



William Bernardo Kahlbann

**IMPLEMENTAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
COM ÊNFASE EM ANÁLISE DE EXPANSÃO DE MERCADO**

Horizontina - RS

2024

William Bernardo Kahlbann

**IMPLEMENTAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
COM ÊNFASE EM ANÁLISE DE EXPANSÃO DE MERCADO**

Trabalho Final de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de bacharel em Engenharia de Produção na Faculdade Horizontina, sob a orientação do Prof. Me. Marcelo Blume

Horizontina - RS

2024

FAHOR - FACULDADE HORIZONTINA
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova o trabalho final de curso

**“IMPLEMENTAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
COM ÊNFASE EM ANÁLISE DE EXPANSÃO DE MERCADO”**

Elaborada por:

William Bernardo Kahlbann

Como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em
Engenharia de Produção

Aprovado em: 04/12/2024
Pela Comissão Examinadora

Prof. Me. Marcelo Blume
Presidente da Comissão Examinadora - Orientador

Prof. Me. Gilson Braz do Amaral
FAHOR – Faculdade Horizontina

Prof. Me. Jonas Diogo da Silva
FAHOR – Faculdade Horizontina

Horizontina - RS

2024

Dedico aos meus pais, que foram suporte em todos os momentos que precisei, me trazendo confiança e segurança durante toda a caminhada. Também, à minha noiva Débora, que sempre me deu forças e inspiração, me incentivando e apoiando nos momentos mais difíceis.

Agradeço a toda minha família, que sempre me apoiou fortemente em cada decisão tomada.

Aos meus colegas de curso, que tornaram o caminho mais divertido e descomplicado.

À minha noiva, por ser quem é, e nunca me deixar desistir.

Ao meu orientador, Me. Marcelo Blume, por me guiar nos processos de construção deste trabalho, disponibilizando seu tempo e conhecimento.

“Boa sorte é o que acontece quando a oportunidade encontra o planejamento.”.

(Thomas Edison)

RESUMO

No atual cenário econômico, todas as empresas estão propensas a sofrer com a volatilidade do mercado, principalmente as pequenas e médias empresas, quando não tem um bom planejamento, detalhado em planos de ação concisos para o médio e longo prazo. A modernização do suporte à gestão, pode ampliar a participação de mercado. Este estudo objetivou construir para uma vidraçaria de pequeno porte, um planejamento estratégico com ênfase na ampliação de mercado, sendo um instrumento de suporte para as tomadas de decisões do presente e rumo ao futuro. Os objetivos específicos incluem a análise dos ambientes interno e externo, a atualização dos referenciais estratégicos e a definição de objetivos e metas, organizados em mapas e painéis estratégicos, elaborando planos de ação para serem executados pela vidraçaria. A metodologia utilizada é a de pesquisa-ação, com uma abordagem qualitativa e quantitativa de caráter descritivo. Os dados foram obtidos por meio de entrevistas e visitas técnicas à empresa, acompanhamento das atividades de gestores e colaboradores, além de observações dos cenários e procedimentos internos da organização. Com o auxílio de ferramentas inerentes ao planejamento estratégico, os dados foram compilados e analisados, concluindo com êxito o diagnóstico interno da empresa, trazendo à tona os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças. Todos os objetivos foram alcançados, e o problema de pesquisa foi respondido. Os principais resultados apontam para a necessidade de modernizar a gestão por meio da inclusão de um sistema ERP, ampliar o portfólio com esquadrias de alumínio e desenvolver estratégias para mitigar a perda de mercado. Constatou-se que a inclusão de novos produtos é essencial para recuperar competitividade e aumentar a lucratividade. Como conclusão, destaca-se a importância da gestão estratégica para qualquer empresa, especialmente em cenários de alta competitividade, e sugere-se a adoção de metodologias Lean e estratégias de marketing como desdobramentos futuros.

Palavras-chave: Planejamento. Produtividade. Expansão.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Análise SWOT	20
Figura 2 - Matriz concorrencial de Porter	22
Figura 3 - Matriz BCG	27
Figura 4 - Ciclo Missão, Visão e Valores	28
Figura 5 - Aplicação da Matriz de Porter - Ambiente externo	41
Figura 6 - Aplicação da Matriz de Porter - Grau de ameaça	42
Figura 7 - Matriz BCG da vidraçaria	48
Figura 8 - Mapa estratégico	53

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Tabela 1 - Matriz GUT	35
Quadro 1 - Matriz SWOT: Ameaças do Ambiente externo	40
Quadro 2 - Matriz SWOT: Oportunidades do Ambiente externo	44
Quadro 3 - Matriz SWOT: Fraquezas do ambiente interno	45
Quadro 4 - Matriz SWOT: Forças do ambiente interno	47
Quadro 5 - Aplicação da Matriz GUT com os dados da SWOT	49
Quadro 6 - Painel de controle	55
Quadro 7 - Planos de ação para “Ser a vidraçaria mais lembrada na região”	57
Quadro 8 - Planos de ação para “Ser referência para construtoras, arquitetos e marceneiros”	58
Quadro 9 - Planos de ação para “Aumentar os lucros da empresa”	58
Quadro 10 - Planos de ação para “Aumentar a receita”	59
Quadro 11 - Planos de ação para “Aumentar a satisfação do cliente”	59
Quadro 12 - Planos de ação para “Fidelizar e atrair novos clientes”	60
Quadro 13 - Planos de ação para “Aumentar e diversificar a quantidade de produtos no portfólio”	61
Quadro 14 - Planos de ação para “Agregar valor aos serviços ofertados”	61
Quadro 15 - Planos de ação para “Ampliar a área de atuação”	62
Quadro 16 - Planos de ação para “Estabelecer parcerias com construtoras e empreiteiras”	63
Quadro 17 - Planos de ação para “Adquirir software de gestão de demandas, estoques e clientes”	64
Quadro 18 - Planos de ação para “Criar canais de comunicação e tornar a empresa mais acessível a quem não a conhece”	65
Quadro 19 - Planos de ação para “Renovação física da loja”	66
Quadro 20 - Planos de ação para “Adquirir novas máquinas e equipamentos”	67
Quadro 21 - Planos de ação para “Diminuir desperdícios”	68
Quadro 22 - Planos de ação para “Avaliar a produtividade da equipe buscando a melhoria contínua”	69
Quadro 23 - Planos de ação para “Proporcionar treinamentos para todos os colaboradores de acordo com sua função”	69
Quadro 24 - Planos de ação para “Ampliar o quadro de funcionários”	70
Quadro 25 - Planos de ação para “Promover treinamento de 5S e conceitos Lean para todos os funcionários”	70

LISTA DE ABREVIATURAS E/OU SIGLAS

BSC - *Balanced Scorecard*

CRM - *Customer Relationship Management*

ERP - *Enterprise Resource Planning*

GUT - Gravidade, urgência, Tendência

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

KPI - *Key Performance Indicator*

PE - Planejamento Estratégico

SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 TEMA	13
1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA	13
1.3 PROBLEMA DE PESQUISA	13
1.4 JUSTIFICATIVA	13
1.5 OBJETIVOS	14
1.5.1 Objetivo Geral	15
1.5.2 Objetivos Específicos	15
2 REVISÃO DA LITERATURA	16
2.1 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	16
2.1.1 Origem e importância do planejamento estratégico	17
2.1.2 Planejamento estratégico na atualidade	18
2.2 ANÁLISE AMBIENTAL	19
2.2.1 Análise SWOT	19
2.2.2 Análise ambiental externa	20
2.2.2.1 Oportunidades	21
2.2.2.2 Ameaças	21
2.2.2.3 Matriz concorrencial de Porter	22
2.2.3 Análise ambiental interna	24
2.2.3.1 Pontos fortes	25
2.2.3.2 Pontos fracos	25
2.2.3.3 Matriz BCG	26
2.2.4 Referenciais estratégicos	28
2.2.4.1 Valores	29
2.2.4.2 Negócio	29
2.2.4.3 Visão	29
2.2.4.4 Missão	30
2.3 BSC - BALANCED SCORECARD	30
2.3.1 Objetivos estratégicos	31
2.3.2 Mapa estratégico	31
2.3.3 Painel de controle	33
2.3.4 Metas	33
2.3.5 Indicadores (KPI)	33
2.3.6 Plano de ação	34
2.3.7 Matriz GUT	34
3 METODOLOGIA	37
3.1 MÉTODO DE ABORDAGEM	37
3.2 COLETA DE DADOS	38
3.3 ANÁLISE DOS DADOS	39

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	40
4.1 ANÁLISE AMBIENTAL EXTERNA	40
4.1.1 Ameaças	40
4.1.1.1 Matriz de Porter	41
4.1.2 Percepção das oportunidades	43
4.2 ANÁLISE AMBIENTAL INTERNA	45
4.2.1 Fraquezas	45
4.2.2 Forças	46
4.2.3 Matriz BCG	47
4.2.4 Matriz GUT	49
4.3 REFERENCIAIS ESTRATÉGICOS	50
4.3.1 Valores	51
4.3.2 Negócio	51
4.3.3 Visão de futuro	52
4.3.4 Missão	52
4.4 BALANCED SCORECARD (BSC)	52
4.4.1 Mapa estratégico	52
4.4.2 Painel de controle	54
4.5 PLANOS DE AÇÃO	57
CONCLUSÃO	72
REFERÊNCIAS	75

1 INTRODUÇÃO

Organizações atuantes em qualquer que seja o segmento, necessitam de planejamento, que pode partir das mais simples decisões tomadas no momento, até as mais complexas mudanças em níveis gerenciais, que afetarão por anos o rumo de um negócio ou de um projeto.

No atual panorama empresarial, caracterizado pela crescente competitividade e dinamismo, a gestão estratégica surge como uma necessidade para que as organizações enfrentem os desafios do ambiente comercial. Esta abordagem visa efetivamente administrar os recursos disponíveis, com o propósito de alcançar metas predefinidas pela entidade, delineando planos estratégicos que permeiam toda a estrutura organizacional. Com essa necessidade chegando rapidamente em todos os setores da indústria, muitas empresas se posicionam a tempo e conseguem “sair à frente” dos concorrentes, apenas fazendo um planejamento e seguindo as tendências de seu nicho. Contudo, empresas de gestão mais antiga, principalmente as familiares, acabam se acomodando com a situação atual e ficando atrás em inovações e recursos de marketing (GUAZZELLI e XARÃO, 2018).

Segundo Pinheiro e Neto (2019), considerando dados dos últimos anos, uma das principais causas de mortalidade de micro e pequenas empresas é a falta de planejamento, que pode ser gerada por acomodação, falta de conhecimento ou a falsa sensação de lucro e produtividade. Para evitar esses problemas, ter KPIs objetivos e de acordo com seu nicho, auxilia a entender os pontos a serem melhorados e facilita a visualização do patamar atual da empresa (LOPES, 2015).

Assim, ressalta-se a relevância e as vantagens que a elaboração de um plano estratégico pode trazer para a organização, permitindo que ela estabeleça metas e objetivos específicos, além de criar planos de ação para alcançá-los. Trazendo este fato para o presente projeto, a empresa-alvo em questão, que atende pelo nome de Vidraçaria do Tabaco, é uma vidraçaria horizontinense de gestão familiar, fundada em 2011. Sempre lembrada pelo bom e rápido atendimento, a vidraçaria atua em Horizontina e mais alguns municípios da região, tendo no portfólio um leque de vidros normais (*float*), vidros temperados, espelhos, e serviços de corte e instalação. Atualmente, a empresa conta com 3 funcionários além do dono, que também auxilia nos serviços diários.

Devido ao não acompanhamento e não adoção do que surgiu em termos das tecnologias e metodologias para aumento de produtividade e melhora na gestão, a empresa acabou ficando estagnada em relação à seus concorrentes no mesmo período. Como principal exemplo, ainda não é utilizado um sistema ERP para garantir melhor gestão das demandas e dos produtos, tornando difícil a mensuração dos resultados obtidos pela empresa. Sendo uma vidraçaria de pequeno porte, será realizada a análise de dados obtidos através de visitas à empresa, e entrevistas com o proprietário e os colaboradores, visando entender as atuais dificuldades a serem superadas, e buscar maior assertividade nas grandes mudanças que ocorrerão na empresa ao longo dos próximos anos, a partir de um planejamento estratégico.

1.1 TEMA

Planejamento estratégico em uma empresa de pequeno porte.

1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Implementação de um planejamento estratégico em uma vidraçaria, com ênfase na expansão de mercado através do aumento do portfólio.

1.3 PROBLEMA DE PESQUISA

O que a empresa alvo deveria fazer para modernizar a gestão, dar suporte a gestão e ampliar a participação no mercado atual e futuro?

1.4 JUSTIFICATIVA

Horizontina, município no qual a vidraçaria está sediada, possui importantes indicadores econômicos e sociais, e mantém-se no ranking dos maiores salários médios per capita do Brasil (IBGE, 2024). Assim, é de suma importância que a gestão das empresas da cidade acompanhe essa evolução, para que possam aproveitar as melhores oportunidades de vendas e de lucratividade.

A empresa, apesar do bom reconhecimento e qualidade no serviço prestado, não apresenta uma perspectiva de aumento nas vendas ou de melhoria em seu processo. Visto que em cerca de 3 anos a vidraçaria passará por uma mudança na liderança, torna-se necessário desde o presente momento a identificação de pontos

a serem melhorados e estudados, para que não persistam até a troca dos gestores. Isso evitará custos e reduzirá incômodos com situações mal planejadas.

Na época da fundação da empresa, de acordo com o atual proprietário, havia apenas um concorrente atuando no mesmo nicho no município, o que facilitou o início e a estruturação da empresa, bem como a captação de clientes. Devido a baixa concorrência e a expansão da construção civil no município, não foi percebida a necessidade de planejamento e estratégias mercadológicas para bons resultados financeiros, fato que mudou com o passar dos anos. Atualmente, em 2024, a loja compete com quatro concorrentes diretos no município de Horizontina, afetando notavelmente os seus lucros.

A empresa optou por não divulgar oficialmente os números de venda dos últimos anos, porém admite que houve uma grande diminuição no número de serviços prestados, o que reflete inclusive no quadro de funcionários, que diminuiu em uma pessoa desde 2022, não ocasionado por motivo de aumento de produtividade, mas sim, de diminuição de demanda. Considerando este fato, nota-se uma necessidade emergente da realização de um planejamento estratégico, a fim de entender e corrigir os principais motivos desta diminuição de demanda.

Um ponto em comum observado na concorrência, é a inclusão de esquadrias de alumínio nos portfólios oferecidos. Com este item também em catálogo, as lojas aproveitam para realizar um serviço mais completo e abrangente, que engloba todos os materiais necessários para a instalação de uma nova janela ou porta, facilitando a vida do cliente, e gerando mais renda à empresa. Sabendo disso, fica notável que uma expansão de portfólio pode vir a ser uma forma de tornar a empresa competitiva novamente, fato que será verificado ao longo do planejamento estratégico.

1.5 OBJETIVOS

Com a formulação dos objetivos, define-se de forma precisa o que se pretende alcançar com o trabalho abordando dois aspectos distintos, o objetivo geral e os objetivos específicos. O objetivo geral, refere-se à ideia central que guia o estudo proposto sobre fenômenos e eventos específicos. Este, está fortemente ligado à compreensão global do tema, conectando-se diretamente à própria essência da tese que se pretende defender e explicar. Já quanto aos objetivos

específicos, estes englobam mais restritamente as etapas intermediárias que, sob uma perspectiva instrumental, viabilizam a construção do objetivo geral (LAKATOS e MARCONI, 2023).

1.5.1 Objetivo Geral

Construir, em conjunto com a empresa, um planejamento estratégico, com ênfase na ampliação de mercado, que dê suporte para as tomadas de decisão do presente e rumo ao futuro.

1.5.2 Objetivos Específicos

Analisar os ambientes externo e interno da empresa alvo, visando construir um diagnóstico base para a elaboração dos seus planos de futuro;

Apresentar propostas para atualização e construção dos referenciais estratégicos para a empresa alvo, a partir de análises internas e externas;

Construir objetivos estratégicos, indicadores de efetividade e metas, organizados no mapa estratégico e no painel de controle;

Desenvolver um conjunto de planos de ação dentro de cada aspecto do Balanced Scorecard, para a execução dos objetivos estratégicos previstos para os primeiros anos do plano.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Conforme citado por Lozada e Nunes (2019), a fim de obter melhor entendimento e conhecimento em todos os assuntos abordados em um estudo, a elaboração de um referencial teórico bem estruturado e completo, torna mais assertiva a discussão e a ligação entre as ideias. Situar e preparar o leitor para os temas abordados é imprescindível para uma correta interpretação dos dados e ideias apresentadas. O objetivo é facilitar a compreensão e promover a captação de ideias, partindo dos diferentes pontos de vista citados pelos especialistas da área de forma lógica, além de obter uma compreensão mais clara do assunto em estudo. Sendo assim, este capítulo traz definições sobre o planejamento estratégico, análise ambiental externa e interna da empresa e as ferramentas e metodologias utilizadas, como análise SWOT, matriz BCG, BSC (*Balanced Scorecard*), e matriz GUT, entre outras.

2.1 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico desempenha um papel fundamental nas organizações, oferecendo uma série de benefícios significativos. Entre eles está a capacidade de uma organização se auto avaliar, identificando suas fraquezas e as ameaças que enfrenta. Além disso, permite que a empresa reconheça suas potencialidades e as oportunidades disponíveis no ambiente externo. Essencialmente, o planejamento estratégico proporciona uma visão clara de onde virá o financiamento necessário para os investimentos previstos, delineando assim o orçamento de investimento de maneira assertiva (CRUZ, 2019).

