UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA

HELÓRA ALMEIDA

GESTÃO ESTRATÉGICA COMO MEIO DE TRANSIÇÃO DA TERCEIRA GERAÇÃO DA EMPRESA ALMEIDA AMBIENTAL

Palhoça

2019

HELÓRA ALMEIDA

GESTÃO ESTRATÉGICA COMO MEIO DE TRANSIÇÃO DA TERCEIRA GERAÇÃO DA EMPRESA ALMEIDA AMBIENTAL

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado no Curso de Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Profª. Janete Zanchin, Ms.

Palhoça

2019

HELÓRA ALMEIDA

GESTÃO ESTRATÉGICA COMO MEIO DE TRANSIÇÃO DA TERCEIRA GERAÇÃO DA EMPRESA ALMEIDA AMBIENTAL:

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

Palhoça, 15 de junho de 2019.

_____

Orientador: Profª. Janete Zanchin, Ms.

Universidade do Sul de Santa Catarina

_____

Profª. Janaína Baeta Neves, Ms.
Universidade do Sul de Santa Catarina

_____

Prof. Geraldo Gama Salles Filho, Esp.
Universidade do Sul de Santa Catarina

Dedico esse trabalho ao meu Pai que sempre me incentivou a seguir meus sonhos por mais inacreditáveis que pareçam. A Almeida Ambiental pela paciência ao me ensinar, pelo investimento em meus estudos e por acreditar em mim como profissional. Ao meu padrinho por ter me instruído que a dedicação forma o homem. Aos meus avós por terem criado a minha família.

Aos meus amigos pela companhia na hora do desespero. A Lei do retorno que estabelece que se recebe o que se pratica.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu pai que me inspira, diariamente, a ser a melhor versão de mim.
Aos professores que acompanharam meu desenvolvimento profissional.

“Eu não me vejo na palavra fêmea: alvo de caça conformada vítima. Prefiro queimar o mapa, traçar de novo a estrada, ver cores nas cinzas e a vida reinventar”. (TRISTE..., 2016).

RESUMO

Neste estudo, trata-se do tema gestão estratégica, cujo problema da pesquisa é o desenvolvimento do planejamento estratégico da Almeida Ambiental/SC. Dentre os objetivos estão: criar o planejamento da empresa supracitada, investigar os ambientes internos e externos, analisar as matrizes *SWOT* e Cinco Forças de Porter e formular os objetivos, metas, estratégias e planos de ação. O conjunto de objetivos e estratégias propostos pretende ajudar a empresa em três perspectivas: a primeira, ajudá-la a migrar de uma gestão familiar para a estratégica; segundo, torná-la mais competitiva e, por fim, criar bases à sucessão da segunda para a terceira geração de forma estruturada. O principal resultado da pesquisa é o plano estratégico, cujo sucesso dependerá da forma que sua implantação e implementação acontecerá.

Palavras-chave: Almeida Ambiental, gestão estratégica, planejamento estratégicas.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma da empresa Almeida Ambienal 43
Figura 2 - Indicadores da economia brasileira no ano de 2018 56
Figura 3 - Crescimento dos setores em %, de 2015 á 2018 56
Figura 4 - Comparativo de consumo de recursos por país 62
Figura 5 - A importância de selos ambientais, por país 63
Figura 6 – Crescimento da relevância do selo FSC por país 64
Figura 7 - Fluxo de trabalho da empresa Novo Ciclo 65

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Projeção de crescimento médio anual de grandes setores industriais 57
Gráfico 2 - Trajetória do PIB, de 2006-2026 57

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Análise do Ambiente Político Legal da empresa Almeida Ambiental 52
Quadro 2 -Análise do Ambiente Econômico da empresa Almeida Ambiental 60
Quadro 3 - Análise do Ambiente Sociocultural da empresa Almeida Ambiental 65
Quadro 4 - Análise do Ambiente Tecnológico da empresa Almeida Ambiental 69
Quadro 5 - FORÇA 1: Possibilidade de entrada de novos concorrentes 71
Quadro 6 - FORÇA 2: Rivalidade entre as empresas existentes no setor 72
Quadro 7 - FORÇA 3: Ameaça de produtos substitutos 72
Quadro 8 - FORÇA 4: Poder de negociação dos compradores 73
Quadro 9 - FORÇA 5: Poder de negociação dos fornecedores 73
Quadro 10 - Análise Interna, frente aos principais concorrentes da Almeida Ambiental 74
Quadro 11 - Análise SWOT da empresa Almeida Ambiental 79
Quadro 12 - Objetivos e metas, para os próximos anos da Almeida Ambiental 82
Quadro 13 - Objetivos e estratégias para os próximos anos da Almeida Ambiental 83
Quadro 14 - Plano de ações para os próximos anos da Almeida Ambiental 83
Quadro 15 - Plano de ações para o ano de 2020 da Almeida Ambiental 85
Quadro 16 - Plano de ações para o ano de 2021 da Almeida Ambiental 85
Quadro 17 - Plano de ações para o ano de 2022 da Almeida Ambiental 87

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 13
1.1 TEMA E PROBLEMA 13
1.2 OBJETIVOS 15
1.2.1 Objetivo Geral 15
1.2.2 Objetivos específicos 15
1.3 JUSTIFICATIVA 15
1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 16
1.4.1 Tipos de pesquisa 16
1.4.1.1 Quanto à aplicabilidade 17
1.4.1.2 Quanto aos objetivos 17
1.4.1.3 Classificação das pesquisas quanto à coleta de dados 18
1.4.2 Delimitação do Universo pesquisado. 18
1.4.3 Análise e interpretação dos dados 18
1.5 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO 19
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 20
2.1 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA 20
2.2 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA NO BRASIL 21
2.3 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS 23
2.4 ADMINISTRADOR 25
2.5 PLANEJAMENTO 26
2.6 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 27
2.6.1 Diagnóstico estratégico 27
2.6.1.1 Definição do negócio 28
2.6.1.2 Missão 29
2.6.1.3 Visão 29
2.6.1.4 Valores 30
2.6.2 Análises 30
2.6.2.1 Do macroambiente 30
2.6.2.1.1 Do ambiente Político-legal 31
2.6.2.1.2 Do ambiente econômico 31
2.6.2.1.3 Do ambiente Sociocultural 32
2.6.2.1.4 Do ambiente demográfico 32

2.6.2.1.5 Do ambiente tecnológico *33*
2.6.2.1.6 Do ambiente natural *33*
2.6.2.2 Do setor 34
2.6.2.3 Do Ambiente Interno 36
2.6.3 Instrumentos prescritivos e quantitativos 36
2.6.3.1 Objetivos 36
2.6.3.2 Metas 37
2.6.3.3 Estratégias 37
2.6.3.4 Plano de ação 38
2.6.3.5 Instrumentos quantitativos 38
2.6.4 Controle e avaliação 39
2.7 A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS 40
3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA 41
3.1 DADOS DA EMPRESA 41
3.2 HISTÓRICO DO SETOR E DA EMPRESA 41
3.3 PRODUTOS, SERVIÇOS, MERCADOS, CLIENTES, ESTOQUE 42
3.4 MISSÃO, VISÃO, VALORES 42
3.4.1 Missão 42
3.4.2 Visão 42
3.4.3 Valores 43
3.5 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL 43
3.6 PROCESSOS ORGANIZACIONAIS 43
3.6.1 Administração Geral 44
3.6.2 Administração de RH 44
3.6.3 Administração Financeira e de Orçamentos 44
3.6.4 Administração de Marketing 45
3.6.5 Gestão da Produção e de Operação Logística 45
3.6.6 Administração de Sistemas de Informação 46
3.6.7 Cultura Organizacional 46
3.6.8 Competências e Vulnerabilidades 47
3.6.9 Perspectivas 47
4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 48
4.1 SUMÁRIO EXECUTIVO 48

4.2 FUDAMENTOS ESTRATÉGICOS 49
4.2.1 Definição de negócio 49
4.2.2 Missão 49
4.2.3 Visão 49
4.2.4 Valores 49
4.3 ANÁLISES 49
4.3.1 Macroambiente 50
4.3.1.1 Ambiente Político-legal 50
4.3.1.2 Ambiente Econômico 55
4.3.1.3 Ambiente Sociocultural 62
4.3.1.4 Ambiente Tecnológico 67
4.3.2 Análise do Setor 70
4.3.3 Análise da Concorrência 74
4.3.4 Apresentação dos Dados da Pesquisa Descritiva 77
4.3.5 Análise *SWOT* 79
4.3.6 Objetivos e Metas 81
4.3.7 Objetivos e Estratégia 82
4.3.8 Estratégia e seu conjunto de ações 83
4.3.8.1 Planos de Ação 85
4.4 PLANO DE SENSIBILIZAÇÃO 87
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 89
REFERÊNCIAS 90
APÊNDICES 99
APÊNDICE A – Roteiro entrevista para Gestores, colaboradores, fornecedores e clientes da Almeida Ambiental 100
APÊNDICE B – Questionário para gestores da Almeida Ambiental 101
APÊNDICE C – Entrevista para colaboradores da Almeida Ambiental 102
APÊNDICE D – Entrevista para fornecedores da Almeida Ambiental 103
APÊNDICE E – Entrevista para clientes da Almeida Ambiental 104

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo, apresenta-se o tema, o problema, os objetivos e a justificativa da pesquisa, bem como a metodologia pela qual o estudo será desenvolvido.

1.1 TEMA E PROBLEMA

A história acredita que a origem da gestão estratégica surgiu com as primeiras civilizações, onde os seres humanos se organizavam de forma a garantir sua sobrevivência. Nesse sentido, os primeiros registros da gestão estratégica vem com Sun Tzu em a Arte da Guerra, cujo autor atribui seu sucesso aos cálculos e planejamentos pré batalha; “O general que perde a batalha faz apenas poucos cálculos de antemão. Assim, muitos cálculos levam à vitória e poucos cálculos a derrota.” (TZU, 2014, p. 40).

No modelo estratégico, escrito por Sun Tzu, consta que cinco grandes fatores devem ser considerados para a eficiência da estratégia. Ao traduzir esse modelo para empresas, dois fatores chamam a atenção, o céu sendo as variáveis externas incontroláveis e o comandante, sendo o líder detentor do capital intelectual.

Assim como esses dois fatores, outras variáveis são levantadas para a gestão estratégica ser eficiente. As variáveis internas entram na conta, havendo interação entre todos os setores da organização, inclusive com o ambiente no qual as empresas estão inseridas, assim como o administrador.

Além dos ensinamentos acima apresentados, ao longo dos tempos muitas instituições contribuíram com suas experiências para compor o arcabouço conceitual da administação.

A teoria da administração aponta o administrador como artista e cientista, que cria e testa estratégias para o melhor funcionamento da sua máquina. Em 1903, uma das primeiras obras administrativas foi construída por Frederick Winslow Taylor, ao criar a Administração Científica com seus quatro pilares; Planejar, preparar, executar e controlar. Nesse mesmo tempo, Jules Henri Fayol, ao desenvolver a teoria Clássica da Administração, identificou com base nas suas experiências de trabalho, as funções do administrador e a importância do setor administrativo para o bom funcionamento das empresas.

Ao longo dos séculos XIX e XX, após a Administração Cientifica de Taylor, nove outras teorias foram criadas; todas levando em consideração características, realidades e

tecnologias de cada época, porém destacando algo em comum, a necessidade do planejamento e eficiência.

A gestão estratégica surgiu dessa busca pela eficiência e ganha força a partir de 1980, tendo como base as quatro grandes funções do administrador: planejar, organizar, dirigir e controlar. Essas atribuições têm escalas diferentes nas organizações, todavia se comunicam entre si e na busca contínua de maximizar os lucros, minimizar os custos e eficácia dos resultados organizacionais.

O planejamento está diretamente relacionado aos níveis das atividades organizacionais, ou seja, estratégicas, táticas ou gerenciais e operacionais; logo, as empresas se utilizam de planejamento estratégico, o qual determina parâmetros aos demais.

O planejamento estratégico é o ato de pensar a organização e estrategizar[1] as melhores ações, levando em consideração o passado, o presente e o futuro. Por esse motivo, a gestão estratégica é cíclica, não tem fim, utiliza-se de informações de desempenho do passado como dado de análise para o futuro e com as características voláteis do mercado; um plano estratégico nunca está perfeito. (OLIVEIRA, 2018).

O planejamento é uma ferramenta essencial para os resultados pretendidos pela empresa, para sobreviver, competir e buscar resultados efetivos.

Nesse sentido, apontam-se algumas informações de estudos do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE -. A primeira delas é o estudo sobre a importância do planejamento à sobrevivência das empesas. O estudo realizado em 2012 revelou que setenta por cento das empresas familiares não resistem à morte do fundador, assim como a *PricewaterhouseCoopers* (PwC) aponta que, 88% das empresas familiares não sobrevivem após a terceira geração, pela falta de planejamento. Outro estudo realizado em 2013, apontou que 24,4% das empresas fecham as portas com menos de dois anos de existência. E esse percentual pode chegar a 50% nos estabelecimentos com menos de quatro anos (PWC, 2016).

Em 2008, foi realizada uma pesquisa pelo SEBRAE/SP (2008) com 300 micro e pequenas empresas, em que foram identificados quesitos sobre como a falta de planejamento pode afetar a competitividade e os resultados empresariais; dentre eles elencam-se: 83% não têm estratégias de segmentação de clientes, 36% não costumam acompanhar a evolução do

[1] Estrategizar = atividade interativa que ocorre nas relações entre os mais diversos atores organizacionais, proporcionando a oportunidade da comunicação, negociação e persuasão para o delineamento das estratégias. (JARZABKOWSKI, 2005, p. 216)

mercado, 45% não introduzem melhorias e inovações, 71% não têm nenhum instrumento para identificar a satisfação dos clientes.

Considerando tais premissas e que, a empresa objeto deste estudo possui como modelo de gestão o familiar e quer migrar para o estratégico, introduz-se o problema da pesquisa que consiste no desenvolvimento do planejamento estratégico à empresa Almeida Ambiental Ltda, que é de pequeno porte e atua na grande Florianópolis/SC. Ao final do estudo, o pesquisador deve responder ao seguinte questionamento: "Qual o conjunto de estratégias adequado para a empresa migrar do atual modelo de gestão ao estratégico?".

Na sequência, apresentam-se os objetivos da pesquisa.

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos são subdivididos em geral e específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

Desenvolver o planejamento estratégico para a empresa Almeida Ambiental.

1.2.2 Objetivos específicos

Dão suporte ao objetivo geral, os seguintes objetivos específicos;

- Analisar o macro e microambiente
- Analisar o ambiente interno
- Determinar os objetivos, metas e estratégias
- Criar planos de ação
- Criar um conjunto de ações à implementação do planejamento estratégico

O próximo item a ser desenvolvido se refere à relevância do estudo.

1.3 JUSTIFICATIVA

A relevância do estudo está baseada em dois pilares: O empresarial e o acadêmico.

Foi revelado pelo estudo da PWC (2016) que apenas doze por cento das empresas familiares brasileiras sobrevivem após a terceira geração. Considerando tal dado e levando em conta que a empresa Almeida Ambiental não é administrada estrategicamente, como também que no seu atual estágio passa a ser preponderante introduzir esse modelo de gestão para garantir sua competitividade e preparar a terceira geração a assumir nos próximos anos o negócio.

Percebe-se a importância desse estudo, uma vez que a transição de um modelo de gestão para outro requer uma mobilização de todos os gestores e colaboradores da empresa, no sentido de implantar e implementar as novas diretrizes de gestão.

Sendo assim, a relevância do estudo do ponto de vista empresarial se fundamenta em profissionalizar processos, criar uma nova cultura empresarial no sentido de planejar as atividades e estabelecer um conjunto de estratégias para, cada vez mais, ser competitiva e, sobretudo, angariar longevidade.

Na perspectiva acadêmica, além de ser proporcionada à pesquisadora oportunidade de colocar em prática o arcabouço conceitual estudado no curso de administração, deixa uma base de informações para futuros estudos.

O próximo item a ser desenvolvido diz respeito aos procedimentos metodológicos.

1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nessa seção serão abordadas as metodologias científicas que dão suporte ao estudo. Segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 14), a metodologia,

> em um nível aplicado, examina, descreve e avalia métodos e técnicas de pesquisa que possibilitam a coleta e o processamento de informações, visando ao encaminhamento e à resolução de problemas e/ou questões de investigação.

Partindo dos pressupostos do conceito de metodologia, na continuidade, apontam-se os tipos de pesquisa que serão utilizados para construir o estudo e os aspectos relativos à coleta e análise de dados.

1.4.1 Tipos de pesquisa

Este estudo será desenvolvido de acordo com as classificações a seguir:

1.4.1.1 Quanto à aplicabilidade

A pesquisa é aplicada, uma vez que vai gerar conhecimento, visando a uma solução prática de um problema, ou seja, a mudança de um modelo de gestão familiar para o estratégico da empresa Almeida Ambiental Ltda, como forma de implementar a competitividade e futura sucessão empresarial.

1.4.1.2 Quanto aos objetivos

No que se refere aos objetivos do estudo, a pesquisa é exploratória e descritiva.

A pesquisa exploratória oferece maior flexibilidade na hora de decidir as ferramentas a serem utilizadas. Sua característica de informações qualitativas traz informações mais ricas e precisas ao estudo e maior entendimento quanto ao objeto.

As pesquisas exploratórias têm como finalidade:

> Desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. De todos os tipos de pesquisa, estas são as que apresentam menor rigidez no planejamento. Habitualmente, envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso. Procedimentos de amostragem e técnicas quantitativas de coleta de dados não são costumeiramente aplicados nestas pesquisas. (GIL, 2008, p. 27).

Assim, a pesquisa realizará um amplo levantamento de dados sobre o tema, a partir de estudiosos relevantes da área.

As pesquisas descritivas, de acordo com Gil (2008, p. 28) têm como "objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis".

Aqui, o estudo consiste na descrição da realidade empresarial da Almeida Ambiental e as varáveis relacionadas à empresa e seu ambiente, que são variáveis macroambientais, variáveis microambientais e as internas. O estudo terá uma abordagem qualitativa, porque:

> A pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados. Parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo. (GODOY, 1995, p. 58).

1.4.1.3 Classificação das pesquisas quanto à coleta de dados

Os dados secundários utilizados na pesquisa exploratória serão extraídos de livros físicos e digitais e artigos científicos. Já, para as análises macroambientais e setoriais serão utilizadas fontes como SEBRAE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, Conjur, Câmara dos Deputados, Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística - IBOPE, Organização das Nações Unidas - ONU, Prefeitura de Florianópolis, Empresa de Pesquisa Energética, Banco Central, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Socia- BNDES, *Institute of Ecnonomic and Social Research*, Ministério da Economia, *World Wide Fund for Nature e Tetrapack*, dentre outros.

Os dados primários que, segundo Mattar (2005, p. 159), "são aqueles que ainda não foram antes coletados. Eles são pesquisados com o objetivo de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento". Dessa maneira, a coleta de dados primários da pesquisa descritiva será realizada junto aos diretores, clientes e fornecedores da AlmeidaAmbiental, por meio de uma entrevista de roteiro não estruturado.

1.4.2 Delimitação do Universo pesquisado.

O universo a ser pesquisado é a realidade empresarial Almeida Ambiental, e os dados serão levantados a partir de seus dois gestores; 20 funcionários; 10 clientes e 10 fornecedores.

A estrutura da amostra é do tipo não probabilista, cujo instrumento de coleta de dados será por meio de entrevistas semiestruturadas. De acordo com Triviños (1987, p. 146), a entrevista semiestruturada é aquela que:

> Em geral, aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante.

1.4.3 Análise e interpretação dos dados

Os dados da pesquisa serão interpretados através da análise de conteúdo, de forma qualitativa que, segundo Gibbs (2008 p. 16-17):

> […] A ideia de análise sugere algum tipo de transformação. Você começa com alguma coleta de dados qualitativos (muitas vezes, volumosa) e depois os processa

> por meio de procedimentos analíticos, até que se transformem em uma análise clara, compreensível, criteriosa, confiável e até original… os dados qualitativos são essencialmente significativos, mas, mais do que isso, mostram grande diversidade. Eles não incluem contagens e medidas, mas sim praticamente qualquer forma de comunicação humana– escrita, auditiva ou visual; por comportamento, simbolismos ou artefatos culturais.

No item a seguir está exposto como o estudo foi organizado.

1.5 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

Este relatório de estágio possui cinco capítulos, sendo que, no capítulo um, foram abordados o tema e problema deste trabalho, objetivos gerais e específicos, a justificativa e relevância do estudo e as metodologias escolhidas para sua melhor realização, tendo como objeto central a empresa Almeida Ambiental.

No segundo capítulo foi desenvolvida a fundamentação teórica da Administração estratégica; no Brasil e de maneira geral, assim como o Administrador, o planejamento estratégico e sua importância para micro e pequenas empresas, com o intuito de gerar maior entendimento sobre o tema abordado.

No terceiro capítulo, a empresa Almeida Ambiental foi estudada mais a fundo e suas características, histórico, produtos e serviços foram descritos.

No quarto capítulo foi desenvolvido o planejamento estratégico para a empresa Almeida Ambiental no período de três anos. Esse tópico trouxe os fundamentos estratégicos da empresa, as análises do ambiente externo, onde foram escolhidos os quatro principais: o Ambiente Político Legal, Ambiente Econômico, Ambiente Sociocultural e o Ambiente Tecnológico, a análise da concorrência, as ameaças e oportunidades, pontos fracos e fortes da empresa Almeida Ambiental e, por fim, foram traçados os objetivos, metas, estratégias e o plano de ação para a empresa.

No quinto e último capítulo foram desenvolvidas as considerações finais sobre o estudo e dos dados recolhidos da empresa Almeida Ambiental.

Após apresentar os procedimentos metodológicos do estudo da Almeida Ambiental, faz-se necessário reforçar a importância da gestão estratégica para que a empresa se mantenha competitiva. O planejamento e o modelo de implantação e implementação propostos nesse estudo levaram em conta a realidade da Almeida Ambiental e as barreiras administrativas criadas pelos gestores, que seguem há trinta e quatro anos um modelo de gestão familiar e sem processos definidos.

A seguir, realiza-se o embasamento teórico do tema.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

A história da administração tem um início incerto. Muitos acreditam que sua origem vem de 500 a.C com o mais antigo tratado militar, “A Arte da Guerra”, escrito por Tsu (2014), que traz o general como agente que planeja suas ações a fim de vencer a batalha; outros acreditam que sua origem está ligada ao catolicismo e à expansão do Império Romano ou até com a revolução industrial, porém o ato de administrar existe desde que se tem registros de seres humanos racionais que buscam melhorar seu dia a dia, a partir de soluções práticas.

> A história da Administração iniciou-se num tempo muito remoto, mais precisamente no ano 5.000 a .C na Suméria, quando os antigos sumerianos procuravam melhorar a maneira de resolver seus problemas práticos, exercitando assim a arte de administrar (GOMES, 2005, p. 1).

As soluções práticas utilizadas na Suméria, assim como as ações aplicadas por Sun Tsu em suas batalhas foram, em outras palavras, estratégias. Segundo o dicionário Priberam de Língua Portuguesa, estratégia é “1. Ciência das operações militares; 2. Combinação engenhosa para conseguir um fim”. (ESTRATÉGIA, [2019]).

Porém, mesmo com a grande importância da estratégia em diferentes momentos da história humana, foi em meados da década de sessenta que a estratégia virou ciência com a Escola do *Design*. Essa escola é o modelo mais influente de formação de estratégias e traz em sua essência a avaliação interna e externa da organização para a formação dos planos. “Em sua versão mais simples, a Escola do *Design* propõe um modelo de formulação de estratégias que busca atingir uma adequação entre as capacidades internas e possibilidades externas”. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 28).

O estudo da estratégia levou à criação da administração estratégica em 1980, impulsionado pelas mudanças tecnológicas, em que havia a intenção de preparar as organizações para o mercado que se tornava cada vez mais complexo e volátil.

