior-valor-de-bolsa-auxilio-para-estagiarios/>. Acesso em: 21 nov. 2019.

CISER. **Sobre a empresa**. [S.I.], 2019. Disponível em: <https://www.ciser.com.br/sobre/a-empresa>. Acesso em: 21 nov. 2019.

CONCLA. **Busca online**. [S.I.], 2019. Disponível em: <https://cnae.ibge.gov.br/>. Acesso em: 26 nov. 2019.

CONJUR. **Mesmo sem lei, Judiciário pode reconhecer direito ao adicional de penosidade**. [S.I.], 2016. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2016-abr-15/reflexoes-trabalhistas-possivel-cobrar-adicional-penosidade-mandado-injuncao>. Acesso em: 14 nov. 2019.

CONTÁBEIS. **Ferramentas**: Simples Nacional. [S.I.], 2019. Disponível em: <https://www.contabeis.com.br/ferramentas/simples-nacional/>. Acesso em: 15 nov. 2019.

CONUBE. **Pesquisa de CNAE**: consulta de atividades enquadradas no Simples Nacional. São Paulo, 2019. Disponível em: <http://54.94.171.165/>. Acesso em: 26 nov. 2019.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

COSTA, Marco Antonio F. da; COSTA, Maria de Fátima Barrozo da. **Metodologia da pesquisa**: conceitos e técnicas. 2. ed. Rio de Janeiro: Interciência, 2009.

DANIEL CARROCERIAS FERNANDES. Águas Mornas, 2019. *Facebook*: danielcarroceriasfernandes. Disponível em: <https://www.facebook.com/danielcarroceriasfernandes>. Acesso em: 28 nov. 2019.

EL PAÍS. **PIB surpreende**: avança 0,4% no segundo trimestre e Brasil escapa da recessão técnica. São Paulo, 2019a. Disponível em: https://brasil.elpais.com/brasil/2019/08/29/economia/1567073965_049575.html. Acesso em: 29 set. 2019.

EL PAÍS. **Presidente eleito da Argentina propõe guinada econômica para estimular consumo e crédito**. Buenos Aires, 2 nov. 2019b. Disponível em: https://brasil.elpais.com/brasil/2019/10/29/internacional/1572371321_375138.html. Acesso em: 21 nov. 2019.

ENDEAVOR. **Simples Nacional**: tudo que você precisa saber. [S.I.], 2018. Disponível em: <https://endeavor.org.br/leis-e-impostos/simples-nacional-tudo-que-voce-precisa-saber/>. Acesso em: 12 nov. 2019.

EXAME. **6 tendências tecnológicas que podem ajudar a sua empresa**. [S.I.], 2018. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/pme/6-tendencias-tecnologicas-que-podem-ajudar-a-sua-empresa/>. Acesso em: 17 out. 2019.

EXAME. **BC sobe projeção para PIB de 2019 de 0,8% para 0,9%**. [S.I.], 2019. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/economia/bc-sobe-projecao-para-pib-de-2019-de-08-para-09/>. Acesso em: 29 set. 2019.

EXAME. **O que a reforma trabalhista muda para as pequenas empresas**. [S.I.], 2017. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/pme/5-pontos-da-reforma-trabalhista-que-irao-mudar-pequenas-empresas/>. Acesso em: 16 nov. 2019.

FECOMÉRCIO SC. **Reforma trabalhista**: o que pode ser negociado mediante acordo individual, acordo coletivo e convenção coletiva. Florianópolis, 2018. Disponível em: <http://www.fecomercio-sc.com.br/reforma-trabalhista-o-que-pode-ser-negociado-mediante-acordo-individual-acordo-coletivo-e-convencao-coletiva/>. Acesso em: 13 nov. 2019.

FENAD. **Honorários**: tabela da Fenad. [S.I.], 2019. Disponível em: <http://fenad.com.br/tabela-da-fenad/>. Acesso em: 21 nov. 2019.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica**: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva, 2005.

FOLHA DE SÃO PAULO. **Congresso promulga nova Previdência, que é publicada no Diário Oficial da União e começa a valer**. São Paulo, 2019a. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2019/11/congresso-promulga-nova-previdencia-que-comeca-a-valer-a-partir-da-publicacao-oficial.shtml>. Acesso em: 17 nov. 2019.