Já para Andrade (2024), a dinâmica da sociedade contemporânea é marcada pelo surgimento de uma multiplicidade de eventos que cada vez mais complicam a gestão das organizações, exigindo delas uma abordagem menos improvisada. As transformações nos domínios econômico, político, tecnológico e social têm instigado os líderes empresariais a concentrarem-se de forma mais intensa na melhoria dos seus processos de planejamento e gestão. Neste cenário, diversos acadêmicos e pesquisadores da área de Administração têm se empenhado em oferecer suporte às atividades empresariais. Uma parcela considerável desses esforços tem sido direcionada ao campo da estratégia, e mais especificamente ao planejamento estratégico, que hoje assume um papel proeminente na literatura especializada.

Para Chiavenato e Sapiro (2023), a nova proposta estratégica visa não apenas a sobrevivência em um ambiente incerto, mas também o crescimento sustentável através da inovação contínua, da flexibilidade e do compromisso com o valor entregue ao cliente e aos parceiros da empresa. Outro ponto essencial é a necessidade de garantir que produtos, serviços ou valores oferecidos ao mercado sejam validados pela satisfação do consumidor, tornando essa validação um critério central para qualquer ajuste ou inovação. Assim, as empresas são incentivadas a manter uma postura de constante mudança e inovação, abraçando a provisoriedade como um motor para o progresso contínuo.

O objetivo do planejamento estratégico é estabelecer diretrizes decisivas para orientar as ações da organização em relação ao seu futuro, independentemente do seu tamanho. No entanto, não existe um modelo pré-estabelecido para guiar o desenvolvimento desse planejamento, e cada organização deve adaptá-lo às suas particularidades, com certa flexibilidade no processo de elaboração, isso porque ajustes e novas estratégias podem surgir no decorrer da execução (GUAZZELLI e XARÃO, 2018).

2.1.1 Origem e importância do planejamento estratégico

Conforme Cruz (2019), a necessidade de realização de um PE (Planejamento Estratégico) parte do início da existência da humanidade:

O planejamento estratégico evoluiu ao longo da história da humanidade, embora nem sempre tenha sido designado com tal nome. A humanidade sempre planejou estrategicamente sua existência, a princípio empiricamente e, depois, com o advento de técnicas e métodos de planejamento, cientificamente. Antigamente, pode não ter sido chamado de planejamento estratégico, mas ao longo da história são claros os exemplos de planos a longo prazo que encontramos em vários documentos.

Chegando nos anos 50, as mudanças na sociedade e nos rumos empresariais ainda eram vagarosas e com pouco foco no futuro, fato fortalecido pela falta de tecnologias de auxílio em tomadas de decisão e análise de resultados. Com a chegada dos computadores nas empresas, pôde-se armazenar dados e projetar situações com mais exatidão, dando início a uma nova fase de estratégias, mais profissional e científica (CRUZ, 2019).

Como conceito histórico, segundo Steiner (1969, p. 12, *apud* Oliveira, 2023), o planejamento abrange cinco dimensões principais. A primeira dimensão trata do tema abordado, que pode incluir produção, pesquisa, novos produtos, marketing,

finanças, recursos humanos e instalações, entre outros. Essa dimensão está, portanto, vinculada às funções operacionais dentro das empresas. A segunda dimensão envolve os componentes do planejamento, como objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamento e normas. Esses elementos são fundamentais para a formulação e execução do planejamento estratégico. A terceira dimensão refere-se ao horizonte temporal do planejamento, que pode ser de curto, médio ou longo prazo, sempre analisado de maneira conjunta. Já a quarta dimensão se refere às unidades organizacionais responsáveis pela criação do planejamento, como divisões, departamentos, subsidiárias, unidades de negócios ou grupos funcionais. Por fim, a quinta dimensão aborda a natureza do planejamento, que pode variar quanto à sua complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade, sendo estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, além de econômico ou caro.

Completando, segundo Andrade (2024), o planejamento estratégico é amplo e abrangente, englobando a totalidade da organização e não se aprofundando em particularidades de cada setor ou equipe. Neste âmbito, o foco está no horizonte de longo prazo, buscando estabelecer uma visão clara dos diferentes rumos que a organização poderá tomar no futuro, demandando, por conseguinte, a elaboração de planos mais específicos e detalhados, sejam eles táticos ou operacionais.

2.1.2 Planejamento estratégico na atualidade

Diante da realidade da economia globalizada, o desafio estratégico ganhou uma importância sem precedentes. Nesse contexto, as empresas têm buscado alternativas para antecipar de forma eficaz as demandas do futuro. Uma dessas abordagens é a utilização de métodos de planejamento baseados na construção de cenários, os quais permitem desenvolver planos estratégicos capazes de preparar a organização para lidar com uma variedade de situações possíveis (CRUZ, 2019).

Conforme Chiavenato e Sapiro (2023), o planejamento estratégico, para ser assertivo e produtivo, deve abordar questões cruciais do ponto de vista da organização, tais como:

- **Identidade:** Definir claramente quem são, evitando equívocos que possam distorcer a verdadeira identidade;

- Atividades: Esclarecer o que é produzido para que os clientes saibam o que esperar da empresa;
- Propósito: Compreender por que é feito o que fazem, permitindo que o futuro seja planejado com base no passado e presente da organização;
- Posicionamento: Determinar a posição atual no contexto global, incluindo a participação no mercado e a visão de longo prazo;
- Objetivos: Estabelecer onde a empresa quer chegar, alinhando a visão com realidade atual e aspirações futuras;
- Valores: Identificar os valores fundamentais nos quais a organização acredita e se baseia;
- Concorrentes e Clientes: Conhecer os concorrentes e clientes é essencial para a sobrevivência e sucesso;
- Legislação: Estar ciente das leis e regulamentos que afetam a organização é vital, evitando contratempos legais que possam impactar os planos futuros.

2.2 ANÁLISE AMBIENTAL

2.2.1 Análise SWOT

Conhecendo os significados e os motivos da necessidade de uma empresa identificar seus pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades, surge a necessidade de encontrar uma forma de assimilar esses conceitos e tornar a teoria mais palpável e visível. Em busca desse dinamismo, surgiu a análise SWOT. A Análise SWOT, desenvolvida por Albert Humphrey na década de 1960, é uma ferramenta estratégica amplamente utilizada na gestão empresarial. Ela se divide em quatro áreas distintas: duas delas enfocam as forças e fraquezas internas da empresa, que estão sob seu controle e podem ser gerenciadas diretamente. As outras duas áreas abordam oportunidades e ameaças externas, que, devido à sua natureza, estão além do controle direto da empresa. Essa análise proporciona uma visão abrangente do ambiente interno e externo, permitindo que a organização identifique fatores críticos que influenciam sua posição competitiva e tome decisões estratégicas embasadas (RIBEIRO, 2023).

Tornando visível a teoria citada, a Figura 1 mostra de forma enxuta o quadro de análise SWOT, no qual estão descritos cada um dos pontos estudados.

Figura 1 - Análise SWOT



Fonte: GUAZZELLI e XARÃO, 2018

Como pode ser observado na figura acima, a SWOT busca de forma bastante objetiva entender os prós e contras da empresa/situação analisada. Uma SWOT bem estruturada é uma ótima base para um planejamento estratégico assertivo.

2.2.2 Análise ambiental externa

De acordo com Keller e Kotler (2018), o ambiente externo abrange todas as influências externas que afetam as atividades e o desempenho da organização. Visto que essas influências são externas e, portanto, além do controle da organização, é crucial conduzir uma análise detalhada das tendências desses fatores. Isso permite que a organização desenvolva estratégias apropriadas e tome decisões estratégicas de negócios, como a escolha entre projetos alternativos. Neste contexto, consideramos que o macroambiente é composto por variáveis econômicas, demográficas, tecnológicas, naturais, socioculturais e político-legais.

Já para Guazzelli e Xarão (2018), no contexto empresarial, o ambiente externo engloba uma série de elementos que estão fora do controle direto da organização, ao contrário do ambiente interno, onde a empresa tem maior capacidade de influência. Este ambiente é caracterizado pela presença de fatores

como taxas de juros, regulamentações legais, períodos de instabilidade econômica, flutuações cambiais, eventos naturais adversos e condições climáticas variáveis, entre outros. Reconhecer e compreender esses elementos é essencial para que as empresas possam se adaptar e responder de forma eficaz aos desafios e oportunidades apresentados pelo ambiente externo.

2.2.2.1 Oportunidades

Conforme resume Calaes, Villas Bôas e Martinez (2006), as oportunidades são eventos ou situações que ocorrem fora da empresa, ou que têm potencial para ocorrer, e que podem ser benéficos para alcançar os objetivos estratégicos. Esses acontecimentos podem oferecer vantagens significativas, impulsionar o crescimento ou melhorar a posição competitiva da organização. Reconhecer e aproveitar essas oportunidades é essencial para o sucesso a longo prazo da empresa.

Os cenários favoráveis para uma organização surgem a partir de diversos fatores externos. Por exemplo, uma rede de hotéis pode se beneficiar da realização de grandes eventos, como Olimpíadas, Copa do Mundo ou convenções, no local onde opera, seja no país, estado ou cidade. Outro exemplo é uma empresa de exportação que se favorece com o aumento das taxas de câmbio. Além disso, leis que beneficiam a organização, o lançamento de produtos ou serviços complementares, bem como o acesso a novas tecnologias, também podem criar vantagens competitivas. Embora esses fatores externos estejam fora do controle direto da empresa, ela pode se preparar estrategicamente para aproveitar essas oportunidades quando surgirem (GUAZZELLI e XARÃO, 2018).

2.2.2.2 Ameaças

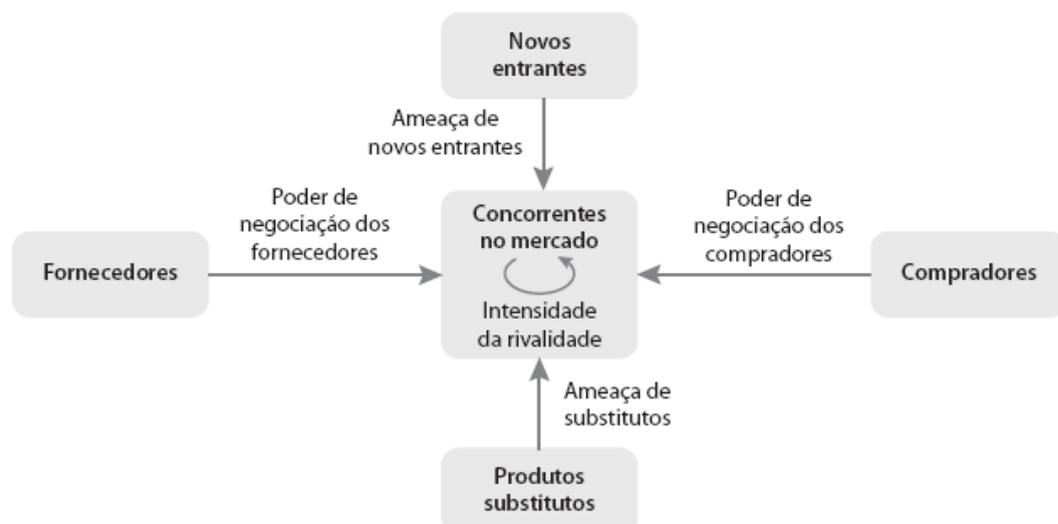
As ameaças são elementos que podem prejudicar a posição competitiva da empresa, pois representam desafios que, se não forem identificados a tempo, podem se tornar obstáculos significativos. Por exemplo, a redução do poder de compra do mercado pode indicar que empresas mais preparadas estão elaborando estratégias sólidas para se adaptar a essa situação, enquanto empresas menos preparadas podem se sentir ameaçadas pela concorrência mais forte. É crucial para a empresa estar atenta a essas ameaças e responder de forma proativa para mitigar seus impactos negativos (KUAZAQUI, 2015).

Conforme Guazzelli e Xarão (2018), esse tipo de cenário é desfavorável para a organização, podendo gerar vários desafios se não for adequadamente administrado. Um exemplo é uma rede de hotéis em área de praia enfrentando uma temporada de mau tempo, como chuvas intensas e tempestades. Outro exemplo seria uma empresa que sofre com o aumento do custo de seu principal insumo, devido a fatores externos incontroláveis. A falta de mão de obra qualificada, o surgimento de novos concorrentes no mercado e alterações legislativas também são ameaças potenciais. No entanto, em vez de temer esses riscos, os líderes ou empreendedores devem antecipá-los e buscar as melhores estratégias para mitigá-los.

2.2.2.3 Matriz concorrencial de Porter

De acordo com Magretta (2019), a matriz concorrencial de Porter (Figura 2), também conhecida como as "Cinco Forças de Porter", é uma ferramenta estratégica desenvolvida por Michael Porter para analisar a competitividade de uma indústria, a partir do entendimento da estrutura do setor que a empresa está inserida. Ela ajuda a entender os fatores que afetam a lucratividade e a posição competitiva de uma empresa no mercado.

Figura 2 - Matriz concorrencial de Porter



Fonte: Chiavenato e Sapiro, 2023

A fim de definir e lecionar sobre as cinco forças que compõem a matriz, Guazzelli e Xarão (2018) fazem os seguintes apontamentos:

1. O grau de rivalidade entre os competidores envolvidos: A rivalidade entre as empresas de uma indústria representa a competição por uma posição de destaque entre as organizações que já atuam no mesmo mercado. Essa disputa se manifesta por meio de estratégias como campanhas publicitárias agressivas, concorrência baseada em preços, introdução de novos produtos ou serviços e ampliação das garantias oferecidas aos consumidores. Esses mecanismos são utilizados pelas empresas para ganhar vantagem competitiva e atrair uma maior fatia de mercado.

2. A capacidade de negociação dos compradores (que são os clientes do setor): Os consumidores disputam com a indústria ao exercer pressão para a redução dos preços de bens e serviços, ao mesmo tempo que buscam maior qualidade ou a inclusão de mais benefícios. Essa competição ocorre quando os consumidores comparam alternativas e fazem empresas rivais disputarem entre si para oferecer melhores condições. Esse poder de barganha dos clientes pode, em alguns casos, afetar negativamente a lucratividade da indústria, especialmente quando as empresas são forçadas a cortar margens de lucro para manter a competitividade e atender às exigências do mercado;

3. A capacidade de negociação dos fornecedores: Os fornecedores têm a capacidade de exercer poder de barganha sobre a indústria quando ameaçam aumentar os preços ou reduzir a qualidade dos insumos fornecidos. Esse poder é especialmente elevado quando há poucos fornecedores disponíveis ou quando a diferenciação dos materiais é mínima. Nessas situações, o monopólio ou fornecimento exclusivo conferem aos fornecedores uma vantagem significativa, permitindo que influenciem diretamente os custos e a competitividade do setor;

4. A ameaça dos substitutos: Os produtos substitutos impõem um limite superior aos preços que as empresas podem cobrar, determinando até que ponto um item pode atender às mesmas necessidades dos consumidores. A identificação desses substitutos acontece por meio de pesquisas que buscam alternativas capazes de desempenhar funções semelhantes dentro da indústria. Esses bens substitutivos podem restringir ou até reduzir as margens de lucro das empresas, forçando-as a estabelecer um teto para os preços e, conseqüentemente, limitando as taxas de retorno;

5. A ameaça de novos entrantes: A probabilidade de novas organizações ingressarem em um setor industrial e conquistarem participação de mercado está

diretamente relacionada à análise das barreiras de entrada e à possível reação dos concorrentes já estabelecidos. Quanto mais altas forem as barreiras, como custos iniciais elevados, regulamentações restritivas ou a necessidade de tecnologias específicas, menor será a chance de novos entrantes. Além disso, se os concorrentes atuais são percebidos como capazes de reagir agressivamente, por meio de reduções de preços ou inovações rápidas, a ameaça de novos entrantes também diminui, pois o risco percebido por esses novos competidores aumenta. Em resumo, a entrada de novas organizações depende tanto dos obstáculos existentes quanto da capacidade de resposta da concorrência já atuante no mercado.

As cinco forças influenciam diretamente a lucratividade de um setor, e essa relação é geralmente clara e previsível. A regra básica é que, quanto mais forte for uma dessas forças, maior será a pressão sobre os preços e/ou custos, tornando o setor menos vantajoso para as empresas que já operam nele. Importante destacar que a estrutura de um setor é frequentemente examinada do ponto de vista das empresas estabelecidas. Isso explica por que um setor pode parecer "lucrativo" para os competidores existentes, mas pouco atraente para novos entrantes, já que estes enfrentam barreiras que precisam ser superadas para entrar no mercado (MAGRETTA, 2019).

2.2.3 Análise ambiental interna

Para Guazzelli e Xarão (2018), atualmente as empresas estão cada vez mais se voltando para a análise do ambiente interno como ponto de partida para o desenvolvimento de seus planos estratégicos. O objetivo dessa análise é destacar as forças e fraquezas da organização em relação ao mercado. Existem várias abordagens disponíveis para ajudar as empresas a conduzir uma análise abrangente e eficaz do ambiente. Por exemplo, análises financeiras, de recursos humanos, de produção e de marketing podem fornecer insights valiosos. É crucial para as empresas identificar seus fatores críticos de sucesso, a fim de compreender as características, condições e variáveis que devem ser monitoradas para garantir uma posição forte em um mercado altamente competitivo.