Para compreender completamente a história da gestão estratégica, temos que voltar para 1950, momento da implementação do planejamento financeiro dentro das empresas. Segundo Gitman (2004, p. 92), “o planejamento financeiro é um aspecto importante das atividades da empresa, porque oferece orientação à direção, à coordenação e ao controle das providências tomadas pela organização para que atinja seus objetivos”.

O pensamento de sucesso naquela época não levava em consideração a eficiência, satisfação dos clientes, dos funcionários entre outras variáveis internas e externas, mas considerava o controle orçamentário; por esse motivo, em 1960, o planejamento financeiro do espaço para o planejamento em longo prazo que, por sua vez passa a "olhar" para o futuro da organização, porém sem prever mudanças. (DEGEN, 1989, apud TAVARES, 1991, p. 6).

Em 1970, as organizações passam a adotar o modelo de planejamento estratégico que, por sua vez, adapta-se ao movimento mercadológico atual e passa a analisar as mudanças do ambiente e a definir estratégias, apoiando-se no conceito de *Strengt, Weaknesses, Opportunities e Threats*, *SWOT*, criado em 1960, por Albert Humphrey.

> A grande ajuda da matriz SWOT para a elaboração das estratégias reside no cruzamento do conjunto de forças com as oportunidades e ameaças, além do cruzamento do conjunto de fraquezas com as mesmas oportunidades e ameaças. A observação dos resultados dos cruzamentos pode demonstrar o nível de preparação da organização para enfrentar o futuro desenhado e representado na matriz. (FERNANDES, 2012, p. 62).

Em 1980, o planejamento estratégico perde força, já que o mercado passa a ter um comportamento mais complexo, transitando da era de produção para a da informação e conhecimento. Com isso, as grandes mudanças mercadológicas da época dão espaço à gestão estratégica que, por sua vez, tem como objetivo unir o ato de administrar e estrategizar para promover a integração organizacional e a eficiência corporativa.

> A palavra Planejamento lembra pensar, criar, moldar ou mesmo tentar controlar o futuro da organização dentro de um horizonte estratégico. Podemos dizer que planejamento pode ser o processo formalizado para gerar resultados a partir de um sistema integrado de decisões. (PEREIRA, 2011, p. 36).

No tópico seguinte serão apresentados os aspectos relevantes da administração estratégica no Brasil.

2.2 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA NO BRASIL

Na década de trinta, durante o governo Getúlio Vargas, impulsionado pela crescente movimentação da indústria cafezeira, a administração como ciência passa a ser reconhecida no país. Foi em 1931, com a criação do Instituto de Desenvolvimento Racional do Trabalho (IDORT), que prestava consultoria para os setores públicos e privados, que a história da administração se inicia no Brasil (IDORT, 2018).

> A resposta proposta pelo IDORT era – e ainda é – Conhecimento e Gestão: antecipando-se ao que, no final do século XX, seria conhecido como a revolução da produtividade, o IDORT foi criado com o intuito de disseminar uma organização científica do trabalho. (IDORT, 2018).

Os anos de 1937 e 1938 também foram marcos para a administração nacional. Em trinta e sete foi criada a revista do serviço público, com a missão de "Disseminar conhecimento sobre a gestão de políticas públicas, estimular a reflexão e o debate e promover o desenvolvimento de servidores e sua interação com a cidadania" (REVISTA DO SERVIÇO PÚBLICO, 2007, p. 1). Editada pelo Departamento de administração do serviço público, DASP, órgão fundado oficialmente em 1938, a revista do Serviço Público abre as discussões sobre os conceitos desenvolvidos por Taylor e Fayol no Brasil, impulsionando a transformação do mercado brasileiro.

> Eram os anos 30, no Brasil, palco de grandes transformações. O Brasil se prepara para realizar o chamado ''projeto industrializador'' deixando para trás uma economia baseada fundamentalmente na agricultura. O nascente mercado interno e o apoio do Estado a este projeto proporcionada as condições para que assim fosse. (SANTIAGO, 1995, p. 12).

O departamento de administração do Serviço Público foi também o responsável pela promoção e abertura da Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP), pela Fundação Getúlio Vargas em 1952. Segundo o Conselho Federal de Administração ([2017?]), essa escola era "voltada ao estudo de princípios e métodos da organização racional do trabalho, visando à preparação de pessoal qualificado à administração pública e privada. A instituição surgiu por meio do Decreto nº 6.933, próxima ao polo dominante dos campos do poder político e econômico".

Contudo, foi apenas no dia nove de setembro de 1965, que o então presidente Humberto de Alencar Castelo Branco, aprova a lei nº 4769 que sanciona a profissão de técnico de administração, atribuindo ao profissional novos direitos e deveres. De acordo com o Conselho Federal de Administração (2015):

> No ano seguinte à regulamentação da profissão, por meio do Parecer nº 307/66, aprovado em 8 de julho de 1966, o Conselho Federal de Educação fixou o primeiro currículo mínimo do curso de Administração. Dessa forma, foram institucionalizadas, no Brasil, a profissão e a Formação de Técnico em Administração.

Apesar dessa vitória para os profissionais de administração, a constante associação com o ensino técnico, nível grau médio do sistema educativo, desvalorizava a profissão. Foi então com o decreto nº 61.934, de 22 de dezembro de 1967 que o exercício da profissão de técnico de administração foi regulamentada.

Vinte anos depois da sanção da profissão de técnico de administração, no dia 13 de junho de 1985, com a Lei nº 7.321 é alterada a nomenclatura da profissão para Administrador.

Atualmente, os números de profissionais de Administração só aumentam, muito pela crescente necessidade da realização de uma gestão estratégica para manter a competitividade das empresas. Segundo dados do Conselho Federal de Administração (2015), antes da década de 60, o Brasil possuía apenas dois cursos; Moreno (2017), por sua vez, aponta que a administração é a carreira mais procurada no país, sendo o segundo curso com maior número de matrículas, e a pesquisa ainda aponta um crescimento de 182% no número de formandos nos últimos 15 anos.

A seguir, será abordada a administração estratégica nas micro e pequenas empresas.

2.3 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Atualmente, o mercado brasileiro é dominado por micro e pequenas empresas, as quais, segundo o SEBRAE/SP (2018), correspondem a 99% dos negócios nacionais, empregando 52% dos trabalhadores com carteira assinada e representam 27% do produto interno bruto brasileiro.

> A microempresa será a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário, devidamente registrados nos órgãos competentes, que aufira em cada ano calendário, a receita bruta igual ou inferior a R$ 360.000,00. Se a receita bruta anual for superior a R$ 360.000,00 e igual ou inferior é R$ 4.800.000,00, a sociedade será enquadrada como empresa de pequeno porte. (SEBRAE, 2019).

Em contrapartida, as microempresas possuem a maior taxa de mortalidade no país, seguidas pelas pequenas empresas. Um estudo realizado pelo SEBRAE (2016) com empresas criadas em 2011/2012, traz as principais dificuldades enfrentadas por micro e pequena empresa (MPE), sendo: ‘’falta de clientes (16%), falta de capital (16%), falta de conhecimento (12%), mão de obra (10%), imposto/ tributos (10%), inadimplência (6%), concorrência (4%) e

burocracia (4%)’’, os mais citados. Ainda nessa pesquisa, 18% dos empreendedores apontaram diretamente a falta ou mal planejamento como motivo da falência.

No entendimento de Bossa (2011, p. 143), “muitas pequenas empresas optam por não se utilizar de estratégias na organização por falta de um comportamento ou visão mais ampla e abrangente a respeito das decisões estratégicas, muitas vezes por falta de um direcionamento”. Já, Oliveira (2014, p. 20) acredita que “as informações sobre os ambientes que maioria dos empresários tem são escassas e só irão perceber as mudanças ocorridas nos seus respectivos setores, quando já estão a caminho do declínio”. Godoy (2009, p. 30) explica que o Planejamento Estratégico auxilia a encontrar e focar nos fatores-chave do negócio e pontua como uma das causas para o pequeno empresário não planejar, pelo medo de conhecer suas potenciais fraquezas. Já, Pinto e Pinto (2012, p. 44) pontua que:

> Grande parte das micro e pequenas empresas não investem em planejamento e organização, e agem muitas vezes de forma despreparada, seja por falta de conhecimento, por possuírem processos incompletos, irregulares, informais; por falta de recursos financeiros e/ou por outros fatores. Assim, o planejamento estratégico apresenta-se como ferramental imprescindível para as empresas, tanto na sua criação, quanto para a sua manutenção no mercado.

A fim de alcançar a eficiência, de acordo com o Ribeiro (2016), “As empresas devem adotar o Planejamento Estratégico para implantar organização, direcionamento e controle; maximizar seus objetivos; minimizar suas deficiências e proporcionar a eficiência” e, para Souza e Qualharini (2007, p. 2), “o planejamento estratégico começa, ainda que timidamente, a ser realizado como processo contínuo de interação entre empresa e ambiente, fato justificado em parte pela complexidade, abrangência e qualificação exigidas dos empreendedores-gestores”.

> Uma das formas para que se ocorra essas transformações é a utilização de estratégias consistentes e que criem vantagens competitivas, algo quase que exclusivo a grandes corporações e que, atualmente, vem sendo descoberto pelas micro e pequenas empresas que estão visualizando a importância de se utilizar de estratégias em seu escopo de atuação. (BOSSA, 2011, p. 140).

Sendo assim, percebe-se a necessidade de implantar e implementar o planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas, a fim de torná-las mais competitivas e prontas para se adaptar à volatilidade do mercado.

Na sequência, será discutido o papel crítico dos gestores/administradores para a eficiência das organizações.

2.4 ADMINISTRADOR

O administrador, como profissional regulamentado, surge no Brasil no dia nove de setembro de 1965. Porém, foi apenas em 1989 que Henri Fayol, pensando no planejamento organizacional, descreveu suas cinco funções.

> 1. Prever: visualizar o futuro e traçar o programa de ação. 2. Organizar: constituir o duplo organismo material e social da empresa. 3. Comandar: dirigir e orientar o pessoal. 4. Coordenar: Ligar, unir, harmonizar todos os atos e todos os esforços coletivos. 5. Controlar: garantir que tudo ocorra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas. (CHIAVENATO, 2007, p. 10).

As cinco funções do administrador foram aprimoradas com a evolução dos estudos e o exercício de comando e coordenação, sendo transformados em direção. Hoje, são consideradas quatro funções do administrador, as quais Fayol (1989) frisa que as funções administrativas não devem ser exclusivas dos cargos reguladores, mas devem estar presente em todos os membros de uma organização.

> Hoje, o exercício do papel social do Administrador encontra seu lado decisivo na contribuição da profissão à formulação de um novo modelo de gestão para o País concreto, que, mais do que nunca, demanda por uma administração pública e privada competente, ágil e dinâmica. (SIQUEIRA, 2018, p. 4).

Medeiros *et al.* (2001, p. 6) ainda frisa que o administrador "não tem apenas esta função teórica, ele é responsável pela implantação de tudo que planejou e, portanto, vai ser aquele que define os programas e métodos de trabalho, avaliando os resultados e corrigindo os setores e procedimentos que estiverem com problemas".

Atualmente, a concepção mais aceita para a função do administrador é: Planejar, organizar, dirigir e controlar. Para Oliveira (2018, p. 13), "o planejamento é um processo contínuo que envolve um conjunto complexo de decisões inter-relacionadas que podem ser separadas de formas diferentes".

Maximiano (2000, p. 27), por sua vez, define Planejar como ''processo de definir objetivos, atividades e recursos''. Organização ''é o processo de definir o trabalho a ser realizado e as responsabilidades pela realização; é também o processo de distribuir os recursos disponíveis, segundo algum critério''.

Maximiano (2000, p. 27) ainda diz que direção ''execução é o processo de realizar atividades e utilizar recursos para atingir objetivos. O processo de execução envolve outros

processos, especialmente o processo de direção, para acionar os recursos que realizam as atividades’’.

Por fim, o autor conceitualiza controle como ‘’processo de assegurar a realização dos objetivos e de identificar a necessidade de modificá-los’’.

Considerando o problema e os objetivos de estudo, mais a natureza do negócio da Almeida Ambiental, aprofundar-nos-emos na função planejamento.

2.5 PLANEJAMENTO

Acompanhando os patamares das atividades organizacionais, têm-se três níveis de planejamento: o estratégico, o tático e o operacional.

> O planejamento estratégico relaciona-se com objetivos de longo prazo e com estratégias e ações para alcança-los que afetam a empresa como um todo, em quanto o planejamento tático relaciona-se a objetivos de mais curto prazo e com estratégias e ações que, geralmente, afetam somente parte da empresa. (OLIVEIRA, 2018, p. 15).

Para Chiavenato e Sapiro (2009, p. 39), “planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente que ela está atuando”.

O planejamento tático atua em determinada área da organização, fundamentando-se nas diretrizes do planejamento estratégico.

Por sua vez, o planejamento operacional é a transformação dos planos em documento escrito, com os objetivos a serem alcançados pelas áreas operacionais da organização.

> O planejamento estratégico deve ser único, pois considera a empresa como um todo; devem existir alguns poucos planejamentos táticos que congreguem as grandes atividades da empresa analisada; e também todos os planejamentos operacionais necessários para a maior facilidade da boa administração. (OLIVEIRA, 2018, p. 15).

Considerando os objetivos deste estudo, o nível de planejamento em que se dará aprofundamento e o estratégico, cujo desenvolvimento se dará na próxima seção.

2.6 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é uma ferramenta muito utilizada para promover a adaptação de empresas frente a ameaças, mantendo-as competitivas. Isso se dá, pois o planejamento faz um mapeamento detalhado do ambiente externo, interno e dos concorrentes, estabelece a missão da empresa, propósitos, estrutura e estratégias, assim como objetivos, planos de ação e instrumentos de controle.

Esse modelo cíclico faz com que o planejamento sirva de guia e ao mesmo tempo fonte de informação, pois contém o histórico e dados da organização que o aplica. Segundo Alday (2000, p. 13), "A Administração Estratégica é definida como um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente".

A metodologia do planejamento contínuo das estratégias empresariais passa por diversas etapas, descritas de forma diferente por alguns autores. Para Oliveira (2018, p. 41), "As fases básicas para elaboração e implementação do planejamento estratégico podem ser as seguintes: Fase I – Diagnóstico estratégico. Fase II- Missão da empresa. Fase III – Instrumentos prescritivos e quantitativos. Fase IV – Controle e avaliação".

Em contrapartida, Alday (2000, p. 13) divide o planejamento estratégico em cinco etapas. Sabendo disso, Lorange e Vancil (1976, tradução nossa) explicam que "cada empresa possui um planejamento estratégico, porém a formalidade do processo varia grandemente de empresa para empresa".

A par disso e ciente de que na literatura são encontradas várias concepções das etapas e metodologias do planejamento estratégico, como a metodologia de Oliveira (2018), metodologia de Barney e Herterly (2017) e a metodologia de Chiavenato (2003), usaremos a metodologia de Oliveira (2018) adaptada, como referência para conhecer melhor o planejamento estratégico por suas etapas.

2.6.1 Diagnóstico estratégico

A primeira etapa do planejamento estratégico, chamado de diagnóstico estratégico, diz respeito ao entendimento da posição atual da empresa que leva em conta os objetivos, missão, visão, valores, realidade interna e externa, em conjunto com uma análise dos concorrentes da empresa para realizar o diagnóstico. Para Rojo e Couto (2008, p. 72), "o

diagnóstico estratégico consiste na primeira fase de um planejamento estratégico, onde se determina como está a organização".

Oliveira (2018, p. 42) comenta que a etapa do diagnóstico "deve-se determinar 'como se esta'. Essa fase é realizada através de pessoas representativas das varias informações que analisam e verificam todos os aspectos inerentes à realidade externa e interna da empresa". O autor, Oliveira (2018, p. 49), ainda explica que a primeira etapa do planejamento estratégico, o diagnóstico estratégico, deve coletar o maior número de informações de forma impessoal para não prejudicar o planejamento no futuro.

> O diagnóstico estratégico pode ser comparado a um radar digital ligado 24 horas por dia, sempre pronto a captar e manter atualizado o conhecimento da empresa em relação ao ambiente e a si própria, visando identificar e monitorar permanentemente as variáveis competitivas que afetam a sua performance. (ANDION; FAVA, 2002, p. 28).

A fim de gerar maior entendimento sobre os fundamentos básicos do diagnóstico estratégico, o tópico a que se refere será dividido em quatro partes, começando pela definição do negócio, seguido da missão, visão e valores.

2.6.1.1 Definição do negócio

A definição do negócio de uma organização está relacionada ao seu motivo de ser, sua essência ou qual valor agregado aos produtos ou serviços que entrega. Maximiano (2000, p.187) explica que "A definição de um negócio ou missão procura fornecer orientação para os funcionários e esclarecer para a sociedade qual o propósito da organização".

Para Fernandes e Berton (2012, p. 21), "a definição de negócio sinaliza, ainda, as principais atividades que uma empresa desenvolve". O autor ainda recomenda para sua definição, que se "pense no negócio com os olhos de concorrência ampliada e produtos substitutos; Pense não só no produto, mas nos serviços que ele presta ao cliente; Pense não só no produto, mas no uso do produto pelo cliente; Pense no produto como um meio para satisfazer o cliente". Kotler (1998, p. 78) acrescenta que "produtos são transitórios, mas as necessidades básicas e os grupos de consumidores permanecem para sempre".

> Em resumo, a definição do negócio, os objetivos e as estratégias funcionais (decisões sobre: o marketing mix, sobre as estratégias de manufatura, política de distribuição, políticas e 'programas de pesquisa e desenvolvimento, etc.) são os elementos chaves da estratégia do negócio, sendo que a definição do negócio é, ou deveria ser o ponto de partida da formulação da estratégia. (LEME, 1998, p. 53).

No item a seguir será abordada a missão organizacional.

2.6.1.2 Missão

A missão, diferente da visão que reflete o que a empresa quer ser, é na verdade o motivo pelo qual a empresa existe, sua razão; Oliveira (2018, p. 50) acrescenta que a missão reflete em quem são os clientes, quais os produtos e serviços ofertados. Chiavenato (2003, p. 58) assinala que "a missão é o elemento que traduz as responsabilidades e pretensões da organização junto ao ambiente e define o 'negócio', delimitando o seu ambiente de atuação".

Barney e Hesterly (2017, p. 5), por sua vez, dizem que "A missão de uma empresa é seu propósito de longo prazo. Missões definem tanto o que a empresa aspira ser em longo prazo como o que ela quer evitar nesse ínterim".

Maximiano (2000, p.186) "A missão é um tipo particular de objetivo, normalmente definida como objetivo geral. A missão indica o papel ou função que a organização pretende cumprir na sociedade e o tipo de negócio no qual pretende concentrar-se".

A seguir, retrata-se a visão da organização.

2.6.1.3 Visão

A visão de uma organização corresponde ao que ela quer ser, podendo esse objetivo ser em longo ou curto prazo. Costa (2007) descreve a visão como "um conceito operacional muito preciso que procura descrever a autoimagem da organização: como ela se vê, ou melhor, como ela gostaria de se ver no futuro". Para Oliveira (2018, p. 42), "a visão é considerada os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla". Scorsolini-Comim (2012, p. 329) pontua que:

> A visão evoca o lugar aonde a organização pretende chegar, assemelhando-se a uma meta, em sentido de maior alcance. Metas são para ser cumpridas em determinados prazos, mas as visões são para ser perseguidas com afinco por todas as pessoas que corporificam a organização.

Para o planejamento estratégico a visão funciona como suporte às estratégias a serem formuladas. No tópico a seguir, tratar-se-á sobre os valores empresariais.

2.6.1.4 Valores

Os valores de uma organização são os princípios morais e éticos em que ela acredita. Em outras palavras, são os guias das tomadas de decisão e ações cotidianas. Quando difundidos corretamente, tornam-se a cultura da organização.

Scorsolini-Comim (2012, p.330) acredita que os valores devam responder as perguntas: "que elas consideram como importante? Quais os seus princípios? Em quais aspectos estão pautados o seu trabalho e a sua intervenção?". Para Costa (2007), "valores são características, virtudes, qualidades da organização que podem ser objeto de avaliação, como se estivessem em uma escala, com gradação entre avaliações extremas".

> Valores representam o conjunto dos princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação a todas as suas principais decisões. Na prática, os valores consolidam a personalidade da empresa, e proporcionam sustentação para a suas políticas, ou seja, o que dever ser decidido e operacionalizado. (OLIVEIRA, 2018, p. 43).

Na sequência, apresenta-se um conjunto de informações referentes às análises na perspectiva da construção do planejamento estratégico, que são as macroambientais, as setoriais e as e as internas.

2.6.2 Análises

2.6.2.1 Do macroambiente

A análise externa corresponde a tudo que seja avulso à organização e incontrolável. Considerando o modelo criado por Albert Humphrey, na década de 60, a análise externa é referente às letras O e T da sigla *SWOT*, de origem inglesa *Opportunities*, significando oportunidades e, *Threats*, ameaças.

Estrada e Almeida (2007, p. 159) dizem que "a análise do ambiente externo consiste no diagnóstico das oportunidades e ameaças que a organização poderá encontrar ao procurar a realização de sua Visão de Futuro"; os autores ainda sugerem que as organizações mapeiem todas as variáveis externas que considerem relevantes, para evitar um trabalho complexo. Cobra (2009, p. 346) ressalta que "o controle das forças ambientais não significa impedir que elas possam agir sobre o negócio da empresa, significa, isso sim, monitorar sua ação e minimizar seu impacto".

> Os elementos que precisam ser investigados, no ambiente externo, podem ser, por exemplo: volumes atuais e futuros de demanda de mercado; consumidores; clientes; público a ser atendido; leis e regulamentações; concorrentes; organizações externas que têm algum interesse na instituição; fontes externas de suprimento de recursos – materiais, matéria-prima, recursos humanos, financeiros ou tecnológicos; parceiros reais ou potenciais; opinião pública; governo e suas agências reguladoras; sindicatos ou outras associações; ONGs. (COSTA, 2007).

Para Kotler (2000, p. 37), o macro ambiente é formado por seis componentes, sendo eles: o ambiente político-legal, ambiente econômico, ambiente sociocultural, demográfico, ambiente tecnológico e ambiente natural. Segundo o autor, esses ambientes têm grande impacto no mercado, por isso aprofundaremos cada ambiente separadamente.

2.6.2.1.1 Do ambiente Político-legal

Peter, Kroll e Parnell (2000, p. 370) disserta que todos os países possuem normas, leis e acordos formais próprios que afetam seus negócios e moldam sua sociedade.

Falando do ambiente Político-legal, Kotler (1998, p. 153) afirma que "este ambiente é composto por leis, órgãos governamentais e grupos de pressão que influenciam e limitam várias organizações e indivíduos em sociedade. Às vezes, essas leis também criam oportunidades para as empresas".

> A empresa está inserida num contexto de leis, regulamentações, pressões de grupos de interesse que afetam diretamente as decisões de marketing. As leis e regulamentações estão presentes no dia-a-dia das atividades, estabelecendo dispositivos legais específicos relacionados às atividades, como por exemplo, higiene e segurança de alimentos, embalagem, validade dos produtos, proteção das marcas e patentes, direto do consumidor, entre muitas outras. (HONORATO, 2004, p. 42).

As informações levantadas que dizem respeito ao ambiente econômico serão expostas a seguir.

2.6.2.1.2 Do ambiente econômico

Kotler (1998, p. 149) afirma que, além de pessoas, o mercado exige poder de compra, o qual é atingido diretamente pelo ambiente econômico. Pinho (2001, p.28) caracteriza esse ambiente pela inflação, recessão, o câmbio e as taxas de juros elevadas como principal agente de mudança sobre o comportamento do consumidor.

> A situação econômico-financeira do país reflete-se não só na empresa, como também no consumidor. Moeda desvalorizada, excesso de tributação, juros altos, entre outros, fazem parte do panorama econômico das empresas brasileiras, agindo diretamente no mercado, influindo na redução do poder de compra do consumidor e fazendo com que as empresas busquem alternativas para reduzir o impacto sobre o seu negócio. (HONORATO, 2004, p. 40).

