

Planejamento Estratégico: Um estudo de caso na empresa FSI SERVIÇOS

Strategic Planning: A case study at FSI SERVIÇOS

⁽¹⁾ Raphael Henrique Dias da Silva, raphael_rangell@outlook.com

⁽¹⁾ Luis Filipe Machado de Castro, Luis.filipecastro@outlook.com

⁽¹⁾ Antônio Suerlilton Barbosa da Silva, suerlilton@hotmail.com

¹ Centro Universitário de Itajubá-FEPI, Av. Dr. Antônio Braga Filho, nº 687, Porto Velho,
Itajubá–
Minas

Recebido em: 08 de Junho de 2022; Aprovado em: 30 de Junho de 2022

Resumo: O agir de forma estratégica tem alavancado soluções para eventos comprometedores do êxito organizacional, tal fator inspirou a produção deste estudo cuja temática envolve o planejamento estratégico. A perspectiva científica reside na solução da problemática: quais as estratégias necessárias para que a empresa FSI SERVIÇOS LTDA possa promover o seu crescimento mantendo-se competitiva? Para tanto, objetivou-se desenvolver um planejamento estratégico com o intuito de promover o crescimento da empresa e a sua permanência no mercado competitivo. Como objetivos específicos: evidenciar a literatura sobre a temática em questão; definir a missão, a visão e os valores da empresa; elaborar diagnóstico atual da empresa; delinear um plano de ação para que a empresa alcance seus objetivos. Assim, tipificada como pesquisa aplicada, qualitativa, exploratória, descritiva, bibliográfica e estudo de caso, tornou-se possível alcançar os objetivos. O referencial teórico, o método das 5 forças de Porter e a ferramenta SWOT foram basilares nesta investigação, por oportunizarem o conhecimento necessário para a resolução da problemática em questão. Com base no diagnóstico estratégico realizado, concluiu-se que a empresa FSI SERVIÇOS LTDA apresenta pontos fortes suficientes para alcançar as oportunidades sinalizadas, bem como para defender-se das ameaças que a assolam. O plano de ações apresentado servirá como norteador para a execução das estratégias elencadas. Em suma, este estudo gerou vários resultados positivos para a empresa estudada, pois, por meio da elaboração do planejamento estratégico, possibilitou um entendimento sobre qual seria a melhor estratégia para a sua permanência no mercado competitivo.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Diagnóstico estratégico. SWOT. Método de Porter.

Abstract: Acting in a strategic way has leveraged solutions for events that compromise organizational success, this factor inspired the production of this study whose theme involves strategic planning. The scientific perspective lies in solving the problem: what are the strategies necessary for the company FSI SERVIÇOS LTDA to promote its growth while remaining competitive? To this end, the objective was to develop a strategic planning in order to promote the company's growth and its permanence in the competitive market. As specific objectives: to highlight the literature on the theme in question; define the mission, vision and values of the company; develop the company's current diagnosis; outline an action plan for the company to achieve its objectives. Thus, typified as applied

research, qualitative, exploratory, descriptive, bibliographic and case study, it became possible to achieve the objectives. The theoretical framework, porter's 5 forces method and SWOT tool were fundamental in this investigation, because they opportunized the knowledge necessary for the resolution of the problem in question. Based on the strategic diagnosis made, it is concluded that the company FSI SERVIÇOS LTDA has enough strengths to achieve the opportunities signaled, as well as to defend itself against the threats that plague it. The action plan presented will serve as a guide for the execution of the listed strategies. In short, this study generated several positive results for the company studied, because, through the elaboration of strategic planning, it allowed an understanding about what would be the best strategy for its permanence in the competitive market.

Key-words: Strategic planning. Strategic diagnostics. SWOT. Porter's method.

Introdução

Nas últimas décadas, o setor de serviço desenvolveu-se de forma positiva, evidenciando a necessidade de as empresas dirigirem maior cautela no que condiz a qualidade da prestação de seus serviços. No cenário atual, tem-se, de um lado, o cliente final mais exigente e, no outro extremo, as empresas que se esforçam para conquistar uma vantagem competitiva no nicho onde estão inseridas.

As mudanças cada vez mais rápidas, a globalização e a grande competitividade despertaram no setor empresarial a busca por estratégias que concedessem vantagens em ambientes de negócios progressivamente mais complexos, dinâmicos e competitivos. Nesse contexto, no qual o agir de forma estratégica tem alavancado soluções para eventos comprometedores do êxito organizacional, surgiu a intenção desta pesquisa cuja temática envolve o planejamento

estratégico. Tal escolha justifica-se pela grande demanda de estratégias mercadológicas advindas do avanço tecnológico e das mudanças na economia nacional e mundial. Revela-se, então, uma pesquisa circunstanciada pela seguinte problemática: quais as estratégias necessárias para que a empresa FSI SERVIÇOS LTDA possa promover o seu crescimento mantendo-se competitiva?

Objetiva-se, então: desenvolver um planejamento estratégico com o intuito de promover o crescimento da empresa e a sua permanência no mercado competitivo. Especificamente, busca-se evidenciar a literatura sobre a temática em questão; definir a missão, a visão e os valores da empresa; elaborar diagnóstico atual da empresa; delinear um plano de ação para que a empresa alcance seus objetivos.

