



UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA

LUANA APARECIDA DE MATOS SCHMITT

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: TERRAPLANAGEM SCHMITT

Palhoça

2023

LUANA APARECIDA DE MATOS SCHMITT

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: TERRAPLANAGEM SCHMITT

Relatório de estágio, apresentado ao curso de Administração, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração, da Universidade do Sul de Santa Catarina.

Orientadora: Professora Rejane Roecker, Dra.

Palhoça

2023

LUANA APARECIDA DE MATOS SCHMITT

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: TERRAPLANAGEM SCHMITT

Este Relatório de estágio supervisionado foi julgado adequado à obtenção do título de Bacharel e aprovado em sua forma final pelo Curso de Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina.

Palhoça, 19 de junho de 2023.

Professora e orientadora Rejane Roecker, Dra.
Universidade do Sul de Santa Catarina

Professora e avaliadora Rejane Roecker, Dra.
Universidade do Sul de Santa Catarina

Dedico esse trabalho a todos que de alguma forma me auxiliaram durante essa trajetória acadêmica.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por me manter firme e por me mostrar que tudo acontece no tempo dEle, muitas vezes não entendemos, mas acredito que tudo tem um propósito.

Agradeço minha família e amigos por me incentivarem a iniciar e concluir o curso, muitas vezes tendemos a falhar e nesses momentos precisamos de apoio. Ao meu marido pela sua paciência, por mais que não tenha conhecimento sempre se dispôs a me auxiliar, e a sua família pois concederam o estágio e sem eles não poderia finalizar a graduação. Gratidão também ao diretor da empresa em que trabalho por me incentivar a retornar e concluir à graduação.

Como estudante de escola pública, reconheço a honra de cursar um ensino superior, agradeço a instituição pela receptividade ao longo desses anos e especialmente aos professores por toda assistência.

RESUMO

O relatório em questão, possui como objetivo geral realizar um estudo acerca do planejamento estratégico, visando apresentar uma proposta de planejamento estratégico para uma empresa de forma prática, que será a Terraplanagem Schmitt, demonstrando suas vantagens ao empreendimento, e a importância de ter um crescimento empresarial organizado e estratégico. O método utilizado nessa pesquisa foi a exploratória e descritiva, e a análise foi feita de forma qualitativa, teve como base dados primários e secundários, sendo por meio da observação, entrevista ao gestor e das informações disponibilizadas através de bibliotecas, livros, revistas, artigos e sites. Neste estudo foram utilizadas algumas ferramentas conhecidas ao longo da graduação, sendo a matriz SWOT, onde foram apresentadas as forças e fraquezas, oportunidade e ameaças da organização, também foi utilizada a ferramenta 5W2H analisando quais pontos podem ser aprimorados e por fim as cinco forças competitivas de Porter onde foi possível analisar as forças da empresa. Com base nas ferramentas utilizadas e na entrevista com o gestor foi possível elaborar um plano de ação para apresentar a organização.

Palavras-chave: Matriz SWOT. Planejamento Estratégico. 5W2H. Terraplanagem.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Administração como ciência, tecnologia e arte.....	16
Figura 2 – Processo de tomada decisões por estratégia	20
Figura 3 – Eficiência, eficácia e efetividade do Planejamento Estratégico.....	22
Figura 4 - Os seis passos do processo de planejamento.....	23
Figura 5 – Etapas do planejamento estratégico.....	24
Figura 6 – Lista de fatores.....	26
Figura 7 – Quadrante matriz SWOT.....	27
Figura 8 – Logomarca da empresa.	30
Figura 9 - Localização escritório da empresa.	31
Figura 10 - Localização garagem da empresa.	32
Figura 11 – Foto do caminhão truck.	35
Figura 12 – Foto caminhão toco.	36
Figura 13 – Saveiro.	36
Figura 14 – Foto do Retroescavadeira.	37
Figura 15 - Foto mini E30.	38
Figura 16 – Foto mini E35.	39
Figura 17 – Foto terreno antes da terraplanagem.	40
Figura 18 – Foto do terreno após a terraplanagem.	40
Figura 19 – Foto do terreno antes da terraplanagem.	41
Figura 20 – Foto depois da terraplanagem.	41
Figura 21 – Organograma da empresa.	46

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Colaboradores da organização.....	44
Quadro 2 – Análise fornecedores.	49
Quadro 3 – Missão, visão e valores da Terraplanagem Schmitt.....	54
Quadro 4 - Matriz SWOT.	55
Quadro 5 – Cinco forças de Porter aplicadas.....	59
Quadro 6 - 5W2H.	61

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
1.1	OBJETIVOS	11
1.1.1	Objetivo geral	11
1.1.2	Objetivos específicos	11
1.2	JUSTIFICATIVA.....	12
1.3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	12
1.3.1	Tipo de Pesquisa.....	12
1.3.2	Técnicas de coletas de dados	13
1.4	ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO	13
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1	ADMINISTRAÇÃO	15
2.2	ORIGENS E DEFINIÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	18
2.3	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	20
2.4	ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	23
2.5	ANÁLISE SWOT.....	25
2.6	MISSÃO, VISÃO E VALORES.....	27
2.7	DESENVOLVIMENTO HUMANO NO PLANEJAMENTO	28
3	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	30
3.1	RAZÃO SOCIAL E NOME FANTASIA.....	30
3.1.1	Logomarca	30
3.2	ENDEREÇO E MAPA DE LOCALIZAÇÃO	31
3.3	FORMA JURÍDICA ATUAL.....	32
3.4	HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO	33
3.5	DESCRIÇÃO DOS SERVIÇOS OFERECIDOS.....	34
3.6	PANORAMA DO SEGMENTO DE ATUAÇÃO.....	42
3.7	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	43
3.7.1	Organograma	44
4	DIAGNÓSTICO	47
4.1	MACROAMBIENTE	47
4.2	MICROAMBIENTE	48
4.2.1	Clientes	48
4.2.2	Fornecedores	49

4.2.3	Concorrentes.....	50
4.2.4	Legislação específica	51
4.3	ENTREVISTA COM O GESTOR.....	51
5	ANÁLISE E PROGNÓSTICO	54
5.1	MISSÃO, VISÃO E VALORES.....	54
5.2	ANÁLISE MATRIZ SWOT.....	55
5.2.1	Identificação e análise dos pontos fortes	56
5.2.2	Identificação e análise dos pontos fracos	56
5.2.3	Identificação e análise das oportunidades	57
5.2.4	Identificação e análise das ameaças	57
5.3	MATRIZ SWOT CRUZADA	57
5.4	CINCO FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER.....	58
5.5	PLANO DE AÇÃO: 5W2H.....	60
6	CONSIDERAÇÕES	62

1 INTRODUÇÃO

Inicialmente o presente relatório tratará sobre a administração, trazendo aspectos históricos, explicando sobre a sua conceituação, com o intuito de trazer uma base teórica ao leitor acerca da área do curso de graduação o qual o estudo se refere. Após apresentado isso, serão trazidas explicações sobre o planejamento estratégico, iniciando-se com a história, como a sociedade já praticava desde os primórdios planejamentos estratégicos, demonstrando casos conhecidos ao longo da história, bem como apresentando o significado dos termos de forma individualizada, tanto de forma comum, como de forma técnica.

Após isso, será tratado sobre o planejamento estratégico, este que pode ser definido como um conjunto de providências que devem ser observadas pelo executivo de um determinado estabelecimento, visando tornar o futuro do negócio, diferente do passado, ou seja, esse planejamento tem como finalidade alcançar uma situação futuro melhor e mais eficiente do que a anteriores, havendo uma melhor execução de tarefas e de utilização de recursos pela empresa (OLIVEIRA, 2007, p. 04)

Será tratada de forma minuciosa sobre o planejamento estratégico, onde serão abordadas suas fases, também falando sobre visão, valores e missão e todo o conteúdo necessário para realizar o presente relatório, e novamente, possui o intuito de trazer para essa pesquisa uma base teórica sobre o tema, tendo em vista que, a problemática se refere diretamente com o planejamento estratégico.

Como sabe-se, o mercado, de forma geral, precisa lidar com a ampla concorrência de outras empresas. Por essa razão, em especial, devem os empreendedores buscarem maneiras de se reinventarem, inovarem nos seus métodos de prospecção de clientes, buscar sempre pelo aperfeiçoamento de seus serviços e produtos, diversificar também a forma de prestação de serviços, sendo oferecido aos consumidores uma experiência diferencial com o seu empreendimento.

E, para estruturação do presente relatório, será apresentada a elaboração de um planejamento estratégico de uma microempresa familiar, que oferece serviços de Terraplanagem na cidade de Palhoça, sendo demonstrados inicialmente os dados dessa empresa, como nome empresarial e fantasia, logotipo, informações acerca dos funcionários e fornecedores.

Além disso, também deseja-se demonstrar que, mesmo se tratando de uma microempresa, que possui bons resultados, obtendo rentabilidade, esse crescimento

vem acontecendo de forma desordenada, e por isso será demonstrada apresentação da possibilidade de realizar um planejamento estratégico dentro do negócio dessa família, visando demonstrar aos proprietários de que forma podem se planejar, buscando tomadas de decisões melhores pensadas, e em estratégias efetivas, buscando o sucesso futuro da empresa, eliminando assim os problemas que ainda os cerceiam.

Ao final, será também apresentada uma entrevista feita com o gestor da empresa, onde será abordado esse tema, trazendo informações empresariais de grande relevância para o presente relatório.

Por fim, para que reste esclarecido qual é a problemática desta pesquisa, será utilizada a pergunta: “Quais etapas do Planejamento Estratégico podem ser aplicadas na empresa Terraplanagem Schmitt?”, pretendendo assim, demonstrar ao leitor, em um caso prático, o funcionamento do planejamento estratégico dentro de um empreendimento.

1.1 OBJETIVOS

Nesse tópico, serão apresentados os objetivos desse trabalho, divididos entre objetivo geral e objetivos específicos.

1.1.1 Objetivo geral

O relatório em questão, possui como objetivo geral realizar um estudo acerca do planejamento estratégico, visando apresentar uma proposta de planejamento estratégico para uma empresa de forma prática, que será a Terraplanagem Schmitt, demonstrando suas vantagens ao empreendimento, e também a importância de ter um crescimento empresarial organizado e estratégico.

1.1.2 Objetivos específicos

- a) Definir missão, visão e valores para a empresa;
- b) Elaborar matriz SWOT;
- c) Aplicar entrevista com o gestor e analisar os resultados obtidos;
- d) Desenvolver um plano de ação para a empresa.

1.2 JUSTIFICATIVA

É de imensurável importância para uma empresa ter um planejamento estratégico, visando o futuro de sucesso da firma. Planejar, é pensar de uma forma mais eficiente e estratégica, visando resultados efetivos para um negócio, sendo observados os resultados atuais, as situações que o empreendimento vem enfrentando, e o que pretende obter futuramente.

Sabendo-se disso, a justificativa da escolha dessa temática, de planejamento estratégico, se dá justamente pela importância de planejar dentro de uma empresa, e com base nisso e nos estudos teóricos, deseja-se auxiliar a empresa que fará parte da problemática proposta, possibilitando também que a autora possa aplicar todo o conhecimento adquirido ao longo da graduação, e através dos estudos do planejamento estratégico, em um caso prático, onde não existe qualquer forma de planejamento ou organização.

A empresa que será objeto de estudo neste relatório, possui grande interesse em entender o funcionamento de um planejamento estratégico, podendo utilizá-lo de forma eficaz, efetiva e benéfica, para aplicar melhores estratégias aos planos futuros já analisados pelos proprietários para executar na empresa, havendo assim, mais segurança no seu crescimento.

E, por fim, a elaboração desse estudo também possui como finalidade agregar conhecimento acerca do planejamento estratégico aqueles a quem se interessarem pelo tema.

1.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste tópico, serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento deste trabalho acadêmico

1.3.1 Tipo de Pesquisa

A presente pesquisa, foi realizada com base no tipo de pesquisa exploratória e descritiva. Para o melhor entendimento do que se trata essa pesquisa, Gil (2002, p. 41) esclarece em sua obra que a pesquisa exploratória tem a finalidade de viabilizar

uma maior familiaridade com o problema da pesquisa, sendo possível torná-lo mais explícito, e havendo a possibilidade de construir hipóteses.

