

**CENTRO UNIVERSITÁRIO DO ESTADO DO PARÁ**  
**ÁREA DE CIÊNCIAS EXATAS E TECNOLOGIA OU ARGO ESCOLA**  
**DE NEGÓCIOS - ARGO**  
**CURSO DE BACHARELADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**Emanuel Rodrigues Nonato**

**Lorena Ferreira Fiock dos Santos**

**ELABORAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA**  
**UMA EMPRESA NO SETOR DE PAISAGISMO EM BELÉM - PA**

**Belém - PA**

**2021**

**Emanuel Rodrigues Nonato**

**Lorena Ferreira Fiock dos Santos**

**ELABORAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA  
UMA EMPRESA NO SETOR DE PAISAGISMO EM BELÉM - PA**

Trabalho de Curso na modalidade Monografia, apresentado como requisito para a disciplina de TCC I, sob orientação da Professora Ma Fransuze dos Santos Oliveira.

**Belém - PA**

**2021**

**Dados Internacionais de Catalogação-na-publicação (CIP)**  
**Biblioteca do CESUPA, Belém – PA**

---

Nonato, Emanuel Rodrigues.

Elaboração de um planejamento estratégico para uma empresa no setor de paisagismo em Belém-PA / Emanuel Rodrigues Nonato, Lorena Ferreira Fiock dos Santos; orientadora Fransuze dos Santos Oliveira. – 2021.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Centro Universitário do Estado do Pará, Engenharia de Produção, Belém, 2021.

1. Planejamento estratégico. 2. Arquitetura paisagística – Belém-PA. I. Santos, Lorena Ferreira Fiock dos. II. Oliveira, Fransuze dos Santos, orient. III. Título.

---

CDD 23ª ed. 658.4012

**Emanuel Rodrigues Nonato**


**Lorena Ferreira Fiock dos Santos**

**ELABORAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA  
UMA EMPRESA NO SETOR DE PAISAGISMO EM BELÉM - PA**

Trabalho de Curso apresentado na modalidade monografia, apresentado como requisito parcial para obtenção do grau em Bacharelado em Engenharia de Produção do Centro Universitário do Estado do Pará – CESUPA.

**Data da Defesa: 17/12/2021**

**Banca Examinadora:**

DocuSigned by:  
  
598C5B193140494...

**Orientadora Profa. Ma. Fransuze dos Santos Oliveira - CESUPA**

CLAUDIO LUCIANO DA ROCHA CONDE:17200822272  
Assinado de forma digital por CLAUDIO LUCIANO  
DA ROCHA CONDE:17200822272  
Dados: 2021.12.21 17:18:29 -03'00'

**Dr. Cláudio Luciano da Rocha Conde - CESUPA**

Belém-PA

2021

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, agradecemos a Deus por ter permitido que tudo isso acontecesse, não somente nestes anos como universitários, mas que em todos os momentos é o maior mestre que alguém pode conhecer.

Ao CESUPA - Centro Universitário do Pará - que oportunizou a janela que hoje vislumbramos um horizonte superior, eivado pela acendrada confiança no mérito e ética aqui presentes.

Somos gratos a todos os professores do CESUPA, que, ao decorrer desta trajetória, nos proporcionaram não apenas o conhecimento teórico, mas também uma experiência incrível durante essa jornada. Também, na manifestação do caráter e afetividade da educação no processo de formação profissional, por tanto que se dedicaram a nós, por tudo que nos ensinaram.

Agradecemos às nossas famílias e a todas as pessoas que com seu incentivo nos fizeram chegar até aqui.

## RESUMO

Planejar-se de forma estratégica é um processo visto como vital para todo tipo de empresa, seja ela de pequeno, médio ou grande porte. Sendo assim, o presente trabalho além de aplicar as ferramentas necessárias para se planejar estrategicamente, do ponto de vista financeiro, busca enfatizar a importância da elaboração deste planejamento. Foi realizado um estudo de caso baseado nas pesquisas bibliográficas a respeito do tema geral do trabalho, cenário mercadológico e ferramentas, com uma metodologia de caráter qualitativo. Esta pesquisa apresenta a elaboração de um planejamento estratégico financeiro em uma empresa de paisagismo localizada em Belém, cidade metropolitana do Estado do Pará. Mostrou-se, por fim, que se pode utilizar o planejamento estratégico como ferramenta estratégica para tornar a empresa mais competitiva, de forma que todos os esforços sejam direcionados para a real necessidade dela. Desta forma, o estudo a seguir exemplifica este ponto na empresa em questão, trazendo sugestões de melhorias e um plano de ação a ser tomado para que esta cumpra sua missão.

**Palavras-chave:** Planejamento estratégico; Setor de paisagismo; Planejamento financeiro. Ferramentas de Gestão.

## **ABSTRACT**

Planning strategically is a process seen as vital for all types of companies, whether small, medium or large. Thus, the present work, in addition to applying the necessary tools to plan strategically, from a financial point of view, seeks to emphasize the importance of preparing this planning. A case study was carried out based on bibliographical research about the general theme of the work, market scenario and tools, with a qualitative methodology. This research presents the elaboration of a strategic financial planning in a landscaping company located in Belém, metropolitan city of the State of Pará. Finally, it was shown that strategic planning can be used as a strategic tool to make the company more competitive, so that all efforts are directed towards her real need. Thus, the study below exemplifies this point in the company in question, bringing suggestions for improvements and an action plan to be taken so that it fulfills its mission.

**Keywords:** Strategic planning; Landscaping sector; Financial planning; Management tools.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Diagrama das “5 forças de Porter” .....	18
Figura 2 – Matriz BCG .....	22
Figura 3 – Perspectivas do Balanced Scorecard .....	23
Figura 4 - Matriz BCG .....	25



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Matriz de valores relacionando o serviço da organização aos concorrentes. .....	34
Tabela 2 - Aplicação da ferramenta PESTEL da organização.....	37
Tabela 3 - Análise SWOT da organização.....	46
Tabela 4 - Estruturação da perspectiva financeira .....	47
Tabela 5 - Estruturação da perspectiva dos clientes .....	41
Tabela 6 - Estruturação da perspectiva dos processos internos .....	48
Tabela 7 - Estruturação da perspectiva do aprendizado e crescimento .....	50
Tabela 8 - Estruturação de metas e indicadores .....	52

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	11
1.2 OBJETIVOS .....	14
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....	14
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b> .....	14
<b>1.3 JUSTIFICATIVA</b> .....	14
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	16
2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	16
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO FINANCEIRO.....	17
2.3 FERRAMENTAS DE GESTÃO.....	17
<b>2.3.1 As 5 forças de Porter</b> .....	18
<b>2.3.2 PESTEL</b> .....	19
<b>2.3.3 Análise SWOT</b> .....	20
<b>2.3.4 Matriz BCG</b> .....	22
2.4 BALANCED SCORECARD.....	22
2.5 MAPA ESTRATÉGICO .....	24
2.6 OBJETIVO SMART.....	26
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	27
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	27
3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	28
<b>4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b> .....	32
4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	32
4.2 IDEOLOGIA DO NEGÓCIO .....	32
4.3 ANÁLISE DO PÚBLICO-ALVO .....	33

4.4 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA .....	33
4.5 ANÁLISE DO MACROAMBIENTE .....	36
4.6. ANÁLISE DO MICROAMBIENTE .....	38
<b>4.6.1. Ameaça de Novos Entrantes .....</b>	<b>38</b>
<b>4.6.2. Poder de barganha dos Fornecedores .....</b>	<b>39</b>
<b>4.6.3. Poder de Barganha dos Clientes .....</b>	<b>39</b>
<b>4.6.4. Ameaça de Substituição de Serviços .....</b>	<b>39</b>
<b>4.6.5. Rivalidade dos Concorrentes .....</b>	<b>40</b>
4.7 FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA (SWOT) .....	40
4.8. MATRIZ BCG .....	43
4.9 BALANCED SCORECARD .....	44
<b>4.9.1. Perspectiva Financeira .....</b>	<b>44</b>
<b>4.9.2. Perspectiva dos Clientes .....</b>	<b>46</b>
<b>4.9.3. Perspectiva dos Processos Internos .....</b>	<b>47</b>
<b>6.9.4. Perspectiva do Aprendizado e Crescimento .....</b>	<b>43</b>
4.10. METAS E INDICADORES DE SUCESSO   BSC .....	51
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>56</b>
<b>6 REFERÊNCIAS .....</b>	<b>57</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Observa-se que, cotidianamente, o ato de planejamento é realizado em nossas vidas, seja na maneira de organizar tempo, tarefas, etapas ou metas com a finalidade de alcançar um objetivo central. No entanto, é natural que o ser humano aprenda com suas atitudes, sejam elas conscientes ou não. Com o passar dos anos, isso faz com que o indivíduo entenda o motivo pelos quais alguns eventos acontecem, e analisar se eles são relevantes ou não para ele.

Na ótica de gestão empresarial, atualmente, tão importante quanto antes, o planejamento estratégico vem se tornando a cada dia uma ferramenta essencial para os gestores e suas organizações. Inclusive, na linha de pensamento do teórico de Porter (1989), uma empresa sem planejamento corre grande risco de se transformar em uma folha seca, que se move ao capricho dos ventos da concorrência, ou seja, o autor compreende o planejamento estratégico como uma ferramenta essencial para a manutenção da organização, orientação de metas e objetivos da empresa; do contrário, a organização simplesmente se guia pelo mercado, ou como Porter expressa, **move ao capricho dos ventos da concorrência**.

Pode-se associar o vento não somente à força e posicionamento da concorrência no mercado, mas também às mudanças e imprevisibilidades da economia. As empresas devem adotar o planejamento estratégico para implantar organização, direcionamento e controle; maximizar seus objetivos; minimizar suas deficiências e proporcionar eficiência (SEBRAE, 2016).

De acordo com Porter (2003), apesar do planejamento estratégico se basear em um cenário, é evidente que não se pode afirmar os acontecimentos do futuro, porém é possível prevê-lo. Juntos, com planejamento e organização, os impactos tendem a ser menores que os dos concorrentes que não utilizam da mesma estratégia.

Na concepção de Kotler (1998), o planejamento estratégico, por auxiliar com êxito o direcionamento das ações das organizações para o alcance do objetivo, tem sido a cada dia considerado como um fator indispensável para a sobrevivência e crescimento das organizações.

Nesse ponto, estendendo a ideia de se planejar para imprevisibilidades, Kotler (1998) esclarece que o planejamento estratégico funciona como pilares para que as organizações se mantenham firmes em ambientes adversos e mutáveis. Souza e Qualharini (2007) enfatizam que essa vulnerabilidade é maior em empresas de pequeno porte por possuírem capacidade

administrativa reduzida. Além disso, elas têm menos recursos ao se compararem com empresas de grande ou médio porte, por isso são mais vulneráveis a mudanças no ambiente externo.

No ponto de vista de Almeida (1994), as empresas de pequeno porte conseguem ser eficientes no seu dia a dia, porém são ineficazes nas decisões estratégicas. Isso, é preciso ressaltar, faz com que elas tenham muitas dificuldades para se manterem vivas no mercado (sobrevivência) e enfrentam várias barreiras que não facilitam a se tornarem competitivas.

Em qualquer segmento, problemas como falta de controle financeiro, má gestão do fluxo de caixa, dificuldades de cumprir com obrigações de pagamento e desorganização de setores e seus responsáveis são comuns entre as empresas que o compõem. Desta forma, Oliveira *et al.* (2010) enfatizam que o planejamento estratégico é imprescindível para as pequenas empresas, posto que se constata que as pequenas empresas têm carência de abordagens gerenciais mais eficazes para serem competitivas e que maior parte dos problemas são de características estratégicas. Por isso, ter um planejamento estratégico financeiro bem definido e alinhado com toda companhia pode não necessariamente torná-la a melhor em seu segmento, mas certamente a deixará competitiva, preparada e viva no mercado.