A escolha da empresa objeto de estudo, deu-se pela diversificada área de atuação retida atualmente pela mesma. Sendo assim,

justifica-se esse estudo por sua intenção em garantir uma orientação com foco nas necessidades e desejos de seus clientes, intermediada por um planejamento estratégico. Presume-se, então, um olhar criterioso sobre a empresa e sua atuação no mercado.

Oliveira (2018, p. 4), considera o planejamento como um processo que converge para o desenvolvimento de um cenário futuro desejado “de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa”, portanto, deve ser contínuo, permanente e dinâmico. Contudo, deve ser avaliado continuamente para que os caminhos não se desviem do objetivo final, o que, em função de pressões ambientais internas e externas, pode ocorrer. O planejamento dentro de qualquer organização é fundamental para o crescimento e obtenção de lucro, sendo um forte aliado para o mercado competitivo.

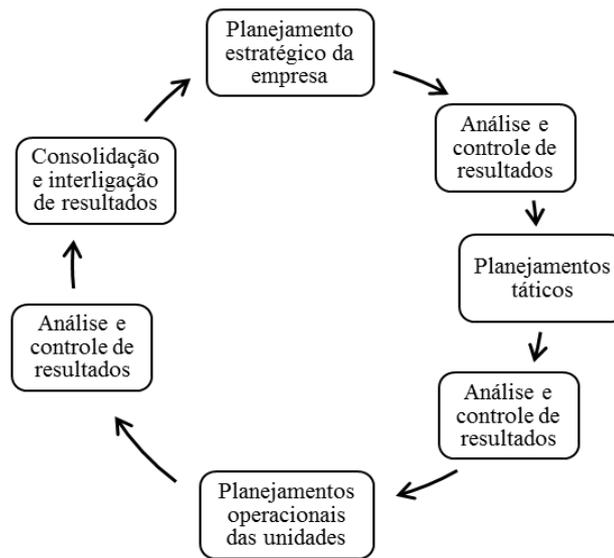
Nas organizações, os processos de planejamento são subdivididos em três tipos: planejamento operacional; planejamento tático; planejamento estratégico. Oliveira (2018) relata que o

planejamento estratégico se relaciona com objetivos de longo prazo e afetam toda a empresa, já o planejamento tático relaciona-se a objetivos de curto prazo e envolvem parte da empresa, e o planejamento operacional relaciona-se com as rotinas operacionais da empresa, afetando somente as unidades setoriais.

Andrade (2016, p. 15) ressalta que o planejamento estratégico “é uma função dos principais dirigentes, pois qualquer organização atribui aos administradores de cúpula a responsabilidade de visualizar, iniciar e alcançar objetivos”. No entanto, para que ocorra sinergia nos processos organizacionais, torna-se indispensável a integração dos demais níveis.

A junção destes três tipos de planejamento dá lugar ao planejamento integrado, que envolve atividades em conjunto e convergem para a garantia da realização dos objetivos propostos para o desenvolvimento e crescimento da empresa (Figura 1).

Figura 1 - Ciclo Básico do Planejamento Integrado.



Fonte: Oliveira (2018, p. 17).

Assim, para que o planejamento estratégico seja eficaz, faz-se necessário que a empresa tenha, bem delineados, o planejamento tático e o planejamento operacional.

Pode-se considerar que a empresa, para ser competitiva, deva se preocupar, além da lucratividade atual e o crescimento a médio prazo, com o lugar em que pretende estar futuramente. Sobretudo, como ela irá empregar a vantagem competitiva adquirida no decorrer do desenvolvimento do planejamento estratégico. Para tanto, as empresas devem investir em ações garantidoras da manutenção da vantagem competitiva diferenciada, buscando sempre inovar e renovar, de forma a contribuir com a busca de um diferencial em meio ao mercado concorrente.

Oliveira (2018) define vantagem competitiva como o algo a mais que identifica os produtos, serviços e mercados para os quais a empresa está capacitada a atuar de forma diferenciada. Por conseguinte, o rumo mais adequado para a futura estratégia empresarial será aquele em que a organização possa diferenciar-se positivamente de seus concorrentes. Então, para uma organização ser eficaz no mercado, deve ter significativa vantagem competitiva.

Para que a empresa tenha um planejamento estratégico efetivo, fazem-se necessários objetivos bem delineados a curto, médio e longo prazo. Para que ela tenha um direcionamento estratégico, é necessário que haja, conforme apontado por Oliveira (2018), um percurso a ser seguido, ou seja, devem ser respeitadas a realidade e

a cultura da organização, conectado ao seu dia a dia, para que de fato haja uma administração estratégica, a qual auxilie, de

maneira sistemática, o processo decisório da empresa (Quadro 1).

Quadro 1 - Fases de implementação do planejamento estratégico.