Sobre a pesquisa ser descritiva, esse mesmo autor, nos ensina (GIL, 2002, p.41):

Têm por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população. Também são pesquisas descritivas aquelas que visam descobrir a existência de associações entre variáveis, como, por exemplo, as pesquisas eleitorais que indicam a relação entre preferência político-partidária e nível de rendimentos ou de escolaridade.

Por fim, deve-se também discorrer acerca da forma de abordagem escolhida para o presente estudo. A análise desse relatório, será qualitativa, ou seja, é aquela menos complexa do que a quantitativa, dependendo da natureza dos dados coletados, os instrumentos de pesquisa, e a base teórica que norteou os estudos realizados, havendo uma apresentação de dados, e a sua interpretação, visando obter uma ideia mais ampla e significativa, sendo organizado o estudo qualitativo por meio de esquemas e textos narrativos. (GIL, 2002, p. 90-133)

1.3.2 Técnicas de coletas de dados

Neste tópico, é importante mencionar acerca das técnicas de coletas de dados utilizados para elaboração do presente estudo. Inicialmente, e para o melhor entendimento das técnicas, é importante esclarecer os conceitos técnicos sobre elas. Para Marconi e Lakatos (2017, p. 189) os dados se classificam da seguinte forma: “primários (depoimentos, entrevistas, questionários); secundários (coletados por meio de análise documental (documentos escritos, relatórios, livros, revistas, jornais, sites).”

O relatório terá como base dados primários, com base na entrevista com o gestor da empresa participante do estudo, realizada através do relatório disposto ao final da pesquisa, e também com base nos dados secundários, onde foram utilizados livros, revistas e artigos para o embasamento teórico.

1.4 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

O presente relatório de estágio, é composto por seis capítulos. No primeiro capítulo, há uma introdução composta dos objetivos e dos procedimentos metodológicos utilizados para elaboração da pesquisa. Já no segundo capítulo, foi

elaborado por meio da base teórica, utilizando-se de autores renomados da área. No terceiro, é apresentada a caracterização da empresa estudada composta de dados da empresa, estrutura e seus serviços. No quarto capítulo, está exposto o diagnóstico no qual é analisado na prática o funcionamento do tema abordado. Por sua vez, o quinto, capítulo apresenta o plano de ação elaborado para empresa executar o planejamento estratégico. E, por fim no sexto capítulo são expostas as considerações finais extraídas através do relatório em questão

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Passados os objetivos, a justificativa e metodologia utilizada neste trabalho, neste capítulo será enfim exposta a fundamentação teórica. Sobre a fundamentação teórica, Cavalcanti, 2009, p. 71) explica: “A fundamentação teórica é importante, porque favorece a definição de contornos mais precisos da problemática a ser estudada. Serve também de revisão dos trabalhos publicados mais importantes sobre o assunto a ser pesquisado”

Entendido isso, serão abordadas as principais teorias e conceitos acerca da administração, sua história, o papel do administrador, bem como será abordado planejamento estratégico e suas fases, sendo utilizado como base teórica desse capítulo obras de autores reconhecidos e entendedores do tema, como também artigos e monografias elaborados que possam contribuir para formulação deste relatório.

2.1 ADMINISTRAÇÃO

Inicialmente, para embasar a presente pesquisa é importante falar sobre seu período histórico. Os seres humanos por todo tempo de habitação em nosso planeta, executa atividades administrativas, ainda que mais simples ou complexas que fossem. Até mesmo os homens das cavernas exerciam atividades administrativas, e que na atualidade são chamadas de logística e suprimentos. Um exemplo que se pode mencionar da administração nos primórdios, é quando um homem precisava caçar um animal de forma mais eficaz, e precisava construir uma arma, e para isso precisava de organização, controle e planejamento, ou seja, despendia de um esforço administrativo (NETO, 2018, p. 108).

Outro grande exemplo histórico relevante, e que deve ser explicitado, é sobre a construção das pirâmides do Egito. Os egípcios, para realizar essa obra, há cerca de 2.500 a.C., tiveram que se utilizar da administração, sendo os Faraós os administradores dos escravos que trabalharam nessa construção. Inclusive, o entendedor Peter Drucker, que é um dos maiores estudiosos da administração, quando perguntado sobre o maior administrador da história, este respondeu que seria aquele que construiu as pirâmides do Egito. (NETO, 2018, p. 108)

Entendido isso, é também de grande importância conceituar o que é a administração. A administração é um sistema que agrupa princípios, processos e funções, todos esses visando impulsionar situações do futuro, e o também de obter o controle de situação já vividas. Tem como finalidade a organização, a estruturação e o direcionamento dentro dos recursos empresariais, para que se obtenha os resultados planejados, evitando ao máximo, qualquer tipo de conflito entre os membros da empresa (OLIVEIRA, 2019, p. 01)

Para Jones e George (2008, p. 05) a administração pode ser conceituada da seguinte forma:

[...] a administração consiste em planejar, organizar, liderar e controlar os recursos humanos e outros recursos de modo a atingir os objetivos organizacionais de maneira efetiva e eficiente. Os recursos de uma organização incluem ativos, como pessoas e suas habilidades, know-how e conhecimento, maquinário, matérias-primas, computadores e tecnologia de informação e capital financeiro.

Ainda sobre a conceituação de administração, pode-se mencionar o entendimento de Chiavenato (2014, p. 15-17), que em sua obra, o autor leciona que a administração é: “simultaneamente uma ciência, uma tecnologia e uma arte, [...] é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar a ação organizacional, a fim de alcançar objetivos globais”.

Inclusive, para um melhor entendimento acerca das noções da administração, para que fique claro para o leitor sobre esse ponto, utiliza-se a ilustração de Chiavenato (2014, p 15) para colaborar com a presente pesquisa. Abaixo, a figura retirada da obra supramencionada.

Figura 1 - Administração como ciência, tecnologia e arte.



Fonte: CHIAVENATO, IDALBERT (2014, p. 15)

E, para contextualizar a figura acima colacionada, Chiavenato (2014, p. 15) explica:

Na ciência a administração é baseada em fundamentos científicos, estes são metodologias e teorias sobre fatos e evidências que são analisadas e testadas no cotidiano. Define o que causa, porque causa e quando causa. Quando fara andar e quando fara parar.
 Como tecnologia, a administração utiliza técnicas e ferramentas conceituais baseadas em teorias científicas, medidas através dos resultados.
 Já como a arte a administração requer que administrador faça uma leitura da situação ao todo, com intuição e abordagem criativa e inovadora e não somente resolutiva, mas principalmente para criar, mudar, inovar e transformar organizações e levá-las ao sucesso e excelência.

Além da relevância em tratar de forma minuciosa sobre o que é a administração, deve-se também falar sobre as suas características. Sobre esse ponto, Oliveira (2018, p. 08) enumera cinco principais características da administração:

- A administração é um processo dinâmico pois sempre surgem novos conhecimentos;
- É um processo social devido ser sustentada, trabalhada e desenvolvida por pessoas;
- É um processo catalisador e disseminador de conhecimentos, ideias e aprendizados;
- É ativa, criativa, complexa, coordenada, abrangente e criativa, mas é fácil porque é estruturada e logica;
- É inexata e intangível, mas é avaliável, “aquilo que não pode ser medido e avaliado não é administrável”.

Tratado sobre a administração, para complementar os estudos, também é necessário que se aborde sobre a figura do administrador. O administrador é o profissional que tem como função otimizar os resultados de uma empresa através do trabalho das pessoas que ali trabalham, seja de forma individual ou coletiva, devendo orientar a equipe, otimizar atividades, trabalhar as questões de planejamento, organização e gestão, como também deve observar os resultados obtidos. (OLIVEIRA, 2019, p. 01)

Esse profissional, deve pensar, refletir, ter novas ideias, buscas problemáticas, ou questões que possam auxiliar no desenvolvimento de conceitos e modelos de negócios que possam trazer triunfo na sua vida profissional. Deve sempre visar sobre a atualidade, buscando a todo momento transformá-la para melhor, devendo ser proativo, transformando as organizações sociais. (CHIAVENATO, 2021, p. 19)

Outro ponto importante a ser mencionado sobre a figura do administrador, é que este deve agir como se empresário fosse devendo saber decisões, visto que, não

existem as decisões impecáveis, tendo de ponderar as vantagens e desvantagens de cada escolha que realizar, devendo sempre optar pela melhor, pondo em primeiro lugar o desempenho econômico. (LACOMBE, 2008, p. 03)

Explicitado acerca da administração, trazendo principais aspectos históricos, seus conceitos e características, bem como tratado sobre a figura do administrador na empresa, passa-se ao estudo do planejamento estratégico, sendo esse o principal norteador do presente relatório.

2.2 ORIGENS E DEFINIÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para iniciar os estudos sobre o planejamento, é necessário falar um pouco sobre a sua história. As origens do planejamento estratégico, vem, das grandes guerras e do modelo militar. Alguns estrategistas notoriamente conhecidos ao longa da histórica, como Alexandre, Napoleão e Júlio César, utilizavam-se do planejamento, conduzindo os seus exércitos como num jogo de tabuleiro, trabalhando com as limitadas informações que possuíam, e com suas fortes intuições. Foi diante desse cenário que surgiram então os conceitos de estratégia, visando demonstrar as melhores formas de obter bons resultados. (KUAZAQUI, 2015, p. 12)

Logicamente, nem sempre o planejamento estratégico foi chamado dessa forma, mas sempre esteve presente na humanidade. Os seres humanos, sempre planejaram de forma estratégica, inicialmente de forma empírica, e posteriormente, de acordo com as técnicas e métodos científicos que vieram surgindo. Um dos exemplos que temos pela história sobre o planejamento, está na Bíblia, onde José do Egito salvou o Egito de sete anos de fome que foram de encontro aos sete anos de fartura. Ele planejou, de forma estratégica, como funcionaria os primeiros sete anos e depois, os outros sete anos de dificuldades. (ATLAS, 2018)

Assim como no tópico anterior foi tratada a conceituação, aqui será repetido o mesmo comportamento. A primeira definição a ser trazida para este relatório, será da palavra planejamento no dicionário de língua portuguesa Aurélio, que define esse termo como:

Ação de preparar um trabalho, ou um objetivo, de forma sistemática; planificação.

Ação ou efeito de planejar, de elaborar um plano.

Determinação das etapas, procedimentos ou meios que devem ser usados no desenvolvimento de um trabalho, festa, evento.

[Economia] Política. Desenvolvimento de projetos que buscam sanar os problemas sociais, econômicos, ou atingir certos objetivos de governo.

Seguido disso, temos a conceituação do mesmo dicionário acerca de estratégia:

Meios desenvolvidos para conseguir alguma coisa.
 Forma ardilosa que se utiliza quando se quer obter alguma coisa.
 [Por Extensão] Habilidade, astúcia, esperteza: contornou a dificuldade com estratégia.
 Coordenação militar, política, econômica e moral feita com o intuito de defender uma nação de seus possíveis invasores.
 [Militar] Arte militar de planificações de guerra.

Passadas as conceituações da língua portuguesa sobre esses termos, deve-se agregar ao trabalho os conceitos técnicos, trazidos pelos estudos da administração ao presente relatório. Sobre o planejamento, para Rezende (2008, p. 18), trata-se de um “processo dinâmico, sistêmico, coletivo, participativo e contínuo para determinação dos objetivos, estratégias e ações da organização.”

Já para Ansoff (1991), o planejamento por ser definido como um método que ordena atividades, com o intuito de alcançar objetivos e um futuro pretendido, possuindo a finalidade de analisar alternativas futuras, estudando e verificando possibilidades, onde deverá escolher uma dessas, visando diminuir erros e riscos. Ou seja, o planejamento é aquele que rege as decisões dentro das empresas, mirando nos objetivos e resultados futuros.

Já a estratégia, pode ser conceituada por Elias e Ruiz (2016, p. 03) como:

[...] definição do lugar de destino e a escolha dos caminhos básicos para se chegar até lá. É optar pela área de negócio na qual se vai trabalhar; é definir se a ênfase estará na produção ou nos serviços, no custo ou na diferenciação. Dessa forma, a estratégia deve contemplar a empresa e o seu mercado alvo. Em outras palavras, o estabelecimento da estratégia conduziria a empresa na busca por uma posição competitiva no mercado que represente uma situação favorável perante seus concorrentes

E no entendimento de Ansoff (1993) a estratégia são regras que administram a tomada de decisões de um administrador em uma empresa, devendo ditar qual será a atuação de mercado, as tecnologias a serem utilizadas e o comportamento da empresa em face da concorrência.