2.2.3.1 Pontos fortes

De acordo com Kuazaqui (2015), os pontos fortes estimulam vantagens competitivas estruturais para uma empresa, como a excelência de sua equipe interna, equipamentos modernizados, tecnologia de ponta, entre outros fatores identificados na análise do grupo estratégico. Ao reconhecê-los, a empresa deve aprimorá-los para fortalecer suas vantagens competitivas.

Já para Guazzelli e Xarão (2018), o ponto forte refere-se à capacidade da organização de se destacar, ou seja, é uma característica que pode ser controlada e que proporciona uma vantagem competitiva no ambiente empresarial. Trazem como exemplo de pontos fortes uma marca consolidada no mercado, um supermercado com um eficaz modelo de cobrança, uma clínica médica equipada com os mais modernos equipamentos do mercado, e uma agropecuária com bom relacionamento estratégico.

Seguindo nessa mesma linha, Oliveira (2023) disserta que, por meio do planejamento estratégico, a organização busca identificar e otimizar seus pontos fortes internos. Um ponto forte refere-se à vantagem competitiva que a empresa desenvolve — um fator controlável — que lhe oferece uma superioridade operacional no mercado. Esse ambiente empresarial, no entanto, é composto de fatores externos sobre os quais a empresa não tem controle direto. Assim, ao compreender e explorar seus pontos fortes, a organização pode se destacar frente a esses elementos externos.

2.2.3.2 Pontos fracos

Para Kuazaqui (2015), as fraquezas são observadas em termos de estrutura em comparação com as empresas concorrentes. A ausência de uma infraestrutura adequada pode ser corrigida por meio de investimentos em diferentes prazos: curto, médio e longo prazo. Ao identificá-las, a empresa deve desenvolver ações para eliminá-las ou reduzi-las, com o objetivo de fortalecer outras áreas.

Adicionando outra perspectiva, Guazzelli e Xarão (2018) informam que os pontos fracos de uma empresa representam fatores que dificultam seu desenvolvimento e precisam ser minimizados. Embora esses aspectos possam ser controlados pela organização, eles acabam comprometendo o cumprimento de sua missão. Exemplos de fraquezas incluem a escassez de insumos, produtos

perecíveis, problemas na logística de entrega, equipe com baixa qualificação e tecnologia obsoleta.

Uma empresa que comercializa produtos perecíveis e está localizada distante de seus clientes enfrenta um desafio, assim como aquelas que atuam na construção civil com maquinário desgastado. Embora existam soluções para esses problemas, muitas vezes elas são postergadas por falta de recursos financeiros ou planejamento adequado. Resumindo, o ponto fraco representa uma situação desfavorável que pode resultar em desvantagem operacional nesse contexto (OLIVEIRA, 2023).

2.2.3.3 Matriz BCG

Também conhecida como análise de portfólio de negócios ou matriz de participação de mercado/crescimento do mercado, essa técnica visa analisar o portfólio de negócios para definir estratégias. Ela parte do princípio de que a organização deve adotar estratégias adequadas para gerenciar melhor seus investimentos. Assim como investimentos lucrativos devem ser mantidos e ampliados, aqueles que geram prejuízos devem ser desativados ou eliminados (CHIAVENATO e SAPIRO, 2023).

Conforme Dornelas (2023), a matriz de crescimento e participação (Figura 3) foi desenvolvida pelo Boston Consulting Group (BCG) e permite a análise da carteira de produtos com base em dois grandes fatores: crescimento do mercado e participação relativa de mercado.

Crescimento de mercado: avalia o ritmo de expansão do mercado para uma determinada linha de produtos e ajuda a definir as ações a serem tomadas em relação ao portfólio da empresa. Se o mercado estiver crescendo rapidamente, pode representar uma grande oportunidade, especialmente se a empresa já possuir uma presença significativa nesse segmento.

Participação relativa de mercado: aqui, o desempenho de um produto ou linha de produtos de uma mesma categoria é comparado à participação de mercado dos principais concorrentes da empresa.

Figura 3 - Matriz BCG



Fonte: Guazzelli e Xarão, 2018

Vaca leiteira: os produtos assim chamados possuem uma alta participação em um mercado que apresenta reduzida taxa de crescimento. Nessa situação, eles geram um fluxo de caixa positivo, já que não demandam grandes investimentos para manter sua liderança. A empresa precisa apenas realizar investimentos mínimos para garantir que o produto continue ocupando a posição de destaque no mercado (ANDRADE, 2024).

Estrela: os produtos neste quadrante são caracterizados por altas participações de mercado e elevadas taxas de crescimento. No entanto, eles representam um desafio para as empresas, pois demandam grandes investimentos para se manterem competitivos em mercados em expansão. Estratégias de marketing agressivas são essenciais para que esses produtos estrelas mantenham ou aumentem a sua participação no mercado (CHIAVENATO e SAPIRO, 2023).

Ponto de interrogação: o mercado está em crescimento, mas o produto não consegue ter boas vendas nem aumentar sua participação. Tal produto é chamado de interrogação ou dilema pois ainda não “decolou” nas vendas, mas pode vir a fazê-lo. O desafio é identificar o momento certo de parar de investir nesse produto

e/ou descartá-lo. Muitas vezes a organização insiste em produtos que não se mostraram viáveis, o que é um erro, pois continuar investindo em algo que já não deu certo tende a aumentar as perdas (CRUZ, 2019).

Abacaxi: são produtos com baixa participação em mercados de crescimento lento. As receitas e os lucros gerados são mínimos, e esses produtos demandam muito dinheiro. Como exigem investimentos constantes, costumam oferecer pouco retorno e, em geral, devem ser descontinuados (DORNELAS, 2023).

2.2.4 Referenciais estratégicos

De acordo com os estudos de Révillion *et al.* (2020), as definições estratégicas tendem a ser mais abrangentes e gerais, sendo baseadas na missão, visão e valores da empresa, além dos objetivos de marketing e financeiros, e das necessidades que o produto ou serviço busca atender. Em uma etapa mais detalhada do planejamento estratégico, ocorre a definição tática de marketing, que corresponde à organização das ações necessárias para que a marca implemente suas estratégias de marketing.

Para Guazzelli e Xarão (2018), os pilares missão, visão, valores e negócio coordenam de forma conjunta as práticas organizacionais. Pode ser notado na Figura 4 abaixo, que a junção dos três princípios forma um ciclo, demonstrando de forma clara a necessidade de um plano estratégico com um bom fundamento, para garantir assertividade ao futuro da empresa.

Figura 4 - Ciclo Missão, Visão e Valores



Fonte: Guazzelli e Xarão, 2018

Seguindo nessa linha, Cobra (2014) define que a estratégia corporativa e o marketing estão fortemente interligados, com grande parte da estratégia corporativa sendo influenciada pelo marketing. Segundo ele, a formulação da missão

empresarial e dos objetivos desempenham um papel crucial na definição da estratégia de marketing.

2.2.4.1 Valores

Os valores de uma empresa são representados pela junção das crenças, quesitos éticos e princípios definidos. Esses, proporcionam uma base para as principais definições e medidas a serem tomadas pela organização (OLIVEIRA, 2023). Ainda como conceito de valores, Chiavenato e Sapiro (2023) aprofundam que os valores podem englobar transparência, respeito à diversidade, compromisso com a qualidade e cuidado com o meio ambiente.

2.2.4.2 Negócio

Para definir o seu negócio, não é suficiente conhecer somente quais produtos e serviços uma empresa oferta. Estes, se tornam um negócio quando satisfazem uma necessidade ou desejo. Resumindo, sem uma demanda, não há negócio (Thompson e Strickland, 2003, p. 71, *apud* Chiavenato e Sapiro, 2023).

Quando se define um negócio, é imprescindível conhecer o serviço ou produto que o cliente está pagando, não caindo no erro de olhar para apenas o produto físico ofertado. São três os elementos que definem o negócio de uma empresa: As necessidades do cliente, os grupos de clientes ou a quem está se tentando agradar, e de que forma a empresa consegue entregar valor aos clientes (Abell, 1980, p. 71, *apud* CHIAVENATO e SAPIRO, 2023).

2.2.4.3 Visão

Conforme descrito por Cobra (2014), a visão representa o ambiente que a empresa pretende chegar em algum determinado momento. Quando assertiva, uma visão bem estruturada pode mitigar falhas nos planejamentos de curto, médio e longo prazo. A falta de visão pode acarretar no declínio da empresa.

Já para Oliveira (2023), a visão é definida como a capacidade dos proprietários e principais executivos de projetarem a empresa em um horizonte de tempo mais longo, com uma perspectiva mais ampla. Assim, ela objetiva guiar o planejamento estratégico a ser elaborado e executado pela organização, expressando o que a organização almeja para o futuro em determinado prazo.

2.2.4.4 Missão

Geralmente subdividida em econômica e social, a missão corporativa define o propósito da empresa, ou seja, por que ela existe e qual valor oferece aos seus clientes e à sociedade. Quando focada na parte econômica, refere-se ao propósito fundamental de qualquer organização que atua em um sistema capitalista, o lucro. Já quando associado à parte social, faz jus ao papel da empresa frente a comunidade que está inserida. Pode ser tanto quanto ao meio ambiente, ou quanto a própria comunidade interna, sendo funcionários ou clientes (COBRA, 2014).

Como complemento, Oliveira (2023) define que a missão é o motivo existencial da empresa, determinando quem irá ser atendido pelos serviços e produtos. Em resumo, a missão é a razão da existência da empresa, podendo ser num horizonte atual ou futuro.

2.3 BSC - BALANCED SCORECARD

Idealizado por Robert Kaplan e David Norton, o *Balanced Scorecard* é um modelo base para alinhamento organizacional. Este possui quatro principais perspectivas: financeiras, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e desenvolvimento (OLIVEIRA, 2023). No princípio da definição das metas de uma empresa, estas até podem ser qualitativas, mas precisam ser consolidadas de maneira quantitativas ao longo do planejamento estratégico, para explorar ao máximo a definição de metas. Essa quantificação pode ser feita por meio do BSC, com adaptações conforme necessário para sua organização (CHIAVENATO e SAPIRO, 2023).

O BSC atua como um sistema balanceado de monitoramento dos resultados da empresa, e de acordo com Chiavenato e Sapiro (2023), com os seguintes conceitos-chave:

- Medidas financeiras tradicionais, por si só, não garantem uma boa gestão.
- O mesmo vale para as medidas operacionais convencionais (como tempo de produção e taxa de defeitos).
- As empresas devem adotar uma combinação de indicadores de desempenho de maneira balanceada.
- Os indicadores devem ser aplicados em todos os níveis: corporativo, unidades de negócios e produtos/serviços.

- É importante limitar o número de indicadores para facilitar a gestão, focando os esforços nos objetivos principais.
- Os indicadores devem ser visíveis e acessíveis para todos os executivos, seguindo o princípio de "gestão à vista".

2.3.1 Objetivos estratégicos

Os objetivos estratégicos do BSC são desenvolvidos tanto de forma geral quanto específica, definindo um conjunto de premissas que auxiliam na análise da viabilidade do negócio. Isso é feito por meio da observação e implementação de diversas ações voltadas ao público-alvo, aos colaboradores da empresa e à comunidade. Alinhadas às condições do mercado, são estabelecidas metas claras e prazos para a conclusão de cada fase, além da avaliação de seu progresso. Esses objetivos destacam a relevância do planejamento estratégico, que é o principal foco deste estudo (GUAZZELLI e XARÃO, 2018).

Traçando um paralelo mostrando alguns possíveis riscos na criação de objetivos estratégicos, Chiavenato e Sapiro (2023) citam que muitas empresas ainda elaboram seus planos estratégicos da maneira tradicional, projetando suposições, estabelecendo metas e distribuindo recursos ao longo de um período de três a cinco anos. Contudo, está se tornando cada vez mais evidente que esses métodos tradicionais não são suficientes para enfrentar os desafios atuais. As organizações precisam lidar com um ambiente de negócios em constante mudança, além das rápidas transformações tecnológicas e sociais. Citam ainda que os estrategistas de hoje enfrentam variáveis de planejamento muito mais complexas, ao mesmo tempo que a diversidade e o alcance de suas decisões aumentaram significativamente.

Fechando o tema, Oliveira (2023) orienta que os objetivos estratégicos podem ser vistos como metas viáveis, cuidadosamente planejadas para abranger toda a organização, sendo também compreendidos e considerados desejáveis por seus líderes e gestores.

2.3.2 Mapa estratégico

Os mapas estratégicos oferecem uma estrutura consistente que descreve a estratégia organizacional, estabelecendo relações de causa e efeito entre os objetivos nas quatro perspectivas do BSC (*Balanced Scorecard*). Esses mapas

orientam o desempenho da organização, traçando caminhos para transformar iniciativas e recursos em resultados aprimorados. Também detalham as ações necessárias para alcançar cada objetivo, os indicadores que irão monitorar a execução dessas ações e as iniciativas de cada setor envolvido no cumprimento das metas. Recomenda-se que a construção do mapa estratégico seja feita de cima para baixo, assegurando alinhamento e clareza na execução (MATIAS-PEREIRA, 2011).

Além disso, Guazzelli e Xarão (2018) descrevem os mapas estratégicos como ferramentas essenciais para medir o desempenho e a performance de uma organização, proporcionando aos funcionários uma visão clara de como suas funções estão conectadas aos objetivos do planejamento estratégico. Eles podem ser representados de forma visual e/ou gráfica por meio dos indicadores-chave de desempenho (BSC), uma metodologia amplamente eficaz no ambiente empresarial. O BSC promove uma transformação completa de *mindset* (forma de pensar) e uma ação coordenada entre todos os envolvidos no negócio, integrando quatro perspectivas fundamentais: financeira, clientes, processos internos, e aprendizado e crescimento.

De forma a contextualizar as quatro perspectivas, Chiavenato e Sapiro (2023) as definem como segue:

Financeira: Avalia como a organização é vista pelos acionistas e investidores. Os indicadores devem apresentar se a execução da estratégia está contribuindo para melhores resultados financeiros, como lucratividade e retorno sobre o capital.

Clientes: Foca na percepção dos clientes e na qualidade do atendimento. Os indicadores devem mostrar se os serviços estão alinhados com a missão da organização.

Processos Internos: Identifica os processos críticos nos quais a organização deve se destacar. Os indicadores devem apresentar se os processos e a operação estão em sintonia e gerando valor.

Aprendizagem/Crescimento: Avalia a capacidade de adaptação e desenvolvimento contínuo. Os indicadores devem mostrar como a organização pode se desenvolver para garantir o crescimento.

2.3.3 Painel de controle

Segundo Back, Casagrande e Dutra (2012), com a conclusão do mapa estratégico e sua devida análise, a etapa final do processo é a estruturação do painel de controle. Este, pode ser comparado ao painel de um carro, o qual reúne diversos marcadores de gestão visual, servindo como base de informações sobre o estado atual do veículo. No âmbito organizacional, o painel de controle reproduz uma função de mesma ideia, reunindo informações e perspectivas importantes. Junto de indicadores de desempenho, objetivos estratégicos, situações atuais da empresa, e os *goals* e ações que necessitam implementação para o cumprimento desses resultados esperados.

É na gestão à vista que os parâmetros e indicadores se tornam palpáveis para acompanhamento, possibilitando a integração das pessoas envolvidas na atividade em questão. Assim, o painel serve como uma ferramenta prática e visual para que os gestores e demais envolvidos possam ter certeza sobre os caminhos a serem seguidos, trazendo assertividade para os ajustes e intervenções necessárias, garantindo o sucesso dos objetivos determinados (BACK, CASAGRANDE e DUTRA, 2012; OLIVEIRA, 2023).

2.3.4 Metas

Conforme estudado por Back, Casagrande e Dutra (2012), as metas se referem ao grau de performance ou ao índice de melhoria que precisa ser realizado para chegar ao atingimento das metas. Já para Cruz (2019), metas são resultados que se almejam atingir em um curto período, seja em horas, dias ou meses. Não é recomendado definir metas para prazos superiores a um ano, pois, nesse caso, estaríamos delineando objetivos, que possuem uma perspectiva de longo prazo.

2.3.5 Indicadores (KPI)

O indicador-chave de desempenho, em inglês *Key Performance Indicator* (KPI) é, por definição, um indicador crítico que avalia o desempenho em uma área específica ou aspecto de um negócio. Ele fornece valores que são fundamentais para a tomada de decisões estratégicas, tanto a curto quanto a longo prazo. Um KPI pode indicar eficiência, eficácia, economia, comportamento, oportunidade, qualidade, observância e utilização de recursos (RIBEIRO, 2020).

Os KPIs tem por objetivo medir o que está sendo executado, da forma que é executado, e traduzir para dados reais o desempenho de um determinado processo. (ANJOS JÚNIOR *et al.*, 2019). Segundo Bernardino, Domingues e Pedrosa (2020), definir um KPI e definir um objetivo são coisas distintas, embora muitas vezes confundidas. Objetivo é o resultado que a empresa deseja atingir, enquanto o KPI é um indicador ou uma métrica que indica se a empresa está no caminho correto para atingir esse objetivo específico.

Na escolha dos KPIs, é crucial para a organização garantir que os dados sejam mensuráveis, precisos, confiáveis e aplicáveis para a implementação de medidas corretivas em caso de desempenho insatisfatório ou para aprimorar a eficiência e eficácia dos processos. A escolha adequada dos KPIs resulta em uma complementaridade entre eles, formando um relatório informativo valioso que destaca tanto os aspectos positivos quanto os negativos do trabalho realizado, mostrando as melhores maneiras de otimizá-lo (ANJOS JÚNIOR *et al.*, 2019).