Cobra (2009, p. 346) acrescenta que "a empresa não pode controlar a economia, mas é preciso controlar o efeito dela sobre as ações de mercado. Dispor de informações econômicas atualizadas e tendências pode inibir investimentos inadequados aos desafios do momento".

O próximo ambiente a ser abordado é o da análise sociocultural.

2.6.2.1.3 Do ambiente Sociocultural

As diversas sociedades pelo mundo possuem características, hábitos, língua e costumes distintos, o que caracteriza sua cultura. Kotler (1998, p. 155) pontua que "A sociedade em que as pessoas se desenvolvem moldam suas crenças, valores e normas. As pessoas absorvem, quase inconscientemente, uma visão de mundo que define seu relacionamento consigo mesmas, com os outros e com o universe".

Pinho (2001, p. 28) acrescenta que "Cada grupo social tem também seu estilo de vida próprio, valores e convenções que a empresa deve conhecer e saber interpretar para adequar seus produtos às exigências do consumidor".

> O ambiente sociocultural constituiu-se em um dos mais importa tentes, pois fornece dados sobre a situação econômica do país, estado ou região onde a empresa atua. Entre seus principais fatores, estão distribuição geográfica, mobilidade territorial e distribuição de população por sexo, idade, renda, condição social, entre outros. (HONORATO, 2004, p. 44).

A seguir, descreve-se o ambiente demográfico.

2.6.2.1.4 Do ambiente demográfico

A primeira influência do macroambiente é a demográfica, que corresponde às mudanças da população. As empresas têm que se manterem atentas à distribuição etária, taxa de crescimento populacional, tamanho das famílias, distribuição populacional por sexo, entre outras variáveis.

Pinho (2001, p. 28) acrescenta que “os fatores demográficos fornecem os dados sobre o número de consumidores potenciais para um produto ou serviço, sua distribuição territorial e sua composição por sexo, idade, classe social, religião entre outras”. Para Cobra (2009, p. 346), “as variáveis demográficas sinalizam expectativas e estilos de vida”.

Kotler (1998, p. 146) sinaliza que a primeira força do macroambiente é a demográfica, pois as pessoas representam o mercado, e divide essa força ambiental em sete grupos: Crescimento da população mundial; Componente etário da população; Mercados étnicos; Grupos educacionais; Padrões de moradia; Mudanças geográficas da população; Mudança de um mercado de massa para micro mercados.

Entender o macroambiente ligado às pessoas dá ao administrador mais informações para minimizar os potenciais impactos causados por esse grupo.

Na sequência, os fundamentos do ambiente tecnológico são relatados.

2.6.2.1.5 Do ambiente tecnológico

Os fatores tecnológicos são muito importantes à adaptação das empresas frente ao mercado; Honorato (2004, p. 46) explica por que “a tecnologia é um fator-chave para o futuro das empresas. A cada dia que passa nos deparamos com uma corrida sem precedentes na busca de conhecimentos científicos, invenções e inovações”.

Cobra (2009, p. 346) acrescenta que “as inovações tecnológicas muito rápidas podem estar tornando obsoleta uma linha de produtos, de importância para os negócios da empresa. Investir em tecnologia exige recursos e acessos adequados”.

Kotler (1998, p. 152) introduz o ambiente tecnológico, explicando que a tecnologia é uma das forças mais intensas que age sobre a vida das pessoas. O autor ressalta quatro tendências a serem percebidas com frequência para minimizar os impactos: “Aceleração do passo na mudança tecnológica; Oportunidades ilimitadas de inovação; Variação dos orçamentos de pesquisa e desenvolvimento e Crescimento da legislação sobre as mudanças tecnológicas”.

Outro ambiente importante de análise é o natural, que será abordado em seguida.

2.6.2.1.6 Do ambiente natural

A análise do ambiente natural está diretamente ligada às questões ambientais. Honorato (2004, p. 46) cita que “a preservação do meio ambiente tem sido uma preocupação

constante em todo o planeta, pois não podemos aceitar passivamente a destruição da natureza em prol do progresso. Todos precisam fazer algo para colaborar com a preservação do planeta".

Kotler (1998, p. 150) acrescenta que o ambiente natural leva em conta a escassez de matérias-primas, custos energéticos, a poluição e o papel do governo em relação à proteção ambiental, como questões a serem observadas pelas empresas.

Por fim, Cardoso e Meneses (2017, p. 4) classificam a análise como "os recursos naturais que os profissionais de marketing usam como subsídios ou que são afetados pelas atividades de marketing".

Depois de apresentar as informações sobre as variáveis de análise, o tópico seguinte trata das análises relativas ao setor.

2.6.2.2 Do setor

A análise do setor é de tamanha importância para entender sua atratividade e potenciais mudanças. Oliveira (2018, p. 80) aponta os aspectos a se considerar, sendo eles: "tamanho; tendências e perspectivas; tipos de produto e serviço; causas de crescimento e possíveis consequências; necessidades básicas identificadas e oportunidades de que a empresa poderá usufruir".

Peter, Kroll e Parnell (2000, p. 380) descreve o ambiente setorial como "Complicado pelo potencial de ligações entre forças competitivas domésticas e internacionais". O autor ainda acrescenta que:

> O propósito é modificar as operações da empresa para que ela possa se defender melhor das ameaças e capitalizar as oportunidades. É importante lembrar, com relação a isso, que a análise ambiental – tanto no nível macroambiental quando no nível setorial – não se restringe ao passado e ao presente; a alta administração também precisa estimar tendências ambientais futuras. (PETER; KROLL; PARNELL, 2000, p. 346).

Nesse tópico, é imprescindível a presença do professor e autor Michael E. Porter que, no final da década de setenta, cria o conceito das cinco forças competitivas que atuam diretamente no setor. Porter (1999, p. 95):

> A estrutura de um setor está incorporada em cinco forças competitivas que determinas, em conjunto, a rentabilidade setorial: O poder dos compradores; O poder dos fornecedores; A ameaça de novos entrantes; A ameaça de produtos substitutos; e A rivalidade entre os atuais concorrentes.

O poder dos compradores é explicado por Peter, Kroll e Parnell (2000, p. 67) da seguinte forma: “Os compradores dos insumos de um setor podem diminuir a lucratividade daquele setor negociando uma qualidade mais alta ou mais serviços e colocando uma empresa contra outra”.

O poder dos fornecedores por sua vez:

> Fornecedores podem comprimir a lucratividade de um setor incapaz de repassar os aumentos de custos a seus próprios preços. As condições que tornam os fornecedores poderosos basicamente espelham aquelas que tornam os compradores poderosos. (PETER; KROLL; PARNELL, 2000, p. 68).

Peter, Kroll e Parnell (2000, p. 60) exemplifica a ameaça de novos entrantes: “medida que um setor recebe novos concorrentes, sua capacidade produtiva aumenta. A não ser que o mercado esteja crescendo rapidamente, uma nova entrada intensifica a luta por fatias de mercado, reduzindo assim os preços e diminuindo a lucratividade do setor”.

Ameaça de produtos substitutos:

> As empresas de um setor podem estar concorrendo com empresas de outros setores que fabricam produtos substitutos, que representam alternativas satisfatórias ás necessidades semelhantes dos consumidores, mas diferem em características especificas. Os substitutos estabelecem um teto para os preços que as empresas podem cobrar... Em contraste a isso, as empresas que fabricam produtos que não têm substitutos tendem a ser mais lucrativas. (PETER; KROLL; PARNELL, 2000, p. 67).

A rivalidade entre os atuais concorrentes:

> A concorrência intensifica-se quando uma ou mais empresas de um setor detectam a oportunidade de melhorar sua posição, ou sentem uma pressão competitiva das outras. Essa competição manifesta-se na forma de cortes de preços, batalhas publicitarias, introdução de novos produtos ou reformulação dos já existentes e melhorias no atendimento aos clientes e nas garantias. (PETER; KROLL; PARNELL, 2000, p. 40).

Porter (1999) ainda explica que o impacto das cinco forças varia de setor para setor, podendo sofrer mudanças ao longo do tempo, impactando mais na organização, ou menos.

Na próxima seção será abordado o microambiente.

2.6.2.3 Do Ambiente Interno

Contrariamente à análise externa, a análise interna de uma organização trata da empresa e não do seu meio. As variáveis internas são controláveis e, por sua vez, correspondem às letras S e W da sigla *SWOT* e trata das forças e fraquezas organizacionais. Peter, Kroll e Parnell (2000, p. 85) acrescenta que "esse passo do processo estratégico – estabelecer missão e os objetivos da organização – exige que o administrador determine a orientação que a empresa deve tomar dentro do seu ambiente externo".

Na análise do ambiente interno, também são importantes a caracterização e o mapeamento dos processos da empresa, a identificação de problemas e análise de relações para futura definição dos projetos de melhorias (MULLER, 2003, p. 63). Além dessas variáveis, faz-se necessária a análise do capital, capacidade de investimento, capacidade produtiva, clima, tendências e setores da organização.

> A análise interna tem por finalidade colocar em evidência as qualidades e deficiências da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa devem ser determinados, principalmente, diante da atual posição de seus produtos ou serviços versus segmentos de mercado. (OLIVEIRA, 2018, p. 82).

Após finalizar o entendimento das análises externa e interna do setor, no tópico a seguir são retratados os instrumentos prescritivos e quantitativos.

2.6.3 Instrumentos prescritivos e quantitativos

A terceira etapa do planejamento estratégico é a do "como". Como alcançar a visão mantendo os valores, como alcançar os objetivos organizacionais, como quantificar a eficiência do processo estratégico e como calcular os custos dos planos. Logo, dividiremos essa etapa em quatro fases, listadas a seguir:

2.6.3.1 Objetivos

A primeira parte do tópico seguinte diz respeito aos objetivos da organização; segundo Zenone (2007, p. 54), "Os objetivos e metas são os resultados que a empresa espera alcançar. Eles estão relacionados à missão da empresa e orientarão as suas ações".

"Enquanto a missão é a razão de existir da empresa, os objetivos gerais representam fins genéricos desejados, para os quais são orientados os esforços da empresa. Os

objetivos específicos são versões mais restritas e frequentemente quantificadas dos objetivos gerais" (PETER; KROLL; PARNELL, 2000, p. 98). Oliveira (2018, p. 147) descreve objetivo como "o alvo ou ponto quantificado, com prazo de realização e responsável estabelecidos, que se pretende alcançar através de esforço extra".

> Objetivos que definem a relação de longo prazo da organização com seus clientes ou usuários são chamados missões ou negócios. As organizações também têm objetivos de curto prazo, como produzir e vender certa quantidade de veículos no mês que vem ou atender a certo número de pessoas no próximo ano. (MAXIMIANO, 2000, p. 92).

A segunda parte do tópico delimita como alcançar esses objetivos.

2.6.3.2 Metas

Metas e objetivos são conceitos distintos da Administração Estratégica, mas que andam lado a lado. As metas são passos para os objetivos serem alcançados.

"As metas são fragmentos dos objetivos, e sua utilização permite melhor alocação de recursos, na medida em que as metas constituem um padrão de referência para o planejamento ou controle" (ARAÚJO, 1996, p. 78). Oliveira (2018, p. 147) descreve meta como "quantificação do objetivo (preferiu-se denominar desafio essa situação); ou meta é a etapa ou passo intermediário para se alcançar determinado objetivo".

Kotler (1998) conclui, explicando que "os administradores usam o termo metas para descrever os objetivos específicos referentes à magnitude e tempo. Transformar objetivos em metas mensuráveis facilita o planejamento, a implementação e o controle".

Depois de falar de objetivos e metas, o item a ser abordado a seguir é estratégia.

2.6.3.3 Estratégias

As estratégias organizacionais são a continuação dos objetivos e metas previamente definidas, as quais traçam a rota a ser seguida para o seu alcance. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 17) diz que estratégia é "um padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo".

Oliveira (2018, p. 180) define a finalidade da estratégia como: "estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos, desafios e metas estabelecidos".

Araújo (1996, p. 78) assinala que “delineamento de estratégias permite conduzir a instituição da sua posição atual para uma outra que corresponda aos objetivos desejados; definir estratégias significa traçar caminhos necessários para o alcance das metas”.

2.6.3.4 Plano de ação

Se a estratégia é o caminho, o plano de ação é o guia para o alcance dos objetivos, o qual contém as etapas a serem seguidas, os responsáveis e o prazo de cumprimento da ação. Segundo Araújo (1996, p. 78), “os planos têm o objetivo de trazer uma orientação racional às ações da organização, de forma a atingir os objetivos propostos”.

Para Oliveira (2018, p. 241), plano de ação é “o conjunto das partes comuns dos diversos projetos quanto ao assunto que está sendo tratado (recursos humanos, tecnologia, finanças, produção, organizacional etc.)”. Gomes (2005, p. 62) divide o plano de ação em cinco partes, listadas a seguir para maior entendimento:

> 1. AÇÕES (O QUE) Identifique as atividades específicas a serem desempenhadas. 2. PERÍODO (QUANDO) Determine o prazo de execução de cada atividade. 3. COMO Defina a forma que as atividades deverão ser executadas na sequência apropriada e por ordem de prioridade. 4. RESPONSÁVEL (QUEM) Atribua responsabilidade pela execução e conclusão de cada atividade às pessoas mais indicadas. 5. CUSTO ESTIMADO (QUANTO) Levante todos custos incluídos nas ações propostas, tais como custos de criação, confecção e envio dos materiais promocionais, custos de pessoal, entre outros. A verba de marketing varia de acordo com a realidade de cada negócio e deve ser contemplada a partir do faturamento da empresa. Não esqueça de contemplar estes gastos nas suas despesas operacionais como despesas de marketing.

Nas análises para o desenvolvimento de um planejamento estratégico são utilizados instrumentos quantitativos e qualitativos, apresentados a seguir.

2.6.3.5 Instrumentos quantitativos

O último tópico dos instrumentos prescritivos e quantitativos é referente à análise financeira e de capacidade de investimento da organização, a fim de alcançar os objetivos e metas propostos. Nesse tópico, é criado um plano orçamentário que, segundo Padoveze (2010, p. 31) é “processar todos os dados constantes do sistema de informação contábil de hoje, introduzindo os dados previstos para o próximo exercício, considerando as alterações já definidas para o próximo exercício”. O autor, ainda, acrescenta que orçar é ferramenta primordial à integração dos objetivos corporativos e setoriais.

Terminados os instrumentos prescritivos e quantitativos, a última etapa do planejamento estratégico está voltada à análise de resultados e controle do plano desenvolvido.

Portanto, quando se fala em planejamento estratégico, é inevitável fazer referência a controle e avaliação, quesitos abordados a seguir.

2.6.4 Controle e avaliação

Controle e avaliação é a última etapa do planejamento estratégico. É aqui que a alta administração analisa o estado atual da empresa, se os objetivos e metas foram atendidos e a eficiência da implementação das etapas anteriores. (ARAÚJO, 1996, p. 78) "A avaliação consiste em comparar o desempenho realizado com o planejado; é essencial que as medidas de avaliação sejam compatíveis com os objetivos".

Para Maximiano (2000, p. 456), "controlar em essência consiste em manter um sistema dentro de um padrão de comportamento, com base em informações contínuas sobre o próprio sistema e o padrão de comportamento".

> Controle é a função do processo administrativo que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com a finalidade de realimentar os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho ou interferir em outras funções do processo administrativo para assegurar que os resultados satisfaçam as metas e aos objetivos estabelecidos. (OLIVEIRA, 2018, p. 259).

A etapa controle e avaliação ainda tem como finalidade a manutenção de eventuais falhas ou problemas encontrados durante o processo, a fim de corrigi-los.

> Para cada passo da implantação dos planos de ação, existe a necessidade de controlar, avaliar e rever todos os pontos do processo. Dessa forma, criam-se bases para que uma avaliação permita testar o andamento dos planos. Além disso, é possível compará-lo com outro e também, dimensioná-lo. Independente do resultado, seja ele positivo ou negativo, é por meio da avaliação que torna-se possível determinar os pontos de não conformidade do processo e, consequentemente, permitirá revisar e adequar a implementação dos planos de ação. (LOPES, 2013, p.15).

Oliveira (2018, p. 261) ainda frisa que o controle e avaliação podem ser utilizados para corrigir o desempenho da organização, melhorar os processos de planejar, organizar e controlar, proteger os ativos da organização, garantir a eficiência e eficácia dos processos e informar se os recursos internos estão sendo utilizados da melhor maneira possível.

Em seguida dissertaremos sobre a importância do planejamento estratégico para a eficiência organizacional.

2.7 A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

As micro e pequenas empresas brasileiras efetuam grande papel na economia do país, correspondendo a 99% dos negócios brasileiros, 27% do PIB nacional e empregam 52% da população com carteira assinada. Com isso, percebe-se o reflexo que as empresas de pequeno porte causam na sociedade.

Em contrapartida, as micro e pequenas empresas têm o maior índice de mortalidade do país, sendo que muitas delas não conseguem passar do segundo ano de vida. Vários estudos mostram que algumas das principais razões para essa realidade são: Falta de planejamento; Informalidade; Demora para se adaptar às mudanças mercadológicas; entre outros.

Com a fundamentação teórica neste estudo, entende-se que o papel do planejamento estratégico é promover a adaptação frente às mudanças mercadológicas, mantendo a competitividade da organização.

As micro e pequenas empresas brasileiras necessitam de uma estruturação interna, da administração estratégica e sua ferramenta de planejamento estratégico para promover o entendimento do macro e microambiente e do setor em que se encontram, a fim de desenhar a melhor estratégia competitiva.

O planejamento estratégico só representará benefícios às micro e pequenas empresas, refletindo, no final, no Brasil e na sociedade brasileira, pois não só serão criados empregos, mas os manterá, fazendo com que o mercado gire.

No próximo capítulo, apresenta-se a empresa Almeida Ambiental Ltda.

3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

3.1 DADOS DA EMPRESA

A Almeida Ambiental foi fundada em setembro de 1985, em São José, Santa Catarina, pelo Sr. Rivadavia de Almeida. A primeira sede da organização foi na Rua Irmãos Vieira, mas no ano 2000 a sede da empresa foi mudada para a Rua João Grumiche, Roçado, ainda em São José, onde permanece até hoje.

Desde oitenta e cinco a empresa se dedica à reciclagem de papel e papelão e se especializou na compra, separação e venda de resíduos sólidos. Em 2013, a empresa passou a investir em maquinário para ampliar sua capacidade produtiva e se tornou a única representante brasileira das empresas austríacas Pöttinger Landtechnik; Austropressen; Untha, e a empresa Alemã Heger, agregando ao seu portfólio a venda e aluguel de máquinas à gestão de resíduos.

A empresa conta com cinquenta e sete funcionários divididos entre o setor logístico, administrativo e de produção; por ser uma empresa de prestação de serviços, a Almeida Ambiental é considerada uma empresa de pequeno porte que atua no mercado estadual, porém vende e aluga máquinas no Brasil inteiro.

A empresa estima faturar quinze milhões de reais para o ano de 2019 e está passando por uma ampliação do seu espaço físico para melhor atender seus clientes e colaboradores.

3.2 HISTÓRICO DO SETOR E DA EMPRESA

A Almeida Ambiental foi, inicialmente, chamada de Almeida Comércio de Papel e Papelão e surgiu da necessidade de ganhar dinheiro com a oportunidade de assumir uma antiga empresa de coleta e triagem de resíduos, que estava fechando suas portas. Essa união fez com que, em 1985, a família Almeida se mudasse para São José, deixando o interior do estado de Santa Catarina para assumir o novo negócio.

Dois anos depois, o filho mais novo do empreendedor, fundador da empresa, comprou cinquenta por cento do negócio, onde trabalham juntos até os dias atuais.

A empresa atua no setor de comércio e serviços ambientais, setor que no Brasil vem sendo cada vez mais explorado, devido às mudanças de comportamento da população

que vem se responsabilizando, cada vez mais, pelo que consome e produz além de cobrar do governo novas leis em prol do meio ambiente.

3.3 PRODUTOS, SERVIÇOS, MERCADOS, CLIENTES, ESTOQUE

A Almeida Ambiental tem em seu portfólio de serviços a coleta de resíduos sólidos como plástico, aparas de Papelão ou Ondulado (especial, I e III), Aparas de Papel Branco (I, II e IV), Aparas de Papel Misto, Aparas de Gráfica Colorida ou Tipografia, Aparas de Jornal, embalagens Tetra Pack e sacos de cimento batidos e trituração de material sigiloso.

Quanto aos produtos, a empresa vende maquinário especializado em trituração e enfardamento de materiais como madeira, ferro, papelão, jornal entre outros resíduos sólidos, eliminação de umidade, compactadores e contêineres. Parte do maquinário é importado, mas a empresa fornece máquinas customizadas, conforme a demanda, assim como os contêineres que são produzidos na empresa.

A Almeida opera com um sistema de parceria, na qual seus fornecedores são tratados como parceiros e operam dentro de um sistema de cotas, podendo receber mais por produto, de acordo com a quantidade vendida por mês. A empresa conta com diversos fornecedores que recolhem material no estado de Santa Catarina; já, os clientes estão além da fronteira do estado e compram da Almeida resíduos previamente classificados, para então reciclá-los.

Quando falamos de estoque, ele varia conforme a demanda do mercado. A Almeida faz parte de uma cadeia de reciclagem, por isso é afetada pelo calendário de datas comemorativas, que causam maior consumo de bens são embalados em plástico e papelão. Nas datas de maior consumo a empresa trabalha sem estoque, pois a alta demanda do mercado exige dos clientes mais material para a embalagem.

3.4 MISSÃO, VISÃO, VALORES

3.4.1 Missão

Satisfazer as necessidades de nossos clientes, por meio de atendimento de excelência e competência técnica, visando ao bem-estar ambiental e da sociedade.

3.4.2 Visão

Ser a maior empresa do Sul do Brasil na coleta e distribuição de aparas de papel e plástico, contribuindo por uma sociedade mais sustentável social e ambientalmente.

3.4.3 Valores

a) Ética;
b) Valorização das pessoas;
c) Espírito de equipe;
d) Respeito ao cliente;
e) Transparência nas negociações;
f) Responsabilidade social e ambiental.

3.5 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Figura 1 - Organograma da empresa Almeida Ambienal

Fonte: Almeida Ambiental (2000, p. 3).

A empresa se divide em três setores; Logística, produção e administrativo. O primeiro é responsável por toda a parte de coleta, transporte e pesagem dos materiais coletados. O segundo é responsável pela triagem dos materiais e enfardamento para, então, ser vendido, assim como produção de containers e montagem de maquinário. O terceiro e último setor da empresa é o administrativo, responsável pelas vendas, emissão de notas, contas a pagar e receber, recursos humanos e marketing.

3.6 PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

3.6.1 Administração Geral

A Almeida Ambiental fundada em 1985 é uma empresa de pequeno porte que possui estrutura administrativa familiar. Atualmente, a direção é composta por duas pessoas, os irmãos Marcio Almeida e Milton Almeida. O fundador, Pai dos empreendedores, aposentou-se no final do ano de 2018. No segundo nível das atividades e responsabilidades, mais familiares ocupam posições de gerência.

O modelo de administração familiar foi instalado na empresa por trinta e um anos e atualmente passa por um processo de reestruturação interna, a fim de dinamizar o trabalho e tornar os processos mais eficientes.

Em meados de 2016, a empresa Almeida Ambiental contratou um administrador para cuidar de seu projeto de ampliação.

3.6.2 Administração de RH

Por quase trinta e dois anos a empresa Almeida Ambiental funcionou sem setor de recursos humanos específico; com isso, os diretores da empresa tinham de cumprir as responsabilidades do setor, fazendo processos seletivos, contratações e demissões. Com o novo modelo administrativo que vem sendo utilizado, a empresa tem um responsável pelo setor de recursos humanos, porém pelo porte não há equipe.