Mas, para que haja um melhor entendimento sobre a estratégia e a tomada de decisões que a ela está relacionada, abaixo, será colacionada a ilustração da Equipe Atlas (2018) elaborada em sua obra, com o intuito demonstrar como funciona o processo da tomada de decisões mediante estratégia.

Figura 2 – Processo de tomada de decisões por estratégia



© H. Igor Ansoff

Fonte: Equipe Atlas, 2018.

Demonstrado isso, pode-se concluir, de forma resumida, que o planejamento nada mais é do que se antecipar as ações futuras, e a estratégia é o método de deve estar presente no momento de serem tomadas decisões, essas que devem ser muito bem calculadas, e como o próprio nome já indica, devem ser decisões estratégicas, visando os benefícios e malefícios futuros.

Passado isso, no próximo tópico será abordado de forma pormenorizada sobre o planejamento estratégico, suas etapas, missão, valores e visão, e todo o conteúdo necessário para embasar a presente pesquisa.

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Conforme anteriormente demonstrado, o planejamento estratégico sempre existiu dentro da sociedade, ainda que, não fosse utilizada essa nomenclatura, mas resumidamente, se traduz na união de duas definições que visam antecipar ações futuras por meio de estratégia, observando situações já vivenciadas, com o intuito de colher bons frutos no futuro.

Mas, passado esse mero resumo, é necessário, apresentar, de forma técnica, o que é o planejamento estratégico. Para Maximiano (2000, p. 175) pode ser o

planejamento estratégico conceituado da seguinte forma: “o processo de planejamento é a ferramenta que as pessoas e organizações usam para administrar suas relações com o futuro.”

Esse mesmo autor ainda contextualiza que o processo de planejamento é definido das seguintes maneiras (MAXIMIANO, 2000, p. 175):

- Planejar é definir objetivos e resultados a serem alcançados.
- É definir meios para possibilitar a realização de resultados.
- É interferir na realidade, para passar de uma situação conhecida a outra situação desejada, dentro de um intervalo definido de tempo.
- É tomar no presente decisões que afetam o futuro, para reduzir sua incerteza.

Outra conceituação acerca do planejamento estratégico que pode-se mencionar, é que esse planejamento tem como foco medidas positivas que um empreendimento, podendo ser identificado através dessa ferramenta os pontos fortes e fracos de um lado e de outro, visando verificar quais são as ameaças e as oportunidades que cerceiam esse negócio. Inclusive, o planejamento pode ser dividido em duas formas: o formal e o informal. O primeiro, é feito sem nenhum método específico, enquanto o segundo, se utiliza de um método, onde são aplicadas técnicas específicas, e também documentado. (TEIXEIRA et. al., 2015, p. 7-8)

Explicitadas as conceituações sobre o planejamento estratégico, deve-se então falar sobre outros aspectos existentes. Sobre a função do planejamento nas empresas, existem algumas dimensões que podem ser debatidas. A primeira dimensão, versa sobre o assunto, podendo tratar sobre finanças, marketing, pesquisas, novos produtos, entre outros. Ou seja, essa primeira dimensão corresponde às funções da empresa. (OLIVEIRA, 2015, p. 1-2)

Já a segunda dimensão, se refere aos elementos, onde são definidos objetivos, estratégias, políticas, normas etc. Por sua vez, a terceira dimensão trata do tempo de planejamento, se será de um período longo, médio ou curto. A quarta dimensão, corresponde às unidades de elaboração do planejamento, podendo acontecer um planejamento corporativo, de departamentos, de produtos, entre outros. Por fim, a última dimensão é referente às características, que podem ser simples ou complexas, de qualidade ou quantidade, planejamento formal ou informal, caro ou barato, público ou confidencial. (OLIVEIRA, 2015, p. 1-2)

Interessante ressaltar também sobre a importância do planejamento estratégico. É de suma importância que as organizações implementem o

planejamento em seus negócios, visto que, através dele, é possível conhecer de suas potencialidades e oportunidades, verificando de onde virá o capital que deve ser investido. Também é possível conhecer de suas fraquezas e quais ameaças elas representam. E, além disso, também possibilita que os colaboradores da empresa possam saber o caminho que estão trilhando, podendo adotar uma postura coerente e assertiva, de acordo com os objetivos da organização. (ATLAS, 2018)

Além de demonstrar essa importância, como o estudo trata de uma pequena empresa, também é imperioso tratar dessa importância para os pequenos negócios. Nesses casos, o planejamento auxilia os gestores a prevenir problemas e encontrarem soluções, bem como, ajuda na resolução dos atuais. Também faz com que os envolvidos repensem no caminhar da empresa, referente às suas missões e expectativas. (TEIXEIRA et. al., 2015, p. 13)

Nessa mesma linha, também deve-se falar sobre eficiência, eficácia e efetividade, que são os princípios norteadores do planejamento estratégico. Para um melhor entendimento do tópico, apresenta-se uma tabela de Chiavenato (2020, p. 34) adaptada de Oliveira (p. 38)

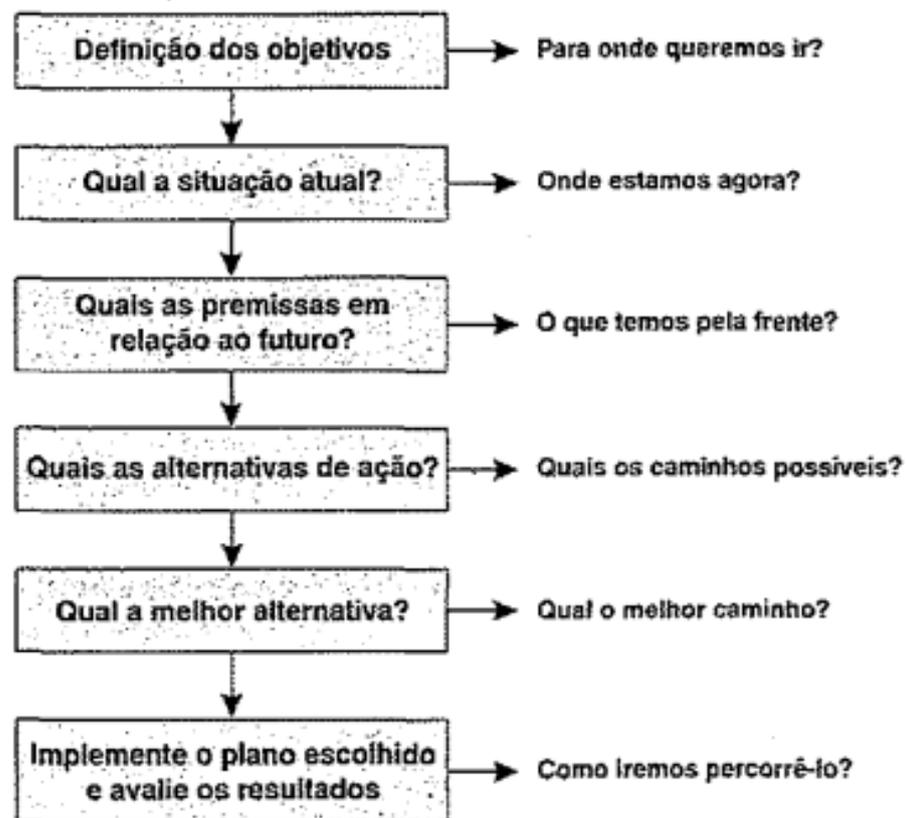
Figura 3 – Eficiência, eficácia e efetividade do Planejamento Estratégico

Eficiência é:	Eficácia é:	Efetividade é:
<ul style="list-style-type: none"> ■ Fazer as coisas da maneira adequada ■ Resolver problemas ■ Salvar recursos aplicados ■ Cumprir o dever ■ Reduzir custos 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fazer as coisas certas ■ Produzir alternativas criativas ■ Maximizar a utilização dos recursos ■ Obter resultados ■ Aumentar o lucro 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Manter-se sustentável no ambiente ■ Apresentar resultados globais positivos ao longo do tempo ■ Coordenar esforços e energias, sistematicamente

Fonte: Chiavenato (2020, p. 34)

Também sobre essa temática, este mesmo autor afirma que para fazer o planejamento é essencial que se conheça o contexto em que a organização está, o seu microambiente, suas missões, seus objetivos básicos e, os fatores que contribuem para o seu sucesso. E, para ilustrar a sua fala, também apresenta em sua obra, um esquema explicativo, a fim de clarear a sua narrativa, como pode-se verificar abaixo: (Chiavenato (2008, p. 344)

Figura 4 - Os seis passos do processo de planejamento.



Fonte: CHIAVENATO, IDALBERTO (2008, p. 344).

Tendo esses ensinamentos em vista, pode-se dizer que para iniciar um planejamento estratégico em uma organização, deve-se observar alguns pressupostos, sendo necessário especificar o ponto de partida e o objetivo a ser alcançado, cumprimento as etapas desse processo, de forma gradual.

Passado isso, a seguir, será abordado acerca das etapas e dos tipos de planejamentos estratégicos existente, sendo tratados sobre cada um deles de forma pormenorizada.

2.4 ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Tratado de forma ampla sobre o planejamento estratégico, é relevante falar sobre as etapas que devem ser observadas. De acordo com Maximiano (2000, p. 205) o planejamento estratégico pode ser dividido em cinco etapas. Deve-se iniciar a elaboração por três pilares, a análise do ambiente, a análise da situação estratégica e a análise interna. Posteriormente a isso, então se chega de fato ao planejamento estratégico, onde então serão definidos os objetivos que devem constar dentro do planejamento, e selecionar então as estratégias para que se possa então alcançar os

objetivos definidos. Para um melhor entendimento, o autor, em sua obra ilustra sua explicação:

Figura 5 – Etapas do planejamento estratégico



Fonte: MAXIMIANO (2000, p. 205).

Ainda sobre a temática, Miranda et. al (2016, p. 10-12) falam sobre as etapas que devem ser seguidas na elaboração do planejamento estratégico, e que, serão debatidas a seguir com base no artigo escrito por esses autores. Inicialmente, são elencadas as etapas da seguinte forma: (a) execução de uma análise do ambiente; (b) estabelecimento de uma diretriz organizacional; (c) formulação de uma estratégia; (d) implementação da estratégia; e (e) controle estratégico.

Sobre a execução da análise do ambiente, nesse momento deve ser monitorado o ambiente organizacional, buscando verificar os riscos e oportunidades, tanto do momento, quanto as futuras. Nas palavras dos autores acerca da temática os administradores devem compreender o propósito da análise do ambiente, reconhecer os vários níveis existentes no ambiente organizacional e entender as recomendações das normas para realizar uma análise do ambiente.” (MIRANDA et. al, 2016, p. 10)

Na segunda etapa, onde deve ser estabelecida uma diretriz organizacional, ou seja, aqui, as missões e os objetivos devem ser traçados. A missão tem como objetivo definir a razão da existência da organização, e os objetivos são definidos pelas metas.

Aqui, também deve ser tratado sobre a visão, que é o que o empreendimento quer se tornar e também expressam os valores que carregam. (MIRANDA et. al, 2016, p. 10)

Por sua vez, a terceira etapa, pode ser traduzida na formulação das estratégias. Selecionando aquelas que irão ser necessárias para alcançar as metas e objetivos estabelecidos pela organização, nesse momento, deve-se ter foco em lidar com seus concorrentes, devendo ser traçadas alternativas para obter o devido triunfo que a empresa almeja. (MIRANDA et. al, 2016, p. 11)

Já na quarta etapa do planejamento, as estratégias pensadas devem ser colocadas em prática, visto que, sem ação, as organizações não conseguirão obter os resultados esperados através dos objetivos traçados. Por fim, na última e quinta etapa, deve ser monitorado e avaliado o processo de administração estratégica, com o intuito de cada vez mais buscar por melhoramentos, e garantir que haja um funcionamento eficiente. (MIRANDA et. al, 2016, p. 12)

Explicado sobre as etapas que devem ser observadas na elaboração de um planejamento estratégico, nos próximos tópicos, ainda será falado sobre esse tema, mas serão abordadas técnicas que devem ser utilizadas no momento dessa elaboração, como a análise SWOT, missão, visão e valores, e será tratado sobre o desenvolvimento pessoal dentro do planejamento.