FOLHA DE SÃO PAULO. **Saiba como fica o desconto do INSS no salário após a reforma da Previdência**. São Paulo, 2019b. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2019/10/saiba-como-fica-o-desconto-do-inss-no-salario-apos-a-reforma-da-previdencia.shtml>. Acesso em: 17 nov. 2019.

FREITAS, Rafael Silva de. **Adicionais de insalubridade, periculosidade e penosidade.** Juazeiro do Norte, 10 jul. 2017. *Jusbrasil*: rafaelsilvadefreitas. Disponível em: <https://rafaelsilvadefreitas.jusbrasil.com.br/artigos/476609229/adicionais-de-insalubridade-periculosidade-e-penosidade>. Acesso em: 14 nov. 2019.

G1. **Alberto Fernández vence Mauricio Macri e é eleito presidente da Argentina no 1º turno.** [S.I.], 2019a. Disponível em: <https://g1.globo.com/mundo/noticia/2019/10/27/alberto-fernandez-e-eleito-presidente-da-argentina.ghtml>. Acesso em: 21 nov. 2019.

G1. **Entenda o que é o Simples Nacional e quais vantagens para as empresas.** [S.I.], 2017. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/pme/noticia/entenda-o-que-e-o-simples-nacional-e-quais-vantagens-para-as-empresas.ghtml>. Acesso em: 12 nov. 2019.

G1. **PIB brasileiro cresce 1,0% em 2017, após queda de 2 anos de retração.** [S.I.], 2018. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/pib-brasileiro-cresce-10-em-2017-apos-2-anos-de-retracao.ghtml>. Acesso em: 02 out. 2019.

G1. **PIB do Brasil em 2018 fica em 40º em ranking com 42 países.** [S.I.], 2019b. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2019/02/28/pib-do-brasil-em-2018-fica-em-40o-em-ranking-com-42-paises.ghtml>. Acesso em: 29 set. 2019.

G1. **Reforma tributária:** entenda as propostas em discussão no Congresso. Brasília, 2019c. Disponível em: <https://g1.globo.com/politica/noticia/2019/09/02/reforma-tributaria-entenda-as-propostas-em-discussao-no-congresso.ghtml>. Acesso em: 17 nov. 2019.

GAVA. **Homologação de veículos:** fabricantes. São José, [2019?]. Disponível em: https://www.gava.com.br/index2.php?id_conteudo=8. Acesso em: 13 nov. 2019.

GAZETA DO POVO. **A recessão se afasta do Brasil, mas a retomada do crescimento não chega.** [S.I.], 2019a. Disponível em: <https://www.gazetadopovo.com.br/economia/a-recessao-se-afasta-do-brasil-mas-a-retomada-do-crescimento-nao-chega/>. Acesso em: 29 set. 2019.

GAZETA DO POVO. **PIB do Brasil:** histórico e evolução em gráficos. [S.I.], 2019b. Disponível em: <https://infograficos.gazetadopovo.com.br/economia/pib-do-brasil/>. Acesso em: 29 set. 2019.

GAZETA DO POVO. **Quem ganha mais pagará mais à Previdência:** saiba qual será o desconto no seu salário. [S.I.], 2019c. Disponível em: <https://www.gazetadopovo.com.br/republica/contribuicao-previdencia-desconto-salario-apos-reforma/>. Acesso em: 17 nov. 2019.

GERDAU. **Sobre nós.** [S.I.], 2019. Disponível em: <https://www2.gerdau.com.br/sobre-nos/perfil>. Acesso em: 21 nov. 2019.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (Org.). **Métodos de pesquisa.** Porto Alegre: UFRGS, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Estudo de caso:** fundamentação científica : subsídios para coleta e análise de dados : como redigir o relatório. São Paulo: Atlas, 2009.

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

GOHR, Cláudia Fabiana. **Trabalho de conclusão de curso em administração II**. Palhoça: Unisul Virtual, 2008. *E-book*. Acesso restrito via Pergamum.

GOOGLE. **Maps**. Brasil, 2019. Disponível em: <https://www.google.com.br/maps/@-14.239424,-53.186502,4z>. Acesso em: 28 nov. 2019.