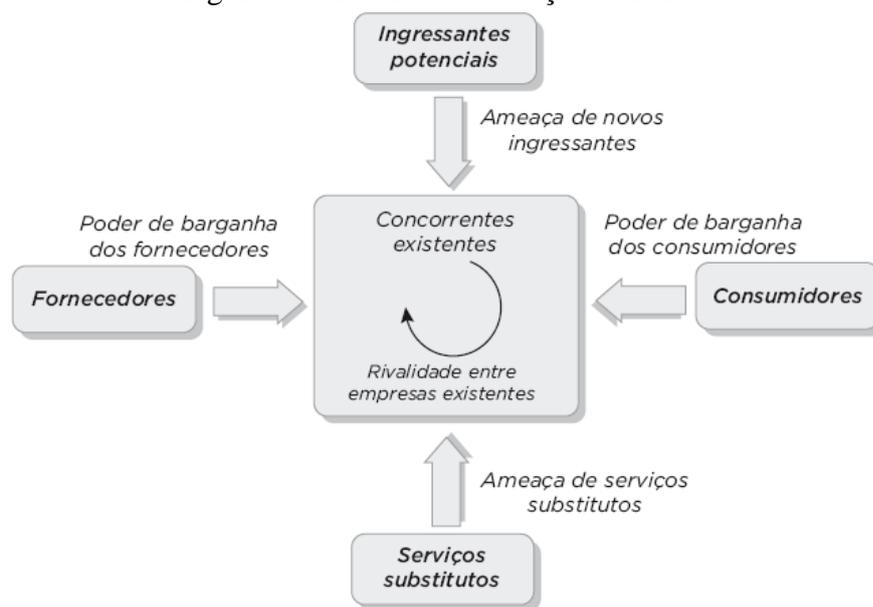
<p align="center">DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO</p> <p>Análise de todos os aspectos inerentes à realidade externa e interna da empresa.</p>	Identificação da visão
	Identificação dos valores
	Análise externa
	Análise interna
	Análise dos concorrentes
<p align="center">MISSÃO DA EMPRESA</p> <p>Estabelece a razão da empresa, bem como seu posicionamento estratégico.</p>	Estabelecimento da missão da empresa
	Estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais
	Estruturação e debate de cenários
	Estabelecimento da postura estratégica
	Estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas
<p align="center">INSTRUMENTOS PRESCRITIVOS E QUANTITATIVOS</p> <p>“a onde se quer chegar” e “como chegar na situação que se deseja”</p>	Instrumentos prescritivos
	Instrumentos quantitativos

Fonte: Adaptado de Oliveira (2018).

Com a intensificação das pesquisas na área de estratégia e ao passo em que as organizações buscam por ações estratégicas mais exitosas, cada vez mais surgem modelos e metodologias que favorecem os planejamentos estratégicos. Um reflexo disto é o modelo estratégico apresentado por Porter, denominado Análise das 5 Forças (FRANCO JUNIOR, 2018, p. 131).

Em seu modelo, Porter tem foco nos relacionamentos da empresa com o mercado, não no ambiente interno ou externo. Nesse olhar, pode-se ter uma oportunidade em alinhamento com um ponto forte, que se transmuta em vantagem competitiva para a empresa (FRANCO JUNIOR, 2018, p. 131). A Figura 3 apresenta o modelo das 5 forças de Porter.

Figura 3 - Modelo das 5 Forças de Porter.



Fonte: Corrêa (2019, p. 58).

Franco Junior (2018, p. 132-133), destaca que Porter apresenta como diferencial nesse modelo a concorrência em mercados existentes há algum tempo.

De tamanha importância no embasamento deste estudo, vale destacar a essencialidade da análise SWOT para as organizações, por residir na clareza e objetividade da apresentação dos pontos fortes e das fragilidades oriundas do ambiente interno, assim como das oportunidades e ameaças inerentes ao ambiente externo. Configura-se, assim,

como ferramenta útil na elaboração do planejamento estratégico, pois capacita os gestores a enxergarem vantagem competitiva e a melhorarem o desempenho organizacional (DORNELAS, 2021).

Para Chiecco (2019, p. 4), a análise SWOT tradicional (Figura 4) “Consiste em cruzar as informações dos quatro quadrantes, para obter um rol de entendimentos que permitam delinear estratégias importantes para o futuro da empresa/instituição”.

Figura 4 - SWOT 4Q.



Fonte: Chiecco (2019, p. 4).

A ferramenta SWOT 8Q (Figura 5), inovada por Chiecco (2019, p. 6), passa a ter 8 quadrantes, e não apenas 4 como a tradicional. Tal inovação permite “confrontar todas as informações

empresariais entre si, como um verdadeiro turbilhão de cruzamentos para esgotar qualquer possibilidade estratégica, positiva ou negativa”.

Figura 5 - SWOT 8Q.



Fonte: Chiecco (2019, p. 7).

Para que a ferramenta SWOT 8Q possa realmente “extrair informações mais completas, além de indicações quantitativas, entendimentos de viabilidade e priorizações estratégicas de curto e médio prazo”, há uma sequência lógica (Quadro 2)

dos seus quadrantes (CHIECCO 2021, p. 9). Para Chiecco (2019), ao ser finalizada a análise usando a SWOT 8Q, com a emissão das conclusões, recomendações e possíveis soluções, são elaborados os planos e ações promotores do êxito empresarial.

Quadro 2 - Sequência lógica dos quadrantes da SWOT 8Q.