O setor de RH é responsável por montar processos seletivos, em conjunto com o gerente da área para aumentar assertividade; rescisão; folhas de pagamento; eventos; cobrança de assiduidade; cartão ponto; vale transporte; resolução de conflitos e mediação.

Para realizar essas atividades, o setor conta com o sistema de gestão interna, o sistema do cartão ponto e planilhas de controle.

O contador, serviço que a empresa terceiriza, é responsável por realizar cálculos e emitir holerites e é responsabilidade do setor de recursos humanos fazer uma pré-conferência e encaminhar para o setor financeiro.

3.6.3 Administração Financeira e de Orçamentos

A área financeira e de orçamentos trabalham juntas, no entanto há responsáveis distintos. Toda a parte de orçamentos é feita pelos diretores em conjunto com o setor comercial, isso por que os serviços da empresa são customizáveis e cada cliente tem

necessidades e espaço físico diferentes. O setor de orçamentos é responsável por comunicar ao financeiro os detalhes de cada negociação para o lançamento das informações no sistema de gestão, a fim de evitar erros nos pagamentos.

O trabalho do departamento financeiro começa em dois momentos: primeiro quando uma venda acontece e uma nota fiscal de venda tem de ser emitida ou quando é emitida à Almeida Ambiental uma nota fiscal de compra. O departamento financeiro é responsável por emitir notas, boletos, contas a pagar, cobrar inadimplência, registrar toda a movimentação bancária no sistema integrado de gestão, pagamento de salário, vale, férias e rescisão, como também traçar estratégias para o setor financeiro.

Na Almeida Ambienta, o setor financeiro e de orçamentos envolve diretamente a alta direção, que ainda tem de aprovar e fiscalizar as etapas decisivas.

3.6.4 Administração de Marketing

A Almeida Ambiental não possui setor de marketing e toda área estratégica da empresa fica por conta dos seus administradores.

Atualmente, o único tipo de ferramenta de marketing de que a empresa dispõe é o *site* da Almeida Ambiental, onde é contada um pouco da história da empresa e os serviços prestados por ela.

Um *site* para a divulgação dos produtos vendidos pela empresa está em desenvolvimento. Esse portal foi criado por uma empresa terceirizada que realiza a manutenção daquele, sendo responsável pela criação da identidade visual da Almeida Ambiental, assim como reformulações e materiais à divulgação da marca.

3.6.5 Gestão da Produção e de Operação Logística

Os setores de produção e logística são duas partes essenciais da empresa, os quais trabalham conjuntamente para o funcionamento de toda a cadeia de produção.

O setor de logística conta com dois funcionários responsáveis por agendamentos de coleta, delimitação da rota dos caminhões e por toda a cadeia de coleta de materiais. Ainda dentro do departamento logístico, há dez motoristas responsáveis pela realização das coletas em todo o estado.

A operação logística começa quando o cliente entra em contato com a empresa, podendo ser por telefone, mensagem ou *Skype,* solicitando uma coleta. Cada cliente tem

número de coletas diferente, pois depende da sua demanda. Após a ligação, o setor de logística analisa, através do seu sistema de agendamentos, a melhor rota para realizar o serviço e informa ao cliente se o caminhão estará indo a sua empresa no mesmo dia ou, no máximo, no dia seguinte.

Algumas empresas que têm sua previsão de demanda bem definida fazem seu agendamento com antecedência.

O operador logístico, então, encaminha o motorista para o cliente, onde ele realiza a troca de caixas (contêineres cheios de material), trazendo um cheio e deixando um vazio. Esse material é pesado e entra no sistema integrado de gestão, a fim de serem emitidas as devidas notas. Após a pesagem, o material do contêiner é destinado à triagem, com o setor de produção.

O setor de produção, por sua vez, conta com vinte e um funcionários divididos entre cinco funções: gerente de produção, operador de prensa, auxiliar de prensista, escolhedor de papel e operador de empilhadeira. Esses funcionários trabalham na classificação do material coletado e sua transformação para, posteriormente, ser vendido.

O gerente de produção também trabalha como gerente de qualidade, analisando o material coletado para encaixá-lo na categoria correta.

3.6.6 Administração de Sistemas de Informação

A empresa Almeida não possui área de sistemas de informação, e toda a parte de sistema de armazenagem e dados é feita de forma terceirizada pela empresa de tecnologia de informação Deltacon.

Em maio de 2019, a Almeida Ambiental comprou um novo sistema de gestão, especializado em gestão para empresas de reciclagem, chamado SAGI da empresa SyGeCom, que se prepara para instalá-lo e o implementar.

3.6.7 Cultura Organizacional

> Os CLIENTES e FORNECEDORES são os maiores patrimônios da EMPRESA. Desenvolver FORNECEDORES comprometidos com a qualidade dos produtos, oferecendo-lhes a melhor condição de trabalho e permitindo que eles se consolidem em suas regiões de atuação são compromissos da empresa.
> A disciplina é fundamental para o bom funcionamento da organização. Uma vez que acreditamos neste princípio é importante que VOCÊ acredite também, para que tenhamos uma convivência tranquila e um time vencedor.
> A EMPRESA reconhece e respeita as diferenças culturais, tratando todos com dignidade e propiciando um ambiente de trabalho com oportunidades iguais e

> crescimento profissional e pessoal. Nenhum colaborador poderá ser objeto de sanções corporais ou assédio e abuso físico, sexual, psicológico ou verbal. (ALMEIDA AMBIENTAL, 2000, p. 2).

A empresa Almeida Ambiental é empresa familiar e criou uma cultura de família em que, para o seu bom funcionamento, todos os funcionários têm de se sentir confortáveis, seguros e felizes. Para firmar a sensação de família, todos os anos a empresa realiza confraternizações de aniversário e natal, com o intuito de aproximar seus colaboradores.

3.6.8 Competências e Vulnerabilidades

A Almeida Ambiental se orgulha do seu trabalho, pois ajuda a preservar o meio ambiente e a sociedade. Um dos princípios da empresa é desenvolver a região onde está inserida e, desde sua fundação, a Almeida contribui no incremento financeiro e social das pessoas que vivem ao seu redor.

Hoje localizada no bairro Roçado, a Almeida Ambiental está sentindo pressão do mercado para atender maior volume de material, porém seu espaço físico está se tornando insuficiente e a empresa não consegue suprir a demanda.

3.6.9 Perspectivas

Aos objetivos de médio e longo prazo, a empresa Almeida Ambiental pretende mudar seu modelo de gestão familiar para estratégico, a fim de dar sustentação à sucessão empresarial e se tornar ainda mais competitiva.

A Almeida Ambiental tem como objetivo, em curto prazo, a ampliação de seu espaço físico para, assim, implementar estratégias de captação de novos clientes e ampliação do portfólio de produtos.

Após apresentar informações sobre a empresa, a seguir é desenvolvido o prognóstico para a realidade empresarial, objeto do estudo.

4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

4.1 SUMÁRIO EXECUTIVO

A empresa Almeida Ambiental, localizada em São José, Santa Catarina, atua no segmento de prestação de serviços ambientais.

A empresa está no mercado há trinta e quatro anos. Dessa forma, organiza-se para competir no mercado nos próximos três anos, estabelecendo os seguintes objetivos estratégicos - no período de 2020 a 2023 -.

Para tanto, os objetivos de longo prazo estão alinhados e regidos pelas bases estratégicas da Instituição, a seguir apresentadas.

Negócio

Soluções de apoio à gestão de resíduos e sustentabilidade ambiental.

Missão

Satisfazer as necessidades de nossos clientes, por meio de atendimento de excelência e competência técnica, visando ao bem-estar ambiental e da sociedade.

Visão

Ser a maior empresa do Sul do Brasil na coleta e distribuição de aparas de papel e plástico, contribuindo por uma sociedade mais sustentável social e ambientalmente.

Valores

a) Ética;
b) Valorização das pessoas;
c) Espírito de equipe;
d) Respeito ao cliente;
e) Transparência nas negociações;
f) Responsabilidade social e ambiental.

Investimento Total	R$ 110.590,00
Investimento Inicial	R$ 60.000,00

4.2 FUDAMENTOS ESTRATÉGICOS

As bases estratégicas de uma empresa são compostas por quatro elementos. Definição do negócio, missão, visão e valores, pré-quesitos ao desenvolvimento do planejamento estratégico. Sendo assim, tais conceitos foram concebidos, juntamente com os gestores da Almeida e ficaram assim constituídos.

4.2.1 Definição de negócio

Soluções de apoio à gestão de resíduos e sustentabilidade ambiental.

4.2.2 Missão

Satisfazer as necessidades de nossos clientes, por meio de atendimento de excelência e competência técnica, visando ao bem-estar ambiental e da sociedade.

4.2.3 Visão

Ser a maior empresa do Sul do Brasil na coleta e distribuição de aparas de papel e plástico, contribuindo por uma sociedade mais sustentável social e ambientalmente.

4.2.4 Valores

a) Ética;
b) Valorização das pessoas;
c) Espírito de equipe;
d) Respeito ao cliente;
e) Transparência nas negociações;
f) Responsabilidade social e Ambiental.

4.3 ANÁLISES

Para o desenvolvimento do planejamento se faz necessário: Análises macro ambientais, microambientais e as internas. Estes quesitos serão desenvolvidos neste item, considerando a natureza da empresa.

4.3.1 Macroambiente

O macroambiente é composto por seis ambientes: o político-legal, o econômico, o demográfico, o sociocultural, o tecnológico e o natural. Entretanto, depois da análise da natureza do negócio da empresa Almeida Ambiental, estabeleceu-se que a análise será direcionada aos ambientes relacionados e desenvolvidos a seguir.

4.3.1.1 Ambiente Político-legal

O ambiente político-legal brasileiro se encontra em um processo de transição, impulsionado pela mudança presidencial, pela economia instável e a insatisfação populacional com o cenário político brasileiro.

O novo governo transita de um modelo ideológico de esquerda para um modelo de extrema direita. Em entrevista ao Instituto Millenium, o cientista político Carlos Pereira aponta que esse movimento é benéfico à aprovação de reformas, como a da previdência, pois a preferência ideológica do congresso atual é de direita (CARLOS…, 2018).

No fim do ano de 2018, o Consultor Jurídico (ConJur) e o jornal O Globo realizaram um seminário sobre as perspectivas brasileiras para 2019, no qual o Cientista Político Antônio Lavareda apontou que o governo atual deverá ser criativo ao tentar manter um bom relacionamento com os demais poderes, sabendo que esse foi um dos motivos que levou ao *impeachment* de Dilma Rousseff. Em outras palavras, o consultor adianta que a harmonia entre os três poderes é crucial para o bom funcionamento do país nos próximos anos (SEMINÁRIO…, 2018).

O início do mandato do atual presidente da república foi marcado por um crime ambiental que reforça a necessidade de equilíbrio entre os poderes, da reforma política no país e a importância da criação e fiscalização de leis, especificamente, de leis ambientais como a 12.305 e o projeto de lei 7535/17.

A Lei Nº 12.305/10 instituiu a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), que delimitou a logística reversa dos resíduos, responsabilizando as pessoas físicas e jurídicas pelo "lixo" produzido, assim como o fim dos aterros sanitários (BRASIL, 2010). A Câmara dos Deputados (BRASIL, 2012, p. 73) assinala que a PNRS:

> Reúne o conjunto de diretrizes e ações a ser adotado com vistas à gestão integrada e ao gerenciamento adequado dos resíduos sólidos. O estabelecimento de um marco regulatório nessa área deve ser entendido como um instrumento indutor do desenvolvimento social, econômico e ambiental.

Por estas leis foram abertas discussões sobre as políticas ambientais do país, os papéis do estado e do cidadão e fomentou iniciativas na área da economia de impacto. Leis como a da proibição do uso de canudos de plástico foram aprovadas no Rio de Janeiro e São Paulo, sendo pauta em outros estados, criando um mercado alternativo de canudos ecológicos.

O Projeto de Lei 7535/17, por sua vez, (BRASIL, 2018a) cria uma política de incentivo a atividades voltadas à reciclagem, através de financiamento de projetos, incentivos e apoio.

O estado de Santa Catarina vem se destacando nacionalmente quando o assunto é legislação ambiental e economia verde.

Em 2018, o estado Catarinense criou, através do projeto de Lei 26/2018, a política de incentivo à produção do Biogás. Esse projeto foi criado pensando em transformar os rejeitos e lixos orgânicos em energia limpa e, ainda, fomentar a agricultura local, pois o insumo final é o composto orgânico. O governo de Santa Catarina (2018) explica o projeto:

> O objetivo principal do Projeto de Lei é dar diretrizes para que os dejetos (fezes e urina) produzidos na pecuária, assim como os resíduos orgânicos produzidos na área urbana, sejam aproveitados na produção de energia, por meio de biodigestores. Além de resolver um passivo ambiental - a poluição causada pelos dejetos dos animais -, a política pretende oferecer uma nova fonte de renda ao homem do campo e diversificar a matriz energética catarinense.

O projeto de Lei 26/2018 caminha paralelamente à Lei 13.674/18, isentando tributos para empresas de tecnologia da informação e comunicação que invistam em inovação, e ao decreto nº 9.283/18 que regulariza e instrumentaliza o avanço de pesquisas cientificas e inovaçã (BRASIL, 2018b).

Voltando à área ambiental, a capital do Estado de Santa Catarina, a cidade de Florianópolis, destaca-se das demais ao abrir discussões sobre o futuro da cidade no quesito sustentabilidade. Em fevereiro de 2018, a prefeitura municipal de Florianópolis criou uma comissão especial através do decreto Nº 18.353, a fim de discutir as taxas sobre resíduos sólidos. Essa comissão deverá encontrar a maneira mais eficiente e sustentável de taxar os resíduos sólidos domiciliares e o valor justo por esse serviço de gestão (FLORIANÓPOLIS, 2018).

Esse é um dos primeiros passos do município que decretou, também em 2018, o compromisso de ser uma Capital Lixo Zero. De acordo com a Prefeitura Municipal de Florianópolis, até 2030 desviará do aterro sanitário 60% dos resíduos secos e 90% dos

resíduos sólidos, além de educar a população sobre questões ambientais. A capital Catarinense foi a primeira cidade brasileira a se comprometer com o movimento lixo zero e possui na sua ilha o único restaurante que reaproveita 100% dos seus resíduos (FLORIANÓPOLIS, 2018a).

Atualmente, o Brasil, por sua vez, não tem nenhum programa para tornar o país lixo zero.

Em 2019, a prefeitura aprovou também o projeto de Lei da Compostagem. O projeto 17506/2018 institui a destinação correta dos resíduos orgânicos, sendo por reciclagem ou compostagem (FLORIANÓPOLIS, 2018b).

O cenário Político Legal brasileiro está em transformação e quando se fala em normas e leis ambientais, o país dá seus primeiros passos. A Organização das Nações Unidas publicou um relatório no início de 2019 que aponta um crescimento de 38 vezes o número de leis ambientais no mundo, porém a sua implementação e fiscalização é o maior desafio ambiental para os próximos anos.

O Brasil, tentando enfrentar esse desafio, aprovou, ao fim de 2018, a proposta que regulamenta a profissão de Gestor Ambiental, profissional responsável pela elaboração de políticas, projetos ambientais ou de desenvolvimento sustentável, avaliação de impactos ambientais e licenciamento.

O texto substitui a lei 2664/11 e dá esperanças aos ambientalistas (BRASIL, 2016) e aos órgãos responsáveis pelo Sistema Nacional do Meio Ambiente (SISNAMA) no Brasil: O Conselho do Governo, sendo o órgão superior; O Conselho Nacional do Meio Ambiente, órgão consultivo e deliberativo; O Ministério do Meio Ambiente, órgão central; O instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis, órgão executor e O Instituto do Meio Ambiente de Santa Catarina, órgão local (BRASIL, [2019]).

No quadro a seguir são ressaltados os principais movimentos políticos e legais que atingem as ações e decisões da empresa Almeida Ambiental.

Quadro 1- Análise do Ambiente Político Legal da empresa Almeida Ambiental

Evento	**Oportunidade**	**Ameaça**	**Justificativa**
Nova liderança política no Brasil	**X**	**X**	A quebra da “miopia” gerencial pode gerar mudanças políticas e econômicas no país, refletindo em mais investimento, leis e suporte para o setor Ambiental. Em contrapartida, o choque de ideologias do governo com a sociedade brasileira pode desencadear

			uma crise social no país, afastando investidores externos e desacelerando mais ainda a economia do Brasil. Essa desaceleração pode refletir na diminuição da demanda por produtos e serviços da Almeida Ambiental.
Mudança na vertente da governança política	**X**	**X**	Quebra de um ciclo de governança de esquerda indica a quebra de vícios criados e mantidos nos últimos anos, que refletiram na economia e sociedade Brasileira. Essa quebra pode gerar um aumento do interesse de investidores externos e um processo de desburocratização do país. Essas mudanças podem refletir no mercado brasileiro, aumentando o consumo de bens e serviços. Para a Almeida, o aumento do consumo resulta no aumento da produção de resíduos, tanto sólidos quanto orgânicos, crescendo a demanda por produtos e serviços da empresa. Por outro lado, características ideológicas e ações extremas podem se chocar com parte da sociedade, causando uma grande crise social e política. Crises internas assustam investidores externos e, ao invés de impulsionar a economia, o efeito pode ser contrário, diminuindo a demanda por serviços e produtos da Almeida Ambiental.
Politica Nacional dos Resíduos Sólidos	**X**	**X**	Responsabiliza as empresas e pessoas pelo resíduo produzido, aumentando o volume de material reciclável disponível para a Almeida e potenciais clientes. Por outro lado, o aumento do volume de material disponível no mercado sem indústria para absorver, pode fazer com que o valor desse material caia, refletindo nos lucros da Almeida Ambiental.
Implementação e fiscalização das leis e projetos ambientais	**X**		A implementação e fiscalização das leis e projetos ambientais aumenta diretamente a demanda pelos produtos e serviços ofertados pela Almeida Ambiental.
Incentivo à produção de Biogás	**X**		Para a produção de biogás, o rejeito úmido é tirado do rejeito sólido,

			disponibilizando ao mercado mais materiais recicláveis, aumentando a matéria-prima utilizada pela Almeida Ambiental. Além de criar um mercado à comercialização de plantas de biogás, produto oferecido pela Almeida.
Início das discussões sobre taxação de resíduos sólidos	**X**	**X**	Expande o mercado para prestadoras de serviço na área de gestão de resíduos, mercado atuante da Almeida Ambiental, criando um novo público-alvo: a população. Em contrapartida, com o crescimento da demanda, novas empresas podem surgir em busca de uma fatia do mercado, diminuindo a quota da Almeida ou aumentando, se ela se posicionar corretamente.
Capital Lixo Zero	X		O programa capital Lixo zero resulta para a Almeida Ambiental em Resíduos de melhor qualidade, disponíveis no mercado. Além disso, reflete em um aumento dos serviços necessários na região, como também maior procura por tecnologias de gestão ambiental, oferecidas pela Almeida Ambiental.
Política de incentivo a atividades voltadas à reciclagem	X		A PL 7535/17 incentiva as atividades voltadas à reciclagem, movimentando o setor em que a Almeida Ambiental atua. Esse projeto ainda melhora o cenário nacional para a criação de novas empresas e entidades na área, aumentando a quantidade de material reciclável disponível no mercado e melhorando a qualidade desse material, propiciando à Almeida aumentar suas quotas e melhorar, ainda mais, a qualidade do seu produto.
Regulamentação da profissão de Gestor Ambiental	X		A regulamentação da profissão responsável pelo desenvolvimento sustentável impulsiona o mercado de atuação da Almeida Ambiental. A criação de leis ambientais e fiscalização responsabilizam os indivíduos, aumentando a demanda por serviços da empresa e impacta diretamente no dia a dia do Brasil, evitando crimes ambientais entre outros.
Regularização e instrumentalização	X		O decreto nº 9.283/18 abre o caminho a instituições de pesquisa. Para a Almeida

do avanço de pesquisas científicas e inovação			Ambiental, mais pesquisas na área de tecnologia e inovação abre portas à comercialização dos produtos da empresa e amplia a aceitação de produtos de gestão ambiental, que diminuem os impactos ambientais no país e no mundo.
Isenção de tributos para empresas de tecnologia da informação e comunicação	X		A lei que isenta tributos a empresas de tecnologia da informação impacta a Almeida Ambiental no setor de venda de tecnologias de gestão ambiental, pois trabalha a perspectiva de que cuidar do planeta é um investimento.

Fonte: Pesquisa exploratória realizada pela Autora, 2019

4.3.1.2 Ambiente Econômico

A economia brasileira passa por um momento de transição e incertezas marcado pela mudança de governança do país, uma: "piora nas expectativas do mercado veio na esteira da greve dos caminhoneiros, de incertezas políticas e eleitorais e da piora do cenário internacional"(ALVARENGA; SILVEIRA, 2019).

Atualmente, a economia do Brasil se encontra em oitavo lugar no ranking das maiores economias globais, mas deve perder seu posto para a Itália ao fim de 2019, segundo o jornal El País (PORTILLO, 2018).

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) anunciou em fevereiro de 2019 o Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, que cresceu 1,1% em 2018, em comparação ao ano anterior; 0,3% menos do que o previsto pelo Banco Central do Brasil (2018). O PIB per capita, por sua vez, teve alta de 0,3%. Com isso, o PIB fecha em R$6,8 trilhões de reais em riqueza gerada pelo país.

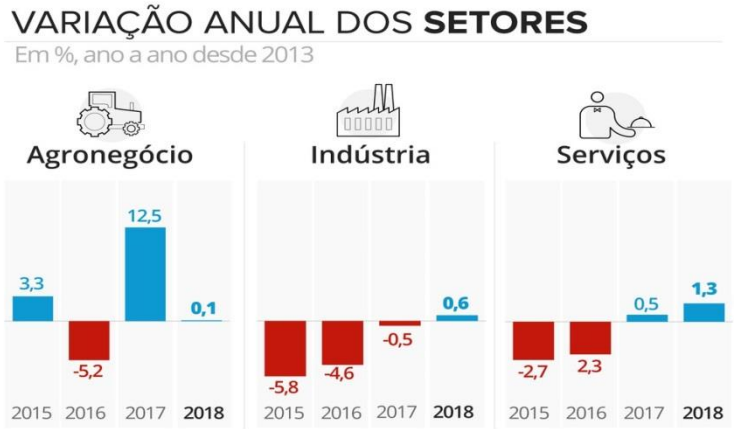
Figura 2 - Indicadores da economia brasileira no ano de 2018

PERÍODO DE COMPARAÇÃO	INDICADORES						
	PIB	AGROPEC	INDUS	SERV	FBCF	CONS. FAM	CONS. GOV
Trimestre / trimestre imediatamente anterior (c/ ajuste sazonal)	0,1	0,2	-0,3	0,2	-2,5	0,4	-0,3
Trimestre / mesmo trimestre do ano anterior (s/ ajuste sazonal)	1,1	2,4	-0,5	1,1	3,0	1,5	-0,7
Acumulado em 4trimestres / mesmo período do ano anterior (s/ ajuste sazonal)	1,1	0,1	0,6	1,3	4,1	1,9	0,0
Valores correntes no trimestre (R$)	R$ 1,8 trilhão	R$ 48,9 bilhões	R$ 337,3 bilhões	R$ 1,1 trilhão	R$ 283,4 bilhões	R$ 1,2 trilhão	R$ 382,0 bilhões
Valores correntes no ano (R$)	R$ 6,8 trilhões	R$ 297,8 bilhões	R$ 1,3 trilhão	R$ 4,3 trilhões	R$ 1,1 trilhões	R$ 4,4 trilhões	R$ 1,3 trilhões
TAXA DE INVESTIMENTO (FBCF/PIB) no ano 2018 = 15,8% TAXA DE POUPANÇA (POUP/PIB) no ano 2018 = 14,5%							

Fonte: (IBGE, 2019).

O maior responsável pela geração de riqueza no Brasil é o setor de serviços, seguido pela indústria e, por fim, a agropecuária. Em 2018, o Setor de serviços teve um crescimento de 1,3% em 2018, o da indústria apresentou alta pela primeira vez em quatro anos com 0,6%; já, o setor primário fechou o ano com 0,1% de alta (ALVARENGA; SILVEIRA, 2019).