GOVERNADOR CELSO RAMOS. **Apresentação**. Governador Celso Ramos, SC, [2019]. Disponível em: <https://turismo.governadorcelso Ramos.sc.gov.br/sobre-a-cidade>. Acesso em: 03 out. 2019.

GUIA FLORIPA. **Economia**. Florianópolis, SC, [2019]. Disponível em: <http://www.guiafloripa.com.br/cidade/informacoes-gerais-sobre-florianopolis/economia>. Acesso em: 03 out. 2019.

HEERDT, Mauri Luiz; LEONEL, Vilson. **Metodologia da pesquisa científica**. Palhoça: Unisul Virtual, 2007. *E-book*. Acesso restrito via Pergamum.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

IBGE. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil**. Rio de Janeiro: IBGE, 2003. *E-book*. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv1898.pdf>. Acesso em: 25 de jun. 2019.

IBGE. **Cadastro Central de Empresas**. [S.I.], 2017a. Disponível em: <https://sidra.ibge.gov.br/pesquisa/cempre/tabelas>. Acesso em: 20 nov. 2019.

IBGE. **Divisão Territorial Brasileira – DTB**. [S.I.], 2018. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/geociencias/organizacao-do-territorio/divisao-regional/23701-divisao-territorial-brasileira.html?=&t=downloads>. Acesso em: 07 nov. 2019.

IBGE. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua - PNAD Contínua: downloads: trimestral: novos indicadores sobre a força de trabalho: pnadc_201902_trimestre_novos_indicadores.pdf**. [S.I.], 2019a. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/9173-pesquisa-nacional-por-amostra-de-domicilios-continua-trimestral.html?edicao=26039&t=downloads>. Acesso em: 02 out. 2019.

IBGE. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua - PNAD Contínua: downloads: anual: Acesso Internet Televisão e Posse Telefone Móvel 2017: PNAD Contínua 2017 TIC tabelas pessoas xls.zip**. [S.I.], 2017b. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/9173-pesquisa-nacional-por-amostra-de-domicilios-continua-trimestral.html?edicao=26039&t=downloads>. Acesso em: 17 out. 2019.

IBGE. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua - PNAD Contínua: downloads: anual: Acesso Internet Televisão e Posse Telefone Móvel 2016: PNAD Contínua 2016 TIC tabelas pessoas xls.zip**. [S.I.], 2016. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/9173-pesquisa-nacional-por-amostra-de-domicilios-continua-trimestral.html?edicao=26039&t=downloads>. Acesso em: 17 out. 2019.

IBGE. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua - PNAD Contínua: séries históricas.** [S.I.], 2019b. Disponível em:

<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/17270-pnad-continua.html?=&t=series-historicas>. Acesso em: 02 out. 2019.

IBGE. **Produto Interno Bruto – PIB.** [S.I.], 2019c. Disponível em:

<https://www.ibge.gov.br/explica/pib.php>. Acesso em: 03 out. 2019.

IBGE. **Sistema de Contas Nacionais Trimestrais – SCNT: tabelas tompletas.** [S.I.], 2019d.

Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/industria/9300-contas-nacionais-trimestrais.html?=&t=resultados>. Acesso em: 29 set. 2019.

IBOPE INTELIGÊNCIA. **Metade dos internautas brasileiros não consegue ficar um dia sem o smartphone.** [S.I.], 2019. Disponível em: <http://www.ibopeinteligencia.com/noticias-e-pesquisas/metade-dos-internautas-brasileiros-nao-consegue-ficar-um-dia-sem-o-smartphone/>. Acesso em: 16 out. 2019.

INFOMONEY. **ESPECIAL: O que a reforma trabalhista muda para os empregadores e empregados? Especialistas esclarecem.** [S.I.], 2018. Disponível em:

<https://www.infomoney.com.br/carreira/especial-o-que-a-reforma-trabalhista-muda-para-os-empregadores-e-empregados-especialistas-esclarecem/>. Acesso em: 17 nov. 2019.

JORNAL CONTÁBIL. **Adicionais de Periculosidade, Insalubridade e Penosidade: entenda como funciona.** [S.I.], 2019a. Disponível em:

<https://www.jornalcontabil.com.br/adicionais-de-periculosidade-insalubridade-e-penosidade-entenda-como-funciona/>. Acesso em: 14 nov. 2019.