2.3.6 Plano de ação

Ao adotar o planejamento estratégico, a empresa inaugura uma nova abordagem de gestão, abrindo caminho para a criação de um futuro desejado alternativo. Entretanto, para que esse processo gere resultados duradouros, é crucial desdobrá-lo em planos mais específicos, conhecidos como planos de ação. Enquanto o planejamento estratégico aborda questões gerais e de longo prazo, os planos de ação lidam com aspectos táticos e operacionais, direcionados para o médio e curto prazos. Eles traduzem as decisões estratégicas em planos concretos e detalhados, adaptados à linguagem e às necessidades específicas de cada setor da empresa. Assim, para alcançar resultados eficazes por meio da execução do planejamento estratégico, os planos de ação devem ser desenvolvidos de forma alinhada com a missão e os objetivos estratégicos da empresa (ANDRADE, 2024).

2.3.7 Matriz GUT

A matriz GUT, conhecida também como Matriz de Prioridades, é uma ferramenta utilizada para ajudar na priorização de resolução de problemas. A análise GUT - G (Gravidade), U (Urgência), T (Tendência), é amplamente empregada para

guiar a tomada de decisões complexas, especialmente quando é necessário avaliar diversos problemas ao mesmo tempo (MENDES, 2023).

Gravidade refere-se ao quanto uma situação pode impactar profundamente a essência, o objetivo ou os resultados de uma empresa, unidade organizacional ou indivíduo. Sua análise é feita com base no nível de dano ou prejuízo que essa situação pode causar, levando em consideração a intensidade ou o impacto que o problema pode gerar se não for adequadamente identificado e tratado (COSTA, COUTO e DIAS, 2018).

Urgência refere-se ao tempo disponível para resolver um determinado problema, indicando o quão rapidamente ele precisa ser abordado. Quanto menor o tempo, maior a urgência. Sua análise resulta da pressão temporal que a empresa enfrenta, considerando o prazo disponível para lidar com a situação ou resolver o problema causado pelo fator em questão (GUAZZELLI e XARÃO, 2018; OLIVEIRA, 2023).

Tendência refere-se ao potencial de agravamento de um problema ao longo do tempo, indicando sua propensão a crescer ou piorar. Se não for resolvido prontamente, o problema pode se intensificar gradualmente ou de forma abrupta, tornando sua solução mais difícil e potencialmente mais prejudicial (GUAZZELLI e XARÃO, 2018; COSTA, COUTO e DIAS, 2018). A Tabela 1 é um exemplo de matriz GUT.

Tabela 1 - Matriz GUT

Nota	Gravidade	Urgência	Tendência
5	Gravíssimo	Urgentíssimo	Está piorando
4	Muito grave	Muito urgente	Piorará a curto prazo
3	Grave	Urgente	Piorará a médio prazo
2	Pouco grave	Pouco urgente	Piorará a longo prazo
1	Sem gravidade	Pode aguardar	Não se alterará

Fonte: Guazzelli e Xarão, 2018

Para calcular o índice GUT, segundo Silva e Zarpelam (2020), multiplicam-se as pontuações de gravidade, urgência e tendência, gerando um indicador de 1 a 125. Quanto maior o valor, maior a prioridade da tarefa, permitindo ranquear

atividades e criar um plano de ação direcionado. A ferramenta é eficaz quando se tem clareza sobre as ações a serem executadas, evitando que todas as tarefas sejam tratadas como urgentes, o que dificultaria a alocação de recursos. Embora a organização possa definir qual tarefa realizar primeiro, o método GUT ajuda a organizar as ações de forma que todas sejam realizadas no prazo, conforme seu impacto no projeto final.

Finalizando a revisão de literatura com os principais conceitos e ferramentas estratégicas para a elaboração do planejamento estratégico, pretendeu-se apresentar a relevância no contexto atual, para orientar a vidraçaria em um ambiente competitivo. Essa base teórica pôde sustentar as propostas de planos de ação e as estratégias definidas, buscando impulsionar a eficácia e a sustentabilidade da empresa no longo prazo.

3 METODOLOGIA

Para Lakatos e Marconi (2023), a metodologia constitui a fase em que se selecionam as abordagens mais adequadas para orientar o desenvolvimento de um trabalho. Em termos simples, ela resume uma série de etapas ou métodos que devem ser seguidos durante a execução de uma pesquisa, com o intuito de atingir os objetivos de conhecimento estabelecidos. Portanto, este capítulo delinea os procedimentos metodológicos empregados como base para conduzir o estudo, relacionado aos princípios de gestão de projetos aplicados ao planejamento estratégico.

3.1 MÉTODO DE ABORDAGEM

Foram utilizados métodos qualitativos e quantitativos para abordar os diferentes aspectos do planejamento estratégico e da proposta de expansão mercadológica da vidraçaria. A abordagem qualitativa permitiu uma compreensão aprofundada dos desafios e oportunidades enfrentados pela empresa, por meio de entrevistas, análise de documentos e observação direta. Já a abordagem quantitativa possibilitou a coleta e análise de dados numéricos relevantes para embasar as decisões estratégicas, como dados de mercado, financeiros e de desempenho operacional (LAKATOS e MARCONI, 2023).

Para a condução desta pesquisa, empregou-se os seguintes procedimentos: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e pesquisa de campo.

A pesquisa bibliográfica consiste em um processo de revisão de estudos prévios sobre um determinado tema, permitindo ao pesquisador citar, reforçar ou questionar conclusões existentes, visando agregar novas perspectivas ao assunto. Realizada através de buscas em fontes confiáveis, como bibliotecas e bases de dados, visa fundamentar o problema de pesquisa e desenvolver uma abordagem única, com livros físicos ainda sendo uma fonte importante (LOZADA e NUNES, 2019). Assim, realizou-se uma revisão extensiva da literatura acadêmica e técnica relacionada ao planejamento estratégico, gestão empresarial e mercado de vidraçarias e esquadrias de alumínio.

A pesquisa documental abrange toda a informação coletada, seja de forma oral, escrita ou visualizada. Envolve a classificação, seleção e uso de uma ampla variedade de materiais, como textos, imagens, sons e sinais. Documentos oficiais,

como leis e relatórios, e documentos jurídicos, como escrituras e certidões, são considerados fontes importantes. Além dos documentos impressos, a pesquisa documental também abrange jornais, fotos, filmes e gravações. Esses materiais são tratados como matéria-prima para a análise e investigação do pesquisador, sem passar por análise analítica prévia (SEVERINO, 2017; FACHIN, 2017). Como forma de pesquisa documental, foram realizadas análises de documentos internos da vidraçaria, como relatórios financeiros, registros de vendas e histórico de desempenho operacional.

A pesquisa de campo envolve a coleta de informações de um grupo de pessoas sobre um problema específico. A coleta é feita através de questionários e entrevistas, permitindo contato direto com as pessoas para entender seus comportamentos, atitudes e opiniões. Essa abordagem possibilita obter muitos dados de forma rápida e com baixo custo. Além disso, os dados podem ser tratados estatisticamente para fornecer resultados precisos (GIL, 2024). Como aplicação da pesquisa de campo, realizaram-se entrevistas com os proprietários e empregados da vidraçaria, com intuito de coletar insights sobre o cenário atual e as oportunidades de expansão.

3.2 COLETA DE DADOS

Para coleta das necessárias informações pertinentes ao planejamento estratégico, utilizou-se embasamento teórico em bibliografias. Com isso, foi necessário analisar e observar a empresa internamente, a partir de entrevistas e visitas técnicas. Portanto, caracterizou-se como uma pesquisa-ação. As entrevistas foram realizadas por meio de perguntas aos donos da empresa e aos funcionários. Estas englobam assuntos referentes ao ambiente interno e externo da empresa, buscando maior assertividade na criação do planejamento estratégico. Já as visitas, realizaram-se em horários comerciais, com a presença do atual do dono e dos demais funcionários, a fim de buscar e entender pontos de melhoria relacionados aos ambientes internos e externos.

Para Thiollent (2022), a pesquisa-ação é um método de investigação social fundamentado em evidências empíricas, concebido e executado em íntima conexão com uma ação ou a resolução de um desafio coletivo. Neste tipo de pesquisa, tanto

os pesquisadores quanto os participantes representativos da situação ou problema estão envolvidos de forma cooperativa ou participativa.

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

Conforme os dados foram coletados, iniciou-se a fase de análise e mensuração das informações obtidas. Nesta fase, é incumbência do pesquisador apresentar de forma clara os resultados obtidos durante a investigação. Isso implica em sintetizar os resultados da pesquisa, destacando suas implicações e impactos. A conclusão deve ser embasada em evidências sólidas e demonstráveis (MATIAS-PEREIRA, 2016). Sabendo disso, foram utilizadas as referências bibliográficas como base das análises apresentadas, servindo como guia para a aplicação das ferramentas necessárias para a conclusão do planejamento estratégico. As propostas foram apresentadas em forma de pequenos textos escritos, como a análise ambiental e os referenciais estratégicos, bem como quadros e tabelas, como o mapa estratégico e o painel de controle, com os objetivos e metas desejadas, além de datas, indicadores e responsáveis.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, serão apresentadas as propostas de implementação do planejamento estratégico na empresa, com uma análise dos resultados a partir do que foi sintetizado na revisão bibliográfica.

4.1 ANÁLISE AMBIENTAL EXTERNA

A partir deste tópico, foram apresentados a mensuração dos resultados observados no âmbito externo da empresa. Aqui, detalhou-se os possíveis agentes influenciadores e citados no decorrer do texto, a partir de ferramentas de análise previamente citadas no referencial teórico.

4.1.1 Ameaças

Atualmente (2024), a empresa alvo do estudo possui quatro concorrentes diretos, diferente do único que possuía quando foi fundada. Assim, torna-se um número expressivo considerando a população estimada da cidade, 19000 pessoas, pouco a mais do que era no ano de fundação, 18000. (IBGE, 2024). Isto demonstra que o mercado para esse setor está aquecido na cidade e região, muito por conta das grandes empresas metalúrgicas instaladas ao redor de Horizontina. Com esse fomento notável, nota-se um padrão nas empresas concorrentes, a instalação e corte de esquadrias de alumínio incluídas no portfólio. Este é um dos pontos explorados com a elaboração da matriz SWOT para a vidraçaria. Iniciando com as conclusões do âmbito externo, as ameaças foram elencadas no Quadro 1 a seguir.

Quadro 1 - Matriz SWOT: Ameaças do Ambiente externo

AMEAÇAS	
Externa (Ambiente)	<p>Aumento da concorrência: O número de concorrentes diretos aumentou recentemente.</p> <p>Grandes concorrentes instalados na região: Os quais oferecem um serviço mais completo e um portfólio mais diverso.</p> <p>Dependência de um pequeno nicho de mercado: A forte dependência de construtoras e clientes corporativos pode ser um risco, caso o setor de construção civil enfrente desafios econômicos.</p> <p>Mudança na tendência: Surgimento de uma tendência arquitetônica em que se use menos vidraças e espelhos.</p> <p>Governo: Redução dos programas de incentivo habitacionais.</p> <p>Produtos substitutos: Surgimento de materiais que substituam o vidro e são trabalhados em outros setores.</p>

Fonte: Autor, 2024

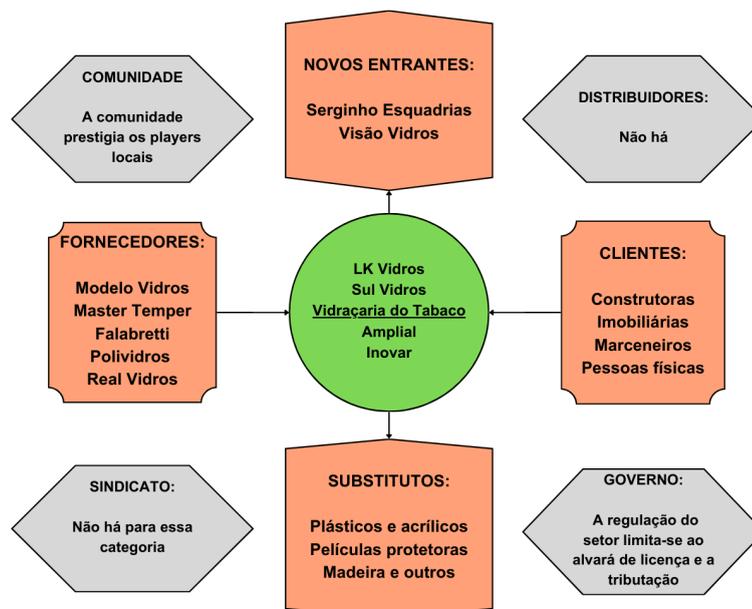
No quesito ameaças externas, o qual a empresa não possui ação direta (apenas escolhe como lidar com a situação), pode-se destacar a relação do aumento da concorrência com o nicho atual da empresa. Os concorrentes diretos apresentam uma gama um tanto maior de produtos e serviços, conseguindo abrir mercado mais facilmente.

Um ponto que carece de atenção é a chegada dos produtos substitutos. Estes podem vir a trazer perda de mercado a vidraçaria, que não possui outro material além de vidros e espelhos em seu portfólio. Esse tópico também será abordado no próximo parágrafo, com um olhar seguindo a Matriz de Porter.

4.1.1.1 Matriz de Porter

A partir do estudo sobre temas relevantes à análise de ambientes externos nas empresas, foi evidenciada a necessidade da aplicação de umas das principais ferramentas de um planejamento estratégico empresarial, a Matriz de Porter (Figura 5). Além dos quatro concorrentes diretos que já atuam na cidade de Horizontina, foram identificados outras possíveis ameaças e pontos de atenção.

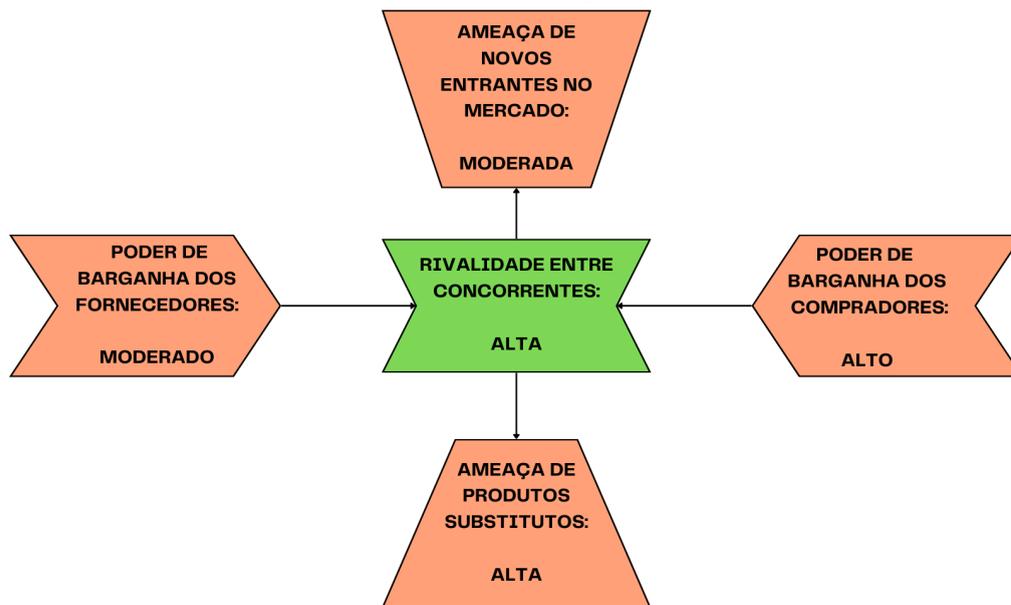
Figura 5 - Aplicação da Matriz de Porter - Ambiente externo



Fonte: Autor, 2024, baseado em Chiavenato e Sapiro, 2023

Elencando e nomeando os fatores externos ambientais, pode-se perceber que há um número grande de concorrentes diretos e possíveis produtos substitutos. Além disso, a quantidade de fornecedores não é baixa, e a variedade de clientes é intermediária. Essas e outras demais análises compõem o próximo passo da Matriz de Porter (Figura 6), que consiste em qualificar o grau de ameaça de cada um dos pontos da matriz.

Figura 6 - Aplicação da Matriz de Porter - Grau de ameaça



Fonte: Autor, 2024, baseado em Chiavenato e Sapiro, 2023

A análise das cinco forças de Porter revela um cenário desafiador para a vidraçaria, especialmente em função da intensa rivalidade com os concorrentes locais. A empresa enfrenta quatro concorrentes diretos, sendo alguns tecnologicamente mais avançados e oferecendo serviços adicionais, como a instalação de esquadrias de alumínio, o que coloca a vidraçaria em desvantagem. Esse fator agrava a disputa pelo mercado, uma vez que esses concorrentes não apenas possuem mais recursos, mas também oferecem soluções completas para os clientes, aumentando a atratividade de seus serviços.

Além disso, o poder de barganha dos clientes se destaca como uma pressão significativa. A vidraçaria depende de construtoras e clientes corporativos, os quais frequentemente exigem descontos e possuem fácil acesso às opções oferecidas pelos concorrentes. Sem um diferencial claro ou tecnologias inovadoras, a vidraçaria se vê numa posição em que os clientes têm maior poder de negociação, o que limita suas margens de lucro e sua capacidade de competir de forma eficaz.