I	AMBIENTE INTERNO: extrair pontos fortes e pontos fracos da empresa/instituição/projeto objeto de estudo;
II	AMBIENTE INTERNO: identificar as oportunidades e ameaças que podem interferir na empresa/instituição/projeto objeto de estudo;
III	Realizar checagem das informações ambientais: FORÇA X FRAQUEZA e OPORTUNIDADES X AMEAÇAS;
IV	Realizar links das informações ambientais;
V	Atribuir peso às informações ambientais classificadas;
VI	Distribuir as informações na SWOT de 08 quadrantes;
VII	Calcular os quadrantes com base na atribuição dos pesos;
VIII	Realizar os cruzamentos e estabelecer a priorização estratégica;
IX	Emitir conclusões, recomendações e possíveis soluções.

Fonte: Chiecco (2019, p. 7).

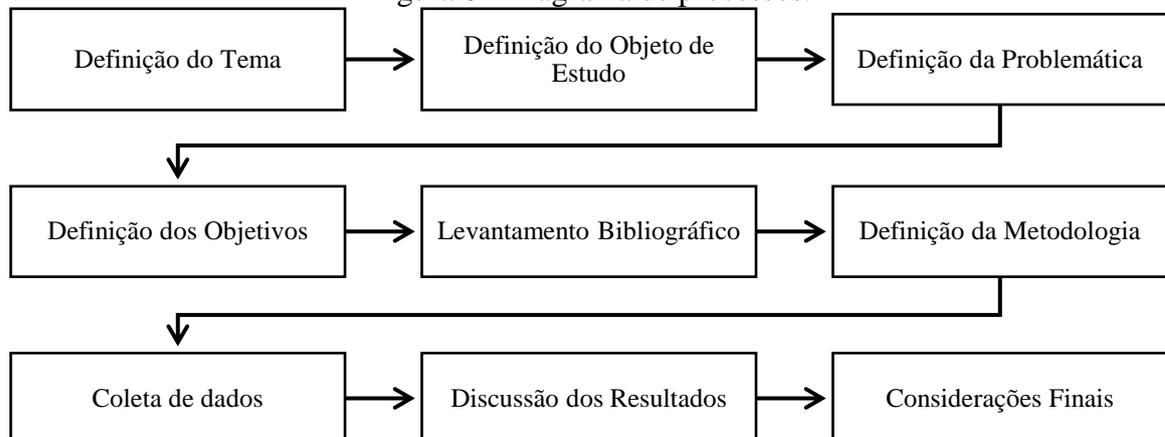
Material e Métodos

A escolha da empresa objeto de estudo, como já exposto, deu-se pela diversificada área de atuação retida atualmente pela mesma. Sendo assim, justifica-se esse estudo por sua intenção em garantir uma orientação com foco nas necessidades e desejos de seus clientes, intermediada por um planejamento estratégico. Presume-se, então, um olhar criterioso sobre a empresa e sua atuação no mercado.

O Modelo das 5 Forças de Porter e a Ferramenta SWOT, nas suas versões 4Q e

8Q, já explanadas na introdução, endossam o Material e métodos utilizados neste estudo de caso. Esta pesquisa configura-se tipificada como aplicada, qualitativa, exploratória, descritiva, bibliográfica e estudo de caso. Para melhor apresentar os procedimentos usados nesta pesquisa e descrever o fluxo de informações sobre o objeto de estudo, foi construído um diagrama de processos (Figura 6).

Figura 6 - Diagrama de processos.



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Resultados e Discussão

A empresa FSI SERVIÇOS LTDA fundada no ano de 2005 em Itajubá sul de Minas Gerais, atuava, inicialmente, na reciclagem de materiais ferrosos e não ferrosos. Com a necessidade de obter um material reciclável de melhor qualidade, passou a efetuar a limpeza de toda a cadeia geradora do material, da produção ao descarte. A partir de então, a empresa passou denominar-se como FSI Serviços de Limpeza e Conservação de Ambientes, com o intuito de oferecer soluções eficientes e adequadas a cada cliente. Após um ano, em razão da excelência na prestação de serviços, e dada uma nova oportunidade, inovou a sua atuação denominando-se como FSI Serviços de Portaria e Vigia Supervisionado.

Desde a sua fundação até o momento, a gestão de pessoas desponta como o principal problema da empresa, motivado pela grande rotatividade de mão de obra e, atualmente, pelo contexto pandêmico.

A empresa não conta com uma área comercial ativa, pouco acompanhando as mudanças tecnológicas voltadas para o marketing. Outro aspecto considerado negativo, diz respeito à área administrativa financeira, por depender, ainda, única e

exclusivamente do proprietário da empresa. Considera-se outro problema, a manutenção de máquinas e equipamentos utilizados no serviço de limpeza, dada a ausência de manutenção qualificada no município.

Dentre as diretrizes estratégicas, contemplam-se: missão; visão; valores; identidade da empresa.

A missão da empresa está em atuar de forma responsável na oferta de soluções para limpeza e conservação, buscando qualidade na execução e gerando confiabilidade para os clientes. Sua visão está em ser reconhecida como uma empresa de referência sempre buscando superar as expectativas dos clientes. Dentre seus valores elencam-se: integridade em relação ao seu público-alvo; ética na prestação de serviços; parceria com colaboradores e fornecedores; saúde e segurança no ambiente de trabalho; respeito às pessoas, à vida, à natureza e à diversidade; transparência.