JORNAL CONTÁBIL. **Insalubridade e Periculosidade: quem tem direito.** [S.I.], 2019b.

Disponível em: <https://www.jornalcontabil.com.br/insalubridade-e-periculosidade-quem-tem-direito/>. Acesso em: 14 nov. 2019.

JORNAL CONTÁBIL. **Novas alíquotas do INSS: veja com ficam os descontos.** [S.I.],

2019c. Disponível em: <https://www.jornalcontabil.com.br/novas-aliquotas-do-inss-veja-com-ficam-os-descontos/>. Acesso em: 17 nov. 2019.

JORNAL CONTÁBIL. **Simples Nacional: o que é CPP.** [S.I.], 2019d. Disponível em:

<https://www.jornalcontabil.com.br/simples-nacional-o-que-e-o-cpp/>. Acesso em: 15 nov. 2019.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip. **Marketing de a a z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber.** 14. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

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

KWASNICKA. Eunice Lacava. **Introdução à administração.** 6 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

LAMY, Marcelo. **Metodologia da pesquisa jurídica.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

LEOBERTO LEAL. **Apresentação**. Governador Celso Ramos, SC, [2019]. Disponível em: <https://turismo.governadorcelso Ramos.sc.gov.br/sobre-a-cidade>. Acesso em: 03 out. 2019.

MARTINS, Gisele Noletto. **Adicional de Penosidade**: um conceito em construção. São Geraldo do Araguaia, 11 out. 2017. *Jusbrasil*: giselenoletomartins. Disponível em: <https://giselenoletomartins.jusbrasil.com.br/artigos/508554524/adicional-de-penosidade-um-conceito-em-construcao>. Acesso em: 14 nov. 2019.

MATIAS-PEREIRA, Jose. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2016. *E-book*. Acesso restrito via Minha Biblioteca

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Fundamentos de administração**: manual compacto para as disciplinas de TGA e introdução à administração. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 8. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2017. *E-book*. Acesso restrito via Minha Biblioteca.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Fundamentos de administração**: introdução à teoria geral e aos processos da administração. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015. *E-book*. Acesso restrito via Minha Biblioteca.

MEDEIROS, João Bosco. **Redação científica**: a prática de fichamentos, resumos, resenhas. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2014. *E-book*. Acesso restrito via Minha Biblioteca.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOTTA, Alexandre de Medeiros; LEONEL, Vilson; 2011. **Ciência e pesquisa**. 3. ed. Palhoça: Unisul Virtual, 2011. *E-book*. Acesso restrito via Pergamum.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração estratégica na prática**: a competitividade para administrar o futuro das empresas. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2013. *E-book*. Acesso restrito via Minha Biblioteca.

ORION. **Nossa história**. [S.I.], 2019. Disponível em: <http://www.orioncomercial.com.br/index.php?cmd=contato>. Acesso em: 21 nov. 2019.

PACHECO, Ana Paula Reusing. **Gestão estratégica I**. Palhoça: Unisul Virtual, 2011. *E-book*. Acesso restrito via Pergamum.

PENSADOR. **Frases**: Leon C. Megginson. [S.I.], 2019. Disponível em: <https://www.pensador.com/frase/Njg3NDM/>. Acesso em: 28 nov. 2019.

PEQUENAS EMPRESAS E GRANDES NEGÓCIOS. **Reforma tributária: o que vem por aí?** [S.I.], 2019. Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/We-Are-Omie/noticia/2019/07/reforma-tributaria-o-que-vem-por-ai.html>. Acesso em: 17 nov. 2019.

PLUGA. **Descubra quanto custa um ERP SaaS e seu excelente custo benefício para PMEs.** [S.I.], 2018. Disponível em: <https://pluga.co/blog/api/quanto-custa-um-erp/>. Acesso em: 21 nov. 2019.

PORTAL DO TRÂNSITO. **Órgãos reguladores de trânsito: você conhece todos.** [S.I.], 2014. Disponível em: <https://portaldotransito.com.br/noticias/orgaos-reguladores-de-transito-voce-conhece-todos/>. Acesso em: 27 nov. 2019.