Há, também, uma pesquisa realizada pelo SEBRAE (2017) que testemunha a tamanha importância do planejamento estratégico em pequenas empresas: segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), no ano de 2018 762,9 mil encerraram as atividades no Brasil. Outra pesquisa realizada pelo SEBRAE (2017), aponta que 50% das micro e pequenas empresas fecham por inadimplência, falta de capital e falta de lucro. Afinal, o mercado como um todo vem sofrendo constantes mudanças, tanto em âmbito mundial, como em esfera nacional ou regional. A cadeia produtiva do setor se torna cada vez mais complexa e fundamentada na alta competitividade do mercado. A luta pela sobrevivência é permanente na realidade dessas organizações.

Dentre isso, o presente trabalho busca, por meio do planejamento estratégico financeiro, a melhoria do controle financeiro da tratada empresa de paisagismo, visando: (i) aumento da eficiência operacional com a criação de metas de acordo com a realidade econômica da empresa. Segundo Pacheco (2015), a eficiência operacional é a habilidade de atingir níveis de excelência relacionados à redução dos insumos, da mão de obra e os recursos financeiros necessários para isso; (ii) desenvolvimento do *market share* considerando as tendências de mercado, e qual produto ou serviço pode impactar o negócio, uma vez que na concepção de

autores, como Kotler (2007), ter ciência da participação da empresa e dos concorrentes no mercado, sabendo o quanto cada empresa detém do mercado, é possível direcionar os objetivos e estratégias da empresa com mais segurança.

Logo, é importante mencionar que a organização do setor financeiro como estratégia competitiva pode proporcionar uma mudança positiva na organização em sua atual conjuntura. Para atingir excelência em tal finalidade, é necessário entender como funcionam os processos de entrada e saída de capital. Ademais, não se deixa de levar em consideração a necessidade de se analisar os processos paralelos aos de fluxo de caixa, para servir como base de uma posterior análise.

Nesse contexto, pesquisam-se métodos e ferramentas de controle a fim de estabelecer o equilíbrio financeiro e operacional, além de planejar estratégias internas a serem seguidas com o objetivo de se atingir a margem de lucro ideal ao negócio. O presente trabalho foi desenvolvido com a finalidade de fundamentar a seguinte questão: quais são as contribuições e vantagens de utilizar o planejamento estratégico financeiro como um meio para aumentar a lucratividade de um escritório de paisagismo localizado em Belém do Pará?

De acordo com a revista eletrônica *Casa e Jardim* (2020), está ocorrendo o aumento da procura da população por ambientes mais verdes, em que haja maior contato com a natureza. Com a quarentena ocorrida em decorrência do novo coronavírus (COVID-19), a procura por casas no campo tem aumentado em até 52% na análise feita através dos sites de aluguel de imóveis, como o Imovelweb, que registrou o crescimento na procura de casas no interior.

A paisagista Caterina Poli, em uma entrevista para a revista *Casa e Jardim* (2020), destacou que o mercado de paisagismo está crescendo consideravelmente no Brasil. Antigamente, os serviços de paisagismo, no geral, eram voltados às classes mais altas da sociedade; hoje, mais pessoas possuem acesso a esse tipo de serviço, visto que a atividade de paisagismo começou a criar vários outros sub serviços, como: execução de jardim, projeto, visita técnica e consultoria. Somado a isso, houve aumento da mão de obra especializada, gerando mais profissionais no mercado.

Dentre isso, as principais vantagens do planejamento estratégico financeiro no ambiente organizacional são: a melhoria do controle financeiro da tratada empresa de paisagismo, aumento da eficiência operacional com a criação de metas de acordo com a

realidade econômica da empresa, desenvolvimento do *market share* ao considerar tendências de mercado e qual produto ou serviço pode impactar o negócio.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 OBJETIVO GERAL

Propor um planejamento estratégico para a empresa a partir de uma perspectiva financeira.

### 1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Analisar o cenário por meio das ferramentas de: PESTEL, 5 Forças de Porter, análise SWOT e matriz BCG;
- b) Extrair estratégias para o negócio com base nas análises realizadas por meio do BSC;
- c) Descrever mecanismos para acompanhamento.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Para Souza (1995), o planejamento estratégico é importante tanto para as grandes empresas quanto para as pequenas empresas, uma vez que na maioria estão submetidas a uma série de desafios, entre os quais se destacam: a baixa produtividade, recursos financeiros insuficientes, problemas de gestão de processos internos e articulação produtiva, social e política insuficientes. Em soma, de acordo com uma pesquisa Sobrevivência de Empresas realizada em 2020, com a base de dados da Receita Federal, a taxa de mortalidade desses negócios de pequeno e médio porte é de 21,6%.

A vista disso, a empresa no qual o presente trabalho utiliza como objetivo de estudo possui sérios problemas relacionados a saúde financeira e organização, como por exemplo: gestão ineficiente de fluxo de caixa, despesas elevadas, ausência de controle financeiro efetivo e demais problemas voltados a processos internos, que dificultam de maneira considerável a empresa de alcançar a sua missão. É por esse motivo que a produção deste trabalho se embasa na elaboração de um planejamento estratégico como direcionamento e orientação das ações que devem ser tomadas para resolver os problemas atuais da empresa a fim de fazer com que ela alcance a missão definida.

Vale ressaltar que a empresa estudada neste trabalho é mais uma evidência de que embora existam empresas de diferentes segmentos, ofertando produtos e serviços diferentes, as metodologias e ferramentas estudadas no campo da Engenharia de Produção são aplicáveis e abrangentes, graças a presteza de adaptá-las em quaisquer circunstâncias. Nessa linha de raciocínio, o estudo reforça a ideia de que não é necessário que o engenheiro de produção domine todas as metodologias de um planejamento estratégico, mas é imprescindível que ele tenha ciência, prática e familiaridade com as principais ferramentas do planejamento. Isso o permite, apesar das diversas etapas de um planejamento, adaptar-se e analisar cada caso separadamente, contextualizando o cenário e observando sistematicamente as causas e efeitos de ações passadas, presentes e futuras.

#### 1.4 APRESENTAÇÃO DOS CAPÍTULOS

O presente trabalho se divide em 05 capítulos, onde o 1º capítulo se refere da introdução da pesquisa, relatando a respeito do cenário mercadológico, descrevendo os objetivos e justificando o motivo da pesquisa ter sido realizada. No 2º capítulo abordou-se o referencial teórico, em que foi citado pesquisadores que foram utilizados para embasar a pesquisa. Se referindo ao 3º capítulo descreve-se as etapas de elaboração do presente trabalho, métodos utilizados para obtenção de informações e dados a respeito da organização. O 4º capítulo trata-se da elaboração do planejamento estratégico, desenvolvendo o uso das ferramentas abordadas no referencial teórico. E por fim, o capítulo 5 reserva-se as considerações finais sobre este trabalho, ao apresentar os resultados e aprendizados obtidos com a execução do projeto estabelecido para a organização, além de evidenciar também as dificuldades encontradas durante o processo.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo poderá ser visualizada toda a fundamentação teórica que circunda esta pesquisa. Abaixo, estão estratificados todos os tópicos necessários para o entendimento do leitor.

### 2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

É possível associar o planejamento estratégico como uma bússola para uma empresa que busca ser mais organizada, controlada e preparada para o mercado competitivo. Competências pelas quais vêm com a conquista dos objetivos plenamente definidos pela organização. Sem pormenorizar, é compreensível que, na concepção de Cavalcanti (2008), o planejamento estratégico seja visto como uma ferramenta de sobrevivência da empresa, sendo mais provável o êxito diante de um mundo de negócios inconstantes. Reforça-se a necessidade desse tipo de gerenciamento, projetado com objetivos que estejam alinhados com a real carência de melhoria da empresa.

Cavalcanti (2008) expõe também a ideia de que o planejamento estratégico se refere à análise e avaliação constante das ações que podem ser tomadas a longo prazo para alcançar os objetivos da organização. Estas estão diretamente dependentes das conclusões e atingimentos das metas e cronograma previamente estabelecidos.

Ao enfatizar a importância da elaboração de um planejamento estratégico, Oliveira e Cataneo (2009) afirmam que a deficiência/ausência do/no planejamento estratégico é um dos principais motivos para o fracasso e término das operações de uma organização. Ambos alegam que é de responsabilidade dos gestores definir qual será o futuro da empresa, com análise e elucidação de quais serão, diante dos concorrentes e cenários, a missão e os objetivos que a empresa deseja alcançar, mantendo determinados valores. No entanto, Oliveira e Cataneo (2009) reforçam que a tomada de decisão se torna uma ação mais facilitada quando existe um planejamento bem desenhado, uma vez que a organização consegue analisar de forma qualitativa e quantitativa (mensuração) os efeitos das medidas tomadas.

Na concepção de Padoveze (2010), em um mundo de negócios, em que as transformações ocorrem repentinamente, no qual o cenário global é afetado por mudanças constantes, o planejamento passa a ser uma ferramenta estratégica para aumentar as chances de

sucesso. Isso, porém, não garante tal sucesso, pois sua eficácia depende das premissas que nele são incluídas e de seu escopo.

Por esse motivo, Pereira (2010) recomenda que as empresas precisam criar planos que não sejam rígidos demais, a ponto de engessar os processos por mudanças não previstas. Contudo, é de responsabilidade dos gestores garantir que os planejamentos sejam contínuos.

## 2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO FINANCEIRO

Na concepção de Coelho (2010), se faz necessário elaborar um planejamento estratégico financeiro para monitorar e acompanhar a conjuntura financeira da organização. Com isso, avalia-se internamente a necessidade de elevar ou reduzir a capacidade produtiva, de modo que seja possível definir quais e de quanto será o aumento ou redução dos financiamentos requeridos/diligenciados.

De outro ponto de vista, Gitman (1997) argumenta que as empresas precisam fazer uso do planejamento estratégico financeiro para direcionar suas ações e atividades focadas em atingir seus objetivos a curto, médio e longo prazo. Em visão mais sintetizada, o planejamento financeiro se torna um aspecto importante para funcionamento, manutenção, sustentação e sobrevivência de uma organização, visto que o planejamento financeiro trilha o caminho ao objetivo central da organização.

Ross (2002) acredita que o planejamento financeiro formaliza a maneira pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados. De maneira mais simplificada, a elaboração de um planejamento estratégico financeiro traduz o que a empresa deseja a determinado prazo, criando subsídios e conhecimento para a devida tomada de decisão em cenários desfavoráveis.

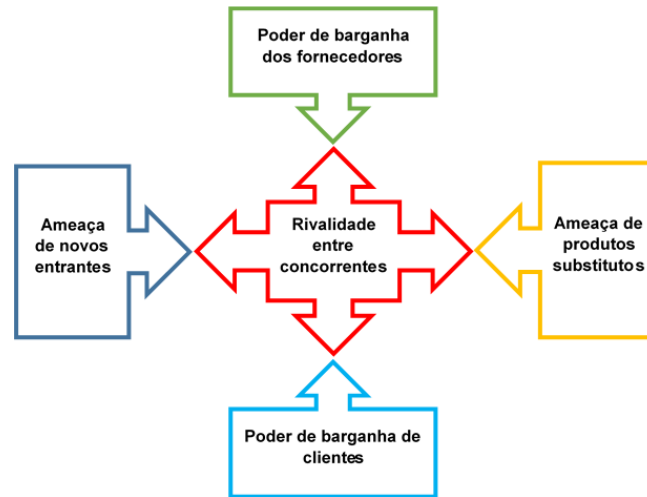
## 2.3 FERRAMENTAS DE GESTÃO

Ao dissertar a respeito das medidas de desempenho de empresas do setor, se faz pertinente abordar as ferramentas eficazes em auxiliar nas tomadas de decisões de seus processos de gestão e de planejamento estratégico. Dessa maneira, é válido dizer, também, que cada ferramenta apresenta suas singularidades que as tornam relevantes na rotina das organizações, desde seus objetivos até suas áreas de aplicação.

### 2.3.1 AS 5 FORÇAS DE PORTER

Em 1979, o autor e professor Michael Porter publicou o artigo que, na opinião de muitos especialistas, mudou o mercado e a forma de como ele era visto ao elaborar as cinco forças competitivas que transformaram as estratégias, mais conhecidas como: “As cinco forças de Porter”.

Figura 1- Diagrama das “5 forças de Porter”.