Como já salientado, para se chegar ao planejamento estratégico, faz-se necessário diagnosticar a ambiência da organização, ou seja, saber sobre seus pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças. Tal diagnóstico parte da premissa de saber sobre a situação

na qual se encontra a organização no que tange aos ambientes interno e externo.

Na análise do ambiente externo, verificou-se a ambiência da empresa contemplando o ambiente geral; ambiente setorial; as oportunidades e ameaças identificadas.

Ao ser analisado o ambiente geral, foram considerados os fatores positivos e negativos provenientes das seguintes áreas: aspectos demográficos; aspectos econômicos; aspectos sócio-políticos; aspectos tecnológicos.

A população de Itajubá, estimada em 2021 em 97.782 habitantes com o IDH de 0,787, é predominantemente urbana, com 92% dos habitantes vivendo em sua região urbana e 8% vivendo em sua zona rural. Há uma grande população estudantil, principalmente em cursos de graduação e pós-graduação (IBGE, 2010).

A serem considerados tais fatores e as estimativas de crescimento, percebe-se que Itajubá tem uma engenharia civil bastante ativa e em crescimento, beneficiando o negócio da empresa objeto de estudo. Nota-se também, que é uma cidade com bastante mão de obra barata, que resulta na facilitação de contratar novos colaboradores.

A cidade de Itajubá, localizada no sul de Minas Gerais, fica a 49 quilômetros de

distância da Rodovia Fernão Dias e a 51 quilômetros da Rodovia Presidente Dutra (IBGE, 2010), posição de extrema importância logística para tomada de decisão, envolvendo fornecedores, empresas e transporte. Tal fator, mesmo contribuindo para o crescimento de outras empresas, foi considerado negativo por não contribuir para o crescimento da empresa em questão.

Os aspectos econômicos evidenciam que Itajubá, atualmente, apresenta-se com o quinto maior Produto Interno Bruto da região sul de Minas Gerais. Possui, também, um dos maiores distritos industriais da região, com empresas de médio e grande porte, gerando em torno de 9000 a 10000 empregos, além de ter o comércio varejista bastante diversificado, com mais de 300 estabelecimentos comerciais registrados na Associação Comercial, Industrial e Empresarial de Itajubá.

O aspecto negativo a esse respeito, refere-se ao fato de a população estudantil não ser o público-alvo do negócio da empresa, pois os mesmos não possuem poder aquisitivo e nem costume da contratação de serviços de limpeza. Observou-se que a população consumista de serviços terceirizados, relacionados à limpeza residencial, prefere a contratação

do serviço sem intermediário, por gerar um custo menor para o contratante.

Ao serem verificados os aspectos sócio-políticos, foram constatados fatores positivos para o crescimento da empresa, pois a nova lei da terceirização (Lei Nº 13.429), sancionada no ano de 2017, beneficia o negócio. Esta Lei (Nº 13.429/2017) determina que, atualmente, qualquer atividade pode ser terceirizada, seja ela considerada meio ou fim.

Ainda sobre esses aspectos, considerou-se como fator positivo, o fato de, no atual cenário econômico ocasionado pela pandemia do COVID-19, o governo, na tentativa de segurar a economia, ter disponibilizado uma linha de crédito para fortalecer pequenas e médias empresas, denominado de Programa Nacional de Apoio às Microempresas e Empresas de

Pequeno Porte (PRONAMPE). Ademais, o decreto Nº 10.329/20, que inclui o setor de limpeza em atividades essenciais, gerou automaticamente uma maior demanda pelo negócio da empresa.

A respeito dos aspectos tecnológicos, considerou-se a evolução das ferramentas de comunicação um fator positivo, uma vez que elas aproximam a empresa do seu público-alvo, alavancando o negócio. No entanto, o cenário tecnológico voltado para o setor de limpeza e conservação ainda é bastante precário em Itajubá e região, pois não existem fabricantes de máquinas e nem mão de obra especializada para realizar manutenção das mesmas.

Na análise do ambiente setorial, por meio do método das 5 Forças de Porter, foram constatados os aspectos apresentados no Quadro 3.

Quadro 3 - Aspectos do ambiente setorial.

1 - PODER DE BARGANHA DOS CLIENTES	Geralmente o cliente busca a qualidade no serviço com um preço justo. Levando em conta esse aspecto, nota-se que o poder de barganha do cliente é pequeno, pois o mesmo geralmente aceita pagar o preço de mercado.
2 - AMEAÇA DE NOVOS ENTRANTES	A ameaça de novos entrantes é alta, dada a expectativa de crescimento.
3 - GRAU DE RIVALIDADE EMPRESARIAL	Aumenta de acordo com a quantidade de concorrentes. Nos dias atuais, existe uma rivalidade grande em razão de existir concorrentes o mesmo portfólio de serviços na região.
4 - AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS	A ameaça de produtos substitutos é baixa. Notou-se que a terceirização de serviço de limpeza e conservação ainda é um serviço fundamental. Com o surgimento de máquinas tecnológicas que auxiliam na realização do serviço, diminui-se a contratação de funcionários, mas, ainda assim, há carência de profissionais para manusear as mesmas e realizar o serviço. Dentre os serviços ofertados pela empresa objeto de estudo, o que mais a ameaça é o serviço substituto de limpeza pós-obra.
5 - PODER DE BARGANHA DOS FORNECEDORES	Um poder de média força. Uma vez que se tem uma carta de fornecedores relativamente alta para o tamanho da empresa.