2.5 ANÁLISE SWOT

A análise SWOT, em português é chamada de pontos positivos, fraquezas, pontos negativos, oportunidades e ameaças. É por meio dessa análise que são verificados os pontos fortes e fracos de uma empresa, e a partir disso, são montados dois planos: o primeiro, que se refere as oportunidades, visa aproveitar os pontos forte, e o segundo, referente as ameaças, tem como objetivo reverter as fraquezas, ou preparar a organização para conviver com elas, enquanto for necessário. (ATLAS, 2018)

Também pode ser conhecida a análise SWOT como matriz FOFA, e ela pode demonstrar se a organização está muito bem ou não. Caso 80% dos dados extraídos forem positivos, significa que a empresa está muito bem. Para elaboração, é necessário que se façam alguns questionamentos, como: “tal” ponto forte auxilia a eliminar “tal” ponto fraco?; “tal” ponto forte pode eliminar com a oportunidade “tal”?; “tal ponto forte pode diminuir o impacto da ameaça “tal”? (RIZZATTI, 2015, p. 24-25)

Quando realizada a matriz SWOT, é necessário listar as oportunidades e ameaças externas, forças e fragilidades internas e quaisquer outros dados que sejam interessantes para realização da análise. Quando há esse cruzamento, é formado um quadrante. (CHIAVENATO, 2020, p. 129)

Para um melhor entendimento, serão apresentadas duas ilustrações que são de grande contribuição para o trabalho:

Figura 6 – Lista de fatores

Forças	Fragilidades	Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> ■ Competências básicas em áreas-chave ■ Recursos financeiros adequados ■ Liderança e imagem de mercado ■ Acesso a economias de escala ■ Curva de experiência em P&D 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Falta de foco no negócio ■ Instalações obsoletas ■ Ausência de competências básicas ■ Problemas operacionais internos etc. ■ Confiabilidade dos dados, planos e previsões ■ Sucessão na liderança 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mudança de hábitos do consumidor ■ Surgimento de novos mercados ■ Diversificação ■ Queda de barreiras comerciais 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mudanças de hábitos do consumidor ■ Entrada de novos concorrentes ■ Aumento das vendas de produtos substitutos ■ Novas tecnologias, serviços, ideias ■ Crise na Economia ■ Mudanças na regulamentação etc.

Fonte: Chiavenato, 2020, p. 129

Também é imperioso falar sobre os quatro quadrantes SWOT. O primeiro quadrante, sugere que a empresa utilize as oportunidades verificadas para serem aproveitadas. Já o segundo quadrante, sugere que as fragilidades identificadas impedem ou dificultam a utilização das oportunidades, e, oferece uma solução para o estado atual. Por sua vez, o terceiro quadrante deve indicar as forças que empresa deve criar para barrar as ameaças externas. E por fim, o quarto quadrante é aquele que identifica a fraqueza do empreendimento para lidar com as ameaças, sugerindo uma fase crise ou de decaída nas negociações (CHIAVENATO, 2020, p. 129-130)

Figura 7 – Quadrante matriz SWOT



Fonte: Chiavenato, 2020.

Por fim, cabe dizer que a matriz SWOT proporciona uma análise, de forma estratégica, onde possibilita que as empresas podem lidar com as tendências do mercado, as oportunidades e ameaças advindos do ambiente externo. Cabe ao estrategista, planejar as políticas que são adequadas para cada caso. A maior dificuldade dessa técnica, é reconhecer as ameaças e oportunidades, não sendo um procedimento simples, visto que, se não for realizada de forma apropriada, pode trazer resultados fatais, e por isso, a importância de ter um profissional capacitado. (CHIAVENATO, 2020, p. 130)

2.6 MISSÃO, VISÃO E VALORES

Para definir a missão, a visão e os valores de uma empresa, é algo que requer muita cautela, visto que, quando estabelecidos, devem esses elementos reger o dia a dia do empreendimento. Para definição desses elementos, não se deve focar na solução dos problemas da organização, visto que, na verdade, não são elementos que devam apenas ser definidos, mas é algo que deve ser buscado a viver dentro da empresa quando estabelecidos. (CRUZ, 2017, p. 04)

Definir a missão de uma organização, é uma das tarefas mais importantes do planejamento, a missão estabelece propósitos ou as razões para a existência dela. E para analisar a missão é preciso fazer perguntas como: (a) o que a organização está

fazendo agora; (b) qual a utilidade para os clientes; (c) em que negócio estamos?; (d) quem são os clientes? (e) quais as necessidades estamos atendendo?; e (f) que papel estamos cumprindo? (MAXIMIANO, 2000, p. 206).

Já a visão, representa o que a empresa deseja para o seu futuro, seja ele próximo ou distante. Para Oliveira (2023, p. 64) a visão pode ser conceituada da seguinte forma:

Os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Nesse contexto, a visão proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa. [...] A visão deve ser resultante do consenso e do bom senso de um grupo de líderes e não da vontade de uma pessoa.

Por fim, os valores da empresa, são os princípios morais que serão guia para a postura dos colaboradores dentro da empresa, são os elementos que irão guiar todas as atitudes e decisões todas as pessoas da organização, buscando os objetivos do empreendimento. Podem também os valores serem traduzidos como as crenças que irão definir e facilitar a participação de todos os colaboradores no desenvolvimento da missão e da visão, e, conseqüentemente, dos valores, garantindo assim, que todos que ali trabalham sejam comprometidos com a empresa. (CRUZ, 2017, p. 06)

2.7 DESENVOLVIMENTO HUMANO NO PLANEJAMENTO

Uma das principais ferramentas da organização são as pessoas, e por essa razão, que o desenvolvimento dos colaboradores de uma organização também tem sua relevância para um empreendimento, e portando, deve fazer parte do planejamento. Sobre a temática, Gil (2011, p. 121), entende:

Desenvolver pessoas não significa apenas proporcionar-lhes conhecimentos e habilidades para o adequado desempenho de suas tarefas. Significa dar-lhes a formação básica para que modifiquem antigos hábitos, desenvolvam novas atitudes e capacitem-se para aprimorar seus conhecimentos, com vista em tornarem-se melhores naquilo que fazem.

Dessa forma, quando o desenvolvimento dos colaboradores é estimulado, acaba sendo esse um benefício para a empresa, fazendo com que aconteça uma troca de competências. Quando as pessoas desenvolvem suas capacidades

individuais e transferem o seu aprendizado para o empreendimento onde trabalham, possibilitando assim, a empresa a encarar os desafios que estão por vir. (DUTRA, 2009, p.126)

3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A elaboração deste capítulo foi realizada em colaboração com a empresa Terraplanagem Schmitt, e as informações abaixo utilizadas foram fornecidas pelos próprios gestores da empresa.

3.1 RAZÃO SOCIAL E NOME FANTASIA

Segundo Campinho (2016), a razão social pode ser conceituada como sendo o elemento que identifica o empresário. Em resumo, ela funciona como um verdadeiro elo de identificação do titular da empresa em relação a comunidade em que exerce sua atividade econômica. No caso das microempresas, a razão social precisa ser denominada com o nome do proprietário, e no caso da empresa em estudo, a Terraplanagem Schmitt, é Rosimere Guesser ME, a atual proprietária.

Ainda nessa linha, Campinho (2016), debate sobre o nome fantasia, mencionado que pode ser composto pelo nome empresarial ou pela marca utilizada, sendo essa a forma que a empresa se apresenta perante a sociedade. De acordo com o cartão CNPJ da empresa, e as informações dadas pelos proprietários, o nome fantasia é denominado como “Schmitt Mão de Obra e Terraplanagem”, mas, de fato, a marca utilizada, é “Terraplanagem Schmitt”.

3.1.1 Logomarca

Sobre a logomarca, Campinho (2016) ensina: “as logomarcas consistem em um sinal característico e particularizado, cuja finalidade se traduz na apresentação dos produtos e serviços ofertados, seja de forma direta ou indireta.”

Figura 8 – Logomarca da empresa.



Fonte: Fornecida pela empresa.

Acima, pode-se observar a logotipo utilizada pela empresa, onde o elemento nominativo é composto por “Terraplanagem Schmitt”, e o elemento figurativo é representado por uma das máquinas utilizadas nos serviços prestados pela empresa em questão.

3.2 ENDEREÇO E MAPA DE LOCALIZAÇÃO

O escritório da empresa, onde são realizadas as atividades administrativas e financeiras, fica localizado na Rua. Açucena, n. 50 no bairro Jardim das Palmeiras, na cidade de Palhoça, estado de Santa Catarina. Nesse local, é onde parte dos funcionários exerce o seu labor, sendo um local utilizado apenas para as atividades documentais.

Figura 9 - Localização escritório da empresa.



R. Açucena, 50 - Jardim das Palmeiras

Palhoça - SC, 88133-700

Fonte: Google Maps, 2021.

Já o maquinário e os caminhões da empresa, ficam localizados na Rua Nereu Ramos, n. 750 no bairro Jardim das Palmeiras, cidade de Palhoça, Santa Catarina, sendo esta, a rua paralela ao escritório administrativo da empresa, a localização de ambos os locais foi pensada de forma estratégica, visando serem próximas, facilitando assim o contato entre as equipes.

A Terraplanagem Schmitt, atualmente, tem como forma jurídica o porte de Microempresa (ME), atendente muito bem suas necessidades.

3.4 HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO

O casal Laudir e Rosimere, eram proprietários de um material de construções, mas, o negócio acabou não prosperando, e se viram obrigados a fechar a loja. Todavia, não podiam ficar sem renda. O Sr. Laudir, que possuía uma grave enfermidade em sua perna, apesar de, ter conseguido sua tão sonhada aposentadoria, não conseguia arcar com todas as despesas familiares recebendo apenas um salário da Previdência Social.

A Sra. Rosimere, então, sabendo que o esposo em momentos anteriores de sua vida era um excelente negociante de imóveis, teve a ideia de montar uma empresa de Terraplanagem, visto que, para iniciar o labor, o seu marido, Sr. Laudir, poderia contribuir com os contatos que possuía, realizando assim, a prospecção dos primeiros clientes da empresa.

Assim, em 1997, foi fundada a empresa Terraplanagem Schmitt, que carrega em sua marca nominativa o sobrenome da família. A principal atividade realizada pela empresa, é a prestação de serviços de terraplanagem, como o próprio nome da marca sugere. Esse serviço serve para nivelar os terrenos, visando deixá-los em condições ideais para que se inicie uma obra sobre determinada terra, evitando assim, futuros problemas para os eventuais contratantes.

Desde o início, os filhos do Sr. Laudir e da Sra. Rosimere passaram a trabalhar na empresa, inclusive, o casal conta que os filhos não tinham o hábito de estudar, e detestavam a escola, e com a abertura da empresa, decidiram logo no início das suas vidas optarem por trabalhar, não terminando os estudos, apesar da insistência dos pais.

O filho mais novo, trabalhava com as máquinas, e o mais velho, com o caminhão. A partir daí, ambos passaram a tomar conta da gestão, tendo em vista a idade dos proprietários, e o gosto dos filhos pelo negócio.

Outro ponto importante a ser mencionado, é que o escritório da empresa apenas tem como finalidade a atuação dos funcionários na parte administrativa, desde o início, visto que, nunca foi necessário a ida dos clientes ao estabelecimento, sendo sempre contratados por telefone, e realizando a prestação de serviços no local.

Já os funcionários que trabalham com as máquinas e caminhões ficam alojados na garagem da empresa, que conta com cozinha e banheiro, para que seja disponibilizado um ambiente salubre e com qualidade de vida aos funcionários que trabalham nessa parte.

Mais tarde, em 2016, a filha mais nova do casal, passou a trabalhar também na empresa, como secretária, atuando assim, na parte administrativa da organização. Atualmente, a filha mais nova do casal é quem faz a gestão administrativa, bem como, com o auxílio de um contador, cuida das finanças e contas da empresa, e auxilia no primeiro contato com os clientes, e norteia os funcionários em atividades não referentes ao trabalho específico de terraplanagem.