R7. **Juizes alertam que reforma trabalhista pode gerar insegurança jurídica.** [S.I.], 2017. Disponível em: <https://noticias.r7.com/prisma/r7-planalto/juizes-alertam-que-reforma-trabalhista-pode-gerar-inseguranca-juridica-26042019>. Acesso em: 14 nov. 2019.

SANTA CATARINA. **Economia.** Florianópolis, SC, 2019a. Disponível em: <https://www.sc.gov.br/conhecasc/economia>. Acesso em: 08 nov. 2019.

SANTA CATARINA. **Municípios: Águas Mornas.** Florianópolis, SC, 2019b. Disponível em: <https://www.sc.gov.br/conhecasc/municipios-de-sc/aguas-mornas>. Acesso em: 03 nov. 2019.

SANTA CATARINA. **Municípios: Alfredo Wagner.** Florianópolis, SC, 2019c. Disponível em: <https://www.sc.gov.br/conhecasc/municipios-de-sc/alfredo-wagner>. Acesso em: 03 nov. 2019.

SANTA CATARINA. **Municípios: Angelina.** Florianópolis, SC, 2019d. Disponível em: <https://www.sc.gov.br/conhecasc/municipios-de-sc/angelina>. Acesso em: 03 nov. 2019.

SANTA CATARINA. **Municípios: Anitápolis.** Florianópolis, SC, 2019e. Disponível em: <https://www.sc.gov.br/conhecasc/municipios-de-sc/anitapolis>. Acesso em: 03 nov. 2019.

SANTA CATARINA. **Municípios: Antônio Carlos.** Florianópolis, SC, 2019f. Disponível em: <https://www.sc.gov.br/conhecasc/municipios-de-sc/antonio-carlos>. Acesso em: 03 nov. 2019.

SANTA CATARINA. **Municípios: Major Gercino.** Florianópolis, SC, 2019g. Disponível em: <https://www.sc.gov.br/conhecasc/municipios-de-sc/major-gercino>. Acesso em: 03 nov. 2019.

SANTA CATARINA. **Municípios: Nova Trento.** Florianópolis, SC, 2019h. Disponível em: <https://www.sc.gov.br/conhecasc/municipios-de-sc/nova-trento>. Acesso em: 03 nov. 2019.

SANTA CATARINA. **Municípios: Palhoça.** Florianópolis, SC, 2019i. Disponível em: <https://www.sc.gov.br/conhecasc/municipios-de-sc/palhoca>. Acesso em: 03 nov. 2019.

SANTA CATARINA. **Municípios: Paulo Lopes.** Florianópolis, SC, 2019j. Disponível em: <https://www.sc.gov.br/conhecasc/municipios-de-sc/paulo-lopes>. Acesso em: 03 nov. 2019.

SANTA CATARINA. **Municípios: Rancho Queimado.** Florianópolis, SC, 2019k. Disponível em: <https://www.sc.gov.br/conhecasc/municipios-de-sc/rancho-queimado>. Acesso em: 03 nov. 2019.

SANTA CATARINA. **Municípios:** Santo Amaro da Imperatriz. Florianópolis, SC, 2019l. Disponível em: <https://www.sc.gov.br/conhecasc/municipios-de-sc/santo-amaro-da-imperatriz>. Acesso em: 03 nov. 2019.

SANTA CATARINA. **Municípios:** São Bonifácio. Florianópolis, SC, 2019m. Disponível em: <https://www.sc.gov.br/conhecasc/municipios-de-sc/sao-bonifacio>. Acesso em: 03 nov. 2019.

SANTA CATARINA. **Municípios:** São João Batista. Florianópolis, SC, 2019n. Disponível em: <https://www.sc.gov.br/conhecasc/municipios-de-sc/sao-joao-batista>. Acesso em: 03 nov. 2019.

SANTA CATARINA. **Municípios:** São José. Florianópolis, SC, 2019o. Disponível em: <https://www.sc.gov.br/conhecasc/municipios-de-sc/sao-jose>. Acesso em: 03 nov. 2019.

SANTA CATARINA. **Municípios:** São Pedro de Alcântara. Florianópolis, SC, 2019p. Disponível em: <https://www.sc.gov.br/conhecasc/municipios-de-sc/sao-pedro-de-alcantara>. Acesso em: 03 nov. 2019.