Fonte: Porter (1979)

No modelo acima (Figura 1), esquematiza-se os cinco fatores que, segundo Porter (1979), elevam a capacidade da organização de servir seu cliente, obter lucro, e principalmente, torna-se competitivo. As forças citadas pelo autor induzem os gestores a refletir se a empresa é realmente lucrativa no mercado no qual está inserida, analisar o posicionamento da empresa em relação à concorrência e verificar os fatores que tornam o negócio menos rentável.

Abaixo, as “5 forças do poder”, de Porter:

**Poder de barganha dos fornecedores:** para Porter, o poder da barganha está relacionado a fatores que influenciam diretamente no preço, como o custo de produção. É essencial que a análise e a avaliação na seleção dos fornecedores sejam feitas com qualidade; a busca por fornecedores que possuem processos controlados e organizados facilitam que o preço final de aquisição do bem seja mais viável, o que contribui para um preço final do bem de saída mais competitivo.

**Ameaça de produtos substitutos:** no ponto de vista de Porter, as necessidades dos clientes mudam e forçam o mercado a se inovar, refazer e repensar. A inovação, a manutenção

de preços acessíveis e o relacionamento com o cliente trazem a possibilidade de contribuir no combate de produtos substitutos.

**Poder de barganha de clientes:** na concepção de Porter, o valor, preço e a qualidade do produto que é ofertado estão diretamente ligados com o despertar do interesse do cliente em obter aquele bem. Afinal, o poder de decisão é do cliente, porém há como induzi-lo a decisão de comprar seu produto.

**Ameaça de novos entrantes:** essa “força” faz referência ao potencial de novos concorrentes, que, para Porter, pode ser impedida por meio de uma marca bem consolidada, contratos de exclusividade e até mesmo parceria com os concorrentes já existentes.

**Rivalidade entre concorrentes:** os concorrentes apresentam os maiores potenciais para uma empresa, dado que é nesse combate em que o cliente decide onde comprar. Logo, é nesse momento que uma empresa adquire lucro, objetivo comum entre as empresas.

### 2.3.2 PESTEL

PESTEL é uma ferramenta utilizada para identificar as forças externas que interferem em um empreendimento (CAMARGO, 2017). O nome da ferramenta é uma sigla que representa os fatores políticos (P), econômicos (E), sociais (S), tecnológicos (T) e ambientais/legais (L). Dependendo do cenário no qual a empresa esteja inserida, é comum que se trabalhe a ferramenta até a letra ‘T’.

No ponto de vista de com Hooley *et al.* (2001), a análise é essencial para a empresa conhecer os impactos que podem ser gerados a ela dentro desses ambientes.

Gupta (2013) não recomenda que a busca do sucesso e o seu estudo de processos para alcançar tal objetivo se restrinja apenas à análise interna, mas também entender todas as informações e o cenário externo da organização. Isso a auxilia a compreender melhor e reagir de forma mais eficiente com as mudanças do ambiente externo.

Na concepção de Hooley *et al.* (2001), para as análises no cenário político-econômico do local no qual está a organização, é fundamental que se leve em consideração os seguintes fatores:

- a) Índice de crescimento econômico;

- b) Emprego e desemprego;
- c) Governos nacionais e transnacionais;
- d) Internacionalização e globalização;
- e) Comércio regional e outras áreas do comércio;
- f) Tributação e política fiscal;
- g) Juros, confiança do consumidor;
- h) Questões legais e regulamentares.

Para as questões socioculturais daquele local, Hooley *et al.* (2001) orientam analisar os seguintes itens:

- a) Mudanças demográficas;
- b) O mercado dos jovens;
- c) Mudanças nos estilos e padrões de vida;
- d) Sociedade multiétnicas;
- e) Pluralidade religiosa;
- f) Envelhecimento/ amadurecimento da população.

Por fim, Hooley *et al.* (2001) abordam sobre o fator tecnológico, destacando a importância de atentar-se para ritmo acelerado, no qual surgem as mudanças e as oportunidades para uma inovação.

### 2.3.3 ANÁLISE SWOT

Partindo do princípio de que cada tipo de empreendimento se diferencia um do outro por meio da rotina da organização e, também, por conta da disputa entre empresas do mesmo ramo, a identificação de pontos fortes e fracos do estabelecimento, considerando o ambiente interno e externo, é de fundamental importância para que a empresa se mantenha competitiva no mercado.

A ferramenta SWOT foi criada por Kenneth Andrews e Roland Cristensen, professores da Harvard Business School em 1960; posteriormente, aplicada por diversos acadêmicos. A análise SWOT é executada através de uma pesquisa, ao considerar a competitividade de uma organização conforme quatro variáveis: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. Por meio destas quatro variáveis, será feito um levantamento das forças e fraquezas da organização e das oportunidades e ameaças do ambiente em que a empresa atua. Enquanto os pontos fortes de uma organização estiverem bem alinhados com os fatores críticos de sucesso com o objetivo de compreender as oportunidades de mercado, a organização será, de fato, competitiva a longo prazo (RODRIGUES, *et al.*, 2005).

A aplicação auxilia na gestão dos pontos, os quais se classificam como os fortes da organização e de buscar eliminar aqueles que promovem fragilidades no processo produtivo (CARNEIRO, 2010). O primeiro quadrante se refere aos pontos fortes do ambiente interno da organização, em que são listados tudo o que há de melhor dentro da empresa. Serve-se de exemplo, nesse aspecto, um bom relacionamento com colaboradores, clientes e fornecedores, qualidade dos produtos ou serviços, entre outros.

O segundo quadrante aborda o contrário do que o primeiro indica, ou seja, trata-se dos pontos fracos da empresa. Estes são classificados por meio das vulnerabilidades e déficit operacional, como a má gestão interna, mão de obra não qualificada, produtos similares aos da concorrência, local de instalação da empresa. Nesse contexto, na relação entre essas abordagens conclui a análise do ambiente empresarial interno (MATOS; MATOS; ALMEIDA, 2017).

Contudo, quando o ambiente externo é analisado há uma mudança nos critérios a serem considerados durante o processo de análise. O terceiro quadrante se trata das oportunidades que, segundo Parente e Barki (2014), são consideradas as possíveis áreas de investimento dentro da organização, as quais devem ser adequadas com a missão e com os recursos disponíveis na empresa, visando - quem sabe - uma possível expansão no mercado, interações estratégicas com a meta de sempre alcançar maior rentabilidade.

Segundo Kotler e Keller (2012, p. 50), as ameaças são “desafios impostos por uma tendência ou um evento desfavorável, que, na ausência de uma ação de marketing defensiva, acarretaria a deterioração das vendas”. Deve-se considerar, também, situações específicas e que estão fora do controle da empresa, como, por exemplo, uma crise econômica, a entrada de novos concorrentes, entre outros.

### 2.3.4 MATRIZ BCG

Para a análise do ambiente a nível micro, foi utilizada uma outra ferramenta, a matriz BCG, com o intuito de se obter uma classificação dos serviços ofertados. Dessa maneira, cita-se que um serviço visto como uma oportunidade de crescimento no mercado é o serviço de produção, principalmente ao se tratar do cenário atual de pandemia por conta da COVID-19, sem se esquecer que esta medida deve levar em consideração um alto risco. O serviço classificado como “estrela” é o de projetos e execução, sendo que há uma alta possibilidade de crescimento e alta participação no mercado, mesmo com a exigência de grandes investimentos. A “vaca leiteira” da empresa é a manutenção por se tratar de um serviço que já está consolidado no mercado. Por fim, o “serviço abacaxi” é o de consultoria, pois tem baixa participação e a tendência é que deixe de existir, gradualmente.

Figura 2 - Matriz BCG



Fonte: Autores (2021)

### 2.4 BALANCED SCORECARD

De acordo com Kaplan e Norton (2004), o mapa estratégico do Balanced Scorecard evidencia as estratégias, as quais envolvem a visão e a missão da empresa, com o planejamento

da criação de valor para os seus clientes a longo prazo, a fim de relacionar, ainda, as medidas e os indicadores necessários para o alcance dos seus objetivos.

Para os mesmos autores, o BSC inclui tanto os indicadores financeiros, de maneira a demonstrar resultados derivados do passado, como os indicadores operacionais, que fazem referência não somente aos processos internos e à capacidade de aprendizagem da empresa, mas à satisfação dos clientes. Em um ambiente cada vez mais complexo, em que a necessidade de se monitorar o desempenho organizacional se instala e os gestores são instruídos a olhar a performance sob quatro perspectivas. Estas podem ser observadas a seguir:

Figura 3 - Perspectivas do Balanced Scorecard.



Fonte - Baseado em Kaplan e Norton (1997).

Segundo Chiavenato e Sapiro (2015), a perspectiva dos clientes condiz com a forma que eles veem a empresa. Por muitas missões empresariais serem colocadas no viés do cliente, necessita-se visualizar o valor proposto por este no mercado. Atualmente, entende-se que os interesses buscam alcançar um prazo justo de entrega, sem que a qualidade do produto se perca, no desempenho e nos serviços. Logo, este cenário objetiva promover a busca do público-alvo e satisfazer seus clientes com base na geração do fluxo de valor.

Em relação à perspectiva interna, deve-se estar ligada à melhoria dos processos por meio da visualização de possíveis vulnerabilidades e da identificação dos seus procedimentos mais críticos e que, por consequência, agregam mais valor ao cliente, merecendo mais atenção.



Referente à área de inovação e aprendizagem, a questão abordada é a capacidade de melhoria contínua da equipe corporativa, na meta de agregar valor para o negócio e entrar em novos mercados, por exemplo, seja por meio de lançamentos de novos produtos ou pelo aprimoramento da eficiência operacional (KAPLAN; NORTON, 2004).

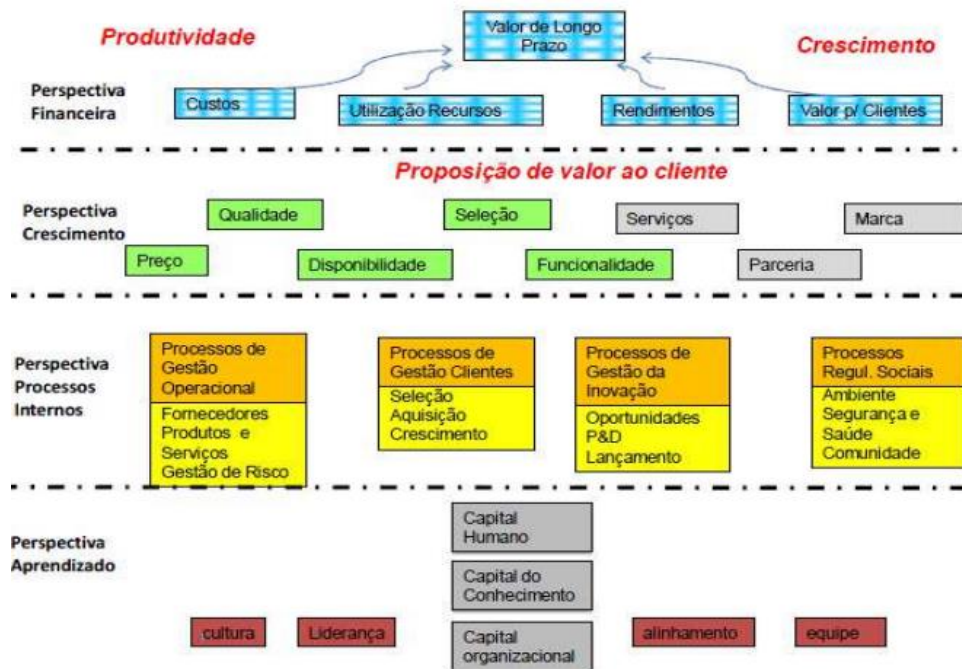
Com o intuito de garantir uma boa margem de lucratividade, um aumento de desempenho e valor para os sócios da empresa, há a perspectiva financeira, na qual é construída a partir da medição de inúmeros indicadores, como: o crescimento das vendas, a participação de mercado por segmento, prazo de retorno do investimento inicial etc. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2015).