Quanto as máquinas, inicialmente trabalhavam com uma máquina alugada, mas ao longo dos anos, a empresa foi crescendo e hoje já possui um patrimônio expressivo e próprio. A empresa conta com um (a) um caminhão truck; (b) um caminhão toco; (c) uma retroescavadeira; (d) uma mini escavadeira E30; (f) uma mini escavadeira E35, e (g) um carro, no modelo saveiro. As duas últimas máquinas (mini escavadeiras) foram adquiridas recentemente, visto que a procura por máquinas que pudessem trabalhar em ambientes fechados, como galpão, aumentou. O casal, ao falar da história da empresa ressaltou que, as condições climáticas, muitas vezes atrapalham os serviços de terraplanagem, que podem ser melhor prestados nos dias ensolarados.

Outro ponto da história da empresa, é que apesar de iniciarem os trabalhos em família, com o casal Laudir e Rosimere, e posteriormente com os filhos, Edilon, Eduardo e Gabriela, hoje, contam com o auxílio de dois colaboradores que não fazem parte da família, os Senhores Wellington e Júnior, que trabalham como motoristas.

Por fim, hoje a empresa encontra-se muito melhor estruturada, sempre prezando pela transparência, emitindo notas fiscais devidamente, arcando com os impostos, pagando seus funcionários nos dias referidos, e sempre realizando o pagamento dos demais custos, e claro, sempre buscando investir cada vez mais no empreendimento dessa família.

3.5 DESCRIÇÃO DOS SERVIÇOS OFERECIDOS

A Terraplanagem Schmitt, como o próprio nome da empresa sugere, oferece serviços de terraplanagem, mas atualmente, também, a fim de proporcionar uma

melhor experiência para os seus clientes, tem contado com parceiros para realizar o fornecimento de brita, ferro, areia e demais materiais necessários e que estejam ligados aos serviços de construção civil.

Sobre a terraplanagem, pode-se dizer que é uma atividade realizada na construção civil que envolve a movimentação de terra em um terreno, com o objetivo de prepará-lo para a construção de edificações, estradas, entre outros empreendimentos. Consiste na remoção, escavação, compactação, nivelamento e modelagem do terreno, de acordo com o projeto especificado. É uma etapa essencial nas obras, uma vez que é responsável por preparar o terreno para receber a construção.

Para a prestação dos serviços, a empresa utiliza-se de caminhões e máquinas, e os proprietários da empresa forneceram imagens desses equipamentos e veículos para ilustrar o presente relatório, e seja possível visualizar e ter maiores noções acerca dos serviços prestados. Além disso, serão colacionadas imagens dos serviços prestados para demonstrar a qualidade dos serviços.

Figura 11 – Foto do caminhão truck



Fonte: Fornecido pela empresa.

Esse caminhão auxilia no transporte da retroescavadeira da empresa e também de materiais como barro, areia e brita.

Figura 12 – Foto caminhão toco



Fonte: Fornecido pela empresa

Já o caminhão toco, auxilia no transporte das minis máquinas.

Figura 13 – Saveiro



Fonte: Fornecido pela empresa.

Veículo utilizado para transporte de funcionários até a obra, para auxílio de conserto nas máquinas, podendo transportar os equipamentos necessários para a manutenção de máquinas e caminhões.

Figura 14 – Foto do Retroescavadeira



Fonte: Fornecido pela empresa

A retroscavadeira é utilizada para a limpeza de terrenos maiores, e também na limpeza.

Figura 15 - Foto mini E30



Fonte: Fornecido pela empresa

Essa máquina, é utilizada para prestar serviços internos, dentro de galpões.

Figura 16 – Foto mini E35



Fonte: Fornecido pela empresa.

Essa máquina, assim como a anterior, também é utilizada para prestar serviços internos, dentro de galpões.

E, abaixo, serão expostas as imagens referentes aos serviços prestados pela empresa Terraplanagem Schmitt.

Figura 17 – Foto terreno antes da terraplanagem.



Fonte: Fornecido pela empresa.

Figura 18 – Foto do terreno após a terraplanagem.



Fonte: Fornecido pela empresa.

Figura 19 – Foto do terreno antes da terraplanagem



Fonte: Fornecido pela empresa.

Figura 20 – Foto depois da terraplanagem



Fonte: Fornecido pela empresa.

Passada as informações acerca da empresa, e demonstrado os seus equipamentos para prestação de serviços, e também demonstrados resultados obtidos pelos serviços prestados, a seguir, será abordado sobre o panorama do segmento de atuação.

3.6 PANORAMA DO SEGMENTO DE ATUAÇÃO

Sobre o segmento de atuação, a empresa Terraplanagem Schmitt atua no segmento de Construção Civil, sendo uma prestadora de serviço de terraplanagem e comercializa através do frete materiais como aterro, brita, areia e outros.

O ramo de construção civil no país tem se mostrado aquecido nos últimos anos, com um aumento significativo na construção de novos empreendimentos residências e comerciais. O setor de construção é um grande impulsionador do desenvolvimento econômico, sendo num panorama geral ou especificamente na Grande Florianópolis. Inclusive, foi realizado um estudo sobre como a Construção Civil pode desenvolver a economia brasileira, e foi chegado ao seguinte resultado:

Os investimentos em construção civil, que têm como resultado o aumento do capital fixo social, são um ingrediente importante para o desenvolvimento econômico brasileiro. **Nos últimos quatorze anos, no entanto, o desempenho setorial descendente e a substancial queda de participação da construção nos investimentos totais atestam a falta de apoio público ao setor. A construção civil é fundamental como instrumento de políticas públicas para a geração de emprego e renda, dada sua magnitude de contribuição para o crescimento econômico.** A natureza dos seus encadeamentos na economia mostra sua força potencial principalmente sobre os setores dos quais obtém seus insumos. Além disso, há fortes complementaridades e externalidades positivas entre o investimento em infra-estrutura e o crescimento econômico.

A construção civil tem um papel fundamental nos programas de investimento e no novo ciclo de crescimento que se pretende para o Brasil, pelas peculiaridades de sua cadeia produtiva, como setor de mão-de-obra intensiva, de baixo coeficiente de importação e elevados efeitos multiplicadores sobre a economia, a renda, o emprego e os tributos.

Além disso, a indústria da construção é composta por 94% de micro e pequenas empresas, que possuem baixo coeficiente técnico, e ainda empregam trabalhadores de pouca qualificação formal.

A concentração de investimentos nas atividades de construção pode ajudar a reverter o atual quadro de baixo crescimento econômico do Brasil e, também, reduzir os gargalos de infra-estrutura que prejudicam a competitividade sistêmica da economia brasileira e impedem a sustentabilidade do desenvolvimento econômico e social.

A preferência pelos investimentos em construção civil não é puramente uma questão de escolha individual por um setor de atividade, mas uma opção social que é justificada pelos ganhos econômicos e sociais correlatos. Uma

forma de incentivar o setor é a concessão de créditos a juros mais compatíveis com inversões de longa maturação.

As eventuais perdas de receitas fiscais por parte dos concedentes dos benefícios e incentivos podem ser compensadas pelo elevado efeito multiplicador de tributos do setor. **O custo de oportunidade das eventuais perdas também pode ser compensado pelas externalidades positivas associadas à oferta dos serviços de infra-estrutura sobre o sistema econômico.** (TEIXEIRA; DE CARVALHO, 2005, p. 24) (Grifo nosso)

Explicado um pouco sobre o segmento de atuação da empresa, e também apresentados dados de como esse segmento pode afetar a economia, a seguir, será tratado sobre a estrutura organizacional do empreendimento colaborador do presente estudo.

3.7 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional de uma empresa pode ser conceituada como a identificação, a análise, a ordenação e o agrupamento de atividades e recursos, que tem como objetivo alcançar resultados desejados e que foram previamente estudados por meio do planejamento estratégico de uma organização (OLIVEIRA, 2014, p. 06)

Essa estrutura pode proporcionar para uma empresa uma administração melhorada, para Oliveira (2014, p. 14-16) pode ser enumeradas as principais contribuições que uma estrutura organizacional pode apresentar:

Essas principais contribuições que as adequadas estruturas organizacionais proporcionam para a otimizada administração das empresas são:

- a) identificação das tarefas necessárias ao alcance dos objetivos estabelecidos
- b) Organização das responsabilidades e níveis de autoridade
- c) Estruturação do processo decisório ideal, incluindo o estabelecimento dos relatórios
- d) Contribuição direta para a otimização das comunicações internas e externas da empresa
- e) Estabelecimento de indicadores de desempenho compatíveis com os objetivos estabelecidos
- f) Contribuição direta para o incremento motivacional e o maior comprometimento para com os resultados esperados

Explicitado sobre o que é a estrutura organizacional, deve-se falar sobre a organização dos funcionários da empresa. A organização possui apenas seis colaboradores, devido a empresa ser pequena, o organograma é breve.

Inicialmente é composto pelos proprietários, seguindo pelos dois seus filhos mais velhos, que estão na linha de frente e são responsáveis pelo planejamento e

execução dos serviços. Posteriormente, tem-se a colaboradora que se responsabiliza pela parte administrativa e financeira. E, também, referente a prestação dos serviços, participam da organização da empresa dois outros funcionários que trabalham como motoristas.

Para melhor esclarecer acerca do tema, abaixo, uma tabela com o quadro de colaboradores.

Quadro 1 – Colaboradores da organização.

COLABORADOR	FUNÇÃO
ROSIMERE	PROPRIETÁRIA
LAUDIR	PROPRIETÁRIO
EDILON	MAQUINISTA
EDUARDO	MOTORISTA
GABRIELA	SECRETÁRIA
WELLINGTON	MOTORISTA
JÚNIOR	MOTORISTA

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Explicado isso, a seguir, será falado sobre o organograma da empresa Terraplanagem Schmitt.

3.7.1 Organograma

Antes de falar sobre o organograma da empresa em questão, é importante explicar do que se trata. O organograma se refere a uma representação gráfica da estrutura organizacional de um empreendimento, onde fica estabelecida a distribuição

das responsabilidades e autoridades pelas áreas da empresa (OLIVEIRA, 2019, p. 83).

Para Oliveira (2014, p. 146-148) existem dois tipos de organograma, o (a) linear; e (b) vertical. Sobre o organograma linear, o autor explica:

[...] a principal característica deste tipo de organograma é estruturar, resumidamente, as atividades básicas e os tipos de decisão correlacionados a cada unidade organizacional da empresa.

O organograma linear revela (Vasconcellos; Kruglianskas; Sbragia, 1984, p. 14):

- a atividade ou decisão correlacionada com uma posição ou cargo organizacional, mostrando quem participa e em que grau, quando uma atividade ou decisão deve ocorrer na empresa; e
- as relações e os tipos de autoridade que devem existir quando mais de um responsável contribui para a execução de um trabalho comum.

O organograma linear apresenta as seguintes características:

- um conjunto sintético de informações relevantes encontráveis em organogramas e manuais de organização dispostos na forma de uma matriz, com cruzamento de informações nas colunas verticais e linhas horizontais;
- um conjunto de posições e/ou cargos organizacionais a serem considerados, que constituem as colunas da matriz;
- um conjunto de responsabilidades, atividades, decisões etc. dispostas de forma que constituam as linhas da matriz; e

a principal característica deste tipo de organograma é estruturar, resumidamente, as atividades básicas e os tipos de decisão correlacionados a cada unidade organizacional da empresa.

Já sobre o organograma vertical, o mesmo autor ensina: “identifica, de forma sequencial, os diversos cargos de chefia de uma empresa, preferencialmente junto com o nome básico da unidade organizacional (departamento, seção). [...] não é muito utilizado nas empresas.”

Explicado o que é organograma, e sabendo que se trata da distribuição das responsabilidades e autoridades pelas áreas da empresa, abaixo será apresentado o organograma da empresa colaboradora do presente relatório, e a seguir, a descrição das atividades de cada área da organização.

Figura 21 – Organograma da empresa.



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Por se tratar de uma empresa familiar, o organograma se inicia com os proprietários, Sra. Rosimere e Sr. Laudir, que atualmente não exercem nenhuma função manual dentro da organização, estando apenas fiscalizando os serviços, a administração e as finanças. Depois, o organograma é seguido dos filhos mais velhos, Edilon e Eduardo, que são os principais gestores e a linha de frente do empreendimento, sendo o gestor 1 responsável pelo contato com os clientes, repassando os orçamentos e agendando todos os serviços além de também atuar na mão de obra da máquina retroescavadeira. O gestor 2 é responsável pelo levantamento dos serviços realizados, contabilizando os valores e horas diárias, repassando ao gestor 1 para que seja feita a cobrança dos clientes, além disso também executa os serviços com a mini escavadeira.