A ameaça de novos entrantes também não pode ser ignorada. Apesar do mercado ser pequeno, a entrada de novos competidores demonstra que ainda existe espaço para inovação e melhorias, especialmente com a oferta de produtos mais completos e tecnologicamente avançados. O custo inicial moderado para quem deseja ingressar nesse mercado, com a introdução de novos fornecedores e aquisição de maquinário, facilita a entrada de novos *players*, o que aumenta ainda mais a pressão competitiva.

Por outro lado, a vidraçaria possui uma vantagem em termos de relacionamento com seus fornecedores, que são de longa data. Isso lhe garante certa estabilidade e moderação no poder de barganha dos fornecedores. No entanto, essa dependência de um pequeno número de fornecedores pode representar um risco no futuro, caso ocorram variações de preço ou problemas de fornecimento que afetem a produção.

Por fim, a ameaça de produtos substitutos, como os plásticos, madeiras ou até mesmo películas que substituem a necessidade dos clientes de realizarem a troca de alguma vidraça, é um ponto crucial para o sucesso futuro da vidraçaria. A oferta de serviços mais completos por parte dos concorrentes, que já trabalham com esse tipo de produto, representa uma ameaça significativa. Muitos clientes preferem soluções integradas que facilitem o processo de instalação de janelas e portas, algo que a vidraçaria ainda não oferece. Portanto, se a empresa não se adaptar, diversificando seu portfólio e atualizando seus métodos, a perda de mercado pode continuar.

4.1.2 Percepção das oportunidades

Seguindo na obtenção de fatores externos, foram analisadas possíveis oportunidades de mercado ou tendências na operação do setor. No Quadro 2 abaixo, foram elencadas cinco situações positivas para a empresa, partindo desde o nicho ofertado até o aproveitamento da expansão demográfica da cidade. Elencando e nomeando os fatores externos ambientais, pode-se perceber que há um número grande de concorrentes diretos e produtos substitutos.

Quadro 2 - Matriz SWOT: Oportunidades do Ambiente externo

OPORTUNIDADES	
Externa (Ambiente)	<p>Expansão para o mercado de esquadrias de alumínio: Com a crescente demanda por esquadrias de alumínio, e a comodidade que a oferta desse produto traz ao cliente, entrar nesse mercado pode recuperar clientes perdidos e aumentar a receita da empresa.</p> <p>Práticas sustentáveis como vantagem competitiva: Adotar práticas sustentáveis, sem grandes impactos no preço final, pode se tornar um diferencial em um futuro próximo, quando essa demanda aumentar na região.</p> <p>Marketing digital com engajamento rápido: Aproveitar as diversas redes sociais para melhorar a presença online, aumentando a competitividade e atraindo novos clientes.</p> <p>Tendência de aumento populacional na cidade: Cidade aumentando fomenta o setor.</p> <p>Surgimento de materiais que possam ser trabalhados com o mesmo maquinário: Produtos ou serviços que deixam de ser concorrentes e passam a agregar valor.</p> <p>Nova tendência na construção civil: Grades e portões de entrada em vidro.</p> <p>Novas tendência em ambientes residenciais e corporativos: Conceitos abertos e com iluminação natural.</p> <p>Atuação do governo favorável: Financiamento e programas governamentais de incentivo à construção civil.</p> <p>Desenvolvedor de Softwares de gestão presente na cidade: Oportunidade de conseguir uma parceria e iniciar as operações com software o quanto antes e com um custo moderado.</p>

Fonte: Autor, 2024

Conforme previamente citado, os concorrentes possuem uma vantagem competitiva em relação aos produtos ofertados, principalmente pela gama de esquadrias de alumínio. Sabendo que a cidade está apresentando um aumento de moradores ao longo dos anos (IBGE, 2024), essa expansão de nicho se destaca como uma das principais mudanças que podem ser realizadas na empresa.

Para realizar essa mudança e tornar assertivas as operações, seria de extrema importância a implementação de um software para a gestão dos dados envolvidos no dia a dia, sendo as informações de compra e venda e a gestão do estoque e dos clientes. Torna-se uma oportunidade este fato, pois em Horizontina, cidade sede da empresa-alvo, existe uma empresa que faz e gerencia softwares para empresas de diversos tamanhos. Como a vidraçaria ainda possui uma gestão mais antiquada, buscar uma parceria com essa empresa local seria uma forma mais fácil de o atual dono aceitar fazer a implementação.

Ainda no âmbito digital, além dos softwares a empresa tem mais uma oportunidade de melhoria, a renovação ou criação de suas redes sociais, as quais não estão em uso atualmente. Aproveitando o alto engajamento possível em qualquer rede social nos dias de hoje, uma boa propaganda não precisa ter tráfego

pago ou ser promovida para funcionar, basta ser bem estruturada e mostrar de forma clara ao cliente o que de melhor a empresa pode oferecer.

Para além das tendências arquitetônicas visando um *design* diferenciado, pode vir a surgir nos próximos anos uma tendência sustentável, em que a origem e os descartes dos vidros utilizados sejam tão importantes quanto a qualidade.

4.2 ANÁLISE AMBIENTAL INTERNA

A análise interna sintetiza os pontos importantes no âmbito particular da empresa, os quais ela possui ação direta e imediata. Neste tópico, serão apresentados por meio de ferramentas do planejamento estratégico, as análises feitas a partir dos dados coletados junto à empresa.

4.2.1 Fraquezas

As fraquezas representam os fatores internos que colocam a empresa em desvantagem em relação aos seus concorrentes ou que limitam seu desempenho e crescimento. Diferente das ameaças, que são influências externas, as fraquezas estão sob o controle da organização, pois dizem respeito a aspectos internos que podem ser corrigidos ou melhorados. Usando conceitos da Matriz SWOT para organizar e facilitar a posterior análise, foram elencados no Quadro 3 as fraquezas identificadas na empresa.

Quadro 3 - Matriz SWOT: Fraquezas do ambiente interno

FRAQUEZAS	
Interna (Organização)	<p>Falta de acompanhamento de novas tecnologias: A ausência de um sistema ERP e outras inovações tecnológicas dificulta a gestão eficiente da empresa, prejudicando a produtividade e o controle de demandas e estoque.</p> <p>Não possui um posicionamento no mercado: Este, refere-se a como a empresa está memorizada na mente do cliente.</p> <p>Portfólio sem renovação: Falta de atualização nos produtos oferecidos, não seguindo tendências dos últimos anos.</p> <p>Perfis defasados nas redes sociais : Falta de atualização nas ferramentas de marketing digital, o que reduz a visibilidade e a capacidade de atrair novos clientes.</p> <p>Instalações defasadas: Ambiente sem separações entre o setor produtivo e o setor de atendimento.</p> <p>Não disponibilidade em sites de busca: Navegadores ou sites de mapas não possuem registro da vidraçaria.</p> <p>Ausência de treinamentos contínuos: Empresa não dispõem de treinamentos para melhorar o relacionamento com os clientes e as práticas de qualidade do produto.</p> <p>Inexistência de metas e indicadores de desempenho (KPIs): Não há nenhuma métrica atualmente em uso.</p>

As fraquezas apontadas na análise SWOT revelam desafios críticos que precisam ser abordados para que a organização melhore sua eficiência e competitividade. A falta de acompanhamento de novas tecnologias, como a ausência de um sistema ERP, afeta diretamente a gestão de demandas e estoque, comprometendo a produtividade e o controle de processos. Além disso, a empresa não possui um posicionamento claro no mercado, o que dificulta a memorização da marca pelos clientes e prejudica a diferenciação perante a concorrência.

Outro ponto importante é o portfólio sem renovação, que demonstra uma falta de atualização nos produtos oferecidos, fazendo com que a empresa perca oportunidades de atender às novas demandas e tendências do mercado. Isso é agravado pela não participação nas redes sociais, onde a falta de presença ativa nas plataformas digitais reduz a visibilidade da empresa e a capacidade de atrair novos clientes.

Por fim, as instalações defasadas, com ambientes sem separação entre os setores produtivo e de atendimento, indicam problemas estruturais que podem afetar tanto a eficiência operacional quanto a experiência do cliente. Juntos, esses fatores enfraquecem a capacidade da organização de crescer e se adaptar às novas exigências do mercado.

4.2.2 Forças

As forças referem-se aos aspectos positivos e vantajosos do ambiente interno de uma empresa, que proporcionam uma vantagem competitiva no mercado. Elas incluem os recursos e capacidades que a organização pode usar para atingir seus objetivos de forma eficaz. No Quadro 4, foram elencados os pontos fortes observados.

Quadro 4 - Matriz SWOT: Forças do ambiente interno

FORÇAS	
Interna (Organização)	<p>Bom e rápido atendimento: A vidraçaria é reconhecida por seu atendimento ágil e de qualidade, o que fortalece a fidelidade de clientes.</p> <p>Atuação em diversos municípios: A empresa consegue atender a um mercado amplo, não limitado somente à Horizontina. Tem potencial para atender a todos os municípios vizinhos.</p> <p>Relacionamento sólido com fornecedores: Anos de relacionamento consolidado garantem uma cadeia de suprimentos estável e um poder de barganha moderado.</p> <p>Boa reputação financeira: Empresa não apresenta dívidas ou problemas com bancos.</p>

Fonte: Autor, 2024

A vidraçaria destaca-se por seu bom e rápido atendimento, o que contribui significativamente para a fidelidade dos clientes e reforça sua reputação de qualidade no serviço. Além disso, sua atuação em diversos municípios, não se limitando apenas a Horizontina, permite que a empresa alcance um mercado mais amplo, expandindo sua base de clientes e aproveitando oportunidades em regiões vizinhas.

Outro fator que fortalece a empresa é o relacionamento sólido com fornecedores, estabelecido ao longo dos anos, garantindo uma cadeia de suprimentos estável e um poder de barganha que beneficia suas operações. Complementando essas vantagens, a vidraçaria possui uma boa reputação financeira, sem dívidas ou problemas com bancos, o que a coloca em uma posição de solidez e confiança no mercado, facilitando negociações e investimentos futuros.

4.2.3 Matriz BCG

Para melhor compreender o desempenho dos produtos e serviços da vidraçaria, foi realizada uma análise baseada na Matriz BCG, ferramenta amplamente utilizada para identificar o potencial de crescimento e a participação de mercado dos itens do portfólio. Com base nas informações coletadas sobre a empresa, o comportamento dos consumidores e a rentabilidade de cada produto, foi possível classificar as principais ofertas da vidraçaria em quatro quadrantes: Estrelas, Vacas Leiteiras, Interrogações e Abacaxis. A seguir na Figura 7, a Matriz BCG com a respectiva categorização. Após, uma análise detalhada dos resultados.

Figura 7 - Matriz BCG da vidraçaria



Fonte: Autor, 2024

Os resultados da Matriz BCG indicam que os produtos que mais contribuem para o crescimento da vidraçaria são as janelas Maxim-Ar e os vidros para box, posicionados no quadrante de Estrelas. Esses itens possuem alta participação de mercado e encontram-se em um segmento com perspectivas de crescimento, apesar de o mercado geral não ter mostrado expansão significativa em 2024. Recomenda-se que a vidraçaria direcione esforços e investimentos para manter esses produtos no topo, garantindo assim que continuem a impulsionar o faturamento da empresa no futuro próximo.

No quadrante das Vacas Leiteiras, que inclui a reposição de vidros antigos e instalações em geral, têm-se serviços que, apesar de estarem em um mercado de baixo crescimento, continuam a ser altamente lucrativos para a empresa. Eles desempenham um papel crucial na sustentação do fluxo de caixa e na estabilidade financeira do negócio. No entanto, como o crescimento desses serviços é limitado, as margens de lucro devem ser preservadas com eficiência operacional, evitando-se investimentos excessivos.

Já as esquadrias de alumínio foram colocadas no quadrante de ponto de interrogação, o que denota seu potencial de crescimento, mas com participação de mercado ainda incerta. A introdução desse produto no portfólio pode ser estratégica para diversificar a oferta da vidraçaria, mas requer uma análise mais detalhada

antes de novos investimentos, principalmente em termos de recursos e espaço físico.

Por fim, os tampos de vidro para mesas, classificados como Abacaxis, apresentam baixa demanda e crescimento reduzido. O futuro desse item no portfólio deve ser revisado, uma vez que não contribui significativamente para as receitas e apresenta pouco potencial de melhoria. Manter este produto pode desviar recursos da empresa que poderiam ser melhor aproveitados em outros setores.

4.2.4 Matriz GUT

A utilização da Matriz GUT é uma forma ágil de priorizar ações estratégicas com base em critérios específicos, auxiliando na gestão e resolução de problemas e oportunidades dentro de uma organização. Neste contexto, foi aplicada para avaliar os pontos destacados na análise SWOT, considerando as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças identificadas no ambiente interno e externo da vidraçaria. Para os fatos identificados que ajudam (pontos fortes e oportunidades), a Gravidade funciona como a importância da situação, e a Urgência define o quão importante é aproveitar essa oportunidade. A matriz está visível no Quadro 5 abaixo.

Quadro 5 - Aplicação da Matriz GUT com os dados da SWOT

Pontos	Gravidade (G)	Urgência (U)	Tendência (T)	G*U*T =
Falta de acompanhamento de novas tecnologias	5	5	5	125
Inexistência de metas e indicadores de desempenho (KPIs)	5	5	4	100
Perfis desatualizados nas redes sociais	5	5	4	100
Expansão para o mercado de esquadrias de alumínio	4	5	4	80
Marketing digital com engajamento rápido	4	5	4	80
Não disponibilidade em sites de busca	5	5	3	75
Atuação em diversos municípios	4	4	4	64
Grandes concorrentes instalados na região	4	4	4	64
Portfólio sem renovação	4	4	4	64
Aumento da concorrência	4	4	3	48
Ausência de treinamentos contínuos	4	4	3	48

Surgimento de produtos substitutos	4	3	4	48
Surgimento de materiais que possam ser trabalhados com o mesmo maquinário	4	4	3	48
Boa reputação financeira	5	4	2	40
Bom e rápido atendimento	5	4	2	40
Relacionamento sólido com fornecedores	5	4	2	40
Dependência de um pequeno nicho de mercado	3	4	3	36
Instalações defasadas	4	3	3	36
Atuação do governo favorável	3	3	3	27
Desenvolvedor de softwares de gestão presente na cidade	3	4	2	24
Práticas sustentáveis como vantagem competitiva	2	3	4	24
Tendência de aumento populacional na cidade	4	3	2	24
Mudança na tendência	3	3	2	18
Não possui um posicionamento no mercado	3	3	2	18
Nova tendência na construção civil	3	3	2	18
Novas tendências em ambientes residenciais e corporativos	3	3	2	18
Governo: redução dos programas habitacionais	3	2	2	12

Fonte: Autor, 2024

Essa abordagem permitiu uma hierarquização das questões críticas, como a necessidade de ampliar o portfólio com esquadrias, otimizar os processos internos e renovar o marketing da empresa, além de lidar com a concorrência crescente e as demandas de clientes por qualidade e preço justo. A matriz serviu também, como base para estruturar os planos de ações estratégicas, garantindo que recursos sejam direcionados de maneira eficiente para solucionar problemas mais impactantes e aproveitar as melhores oportunidades de mercado.

4.3 REFERENCIAIS ESTRATÉGICOS

A partir das visitas realizadas à empresa e com entrevistas feitas com os gestores, foi contatado que a vidraçaria em questão não possui referenciais estratégicos definidos. A definição dos referenciais estratégicos é fundamental para

alinhar as ações da empresa com seus objetivos de longo prazo, orientando suas decisões e consolidando sua identidade no mercado. A criação de uma missão, visão e valores claros oferece diretrizes tanto para a gestão quanto para os colaboradores, além de reforçar a posição da vidraçaria diante de seus clientes e concorrentes. A seguir, serão propostas essas diretrizes com base nas necessidades de crescimento e competitividade identificadas ao longo do planejamento estratégico.

4.3.1 Valores

A definição dos valores de uma empresa é de fundamental importância, pois eles representam os princípios e crenças que orientam as ações, comportamentos e decisões da organização. Os valores servem como a base ética e cultural sobre a qual a empresa constrói sua identidade, tanto internamente quanto externamente. A fim de preencher esta lacuna da empresa, sugere-se os seguintes valores:

“Qualidade: Compromisso com a entrega de produtos e serviços que superem as expectativas dos clientes.

Agilidade: Presteza e eficiência em todos os processos para garantir satisfação no atendimento.

Inovação: Busca contínua por novas tecnologias e métodos que aprimorem os serviços prestados.

Sustentabilidade: Compromisso com práticas responsáveis, minimizando o impacto ambiental e adotando soluções sustentáveis sempre que possível.

Transparência: Manter uma comunicação aberta e honesta com clientes, parceiros e colaboradores”.

4.3.2 Negócio

Um negócio bem definido ajuda a empresa a alinhar seus esforços e recursos em direção a objetivos claros. Isso facilita a tomada de decisões estratégicas e a definição de prioridades. Seguindo nessa linha, e usando como base a teoria exposta na revisão bibliográfica, propõem-se o seguinte negócio para a empresa:

“Atender construtoras, empreiteiras e pessoas em geral, fornecendo vidros e espelhos de alta qualidade, com corte preciso e instalação confiável, para suprir as demandas específicas da construção civil”.