	Por outro lado, percebeu-se a necessidade de produtos do mesmo fornecedor, por causa da sua qualidade e por já obter o treinamento necessário para sua utilização.
--	--

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Foram identificadas no processo de pesquisa as seguintes oportunidades e ameaças (Quadro 4).

A análise do ambiente interno visa identificar os principais pontos fortes e fracos da organização na orientação do

processo de planejamento. Ao serem analisados os recursos, capacidades e as competências essenciais, foram considerados os fatores positivos e negativos de áreas prioritárias, como mostra o Quadro 5.

Quadro 4 - Oportunidades e ameaças.

OPORTUNIDADES	Pandemia: serviços de limpeza com muito potencial de crescimento; Lei da terceirização (Lei Nº 13.429/2017).
AMEAÇAS	Crise pela pandemia; Não apoio do governo em relação às micro e pequenas empresas (extinção do PRONAMPE); Poder de compra da população nacional em queda.

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Quadro 5 - Fatores positivos e negativos de áreas prioritárias.

ÁREAS PRIORITÁRIAS	FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA	O gestor da empresa sempre alocou esforços para melhor atender a seus colaboradores e público-alvo.	Decisões tomadas de maneira intuitiva pelo gestor.
MARKETING/ MERCADOLOGIA	A network do gestor possibilitou o conhecimento e reconhecimento nessa área, favorecendo assim o negócio.	Inexistência de planejamento de marketing formal; ausência de investimento em marketing digital.
RH/TALENTOS	A provisão de colaboradores acontece periodicamente; turnover (rotatividade) baixa; oferece plano de benefícios odontológicos, seguro de vida e de transporte.	Ausência de um plano de cargos e salários; número insuficiente de colaboradores para atuar no nível estratégico; índice de absenteísmo alto (Pandemia).
FINANCEIRO	Conta com profissional capacitado; possui controle de gestão de contas; a maior parte dos contratos é faturada em curto prazo.	Ausência de planejamento formal; dívidas tributárias; inexistência de gestão de riscos.
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	A empresa faz uso do pacote Office nas atividades diárias; como meios de comunicação, faz uso do WhatsApp e telefone fixo.	Ausência de Customer Relationship Management (CRM); não faz uso de um programa/software adequado para controle de estoque.
JURÍDICO	Serviços jurídicos terceirizados.	Não identificados.
ADM /OPERACIONAL	Estudos: análise prévia do ambiente onde será executado o	Ausência de gestão de pessoas; incidentes com colaboradores

	<p>serviço (proporcionando as melhores e mais viáveis soluções).</p> <p>Orçamento: Considera o custo mínimo, sem prejudicar a qualidade dos produtos e serviços.</p> <p>Execução: Equipe treinada e uniformizada; produtos e maquinários específicos.</p> <p>Manutenção: Manutenção diária dos ambientes (acordada previamente).</p>	elevam os custos (sem repasse à empresa contratante).
COMERCIAL/ VENDAS	Dispõe de representantes comerciais.	Ausência de planejamento formal; colaboradores não especializados.
PROCESSOS INTERNOS	<p>Estratégico: Define objetivos; busca informações sobre o mercado; contato com fornecedores.</p> <p>Tático: Contato com clientes; busca por novos contratos; agenda semanal de prestação de serviço; controle dos serviços contratados.</p>	<p>Definição de objetivos de curto prazo (unicamente);</p> <p>inexistência de planejamento formal para a prospecção de informações; inexistência de ERP; agenda informal de reuniões; reuniões sem pauta definidas.</p>

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Além das constatações elencadas, consideram-se, também, as competências essenciais da empresa, a saber: acompanhamento do serviço em tempo real; frota de veículos próprios; equipamentos de última geração tecnológica; suporte pré e pós-venda ao cliente. Foram consideradas as seguintes forças: equipe tática/estratégica consolidada e estruturada; ambiente de trabalho harmonioso; experiência no ramo do negócio. Já as fraquezas relacionam-se aos seguintes aspectos: marketing, pelo uso insuficiente das redes sociais e dos meios de comunicação; comercial, por não possuir

um canal de vendas apropriado; absenteísmo dos colaboradores no setor operacional.

Ademais, a adaptação dos serviços na atual situação (Pandemia do Covid-19), colaboradores especializados e tecnologia atualizada foram considerados como fatores críticos de sucesso. Como já evidenciado por meio da análise SWOT 4Q, foram identificados os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças da organização, no intuito de melhorar o seu desempenho e posicionamento frente à concorrência (Quadro 6).

Quadro 6 - Análise SWOT 4Q.