## 2.5 MAPA ESTRATÉGICO

Na concepção de Kaplan e Norton (2004) o mapa estratégico descreve de forma clara e objetiva a estratégia adotada pela empresa, de forma a enfatizar os objetivos dos processos internos que são considerados críticos, pois são processos que criam valor e os ativos intangíveis necessários. Em paralelo, segundo Grebin (2004), o mapa estratégico é uma representação visual da estratégia da empresa, de forma que em uma única página é possível saber onde a empresa quer chegar e como os objetivos de cada perspectiva se integram e se combinam para descrever a estratégia. Kaplan e Norton (2004) expõem que o objetivo principal da elaboração de um mapa estratégico é ajudar as organizações a enxergarem suas estratégias de maneira coesa, integrada e sistemática.

Para Kaplan e Norton (2004), o processo de mapeamento e elaboração deve ser iniciado pela perspectiva financeira, pois é a perspectiva que se conecta diretamente com a missão da empresa, que é o escopo do planejamento. Em seguida, devem ser analisados os objetivos referentes à perspectiva do cliente, ou seja, verificar os pontos de melhorias que área necessita. Por seguinte, definem-se propósitos na perceptiva de processos internos e, por última, perspectiva de aprendizado e crescimento. Segundo Kaplan e Norton (2004), as relações de causa e efeito são demonstradas através de setas que interligam os objetivos definidos no mapa estratégico. Além disso, Kaplan e Norton (2004) explica que os objetivos estratégicos devem estar correlacionados com indicadores, metas e ações que serão criadas para alcançar tais metas, como ilustra a imagem a seguir:

Figura 4 – Estrutura do mapa estratégico



Fonte: Kaplan e Norton (2004, p 32).

É possível analisar que o mapa estratégico também identifica as competências específicas dos ativos intangíveis da organização, como o capital humano, informação (comunicação) e afins, além de informar quais fatores necessários para o desempenho excepcional nos processos internos considerados críticos. Nesse sentido, Fernandes (2003) explica que as ações definidas na perspectiva financeira, por se tratar de capital financeiro, são medidas de fácil obtenção pois estão contabilizadas por motivos legais que independem do BSC; medidas pelos quais geralmente são acompanhadas de indicadores como a lucratividade, o aumento de receitas, redução de custos etc.

Em seguida, na perspectiva do cliente, para Kaplan e Norton (1997), o principal objetivo é traduzir a intenção de alinhar os clientes e segmentos de mercado, com a finalidade de encontrar uma proposta de valor para os clientes, ao modo em que a empresa se diferencia da concorrência. Para medir o avanço, Kaplan e Norton (1997) considera os indicadores - participações de mercado, aquisição de clientes, retenção de clientes, a lucratividade dos clientes e o nível de satisfação dos consumidores – como principais ao se acompanhar a evolução das ações.

Seguindo fluxo de elaboração do mapa estratégico, na perspectiva dos processos internos, Kaplan e Norton (1997) descrevem que se deve analisar os processos internos que possuem o maior impacto na satisfação do cliente e na consecução dos objetivos financeiros de uma organização, analisando indicadores como o custo médio por transação, tempo médio de execução, giro de estoques, novos produtos introduzidos e etc.

Por fim, ao definir os objetivos da perspectiva do crescimento e aprendizado da empresa, Fernandes (2003) afirma que o gestor deve se orientar para objetivos que tragam inovação e o desenvolvimento dos colaboradores, apontando indicadores como satisfação do colaborador, retenção e produtividade dos funcionários.

## 2.6 OBJETIVO SMART

Conhecido como o pai da administração moderna, Peter Drucker (1954) direciona a construir projetos eficientes e que, de fato, trazem benefícios para organização com os objetivos *smart* (inteligente). Na concepção do autor, um objetivo *smart* precisa ser claro e direto, uma vez que todas as ações, seus efeitos, indicadores, metas e insights circularam e funcionaram em torno do objetivo central.

Para Drucker (1954), um objetivo *smart* possui cinco características:

- Especificação: como já citado anteriormente, um objetivo *smart* precisa ser claro o suficiente para todos os colaboradores, independente do grau de escolaridade;
- Mensuração: partindo do pressuposto que não se conhece o que não se mede, é imprescindível que haja o constante monitoramento de indicadores que retratam a realidade do processo, seus pontos fracos, fortes e oportunidades de melhorias. A definição do indicador é mutável e varia para cada projeto, empresa, processo e pessoas;
- Alcançabilidade: todo o objetivo e meta deve ser possível de ser concluída, porém isso não significa que não deve ser desafiador. As pessoas envolvidas no processo precisam ver a evolução do trabalho feito, necessitam de motivação e enxergar o resultado do seu trabalho. Isso deixa o fluxo do processo mais contínuo.

- Relevância: é preciso que o objetivo seja bem traçado e voltado para resolver o real problema da empresa ou do processo em questão, que a sua solução aperfeiçoe o fluxo de como os processos acontecem; isso irá buscar a real melhoria contínua dentro da organização. Um ponto já citado anteriormente, que não se pode deixar de lado nessa discussão, refere-se também à necessidade de geração de *insights* para as pessoas envolvidas.
- Tempo: a definição do período em que o plano de ação inicia e termina é fundamental para a manutenção e acompanhamento dos resultados. Ao traçar uma meta é preciso definir em quanto tempo a empresa pretende alcançá-la.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo, poderá ser visualizado onde a pesquisa será realizada e quais os métodos serão utilizados. Além disso, será explicada a natureza da pesquisa e os tipos de abordagens, bem como os procedimentos metodológicos e a descrição do lócus da pesquisa.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Se tratando do ponto de vista da natureza em que a pesquisa foi elaborada, será utilizada a abordagem de caráter aplicado, visto que se propõe a executar os conhecimentos adquiridos com o intuito de solucionar determinadas pautas polêmicas (PRODANOV; FREITAS, 2013). Dessa forma, todas as informações coletadas passaram por uma etapa de debate conjunto com uma das sócias diretoras da organização. Após isso, foi feito um levantamento para executar o planejamento estratégico da empresa.

Do ponto de vista dos objetivos, o trabalho apresenta característica de pesquisa explicativa, uma vez que os dados foram coletados, registrados e analisados com objetivo de esclarecer determinadas causas. Desse modo, a pesquisa tem como objetivo principal a identificação de variáveis que podem causar um problema específico e, assim, entender como resolvê-lo (PRODANOV; FREITAS, 2013).

No que concerne aos procedimentos metodológicos, decidiu-se realizar um estudo de caso no setor financeiro, com o fito de estudar de forma minuciosa e profunda os processos de controle financeiro e geração de lucro, de modo a permitir um conhecimento detalhado a respeito (GIL, 2010).

Pode-se, também, enquadrá-lo como uma pesquisa bibliográfica, tendo em vista que, de acordo com Gil (2010), a sua elaboração do trabalho sucedeu através da leitura de materiais publicados de caráter primário, com o objetivo de demonstrar conhecimentos específicos de forma ampla por meio de fontes seguras, com a garantia de confiabilidade e fidelidade ao leitor.

Ademais, este trabalho pode ser classificado como uma pesquisa documental, já que considera materiais de fontes secundárias. Como exemplo disso, cita-se os relatórios emitidos na empresa para comprovação do fluxo de caixa.

Nesse contexto, a pesquisa se classifica como qualitativa, visto que as variáveis analisadas foram avaliadas e classificadas a fim de garantir resultados precisos. Segundo Prodanov e Freitas (2013), pesquisa qualitativa se refere à subjetividade dos dados, aqueles não

podem ser transformados em números. Dessa forma, esse método de pesquisa permite a análise de hipóteses e problemas não tão complexos.

### 3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para o início dos procedimentos metodológicos, se fez necessário definir uma equipe no qual estaria nas reuniões de acompanhamento, entrevistas e brainstorming, com um grupo composto por cinco pessoas da empresa, em que incluíam duas sócias: uma supervisora financeira e um assistente de compras.

A primeira etapa do estudo consistiu na identificação do público, e para isso foram utilizadas duas ferramentas: a base de dados referentes a vendas e entrevistas com clientes. Com isso, tendo em vista a necessidade de estudar e conhecer melhor a eficácia da venda atual, a base de dados de vendas foi filtrada e analisada aos consumidores que não possuem pendências de pagamentos com um prazo menor de 20 dias, pois, no ponto de vista do proprietário que está mais conectado com o setor comercial do negócio, esse tipo de cliente é fiel e o ideal a ser analisado. Posteriormente, foi agendado com cada cliente individualmente, uma entrevista cujo principal objetivo foi buscar informações detalhadas sobre o comportamento do cliente, características em comum entre eles, e as oportunidades que podem ser aproveitadas.

O segundo estágio é caracterizado pela análise de concorrentes da organização. Tendo em vista que a organização presta serviços de paisagismo e rentabiliza parte de sua venda com o escritório de arquitetura e paisagismo, o grupo de concorrentes foi dividido em dois e analisados cinco fatores: nível de atendimento, pós-venda, confiabilidade, preço e qualidade.

O terceiro marco da pesquisa fundamenta-se por meio de uma entrevista com as sócias proprietárias da empresa para a definição da missão, visão e valores que as empresas detêm atualmente e idealizam para o futuro, com a meta de orientar e auxiliar os pensamentos e reflexões sobre as diretrizes estratégicas.

A quarta etapa, assim como as fases a seguir, foram realizadas por um brainstorming com a equipe de contato da empresa. Consistiu-se na elaboração e análise da ferramenta PESTEL, cujos fatos analisados e correlacionados com os fatores envolvidos na ferramenta são: político, econômico, social, tecnológico, ecológico e legal.

A quinta fase consistiu na análise do microambiente de uma forma mais específica por meio da ferramenta “5 forças de Porter”. Esta foi utilizada para analisar o ambiente interno da empresa, avaliando os seguintes pontos: (i) a ameaça de novos entrantes, estudando as barreiras já existentes que podem possibilitar ou dificultar a sua entrada de concorrentes; (ii) a rivalidade entre os concorrentes, considerando os que oferecem o mesmo tipo de produto num mesmo nicho de mercado em que a empresa em questão atua; (iii) ameaça de produtos substitutos, realizando uma análise de produtos ofertados no mercado que podem não ser os mesmos do concorrente, mas que atende a mesma necessidade no mercado; (iv) o poder de barganha dos fornecedores, examinando os momentos em que o número de fornecedores é baixo para determinada situação; (v) e o poder de barganha do cliente, que analisa o potencial de decisão do cliente sobre comprar ou não o bem ou serviço.

Na quinta etapa foi desenvolvido uma análise em relação a ferramenta SWOT, envolvendo os quatro quadrantes que a ferramenta direciona: as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Através do *brainstorming* com a equipe de contato da empresa, foram estruturadas e definidas as estratégias e ações para melhorar o desempenho da empresa, com o objetivo de aprimorar as oportunidades analisadas, reparar os pontos fracos, se proteger das ameaças e otimizar os pontos fortes.

O sexto marco foi construído com base na elaboração da Matriz BCG com o principal objetivo de analisar o posicionamento dos serviços prestados pela empresa em relação a variáveis do mercado, sendo elas externas e internas, com a classificação dos serviços nas quatro categorias que a matriz se fundamenta.

Após a introdução e explicação as gestoras da empresa sobre o mapa estratégico, as mesmas concordaram que o mapa estratégico é extremamente necessário dentro do ambiente organizacional da empresa, e com isso, por meio de um *brainstorming* a sétima fase dos procedimentos metodológicos deste trabalho foi fundamentada em definir objetivos estratégicos dentro das quatro perspectivas – financeira, clientes, processos internos e aprendizado/conhecimento - traçando o fluxo entre os processos e integrando as iniciativas/ações de cada objetivo.

Por fim, o oitavo estágio desse do fluxo metodológico do presente trabalho, foi referente ao desenvolvimento do Balanced Scorecard (BSC), auxiliando a empresa a desdobrar as diretrizes estratégicas definidas (missão, visão e valores), teve como principal finalidade

definir os objetivos da empresa para cada perspectiva abordada, extrair e levantar indicadores para a tomada de decisão e mapear as ações futuras ao decorrer do prazo estabelecido.