SANTA CATARINA. **Municípios:** Tijucas. Florianópolis, SC, 2019q. Disponível em: <https://www.sc.gov.br/conhecasc/municipios-de-sc/tijucas>. Acesso em: 03 nov. 2019.

SEBRAE. **5W2H:** tire suas dúvidas e coloque produtividade no seu dia a dia. [S.I.], 2017. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/5w2h-tire-suas-duvidas-e-coloque-produtividade-no-seu-dia-a-dia,06731951b837f510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 21 nov. 2019a.

SEBRAE. **Cursos online:** Simples Nacional. [S.I.], 2019a. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/cursosonline/simples-nacional,5b90b8a6a28bb610VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 12 nov. 2019.

SEBRAE. **Saiba como a Nova Lei Trabalhista impacta os pequenos negócios.** [S.I.], 2018. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/saiba-como-a-nova-lei-trabalhista-impacta-os-pequenos-negocios,c16a0edf67bef510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 12 nov. 2019.

SEBRAE. **Simples Nacional:** aproveite a chance de retornar. [S.I.], 2019b. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ce/artigos/simples-nacional-aproveite-a-chance-de-retornar,baf3656c54cdb610VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 12 nov. 2019.

SIQUEIRA, João Paulo Lara de; BOAVENTURA, João Maurício Gama (Org.). **Estratégia para corporações e empresas:** teorias atuais e aplicações. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

STARTSE. **Indústria 4.0:** entenda o que é a quarta revolução industrial. São Paulo, 2019. Disponível em: <https://www.startse.com/noticia/nova-economia/60414/industria-4-0-entenda-o-que-e-quarta-revolucao-industrial>. Acesso em: 17 out. 2019.

TAGOUT. **EPIs e EPCs:** qual a diferença entre eles. Vinhedo, [2017?]. Disponível em: <https://www.tagout.com.br/blog/epis-e-epcs-qual-a-diferenca-entre-eles/>. Acesso em: 14 nov. 2019.

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

THE NEXT WEB. **Q4 2018 internet report: Almost 4.2 billion humans are online**. Amsterdam, Holanda, 2018. Disponível em:

<https://thenextweb.com/contributors/2018/10/17/q4-2018-internet-report-almost-4-2-billion-humans-are-online/>. Acesso em: 17 out. 2019.

TINTAS NOBRE. **Sobre**. Arroio do Meio, RS, 2019. Disponível em:

<https://tintasnobre.com.br/sobre/>. Acesso em: 21 nov. 2019.

VILLEFER. **Institucional**. Joinville, SC, 2019. Disponível em:

<http://www.orioncomercial.com.br/index.php?cmd=contato>. Acesso em: 21 nov. 2019.

WE ARE SOCIAL. **DIGITAL 2019: GLOBAL INTERNET USE ACCELERATES**. New York, EUA, 2019. Disponível em: <https://wearesocial.com/blog/2019/01/digital-2019-global-internet-use-accelerates>. Acesso em: 17 out. 2019.

WIKIPÉDIA. **Águas Mornas**. [S.I.], 2006. Disponível em:

https://pt.wikipedia.org/wiki/%C3%81guas_Mornas. Acesso em: 26 nov. 2019.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

XERPA. **Acordo coletivo na reforma trabalhista: como ficou**. São Paulo, 2017. Disponível em: <https://www.xerpa.com.br/blog/acordo-coletivo-reforma-trabalhista/>. Acesso em: 13 nov. 2019.

XERPA. **Impactos da reforma trabalhista: banco de Horas**. São Paulo, 2018. Disponível em: <https://www.xerpa.com.br/blog/banco-de-horas/>. Acesso em: 13 nov. 2019.

XERPA. **O que é trabalho intermitente: GUIA de como aplicar o**. São Paulo, 2019.

Disponível em: <https://www.xerpa.com.br/blog/o-que-e-trabalho-intermitente/>. Acesso em: 13 nov. 2019.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro para entrevista semiestruturada com o gestor da Carrocerias Fernandes ME

Este questionário está destinado à coleta de dados a respeito da empresa Carroceria Fernandes ME, a fim de complementar o estudo do meu relatório de estágio, que consiste em desenvolver um Planejamento Estratégico àquela.