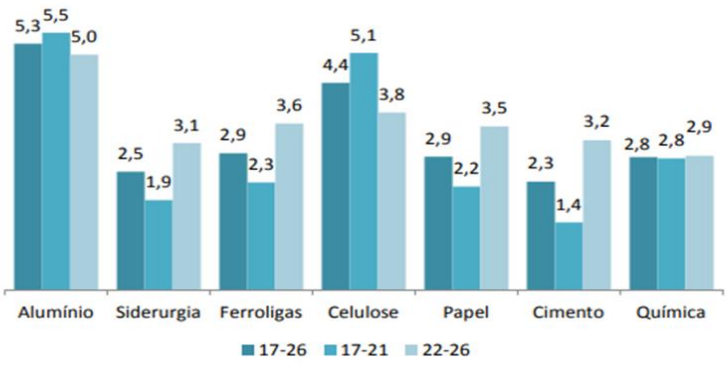
Figura 3 - Crescimento dos setores em %, de 2015 á 2018



Fonte: (SOUZA, 2019).

O relatório de cenário Macroeconômico, publicado pela Empresa de Pesquisa Energética (2017), aponta um crescimento de 2,3% ao ano do setor de serviços até 2026. Agora, o crescimento industrial, mais especificamente o setor de Alumínio, Celulose, Papel e cimento terão os respectivos crescimentos anuais: 5,3%; 4,4%; 2,9%; 2,3%.

Gráfico 1 - Projeção de crescimento médio anual de grandes setores industriais

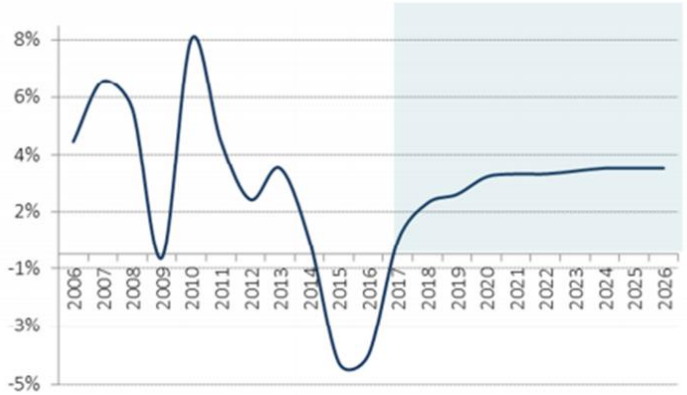


Fonte: (EPE, 2017).

Em 2019, o relatório Focus do Banco Central trouxe as projeções da Inflação Acumulada Atual (IPCA) e do PIB. Em 2019, pode esperar-se um IPCA em 3,87%; 2020 4,00%; 2021 e 2022 3,75%. Para o PIB é esperado um crescimento de 2,50% em 2019, 2020, 2021, 2022;

As projeções da Empresa de Pesquisa Energética de crescimento do PIB brasileiro é de 1,8% ao ano até 2026 (EPE, 2017).

Gráfico 2 - Trajetória do PIB, de 2006-2026



Fonte: (EPE, 2017).

Um estudo do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), feito em 2018, traz algumas previsões para os anos seguintes. Segundo o BNDES,

em 2023 o PIB alcançará um aumento de 3,4%; o produto efetivo cresceria 2,9% entre 2018 e 2023 e o desemprego cairia para 8,2% (TINOCO; GIAMBIAGI, 2018).

A tabela 1 mostra a trajetória do desemprego no Brasil, que fechou o ano de 2018 em 12,2%, e decrescerá até o ano de 2023. Já, a tabela 2 mostra o crescimento do PIB até 2023, segundo o BNDES.

Tabela 1- Cenário de referência da economia brasileira, de 2018-2023

	Mercado de trabalho				População total	PIB *per capita*	Emprego	PIB por trabalhador ocupado
		Índice	**Índice**	**Desemprego**	**Cresc.**	**Cresc.**	**Cresc.**	**Cresc.**
	Pop.	PEA	PO	U	POP			
2017	100,0	100,0	87,30	12,7%				
2018	100,7	101,1	88,78	12,2%	0,7%	1,8%	1,7%	0,8%
2019	101,4	102,2	90,34	11,6%	0,7%	2,0%	1,8%	0,9%
2020	102,1	103,3	91,96	10,9%	0,7%	2,2%	1,8%	1,0%
2021	102,8	104,3	93,67	10,2%	0,6%	2,4%	1,9%	1,2%
2022	103,4	105,2	95,45	9,3%	0,6%	2,6%	1,9%	1,3%
2023	104,0	106,1	97,31	8,2%	0,6%	2,8%	2,0%	1,4%

Fonte: (TINOCO; GIAMBIAGI, 2018).

Tabela 2 - Cenário de referência da economia brasileira, de 2018-2023

	PIB potencial								PIB efetivo				Hiato
	Capital (K)		**Trabalho (L)**		**PTF**		**PIB potencial**		**PIB**		**Investimento**		
	Estoque	Cresc.	Estoque	Cresc.	Índice	Cresc.	Índice	Cresc.	Índice	Cresc.	Cresc.	Taxa	
	K	gK	L	gL	A	gA	Y	gY	Ye	gYe	gIe	Ie/Ye	
2017	100,0		100,0		100,0		100,0		95,5			15,6%	**-4,5%**
2018	101,3	1,3%	101,1	1,13%	100,5	0,5%	101,7	1,7%	97,9	2,5%	6,0%	16,1%	**-3,7%**
2019	102,8	1,5%	102,2	1,08%	101,1	0,6%	103,6	1,9%	100,5	2,7%	7,0%	16,8%	**-3,0%**
2020	104,8	1,9%	103,3	1,01%	101,8	0,7%	105,7	2,1%	103,4	2,9%	7,0%	17,5%	**-2,2%**
2021	107,1	2,2%	104,3	0,98%	102,6	0,8%	108,1	2,3%	106,5	3,0%	7,0%	18,2%	**-1,5%**
2022	109,8	2,5%	105,2	0,90%	103,5	0,9%	110,8	2,5%	110,0	3,2%	7,0%	18,8%	**-0,8%**
2023	112,8	2,8%	106,1	0,81%	104,6	1,0%	113,7	2,6%	113,7	3,4%	7,0%	19,5%	**0,0%**

Fonte: (TINOCO; GIAMBIAGI, 2018).

A perspectiva para a diminuição do desemprego é boa, mas o poder de compra do brasileiro pode demorar a melhorar. Num estudo realizado pelo instituto de pesquisa alemão *Institute* of *Economic and Social Research* (WSI), em que houve a confrontação do

salário mínimo entre trinta e sete países, concluiu-se que o Brasil só fica à frente da Rússia e Maldavia. Os valores em Euro foram comparados e foi inferido que o Brasileiro recebe 7,80 euros a menos que a primeira colocada, Austrália (WSI, 2018).

O salário mínimo vigente teve um aumento de R$44,00 reais, passando de R$954,00 para R$998,00, reafirmando a continuidade do baixo poder de compra do brasileiro.

Na tabela 3 são mostrados os resultados da pesquisa realizada pelo instituto WSI e as diferenças do salário mínimo no mundo em 2018.

Tabela 3 - Salário mínimo por hora em diferentes países no mundo

Minimum wages per hour; as of 1 January
(in Euro; calculated on the average Euro exchange rate in 2018)

Country	Currency	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Bulgaria	*Euro*	0,20	0,24	0,30	0,33	0,36	0,46	0,49	0,55	0,66	0,73	0,73	0,73	0,82	0,95	1,04	1,06	1,24	1,42	1,57
Croatia	*Euro*	1,32	1,32	1,39	1,44	1,51	1,61	1,68	1,78	1,89	2,13	2,18	2,18	2,18	2,18	2,34	2,35	2,42	2,54	2,66
Czech Republic	*Euro*	0,85	1,14	1,29	1,40	1,50	1,61	1,70	1,83	1,83	1,83	1,83	1,83	1,83	1,83	1,92	2,09	2,23	2,51	2,78
Hungary	*Euro*	0,48	0,74	0,93	0,93	0,99	1,06	1,16	1,22	1,28	1,33	1,37	1,45	1,73	1,82	1,89	1,95	2,07	2,37	2,57
Poland	*Euro*	0,91	1,03	1,03	1,09	1,12	1,15	1,22	1,27	1,53	1,73	1,79	1,88	2,04	2,17	2,28	2,38	2,51	2,72	2,85
Romania	*Euro*	0,06	0,13	0,18	0,33	0,37	0,41	0,43	0,51	0,66	0,79	0,79	0,88	0,92	0,92	1,12	1,28	1,38	1,64	2,50
United Kingdom	*Euro*	4,11	4,22	4,68	4,79	5,13	5,53	5,76	6,10	6,30	6,54	6,62	6,76	6,94	7,06	7,20	7,41	7,64	8,21	8,56
Albania	*Euro*	0,27	0,30	0,32	0,40	0,43	0,43	0,51	0,60	0,60	0,73	0,77	0,81	0,86	0,90	0,94	0,94	0,94	0,94	1,03
Macedonia	*Euro*	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	1,08	1,08	1,08	1,18	1,35	1,35	1,61
Moldova	*Euro*	..	..	0,05	0,07	0,10	0,13	0,16	0,20	0,26	0,26	0,26	0,31	0,31	0,37	0,40	0,47	0,54	0,60	0,68
Russia	*Euro*	..	0,02	0,03	0,04	0,05	0,06	0,07	0,10	0,20	0,38	0,38	0,38	0,40	0,46	0,49	0,52	0,54	0,66	0,83
Serbia	*Euro*	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	..	1,15	1,37	1,37	1,36	1,36	1,45	1,58
Turkey	*Euro*	0,14	0,17	0,28	0,38	0,53	0,61	0,66	0,70	0,76	0,83	0,91	0,99	1,10	1,22	1,33	1,58	2,05	2,21	2,53
Ukraine	*Euro*	..	0,02	0,03	0,04	0,04	0,05	0,07	0,08	0,10	0,12	0,17	0,19	0,21	0,23	0,24	0,24	0,27	0,64	0,74
Argentina	*Euro*	0,05	0,05	0,05	0,05	0,09	0,12	0,17	0,21	0,26	0,33	0,40	0,49	0,61	0,71	0,96	1,26	1,62	2,15	2,53
Australia	*Euro*	6,19	6,57	7,15	7,71	8,01	8,35	8,65	9,14	9,33	9,71	9,71	10,18	10,53	10,83	11,11	11,45	11,74	12,01	12,42
Brazil	*Euro*	0,17	0,19	0,23	0,25	0,30	0,33	0,38	0,44	0,48	0,52	0,59	0,68	0,78	0,85	0,91	1,00	1,11	1,18	1,26
Canada	*Euro*	4,54	4,58	4,65	4,71	4,74	4,85	5,07	5,22	5,44	5,80	6,16	6,48	6,73	6,88	6,95	7,22	7,44	7,65	7,96
Japan	*Euro*	4,82	5,20	5,24	5,24	5,24	5,25	5,27	5,31	5,42	5,55	5,63	5,76	5,82	5,91	6,03	6,16	6,30	6,50	6,69
Korea	*Euro*	1,25	1,46	1,64	1,78	1,97	2,22	2,43	2,73	2,95	3,13	3,22	3,38	3,59	3,81	4,08	4,37	4,72	5,07	5,90
New Zealand	*Euro*	4,40	4,75	4,84	5,03	5,35	5,66	5,98	6,45	7,08	7,55	7,86	8,02	8,18	8,49	8,65	8,96	9,28	9,59	9,91
USA	*Euro*	4,56	4,56	4,56	4,56	4,56	4,56	4,56	4,56	5,18	5,80	6,42	6,42	6,42	6,42	6,42	6,42	6,42	6,42	6,42

Notes: From 2017 onwards, the time series for the United Kingdom refers to the 'National Living Wage' for employees aged 25 and above.
.. not available.

Fonte: (WSI, 2018).

No entanto, não é apenas o cenário econômico brasileiro que se encontra em situação desfavorável; o Fundo Monetário Internacional (FMI) apontou na reunião em Davos, Suíça, uma desaceleração na economia global pautada em desacordos comerciais na Europa para 2019,2020:

> A maior incerteza na política comercial e as preocupações com a intensificação e retaliação podem reduzir o investimento das empresas, interromper as cadeias de suprimento e diminuir o crescimento da produtividade. As perspectivas reduzidas da lucratividade corporativa podem prejudicar o sentimento do mercado financeiro e enfraquecer ainda mais o crescimento. (KIRAHA, 2019).

A autoridade monetária ainda aponta uma queda no crescimento do euro de 0,2% em 2019.

Em 2018, durante o Congresso Brasileiro de Unidades de conservação, os autores Carlos Young e Rodrigo Medeiros lançaram o livro ‘’Quanto Vale o Verde’’ em que discutem a falta de investimento em economia verde e a perda de bilhões de reais para a economia

brasileira. Os autores apontam que o turismo em torno de unidades de conservação e o extrativismo sustentável tem grandes capacidades de crescimento e de geração de riqueza.

> O estudo demonstra que investir em conservação apresenta uma elevada relação benefício-custo e investir na melhoria e ampliação das UCs é uma forma de obter retornos econômicos e sociais bastante superiores aos valores alocados. Portanto, mais do que uma agenda ambiental, deveria ser considerada uma agenda prioritária para o desenvolvimento de desenvolvimento econômico e social do país (YOUNG; MEDEIROS, 2018, p. 181).

O livro fomenta a discussão sobre economia verde e um novo mercado pouco explorado no país, porém com grande capacidade de exploração. Uma pesquisa aponta que o Brasil perde, aproximadamente, três bilhões de reais por ano não reciclando seus resíduos. Esse valor é equivalente a 45 milhões de toneladas de material com capacidade de ser reciclado, mas são mandados para o aterro. O desenvolvimento da economia verde pode trazer grandes benefícios econômicos, políticos e sociais ao Brasil (CEMPRE *apud* SALMERON, [2019]).

A Almeida Ambiental, que já explora a economia verde no país, conta com um aliado para importar tecnologia de gestão ambiental; O ex-tarifário. Segundo o Ministério da Economia (BRASIL, 2018c) o ex-tarifário é uma redução temporária (que pode ser renovada) da alíquota de importação de bens que não são produzidos no país, tornando o preço dos produtos importados atrativo para o mercado nacional.

Essas tecnologias têm papel importante nas mudanças e desenvolvimento ambiental no Brasil.

A seguir, analisaremos as oportunidades e ameaças econômicas que podem afetar o funcionamento da empresa Almeida Ambiental:

Quadro 2 -Análise do Ambiente Econômico da empresa Almeida Ambiental

Evento	**Oportunidade**	**Ameaça**	**Justificativa**
Crescimento do setor de serviços	**X**	**X**	O crescimento do setor de serviços tem o poder de desenvolver o país, gerar mais emprego e riquezas. Esse crescimento atinge o poder de consumo da população, aumenta a produção de resíduos e a necessidade de um serviço de triagem, o negócio principal da Almeida Ambiental. Em contrapartida, o crescimento do setor pode impulsionar um crescimento na concorrência pela atratividade

			setorial, podendo causar à Almeida uma perda da fatia de mercado.
Crescimento do PIB		**X**	Embora em níveis muito pequenos, aos poucos o PIB brasileiro vem tomando algum impulso, os índices são ainda muito baixos e isso pode influenciar o nível de demanda do negócio da Almeida Ambiental.
Desaceleração da economia global	**X**	**X**	A desaceleração da economia global pode refletir em uma baixa do euro, aspecto positivo à empresa Almeida que importa tecnologia Austríaca para potencializar seu serviço. Por outro lado, há desaceleração no preço do papel que a empresa vende, pois o papel é precificado com base no preço global.
Salário mínimo baixo		**X**	A diminuição do poder de compra e do consumo individual diminui a quantidade de matéria-prima circulante no mercado à Almeida Ambiental, além de aumentar o seu valor devido a baixa oferta.
Ex-Tarifário	**X**	**X**	A redução temporária na alíquota de importação possibilita a empresa Almeida Ambiental de praticar um preço equivalente ao mercado nacional ao importar maquinaria à gestão ambiental. Mas por ser temporário, caso a empresa perca essa redução, seu produto terá um aumento de 15%.
Crescimento do setor de celulose, alumínio, cimento e papel.	**X**		A Almeida Ambiental trabalha com resíduos sólidos, mais especificamente papel, papelão e plástico. O crescimento desses setores implica o aumento da demanda para o serviço prestado por ela, podendo resultar em uma expansão do portfólio de produtos da empresa, com o alumínio.
Economia verde pouco explorada	**X**		O crescimento da economia verde cria uma nova perspectiva econômica à Almeida Ambiental. Com maior número de empresas atuantes no setor, novas leis, normas de regulamentação e até incentivos

			fiscais podem melhorar o panorama econômico e sociocultural em que a empresa está inserida.

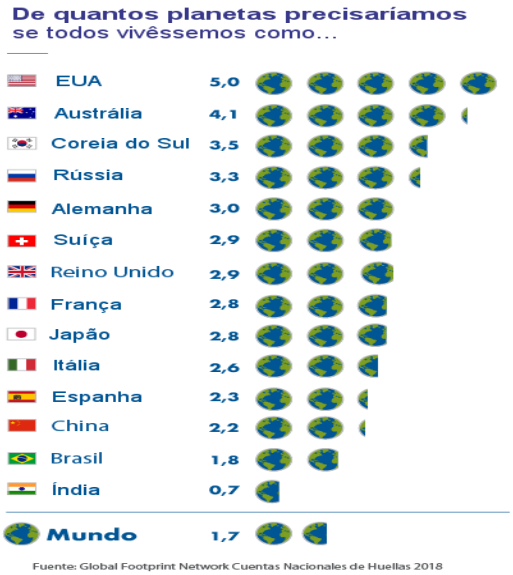
Fonte: Pesquisa exploratória realizada pela Autora, 2019

4.3.1.3 Ambiente Sociocultural

O ambiente sociocultural sofreu grandes mudanças nos últimos anos e a tendência é que, a cada dia, o brasileiro se torne mais consciente quando o assunto é meio ambiente. Essa conscientização ambiental vem crescendo de forma orgânica; mas foi impulsionada no dia primeiro de agosto de 2018, quando o *World Wide Fund for Nature* anunciou que a humanidade havia esgotado as reservas de recursos naturais do ano mais cedo do que o planejado.

"Em outras palavras, a humanidade está utilizando a natureza de forma 1,7 vez mais rápida do que os ecossistemas do nosso planeta podem se regenerar. Isso é como se usássemos 1,7 planeta Terra". (WWF, 2018a). O WWF ainda acrescenta que, no Brasil, o ponto de não retorno foi atingido ainda mais cedo, no dia 19 de julho de 2018.

Figura 4 - Comparativo de consumo de recursos por país



Fonte: (WWF, 2018a).

O Brasil é o décimo país no ranking de maior desperdício de alimentos no mundo; seguindo essa linha, a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária realizou um estudo para entender os hábitos de consumo alimentício do brasileiro e constatou que 61% das famílias fazem uma grande compra mensal, o que resulta em maiores desperdícios, sendo que 59%

terão comida demais à mesa ou na despensa. Esse estudo ainda detectou que o arroz e o feijão representam 38% dos alimentos jogados fora no Brasil (BASTOS, 2018).

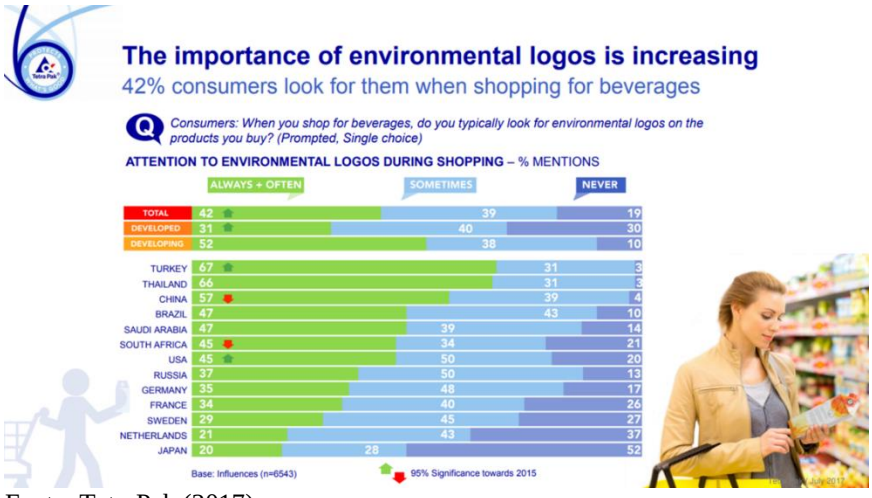
Ainda nessa linha de pensamento, a WWF (2018b) realizou uma pesquisa, apontando que 91% das pessoas, nove em cada dez, não sabem que a produção de alimentos e o desperdício representam o maior risco para o planeta terra.

> O sistema alimentar, que inclui a produção, o consumo e o desperdício, é o maior consumidor de recursos naturais e o maior emissor de gás de efeito estufa: usa 34% do solo e 69% da água dos rios disponíveis, além de ser a principal causa de desmatamento e de perda de habitat. Ao mesmo tempo, um terço de todos os alimentos produzidos nunca é consumido. O sistema alimentar é também responsável por cerca de um quarto de todas as emissões de gases de efeito de estufa, sendo que um terço disso vem apenas dos alimentos desperdiçados. (WWF, 2018b).

Um estudo do IBOPE Inteligência (2018) assinala que o brasileiro sabe da importância da reciclagem para a preservação do meio ambiente, porém não age por falta de conhecimento. A pesquisa apontou que 94% das pessoas sabe que o correto é fazer a separação dos resíduos; 98% sabe que reciclar é importante para o futuro, por outro lado, 75% não separa os resíduos em casa e 56% não utilizam os serviços de coleta seletiva.

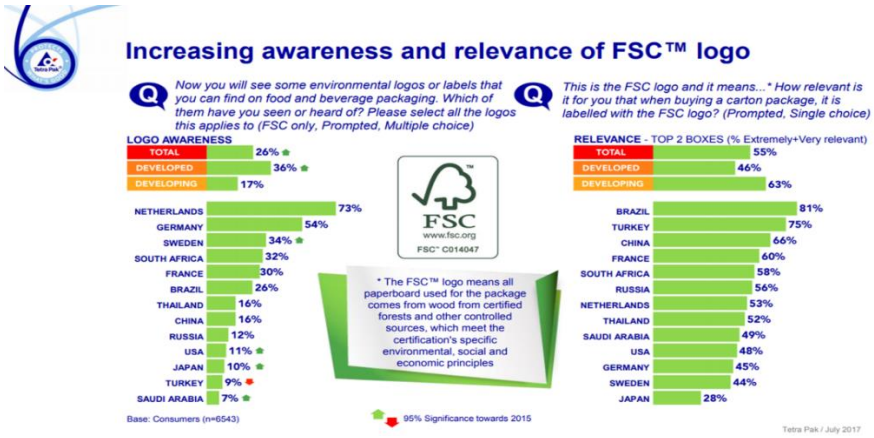
Em contrapartida, a TetraPak (2017) realizou uma pesquisa ambiental com treze países no mundo, entre eles o Brasil e como resultado foi descoberto que 47% dos brasileiros sempre/quase sempre procuram por selos de aprovação ambiental em embalagens, e 81% diz que um alimento embalado em papelão tem que ter selo do Conselho de Manejo Florestal (FSC) de aprovação.

Figura 5 - A importância de selos ambientais, por país



Fonte: TetraPak (2017).

Figura 6 – Crescimento da relevância do selo FSC por país



Fonte: TetraPak (2017).

Ainda em relação às embalagens, o consumidor vem buscando alternativas mais ecológicas. A busca pela eliminação do plástico é crescente, e empresas como a YVY que fabricam produtos de limpeza naturais é mais frequente. Nunca se questionou o uso do Glitter, dos canudos ou de cosméticos; nos dias atuais esses assuntos são cotidianos (COELHO, 2019).