## 4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

### 4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa foi fundada em 2017 e localizada em Belém do Pará, conhecida principalmente por atuar no setor de paisagismo. Em 2020, a empresa abriu uma loja e um café. Atualmente, possui uma unidade, cuja proposta de venda é inovadora, com o intuito de expressar suas ideias por meio de produtos específicos e venda customizada de serviços.

O estabelecimento é dividido em três setores: o escritório de arquitetura e paisagismo, a loja e o café. O planejamento estratégico em questão é acerca de um escritório de paisagismo. Os principais serviços desse tipo de negócio são: **manutenção de jardins, criação e execução de projetos paisagísticos e arquitetônicos**, sempre com a pretensão de interligar a arquitetura de seus projetos com a utilização de plantas e o **serviço de consultoria**. Hoje, esse empreendimento atende a um público variado, engloba adultos e idosos, tanto do sexo feminino quanto o masculino, com interesses em plantas e natureza, de modo geral; e também com empresas, em sua maioria as do segmento de construção civil, pois há uma grande procura por decoração de ambiente.

Por questões de procedimentos internos e por segurança da empresa, os dados e informações expostas nesse estudo foram tratados em percentual com a finalidade de não expor valores monetários. Além disso, a empresa será identificada como Empresa X.

### 4.2 IDEOLOGIA DO NEGÓCIO

No que se refere a ideologia do negócio, se torna clara a necessidade de estabelecer a Missão, Visão e Valores de uma empresa. Nesse sentido, essa cultura tem como finalidade explicar algumas perguntas organizacionais, como qual o modelo de mercado que a empresa atua, qual a sua meta e objetivo, além de descrever como essa meta pode ser alcançada. Dessa forma, foi elaborado um posicionamento em relação aos princípios fundamentais da organização.

**Missão:** Garantir a qualidade dos serviços paisagísticos com excelência e atendimento diferenciado, superando as expectativas dos clientes, com respeito aos princípios do meio ambiente e com a intenção de proporcionar satisfação total do consumidor.

**Visão:** Consolidar-se como referência em serviços paisagísticos no estado do Pará, com a atuação de excelência na prestação de serviços e venda de produtos em um período de 5 anos.

**Valores:** Segurança e confiabilidade, transparência, responsabilidade com o meio ambiente junto à comunidade, qualidade, foco no cliente e inclusão social.

#### 4.3 ANÁLISE DO PÚBLICO-ALVO

O público do negócio possui afinidade com plantas e necessita constantemente manter o ambiente sempre bem tratado e propício para a sobrevivência das plantas. É dividido entre pessoas físicas e jurídicas. As pessoas físicas são homens e mulheres que possuem uma representatividade praticamente igualitária, sendo a maioria com faixa etária a partir de 35 anos. Colateralmente, no grupo das pessoas jurídicas, observa-se que em sua grande parte são clientes do setor de construção civil, que aderem a projetos maiores e conseqüentemente elevam o ticket-médio da empresa.

De acordo com a conciliação bancária realizada entre setembro de 2020 e julho de 2021, foi possível identificar e classificar as origens das entradas da empresa, a vista disso é possível concluir que 40% das vendas da organização provêm das execuções e elaboração de projetos. O serviço de manutenção, produção e consultoria paisagística representam 30%, 20% e 10% da entrada de capital da empresa, respectivamente.

Em face disso, é imprescindível afirmar que o escritório de paisagismo é focado em atender pessoas físicas classificadas em classe média alta, ou seja, clientes com alto poder aquisitivo e que estão dispostos a pagar pelo serviço. Já pessoas jurídicas, essas envolvem empresas de médio e grande porte, que geralmente demandam serviços de maior complexidade e dispõem do investimento necessário.

#### 4.4 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

A análise de concorrência da empresa ocorreu através da pesquisa dos principais negócios que possuem o intuito de ofertar à sociedade serviços e produtos que envolvem plantas e decoração. Logo, como principais concorrentes foram listados: escritório de arquitetura e paisagismo, lojas de produtos de decoração envolvendo plantas e que oferecem um serviço de execução similar e profissionais autônomos.

Dessa maneira, conforme a Tabela 1, foi utilizada a matriz de valores como forma de classificar os tópicos de análise e comparação entre a empresa X e seus possíveis concorrentes.

Tabela 1 - Matriz de valores relacionando o serviço da organização aos concorrentes.

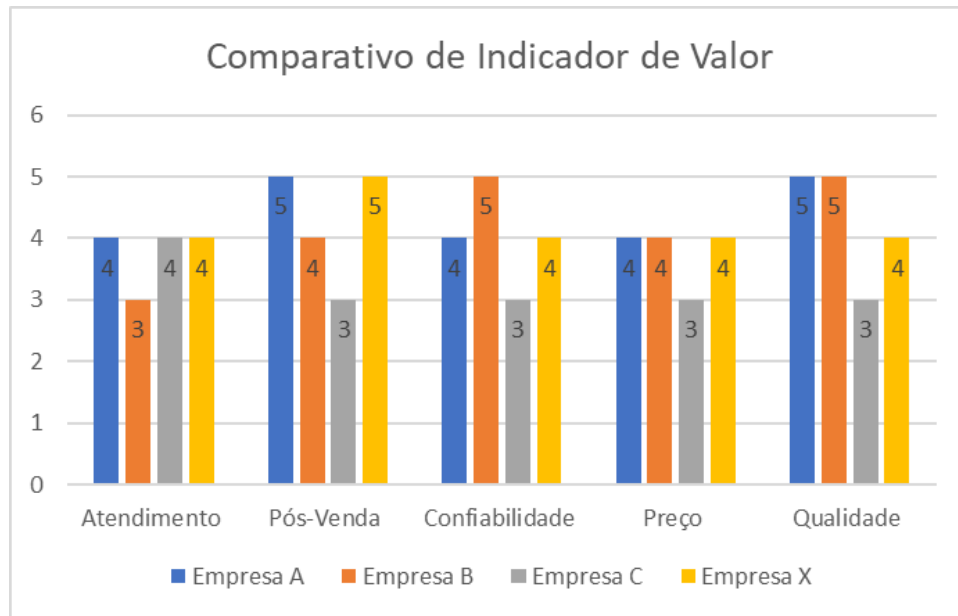
<b>Classe</b>	<b>Empreendimentos</b>	<b>Atendimento</b>	<b>Pós-Venda</b>	<b>Confiabilidade</b>	<b>Preço</b>	<b>Qualidade</b>
Escritórios de arquitetura e paisagismo.	Empresa A	4	5	4	4	5
	Empresa B	3	4	5	4	5
Lojas que oferecem serviços de paisagismo.	Empresa C	4	3	3	3	3
<i>Empresa analisada.</i>	<i>Empresa X</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>4</i>	<i>4</i>	<i>4</i>

Fonte: Autores (2021).

Na matriz de valores elaborada, foram abordados 5 aspectos para se comparar com os concorrentes, são eles: Atendimento, Pós-Venda, Confiabilidade, Preço e Qualidade. Com isso, foi definido ao número 1 o critério mais baixo de desempenho e ao 5 um critério mais elevado de acordo com cada quesito avaliado.

A seguir, o gráfico um ilustra as pontuações determinadas na matriz de valores em relação aos quesitos avaliados entre a concorrência:

Gráfico 1 – Comparativo de indicador de valor.



Fonte: Autores (2021).

No que tange à empresa A, os valores atribuídos foram baseados no reconhecimento da organização no mercado paraense, visto que já possui 20 anos de mercado, e uma equipe de aproximadamente 30 colaboradores e bem estruturada, o que justifica tanto o fator “atendimento”, que teve nota 4, quanto o de pós-vendas, que levou nota 5. A confiabilidade é associada ao tempo de experiência no mercado, o preço e qualidade são características que conversam entre si para chegar a um objetivo final, pois para que seja cobrado um valor é esperado pelo cliente que o serviço seja entregue com a qualidade prometida.

No que se refere à empresa B, a mesma detém de mão de obra qualificada e equipamentos próprios, como caminhão e ferramentas o que, por sua vez, otimiza seu tempo de entrega fazendo com que seu serviço seja entregue no prazo, justificando o valor concedido ao critério de confiabilidade. Os fatores preço e qualidade foram classificados como 4 e 5 respectivamente, e o parâmetro utilizado foi a comparação com a empresa X, dado que os preços são similares e a qualidade é superada em alguns tipos de serviços, como finalização de projetos.

Em relação à empresa C, os valores dispostos foram os mais baixos comparados com as outras empresas, por se tratar de uma loja que presta serviços paisagísticos e que não tem muito tempo de experiência nesse tipo mercado o critério de confiabilidade, pós-venda, preço e qualidade foi de 3, sendo atendimento o único critério pontuado com valor 4 já que se trata

também do atendimento prestado em loja e que já foi presenciado por um dos autores deste trabalho. A organização está construindo seu nome e vem ganhando reconhecimento no meio paisagístico da cidade de Belém; há pouco tempo inaugurou uma loja em um dos shoppings da cidade, o que com certeza atingirá um outro tipo de público, aumentando sua carteira de clientes e expandindo seus horizontes.

Diante disso, em relação à empresa X, que se trata do local onde o trabalho foi aplicado, foram consideradas as notas baseadas na análise de comparação frente aos seus concorrentes. O critério de pós-venda teve nota 5, visto que as sócias ficam encarregadas de manter contato com o cliente mesmo após o serviço ser entregue para receber o feedback e caso tenha acontecido algum problema elas serão as primeiras a saber já pensando em solucioná-los. O atendimento recebeu nota 4, pois dificilmente é relatado algum problema com os clientes, sendo a informação passada por um dos escritores deste presente trabalho que faz parte do grupo de colaboradores da organização. O mesmo raciocínio serve para qualidade, já que o feedback repassado pelos clientes, em sua maioria, é positivo e a procura por serviços no futuro faz parte da realidade da empresa. Já o parâmetro de confiabilidade está relacionado à qualidade do serviço entregue, uma vez que um serviço bem prestado gera confiança na relação empresa-cliente, sendo uma maneira de fidelizar o mesmo. Por fim, o preço recebeu nota 4, pois quando comparado com seus concorrentes possui preços bastantes similares, tanto de produtos, quanto de serviços.

#### 4.5 ANÁLISE DO MACROAMBIENTE

Para possibilitar a análise do ambiente a nível macro, foi utilizada a ferramenta PESTEL, com o intuito de se obter uma avaliação de níveis distintos do mercado. Dessa maneira, pode-se citar os aspectos: político, econômico, social, tecnológico, ecológico e legal. Abaixo, poderá ser visto a tabela estruturada de acordo com a abordagem apresentada pela ferramenta.

Tabela 2 - Aplicação da ferramenta PESTEL da organização.

<b>P</b>	<b>E</b>	<b>S</b>	<b>T</b>	<b>E</b>	<b>L</b>
<b>Político</b>	<b>Econômico</b>	<b>Social</b>	<b>Tecnológico</b>	<b>Ecológico</b>	<b>Legal</b>
A realidade política do país pode prejudicar a empresa, devido às incertezas.	O ambiente econômico atual pode prejudicar o crescimento do setor devido ao aumento das taxas de desemprego, segundo o IBGE.	Aumento da urbanização e a necessidade do ser humano em estar em contato com a natureza gera maior procura por esse tipo de serviço.	Utilização das redes sociais como Instagram para divulgação do trabalho.	Nossos clientes procuram serviços "verdes". Com isso, a regulamentação ambiental e ecológica possui grande participação.	Setor jurídico presente na organização.
Impostos para pequenas empresas.	Geração de emprego e renda.	Parceria com fornecedores legais.	Utilização de softwares para arquitetura.	Utilização de produtos orgânicos, como o adubo.	Cumprimento das leis trabalhistas.
		Mudança no estilo de vida da população.		Descarte correto de agrotóxicos.	Cumprimento da lei do consumidor.
					Aquisição e NR para os jardineiros.

Fonte: Autores (2021)

Com a análise PESTEL realizada, foi possível perceber melhor os fatores externos e macroambientais, em uma perspectiva mais geral que a organização tem que enfrentar, sendo agrupado em seis categorias: Políticos, Econômicos, Sociais, Tecnológicos, Ambientais e Legais. Contribui-se para a construção da estratégia da organização fundamentação do diagnóstico do negócio para a mudança de olhar os processos da organização por um ângulo mais sistêmico.