Ao responder este questionário você estará colaborando com a qualidade do planejamento para a empresa; por meu aprendizado e, também, à obtenção de minha titulação de Bacharel em Administração, conto ao máximo com sua colaboração e disposição em benefício de ambos.

Qualquer dúvida ou para mais informações, pode entrar em contato comigo novamente, estou à disposição em:

brunafernandescontato@outlook.com

www.linkedin.com/in/ibrunafernandes

(48) 99961-5132

Bruna Fernandes

- Sua formação.
- Motivos que o levaram a fundar a empresa. Conte-me um pouco sobre a história e desenvolvimento da fábrica.
- Sua empresa tem definição de missão, visão e valores?
- Quais são os produtos e serviços que a empresa oferece?
- Na sua, opinião eles se diferenciam no que em relação à concorrência?
- Quem são seus clientes?
- Como a estrutura de sua empresa é organizada?
- Como é o funcionamento de cada uma das áreas funcionais da empresa?
- Quais ferramentas gerenciais utiliza no seu dia a dia? Em relação à comunicação, planejamento e controle de atividades e dados.
- Quais as dificuldades você sentiu ao começar este empreendimento?
- Hoje, com o empreendimento estabelecido, quais as maiores dificuldades que encontra na rotina da empresa?

APÊNDICE B – Roteiro para entrevista semiestruturada com fornecedores da Carrocerias Fernandes ME

Olá! Sou aluna de graduação em Administração na Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL), e esta pesquisa servirá como base para sustentar meu trabalho de conclusão de curso; o tema do trabalho é Planejamento Estratégico e estou desenvolvendo um para a empresa Carrocerias Fernandes ME.

Você não será identificado, as respostas são confidenciais e não serão avaliadas individualmente.

A pesquisa é breve (aproximadamente 2 min) e ao respondê-la você estará colaborando com meu aprendizado e na obtenção de minha titulação de Bacharel em Administração; conto com sua colaboração!

Qualquer dúvida ou para mais informações, pode entrar em contato comigo novamente, estou à disposição em:

brunafernandescontato@outlook.com
www.linkedin.com/in/ibrunafernandes

(48) 99961-5132

Bruna Fernandes

- Produtos e serviços oferecidos à empresa Carrocerias Fernandes ME
- Canais utilizados para atendê-la. WhatsApp, Redes Sociais, e-mail, loja física, loja online.
- Prazos para pagamento praticados
- E as formas de pagamento?
- Realiza entrega de produtos? Quais preços e prazos?
- Informações que ache relevante relatar.

APÊNDICE C – Roteiro para entrevista estruturada com clientes da Carrocerias Fernandes ME

Olá! Sou aluna de graduação em Administração na Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL), e esta pesquisa servirá como base para sustentar meu trabalho de conclusão de curso; o tema do trabalho é Planejamento Estratégico e estou desenvolvendo um para a empresa Carrocerias Fernandes ME.

Você não será identificado, as respostas são confidenciais e não serão avaliadas individualmente.

A pesquisa é rápida (1 minuto aproximadamente) e ao respondê-la você estará colaborando com meu aprendizado e, também, à obtenção de minha titulação de Bacharel em Administração; conto com sua colaboração!

Qualquer dúvida ou para mais informações, pode entrar em contato comigo novamente, estou à disposição em:

brunafernandescontato@outlook.com
www.linkedin.com/in/ibrunafernandes

(48) 99961-5132

Bruna Fernandes

- 1) Em uma destas palavras, como você avaliaria os produtos e serviços oferecidos pela empresa? * **Obrigatória**
 Ótimo
 Bom
 Regular
 Ruim() Péssimo

- 2) Qual seu grau de satisfação com a empresa? * **Obrigatória**
 Muito satisfeito
 Satisfeito
 Indeciso (Nem satisfeito, nem insatisfeito)
 Insatisfeito
 Muito insatisfeito

- 3) Você recomendaria os produtos e serviços da empresa? * **Obrigatória**
 Certamente recomendaria
 Provavelmente recomendaria
 Poderia recomendar ou não
 Provavelmente não recomendaria
 Certamente não recomendaria

- 4) Você teria alguma sugestão de melhoria para a empresa? * **Opcional**