4.3.3 Visão de futuro

A definição da visão de uma empresa é crucial, pois estabelece a direção a longo prazo que a organização deseja seguir, refletindo suas aspirações futuras. Diferente da missão, que foca no presente e define o propósito atual, a visão projeta o futuro ideal da empresa, motivando tanto a liderança quanto os colaboradores a trabalhar em direção a esse objetivo. Sabendo disso, é proposta a seguinte visão:

“Ser reconhecida como a principal vidraçaria da região, ampliando a oferta de produtos inovadores, enquanto mantém um atendimento de excelência e se adapta às mudanças do mercado”.

4.3.4 Missão

A definição da missão de uma empresa é fundamental, pois ela representa a razão de existir da organização, orientando suas ações e decisões no curto e longo prazo. A missão serve como um guia para todos os envolvidos, desde gestores até colaboradores, fornecendo clareza sobre o propósito da empresa e sua contribuição para o mercado e para os clientes. Assim, é proposta a seguinte missão:

“Proporcionar soluções completas em vidros e instalações, priorizando a agilidade, a qualidade e o atendimento personalizado, com o objetivo de garantir a satisfação e confiança de nossos clientes no setor da construção civil”.

4.4 BALANCED SCORECARD (BSC)

Com os referenciais estratégicos definidos e propostos, é chegada a hora de elaborar os objetivos e metas de acordo com as perspectivas propostas através do BSC. O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta de gestão estratégica extremamente importante, pois oferece uma visão abrangente do desempenho organizacional ao integrar múltiplas perspectivas.

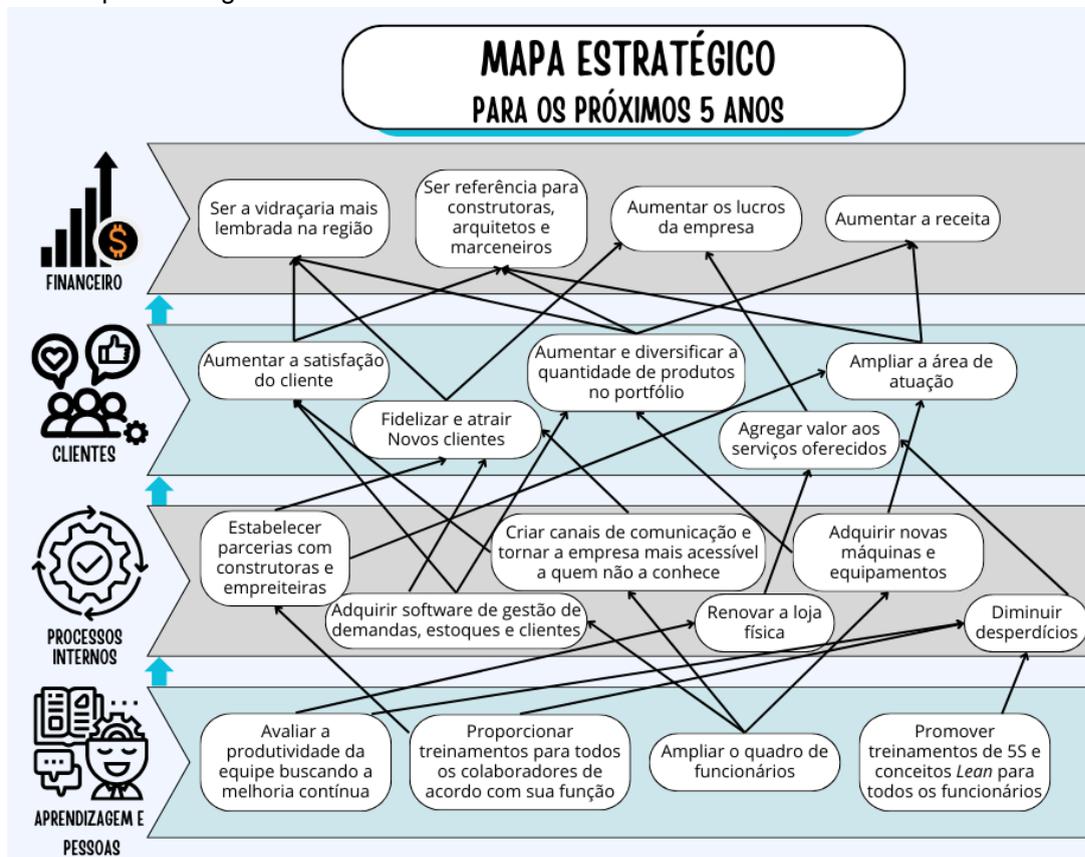
4.4.1 Mapa estratégico

A elaboração do mapa estratégico é uma etapa fundamental para alinhar os objetivos estratégicos de uma organização, fornecendo uma visão clara de como as diferentes áreas contribuem para os resultados globais. Esse instrumento, estruturado sob a metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC), permite visualizar os objetivos nas perspectivas financeira, de clientes, de processos internos e de

aprendizado e crescimento, facilitando a comunicação e o monitoramento das metas de forma integrada. Em especial, o mapa estratégico ajuda a traduzir os referenciais estratégicos em ações concretas, estabelecendo um caminho para o alcance de metas e para a melhoria contínua dos processos, alinhando toda a equipe em torno de um propósito comum.

No contexto da vidraçaria, o mapa estratégico é essencial para enfrentar desafios como a necessidade de expansão do portfólio, a competitividade do mercado e o aumento da rentabilidade. A partir da análise das oportunidades e ameaças identificadas na matriz SWOT e do posicionamento dos produtos com a matriz BCG, o mapa estratégico orienta a definição de metas claras, promovendo a eficiência operacional e o fortalecimento do relacionamento com clientes. Dessa forma, o mapa estratégico auxilia a vidraçaria a implementar um planejamento que assegure sua sustentabilidade e crescimento no longo prazo, facilitando o processo de tomada de decisão e a adaptação às necessidades do mercado local. O mapa está disponível na Figura 8.

Figura 8 - Mapa estratégico



Fonte: Autor, 2024

Analisando os principais pontos listados no mapa estratégico, foi sugerido um direcionamento claro para que a vidraçaria alcance uma posição de destaque e sustentabilidade no mercado de Horizontina. Na perspectiva financeira, a busca pela liderança no reconhecimento da marca e no aumento da lucratividade reflete a necessidade de uma base sólida e rentável para enfrentar os desafios do setor. A estratégia de se tornar referência para construtoras, arquitetos e marceneiros visa estabelecer uma relação de confiança com esses profissionais, garantindo uma fonte constante de demanda qualificada. Esse alinhamento com o mercado permite também uma projeção de crescimento financeiro mais equilibrada e focada, atendendo à necessidade da empresa de manter e expandir seus ganhos.

A perspectiva de clientes e de processos internos reforça a importância de um relacionamento próximo e contínuo com os clientes, além de uma operação otimizada e moderna. Objetivos como fidelização de clientes, diversificação de produtos e ampliação da área de atuação indicam um esforço para atender às demandas de forma completa e assertiva, garantindo competitividade e satisfação. Nos processos internos, a adoção de tecnologias, o aprimoramento físico e a eficiência operacional, com controle de estoques e redução de desperdícios, contribuem para uma gestão integrada. Já na perspectiva de aprendizagem e pessoas, o foco em treinamentos e ampliação da equipe demonstra a valorização dos colaboradores e do desenvolvimento contínuo, essenciais para sustentar o crescimento e a qualidade no longo prazo. Dessa forma, o mapa estratégico atua como uma base robusta para o fortalecimento da vidraçaria em todos os âmbitos de sua operação. Foi escolhido um período de 5 anos por ser mais fácil de mensurar e de garantir assertividade nos resultados esperados. O início é válido a partir de 1º de janeiro de 2025.

4.4.2 Painel de controle

O painel de controle é uma ferramenta essencial para monitorar e avaliar o desempenho organizacional de forma contínua, utilizando indicadores que facilitam o acompanhamento dos resultados e a tomada de decisões estratégicas. Por meio do painel, a vidraçaria poderá visualizar, em tempo real, o progresso de seus objetivos. Isso permitirá um controle mais preciso sobre cada etapa dos planos estabelecidos, ajudando a identificar rapidamente possíveis desvios e pontos de melhoria.

Foram elencados no Quadro 6 abaixo, os objetivos sugeridos no mapa estratégico, a fim de iniciar as propostas de metas para conclusão pela empresa. Em cada objetivo, foram definidas datas e indicadores para possibilitar o acompanhamento e facilitar a implementação por parte da empresa.

Quadro 6 - Painel de controle

	OBJETIVOS	KPI's	METAS
F I N A N C E I R O	Ser a vidraçaria mais lembrada na região.	Pesquisa de satisfação.	Ser top 1 na região até 2028.
	Ser referência para construtoras, arquitetos e marceneiros.	Alcance de vendas.	1 grande parceria por ano com empresas de construção civil a partir de 2025
	Aumentar os lucros da empresa.	Taxa de lucro por serviço ou produto.	10% de lucro em cada produto ou serviço ao ano a partir de 2025.
	Aumentar a receita.	Taxa de crescimento da receita.	15% ao ano entre 2025 e 2029.
C L I E N T E S	Aumentar a satisfação do cliente	Pesquisa de satisfação.	95% de satisfação do cliente até 2026.
	Fidelizar e atrair novos clientes.	Taxa de recompra; Cadastro de novos clientes.	25% de retorno em 2 anos até 2028; Aumento de 25% na quantidade de clientes a cada ano, até 2029.
	Aumentar e diversificar a quantidade de produtos no portfólio.	Quantidade de produtos ofertados.	Introduzir esquadrias de alumínio no portfólio a partir de 2026; Ofertar 1 produto substituto a mais por ano a partir de 2025.
	Agregar valor aos serviços ofertados.	Taxa de lucro por serviço ou produto.	10% de lucro por produto ou serviço a partir de 2026.
	Ampliar a área de atuação.	Quantidade de cidades atendidas.	10 cidades por ano, a partir de 2027.

P R O C E S S O S I N T E R N O S	Estabelecer parcerias com construtoras e empreiteiras.	Quantidade de parcerias.	1 grande parceria por ano
	Adquirir software de gestão de demandas, estoques e clientes.	Taxa de aumento da produtividade.	20% de aumento na produtividade até 2027.
	Criar canais de comunicação e tornar a empresa mais acessível a quem não a conhece.	Quantidade de redes ou sites em que a vidraçaria aparece quando digita-se o nome da empresa.	4 sites/aplicativos até a metade de 2025.
	Renovar a loja física.	Taxa de retorno de clientes PF; Taxa de aumento de capacidade produtiva.	25% de retorno em 2 anos até 2028; 30% de aumento de capacidade produtiva até 2029.
	Adquirir novas máquinas e equipamentos.	Produtividade.	30% a partir de 2025.
	Diminuir desperdícios.	<i>Cost Avoidance</i>	30% até 2029.
P E S S O A S	Avaliar a produtividade da equipe buscando a melhoria contínua.	Quantidade de serviços realizados e <i>feedback</i> dos clientes.	95% de aprovação dos clientes em relação ao serviço prestado pelo funcionário.
	Proporcionar treinamentos para todos os colaboradores de acordo com sua função.	Nº de horas de treinamento por semestre.	No mínimo 12h de treinamento em cada semestre por funcionário a partir de 2025.
	Ampliar o quadro de funcionários.	Nº de funcionários.	5 colaboradores a mais em relação a 2024
	Promover treinamento de 5S e conceitos <i>Lean</i> para todos os funcionários.	Nº de horas de treinamento por semestre.	8h de treinamento em cada semestre por funcionário a partir de 2025.

Fonte: Autor, 2024

O painel de controle proposto fornece uma estrutura estratégica sólida para monitorar e acompanhar o progresso dos objetivos da vidraçaria. Com a definição clara de KPIs e metas específicas para cada área (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento), a empresa tem à disposição um guia detalhado para o aprimoramento de seu desempenho. Esse guia permitirá uma visão abrangente e contínua dos resultados, facilitando a identificação de áreas de sucesso e pontos que precisam mudar. Em conjunto, o painel de controle impulsionará a vidraçaria rumo ao crescimento sustentável, ao aumento de competitividade no mercado e à fidelização de clientes, alinhando todos os esforços para o cumprimento de sua missão e visão estratégicas.

4.5 PLANOS DE AÇÃO

Com base nas análises realizadas, incluindo a Matriz SWOT, a Matriz BCG, o Mapa Estratégico e o Painel de Controle, serão propostos planos detalhados para orientar a vidraçaria em direção a um crescimento competitivo. Esses planos de ação buscarão não apenas maximizar os resultados financeiros e fortalecer o relacionamento com os clientes, mas também aprimorar os processos internos e investir no desenvolvimento dos colaboradores, garantindo que cada setor da empresa esteja alinhado com os objetivos estratégicos e preparado para enfrentar os desafios do mercado. Em cada um dos quadros a seguir, serão detalhados os objetivos citados no mapa estratégico e painel de controle, especificando as tarefas, responsáveis, e datas de início e fim de cada *task*.

A fim de começar a apresentação dos planos de ação sugeridos à empresa, o Quadro 7 abaixo inicia os planos para atingir os objetivos do âmbito financeiro. Estes, foram divididos em iniciativas, e as iniciativas em tarefas, começando com o plano para ser a vidraçaria mais lembrada na região.

Quadro 7 - Planos de ação para “Ser a vidraçaria mais lembrada na região”

Ser a vidraçaria mais lembrada na região.				
Iniciativa	Tarefa	Início	Fim	Responsável
Realizar uma atualização de <i>branding</i>	Mudar o nome fantasia da empresa, trazendo mais modernidade e um melhor posicionamento da marca perante aos clientes.	1º semestre de 2025	2º semestre de 2025	Gestores
	Criar uma identidade visual (logo, logotipo).	1º semestre de 2025	2º semestre de 2025	Gestores
Promover a marca	Participar de eventos locais ou apoiar causas relevantes para a cidade.	1º semestre de 2025	2º semestre de 2029	Equipe
	Realizar campanhas de anúncios no Google e redes sociais para atrair potenciais clientes que estão em fase de decisão.	2º semestre de 2025	2º semestre de 2029	Equipe
	Oferecer pequenos brindes ou descontos para quem publicar fotos ou vídeos dos serviços prontos nas residências e marcar a vidraçaria nas redes sociais	2º semestre de 2025	2º semestre de 2029	Equipe

Agregar valor à marca	Fazer parcerias com empresas complementares que tenham o mesmo público-alvo. Por exemplo, uma empresa que faça a venda de produtos para a limpeza de vidros e esquadrias.	2º semestre de 2025	1º semestre de 2026	Gestores
-----------------------	---	---------------------	---------------------	----------

Fonte: Autor, 2024

A fim de chegar no objetivo de que a vidraçaria se torne referência para construtoras e empreiteiras, foram elencadas no Quadro 8, algumas tarefas.

Quadro 8 - Planos de ação para “Ser referência para construtoras, arquitetos e marceneiros”

Ser referência para construtoras, arquitetos e marceneiros.				
Iniciativa	Tarefa	Início	Fim	Responsável
Ofertar produtos de diferentes preços e qualidades, visando atender todas classes de consumidores	Estar atento às variações de tendências de mercado, tendo em vista a oferta de produtos que estão em evidência no momento.	2º semestre de 2025	2º semestre de 2029	Equipe
	Ofertar uma linha de produtos substitutos à vidros.	1º semestre de 2026	2º semestre de 2026	Gestores
Ofertar planos de fidelização	Oferecer um desconto a cada 5 vendas/atendimentos para empresas e trabalhadores da construção civil.	2º semestre de 2025	2º semestre de 2029	Equipe
	Oferecer descontos vitalícios em caso de parcerias firmadas.	2º semestre de 2025	2º semestre de 2029	Gestores

Fonte: Autor, 2024

Para aumentar os lucros da empresa, foram elencadas no Quadro 9, duas iniciativas e suas respectivas tarefas.

Quadro 9 - Planos de ação para “Aumentar os lucros da empresa”

Aumentar os lucros da empresa.				
Iniciativa	Tarefa	Início	Fim	Responsável
Reduzir os custos de operação	Implementar metodologias do <i>Lean Manufacturing</i> em todos os processos possíveis.	2º semestre de 2026	2º semestre de 2029	Equipe
	Criar um quadro visível para colocar idéias de redução de custo, podendo ser sugeridas por todos os colaboradores. Estas, após análise da gerência, serão implementadas sempre que possível.	2º semestre de 2025	2º semestre de 2029	Equipe

Aumentar a produtividade	Colocar metas de vendas e serviços realizados aos funcionários, com bonificações quando alcançadas.	1º semestre de 2026	2º semestre de 2029	Gestores
	Automatizar processos repetitivos.	1º semestre de 2026	2º semestre de 2026	Gestores

Fonte: Autor, 2024

Pensando em como poderia ser aumentada a receita da empresa, o Quadro 10 traz iniciativas e tarefas para esse objetivo.

Quadro 10 - Planos de ação para “Aumentar a receita”

Aumentar a receita.				
Iniciativa	Tarefa	Início	Fim	Responsável
Oferecer planos de pagamento flexíveis	Oferecer opções mais amplas de pagamento, possibilitando mais parcelamentos.	1º semestre de 2025	2º semestre de 2025	Gestores
	Criar descontos sazonais em alguns produtos e serviços, incentivando a compra por impulso dos clientes.	1º semestre de 2025	2º semestre de 2029	Gestores
Ofertar produtos únicos	Vender produtos personalizados, trazendo um diferencial à empresa.	2º semestre de 2025	2º semestre de 2029	Gestores
	Participar de feiras e eventos do setor, para sempre estar evidenciando as tendências do mercado, e poder oferecer aos clientes antes que os concorrentes.	1º semestre de 2025	2º semestre de 2029	Equipe

Fonte: Autor, 2024

Concluídos os objetivos do âmbito financeiro, inicia-se os de clientes. No Quadro 11 abaixo, podemos visualizar as iniciativas e tarefas para aumentar a satisfação dos clientes.