Na linha seguinte, e última, se encontra a colaboradora responsável pela parte administrativa/financeira, a filha mais nova dos proprietários, Gabriela, que é responsável pela emissão das notas fiscais, pelo monitoramento do movimento bancário, e faz o controle e pagamento dos boletos e envia os dados necessários a contabilidade. Como mão de obra, há mais dois funcionários, sendo um responsável pelos serviços com uma mini escavadeira e um motorista de caminhão que auxilia os maquinistas.

4 DIAGNÓSTICO

Neste capítulo será explanado os fatores incontrolláveis dos ambientes que envolvem a empresa, sendo o microambiente relacionado aos fornecedores, consumidores, concorrência e a legislação, além disso sobre o macroambiente que tange ao fator econômico, político, social, cultural, tecnológico, legal e demográfico.

4.1 MACROAMBIENTE

O macroambiente, refere-se ao ambiente externo da empresa. Do lado de fora da organização é onde se pode adquirir recursos, matéria prima, se realiza a venda de produtos e serviços. É importante que a empresa conheça esse ambiente, visto que, será de grande importância para determinar o seu posicionamento dentro do mercado. A partir do macroambiente é possível verificar as oportunidades e ameaças da análise SWOT. (NOGUEIRA, 2014, p. 57)

A empresa colaboradora deste relatório tem conexão direta com os fatores econômicos, socioculturais e demográficos.

Sobre a questão econômica, a Agência Brasil (2021) apresenta os seguintes dados: “Mesmo com a pandemia de covid-19 e desafios impostos por escassez e aumento nos custos do aço, a expectativa da Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC) para o crescimento do setor em 2021 subiu de 2,5% para 4%.”

Mesmo com a baixa no início da pandemia, como qualquer outra atividade, o setor de construção se recuperou rápido e impulsiona a economia de Santa Catarina. Diante disso, todos os envolvidos com esse ramo são contemplados, inclusive a Terraplanagem Schmitt.

Com o aumento da população cada vez mais se torna mais necessário novos empreendimentos para que essas pessoas possam habitar, além do fator sociocultural da necessidade de ter sua própria casa.

Tendo as noções sobre o ambiente externo da organização, a seguir, será falado sobre o seu ambiente interno.

4.2 MICROAMBIENTE

O ambiente de tarefas se trata de um segmento do macroambiente e é chamado de microambiente. Esse ambiente facilita que a organização possua uma visão completa do empreendimento, conhecendo assim as suas tarefas. (CHIAVANETO, 2021, p. 300)

No microambiente, existem as seguintes forças: os clientes, os concorrentes e os fornecedores. Essas pessoas fazem parte desse ambiente, tendo em vista a sua proximidade com a empresa. No que se refere aos clientes, eles podem ser divididos em duas categorias: (a) suspect – suposto cliente; e (b) prospect – potencial cliente; e (c) cliente – que é a pessoa que efetivamente compra (REFERÊNCIA)

Já sobre os fornecedores, eles são de grande importância dentro do microambiente, pois, influenciam em todo o negócio da organização. Se possuem altos preços, conseqüentemente, os preços da empresa também aumentaram, tendo que haver o repasse para os clientes. (REFERÊNCIA)

E por fim, os concorrentes, podem ser divididos em: (a) concorrentes diretos – empresas que oferecem o mesmo serviço ou vendem o mesmo produto, da mesma maneira e com a mesma oferta; e (b) concorrentes indiretos – também podem ser chamados de substitutos – não é o mesmo produto ou serviço, mas pode substituir, atendendo a mesma necessidade do cliente. (REFERÊNCIA)

Estudado isso, pode-se dizer que o microambiente da empresa em questão é composto pelos clientes de longa data da empresa, como os que solicitam trabalhos pontuais, as empresas com contratos longos, assim como, os fornecedores, desde o combustível dos maquinários, até os da matéria prima, e também, os concorrentes, que abaixo serão mencionados, que são concorrentes diretos, pois vendem da mesma forma, com a mesma oferta, não havendo, no momento substitutos para esse serviço.

4.2.1 Clientes

A organização Terraplanagem Schmitt atende pessoas físicas e jurídicas. Para as pessoas físicas, normalmente, as contratações são para pequenos serviços, e para as pessoas jurídicas, normalmente são para grandes obras, como os serviços de escavação, que podem levar dias para serem completamente executados.

Atualmente, a empresa conta com dois grandes contratos, da empresa PREMOLDAR, que atua na construção de galpões, tendo fechado essa parceria com a empresa estudada, os serviços mais prestados para esse cliente são os de nivelamento de terrenos e escavação de sapatas.

Outro grande contrato que a empresa possui é com a BG CONSTRUÇÃO E INCORPORAÇÃO, que atualmente está trabalhando nas obras de um grande condomínio no bairro Pedra Branca, cidade de Palhoça, estado de Santa Catarina, onde frequentemente se utiliza dos serviços de terraplanagem.

Por fim, uma outra clientela que traz bons resultados para a empresa, são os engenheiros e arquitetos. Quando contratados, por já terem a parceria com a empresa, indicam os serviços para os donos da obra, que normalmente acabando contratando os serviços.

4.2.2 Fornecedores

No quadro abaixo é apresentado os fornecedores da organização, alguns são mais frequentes que outros, pois, devido aos serviços que normalmente são mais prestados pela empresa.

Quadro 2 – Análise fornecedores.

Descrição	Nome Fornecedor	Preço	Período	Condição pagamento	Localização
Diesel	Posto Eldorado	R\$ 9.000,00	Mensal	Cheque ou dinheiro	Palhoça/SC
Óleo e filtro 2 caminhões 2 máquinas	Casa do óleo	R\$ 1.500,00	Trimestral	Boleto	Palhoça/SC
Graxa	Casa do óleo	R\$ 500,00	Bimestral	Boleto	Palhoça/SC

Pneu recapeamento cada conforme desgaste	Ita Borracharia	R\$ 800,00	Anual	Cheque ou dinheiro	Palhoça/SC
Lâmina máquina cada conforme desgaste	BR Tratores	R\$ 1.000,00	Semestral	Boleto	Palhoça/SC
Dente máquina cada conforme desgaste	BR Tratores	R\$ 45,00	Semestral	Boleto	Palhoça/SC
Bica corrida e brita	Britagem Vogelsanger	R\$ 60,00m		Boleto	Palhoça/SC
Barro	Depósito	Normalmente reaproveitado da retirada dos terrenos			Palhoça/SC
Mecânica	Mecânica Tadeu	Quando há algum problema			Palhoça/SC

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Dentre todos os fornecedores acima informados, a matéria prima para o funcionamento das máquinas e caminhões é o Diesel, porem todos eles são de grande importância para empresa, havendo, logicamente, os períodos em que é preciso dos produtos fornecidos por eles, mas, seria impossível o andamento da organização sem quaisquer um desses acima mencionados.

4.2.3 Concorrentes

No tocante aos concorrentes da Terraplanagem Schmitt, na região de Palhoça, onde a empresa fica localizada, existem mais de 30 empresas que realizam a mesma prestação de serviços. Os concorrentes mais próximos e diretos são a Terkunz Terraplanagem, Gago Terraplanagem e Fernando Escavações, Demolições e Serviços de Terraplanagem.

4.2.4 Legislação específica

A Terraplanagem Schmitt segue as legislações e normas exigidas pela categoria, contribuindo para manter o ambiente seguro. Seguindo as seguintes legislações: Resolução 307 do Conama, que estabelece diretrizes, critérios e procedimentos para a gestão dos resíduos da construção civil, a Lei Federal 9.605/98 e o Decreto nº. 6.514, de 2008, visto que, por tratar com uma atividade que pode lesar o meio ambiente, observa as normas reguladoras, visando não praticar nenhum ato ilícito que possa prejudicar o meio ambiente, evitando inclusive, envolver-se com as sanções penais e administrativas que condutas equivocadas possam acarretar.

4.3 ENTREVISTA COM O GESTOR

A presente entrevista tem como objetivo levantar informações sobre a organização Terraplanagem Schmitt, e será utilizada como base para a elaboração do presente relatório, e do Planejamento Estratégico da empresa. Devem essas informações serem colhidas, para que se tenha um ponto de partida para a realização do planejamento, e de fato, seja este um planejamento verdadeiramente estratégico.

A entrevista foi realizada ao longo do mês de abril de 2023, durante algumas conversas com o filho mais velho dos proprietários, o Sr. Eduardo, de 33 anos, ele é um dos colaboradores que atua com a mão de obra propriamente dita da empresa, possuindo cargo de linha de frente e gestor do negócio. O Sr. Eduardo, inclusive como mencionado anteriormente pelos proprietários ao narrar o início da história da empresa, largou os estudos para se dedicar a empresa, possuindo o grau de escolaridade do ensino fundamental incompleto e possui 10 anos de empresa.

A organização é gerenciada pelo Sr. Eduardo e seu irmão, Sr. Edilon, que possuem experiência de anos no ramo, devido terem criados nesse meio, pois quem inicialmente comandava a empresa era o Sr. Laudir, pai dos atuais gestores. Apesar de não possuir formação escolar conivente com cargo de administração, acredita que possui sim o conhecimento técnico necessário para estar à frente do negócio, visto que, ao longo de todo esse tempo estando à frente dos negócios da família, auxiliou no crescimento da empresa, tendo resultados cada vez mais prósperos.

Quanto a administração da empresa, apesar de os proprietários realizarem a fiscalização, o Sr. Eduardo, juntamente com o Sr. Edilon, são os gestores de fato,

ambos possuem poderes para tomada de decisões importantes dentro do empreendimento da família, sempre buscando as melhores soluções para a empresa, os melhores investimentos, bem como, sempre estão atentos as melhorias do negócio, visando proporcionar uma melhor experiência aos seus clientes no momento da prestação dos seus serviços.

A empresa, possui anos dentro do mercado da construção civil, e, em sua visão, possui missão, visão e valores, estabelecidos dentro do negócio, mas apenas, não estão documentados. Acredita o gestor que através do planejamento, isso poderá ser documentado e melhorado, assim como, acha que o planejamento estratégico tem muito o que agregar na sua empresa em outros âmbitos, como o financeiro, sendo utilizadas técnicas aprimoradas referente aos investimentos, redução de gastos, e também aplicações mais bem pensadas.

No que se refere as dificuldades da empresa, o gestor informou que o clima é o grande inimigo dos prestadores de serviços de terraplanagem, visto que, nos dias chuvosos, os terrenos acabam criando lama, o que dificulta, e muitas vezes, impossibilita a execução do serviço, além do perigo que acarreta locais íngremes. Esse problema, no momento, tem sido de certa forma combatido pelas máquinas minis, mas ainda não é o suficiente, necessitando a empresa de outras soluções. Além dessa dificuldade, o Sr. Eduardo informou que a gestão das mídias sociais vem sendo um problema, já que, no momento em que vivemos, as empresas precisam manter-se ativas nas plataformas, e que apesar de terem uma excelente clientela, e não possuírem grandes problemas na prospecção de clientes, gostaria de poder expandir ainda mais a empresa, trazendo ainda mais consumidores, e podendo ampliar o negócio.

Sobre o diferencial da empresa, o Sr. Eduardo menciona: “O nosso diferencial é a honestidade, buscamos sempre ser honestos, passando todas as informações do trabalho no momento da contratação e retirando todas as dúvidas do cliente, além disso executamos o trabalho como se fosse para nós mesmos, com toda dedicação possível. No futuro pretendemos aumentar nosso quadro de funcionários e adquirir novos maquinários, investindo com qualidade para atender cada vez melhor nossos clientes, proporcionando a eles uma experiência diferenciada dos serviços de terraplanagem, saindo do óbvio, do que nós e as demais empresas atualmente oferecem aos seus consumidores.”

A curto prazo os gestores buscam melhorar o clima organizacional, devido ser uma empresa familiar a vida pessoal acaba se misturando com a profissional e para a saúde da organização o ideal é que os colaboradores saibam separar as situações. Á médio e longo prazo acredita-se na expansão da empresa, construção de um galpão para guardar os equipamentos, investimento em novos maquinários e contratação de funcionários.