À face disso, atualmente, os fatores políticos e econômicos são pontos que afetam a empresa negativamente, visto que as incertezas desses cenários influenciam diretamente o financeiro da organização. As medidas de proteção do Covid-19 acarretaram problemas econômicos que fizeram com que a empresa perdesse uma parte significativa das suas vendas, pois tiveram que paralisar as atividades, uma vez que em alguns momentos durante a pandemia do Covid-19 foram permitidos apenas a realização de serviços considerados essenciais para a vida humana, como saúde, supermercados, farmácias etc. Além disso, o valor cambial do dólar

acarretou o aumento de preços de insumos, como ferramentas, equipamentos e peças de máquinas utilizadas.

Em contrapartida, os fatores sociais, ecológicos e tecnológicos contribuem em conjunto para o desenvolvimento da empresa frente ao mercado que está inserida, uma vez que os números de leads gerados nas redes sociais da empresa aumentaram progressivamente, intensificando a divulgação da marca e da ideologia do negócio; com isso, intensificou-se a interação entre a empresa, clientes e leads. Segundo interações das redes sociais, o aumento do interesse das pessoas pelos serviços se deu pela necessidade das pessoas se manterem ativas e ocupadas durante a pandemia do Covid-19. Os pontos ecológicos estão totalmente ligados aos valores sustentáveis que a empresa X possui, enfatizando sempre o cuidado e respeito com a natureza.

Dessa forma, por meio da ferramenta destacam-se os fatores que fogem do controle da organização, mas devem ser levados em consideração para elaboração de estratégias, como os fatores políticos ou legais evidenciados na Tabela 2. Junto a isso, foi significativo para identificar outros fatores que a empresa poderá utilizar a seu favor e, conseqüentemente, aumentando seu faturamento.

#### 4.6 ANÁLISE DO MICROAMBIENTE

A ferramenta conhecida como “as 5 forças de Porter” é utilizada para analisar o ambiente interno da empresa, o que assegura a melhoria dos processos e sempre busca melhores resultados. Trata-se de uma ferramenta que auxilia na gestão da qualidade de uma empresa; através dela é necessário fazer uma análise a respeito de seus concorrentes e de que maneira eles influenciam o mercado. Dessa forma, de acordo com Porter (1989), o uso das “5 forças” pode classificar como se está inserido no mercado. Abaixo, será revelada a aplicação da ferramenta no que se refere ao segmento de arquitetura e paisagismo.

##### 4.6.1 Ameaça de novos entrantes

A entrada de concorrentes nesse mercado não é tão difícil, principalmente por não necessitar de altos investimentos iniciais. Contudo, nesse nicho, a captação de clientes depende muito da referência e experiência da empresa para o convencimento e conversão de *leads*. Atualmente, a carteira de clientes da Empresa X auxilia na captação de clientes, uma vez que

o porte das empresas atendidas, passam confiança e credibilidade para potenciais consumidores.

#### 4.6.2 Poder de barganha dos fornecedores

O poder de barganha dos fornecedores é considerado alto, pois, hoje, as solicitações de compra da empresa são feitas sem antecedência ou programação, ou seja, a necessidade de suprir a urgência faz com que a empresa se limite às condições de fornecimento que a ela são impostas, como prazo de entrega, preço e qualidade dos produtos. Deste modo, percebe-se a grande necessidade da empresa X em adotar medidas de gestão de estoque para controle das saídas de materiais, e conseguir programar com antecedência a solicitação de compra ao setor de suprimentos da empresa. Com isso, é de grande interesse do setor de compras ter tempo o suficiente para desenvolver fornecedores, com o objetivo de negociar menores preços, formas de entrega e maiores prazos de pagamentos, a fim de garantir o fornecimento com excelência, governança e economia.

#### 4.6.3 Poder de barganha dos clientes

Possuem um alto poder de barganha, mesmo com poucos concorrentes no mercado, esses que existem estão consolidados e têm reconhecimento pelo trabalho executado. Segundo o setor de vendas, o poder de barganha dos clientes se daria na dificuldade de fazer com o cliente perceba a oferta de valor que a proposta possui, ou seja, antes da contratação do serviço o cliente faz vários questionamentos a fim de diminuir o preço do orçamento, mas o motivo disso, segundo o gerente administrativo, se dá pela falta de persuasão, poder de convencimento e dificuldade de fazer com que o cliente perceba os valores, vantagens e benefícios da contratação.

#### 4.6.4 Ameaça de substituição de serviços

É considerada baixa, por ser um serviço novo no mercado, haja vista que a busca por tornar o ambiente mais natural e a procura por ambientes mais verdes é muito recente e até o momento não há nenhuma evidência no mercado a respeito da substituição da atividade exercida. O mesmo serviço deve ser prestado presencialmente, o que dificulta ainda mais a ameaça de substituição, pois o mercado em que está inserido nem cogita a possibilidade de modificação do serviço atual para outro modelo. Contudo, a organização procura sempre inovar em seus serviços, personalizando de acordo com a demanda do cliente, por exemplo, se deslocar até o município de Salinópolis para prestar serviços paisagísticos uma vez que a concorrência



prioriza os serviços na região metropolitana de Belém. Leva-se em consideração ainda por se tratar de um local em que a maioria dos clientes possui residências para lazer, e que, na verdade, moram na cidade de Belém captando clientes não só para a cidade, mas também para outros locais.

#### 4.6.5 Rivalidade dos concorrentes

A alta rivalidade entre concorrentes deve-se à qualidade dos serviços prestados visando estabelecer um relacionamento de fidelização com os clientes. A exemplo disso, pode-se citar como concorrentes as empresas de paisagismo localizadas em Belém, que trabalham com planos de fidelização, uma vez que buscam estabelecer uma relação de longo prazo com seus clientes de acordo com os serviços paisagísticos. Dessa forma, o posicionamento competitivo da organização está relacionado com algumas características que destacam o negócio no mercado por se relacionar com plantas, como: a obtenção de bons contratos (beneficiando a empresa e os clientes) e a confiabilidade do serviço, pela mão de obra habilidosa, produtos de qualidade. A organização também faz um bom planejamento em relação ao marketing, com a utilização das redes sociais para captação de novos clientes.

Com a ferramenta “5 Forças de Porter”, foi possível identificar como está o cenário do mercado em que a organização está inserida. Evidencia-se de maneira mais clara como a empresa está frente aos seus concorrentes, clientes e fornecedores. Dessa forma, ela consegue estabelecer metas pautadas na realidade do mercado.

#### 4.7 FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA (SWOT)

A fim de analisar ou estabelecer uma posição estratégica da organização no mercado, foi utilizado um método conhecido também como FOFA, em que se avaliam as Forças e Fraquezas referentes ao ambiente interno da empresa, Oportunidades e Ameaças no âmbito externo à organização. Nesse contexto, é possível visualizar abaixo uma tabela referente a este estudo:

Tabela 3 - Análise SWOT da organização.

AMBIENTE EXTERNO		AMBIENTE INTERNO							SOMA
		FRAQUEZAS			SOMA	FORÇAS			
		Falta de controle nos processos internos	Falta da garantia de entrega e pontualidade nos serviços prestados	Pré e pós venda de produtos e serviços		Equipe bem estruturada e experiente	Qualidade no atendimento	Referência nos serviços de paisagismos	
AMEAÇAS	Novos entrantes	3	3	3	9	0	0	3	3
	Sem apoio governamental	0	0	0	0	0	0	0	0
	Volatilidade no custo de aquisição de insumos diretos	5	0	0	5	0	0	0	0
	Concorrentes consolidados no mercados	5	5	5	15	3	3	5	11
	Diminuição da demanda de projetos durante a pandemia do Covid-19	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>SOMA</b>		<b>13</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>29</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>14</b>
OPORTUNIDADES	Estratégias para fidelizar clientes	3	5	5	13	5	5	5	15
	Fusão com artistas locais para execução de serviços paisagísticos personalizados	0	3	0	3	0	5	3	8
	Crescimento do mercado paisagístico	5	5	5	15	5	5	5	15
<b>SOMA</b>		<b>8</b>	<b>13</b>	<b>10</b>	<b>31</b>	<b>10</b>	<b>15</b>	<b>13</b>	<b>38</b>

## LEGENDA

MUITO IMPACTO	5
POUCO IMPACTO	3
SEM IMPACTO	0

Fonte: Autores (2021)

Com isso, através da elaboração da matriz, foi possível analisar os impactos dos pontos fortes para o aproveitamento das oportunidades mapeadas, uma vez que ter uma equipe bem estruturada e experiente, auxilia a empresa no aumento da demanda ao aproveitar o crescimento do mercado paisagístico. Além disso, é possível perceber que a qualidade no atendimento que a empresa possui atualmente é um grande fator para que a mesma adote medidas para fidelização do cliente. Em paralelo, por ser uma referência no mercado de serviços paisagísticos, a fusão com artistas locais para execução de serviços personalizados é uma oportunidade que pode ser aproveitada.

Em relação a como um ponto fraco pode impactar em uma oportunidade, foi analisado que a falta de controle de processos internos é o que mais influencia as oportunidades a não se concretizarem, dado que essa fraqueza inviabiliza a execução de estratégias como fidelizar clientes, pois quando o serviço não é entregue no prazo prometido gera insatisfação por parte do consumidor, impedindo que a organização cresça frente ao mercado paisagístico.

Ao que se refere a como os pontos fortes mapeados podem minimizar as ameaça, percebe-se que a empresa X, por ser uma referência nos serviços paisagísticos, neutraliza a ameaça de novos entrantes, uma vez que a história e experiência da empresa no ramo são fatores que protegem a empresa desta ameaça. Em paralelo, as forças como qualidade do atendimento

e do produto entregue e o fato da empresa X ter uma equipe bem estruturada são fatores que protegem a organização contra os concorrentes consolidados no mercado, visto que são características importantes para fidelização dos clientes.

No que diz respeito ao impacto dos pontos fracos da empresa em relação a ameaças mapeadas, percebe-se que a atual falta de controle nos processos internos contribui para que a ameaça da volatilidade do custo de aquisição de insumos torne-se maior, por isso é necessário que a empresa reorganize os processos internos voltados à gestão do estoque materiais para manutenção, planeje seu setor de compras para negociar melhores preços com os fornecedores barganhando no aumento do volume comprado. Em paralelo, é necessário que a empresa implemente programas de capacitação da equipe de vendas por meio de cursos, palestras etc., e faça uso de um sistema de gerenciamento de projetos, a fim de melhorar a fraqueza de entregar os projetos fora do prazo e não oferecer ao cliente os serviços de pré e pós-venda, com a finalidade de aumentar a barreira de novos entrantes e manter-se competitiva perante os concorrentes que, assim como a empresa X, também estão consolidados no mercado.

Considerando as análises realizadas, é possível concluir que oferecer ao cliente serviços de pré e pós venda e elaborar estratégias para fidelizar clientes são oportunidades complementares umas às outras, que se aproveitadas podem fazer com que a empresa se torne referência nos serviços de paisagismo, fator que é tido como força. Com isso, a empresa X possui uma vantagem competitiva de possuir qualidade no atendimento e uma equipe bem estruturada e experiente, o que facilita na execução de plano de ação de melhoria na jornada do cliente, que vise aproveitar as oportunidades mercadológicas mapeadas.

No entanto, a empresa X necessita reavaliar e mapear seus processos e implementar a utilização de ferramentas de controle de custos, compras, atividades administrativas e as operações de manutenção, com POP's (procedimento operacional padrão) e programas de transformação digital no setor administrativo, a fim de superar uma fraqueza de não possuir controle nos processos internos e não garantia da entrega do projeto conforme o planejado. Além disso, as ameaças referentes à volatilidade dos custos de aquisição dos insumos podem ser amenizadas, uma vez que com a implementação plena de ferramentas de controle de custos, compras e estoque, a tendência é que os custos sejam minimizados.