Quadro 11 - Planos de ação para “Aumentar a satisfação do cliente”

Aumentar a satisfação do cliente				
Iniciativa	Tarefa	Início	Fim	Responsável
Aprimoramento dos produtos e serviços ofertados	Revisar regularmente os produtos e serviços para garantir que estejam em conformidade com os padrões de qualidade esperados.	1º semestre de 2025	2º semestre de 2029	Gestores
	Realizar pesquisas de satisfação e <i>feedback</i> periodicamente para entender o que os clientes valorizam, suas dores e o que esperam dos produtos e serviços oferecidos.	1º semestre de 2025	2º semestre de 2029	Gestores

Melhorar o atendimento	Implementar um sistema de gestão de atendimento ou chatbot para respostas rápidas fora do horário de atendimento e delegar atendimentos mais complexos aos profissionais adequados.	2º semestre de 2025	1º semestre de 2026	Gestores
	Simplificar o processo de compra, tanto online quanto presencialmente, para que o cliente tenha uma experiência descomplicada.	2º semestre de 2025	2º semestre de 2029	Gestores

Fonte: Autor, 2024

Com o objetivo de fidelizar e atrair novos clientes, foram elencadas duas iniciativas e quatro tarefas para a empresa. Estas, podem ser visualizadas no Quadro 12.

Quadro 12 - Planos de ação para “Fidelizar e atrair novos clientes”

Fidelizar e atrair novos clientes.				
Iniciativa	Tarefa	Início	Fim	Responsável
Implementar um CRM	Escolher o adequado à empresa, visando atender todos os detalhes que o cliente controla.	2º semestre de 2025	1º semestre de 2026	Gestores
	Registrar as preferências dos clientes no sistema de gestão de relacionamento com o cliente, e orientar a equipe a utilizar essas informações para um atendimento mais direcionado e personalizado.	2º semestre de 2025	2º semestre de 2029	Equipe
Bonificar clientes por indicação	Incentivar clientes satisfeitos a indicarem novos clientes, oferecendo benefícios para ambas as partes.	2º semestre de 2025	2º semestre de 2029	Gestores

Fonte: Autor, 2024

A fim de diversificar a quantidade de produtos no portfólio, foram propostas duas iniciativas e quatro tarefas, as quais estão elencadas abaixo, no Quadro 13.

Quadro 13 - Planos de ação para “Aumentar e diversificar a quantidade de produtos no portfólio”

Aumentar e diversificar a quantidade de produtos no portfólio.				
Iniciativa	Tarefa	Início	Fim	Responsável
Atualizar o portfólio	Introduzir esquadrias de alumínio ao portfólio.	2º semestre de 2025	1º semestre de 2026	Gestores
	Introduzir produtos substitutos aos vidros.	1º semestre de 2026	2º semestre de 2026	Gestores
	Adaptar o portfólio com produtos que variem em estilo, preço e funcionalidades para atingir diferentes nichos.	2º semestre de 2025	1º semestre de 2026	Gestores
	Oferecer <i>kits</i> ou pacotes de produtos relacionados que incentivem a compra conjunta.	2º semestre de 2025	1º semestre de 2026	Equipe
Avaliar a permanência do "produto abacaxi", visto na matriz BCG	Analisar anualmente qual produto teve menos venda e gerou menor lucro. Caso não haja clientes que comprem na loja só por causa desse item, removê-lo do portfólio.	2º semestre de 2025	2º semestre de 2029	Equipe

Fonte: Autor, 2024

Elencando formas de agregar mais valor aos produtos e serviços ofertados, foram elencadas iniciativas e tarefas, dispostas no Quadro 14.

Quadro 14 - Planos de ação para “Agregar valor aos serviços ofertados”

Agregar valor aos serviços ofertados.				
Iniciativa	Tarefa	Início	Fim	Responsável
Reduzir custos operacionais	Analisar internamente e eliminar custos desnecessários.	1º semestre de 2025	2º semestre de 2029	Gestores
	Controlar o nível de estoque para evitar descarte de produtos vencidos (colas, selantes, rejuntas), e mitigar danos durante operações (quebras e trincas de vidros e espelhos).	1º semestre de 2025	2º semestre de 2029	Equipe

Melhorar o relacionamento com o cliente	Incluir o pós-venda como parte do processo, com contato de <i>follow-up</i> para garantir que o cliente está satisfeito e para resolver qualquer problema que possa surgir.	1º semestre de 2025	2º semestre de 2029	Gestores
	Disponibilizar um serviço de consultoria para orientar clientes em relação ao melhor uso dos produtos (como escolhas de design, materiais e instalação).	2º semestre de 2025	2º semestre de 2029	Gestores
Buscar a melhoria contínua (Kaizen)	Adquirir ferramentas e tecnologias atualizadas que proporcionem precisão, eficiência e um acabamento superior.	2º semestre de 2025	1º semestre de 2026	Gestores
	Implementar mudanças e melhorias conforme o <i>feedback</i> , comunicando aos clientes que as sugestões deles são levadas em conta para agregar valor.	2º semestre de 2025	2º semestre de 2029	Gestores

Fonte: Autor, 2024

Finalizando os objetivos relacionados à clientes, foram propostas no Quadro 15, iniciativas para a vidraçaria poder ampliar a sua área de atuação.

Quadro 15 - Planos de ação para “Ampliar a área de atuação”

Ampliar a área de atuação.				
Iniciativa	Tarefa	Início	Fim	Responsável
Analisar oportunidades de mercado	Mapear cidades próximas com mais investimento em construção civil.	1º semestre de 2026	2º semestre de 2029	Gestores
	Realizar um <i>benchmarking</i> com as empresas da região, entendendo os pontos positivos e negativos do cenário.	1º semestre de 2026	2º semestre de 2026	Gestores
	Iniciar um projeto piloto ou campanhas sazonais para entender o comportamento dos clientes em uma possível nova área.	2º semestre de 2026	1º semestre de 2027	Gestores
	Estudar a viabilidade de criar um centro de distribuição regional para otimizar o transporte e reduzir prazos de entrega.	1º semestre de 2027	2º semestre de 2027	Gestores
	Participar de licitações em prefeituras.	2º semestre de 2026	1º semestre de 2027	Gestores

Estabelecer parcerias regionalizadas	Desenvolver campanhas de marketing direcionadas, utilizando canais populares na região, como <i>influencers</i> locais, jornais e rádios.	2º semestre de 2025	1º semestre de 2026	Gestores
	Criar canais de atendimento específicos para a nova área, com profissionais que conheçam bem as necessidades e preferências locais.	2º semestre de 2026	1º semestre de 2027	Gestores

Fonte: Autor, 2024

Iniciando a apresentação dos planos de ação para cumprir com os objetivos internos da empresa, elencou-se iniciativas para que a vidraçaria estabeleça parcerias com construtoras e empreiteiras. Este foi considerado um objetivo interno, pois pretende-se incluir como uma cultura a necessidade de firmar parcerias, visando boas oportunidades de negócio, as quais irão demandar esforços internos na empresa. As iniciativas estão dispostas no Quadro 16 a seguir.

Quadro 16 - Planos de ação para “Estabelecer parcerias com construtoras e empreiteiras”

Estabelecer parcerias com construtoras e empreiteiras.				
Iniciativa	Tarefa	Início	Fim	Responsável
Firmar parcerias comerciais oferecendo vantagens de negócio	Encontrar construtoras e empreiteiras que possuam um bom volume de projetos e estejam abertas a parcerias.	1º semestre de 2026	2º semestre de 2029	Gestores
	Demonstrar conhecimento técnico e flexibilidade para adaptar os produtos ou serviços de acordo com as necessidades do projeto da construtora.	1º semestre de 2026	2º semestre de 2029	Gestores
	Criar uma política de fidelidade que incentive a recorrência, como vantagens progressivas ou condições exclusivas para parceiros de longo prazo.	1º semestre de 2026	2º semestre de 2029	Gestores
	Criar um plano de comissão para engenheiros, marceneiros ou construtores que indiquem os serviços da vidraçaria para outras empresas.	1º semestre de 2026	2º semestre de 2029	Gestores

Fonte: Autor, 2024

Nos dias de hoje, é imprescindível para o sucesso de uma empresa, a utilização de softwares ou sistemas que auxiliam a fazer a gestão diária de todos os processos da empresa. Sabendo disso, foram elencadas iniciativas para a empresa escolher um software adequado. Estas, estão visíveis no Quadro 17, abaixo.

Quadro 17 - Planos de ação para “Adquirir software de gestão de demandas, estoques e clientes”

Adquirir software de gestão de demandas, estoques e clientes.				
Iniciativa	Tarefa	Início	Fim	Responsável
Escolher o adequado para a empresa	Entender todas as necessidades atuais do cenário interno e externo, que possam ser facilitadas com a utilização de um software.	1º semestre de 2025	2º semestre de 2025	Gestores
	Encontrar o software que melhor se adapte a realidade da empresa.	2º semestre de 2025	1º semestre de 2026	Gestores
	Treinar constantemente a equipe que fará utilização do sistema, para aproveitar da melhor forma todas as funcionalidades.	1º semestre de 2026	2º semestre de 2029	Gestores
Aproveitar os dados disponíveis	Identificar e cadastrar todos os itens vendidos e usados na vidraçaria.	1º semestre de 2026	1º semestre de 2026	Equipe
	Cadastrar previamente todos os principais clientes, e já iniciar a mensuração dos dados para identificar padrões.	1º semestre de 2026	1º semestre de 2026	Equipe

Fonte: Autor, 2024

Sabendo a necessidade e a importância de uma boa estrutura online para qualquer negócio, foram descritas, no Quadro 18, iniciativas para a vidraçaria poder se posicionar melhor na internet, visando melhora nas redes sociais e uma maior chance de ser encontrada por alguém que não conheça nenhuma empresa do ramo.

Quadro 18 - Planos de ação para “Criar canais de comunicação e tornar a empresa mais acessível a quem não a conhece”

Criar canais de comunicação e tornar a empresa mais acessível a quem não a conhece.				
Iniciativa	Tarefa	Início	Fim	Responsável
Utilizar ativamente as mídias sociais	Criar Facebook, Instagram e um canal próprio para atendimento no Whatsapp, com acesso à catálogo e serviços.	1º semestre de 2025	2º semestre de 2025	Gestores
	Capturar fotos dos produtos prontos e instalados nos clientes, e postar sempre que autorizado.	1º semestre de 2025	2º semestre de 2025	Equipe
	Realizar o cadastro da empresa no Google Meu Negócio, facilitando a busca e promovendo a empresa na internet.	1º semestre de 2025	2º semestre de 2025	Gestores
	Publicar regularmente conteúdos interessantes, como projetos finalizados, dicas sobre vidros e espelhos, e outros insights.	2º semestre de 2025	1º semestre de 2026	Equipe
Aumentar a visibilidade da empresa	Desenvolver um site que seja fácil de navegar, com uma aparência moderna e compatível com dispositivos móveis. Facilitando a busca dos clientes por informações detalhadas sobre produtos, portfólio de projetos, contatos, localização e formulário para solicitação de orçamento.	2º semestre de 2025	1º semestre de 2026	Gestores
	Utilizar plataformas como Google Ads e Facebook Ads para exibir anúncios para pessoas interessadas por temas de construção, reforma e decoração na região.	2º semestre de 2025	1º semestre de 2026	Gestores

Fonte: Autor, 2024

Tendo em vista que a empresa está no mesmo lugar, e não passou por grandes reformas físicas desde a sua inauguração, foram propostas algumas sugestões de mudança, as quais estão listadas no Quadro 19 abaixo.

Quadro 19 - Planos de ação para “Renovação física da loja”

Renovar a loja física.				
Iniciativa	Tarefa	Início	Fim	Responsável
Melhorar visualmente	Separar internamente os ambientes produtivos dos de atendimento, tornando o ambiente mais aconchegante.	2º semestre de 2025	1º semestre de 2026	Gestores
	Redesenhar o <i>layout</i> da loja para criar um fluxo que leve os clientes naturalmente de uma área a outra, destacando os produtos mais populares, como boxes de vidro e janelas	2º semestre de 2025	1º semestre de 2026	Gestores
	Anunciar a renovação nas redes sociais, site e Google Meu Negócio, convidando os clientes a conhecerem o novo ambiente.	1º semestre de 2026	1º semestre de 2026	Gestores
Aumentar a produtividade	Aplicar a metodologia 5S, removendo tudo que não é necessário para a operação diária, e criando quadros para a organização de ferramentas.	2º semestre de 2025	1º semestre de 2026	Equipe
	Aplicar um diagrama de espaguete e identificar movimentações e transportes desnecessários dentro da empresa, alocando mais próximos do fluxo os itens com mais uso, e distanciando os com menos demanda.	1º semestre de 2026	2º semestre de 2026	Gestores
	Solicitar, junto ao dono do imóvel, a ampliação lateral do espaço físico, facilitando operações logísticas e de alocação de maquinários.	2º semestre de 2025	1º semestre de 2026	Gestores

Fonte: Autor, 2024

Para se manter atualizado e poder oferecer os melhores acabamentos e serviços aos clientes, é muito importante dispor de equipamentos de qualidade, os quais trazem mais confiança e segurança aos trabalhadores e aos clientes. Assim, propôs-se uma renovação dos equipamentos por meio das iniciativas listadas no Quadro 20.

Quadro 20 - Planos de ação para “Adquirir novas máquinas e equipamentos”

Adquirir novas máquinas e equipamentos.				
Iniciativa	Tarefa	Início	Fim	Responsável
Preparar-se para as futuras demandas	Obter maquinários que garantem mais automação, qualidade e produtividade.	2º semestre de 2025	1º semestre de 2026	Gestores
	Iniciar a compra das máquinas e ferramentas que irão atender os itens que farão parte do portfólio (esquadrias de alumínio, etc).	2º semestre de 2025	1º semestre de 2026	Gestores
	Oferecer treinamento específico para os operadores que irão manusear os novos equipamentos, aproveitando todos os recursos e boas práticas de uso.	2º semestre de 2025	1º semestre de 2026	Gestores

Fonte: Autor, 2024

Visando reduzir as perdas no processo, e tudo que não agrega valor aos produtos e serviços, foram sugeridas cinco tarefas primárias, visíveis no Quadro 21, abaixo.

Quadro 21 - Planos de ação para “Diminuir desperdícios”

Diminuir desperdícios.				
Iniciativa	Tarefa	Início	Fim	Responsável
Analisar e padronizar os processos	Desenvolver um <i>checklist</i> para manutenção preventiva das máquinas, evitando qualquer parada não programada.	2º semestre de 2025	2º semestre de 2026	Gestores
	Realizar uma análise detalhada de cada etapa do fluxo de trabalho, desde o recebimento de matéria-prima até a entrega do produto final, identificando áreas onde ocorrem atrasos, acúmulo de estoque desnecessário ou retrabalho.	2º semestre de 2025	1º semestre de 2026	Gestores
	Aplicar o método FIFO (<i>first-in, first-out</i>) para garantir que o material mais antigo seja usado primeiro, evitando perdas por obsolescência.	2º semestre de 2025	2º semestre de 2025	Equipe
	Treinar a equipe para reconhecer desperdícios e contribuir com sugestões de melhoria.	2º semestre de 2025	2º semestre de 2029	Gestores
	Criação de POP (procedimento operacional padrão) para todas as atividades realizadas.	2º semestre de 2025	1º semestre de 2026	Gestores

Fonte: Autor, 2024

Para alcançar as metas relacionadas à pessoas e aprendizagem, foram elencados quatro objetivos principais, os quais estão separados em iniciativas e tarefas. A fim de mensurar e qualificar a produtividade da equipe, o plano de ação respectivo está disposto no Quadro 22.

Quadro 22 - Planos de ação para “Avaliar a produtividade da equipe buscando a melhoria contínua”

Avaliar a produtividade da equipe buscando a melhoria contínua.				
Iniciativa	Tarefa	Início	Fim	Responsável
Implementar o Kaizen (melhoria contínua)	Definir metas de engajamento nas mídias.	2º semestre de 2025	2º semestre de 2029	Gestores
	Utilizar questionários de autoavaliação para entender como cada colaborador vê seu próprio desempenho.	2º semestre de 2025	2º semestre de 2029	Gestores
	Oferecer treinamentos específicos, palestras ou <i>workshops</i> que possam ajudar cada colaborador a melhorar nos processos.	2º semestre de 2025	2º semestre de 2029	Gestores
	Adotar uma prática de <i>feedback</i> contínuo, valorizando tanto o reconhecimento de pontos fortes quanto a orientação sobre oportunidades.	2º semestre de 2025	2º semestre de 2029	Gestores

Fonte: Autor, 2024

Com o objetivo de preparar os funcionários para exercer da melhor forma suas funções, foram sugeridas algumas tarefas aos gestores, as quais estão dispostas no Quadro 23 abaixo.