Santa Catarina aprovou em abril de 2019 um projeto de lei que obriga estabelecimentos comerciais a usarem canudos biodegradáveis; de papel reciclável, metal, macarrão ou similares. O projeto ainda prevê que os estabelecimentos só entreguem o instrumento se solicitado (SILVA, 2019).

O problema da eliminação do plástico é o de ser um processo mais complexo do que parece e difícil de eliminar em um país que alimenta seus veículos majoritariamente com gasolina. Por outro lado, ONGs como a Tampinha Legal viram nesse movimento uma fonte de renda e usam as tampinhas de PET para impactar a sociedade (VALGAS, 2018).

A doação de tampinhas de PET para causas sociais é só um reflexo do quanto se perde ao serem destinados materiais ao lixo, quando poderiam ser reciclados. Atualmente, em Florianópolis, segundo a Autarquia de Melhoramentos da Capital (COMCAP, 2019) apenas 6% dos materiais recicláveis são desviados do aterro sanitário, ou seja, 94% de matéria-prima é perdida nos lixões.

Empresas como a Novo Ciclo perceberam a necessidade de mudanças nesse cenário e vendem para a cidade de Florianópolis a solução na gestão de resíduos em condomínios e empresas, solucionando um dos maiores empecilhos na separação de lixo; a falta de espaço.

Figura 7 - Fluxo de trabalho da empresa Novo Ciclo

Fonte: Novo Ciclo (2018).

Na tabela abaixo estão expostas as ameaças e oportunidades que podem afetar a empresa Almeida Ambiental quanto a seu ambiente sociocultural:

Quadro 3 - Análise do Ambiente Sociocultural da empresa Almeida Ambiental

Evento	Oportunidade	Ameaça	Justificativa
Ponto de não retorno da terra	**X**	**X**	Considerar que a terra não atinja seu ponto de não retorno é um perigo para a vida que conhecemos atualmente. A capacidade produtiva do planeta será cada vez menor, pois teremos menos água, menos matéria-prima, menos energia e alimentos. Para a Almeida, menos capacidade produtiva resulta em menos geração de resíduos, consequentemente, menos trabalho. Em contrapartida, esse fato pode impulsionar uma mudança comportamental que levaria anos, para algo imediato.
Excesso de comida jogada fora	**X**	**X**	O excesso de comida jogada fora representa uma grande ameaça à sociedade, uma vez que a agricultura e pecuária são os maiores consumidores de recursos naturais do planeta. Por sua vez, o consumo excessivo de alimentos gera uma produção excessiva de alimentos, o que aumenta a produção de resíduos sólidos e

			orgânicos, crescendo a demanda de produtos e serviços ofertados pela Almeida Ambiental.
Desconhecimento populacional sobre fatores de risco aos recursos naturais		**X**	A falta de conhecimento sobre o consumo excessivo de alimentos e o impacto da agricultura e pecuária podem afetar diretamente a qualidade de vida e a vida dos seres humanos. Quanto menos conhecimento a população tiver, maior será o número de recursos recicláveis direcionados ao lixão e menos material para a Almeida gerir.
Preocupação com selos de procedência ambiental	**X**		O aumento da preocupação do consumidor com o meio ambiente, e a procura por bens certificados refletem no crescimento da demanda pelos produtos e serviços da Almeida. .
Movimentos sociais para eliminação do plástico	**X**		A diminuição de plástico circulando no mercado aumenta, proporcionalmente, a quantidade de embalagens de papelão, a principal matéria-prima da Almeida Ambiental.
ONGs coletando tampa de PET	**X**		O uso de tampas de PET para gerar lucro às organizações não governamentais aumenta o número de plástico no ciclo de reciclagem, pois o que antes era jogado no lixo e, muitas vezes perdido em meio a rejeitos e levado ao lixão, volta à cadeia produtiva do plástico, ou seja, o mercado da Almeida Ambiental angaria mais matéria-prima a um preço mais baixo.
Empresas privadas trabalhando com gestão de resíduos para condomínios e empresas	**X**	**X**	O surgimento de empresas especializadas na gestão de resíduos para famílias e empresas pequenas aumenta a cota de matérias recicláveis na cadeia produtiva, possibilitando à Almeida o aumento de suas cotas. Mesmo assim, essas empresas competem direta e/ou indiretamente com a Almeida Ambiental.

Fonte: Pesquisa exploratória realizada pela Autora, 2019

4.3.1.4 Ambiente Tecnológico

No Brasil, as áreas ambientais e de sustentabilidade são novas e pouco exploradas. O país passa por um processo de criação de leis e estratégias de fiscalização, a fim de melhorar a qualidade de vida dos Brasileiros.

A aprovação da regulamentação da profissão de Gestor Ambiental traz a esperança da implementação da Política Nacional de Resíduos Sólidos, ambicionando que tal fato influencie diretamente em incentivos fiscais às empresas que atuam na área, como também a fiscalização de empresas e pessoas físicas que não cumprem as leis ambientais (BRASIL, 2012, 2016) .

Um estudo do IBOPE Inteligência (2018) aponta que o brasileiro sabe da importância da reciclagem para a preservação do meio ambiente, mas não age em prol dele por falta de informação, a qual reflete na força de trabalho das empresas de gestão ambiental.

Estudando a Almeida Ambiental, percebem-se três grupos de pessoas com habilidades e capacidades diferentes. No setor de produção, as capacidades necessárias são poucas e a empresa passa ao colaborador 95% do conhecimento necessário. Essa área apresenta poucas opções de crescimento profissional.

O segundo grupo seria o da mão de obra técnica e perfil profissional de engenheiros ambientais, engenheiros elétricos e gestores ambientais. Esse perfil é altamente especializado, exigindo do profissional muito conhecimento para atender normas, leis e emitir selos ambientais. A grande dificuldade que envolve este perfil é o alto custo salarial desses profissionais, que vai de seis a oito salários mínimos (GUIA DA CARREIRA, 2018), não sendo possível ser absorvido por muitas empresas de pequeno e médio porte.

O terceiro grupo seria o da mão de obra operacional e estratégica. Esses profissionais são responsáveis pelo funcionamento da empresa: Logística de coletas; Estratégias Operacionais; Qualidade; Financeiro; Fiscal; Recursos Humanos e Comercial. Apesar da necessidade de alta precisão e integração entre esses setores, a oferta de mão de obra para essas capacidades é alta, devido a um crescente número de pessoas buscando formação na área administrativa e contábil.

> O mercado de trabalho para o administrador é sempre dinâmico. Nos momentos de baixa econômica, o profissional ganha importância para otimizar custos, racionalizar investimentos e aumentar a produtividade. Nos momentos de alta, com o mercado aquecido e a produção a pleno vapor, as oportunidades naturalmente aumentam. (GUIA DA CARREIRA, 2019).

O problema na mão de obra dos setores operacional e estratégico está relacionado à falta de conhecimento da área Ambiental, que faz com que a empresa tenha de fornecer treinamento especializado, a fim de que os colaboradores adquiram competências na área ambiental e de reciclagem.

Já, no âmbito de inovação e tecnologia, o Brasil caminha a passos lentos. Segundo a Confederação Nacional da Indústria (2018):

> Por décadas, inovação e tecnologia têm sido tratadas no Brasil mais como subprodutos do crescimento econômico, da industrialização e do funcionamento regular dos mercados do que trabalhadas como alavancas para o desenvolvimento econômico e social.

Em um artigo da agência de notícias CNI consta que o Brasil está muito atrás de diversos países desenvolvidos quando o assunto é investimento em tecnologia e inovação. Em 2017, o Brasil investiu vinte e cinco vezes menos do que os Estados Unidos da América; treze vezes menos que a China; Nove vezes menos que o Japão e teve 1/5 dos esforços dos alemães (SAKKIS, 2018).

Na revista Época Negócios há pontuações sobre os avanços tecnológicos e inovações e como eles podem melhorar a vida que conhecemos hoje; salvando o meio ambiente. Nela são citadas quatro tecnologias ambientais como as principais; aqui, falaremos de três:

Primeiramente a tecnologia de Informação, grande responsável pela diminuição da emissão de CO2, diminuição de insumos, fertilizantes e pesticidas na área agrícola e até na redução do desmatamento com a diminuição do uso do papel. Segundo, a energia solar que gera menos danos ao meio ambiente. Terceiro, os biocombustíveis que são fonte de energia renovável e têm produção nula de CO2 (PINELLI, 2016).

Conforme citado anteriormente nesse estudo, Santa Catarina aposta na tecnologia do biogás para gerar energia limpa e resolver o problema urbano dos resíduos orgânicos. O Brasil possui uma instituição científica e de inovação que atua nessa área, a CIBiogas (GOVERNO DE SANTA CATARINA, 2018).

A Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo de São Paulo (2016) explica essa situação, dizendo que faltam leis e delimitadores para o funcionamento do sistema nacional, apesar de a constituição federal brasileira prever incentivos fiscais ao fomento de práticas sustentáveis.

A esperança do setor rege em torno do Marco Legal da Ciência, Tecnologia e Inovação, correspondente ao decreto nº 9.283/18 que, segundo Cipriano (2018):

> Detalha instrumentos, condições de participação e restrições, além de mecanismos de controle pelo Governo e de prestação de contas durante e ao final das atividades de pesquisa e desenvolvimento. Também introduz novas definições básicas, tais como entidade gestora, ambientes promotores da inovação, ecossistemas de inovação, mecanismos de geração de empreendimentos, risco tecnológico e Instituição Científica, Tecnológica e de Inovação (ICT) pública e privada.

A seguir, serão apresentadas as ameaças e oportunidades do ambiente tecnológico e como a Almeida Ambiental pode ser atingida por ele.

Quadro 4 - Análise do Ambiente Tecnológico da empresa Almeida Ambiental

Evento	Oportunidade	Ameaça	Justificativa
Falta de conhecimento sobre reciclagem		**X**	A falta de conhecimento diminui a quantidade de matéria prima disponível no mercado, gerando uma perda de trabalho e riqueza à empresa Almeida e para o país. Além da falta de conhecimento dos profissionais que buscam carreira na empresa, o que aumenta os custos da Almeida Ambiental em treinamento sobre o meio ambiente.
Mão de obra para o setor de produção	**X**		A mão de obra para o setor de produção não precisa de qualificações específicas, ficando mais fácil para a Almeida Ambiental encontrar pessoas e qualificá-las.
Alto custo salarial para o perfil técnico ambiental		**X**	O Alto custo salarial dos profissionais de engenharia e gestores impossibilita a Almeida Ambiental de ampliar e melhorar sua equipe técnica, não conseguindo melhorar seus serviços, atendimento e tendo de terceirizá-los sempre que necessário.
Grande oferta de profissionais da área administrativa.	**X**		Havendo grande número de universidades, oferecendo cursos de administração e a vasta gama de atribuições que o profissional exerce, faz com que exista um grande número de profissionais capacitados à procura de emprego. Para a Almeida esse fato se faz positivo, pois pode dispor de mão de

			obra de qualidade, a um custo que pode suportar.
Desenvolvimento tecnológico brasileiro lento		**X**	No Brasil, os incentivos a fomento de inovação e tecnologia nunca foram tratados como potenciais geradores de riqueza e mudanças sociais e sim como ferramentas para atividades que geram mudanças. Para a Almeida Ambiental, que comercializa tecnologia de gestão, essa mentalidade e a falta de incentivos dificultam a venda de produtos e o crescimento da empresa nesse setor.
Falta de investimento brasileiro em tecnologia	**X**	**X**	A falta de investimento em tecnologia no Brasil impulsiona a venda da Almeida Ambiental, quando comparado às vendas de produtos nacionais, pois ela importa maquinário austríaco e alemão, os quais detêm qualidade e avanço tecnológico de ponta. Por outro lado, o mercado poderia ser mais explorado, caso houvesse investimentos e incentivos na compra de tecnologia de impacto ambiental.
Brasil está muito atrás de outros países em investimento em tecnologia e inovação	**X**	**X**	O Brasil está muito atrás de outros países quando o assunto é investimento em tecnologia e inovação; para a Almeida Ambiental isso tem aspectos positivos, pois seu produto, de origem estrangeira está à frente do mercado nacional; em contrapartida, a falta de representatividade no mercado nacional pode chamar a atenção de outros concorrentes do mercado internacional, diminuindo a força de vendas da Almeida Ambiental.

Fonte: Pesquisa exploratória realizada pela Autora, 2019

4.3.2 Análise do Setor

Para a análise do setor, com base nas Cinco Forças de Porter (1999), utiliza-se o método adaptado por Fernandes e Berton (2012).

Seguindo o modelo, foram atribuídas notas de um a cinco para diferentes fatores, com o seguinte entendimento: ‘’1 >se a afirmação é absolutamente falsa 2 >se a afirmação é falsa 3 >se a afirmação for parcialmente falsa e parcialmente correta 4 >se a afirmação é

correta 5 >se a afirmação é totalmente correta. Se a afirmação não se aplica ao setor, colocar 1’’

Foram analisadas cinco forças; a primeira sendo a possibilidade de entrada de novos concorrentes, seguida pela rivalidade entre as empresas existentes no setor, ameaça de produtos substitutos, poder de negociação dos compradores e, por fim, poder de negociação dos fornecedores.

Para medir a intensidade dessas forças há três métricas; Baixa (0-34); Média (35-70); Alta (71-100). A conta utilizada para esse cálculo é variável conforme a força.

Analisaremos, agora, as cinco forças setoriais em que a Almeida Ambiental está inserida.

Quadro 5 - FORÇA 1: Possibilidade de entrada de novos concorrentes

FATORES		**Nota**
A	É possível ser pequeno para entrar no negócio.	4
B	Empresas concorrentes têm marcas desconhecidas ou os clientes não são fiéis.	3
C	É necessário baixo investimento em infraestrutura, bens de capital e outras despesas para implantar o negócio.	2
D	Os clientes terão baixos custos para trocarem seus atuais fornecedores.	4
E	Tecnologia dos concorrentes não é patenteada. Não é necessário investimento em pesquisa.	3
F	O local, compatível com a concorrência, exigirá baixo investimento.	2
G	Não há exigências do governo que beneficiam empresas existentes ou limitam a entrada de novas empresas.	2
H	Empresas estabelecidas têm pouca experiência no negócio ou custos altos.	2
I	É improvável uma guerra com os novos concorrentes.	2
J	O mercado não está saturado.	4
TOTAL		28

Fonte: Análise do setor realizada pela Autora, 2019

Intensidade da Força = $[total - 10\ /40]\ x\ 100$

A intensidade da FORÇA 1 é 45, ou seja, média.

Quadro 6 - FORÇA 2: Rivalidade entre as empresas existentes no setor

FATORES		Nota
A	Existe grande número de concorrentes com relativo equilíbrio em termos de tamanho e recursos.	3
B	O setor em que se situa o negócio mostra um lento crescimento. Uns prosperam em detrimento de outros.	2
C	Custos fixos altos e pressão no sentido do vender o máximo para cobrir estes custos.	3
D	Acirrada disputa de preços entre os concorrentes.	2
E	Não há diferenciação entre os produtos comercializados pelos concorrentes.	4
F	É muito dispendioso para as empresas já estabelecidas saírem do negócio.	2
TOTAL		16

Fonte: Análise do setor realizada pela Autora, 2019

Intensidade da Força = $[total - 6\ /24]\ x\ 100$

A intensidade da FORÇA 2 é 41,67, ou seja, média.

Quadro 7 - FORÇA 3: Ameaça de produtos substitutos

FATORES		Nota
A	Verifica-se uma enorme quantidade de produtos substitutos.	2
B	Produtos substitutos têm custos mais baixos que os das empresas existentes no negócio.	2
C	Empresas existentes não costumam utilizar publicidade para promover sua imagem e a dos produtos.	4
D	Setores de atuação dos produtos substitutos estão em expansão, aumentando a concorrência.	3
TOTAL		11

Fonte: Análise do setor realizada pela Autora, 2019

Intensidade da Força = $[total - 4\ /16]\ x\ 100$

A intensidade da FORÇA 3 é 43,75, ou seja, média.

Quadro 8 - FORÇA 4: Poder de negociação dos compradores

FATORES		Nota
A	Clientes compram em grandes quantidades e sempre fazem forte pressão por preços menores.	3
B	Produto vendido pelas empresas do setor representa muito nos custos do comprador.	4
C	Produtos que os clientes compram das empresas do setor são padronizados.	3
D	Clientes não têm custos adicionais significativos se mudarem de fornecedores.	3
E	Há sempre uma ameaça dos clientes virem a produzir os produtos adquiridos no setor.	2
F	Produto vendido pelas empresas do setor não é essencial para melhorar os produtos do comprador.	2
G	Clientes são muito bem informados sobre preços e custos do setor.	3
H	Clientes trabalham com margens de lucro achatadas.	3
TOTAL		23

Fonte: Análise do setor realizada pela Autora, 2019

Intensidade da Força = $[total - 8\ /32]\ x\ 100$

A intensidade da FORÇA 4 é 46,88, ou seja, média.

Quadro 9 - FORÇA 5: Poder de negociação dos fornecedores

FATORES		Nota
A	O fornecimento de produtos, insumos e serviços necessários é concentrado em poucas empresas fornecedoras.	4
B	Produtos adquiridos pelas empresas do setor não são facilmente substituídos por outros.	3
C	Empresas existentes no setor não são clientes importantes para os fornecedores.	3
D	Materiais I serviços adquiridos dos fornecedores são importantes para o sucesso dos negócios no setor.	4
E	Os produtos comprados dos fornecedores são diferenciados.	3
F	Existem custos significativos para se mudar de fornecedor.	3
G	Ameaça permanente de os fornecedores entrarem no negócio do setor.	2
TOTAL		22

Fonte: Análise do setor realizada pela Autora, 2019

Intensidade da Força = $[total - 7\ /28]\ x\ 100$

A intensidade da FORÇA 5 é 53,57, ou seja, média.

Ao fazer a análise do setor Ambiental em que a Almeida está inserida, percebe-se que, na força um, apesar da possibilidade de pequenos negócios entrarem no setor, os custos estruturais à implantação do negócio tornam a entrada de novos concorrentes uma possibilidade média.

A rivalidade do setor, força dois, não apresenta uma disputa por preços e nem grande diferenciação dos produtos comercializados, mas um crescimento rápido do mercado. Por esse motivo, a força é média.

A força três não apresenta produtos substitutos em abundância, assim como pouca promoção no setor. Desta forma, a ameaça de produtos substitutos é média.

A força quatro representa o poder de negociação dos compradores; nesse caso, os produtos do setor representam uma porcentagem considerável nos custos do comprador; em contrapartida, os produtos comercializados para o setor são essenciais ao comprador e os riscos de os clientes produzirem o que o setor comercializa é baixo. Tornando essa força média.

A quinta e última força representa o poder de negociação dos fornecedores, os quais são poucos e têm grande importância para o sucesso das empresas do setor, ao mesmo tempo que os fornecedores não ameaçam entrar no negócio setorial, o que torna a força cinco em média.

A seguir, será feita a análise da concorrência da Almeida Ambiental.

4.3.3 Análise da Concorrência

Nesse tópico será desenvolvida a análise interna da Almeida Ambiental, comparando-a com seus dois principais concorrentes no setor ambiental.

Quadro 10 - Análise Interna, frente aos principais concorrentes da Almeida Ambiental

Item	**Almeida Ambiental**	**Concorrente A**	**Concorrente B**
Aspectos de RH: - Política de recrutamento e seleção - Planos de cargos e salários - Competência e	A Almeida Ambiental não possui política de recrutamento e seleção; nem Plano de cargos e salários. Oferece remuneração maior que o mercado como estratégia para diminuir o *turnover*. A Almeida	Não foi possível encontrar informações sobre os aspectos de RH do concorrente A, apesar das tentativas de contato e procuras online. Entretanto, é	Não foi possível encontrar informações sobre os aspectos de RH do concorrente B, apesar das tentativas de contato, o concorrente não possui site, nem

motivação; - Clima de trabalho	Ambiental possui ainda um plano de profissionalização dos funcionários e patrocina os estudos dos que tenham interesse em se especializar em alguma área relacionada ao *core* da empresa. Ainda para incentivar os profissionais e confraternizar, a Almeida Ambiental realiza eventos anuais no Natal, dia do trabalho, aniversário da empresa, entre outros. A Almeida Ambiental é uma empresa familiar de pequeno porte.	importante apontar que o concorrente A, empresa de Médio Porte, possui uma base operacional na grande Florianópolis, mas sua Matriz está localizada em Curitiba.	informações disponíveis online. Contudo, o concorrente B é uma Micro Empresa familiar.
Aspectos Financeiros: - Lucratividade; - Capacidade de investimento	A Almeida Ambiental obteve 23% de lucro em 2018 e reinveste 40% do seu lucro anual em novas tecnologias.	Não foi possível identificar os aspectos financeiros da Empresa A. Porém, em conversa com especialistas do mercado, ficou evidente que o concorrente A tem menor capacidade de investimento que a Almeida Ambiental, devido ao porte e ao tamanho da empresa e a ramificação dos setores de atuação.	Não foi possível identificar os aspectos financeiros da Empresa B, no entanto, em conversa com especialistas do mercado, identificou-se que a empresa tem faturamento menor que a Almeida Ambiental, assim como baixa capacidade de investimento. Apesar disso, a empresa tem 20 anos de atuação, em formato de administração familiar.
Aspectos de Marketing: - Portfólio de produtos/serviços - Satisfação dos clientes internos e	A Almeida Ambiental possui quinze diferentes produtos no ramo de reciclagem (sólidos como plástico, aparas de Papelão ou Ondulado (especial, I e III), Aparas de Papel Branco	O concorrente A é um grupo formado por 14 empresas e diversos produtos ofertados. Trabalha assim como a Almeida Ambiental, com empresas de	O portfólio de produtos da concorrente B, tal qual o da Almeida Ambiental são quinze tipos de resíduos (sólidos como plástico,

externos - Pontos de venda - Preço - Promoção (comunicação com o mercado e público-alvo)	(I, II e IV), Aparas de Papel Misto, Aparas de Gráfica Colorida ou Tipografia, Aparas de Jornal, embalagens Tetra Pack e sacos de cimento batidos) e seis produtos no ramo tecnológico. O seu público-alvo são empresas de pequeno, médio e grande porte e atua no estado de Sta. Catarina no setor de papel e, no Brasil todo, no setor de venda de soluções ambientais. A precificação da empresa tem dois momentos; na área de reciclagem, os produtos são *commodities*, logo o preço tem pequena variação por qualidade e volume. Já, na área de tecnologia, os preços são ditados pelos fabricantes e flutuam com a variação do euro.	pequeno, médio e grande porte. A atuação do concorrente fica na Grande Florianópolis e proximidades (Raio de 180km). O preço, assim como o das concorrentes é *commodities* e sofre pequena variação por qualidade e volume.	aparas de Papelão ou Ondulado (especial, I e III), Aparas de Papel Branco (I, II e IV), Aparas de Papel Misto, Aparas de Gráfica Colorida ou Tipografia, Aparas de Jornal, embalagens Tetra Pack e sacos de cimento batidos), coletados do público-alvo Empresas de pequeno, médio e grande porte da Grande Florianópolis. O preço também é igual ao das concorrentes; *commodities*, preço com pequena variação por qualidade e volume.
Participação do mercado (em vendas)	Conversando com especialistas do mercado de recicláveis, detectou-se que a Almeida Ambiental representa 26% do mercado catarinense e 1% do mercado nacional.	Conversando com especialistas do mercado de recicláveis, detectou-se que a concorrente A representa 5% do mercado catarinense.	Conversando com especialistas do mercado de recicláveis, detectou-se que a concorrente B representa de 3-5% do mercado catarinense.
Reputação dos produtos e a marca da empresa junto ao mercado.	A Almeida Ambiental se destaca na prestação de serviço, fornecendo soluções ambientais conforme a necessidade do cliente e tecnologias de gestão diferenciadas.	A concorrente A é percebida pelo mercado por ter ótima qualidade em prestação de serviços, mas não possui tecnologia própria para agregar ao seu cliente. A concorrente A compra máquinas da	A concorrente B é percebida pelo mercado por ter ótima qualidade em prestação de serviços.