FORÇAS	FRAQUEZAS
---------------	------------------

Qualidade na prestação de serviços. Comprometimento com os colaboradores. Funcionários capacitados. Máquinas lavadoras de piso de última geração tecnológica. Serviços diversos alinhados com o segmento de mercado. Parceria com fornecedores de insumos.	Baixa presença nas redes sociais. Falta de planejamento estratégico. Falta de planejamento de marketing.
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Novos supermercados na região. Crescimento no mercado de construção civil. Baixo poder dos fornecedores.	Novos concorrentes se instalando na região. Elevação no preço de insumos. Pandemia (escassez de demanda).

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

A Figura 7 apresenta detalhadamente o ambiente interno e externo proporcionado pelo cruzamento das informações sobre os ambientes interno e externo proporcionado pela ferramenta SWOT 8Q.

Figura 7 - SWOT 8Q da empresa objeto de estudo.

Ambiente Externo / Ambiente Interno	OPORTUNIDADES		AMEAÇAS	
FORÇAS	Qualidade na prestação de serviços. Serviços diversos alinhados com o segmento de mercado. Parcerias com fornecedores de insumos.	Novos supermercados na região. Crescimento no mercado de construção civil.	Qualidade na prestação de serviços. Parcerias com fornecedores de insumos.	Novos concorrentes se instalando na região. Elevação no preço de insumos.
FRAQUEZAS	Baixa presença nas redes sociais. Falta de planejamento de marketing.	Novos supermercados na região. Crescimento no mercado de construção civil.	Baixa presença nas redes sociais. Falta de planejamento estratégico. Falta de planejamento de marketing.	Novos concorrentes se instalando na região. Elevação no preço de insumos. Pandemia (escassez de demanda).

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

No plano geral de ações estratégicas, comercial; recursos humanos; resultante da análise SWOT 8Q, administrativo; processos internos; evidenciam-se os objetivos, as estratégias, tecnologia da informação.

as ações, prazos e recursos sugeridos para Sequencialmente, constam, como os seguintes setores: planejamento estratégico; marketing; financeiro; finalização dos resultados, as informações referentes a cada plano.

Quadro 7 - Plano geral de ações estratégicas/Planejamento estratégico.

OBJETIVOS	ESTRATÉGIAS	AÇÕES	PRAZO		RECURSOS
			INÍCIO	TÉRMINO	

Buscar novos fornecedores	Realizar análise dos ambientes interno e externo	Realizar pesquisas online. Participar de feiras do nicho de mercado (Higiexpo). Discutir preço e formas de pagamento	Janeiro 2022	Dezembro 2022	Recursos humanos, financeiros e tecnológicos.
Identificar ameaças e oportunidades		Identificar novos hábitos e preferências de consumo.	Janeiro 2022	Dezembro 2022	Recursos humanos, financeiros e tecnológicos.
Aumentar a lucratividade e competitividade.					

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Quadro 8 - Plano geral de ações estratégicas/Marketing.

OBJETIVOS	ESTRATÉGIAS	AÇÕES	PRAZO		RECURSOS
			INÍCIO	TÉRMINO	
Aumentar visibilidade da empresa através de redes sociais.	Implementar novas plataformas de divulgação.	Criar perfil em redes sociais. Anunciar a empresa em rádio local. Atualizar o site da empresa	Janeiro 2022	Julho 2022	Recursos humanos, financeiros e tecnológicos.
Aumentar a competitividade no mercado.		Contratar empresa especializada. Analisar propostas e preços.	Janeiro 2022	Julho 2022	Recursos humanos, financeiros e tecnológicos.

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Quadro 9 - Plano geral de ações estratégicas/Financeiro.

OBJETIVOS	ESTRATÉGIAS	AÇÕES	PRAZO		RECURSOS
			INÍCIO	TÉRMINO	
Tornar mais eficientes as atividades do setor	Otimizar a gestão financeira.	Planejar treinamentos. Selecionar funcionários para o treinamento. Implementar treinamento.	Janeiro 2022	Julho 2022	Recursos financeiros.

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Quadro 10 - Plano geral de ações estratégicas/Comercial.

OBJETIVOS	ESTRATÉGIAS	AÇÕES	PRAZO		RECURSOS
			INÍCIO	TÉRMINO	

Fidelizar clientes.	Criar programa de fidelidade.	Contratar profissional especializado. Selecionar clientes público-alvo para o programa. Dar conhecimento às empresas sobre o programa.	Janeiro de 2022.	Julho de 2022.	Linkedin e Internet
Aumentar o Market share.	Criar um canal de vendas diretas.	Contratar representante. Implementar programa de treinamento profissional. Prospectar clientes.	Janeiro de 2022.	Julho de 2022.	Telefone, redes sociais, veículos para deslocamento, pesquisa em papel.
Buscar parcerias no mercado nacional.	Reestabelecer relação com a ABRALIMP (Associação Brasileira do Mercado de Limpeza)	Contratar empresa de treinamento de pessoal	Janeiro de 2022.	Julho de 2022.	Capital.

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Quadro 11 - Plano geral de ações estratégicas/Recursos Humanos.