Quadro 23 - Planos de ação para “Proporcionar treinamentos para todos os colaboradores de acordo com sua função”

Proporcionar treinamentos para todos os colaboradores de acordo com sua função.				
Iniciativa	Tarefa	Início	Fim	Responsável
Tornar a equipe preparada para qualquer situação	Realizar uma análise de cada função na empresa, listando as principais habilidades técnicas e comportamentais necessárias para cada cargo. Refazer uma vez ao ano.	1º semestre de 2025	2º semestre de 2029	Gestores
	Realizar treinamentos cíclicos para as habilidades necessárias da função, atentando sempre para estar o mais atualizado possível em relação aos concorrentes.	1º semestre de 2025	2º semestre de 2029	Gestores
	Coletar <i>insights</i> e sugestões dos clientes sobre o processo e sobre os trabalhadores, discutindo com o time sempre que houver uma oportunidade de melhoria.	1º semestre de 2025	2º semestre de 2029	Equipe
	Qualificar a mão de obra para a inclusão de esquadrias no portfólio.	2º semestre de 2025	1º semestre de 2026	Gestores

Fonte: Autor, 2024

De modo a iniciar de forma gradativa a expansão da empresa, foi sugerido como objetivo ampliar o quadro de funcionários junto ao crescimento da vidraçaria. Para isso, foram elencados no Quadro 24, as iniciativas e tarefas necessárias.

Quadro 24 - Planos de ação para “Ampliar o quadro de funcionários”

Ampliar o quadro de funcionários.				
Iniciativa	Tarefa	Início	Fim	Responsável
Aumentar a mão de obra	Contratar ao menos um funcionário por ano com foco em instalações, permitindo o acompanhamento da demanda crescente.	1º semestre de 2025	2º semestre de 2029	Gestores
	Contratar um funcionário com foco em esquadrias.	2º semestre de 2025	1º semestre de 2026	Gestores
Aumentar equipe do escritório	Contratar um funcionário para fazer a gestão de estoque, orçamento de licitações e atendimento ao público geral.	1º semestre de 2026	2º semestre de 2026	Gestores
	Averiguar necessidade de mais um atendente, que possa atuar tanto na área produtiva, quanto na parte de escritório.	2º semestre de 2026	1º semestre de 2027	Gestores

Fonte: Autor, 2024

Para dar base e sustentação ao planejamento de crescimento da empresa, é importante seguir algumas metodologias de sucesso, como o *Lean Manufacturing* e o 5S. Assim, foram sugeridas em tarefas, como a empresa pode introduzir essa cultura no ambiente interno, conforme Quadro 25.

Quadro 25 - Planos de ação para “Promover treinamento de 5S e conceitos *Lean* para todos os funcionários”

Promover treinamento de 5S e conceitos <i>Lean</i> para todos os funcionários.				
Iniciativa	Tarefa	Início	Fim	Responsável
Introduzir os conceitos	Realizar treinamentos sobre 5S, sua importância, e como pode ser aplicado na vidraçaria.	1º semestre de 2025	2º semestre de 2029	Gestores
	Realizar treinamentos sobre <i>Lean</i> , sua importância, e como pode ser aplicado na vidraçaria.	1º semestre de 2025	2º semestre de 2029	Gestores
	Organizar treinamentos semestrais para reforço e atualização dos temas.	1º semestre de 2025	2º semestre de 2029	Gestores

Aplicar os conceitos	Mostrar na prática os ganhos com cada redução de custo ou ganho de produtividade obtido a partir dos treinamentos.	1º semestre de 2025	2º semestre de 2029	Gestores
	Incentivar a participação de todos na criação de soluções simples para reduzir desperdícios, promovendo o envolvimento direto no processo.	1º semestre de 2025	2º semestre de 2029	Gestores
	Adotar o método Kanban para gestão das demandas, facilitando a operação e gestão de prioridades.	1º semestre de 2025	2º semestre de 2025	Equipe

Fonte: Autor, 2024

Tendo o objetivo de guiar a vidraçaria para um futuro próspero, os planos de ação foram estruturados a partir das quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, levando em consideração sempre que possível, conceitos da metodologia *Lean*. Cada ação foi pensada para mitigar os pontos fracos e ameaças, e aproveitar os pontos fortes e oportunidades. Seguindo essa sequência de tarefas, a empresa estará preparada para crescer e se desenvolver da melhor forma.

Para obter sucesso nesses objetivos, porém, necessita-se o envolvimento de toda a equipe, desde os gestores até os operadores. É de extrema importância realizar o acompanhamento em tempo real, fazendo os ajustes necessários para a conclusão e o êxito de cada ação.

CONCLUSÃO

Por meio deste estudo, buscou-se construir um planejamento estratégico assertivo e de fácil entendimento, adoção e execução pelos gestores da vidraçaria. Por ser uma empresa que ainda apresenta uma gestão pouco profissional e sem metodologia, buscou-se construir etapas e planos de ação não muito complexos, e que não exijam demasiado investimento inicial.

O estudo finalizado agora, foi iniciado no componente curricular “Preparação para o TFC”, que ofereceu instruções precisas e objetivas para a estruturação dos capítulos 1, 2 e 3. Para a construção do capítulo 4, onde foram apresentadas as propostas de renovação de referenciais estratégicos e de construção dos planos de ação, diversos livros e artigos sobre planejamento estratégico foram consultados, além do material disponibilizado previamente na matéria “Planejamento Estratégico”. Por se tratar de uma empresa de pequeno porte, visou-se apresentar os dados coletados e as propostas sugeridas de uma forma simples e de fácil entendimento, podendo ser aplicada de modo acessível a partir de janeiro, data em que se inicia a execução dos planos de ação.

O estudo foi norteado para responder ao seguinte problema de pesquisa: O que a empresa alvo deveria fazer para modernizar, dar suporte à gestão e ampliar a participação no mercado atual e futuro? Conforme pôde ser verificado no título 4.2, com a análise interna, a empresa não dispõe de softwares de gestão, ERPs ou CRMs. Foram propostos nos planos de ação, a implementação de ferramentas de gestão, junto da aplicação de treinamentos para todos os colaboradores envolvidos. Já quanto a avaliação de ampliação do mercado atual e futuro, foi constatado com a elaboração do título 4.1, que há uma forte concorrência na área de atuação da empresa alvo, o que fragiliza a empresa, somado a ameaça de produtos substitutos ao vidro, os quais a empresa não disponibiliza. Portanto, torna-se imprescindível a participação em um setor maior de mercado, e para isso, elencou-se como prioridade a adição de esquadrias de alumínio em seu portfólio, algo que os concorrentes já disponibilizam. Essa sugestão está formulada como uma das tarefas para o objetivo “atualizar portfólio”, visível no painel de controle e nos planos de ação.

Os dados coletados ao longo do estudo foram registrados a partir de visitas técnicas e de entrevistas com os colaboradores. Sempre com base na revisão

bibliográfica, essa pesquisa-ação foi executada com as metodologias e ferramentas necessárias para as análises internas e externas.

Trazendo a tona o objetivo geral deste estudo, construir um planejamento estratégico com ênfase na ampliação de mercado, dando suporte para as atuais e futuras tomadas de decisão, o mesmo foi considerado alcançado, pois ao longo do capítulo 4, foram aplicadas e desenvolvidas as principais ferramentas de um planejamento estratégico, as quais foram introduzidas previamente na revisão bibliográfica.

O primeiro dos quatro objetivos específicos visava analisar a empresa nos ambientes internos e externos, construindo uma base para a elaboração dos planos de futuro. Considera-se atingido este objetivo, pois conforme é possível ver nos títulos 4.1 e 4.2, foram utilizadas ferramentas inerentes ao planejamento estratégico para concluir o diagnóstico ambiental, mapeando forças, fraquezas, ameaças e oportunidades, as quais foram utilizadas para a sequência dos planos de ação.

O segundo objetivo específico, visou a atualização e construção dos referenciais estratégicos. O atingimento deste objetivo fica evidenciado na proposição para a empresa alvo, dos referenciais estratégicos no título 4.3, constituídos por valores, negócio, visão e missão. Estes, serviram como rumo para a estruturação dos objetivos e metas da empresa. O terceiro objetivo específico visou a construção de propósitos estratégicos, indicadores de efetividade e metas, e a organização desses pontos no mapa estratégico e no painel de controle. Este objetivo também foi atingido, e as evidências podem ser verificadas nos tópicos 4.4.1 e 4.4.2.

O quarto objetivo específico, focou na construção de um conjunto de planos de ação, para assim, executar os objetivos estratégicos previstos para os primeiros anos do plano dentro dos aspectos do BSC. O objetivo foi considerado atingido com os planos de ação que podem ser visualizados no tópico 4.5, estruturados em iniciativas e tarefas, facilitando a execução e o acompanhamento dos prazos e dos responsáveis.

O desenvolvimento deste estudo e a formulação de um planejamento estratégico, possibilitou ao autor um aprendizado complexo sobre diversos assuntos, metodologias e ferramentas. Com a elaboração do relatório, foi possível aprender mais sobre técnicas de escrita, formatação, e estruturação de um trabalho acadêmico de fim de curso. Já com a aplicação do PE, foi possível um maior

conhecimento sobre as principais ferramentas de diagnóstico ambiental de uma organização, podendo vivenciar e entender na prática os benefícios e efeitos que uma correta execução dos planos de ação podem trazer à empresa.

Como orientação para futuros TFCs na empresa alvo, sugere-se um acompanhamento na introdução e implementação de ferramentas da metodologia *Lean* na empresa, sugeridas no plano de ação, buscando de forma avançada a redução de desperdícios e o aumento da produtividade na empresa. Ainda, pode-se sugerir a implementação de um plano de *marketing* ou de estratégia mercadológica, visando alinhar mais ações específicas às metas da empresa, e identificando novas oportunidades de mercado.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, A. R. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2024. *E-book*. ISBN 9788597009040. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597009040/>. Acesso em: 23 abr. 2024.

JUNIOR, C. A.; KRAICZYI, P. A. S.; PRESTES, R. M. S. B., FERREIRA, R. H. M. **Definição e implantação de indicadores-chave de desempenho (KPI - Key Performance Indicator): estudo de caso em uma empresa do ramo fotográfico da cidade de Guarapuava - PR**. 2019. Disponível em: <https://repositorio.camporeal.edu.br/index.php/tccadmin/article/view/297/16>. Acesso em: 24 mar. 2024.

BACK, L.; CASAGRANDE, J. L.; DUTRA, A. **Estruturação do *Balanced Scorecard* (BSC) para uma empresa do segmento varejista, com foco na avaliação do desempenho da ação estratégica de marketing promocional**. 12. ed. Porto Alegre: ConTexto, 2012. Disponível em: <http://www.seer.ufrgs.br/ConTexto/article/view/24302/pdf>. Acesso em: 26 set. 2024.

BERNARDINO, J; DOMINGUES, R.; PEDROSA, I. Indicadores chave no desempenho em marketing. **Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação - RISTI**, n. E35, p.128-140, 2020. Disponível em: https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/23004/1/article_80855.pdf. Acesso em: 26 mar. 2024.

CALAES, G. D.; VILLAS BÔAS, R. C.; MARTINEZ, A G. **Planejamento estratégico, competitividade e sustentabilidade na indústria mineral: dois casos de não metálicos no Rio de Janeiro**. 1. ed. Rio de Janeiro: Cytel, 2006. Disponível em: http://mineralis.cetem.gov.br/bitstream/cetem/562/1/Planejamento-Competitividade-Sustentabilidade_IndustriaMineral.pdf. Acesso em: 22 abr. 2024.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: a nova jornada da intenção aos resultados: entendendo como as organizações chegam aonde elas querem chegar**. Rio de Janeiro: Atlas, 2023. *E-book*. ISBN 9786559774418. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559774418/>. Acesso em: 28 set. 2024.

COBRA, M. **Administração de Marketing no Brasil**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2014. *E-book*. ISBN 9788595155787. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595155787/>. Acesso em: 26 set. 2024.

COSTA, M. D. S.; COUTO, K. D. S.; DIAS, A. S. **Manual de gestão por processos**. Aracaju: IFS, 2018. *E-book*. ISBN 9788595910676. Disponível em: http://www.ifs.edu.br/images/EDIFS/ebooks/2019/E-book_-_Manual_de_gest%C3%A3o_por_processos.pdf. Acesso em: 29 set. 2024.

CRUZ, T. **Planejamento estratégico: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 2019. *E-book*. ISBN 9788597021844. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597021844/>. Acesso em: 26 mar. 2024.

DORNELAS, J. **Empreendedorismo - Transformando Ideias em Negócios**. Rio de Janeiro: Atlas, 2023. *E-book*. ISBN 9786559774531. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559774531/>. Acesso em: 28 set. 2024.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2017. *E-book*. ISBN 9788502636538. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788502636552/>. Acesso em: 21 mar. 2024.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2024. *E-book*. ISBN 9788597020991. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597020991/>. Acesso em: 18 abr. 2024.

GUAZZELLI, A. M.; XARÃO, J. C. **Planejamento estratégico**. Porto Alegre: SAGAH, 2018. *E-book*. ISBN 9788595026360. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595026360/>. Acesso em: 05 mar. 2024.

IBGE. **Panorama**: População; Trabalho e Rendimento. 2024. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/horizontina/panorama>. Acesso em: 20 jul. 2024.

KELLER, K. L.; KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018. ISBN 9786550110475. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7519481/mod_resource/content/0/Administrac%CC%A7a%CC%83o%20de%20Marketing%2015%C2%AA%20Edic%CC%A7a%CC%83o_compressed.pdf. Acesso em: 23 abr. 2024.

KUAZAQUI, E. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2015. *E-book*. ISBN 9788522122523. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522122523/>. Acesso em: 20 abr. 2024.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 9. ed. (2. reimpr.). São Paulo: Atlas, 2023. *E-book*. ISBN 9788597026580. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026580/>. Acesso em: 18 abr. 2024.

LOPES, J. F. G. **Aplicação de princípios Lean Thinking numa empresa do setor automóvel**: a importância dos KPI. Relatório de Projeto (Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial) - Universidade de Aveiro. Aveiro. 2015. Disponível em: <https://ria.ua.pt/bitstream/10773/7606/1/244236.pdf>. Acesso em: 21 abr. 2024.

LOZADA, G.; NUNES, K. S. **Metodologia científica**. Porto Alegre: SAGAH, 2019. *E-book*. ISBN 9788595029576. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595029576/>. Acesso em: 22 abr. 2024.

MAGRETTA, J. **Entendendo Michael Porter**. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2019. *E-book*. ISBN 9788550805047. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788550805047/>. Acesso em: 18 set. 2024.

MATIAS-PEREIRA, J. Curso de Administração Estratégica: **Foco no Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 2011. *E-book*. ISBN 9786559772322. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559772322/>. Acesso em: 02 nov. 2024.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. São Paulo: Grupo GEN, 2016. *E-book*. ISBN 9788597008821. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597008821/>. Acesso em: 26 abr. 2024.

MENDES, P. R. Supply chain: **uma visão técnica e estratégica**. São Paulo: Editora Blucher, 2023. *Ebook*. ISBN 9786555063431. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786555063431/>. Acesso em: 29 set. 2024.

OLIVEIRA, D. P. R. Planejamento Estratégico: **Conceitos, Metodologia e Práticas**. Rio de Janeiro: Atlas, 2023. *E-book*. ISBN 9786559774777. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559774777/>. Acesso em: 29 set. 2024.

PINHEIRO, J. F. D.; NETO, M. N. F. Fatores que contribuem para mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil / *Factors contributing to mortality of micro and small enterprises in Brazil*. **Brazilian Journal of Development**, [S. l.], v. 5, n. 7, p. 11107–11122, 2019. DOI: 10.34117/bjdv5n7-239. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/2655>. Acesso em: 17 mar. 2024.

PORTER, M. E. Estratégia competitiva: **Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. Disponível em: <https://archive.org/details/estrategia-competitiva-michael-e.-porter-livro-completo-tod-as-as-paginas>. Acesso em: 26 out. 2024.

RÉVILLION, A. S. P.; LESSA, B. S.; NETO, R. G.; *et al.* **Marketing digital**. Porto Alegre: SAGAH, 2020. *E-book*. ISBN 9786581492281. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786581492281/>. Acesso em: 28 set. 2024.

RIBEIRO, J. P. C. **Profiling KPIs in Highly Scalable Networks**. Dissertação (Mestrado em Engenharia Informática e de Computadores) - Instituto Superior de Engenharia de Lisboa. Lisboa. 2020. Disponível em: <https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/13147/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o.pdf>. Acesso em: 23 mar. 2024.

RIBEIRO, W. L. **Desvelando a autoavaliação institucional da Universidade Federal da Paraíba (UFPB) a partir da visão dos gestores**. Tese (Doutorado em Educação) - Centro de Educação da Universidade Federal da Paraíba - UFPB. João Pessoa. 2023. Disponível em: https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/26868/1/WagnerLeiteRibeiro_Tese.pdf. Acesso em: 17 abr. 2024.

SEBRAE. **Ferramenta: Análise SWOT (CLÁSSICO)**. Movimento empreenda. 2011. Disponível em: https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Analise-Swot.PDF. Acesso em: 18 abr. 2024.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 24. ed. São Paulo: Cortez, 2017. *E-book*. ISBN 9788524925207. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788524925207/>. Acesso em: 17 abr. 2024.

SILVA, M. P da; ZARPELAM, J. B. **Aplicação de Matriz GUT na Priorização de Tarefas no Setor Financeiro de uma Empresa de Bebidas**. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 10., 2020. *On-line*. Disponível em: https://aprepro.org.br/conbrepro/2020/anais/arquivos/09212020_180920_5f69186009ed4.pdf. Acesso em: 29 set. 2024.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 2022. *E-book*. ISBN 978655553055. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978655553055/>. Acesso em: 26 abr. 2024.