		Almeida Ambiental.	
Formas de competição	A Almeida Ambiental se posiciona, competitivamente, por diferenciação na prestação de serviços. A empresa adota a tecnologia para agregar valor ao seu trabalho, fornecendo ao cliente mais eficiência, otimizando seu tempo e espaço.	O concorrente A se posiciona por foco, voltando seu trabalho para gráficas e no material aparas gráficas.	O concorrente B se posiciona por Liderança em custo total, adotando a estratégia de pagar mais do que a concorrência.

Fontes: Elaborado pela Autora. 2019, a partir do modelo adaptado de Gohr, 2008.

A Almeida Ambiental é uma empresa familiar, de pequeno porte que passa por um momento de transição; mais do que necessária. A empresa não possui processos bem definidos, Política de recrutamento e seleção, nem Planos de cargos e salários. Apesar de não ter sido possível encontrar informações concretas sobre a concorrência, é sabido que elas seguem a mesma linha de administração.

As três empresas atuam na mesma região, a Grande Florianópolis, e têm o mesmo público-alvo; empresas de pequeno, médio e grande porte e correspondem, respectivamente, a 26% do mercado estadual; 5%; e 3%. A Almeida, por sua vez, detém maior cota de mercado devido a sua maior capacidade de investimento e acesso à tecnologia. Em contrapartida, a concorrente A tem maior portfólio de produtos e grande influência com indústrias no estado de Santa Catarina e Paraná, por fazer parte de um grande grupo de empresas.

Percebe-se que os preços praticados pelas empresas concorrentes são similares, por se tratar de *commoditie,* sendo que as variações do preço ficam por conta da qualidade e volume do material comercializado.

Por fim, a estratégia competitiva das três empresas é diferente. A Almeida Ambiental se posiciona por diferenciação, oferecendo serviços diferenciados por cliente, detendo tecnologia para tonar o trabalho mais eficiente. A concorrente A se posiciona por foco, voltando seu trabalho às gráficas e aparas gráficas. O concorrente B se posiciona por liderança em custo.

A seguir, analisaremos os dados da pesquisa descritiva, criada para dar embasamento teórico a esse estudo.

4.3.4 Apresentação dos Dados da Pesquisa Descritiva

Os dados da pesquisa descritiva, realizada para a Almeida Ambiental, foram levantados a partir de quatro núcleos: gestores, funcionários, fornecedores e clientes.

Em relação aos gestores, elencam-se as principais informações:

a) a Almeida Ambiental não possui setores bem definidos e nem processos;

b) a empresa não mantém nenhum banco de dados para registrar afazeres ou responsabilidades;

c) a empresa realiza eventos em diferentes momentos do ano para promover integração e distribui cesta básica, a fim de incentivar a assiduidade;

d) a empresa também paga por estudos ou cursos profissionalizantes aos quais os funcionários tenham interesse e se agreguem a ela;

e) a Almeida Ambiental investe muito em tecnologia;

f) a empresa, segundo os gestores, precisa definir seus processos internos e diminuir o retrabalho;

g) a empresa tem boa reputação frente ao mercado por sua qualidade na prestação de serviços;

h) a empresa não investe em marketing.

No que se refere aos funcionários, destaca-se que:

a) relacionamento interno entre colaboradores é satisfatório;

b) canal de comunicação com os diretores da empresa é aberto, estando sempre disponível para discutir melhorias e oferecer auxílio;

c) a empresa realiza evento de Natal, aniversário, dia do Trabalhador, entre outros, incentivando o trabalho em equipe e a integração. Além de oferecer cesta básica mensal, café da manhã e da tarde, duas opções de almoço, estudos, treinamento e bonificação por desemprenho;

d) a empresa precisa melhorar seus manuais internos, marketing interno e processos.

Os fornecedores relataram que:

a) a Almeida paga antecipadamente seus pedidos, gerando confiança;

b) a empresa não possui campanhas de marketing, porém o seu marketing boca a boca é forte na região de Santa Catarina;

c) o relacionamento com a empresa é claro e simples e seus gestores estão sempre disponíveis para resolver conflitos. Porém, seus canais de comunicação e marketing poderiam ser melhorados;
d) a empresa pratica preços justos se comparados à qualidade do serviço prestado.

Os clientes demonstraram que:
a) Trabalham com a Almeida Ambiental pela qualidade do produto oferecido e pela transparência durante as transações; seus produtos são diferenciados e há evidente dedicação por parte da empresa na satisfação do cliente;
b) Boa parte dos clientes conhecem os diretores da Almeida Ambiental de longa data.

A seguir, será apresentada a análise *SWOT* desenvolvida para a Almeida Ambiental.

4.3.5 Análise *SWOT*

Nesse tópico é apresentada a análise comparativa da empresa Almeida Ambiental. No seu âmbito interno; Pontos fortes e fracos e, no seu ambiente externo, serão expostas as oportunidades e ameaças.

Quadro 11 - Análise SWOT da empresa Almeida Ambiental

PONTOS FORTES	OPORTUNIDADES
. Remuneração dos funcionários maior que o mercado . Programa de incentivo à profissionalização pessoal . Realização de eventos para promover a integração, profissionalização e confraternização . Grande capacidade de investimento . Atuação nacional no ramo de tecnologia ambiental . Grande fatia de mercado . Qualidade em prestação de serviços . Disponibilidade de tecnologia para suprir diferentes demandas . Possui plano de cotas para incentivar a entrega dos fornecedores	. Precificação à mercê do mercado . Concorrência possui baixa capacidade de investimento . Grande fatia de mercado a ser conquistada . Nova liderança política no Brasil . Mudança na vertente da governança política . Política Nacional dos Resíduos Sólidos . Incentivo à produção de Biogás . Início das discussões sobre taxação de resíduos sólidos . Capital Lixo Zero . Política de incentivo a atividades voltadas à reciclagem . Regulamentação da profissão de Gestor Ambiental . Crescimento do setor de serviços

	. Desaceleração da economia global . Ex-Tarifário . Crescimento do setor de celulose, alumínio, cimento e papel. . Economia verde pouco explorada . Ponto de não retorno da terra . Excesso de comida jogada fora . Desconhecimento populacional sobre fatores de risco aos recursos naturais . Preocupação com selos de procedência ambiental . Movimentos sociais para eliminação do plástico . ONGs coletando tampa de PET . Empresas privadas trabalhando com gestão de resíduos para condomínios e empresas . Mão de obra para o setor de produção . Grande oferta de profissionais da área administrativa. . Falta de investimento dos governos brasileiro em tecnologia, abrindo espaço à iniciativa privada . Baixo investimento em tecnologia e inovação ao comparar-se com outros países
PONTOS FRACOS	**AMEAÇAS**
. Falta de política e diretrizes para uniformizar as atividades das áreas. . Ausência de plano de recrutamento e seleção . Falta de um plano de cargos e salários . Pouca capacidade de ampliar o atendimento no ramo de reciclagem . Portfólio de produtos menor que o da concorrência Falta de planejamento nas campanhas de Marketing	. Precificação à mercê do mercado . Variação do euro . A concorrência pratica preços mais altos para compra de materiais e mais baixos na venda . Grande fatia de mercado a ser conquistada, impulsionando a concorrência . Nova liderança política no Brasil . Mudança na vertente da governança política . Política Nacional dos Resíduos Sólidos . Crescimento do setor de serviços . Desaceleração da economia global . Ex-Tarifário . Ponto de não retorno da terra . Excesso de comida jogada fora . Falta de conhecimento sobre reciclagem . Alto custo salarial para o perfil técnico ambiental . Desenvolvimento tecnológico brasileiro lento . Falta de investimento brasileiro em tecnologia . Baixo investimento em tecnologia e inovação ao se comparar com outros países

Fontes: Elaborado pela Autora. 2019.

As análises dos ambientes político-Legal, econômicos, socioculturais e tecnológicos, em conjunto com a análise da concorrência da Almeida Ambiental, levaram-nos ao resultado obtido acima com a análise *SWOT*, comparando os pontos fortes e fracos da empresa, assim como as ameaças e oportunidades.

Por pontos fortes, percebe-se um movimento da empresa em manter seus colaboradores motivados, remunerando mais do que o mercado, sustentando políticas de incentivo e profissionalização pessoal, assim como eventos periódicos.

Quanto aos produtos e serviços, a Almeida Ambiental possui grande capacidade de investimento, dispondo de tecnologias variadas para agregar e melhorar a qualidade do seu serviço, que é o diferencial da empresa.

Por outro lado, percebeu-se falta de estruturação interna relacionada ao setor de recursos humanos, já que a empresa não possui plano de recrutamento e seleção, assim como um plano de cargos e salários.

Já, quando o assunto são preços, a Almeida sofre com a influência externa do euro, logo seu preço flutua regularmente, criando uma grande barreira com os clientes.

No entanto, quando o assunto são influências externas, a organização Almeida Ambiental se encontra em um cenário positivo. Novas leis e políticas de incentivo estão surgindo, devido a um movimento sociocultural de conscientização ambiental, o que pode abrir novos mercados para a empresa e também aumentar sua demanda.

De outra forma, essa visibilidade do mercado ambiental e o crescimento do setor de serviço podem aumentar a concorrência da Almeida Ambiental, diminuindo sua fatia de mercado.

A seguir, desenvolveremos os objetivos e metas da Almeida Ambiental para os próximos três anos.

4.3.6 Objetivos e Metas

Neste capítulo serão traçados os objetivos e metas da Almeida Ambiental.

Quadro 12 - Objetivos e metas, para os próximos anos da Almeida Ambiental

OBJETIVOS	**METAS**
Modelar os processos da Almeida Ambiental	1) Desenvolver o processo do setor logístico, dia 20/01/2020-29/02/2020 2) Desenvolver o processo do setor financeiro, dia 01/03/2020-09/04/2020 3) Desenvolver o processo do setor de marketing, dia 10/04/2020-19/05/2020 4) Desenvolver o processo da área de recursos humanos, dia 20/05/2020-28/05/2020 5) Implantar e implementar o novo processo gerencial 29/05/2019 – 20/12/2019
Aumentar a lucratividade	5) Ao final de 2021, aumentar em 5% o volume de vendas de papelão especial, já que possui maior valor agregado
Lançar novo produto	6) Até 2021, disponibilizar aos clientes dois novos produtos
Aumentar a carteira de clientes	7) Em 2021, recuperar ao menos 5% da carteira de clientes inativos 8) Elevar em 15% a quantidade total de clientes da empresa em âmbito nacional, que compram de tecnologia de gestão, até o fim de 2021.
Ampliar a fixação da Marca	9) Em 2022, investir até 1% do faturamento mensal em mídias digitais e desenvolvimento da marca

Fontes: Elaborado pela Autora. 2019.

4.3.7 Objetivos e Estratégia

Neste tópico serão apresentadas as estratégias traçadas para atingir os objetivos da empresa Almeida Ambiental para os próximos três anos.

Quadro 13 - Objetivos e estratégias para os próximos anos da Almeida Ambiental

OBJETIVOS	**ESTRATÉGIA**
Modelar os processos da Almeida Ambiental	- Contratação de Consultoria externa
Aumentar a lucratividade	- Criar um plano comercial de vendas de papelão especial
Lançar novo produto	- Lançar um produto na área de desumidificação de resíduos - Lançar um produto na área de compactação de isopor
Aumentar a carteira de clientes	- Ampliar a área de venda
Ampliar a fixação da marca.	- Desenvolver plano de marketing digital

Fontes: Elaborado pela Autora. 2019.

4.3.8 Estratégia e seu conjunto de ações

Nesse tópico será apresentado o conjunto de ações de cada estratégia da Almeida Ambiental, no cumprimento dos seus objetivos.

Quadro 14 - Plano de ações para os próximos anos da Almeida Ambiental

ESTRATÉGIAS	**CONJUNTO DE AÇÕES**
Contratar consultoria externa	- Identificar empresa no mercado da grande Florianópolis; - Analisar o perfil de cada uma e escolher a que tiver melhor perfil para atender a Almeida Ambiental - Firmar contrato - Criar a equipe interna que desenvolverá a atividade de modelagem dos processos.
- Criar um plano comercial de vendas de papelão especial	- Identificar a oferta de papelão especial no mercado estadual - Calcular a margem de crescimento possível da demanda de papelão especial - Calcular a margem de crescimento ideal na demanda de papelão - Analisar o perfil dos fornecedores e

	clientes do material - Criar equipe interna, responsável pela criação do plano comercial de vendas de papelão especial
- Lançar um produto na área de desumidificação de resíduos	- Criar equipe interna, responsável pela criação e aplicação de uma pesquisa mercadológica para identificar a necessidade dos clientes e do mercado. - Realizar a negociação de uma máquina desumidificadora de resíduos - Realizar a compra de uma máquina desumidificadora de resíduos - Fazer testes gravados com os novos produtos, como também fotos para campanhas de divulgação e site - Realizar coquetel para lançamento das máquinas e prospecção de novos clientes - Criar um treinamento para a apresentação das novas máquinas - Treinar o setor logístico e comercial para a apresentação das novas máquinas
- Lançar um produto na área de compactação de isopor	- Criar equipe interna, responsável pela criação e aplicação de uma pesquisa mercadológica, a fim de identificar a necessidade dos clientes e do mercado. - Realizar a negociação de uma máquina para compactação de isopor - Realizar a compra de uma máquina para compactação de isopor - Fazer testes gravados com os novos produtos e fotos para campanhas de divulgação e site - Realizar coquetel para lançamento das máquinas e prospecção de novos clientes - Criar um treinamento para a apresentação das novas máquinas - Treinar o setor logístico e comercial para a apresentação das novas máquinas
- Ampliar a área de venda	- Criar um programa de recrutamento e seleção - Identificar o perfil necessário para a vaga - Contratar dois funcionários para o setor

	comercial - Treinar os dois novos funcionários para o setor comercial - Criar cronograma de visitação de fábricas e potenciais clientes - Criar programa de metas anuais aos colaboradores do setor comercial
- Desenvolver plano marketing digital	- Criar um cronograma para a criação e publicação de conteúdo; *Inbound Marketing* - Criar uma campanha para o lançamento do novo site - Criar um *press kit* e enviar a clientes e potenciais clientes - Lançar o novo site

Fontes: Elaborado pela Autora. 2019.

As equipes responsáveis pela implantação e implementação das estratégias deverão determinar quais instrumentos serão usados para monitorar e mensurar o desempenho de cada uma das estratégias.

4.3.8.1 Planos de Ação

Quadro 15 - Plano de ações para o ano de 2020 da Almeida Ambiental

2020				
O QUE?	**COMO?**	**QUEM?**	**QUANDO?**	**QUANTO?**
- Modelar os processos	- Consultoria externa e equipe interna	Gerência de cada área e consultoria interna	01/01/2020-24/12/2020	R$ 60.000,00

Fontes: Elaborado pela Autora. 2019.

Quadro 16 - Plano de ações para o ano de 2021 da Almeida Ambiental

2021				
O QUE?	**COMO?**	**QUEM?**	**QUANDO?**	**QUANTO?**
Aumentar a lucratividade	- Criar um plano comercial de vendas de papelão especial	Gerência Comercial	01/01/2021-01/03/2021	Recursos não desembolsáveis
Lançar novo	- Lançar um	Gerência	01/01/2021-	- Passagem de

produto	produto na área de desumidificação de resíduos	Comercial, de Marketing e Diretores	01/09/2021	avião: R$ 9.000,00 - Carro: R$ 2.000,00 - Hotel: R$ 5.000,00 -Alimentação: R$3.200,00 - Equipe de áudio e vídeo R$ 2.000,00 por dia - Contratação de buffet: R$ 80,00 por pessoa - Aluguel de mobiliário: R$ 1.500,00 - Impressão de material visual da empresa: R$ 500,00 - Contratação de fotógrafo: R$ 500,00 - Confecção de brindes: R$1.000,00
Lançar novo produto	- Lançar um produto na área de compactação de isopor	Gerência Comercial, de Marketing e Diretores	01/01/2021-01/09/2021	- Passagem de avião: R$ 9.000,00 - Carro: R$ 2.000,00 - Hotel: R$ 5.000,00 -Alimentação: R$ 3.200,00 - Equipe de áudio e vídeo R$ 2.000,00 por dia - Contratação de

				buffet: R$80,00 por pessoa - Aluguel de mobiliário: R$ 1.500,00 - Impressão de material visual da empresa: R$ 500,00 - Contratação de fotógrafo: R$ 500,00 - Confecção de brindes: R$ 1.000,00
Aumentar a carteira de clientes	- Ampliar a área de venda	Gerência Comercial	01/01/2021-24/12/2021	Recursos não desembolsáveis

Fontes: Elaborado pela Autora. 2019.

Quadro 17 - Plano de ações para o ano de 2022 da Almeida Ambiental

2022				
O QUE?	**COMO?**	**QUEM?**	**QUANDO?**	**QUANTO?**
Ampliar a fixação da Marca	- Desenvolver plano marketing digital	Gerência de Marketing	01/01/2022-24/12/2022	- Custo do *template*: R$ 900,00 - R$ 12.000,00 em Marketing digital - 30 domínios: R$ 990,00 - R$ 4.000,00 em *presskit*

Fontes: Elaborado pela Autora. 2019.

4.4 PLANO DE SENSIBILIZAÇÃO

Considerando as mudanças que a Almeida Ambiental pretende introduzir na empresa, em especial a de modelo de gestão, de familiar para estratégica que, obrigatoriamente, impõe desenvolver suas atividades por meio de planejamento, faz-se

necessária a estruturação de um plano de sensibilização junto a todos os colaboradores, no sentido de trabalhar a importância das mudanças e os benefícios que elas trarão à empresa e aos funcionários. Para tanto, propôs-se um conjunto de palestras, seminários e oficinas no período de seis meses, iniciando-se tais atividades 2 meses antes da implantação do Planejamento Estratégico.

A estratégia nos primeiros dois meses será a realização de palestras/seminários/ oficinas de trinta minutos, cujos temas serão compostos pela consultoria externa juntamente com os Diretores e Gerências de Área, uma vez por semana no horário do café da tarde dos colaboradores.

Nesses encontros a empresa trará profissionais especializados em cultura organizacional, gestão estratégica e planejamento para abordar as mudanças esperadas e, principalmente, os benefícios a serem extraídos delas.

Ainda, nos dois primeiros meses da transição, serão realizados oito *coffee breaks* com os Diretores da Almeida Ambiental para sanar possíveis dúvidas num ambiente mais intimista, promovendo, assim, o marketing interno da organização.

Nos quatro meses restantes, as palestras/seminários/oficinas diminuem para duas vezes por mês e o *coffee break* também.

Ao final do período de sensibilização, a empresa deve enfatizar a abertura do canal de comunicação constituído através desses momentos e manter os cafés coletivos a cada três meses.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo volta-se à preparação da empresa Almeida Ambiental por ocasião de sua transição de gestão familiar para estratégica. Para tanto, desenvolveu-se seu planejamento estratégico para o período de 2020 a 2022.

A partir das devidas análises dos cenários externos e da realidade interna da empresa, objeto da pesquisa, foram desenvolvidas as devidas matrizes de análise: a SWOT e as Cinco Forças de Porter, cujo panorama de cenário permitiu uma proposta de objetivos estratégicos, suas metas, estratégias e planos de ações para a implantação e implementação do planejamento estratégico, um dos pilares da gestão estratégica, com a finalidade de preparar a sucessão da empresa à terceira geração. Além disso, foi apresentada uma proposta de sensibilização para a migração do modelo de gestão, caso haja mudança na cultura organizacional. Tais premissas apontam ao cumprimento dos objetivos da pesquisa, que podem ser observados no capítulo 3 e 4 do relatório.

Em relação ao problema da pesquisa, em especial a pergunta a ser respondida ao final do estudo: “Qual o conjunto de estratégias adequado para a empresa migrar do atual modelo de gestão ao estratégico’’, acreditamos que considerando a natureza do negócio e sua realidade de gestão atual, a proposta do conjunto de estratégias desenvolvidas é bastante coerente e, embora possam surgir algumas dificuldades na implantação e implementação do planejamento, são eventos que podem ser contornados à medida que os recursos estruturais, humanos e financeiro da empresa forem rigorosamente observados.

Durante o desenvolvimento desse trabalho, encontraram-se algumas dificuldades, principalmente, no momento da coleta de dados do setor, em especial da concorrência. O mercado de reciclagem e serviços ambientais é pouco pesquisado e explorado, academicamente, tendo pouco conteúdo de qualidade disponível para pesquisa.

Para concluir, recomenda-se à empresa, a implantação do plano de sensibilização no momento da migração de um modelo de gestão para outro, porque isso vai alterar a cultura organizacional, e mudanças sempre podem ocasionar resistências.

REFERÊNCIAS

ALDAY, H. E. C. O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. **Rev. FAE**, Curitiba, v. 3, n. 2, maio/ago., 2000. Disponível em: https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/505/400. Acesso em: 6 out. 2018.

ALMEIDA AMBIENTAL. **Manual do colaborador**. São José: Almeida Ambiental, 2000.

ALVARENGA, D.; SILVEIRA, D. PIB do Brasil cresce 1,1% em 2018 e ainda está no patamar de 2012. São Paulo: **G1**, 28 fev. 2019. Economia. Disponível em: https://g1.globo.com/economia/noticia/2019/02/28/pib-do-brasil-cresce-11-em-2018.ghtml. Acesso em: 13 mar. 2019.

ANDION, M. C.; FAVA, R. Planejamento estratégico**.** *In*: MENDES, J. T. G. (org.). **Gestão Empresarial**. Curitiba: FAE Business School; Gazeta do Povo, 2002. p. 27-38. (Gestão Empresarial, 2). Disponível em: https://www.cairu.br/biblioteca/arquivos/Administracao/1-Gestao_Empresarial-FAE.pdf. Acesso em: 23 nov. 2018.

ARAÚJO, M. A. D. Planejamento estratégico: um instrumental à disposição das universidades? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 30, n. 4, p. 74-86, abr. 1996. Disponível em: http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/8028/6804. Acesso em: 08 nov. 2018.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Projeções para crescimento do PIB em 2018 e 2019. *In*: BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Relatório de Inflação**. Brasília, dez. 2018. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/ri/201812/ri201812b1p.pdf. Acesso em: 04 mar. 2019.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2017.

BASTOS, A. **Arroz e feijão estão entre os alimentos mais desperdiçados do Brasil**. Brasília: EMBRAPA, 2018. Disponível em: https://www.embrapa.br/busca-de-noticias/-/noticia/37697781/arroz-e-feijao-estao-entre-os-alimentos-mais-desperdicados-no-brasil?link=agencia. Acesso em: 28 mar. 2018.

BOSSA, A. G. Gestão estratégica nas MPEs. **Revista FANP**, v.3, p. 139-159, 2011.

BRASIL. Congresso Nacional. Câmara dos Deputados. **Lei sancionada dá incentivos fiscais a empresas de tecnologia que investirem em pesquisa e inovação**. Brasília: Câmara dos Deputados, 2018b. Disponível em: https://www2.camara.leg.br/camaranoticias/noticias/CIENCIA-E-TECNOLOGIA/558885-LEI-SANCIONADA-DA-INCENTIVOS-FISCAIS-A-EMPRESAS-DE-TECNOLOGIA-QUE-INVESTIREM-EM-PESQUISA-E-INOVACAO.html. Acesso em: 01 abr. 2019.

BRASIL. Congresso Nacional. Câmara dos Deputados. **Meio Ambiente aprova política de incentivo à reciclagem**. Brasília: Câmara dos Deputados, 2018a. Disponível em: https://www2.camara.leg.br/camaranoticias/noticias/MEIO-AMBIENTE/560527-MEIO-AMBIENTE-APROVA-POLITICA-DE-INCENTIVO-A-RECICLAGEM.html. Acesso em: 01 abr. 2019.