É importante enfatizar a análise relacionada às oportunidades vislumbradas pela empresa X que são facilmente relacionadas às demais ameaças mercadológicas que esta se depara. Ou seja, para se proteger tanto da entrada de novos concorrentes, quanto dos concorrentes que já se encontram consolidados no mercado, da diminuição da demanda de projetos e da falta de apoio governamental, que, por sinal, é um fator dependente do índice de

infecção pelo Covid-19, é imprescindível que a organização adote estratégias focadas na qualidade e experiência do cliente, com o intuito de aumentar a demanda de projetos/orçamentos, fortalecer-se contra os novos entrantes por meio da fidelização, ao proporcionar ao cliente uma experiência agradável e alto posicionamento do serviço prestado.

Observa-se o cenário interno e externo que a organização está inserida e, assim, aliar as oportunidades em conjunto com a força identificando de que modo a empresa pode começar a trabalhar para um melhor desempenho; a exemplo disso, relaciona-se a equipe bem estruturada e experiente com o pré e pós-vendas de produtos e serviços. Junto a isso, é possível visualizar as fraquezas e ameaças que a organização enfrenta diante do mercado e como isso pode afetar a empresa; por conta do atraso na entrega de serviços, a tendência é a diminuição na demanda de projetos.

#### 4.8 MATRIZ BCG

Para a análise do ambiente a nível micro, foi utilizada uma outra ferramenta, chamada matriz BCG, com a meta de se obter uma classificação dos serviços ofertados. Dessa maneira, cita-se que um serviço prestado visto como uma oportunidade de crescimento no mercado é o serviço de produção, em que o colaborador vai ao destino do cliente e oferece o serviço para transformar o ambiente em um local mais agradável, utilizando-se de plantas, vasos e outros tipos de decoração que ornem com o local, principalmente ao se tratar do cenário atual de pandemia por conta da COVID-19, em que as pessoas ficaram mais em casa. Isso despertou a vontade de manter o ambiente mais bonito e organizado, sem se esquecer que esta medida deve levar em consideração um alto risco.

O serviço classificado como “estrela” é o de projetos e execução de projetos, sendo que a demanda para esses tipos de serviços aumentou; essas atividades possuem uma alta possibilidade de crescimento e alta participação no mercado, mesmo com a exigência de altos investimentos. Dessa forma, a organização faz o possível para manter sua participação no mercado, seja por meio de divulgação do serviço via mídias sociais ou por meio de captação de novos clientes visto que as sócias possuem muitos contatos de possíveis clientes e, com isso, entram em contato oferecendo o serviço já com uma proposta para determinada área.

A “vaca leiteira” da empresa é o serviço de manutenção, já que se trata de um serviço que já está consolidado no mercado e, na maioria das vezes, os clientes são fixos. Dito isso, a organização precisa elaborar a programação para atender essas demandas, garantir a entrega do

serviço dentro do prazo estipulado e com qualidade. Dessa forma, aproveitar absorver o máximo de lucro possível com esse tipo de serviço é primordial.

Por fim, o “serviço abacaxi” é o de consultoria arquitetônica e paisagística, devido à baixa participação no mercado da cidade de Belém-PA e a tendência é que deixe de existir com o tempo, ao considerar também que o mesmo não gera lucros para a organização.

Figura 4 - Matriz BCG



Fonte: Autores (2021)

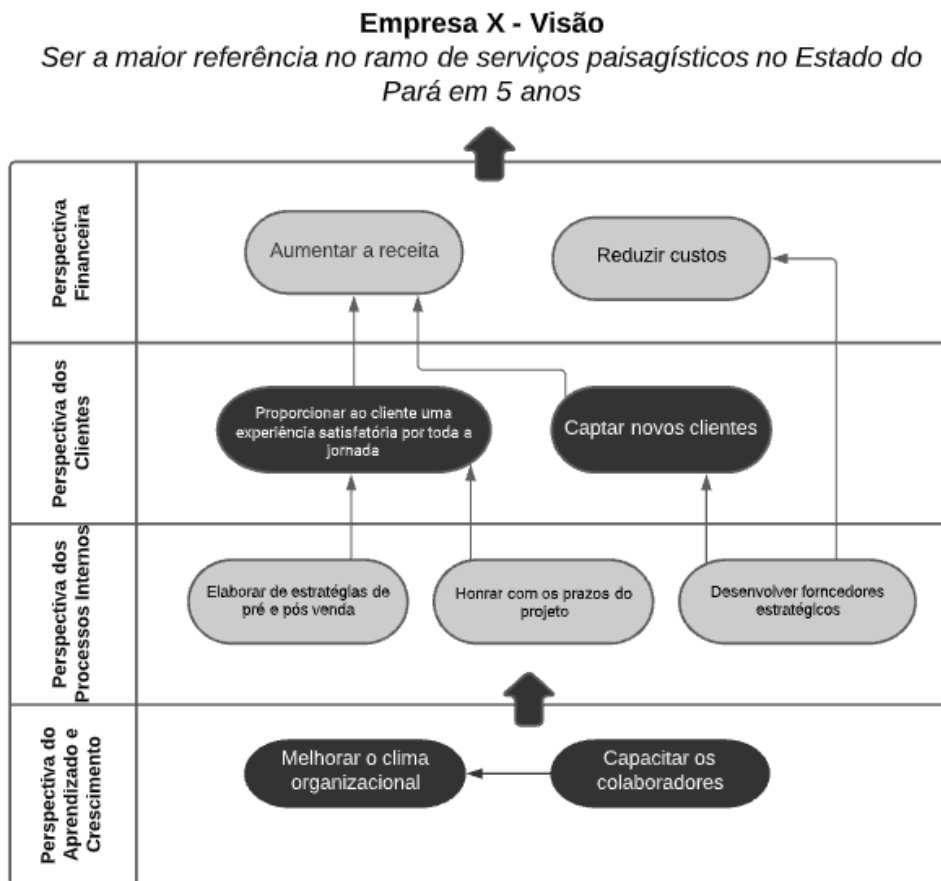
## 4.9 BALANCED SCORECARD

Tendo em vista que o principal objetivo da metodologia BSC é visualizar melhor os processos da organização, foram exploradas as quatro perspectivas incluídas na metodologia, e diagnosticado com base nas necessidades da empresa. Também se foca em identificar quais medidas devem ser tomadas para que o objetivo central seja alcançado.

### 4.9.1 Mapa Estratégico

Com isso, o mapa estratégico foi desenvolvido considerando as quatro perspectivas do planejamento estratégico:

Figura 5: Mapa Estratégico



Fonte: Autores (2021)

Na perspectiva do aprendizado e crescimento, foram abordados objetivos estratégicos de capacitar os colaboradores e melhorar o clima organizacional da empresa, uma vez que as ações desenvolvidas para esses objetivos auxiliam na perspectiva de processos internos, considerando que ao possuir uma equipe bem preparada trabalhando em um ambiente saudável e motivador, é possível honrar com os prazos acordados da entrega do projeto, seja na fase de elaboração ou execução, além de ser possível desenvolver fornecedores estratégicos para empresa de maneira eficaz, com foco na otimização do processo de compra e na garantia do fornecimento de suprimentos em tempo hábil para a execução dos projetos. Através desses fatores, é possível proporcionar aos clientes atuais uma experiência satisfatória ao decorrer da sua jornada, fazendo com que a empresa X ganhe espaço no mercado, credibilidade e confiança para captar novos clientes, o que agrega valor na perspectiva financeira, contribuindo para o aumento da receita e a redução de custos, provenientes da diminuição de retrabalho e aquisição de insumos com fornecedores mais competitivos.

Pode analisar que todos os objetivos estratégicos convergem para o aumento da receita e redução de custos, com o objetivo de aumentar lucro, consequentemente, aumentar a disponibilidade financeira da empresa para investimos em novos pontos de venda, tecnologia e demais ações que contribuam para a sua visão de ser a maior referência no ramo de serviços paisagísticos no Estado do Pará em 5 anos.

#### 4.9.2 Perspectiva Financeira

Levando em consideração que a saúde financeira da empresa X esteve muito instável, por conta da diminuição do faturamento, visto que houve o enfraquecimento das vendas no cenário da pandemia (fator econômico e político da análise PESTEL), foi estruturado a seguinte estratégia partindo da perspectiva financeira:

Tabela 4 - Estruturação da perspectiva financeira.

<b>Perspectiva financeira</b>				
<b>Mapa da estratégia</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Metas</b>
Aumentar a receita.	Aumentar a disponibilidade financeira para novos investimentos.	Receita Bruta (DRE).	$(\text{Rec } 2022 / \text{Rec } 2021) - 1 \times 100\%$ .	Aumentar o ticket médio em 30% até dezembro de 2022.
<b>Mapa da estratégia</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Metas</b>
Reduzir despesas operacionais.	Aumentar o lucro da empresa.	Lucro líquido em %.	$(\text{Lucro } 2022 / \text{Lucro } 2021) - 1 \times 100\%$ .	Aumentar o lucro em 20% até dezembro de 2022.

Fonte: Autores (2021).

É perceptível a importância das medidas dessa perspectiva para uma condição financeira mais saudável, uma vez que nela são abordadas ações que possuem como objetivo consequencial em comum aumentar a disponibilidade monetária da empresa a médio e longo prazo. Conclui-se que o aumento do ticket médio favorece a empresa em aumentar a receita, uma vez que é considerando a relação do faturamento pelo número de pedidos, fator esse que se trabalhando paralelamente com as reduções de despesas operacionais, apresentam ganhos que agregam no lucro total da empresa. Por isso, se faz necessário analisar verticalmente, ao final de 2022, o lucro líquido e a receita bruta, em relação aos números obtidos no ano de 2021, para saber se a meta de aumentar o lucro em 20% e o aumento do ticket médio em 30% foram os suficientes para fazer com que a empresa obtenha resultados satisfatórios.

#### 4.9.3 Perspectiva dos Clientes

Através de uma pesquisa realizada com os clientes ativos da empresa, conclui-se que em um universo de 10 clientes, sendo eles divididos em pessoas físicas com a maior recorrência no histórico da empresa, e pessoas jurídicas que possuem projetos em andamento, 90% dos entrevistados consideram-se plenamente satisfeitos com os serviços entregues. Porém, foi possível identificar alguns pontos que necessitam ser analisados, trabalhados e melhorados, como o cumprimento com o prazo e entrega do projeto, uma vez que, em alguns momentos, os projetos ultrapassam de cinco a quinze dias da data de entrega prevista.

Para esse propósito, o fundamento para o início do plano de ação para melhoria dessa perspectiva é estruturado da seguinte forma:

Tabela 5 - Estruturação da perspectiva dos clientes.

<b>Perspectiva dos Clientes</b>					
<b>Mapa da estratégia</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Metas</b>	<b>Ações</b>
Proporcionar ao cliente uma experiência satisfatória por toda a jornada.	Fidelizar os clientes.	Net Promoter Score (NPS).	Formulário (NPS).	Alcançar 80% de satisfação na pesquisa de satisfação e NPS até dezembro de 2022.	Implementar política de Cashback; Personalizar canais de atendimento; Implementação de programas de fidelidade com benefícios.
<b>Mapa da estratégia</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Metas</b>	<b>Ações</b>
Captar novos clientes.	Expandir a marca da empresa.	Taxa de aquisição de clientes.	$(\text{Novos clientes no período} / \text{Total de clientes no período}) \times 100\%$ .	Fechar a taxa de aquisição de clientes em 45% até dezembro de 2022.	Iniciar campanha promocionais; Utilizar a internet como canal de venda.

Fonte: Autores (2021).

No entanto, é válido ressaltar que se torna imprescindível que sejam implementadas políticas de *cashback* para fidelizar o cliente junto à marca, remodelar os canais de atendimento



ao cliente, oferecendo uma experiência personalizada e implementar programas de fidelidade fazer com que o cliente ganhe benefícios ao consumir.

As ações definidas trabalham em conjunto para agregar valor e fazer com o cliente se sinta satisfeito em fazer parte do processo, satisfação que é medida por meio de pesquisas de NPS (*Net Promoter Score*), que possuem como objetivo de calcular a satisfação do usuário e saber se este recomendaria os produtos/serviços a outras pessoas.

Em relação à captação de novos clientes, se faz necessário iniciar campanhas promocionais para atrair novos públicos, além de utilizar a internet como uma ferramenta de venda, aumentando os meios de comunicação. Contudo, para controle do projeto, é preciso mensurar a taxa de aquisição de clientes por meio relação da quantidade de novos clientes e a quantidade total de clientes naquele período.