5 ANÁLISE E PROGNÓSTICO

Nesse capítulo, será apresentada a análise estratégica da organização estudada, sendo demonstrado por meio da matriz SWOT os pontos positivos e negativos da empresa, as ameaças e oportunidades. Além disso, também será trazido para o presente estudo qual será o plano de ação para pôr em prática o planejamento estratégico elaborado.

5.1 MISSÃO, VISÃO E VALORES

Uma das falhas da organização é não ter definido a missão, visão e valores. Apesar de um dos gestores mencionar que eles possuem esses três elementos na empresa, esses não restaram documentados, o que dificulta que os colaboradores possam estar dentro desses parâmetros. A autora, tratou de explicar mais acerca desse assunto ao gestor, e juntos, delineararam a missão, a visão e os valores da empresa, como pode ser observado abaixo:

Quadro 3 – Missão, visão e valores da Terraplanagem Schmitt

MISSÃO	Oferecer serviços de terraplanagem de qualidade através de relacionamentos baseados em credibilidade, confiança e satisfação. Antecipar as necessidades dos clientes, executando os serviços dentro do prazo estabelecido, resultando na satisfação e fidelização.
VISÃO	Tornar-se referência na região na área dos serviços de terraplanagem e correlacionados.
VALORES	Comprometimento, honestidade, transparência, ética, responsabilidade, profissionalismo, agilidade e credibilidade.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Estabelecido a missão, a visão e os valores da empresa, passou-se então para o trabalho na Matriz SWOT, ou também conhecida como Matriz FOFA.

5.2 ANÁLISE MATRIZ SWOT

Inicialmente, foi explicado ao gestor da empresa do que se tratava a Matriz SWOT, com base nos ensinamentos de Chiavenato (2020), que diz a matriz SWOT proporciona uma análise estratégica que permite perceber como a organização pode lidar com tendências, oportunidades, coações e ameaças provenientes do ambiente externo, utilizando suas fortalezas.

Aqui, foi realizada uma análise SWOT, onde foram divididos em quadrantes as informações encontradas.

Quadro 4 - Matriz SWOT

Ambiente Interno	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade do serviço • Profissionais qualificados • Bom atendimento ao cliente • Cartela de clientes consolidados 	<ul style="list-style-type: none"> • Baixo engajamento nas redes sociais • Altos custos • Clima organizacional familiar.
Ambiente Externo	
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Setor de construção civil em crescimento • Possibilidade de expansão 	<ul style="list-style-type: none"> • Concorrência direta

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

E esse, foi o quadrante elaborado com base nos ensinamentos obtidos através dos estudos para esse relatório, e de acordo com as informações que foram obtidas da empresa, sendo pontuados seus pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças que os cerceiam.

5.2.1 Identificação e análise dos pontos fortes

Conforme identificado através da elaboração da matriz SWOT, a empresa tem enumerado como pontos fortes a qualidade de seus serviços, os profissionais altamente qualificados e o bom atendimento aos clientes, acarretando uma cartela de fiéis clientes. Como os gestores da empresa, desde muito novos já trabalham nesse ramo, a prestação dos seus serviços, de fato, tende a ser de excelente qualidade, visto que, os anos foram seus ensinadores, tendo a equipe da empresa já vivenciado diversas situações no ramo de terraplanagem, o que faz com que tenham um vasto conhecimento da área.

E, em razão da prestação dos seus serviços serem impecáveis, isso gerou uma cartela de clientes fiéis, onde há anos já trabalham com a empresa, sejam pessoas físicas ou jurídicas, mas aqueles que tiveram a oportunidade de ter a experiência com a empresa, sempre voltam, não somente por ser um serviço muito bem prestado, mas também por conta do atendimento, onde a equipe preza pela solução de todas eventuais dúvidas, explicando todos os trabalhos que oferecem e qual é o ideal para cada tipo de situação.

5.2.2 Identificação e análise dos pontos fracos

Dentre os pontos fracos da organização, temos o baixo engajamento nas mídias sociais, os altos custos e o ambiente organizacional familiar. As redes sociais da empresa, como facebook e Instagram são negligenciadas pela empresa, não havendo uma frequência de publicações ou divulgações, o que acaba afetando na possibilidade de prospecção de novos clientes, de atingir outros públicos e também impossibilita que a empresa ganhe uma maior visibilidade na região, devendo esse ser um ponto a ser observado com estratégia e melhorado.

Quanto aos altos custos, grande maioria deles é consequência da atividade exercida, como por exemplo, os gastos com combustível das máquinas e veículos,

sendo esse um ponto a ser enfrentado. No que se refere ao clima familiar dentro do ambiente da empresa, isso acaba acontecendo, pois, os assuntos pessoais e profissionais acabam sendo misturados, o que muitas vezes acaba gerando conflitos entre os colaboradores, sendo esse um ponto importantíssimo a ser melhorado, visto que, pode afetar no bom andamento da empresa.

5.2.3 Identificação e análise das oportunidades

Em relação as oportunidades, o que se pode falar acerca desse ponto, é que atualmente, na região de Palhoça e proximidades, novas obras estão sendo iniciadas ou sendo dado andamento. Por conta da pandemia, muitas obras foram suspensas, e agora tem retornado aos trabalhos. Dessa forma, percebe-se que existem oportunidades onde a empresa possa entrar novas contratações, tanto em dar andamento naquilo que estava parado, e também iniciar novas obras.

Outra oportunidade que pode ser mencionada, é a de expansão dos negócios da família Schmitt. Ainda que tenham concorrentes, se destacam pela excelência em seus serviços, sendo o tempo de empresa um fator que aumenta sua credibilidade perante o comércio, devendo ser estudadas as possibilidades de investimento em novas máquinas, e na contratação de outros profissionais.

5.2.4 Identificação e análise das ameaças

Por fim, as ameaças identificadas, são os concorrentes diretos. Apesar de já possuírem uma cartela consolidada, no momento de prospectar novos clientes, logicamente a concorrência pode ser um óbice para o fechamento de contratos, tendo em vista que, hoje, é de muito fácil acesso realizar orçamentos por meio de aplicativo de mensagens, bem como, as redes sociais das empresas também podem ser um fator que influencia no momento da contratação, sendo esse um ponto fraco da empresa, e que pode causar prejuízos.

5.3 MATRIZ SWOT CRUZADA

A seguir, será utilizada a estratégia da análise SWOT CRUZADA, onde é a análise de como as forças e fraquezas afetam as oportunidades e ameaças.

Estratégia 1 (combinação dos pontos fortes com as oportunidades): Com o mercado de construção em expansão, tendo bons clientes, bom atendimento e bons profissionais, a expansão do negócio é previsível, tem-se como estratégia adquirir novos equipamentos para suprir a demanda do setor e com o investimento de forma objetiva o resultado parece ser bem promissor.

Estratégia 2 (combinação dos pontos fortes com as ameaças): Tendo uma cartela de clientes e oferecendo uma qualidade de serviço, uma estratégia seria oferecer uma parceria com os atuais clientes, oferecendo um valor diferenciado ou brindes em datas comemorativas para diferenciar dos concorrentes.

Estratégia 3 (combinação dos pontos fracos e oportunidades): Com o crescimento do segmento de atuação e a possibilidade de expansão combinando com o baixo engajamento nas redes sociais, é possível seguir a estratégia de alimentar mais as redes, bem como participar de ações de marketing para atrair mais clientes e chegar mais breve a expansão.

Estratégia 4 (combinação dos pontos fracos com as ameaças): Como estratégia de defesa, o ideal é blindar a empresa internamente, melhorando principalmente o clima organizacional, já que dificilmente será possível diminuir os custos e como mencionado anteriormente as redes sociais já serão mais desenvolvidas.

5.4 CINCO FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER

Para discorrer sobre as cinco forças competitivas de Porter, inicialmente, cabe entender o que são essas cinco forças. Os parâmetros para serem observadas as cinco forças de Porter são: (a) ameaça de novos entrantes; (b) poder de negociação entre comprador e vendedor; (c) poder de negociação entre fornecedor e vendedor; (e) ameaça de produtos e serviços substitutos; e (f) rivalidade entre empresas existentes.

Tendo isso em vista, será a seguir feita uma análise a partir dessa cinco forças, denominadas por Porter.

Quadro 5 – Cinco forças de Porter aplicadas

<p>NOVOS ENTRANTES (força média)</p>	<p>O segmento de terraplanagem não tem grande ameaça no que se refere a novos entrantes, visto que os custos para investir em máquinas e caminhões são altos, e a capacitação para esse tipo de serviço não é de fácil acesso.</p>
<p>PODER DOS FORNECEDORES (força baixa)</p>	<p>Os fornecedores da área de terraplanagem não possuem grande poder de negociação, tendo em vista o grande número de fornecedores na região.</p>
<p>PODER DOS COMPRADORES (força média)</p>	<p>O poder de negociação do cliente, não é tão alto nesse setor. Isso porque não existem tantas empresas que oferecem esses serviços, e tendo em vista os padrões de qualidade, e os prejuízos futuros caso não feito de forma correta, não há como negociar pedindo muita redução de preço.</p>
<p>AMEAÇA DE SUBSTITUTOS (força baixa)</p>	<p>Os serviços de terraplanagem não são facilmente substituíveis, visto que, são extremamente necessários ao iniciar uma obra. Sua falta, acarretaria diversos problemas após a obra pronta, o que resulta em prejuízos aos clientes.</p>
<p>RIVALIDADE DOS CONCORRENTES (força baixa)</p>	<p>Entre os concorrentes da terraplanagem não há grande rivalidade, tendo em vista o grande número de obras da região, onde ser impossível apenas uma empresa executar todas esses trabalhos, tendo em vista os portes da empresa da região.</p>

Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Passado isso, agora será falado sobre a técnica 5W2H, que se refere ao plano de ação do planejamento estratégico.

5.5 PLANO DE AÇÃO: 5W2H

A ferramenta 5W2H é um checklist de atividades, prazos e responsabilidades e tem como função definir o que será feito, porque, onde, quem irá fazer, quando será feito, como e quanto custará. Essas respostas vão ajudar a tornar a execução muito mais clara e efetiva (TREASY, 2015).

Essa ferramenta, serve para entender problemas ou oportunidades de melhoria, sendo utilizadas sete perguntas: (a) o que?; (b) onde?; (c) quando?; (d) por quê?; (e) quem?; (f) como?; e (g) quanto?. Dessa maneira, é possível observar de forma clara e objetiva o problema, auxiliando assim, os profissionais a tomara suas decisões de forma estratégica. (TOZZO et. al., 2022, p. 09)

Com base nisso, foi criada também uma planilha para que fosse possível aplicar a ferramenta 5W2H, como pode-se observar a seguir:

Quadro 6 - 5W2H.

5W2H						
O que?	Quem?	Onde?	Quando?	Para que?	Como?	Quanto?
Aumentar o engajamento nas redes sociais	Gabriela	Empresa	De imediato	Apresentar o serviço de forma interessante, para que haja a captação de novos clientes.	Por meio do Instagram, Facebook e Google Maps e Google Ads.	R\$ -
Melhorar o clima organizacional	Todos	Empresa	Mensalmente	Para evitar prejudicar a empresa.	Através de encontros mensais buscando resolver as questões internas.	R\$ -
Compra de maquinário	Gestores	Empresa	3 anos	Possibilidade de executar mais serviços.	Financiamento 4 anos	R\$ 300.000,00
Construção galpão/garagem	Gestores	Empresa	2 anos	Melhor estrutura e segurança para guardar os maquinários	Valor acumulado + diferença à vista.	R\$ 300.000,00

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Com o auxílio da ferramenta 5W2H foi construído o quadro acima, o qual se pode analisar os problemas ou oportunidades da organização e de que forma pode se chegar a uma resolução.

Foi constatado a necessidade de aumentar o engajamento nas redes sociais, a colaboradora Gabriela ficara responsável pela tarefa de alimentar as redes sociais de forma imediata afim de que a empresa atraia mais clientes e atinja um maior público, a princípio essa tarefa não terá nenhum custo para a empresa.