OBJETIVOS	ESTRATÉGIAS	AÇÕES	PRAZO		RECURSOS
			INÍCIO	TÉRMINO	
Melhorar o clima organizacional. (RH) Otimizar os resultados das atividades.	Aplicar pesquisa de clima.	Planejar, aplicar e as mudanças provenientes da pesquisa de clima.	Janeiro 2022	Janeiro 2023	Capital, material humano.
	Realizar investimentos na formação de novos líderes.	Selecionar funcionários para o curso. Fornecer curso especializado em liderança. Realocar pessoal. Avaliar desempenho.	Janeiro 2022	Janeiro 2023	Capital, conhecimento.
	Otimizar processo de contratação.	Criar padrão de contratação. Treinar profissional para executar as contratações. Avaliar a contratação da nova admissão.	Janeiro 2022	Janeiro 2023	Capital, conhecimento.

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Quadro 12 - Plano geral de ações estratégicas/Administrativo.

OBJETIVOS	ESTRATÉGIAS	AÇÕES	PRAZO		RECURSOS
			INÍCIO	TÉRMINO	
Otimizar o processo de comunicação	Criar projeto para as comunicações.	Contratar especialista. Conscientizar os colaboradores. Implementar mudanças.	Janeiro 2022	Janeiro 2023	Capital, computador.

Estar no centro econômico de Itajubá	Mudar de praça.	Pesquisar novos endereços. Definição do novo endereço. Preparar a mudança de local.	Janeiro 2022	Janeiro 2023	Capital
--------------------------------------	-----------------	---	--------------	--------------	---------

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Quadro 13 - Plano geral de ações estratégicas/Processos internos.

OBJETIVOS	ESTRATÉGIAS	AÇÕES	PRAZO		RECURSOS
			INÍCIO	TÉRMINO	
Melhorar a qualidade de serviços prestados. Agregar valor ao cliente e aumentar sua satisfação	Implementar um programa de treinamento.	Planejar o programa. Selecionar os participantes para o treinamento. Aplicar o treinamento.	Janeiro 2022	Julho 2022	Recursos financeiros.
	Aproximar relação com o cliente.	Fazer uso de tecnologias (CRM).	Janeiro 2022	Julho 2022	Redes sociais, telefone, canais de comunicação.

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Quadro 14 - Plano geral de ações estratégicas/Tecnologia da informação.

OBJETIVOS	ESTRATÉGIAS	AÇÕES	PRAZO		RECURSOS
			INÍCIO	TÉRMINO	
Buscar novas ferramentas (<i>softwares</i>) para controle adequado de estoque.	Adquirir ERP	Definir ERP a ser utilizado pela empresa.	Janeiro 2022	Março 2022	Recursos financeiros e computador.
		Treinar colaborador	Janeiro 2022	Março 2022	Recursos financeiros e conhecimento.

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Conclusões

O planejamento estratégico, de extrema importância para qualquer empresa, leva a organização a estar mais atenta aos seus pontos fortes e fracos, bem como às oportunidades e às ameaças. Nesse estudo, diagnosticou-se que a empresa sempre buscou nortear e planejar o futuro por meio da experiência de seu gestor, sem planos

específicos para médio e longo prazo, tornando arriscadas as tomadas de decisão, aspectos estes que confirmam a carência de um planejamento estratégico no favorecimento dos processos organizacionais.

Na elaboração do planejamento estratégico, foram geradas análises nunca realizadas pelo gestor da empresa objeto de

estudo, as quais possibilitaram uma ótica diferenciada sobre as futuras ações organizacionais.

Com base no diagnóstico estratégico realizado, pode-se afirmar que a empresa FSI SERVIÇOS LTDA apresenta pontos fortes suficientes para alcançar as oportunidades sinalizadas, bem como para defender-se das ameaças que a assolam. Ademais, o plano de ações apresentado servirá como norteador para a execução das estratégias elencadas.

Em suma, este estudo gerou vários resultados positivos, pois, por meio da elaboração do planejamento estratégico, ajudou a nortear o caminho a ser seguido pela empresa no alcance dos seus objetivos, ou seja, possibilitou um entendimento sobre qual seria a melhor estratégia para a sua permanência no mercado competitivo.

Para trabalhos futuros, sugere-se a inclusão das estratégias no plano de ações, além da aplicação de outras ferramentas que possibilitem prospectar outras informações, por exemplo, Análise 360° de oportunidades de negócio; Balance Scorecard; Matriz BCG, bem como a verificação dos resultados após a aplicação do planejamento estratégico.

Referências

CHIECCO, M. **SWOT 8Q: A evolução da Análise SWOT!** 2019. Disponível em:

<https://blog.programaalavancar.com/2019/10/swot-8q-evolucao-da-analise-swot.html>
Acesso em: 01 nov. 2021.

CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

FRANCO JUNIOR, C. **Administração moderna: integrando estratégia e coaching diante das mudanças.** São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

IBGE. **Índice de desenvolvimento urbano – Itajubá, MG.** 2010. Disponível em:
<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/itajuba/panorama> Acesso em: 12 ago. população 2021.

MINAYO, M. C. de S.; GUERRIERO, I. C. Z. **Reflexividade como éthos da pesquisa qualitativa.** 2014. Disponível em:
<https://www.scielo.br/j/csc/a/DgfNdVrZzZbN7rKTSQ8v4qR/abstract/?lang=pt>
Acesso em: 12 out. 2021.

NASCIMENTO, L. P. do **Elaboração de projetos de pesquisa: monografia, dissertação, tese e estudo de caso, com base em metodologia científica.** São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2016.

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