BRASIL. Congresso Nacional. Câmara dos Deputados. **Meio Ambiente aprova regulamentação da profissão de gestor ambiental**. Brasília: Câmara dos Deputados, 2016. Disponível em: https://www2.camara.leg.br/camaranoticias/noticias/MEIO-AMBIENTE/515330-MEIO-AMBIENTE-APROVA-REGULAMENTACAO-DA-PROFISSAO-DE-GESTOR-AMBIENTAL.html. Acesso em: 02 abr. 2019.

BRASIL. Congresso Nacional. Câmara dos Deputados. **Política nacional de resíduos sólidos**. 2. ed. Brasília: Câmara dos Deputados, 2012. (Legislação, 81). Disponível em: https://fld.com.br/catadores/pdf/politica_residuos_solidos.pdf. Acesso em: 27 fev. 2019.

BRASIL. **Lei n. 12.305, de 2 de agosto de 2010**. Institui a política nacional de resíduos sólidos. Brasília, DF: Presidência da República, 2010. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12305.htm. Acesso em: 01 ago. 2017.

BRASIL. Ministério da Economia**. O que é o Ex-tarifário**. Brasília: ME, 2018c. Disponível em: http://www.mdic.gov.br/competitividade-industrial/acoes-e-programas-13/o-que-e-o-ex-tarifario. Acesso em: 01 abr. 2019

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. **SISNAMA - Sistema Nacional do Meio Ambiente.** Brasília: MMA, [2019]. Disponível em: http://www2.mma.gov.br/port/conama/estr1.cfm. Acesso em: 16 mar. 2019.

CARDOSO, R.; MENEZES, R. O gerenciamento de projeos nas tomadas de decisões em projetos de marketing para Micro e Macro-Ambiente. **COGNITIO**, Lins-SP, n. 1, 2017. Disponível em: http://revista.unilins.edu.br/index.php/cognitio/article/view/248/238. Acesso em: 26 nov. 2018.

CARLOS Pereira: o cenário político que aguarda o novo governo. Rio de Janeiro: Instituto Millenium, 2018. 1 vídeo (19m). Publicado pelo canal Instituto Millenium. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=_1oy9Ww0mes. Acesso em: 20 jan. 2019.

CHIAVENATO, I. **Administração**: teoria, processo e prática. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CIPRIANO, R. **Marco Legal de CT&I é regulamentado e abre novas perspectivas de atuação das instituições de pesquisa.** Brasília: EMBRAPA, 2018. Disponível em: https://www.embrapa.br/busca-de-noticias/-/noticia/31854999/marco-legal-de-cti-e-regulamentado-e-abre-novas-perspectivas-de-atuacao-das-instituicoes-de-pesquisa. Acesso em: 20 abr. 2019.

COBRA, M. **Administração de marketing no Brasil**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COELHO, T. Carnaval sustentável: glitter biodegradável, copos reutilizáveis e confete ecológico são opções. **G1**, São Paulo, 22 fev. 2019. Disponível em: https://g1.globo.com/carnaval/2019/noticia/2019/02/22/carnaval-sustentavel-glitter-

biodegravel-copos-reutilizaveis-e-confete-ecologico-sao-opcoes.ghtml. Acesso em: 15 mar. 2019.

COMCAP. **Municípios cobram da indústria investimento em coleta seletiva**. Florianópolis: Prefeitura Municipal, 2019. Disponível em: http://www.pmf.sc.gov.br/entidades/comcap/index.php?pagina=notpagina&noti=20641. Acesso em: 10 abr. 2019.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. **O marco legal e os gargalos da Lei nº 13.243 de 2016.** Brasília: CNI, 2018. Disponível em: https://bucket-gw-cni-static-cms-si.s3.amazonaws.com/media/filer_public/9c/3f/9c3fb2c6-9477-46f8-b282-1f6a8f174cd5/marco_legal_da_inovacao.pdf. Acesso em: 24 abr. 2019.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO. **50 anos que fizeram história**: jubileu de ouro. 2. ed. Brasília: CFA, 2015.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO. **História da profissão.** Brasília: CFA, [2017?]. Disponível em: https://cfa.org.br/administracao-administracao/administracao-historia-da-profissao/. Acesso em: 22 maio 2019.

COSTA, E. A. **Gestão estratégica**: da empresa que temos para empresa que queremos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007. *e-book.* Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=&id=lR1nDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT43&dq=diagn%C3%B3stico+estrat%C3%A9gico+planejamento&ots=7KZZ8hAWzF&sig=dVjMy1WZe-S-M2fIr8t6t2NgLY8#v=onepage&q=diagn%C3%B3stico%20estrat%C3%A9gico%20planejamento&f=false. Acesso em: 7 nov. 2018.

EPE. **Caracterização do cenário macroeconomico para os próximos 10 anos (2017/2026)**. Rio de Janeiro: EPE, 2017. Disponível em: http://www.epe.gov.br/sites-pt/publicacoes-dados-abertos/publicacoes/PublicacoesArquivos/publicacao-245/topico-261/DEA%20009-17%20-%20Cen%C3%A1rio%20macroecon%C3%B4mico_2017-2026_VF[1].pdf. Acesso em: 17 mar. 2019.

ESTRADA, R. J.; ALMEIDA, M. A eficiência e a eficácia da gestão estratégica: do planejamento estratégico a mudança organizacional. **Revista de Ciências da Administração**, v. 9, n. 19, p. 147-178, 2007. Disponível em: https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/1784/12691. Acesso em : 08 nov. 2018.

ESTRATÉGIA. *In:* Dicionário Priberam da Língua Portuguesa. Portugal: Priberam Informática, [2019]. Disponível em: https://dicionario.priberam.org/estrat%C3%A9gia. Acesso em 05 mar. 2018.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral:** previsão, organização, comando, coordenação, controle. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

FEDERAÇÃO DO COMÉRCIO DE BENS, SERVIÇOS E TURISMO DE SÃO PAULO. **Incentivo fiscal é opção para fomentar economia verde nas empresas**. São Paulo: FECOMERCIO, 2016. Disponível em: https://www.fecomercio.com.br/noticia/incentivo-fiscal-e-opcao-para-fomentar-economia-verde-nas-empresas. Acesso em: 28 mar. 2019.

FERNANDES, B. H.; BERTON, L. H. **Administração estratégica:** da competência empreendedora á avaliação de desempenho. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

FERNANDES, D. R. Uma visão sobre a análise da matriz SWOT como ferramenta para elaboração da estratégia. **UNOPAR Cient**., Ciênc. Juríd. Empres., Londrina, v. 13, n. 2, p. 57-68, set. 2012. Disponível em: http://pgsskroton.com.br/seer/index.php/juridicas/article/viewFile/720/700. Acesso em: 23 out. 2018.

FLORIANÓPOLIS. Câmara Municipal. **Projeto de lei nº 17.506, de 17 de dezembro 2018.** Florianópolis, 2018b. Disponível em: http://www.cmf.sc.gov.br/sites/default/files/pl_17.506-2018.pdf. Acesso em: 28 mar. 2019.

FLORIANÓPOLIS. **Decreto nº 18.353, de 07 de fevereiro de 2018**. Institui comissão especial para propor projeto de lei sobre taxa de resíduos sólidos urbanos para o município de Florianópolis. 2018a. Disponível em: https://leismunicipais.com.br/a1/sc/f/florianopolis/decreto/2018/1836/18353/decreto-n-18353-2018-institui-comissao-especial-para-propor-projeto-de-lei-sobre-taxa-de-residuos-solidos-urbanos-para-o-municipio-de-florianopolis. Acesso em: 28 mar. 2019.

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: ARTMED, 2008.

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

GITMAN, L. **Princípios de administração financeira**. 10. ed. São Paulo: Pearson, 2004.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n2/a08v35n2.pdf. Acesso em: 20 maio 2019.

GODOY, M. S. **Planejamento estratégico aplicado a uma microempresa:** tenda plus lonas e coberturas. 2009. 73 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração)- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

GOHR, Cláudia. **Trabalho de Conclusão de Curso em Administração II.** 2008.

GOMES, I. M. **Como elaborar um plano de marketing**. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2005.

GOMES, L. P. História e evolução da administração. **CRA em Ação**, Ceará, Ano 1, n. 7, ago./set. 2005.

GOVERNO DE SANTA CATARINA. **Santa Catarina institui a política de incentivo à produção de Biogás**. Florianópolis: Centro Administrativo do Governo, 2018. Disponível em: https://www.sc.gov.br/index.php/noticias/temas/agricultura-e-pesca/santa-catarina-institui-a-politica-de-incentivo-a-producao-de-biogas. Acesso em: 22 fev. 2019.

GUIA DA CARREIRA. **Descubra como está o mercado de trabalho para administração**. USA: QuinStreet, 2019. Disponível em: https://www.guiadacarreira.com.br/carreira/mercado-de-trabalho-administracao/. Acesso em: 20 abr. 2019.

GUIA DA CARREIRA. **Quanto ganha um engenheiro ambiental?** USA: QuinStreet, 2018. Disponível em: https://www.guiadacarreira.com.br/salarios/quanto-ganha-um-engenheiro-ambiental/. Acesso em: 20 abr. 2019.

HONORATO, G. **Conhecendo o marketing.** Barueri, SP: Manole, 2004.

IBGE. PIB cresce 1,1% em 2018 e fecha o ano em R$6,8 trilhões. **Agência IBGE Notícias**, Rio de Janeiro, 28 jun. 2019. Estatísticas Econômicas. Disponível em: https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/23886-pib-cresce-1-1-em-2018-e-fecha-ano-em-r-6-8-trilhoes. Acesso em: 5 mar. 2018.

IBOPE INTELIGÊNCIA. **Desinformação é maior dificuldade para a reciclagem no Brasil**. [S. l.]: IBOPE, 2018. Disponível em: http://www.ibopeinteligencia.com/noticias-e-pesquisas/desinformacao-e-maior-dificuldade-para-a-reciclagem-no-brasil/. Acesso em: 02 mar. 2019.

IDORT. São Paulo: Sympla, 2018. Disponível em: https://www.sympla.com.br/idortsp. Acesso em: 02 mar. 2019.

JARZABKOWSKI, P. **Strategy as practice:** an activity-based approach. London: Sage, 2005.

KIHARA, L. **FMI corta previsão de crescimento global, cita guerra comercial e fraqueza na Europa.** Suíça: Reuters, 2019. Disponível em: https://br.reuters.com/article/topNews/idBRKCN1PF1BC-OBRTP. Acesso em: 10 mar. 2019.

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

KOTLER, P.**Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LEME, E. T. **O processo de criação da estratégia:** uma foema de criar a estratégia para uma empresa do mercado brasileiro de pesagem. São Paulo: EAESP/FGVSP, 1998.

LOPES, A. **Noções de administração financeira, de recursos humanos e de material.** Brasília: Vestcon, 2013.

LORANGE, P.; VANCIL, R. How to design a strategic planning system. **Harvard Business Review**, Canada, 1976. Disponível em: https://hbr.org/1976/09/how-to-design-a-strategic-planning-system. Acesso em: 31 out. 2018.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing:** metodologia e planejamento. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução a administração**. 5. ed. rev. São Paulo: Atlas, 2000.

MEDEIROS, E. *et al*. **As funções da administração:** teoria geral da administração**.** 2001. 83 f. Trabalho acadêmico (Graduação em Administração)-Universidade Federal do Mato Grosso do Sul, CCHS/DEA, Campo Grande, 2001.

MINTZBERG, H. AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORENO, A. C. Dez carreiras têm quase metade de todos os formados no Brasil desde 2001. **G1**, São Paulo, 01 jun. 2017. Educação. Disponível em: https://g1.globo.com/educacao/guia-

de-carreiras/noticia/dez-carreiras-tem-quase-metade-de-todos-os-formados-no-brasil-desde-2001-g1-tera-serie-de-reportagens.ghtml. Acesso em: 21 nov. 2018.

MULLER, C. J. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO - Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações)**. 2003. 292 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003. Disponível em: https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/3463. Acesso em: 03 nov. 2018.

NOVOCICLO. **Transforme os resíduos em recompensas.** Florianópolis: Novociclo, 2018. Disponível em: http://www.novociclo.com.br/espaco-recicle/. Acesso em: 26 nov. 2018.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 34. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

OLIVEIRA, R. A. **Gestão estratégica nas micro e pequenas empresas**. 2014. 49 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, 2014. Disponível em: https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/1111390891.pdf. Acesso em: 10 abr. 2019.

PADOVEZE, C. L. **Planejamento orçamentário**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

PEREIRA, M. F. **Administração estratégica**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES; UAB, 2011.

PETER, W.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

PINELLI, R. Avanços tecnológicos a favor do meio-ambiente. **Época Negócios**, São Paulo, 06 jun. 2016. Desenvolvimento. Disponível em: https://epocanegocios.globo.com/Caminhos-para-o-futuro/Desenvolvimento/noticia/2016/06/avancos-tecnologicos-favor-do-meio-ambiente.html. Acesso em: 25 abr. 2019.

PINHO, J. B. **Comunicação em marketing:** princípios da comunicação mercadológica. Campinas, SP: Papirus, 2001.

PINTO, C. E.; PINTO, A. D. Planejamento estratégico para micro e pequenas empresas. **Revista Ampla de Gestão Empresarial**, Registro, SP, Ano 1, n. 1, art. 4, p 43-59, out. 2012. Disponível em: http://www.revistareage.com.br/artigos/primeira_edicao/04_planejamnto_estrategico_para_micro_e_pequenas_empresas.pdf. Acesso em: 26 nov. 2018.

PORTER, M. **Competição:** estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

PORTILLO, J. Quais são as maiores economias do mundo? **El País**, Madri, 10 out. 2018. Economia. Disponível em: https://brasil.elpais.com/brasil/2018/10/10/economia/1539180659_703785.html. Acesso em: 10 mar. 2019.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico:** métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. e-book.

Disponível em: http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf. Acesso em: 10 mar. 2019.

PWC. **A conexão que faltava:** a importância do planejamento estratégico para o sucesso da empresa familiar. São Paulo: PwC, 2016. Disponível em: https://www.pwc.com.br/pt/setores-de-atividade/empresas-familiares/2017/tl_pgef_17.pdf. Acesso em: 10 mar. 2019.

REVISTA DO SERVIÇO PÚBLICO**. Revista do Serviço Público de 1937 a 2007.** Brasília: ENAP, n. 70, 2007. Edição especial.

RIBEIRO, I. **Planejamento estratégico aplicado aos pequenos negócios.** Brasília: SEBRAE, 2016.

ROJO, C. A.; COUTO, E. R. Diagnóstico estratégico com utilização integrada das 5 forças de Porter, análises SWOT e BSC em um atelier de alta costura. **Revista TECAP**, Paraná, ano 2, v. 2, n. 2, p. 72-81, 2008.

SAKKIS, A. Brasil precisa ampliar incentivo à inovação. **Agência CNI de Notícias**, Brasília, 19 jun. 2018. Inovação E Tecnologia. Disponível em: https://noticias.portaldaindustria.com.br/noticias/inovacao-e-tecnologia/brasil-precisa-ampliar-incentivo-a-inovacao/. Acesso em: 23 abr. 2019.

SALMERON. **Reciclagem**: O que é e qual a sua importância? Sorocaba: Salmeron Ambiental, [2019]. Disponível em: https://www.gruposalmeron.com.br/.Acesso em: 28 mar. 2019.

SANTIAGO, C. H. **A História da administração no Brasil.** São Paulo: FGV,1995. . Disponível em: https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/publicacoes/a_historia_da_administracao_no_brasil.pdf. Acesso em: 25 out. 2018.

SCORSOLINI-COMIM, Fábio. Missão, visão e valores como marcas do discurso nas organizações. **PSICO**, Uberaba, MG, v. 43, n. 3, p. 325-333, jul./set. 2012. Disponível em: ttp://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistapsico/article/view/8055/8233. Acesso em: 07 nov. 2018

SEBRAE. **Confira as diferenças entre micro empresa, pequena empresa e MEI.** Brasília: SEBRAE, 2019. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD. Acesso em: 25 abr. 2019.

SEBRAE. **Sobrevivencia das empresas no Brasil.** Brasília: UGE, 2016. Disponível em: http://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2017/04/Sobreviv%C3%AAncia-de-Empresas-no-Brasil-2016-FINAL.pdf. Acesso em: 25 out. 2018.

SEBRAE/SP. **Inovação e competitividade nas MPEs paulistas.** São Paulo: Observatório das MPEs, jun. 2008. Disponível em: https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/inovacao_competitividade_mpes_paaulistas_2008.pdf. Acesso em: 18 maio 2019.

SEBRAE/SP. **Pequenos negócios em números.** São Paulo: SEBRAE, 2018. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD. Acesso em: 25 out. 2018.

SEMINÁRIO "Perspectivas Brasileiras para 2019" - Bloco 1. [S. l.: s. n.], 2018. 1 vídeo (36m). Publicado pelo canal CONJUR. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=Ym9uInLapMA. Acesso em: 21 fev. 2019.

SILVA, A. Aprovado projeto que bane uso de canudos de plástico em Santa Catarina. **NSC Total**, Florianópolis, 16 jun. 2019. Disponível em: https://www.nsctotal.com.br/colunistas/anderson-silva/aprovado-projeto-que-bane-uso-de-canudos-de-plastico-em-santa-catarina?fbclid=IwAR3aavf0ZVa4airSt4s1c6NZHuc6Gmn8OFbsnk--Jp8Sbr0F_m0GxinHd5U. Acesso em: 25 abr. 2019.

SIQUEIRA, W. Administração: avanços e desafios de uma jovem profissão. **Boletimadm**, ano 15, n. 90, set./out. 2018. Disponível em: https://cfa.org.br/wp-content/uploads/2018/10/boletim_90web.pdf. Acesso em: 21 nov. 2018.

SOUZA, J. Variação do PIB nos setores no ano de 2018. São Paulo: **G1**, 28 fev. 2019. Economia. Disponível em: https://g1.globo.com/economia/noticia/2019/02/28/pib-do-brasil-cresce-11-em-2018.ghtml. Acesso em: 13 mar. 2019.

SOUZA, W.; QUALHARINI, E. O planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas. *In:* WORKSHOP GESTÃO INTEGRADA: RISCOS E DESAFIOS, 3., 2007, São Paulo. **[Anais]...** São Paulo: Centro Universitário Senac, 2007. Disponível em: http://www.sp.senac.br/pdf/24848.pdf. Acesso em: 14 nov. 2018.

TAVARES, M. C. **Planejamento estratégico**: a opção entre sucesso e fracasso empresarial. São Paulo: Harbra, 1991.

TETRAPAK. **Environment Research 2017.** [Suíça]: TetraPak, 2017. Disponível em: https://assets.tetrapak.com/static/documents/sustainability/environment-research-2017.pdf. Acesso em: 28 mar. 2018.

TINOCO, G.; GIAMBIAGI, F. Brasília: BNDES, 2018. **O Crescimento da economia brasileira 2018-2023**. Disponível em: https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/14760/1/Perspectivas%202018-2023_P.pdf. Acesso em: 10 mar. 2019.

TRISTE, louca ou má. Intérprete: Francisco, El Hombre. Composição: Juliana Strassacapa. Belo Horizonte: Letras, 2016. Disponível em: https://www.letras.mus.br/francisco-el-hombre/triste-louca-ou-ma/. Acesso em 10 mar. 2019.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987. Disponível em: http://www.hugoribeiro.com.br/biblioteca-digital/Trivinos-Introducao-Pesquisa-em_Ciencias-Sociais.pdf. Acesso em: 05 nov. 2018.

TZU, Sun. **A arte da guerra**. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2014.

VALGAS, L. Campanha arrecada tampinhas de plástico e reverte em castração de animais de rua. **NSC Total**, Florianópolis, 30 ago. 2018. Disponível em:

https://www.nsctotal.com.br/colunistas/laine-valgas/campanha-arrecada-tampinhas-de-plastico-e-reverte-em-castracao-de-animais. Acesso em: 10 abr. 2019.

WSI. **WSI Minimum Wage Database**. Düsseldorf: Hans-Böckler, 2018b. Disponível em: https://www.boeckler.de/pdf/ta_mwdb_v0118.pdf. Acesso em: 03 de mar. 2019.

WWF. **91% não percebem que sistema alimentar ameaça a natureza**. Brasília: WWF-Brasil, 2018. Disponível em: https://www.wwf.org.br/natureza_brasileira/reducao_de_impactos2/agricultura/agr_news/?67922/Dia-da-Alimentacao-91-no-percebem-que-sistema-alimentar-ameaa-natureza-segundo-estudo-do-WWF. Acesso em: 28 mar. 2019.

WWF. **Dia da sobrecarga da terra de 2018 é em 1º de agosto.** Brasília: WWF-Brasil, 2018a. Disponível em: https://www.wwf.org.br/?66763/Dia-da-Sobrecarga-da-Terra-de-2018-e-em-1-de-agosto#. Acesso em: 28 mar. 2019.

YOUNG, C. E. F.; MEDEIROS, R. (org.). **Quanto vale o verde: a importância econômica das unidades de conservação brasileira**. Rio de Janeiro: Conservação Internacional, 2018.

ZENONE, L. C. **Marketing estratégico e competitividade empresarial**. São Paulo: Novatec, 2007.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro entrevista para Gestores, colaboradores, fornecedores e clientes da Almeida Ambiental

ORDEM DOS ROTEIROS:

1º Gestores = Perguntas relacionadas à gestão e às dificuldades atuais e "coisas boas" no ambiente e na cultura organizacional.

2º Colaboradores = Perguntas voltadas aos processos e às atividades individuais = dificuldades e "coisas boas" no ambiente e na cultura organizacional.

3º Fornecedores = As coisas positivas e aquilo que precisa melhorar nos relacionamentos das partes.

4º Clientes = satisfação, o que ele valoriza, qual a percepção dele quanto à marca, algo a melhorar....

APÊNDICE B – Questionário para gestores da Almeida Ambiental

1. Como funciona a divisão departamental da Almeida Ambiental?
2. Há algum tipo de plano de sucessão?
3. A Almeida Ambiental realiza alguma atividade para promover integração e estimular competências?
4. No aspecto financeiro, como você classificaria a situação da Almeida Ambiental?
5. No que a empresa precisa melhorar?
6. Como você acha que o mercado percebe a Almeida Ambiental?
7. Como é feita a precificação dos produtos da empresa? E há algum plano orçamentário?
8. Como a Almeida Ambiental se mantém competitiva?
9. Quais, na sua opinião, são os pontos fortes da Almeida Ambiental?

APÊNDICE C – Entrevista para colaboradores da Almeida Ambiental

1. Como é o relacionamento entre os colaboradores da Almeida Ambiental?
2. Há um canal de comunicação entre você e os gestores da Almeida Ambiental?
3. A empresa realiza algum tipo de atividades para promover a integração dos colaboradores?
4. Quais benefícios a empresa lhe oferece?
5. No que a empresa precisa melhorar?
6. A Almeida Ambiental investe no treinamento/desenvolvimento de funcionários?

APÊNDICE D – Entrevista para fornecedores da Almeida Ambiental

1. Quais motivos levaram você a trabalhar com a Almeida Ambiental?
2. Como você conheceu a Almeida Ambiental?
3. Como é o seu relacionamento com os gestores e funcionários da Almeida Ambiental?
4. Quais canais da empresa para venda e comunicação você conhece?
5. Quais benefícios a empresa lhe oferece?
6. No que a empresa precisa melhorar?
7. Você concorda com os preços praticados pela empresa?

APÊNDICE E – Entrevista para clientes da Almeida Ambiental

1. Quais motivos levaram você a trabalhar com a Almeida Ambiental?
2. Como você conheceu a Almeida Ambiental?
3. Como é o seu relacionamento com os gestores e funcionários da Almeida Ambiental?
4. Quais canais da empresa para venda e comunicação você conhece?
5. Quais benefícios a empresa lhe oferece?
6. No que a empresa precisa melhorar?
7. Você concorda com os preços praticados pela empresa?