O segundo problema constatado foi o clima organizacional da empresa, devido a maioria do quadro de funcionários ser familiar pode haver conflitos maiores, misturando o pessoal com o profissional e o relacionamento precisa ser melhorado a fim de que no futuro não seja prejudicial para a organização, essa tarefa irá depender de todos os colaboradores, haverá encontros mensais que não irão gerar custos. Nesses encontros poderá ser analisado todo os conflitos que houveram ao longo do mês e buscar novas alternativas para que eles não voltem a acontecer.

Nesse mesmo quadro foi avistado duas oportunidades, sendo a primeira a compra de um novo maquinário devido a demanda do ramo e oportunidade de executar mais serviços, conseqüentemente obtendo maior lucro, porém devido ao alto custo de R\$ 300.000,00 o planejado é daqui a três anos fazer esse investimento, obtendo um valor para entrada e financiando o restante.

Por fim, há a necessidade de construção de um galpão/garagem para que os caminhões e maquinários sejam guardados com maior segurança, esse investimento também é alto, na média de R\$ 300.000,00, e está previsto para daqui 2 anos. Os gestores poderão se programar e executar o plano no período programado.

6 CONSIDERAÇÕES

O presente relatório versou especificamente sobre o Planejamento Estratégico dentro de uma empresa. Inicialmente, foram expostas as ideias gerais sobre a administração, e após foi estudado de forma pormenorizada sobre o planejamento, qual a sua importância, os pontos a serem observados, a forma de elaboração, as etapas a serem seguidas, e fora estudado sobre a matriz SWOT, as missões, visões e valores que devem ser documentadas, e sobre as estratégias a serem traçadas nesse tipo de planejamento.

A empresa Terraplanagem Schmitt, que foi a participante desse relatório, é uma empresa antiga na região de Palhoça, sendo já bastante reconhecida pelos moradores. Pelo grande tempo de empresa, totalizando 26 anos, a organização possui uma bagagem de experiência, que hoje é de grande importância para a prestação de serviços de qualidade.

Mas, ainda que a empresa se destaque em seu ramo, assim como qualquer outra organização, existem coisas a serem melhoradas, e por isso, foi realizada a proposta de um planejamento estratégico, que foi prontamente aceito pelos proprietários, gestores e colaboradores da empresa. Foram realizadas diversas conversas com a equipe, em especial os gestores, a secretária e os proprietários, para que fosse possível obter informações necessárias para a elaboração do planejamento.

De acordo com as informações extraída, foi possível então elencar os pontos fortes, fracos, verificar oportunidades e identificar ameaças. Com isso, foi elaborada a matriz SWOT, por meio de quadrantes, e após isso foi apresentada de forma detalhada acerca desses dados.

O primeiro ponto forte identificado, foi a qualidade na prestação dos serviços, o bom atendimento, a capacitação dos profissionais e a cartela de clientes consolidada. Esses pontos, devem ser mantidos, e se possível, até mesmo aprimorados, sendo investido em treinamentos para os colaboradores e novas máquinas para empresa.

Os pontos fracos observados se referem as redes sociais, o ambiente organizacional e os altos custos. Quanto as redes sociais, a secretária da empresa e filha dos proprietários, Sra. Gabriela, ficará responsável por gerir as mídias, sendo feitas publicações frequentes, seguindo as famosas “trends” da internet, a fim de atingir o maior número de pessoas possíveis. Inicialmente, não haverá custos para empresa em investir na produção de conteúdo e atingir pessoas de forma orgânica,

mas, posteriormente, deve-se pensar na possibilidade de investimento em Tráfego Pago.

Quanto o clima organizacional, a empresa deve estabelecer limites, evitando trazer os problemas do lar para o ambiente de trabalho e vice-versa. Isso evitaria diversos desgastes dos colaboradores. Já sobre os altos custos, não há muito o que se possa ser feito, visto que, esses gastos maiores são consequência da atual economia do país, não sendo algo especificamente que a empresa possa melhorar.

No tocante as oportunidades, foram verificadas, entre elas, duas importantes. A primeira delas, é referente ao grande número de obras sendo iniciadas na região e diversas outras vem que sendo retomadas. Essas são oportunidades em que a empresa deve observar, visto que, geraria mais trabalho, mais renda e claro, por se tratar de grandes obras, maior credibilidade. A oportunidade de expansão também foi identificada, visto que, a empresa está estabilizada, precisando de pequenos ajustes para se tornar ainda maior.

Por último, quanto as ameaças, essas são oferecidas pelos concorrentes, mas dando continuidade em uma boa prestação de serviços, e investindo também na divulgação dos serviços, especialmente através da internet, essa ameaça já não trará grandes prejuízos para a organização.

Com isso, pode-se concluir que a empresa, de forma geral, é muito bem estruturada, e ainda que seja um pequeno negócio, sua gestão vem sendo muito bem realizada. Conforme mencionado, toda organização possui pontos a serem melhorados e repensados, e por essa razão a elaboração do planejamento foi de grande importância para essa empresa, pode oferecer a toda equipe uma nova visão, e um novo norte a ser seguido, sendo apresentadas estratégias que contribuirão para o crescimento de todos.

Conclui-se que neste relatório os objetivos específicos foram atingidos e a ideia de apresentar um planejamento estratégico para empresa teve êxito.

O proposto foi executado e se posto o planejamento em prática, e aplicando as orientações elaboradas, a empresa tende a prosperar cada vez mais, e em breve se tornar uma organização ainda maior e muito mais reconhecida do que atualmente já é em sua região e nas proximidades.

O ideal é a empresa levar esse relatório como base para uma assessoria mais detalhada, principalmente focando na área financeira.

Essa é a importância de planejar de forma estratégica, corrige equívocos do passado e presente, e evita problemas futuros, sendo apresentadas soluções efetivas para o empreendimento.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASIL, **Indústria da construção civil deve crescer 4% este ano, prevê CBIC. Disponível em:**

<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-07/industria-da-construcao-civil-deve-crescer-4-este-ano-preve-cbic>, acesso em: 15 out. 2021.

ALVES, Elizeu Barroso. **Sistemas de informações em marketing: uma visão 360º das informações mercadológicas** – Ebook. Curitiba: InterSaberes, 2008.

ANSOFF, H. I.; DECLERCK, R. P.; HAYES, R. L. Do planejamento estratégico à administração estratégica. São Paulo: Atlas, 1981.

ANSOFF, H. Igor. Implantando a administração estratégica. São Paulo: Atlas, 1993.

ATLAS, Equipe. **Planejamento Estratégico**. Grupo GEN, 2018. E-book. ISBN 9788597021844. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597021844/>. Acesso em: 14 jun. 2023.

CAMPINHO, Sérgio, **Curso de Direito Comercial: direito de empresa**, 14 ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

CAVALCANTI, Marcelo; MOREIRA, Enzo. **Metodologia para Estudo de Caso**. 4.ed. Palhoça: UnisulVirtual, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto, **Administração Geral e Pública**, 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto, **Planejamento Estratégico - Da Intenção aos Resultados**, 4 ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2020.

CHIAVENATO, Idalberto, **Teoria Geral da Administração: Abordagens Prescritivas e Normas, Volume 1**, Ed. 7 São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Fundamentos de Administração**. Grupo GEN, 2021. E-book. ISBN 9788597027549. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597027549/>. Acesso em: 14 jun. 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento Estratégico - Da Intenção aos Resultados**. Grupo GEN, 2020. E-book. ISBN 9788597025705. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597025705/>. Acesso em: 14 jun. 2023.

CRUZ, Tadeu. **Manual de Planejamento Estratégico**. Grupo GEN, 2017. E-book. ISBN 9788597013023. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013023/>. Acesso em: 15 jun. 2023.

DA SILVA, HELDER ANTÔNIO et al. **A logomarca como signo: as funções de significação desempenhadas por uma marca**. 2016.

Elias, suellen de melo; ruiz, thafarell ricardo. O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. 2016.

GIL, Antonio Carlos, **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**, 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos, **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**,

GOMES, Mairi Catiane et al. **Planejamento estratégico na logística: etapas e estratégias para a implementação.** Sustainable Business International Journal, n. 67, 2016.

JONES, Gareth R.; GEORGE, Jennifer M. **Administração Contemporânea.** Grupo A, 2008. E-book. ISBN 9788563308863. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788563308863/>. Acesso em: 14 jun. 2023.

KUAZAQUI, Edmir. **Planejamento Estratégico.** Cengage Learning Brasil, 2015. E-book. ISBN 9788522122523. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522122523/>. Acesso em: 14 jun. 2023.

LACOMBE, Francisco José M. **Administração fácil.** 1ª.edição. Editora Saraiva, 2011. E-book. ISBN 9788502144545. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502144545/>. Acesso em: 14 jun. 2023.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria, **Fundamentos de metodologia científica**, 8. ed. São Paulo, Atlas, 2017.
MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à Administração** – 5. ed. Revista.e ampliada. – São Paulo: Atlas, 2000.

MERCADO PAGO, **MEI e ME: o que são e quais as diferenças entre eles.** Disponível em: https://conteudo.mercadopago.com.br/mei-e-me-o-que-sao-e-quais-as-diferencas-entre-eles?matt_tool=92097380&matt_word=MLB_MP_G_AO_OP_COW_SEARCH_SELL_LEAD_content-mkt&utm_medium=pom&utm_source=google&utm_campaign=content-mkt&gclid=EAIaIQobChMI06CRwfXC9AIVwB-tBh0QMgSHEAAYAiAAEgIB7_D_BwE, acesso em: 20 nov. 2021.

NETO, João Pinheiro de B. **Administração - Fundamentos da Administração - Empreendedora e Competitiva.** Grupo GEN, 2018. E-book. ISBN 9788597016284. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597016284/>. Acesso em: 14 jun. 2023.

NOGUEIRA, Cleber Suckow. **Planejamento estratégico.** Ebook. São Paulo, 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração: evolução do pensamento administrativo, instrumentos e aplicações práticas** – 1. ed. – São Paulo: Atlas, 2019.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração**. Grupo GEN, 2019. E-book. ISBN 9788597020816. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597020816/>. Acesso em: 14 jun. 2023.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estrutura organizacional: uma abordagem para resultados e competitividade**, 3ª edição. Grupo GEN, 2014. E-book. ISBN 9788522485888. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522485888/>. Acesso em: 15 jun. 2023.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 23. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

REZENDE, D. A. **Planejamento Estratégico para organizações privadas e públicas: guia prático para elaboração de projeto e plano de negócios**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

TEIXEIRA, Carlos Alberto Chagas; DANTAS, Giane Gomes Teixeira; BARRETO, Carla Alessandra. **A importância do planejamento estratégico para as pequenas empresas**. Revista eletrônica científica da FAESB, v. 1, n. 1, 2015.

TEIXEIRA, Luciene Pires; DE CARVALHO, Fátima Marília Andrade. **A construção civil como instrumento do desenvolvimento da economia brasileira**. Revista Paranaense de Desenvolvimento, n. 109, p. 9-26, 2005.

TOZZO, Maycon; DA SILVA, Vinicius Ramos Lages; SPÓSITO, Edson Alcebíades. **Planejamento Estratégico com uso das Ferramentas SWOT Cruzada, Matriz GUT e 5W2H**. Um estudo de caso em uma pizzaria. Revista FIBinova, v. 2, 2022. <https://revistas.fibbauru.br/fibinova/article/view/570/514>

TREASY, **O que é 5W2H: reduza incertezas, ganhe produtividade e aprenda como fazer um plano de ação**. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/5w2h/>, acesso em: 25 nov. 2021

APÊNDICE

Roteiro para entrevista com o gestor da Terraplanagem Schmitt

Esse questionário tem como objetivo levantar informações para auxiliar a elaboração de um relatório e **Planejamento estratégico para a empresa Terraplanagem Schmitt**.

Perguntas:

1. Nome?
2. Idade?
3. Qual sua função na empresa?
4. Qual o seu grau de instrução?
5. Tempo de empresa?
6. Você se considera preparado para atuar como proprietário/gerente desta empresa?
7. Como é administrada sua empresa?
8. A sua organização possui missão, visão e valores?
9. Você considera o Planejamento importante?
10. Atualmente você encontra alguma dificuldade para desenvolver as atividades da sua empresa?
11. Possui perspectivas futuras com relação a empresa?
12. Na sua opinião, qual é o diferencial da sua empresa em relação à concorrência?

Obrigada!