#### 4.9.4 Perspectiva dos Processos Internos

A análise da seguinte perspectiva direcionou as ações para fazer com que a organização consiga entregar os projetos dentro do prazo e desenvolver fornecedores estratégicos. A presente perspectiva é trabalhada de forma quantitativa, na qual os indicadores são medidos através das medições realizadas nos setores da empresa, que foram analisados e definidos os objetivos, sensíveis pelos colaboradores.

Tabela 6 - Estruturação da perspectiva dos processos internos.

<b>Perspectiva dos Processos Internos</b>					
<b>Mapa da estratégia</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Metas</b>	<b>Ações</b>
Honrar com os prazos do projeto.	Ganhar confiança e credibilidade com os clientes.	Nº de projetos entregues dentro do prazo.	(Projetos entregues dentro do prazo / Projetos entregues) - 1 x 100%.	Entregar 100% dos projetos dentro do prazo até dezembro de 2022.	Implementar software de gestão de projetos; Gerenciar o estoque da empresa.
<b>Mapa da estratégia</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Metas</b>	<b>Ações</b>
Desenvolver fornecedores estratégicos.	Diminuir custos de insumos diretos.	Quantidade de fornecedores exclusivos.	Nº parcerias firmadas / Nº tentativas de parcerias) - 1 x 100%.	Em 2022, alcançar a quantidade de 5 fornecedores exclusivos dos principais insumos.	Fechar contratos com fornecedores de insumos diretos.

Mapa da estratégia	Objetivo	Indicador	Fórmula	Metas	Ações
Elaborar de estratégias de pré e pós-venda.	Conhecer os interesses e gerar dados e informações do cliente ao longo da jornada.	Quantidade de informações cadastradas na base de dados.	Ficha de clientes.	Mapear ficha de todos os clientes até março de 2022, para que se possa aplicar estratégias voltadas para necessidade do cliente encontrada.	Construir um funil de vendas.

Fonte: Autores (2021).

Hodiernamente, a dificuldade de cumprir com os prazos acordados na elaboração e execução e um problema real da empresa X; problema esse que possui como caixa raiz dois fatores; a desorganização interna entre os colaboradores e quem de fato é responsável pelas atividades, prejudicando drasticamente o andamento das operações internas e externas da empresa, gerando a dispersão de informações, desorganização e descentralização de responsabilidades. O segundo fator se refere à grande falta de materiais para a execução do projeto, causado pela má gestão do estoque. Por esse motivo, a implementação de um software de gestão de projetos auxiliaria a empresa a registrar, formalizar, compartilhar as informações de uma maneira mais clara e controlar o fluxo do projeto, aliado ao gerenciamento pleno do estoque da empresa, auxiliariam a empresa X na meta de entregar 100% dos projetos dentro do prazo; que para a medição e acompanhamento da meta, a empresa calcularia a relação do número de projetos entregue dentro do prazo pelo número de projetos entregues.

Em relação ao desenvolvimento de fornecedores estratégicos, é interessante que a empresa feche contrato com fornecedores de insumos diretos a fim de reduzir os custos com compras urgentes, garantir a aquisição com preços menores e assegurar o fornecimento dentro do prazo desejado. Para isso, a empresa X precisa acompanhar o andamento da meta de fechar cinco contratos de fornecimento de insumos diretos até 2022, calculando a relação entre o número de parcerias firmadas pela a quantidade de tentativas de parcerias.

Outro fator que deve ser levado em consideração é a necessidade de elaborar estratégias de pré e pós venda, a fim de conhecer os interesses dos clientes e gerar dados e informações sobre o mesmo durante ao decorrer da jornada. Com isso, é imprescindível que empresa X construa um funil de vendas com o objetivo de é orientar a jornada de compra do cliente e aproveitar as oportunidades levantadas durante a jornada.

#### 4.9.5 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

Uma pesquisa de satisfação de colaboradores feita por meio de uma plataforma online apontou que 60% dos colaboradores se encontram consideravelmente satisfeitos com o clima organizacional, instalações da empresa, perspectiva de crescimento e a valorização na empresa.

De qualquer forma, a reflexão, a análise e estudo sobre a perspectiva do aprendizado, crescimento e valorização do recurso humano da empresa, foi estruturada da seguinte forma:

Tabela 7 - Estruturação da perspectiva do aprendizado e crescimento.

<b>Perspectiva do Aprendizado e Crescimento</b>					
<b>Mapa da estratégia</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Metas</b>	<b>Ações</b>
Capacitar os colaboradores.	Alcançar a excelência operacional	Índice de profissionais capacitados.	$\left( \frac{\text{N}^\circ \text{ de treinamentos finalizados}}{\text{Total de treinamentos}} \right) \times 100\%$	Realizar 100% dos treinamentos até 2022.	Mapear quantidade de treinamentos para capacitação; Desenvolver workshop para treinamento interno.
<b>Mapa da estratégia</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Metas</b>	<b>Ações</b>
Melhorar o clima organizacional	Melhorar engajamento interno.	Índice de insatisfação interna.	Pesquisa de clima.	Alcançar 85% de satisfação.	Implementação da política de participação nos lucros (PPRL); Estabelecer uma política de feedback.

Fonte: Autores (2021).

Mapear quantidade de treinamentos para capacitação dos colaboradores e desenvolver workshop para treinamento interno são ações que visam o aumento do conhecimento técnico dos colaboradores, de forma com que os mesmos sejam incentivados a buscar por novos conhecimentos continuamente. Em paralelo, a implementação da política de participação nos

lucros (PPRL) vem o objetivo de fazer com os colaboradores trabalhem em pros de alcançar as metas estratégicas a da empresa e aumentar o engajamento da equipe. Engajamento esse que será incrementado por meio da implementação de políticas de feedback, fazendo com que as pessoas se avaliem seus próprios comportamentos e competências, tal como de seus pares.

Conclui-se que para alcançar um alto nível de satisfação interna é imprescindível que haja a manutenção e o aumento constante do clima organizacional atual da empresa, em paralelo aos investimentos para o aumento da capacitação e qualificação dos colaboradores. No presente contexto, é evidente que é indeclinável que sejam tomadas as medidas consideradas necessárias na tabela 7.

O índice de satisfação interno ocorreu por meio de questionários que abordaram temas gerais, como a satisfação do colaborador com:

- Clima organizacional;
- Infraestrutura do local de trabalho;
- Relacionamento com os superiores;
- Valorização interna.

#### 4.10. Plano de Ação

Com isso, levando em consideração os objetivos definidos no mapa estratégico, foi elaborado um plano de ação com o a finalidade de registrar e informar os responsáveis pelas ações que auxiliaram a empresa a alcançar seus objetivos. Por isso, é nomeado um setor responsável, com o objetivo de acompanhamento do indicador e andamento da meta elaborada.

Além disso, no plano abaixo é possível visualizar a coluna “Por que?”, que auxilia aos colaboradores a entender o porquê das ações realizadas e sua importância para a companhia, pé através disso que é possível alinhar as pessoas da empresa às suas metas.

Tabela 8 – Plano de ação.

PLANO DE AÇÃO							
O QUE?	POR QUE?	ONDE?	DATA DE INÍCIO	DATA DE CONCLUSÃO	QUEM?	COMO?	QUANTO CUSTA?
Personalizar canais de atendimento	Para fazer com que o cliente se sinta único e especial	Internet	10/01/2022	22/12/2022	Setor de comunicação	Por meio de inteligência artificial, cruzando os dados, informações, reclamações e pedidos do cliente	R\$0,00
Implementação de programas de fidelidade com benefícios	Para incentivar o cliente a consumir com frequência	Empresa	10/01/2022	22/12/2022	Gerente administrativo	Oferecendo um serviço de manutenção grátis após a contratação de 10 serviços de manutenção.	R\$0,00
Utilizar a internet como canal de venda	Pois é preciso criar meios alternativos para elaboração de orçamentos de projetos e consulta de preços de outros serviços/produtos	Internet	10/01/2022	22/12/2022	Setor comercial	Realizando orçamentos online por meio de reuniões virtuais ou mensagens de texto	R\$0,00
Implementar política de Cashback	Para fidelizar o cliente a marca	Empresa	20/12/2021	26/12/2022	Setor comercial	Ofertando aos clientes cashback de 20% para adquirir serviços na loja acima de R\$400,00	R\$0,00
Iniciar campanha promocional para atrair novos clientes	Porque é necessário aumentar a carteira de clientes	Escritório	14/01/2022	14/03/2022	Equipe de marketing	Por meio de sorteios nas redes sociais e ofertando cupom de descontos	R\$700,00 por mês
Implementar software de gestão de projetos	Para que não haja atraso na entrega dos serviços e melhorar o fluxo de informações entre a equipe	Escritório	10/01/2022	20/12/2022	Empresa de consultoria terceirizada	Implementação do software ASANA para controle, registro e formalização de tarefas e informações.	R\$0,00
Gerenciar o estoque da empresa	Pois é necessário controlar as saídas de materiais da empresa e definir estoque mínimos para programar a solicitação de compra com antecedência	Almoxarifado	10/01/2022	20/12/2022	Setor de compras	Projetando o estoque analisando o histórico de vendas e compras da empresa	R\$0,00
Fechar e gerenciar contratos com fornecedores de insumos diretos	Pois é preciso negociar contratos buscando a proteção da volatilidade dos preços e garantir o fornecimento	Escritório	15/01/2022	20/12/2022	Setor de compras	Negociar propostas de fornecimento com preços fixados e transportes por conta da contratada. Foco: Fornecedor A (plantas), fornecedor B (vasos) e fornecedor C (terra)	R\$0,00
Construir um funil de vendas	Porque há necessidade de acompanhar o cliente a partir do momento em que ele demonstra interesse em uma solução vendida pela empresa X até o fechamento do negócio	Escritório	15/01/2022	12/12/2022	Setor comercial	Seguindo as 3 etapas do funil de vendas, topo, meio e fundo do funil, e com isso determinar o nível de maturidade do cliente em relação à decisão de compra	R\$0,00
Mapear quantidade proposta de treinamentos para capacitação	Porque é necessário quantificar o n° de profissionais capacitados	Escritório	15/01/2022	15/06/2022	Gerente administrativo	Calculando a quantidade de treinamentos passados para os colaboradores pela quantidade de treinamentos finalizados pelos mesmos com o objetivo de manter um padrão de produtividade	R\$800,00 por mês
Desenvolver workshop para treinamento interno	Para aumentar o conhecimento técnico dos colaboradores sobre as suas principais atividades	Escritório	15/01/2022	20/12/2022	Empresa de consultoria terceirizada	Investindo em cursos de capacitação por área. Exemplo: Curso de poda para os colaboradores que realizam serviços de manutenção.	R\$0,00
Implementação da política de participação nos lucros (PPRL)	Para motivar os colaboradores a alcançar as metas estratégicas	Escritório	15/01/2022	20/12/2022	Empresa de consultoria terceirizada	Definindo metas por área/gerência e posteriormente definir metas individuais.	R\$0,00

Fonte: Autores (2021)

A respeito das ações propostas acima, explica-se que a ação de “Personalizar canais de atendimento” tem como objetivo fazer com que o cliente se sinta único ao comprar aquele produto, deverá acontecer na internet entre o período de 10 de janeiro de 2022 até 22 de dezembro de 2022 o responsável será o setor de comunicação, através da utilização de

inteligência artificial, levantando informações, dados, reclamações e os pedidos feitos pelo cliente. Em relação aos custos, não foi considerado nenhum valor pois se trata de uma tarefa que será desempenhada por colaboradores da organização.

A segunda ação proposta se trata da implementação do programa de fidelidade com benefícios com o intuito de incentivar o cliente a consumir com mais frequência, o mesmo deve ser conversado, desenvolvido e aplicado na empresa como um todo no período de 10 de janeiro de 2022 a 22 de dezembro de 2022. Vale lembrar que o gerente administrativo é o responsável por coordenar a ação por meio da oferta de um serviço de manutenção grátis após a contratação de 10 serviços de manutenção, o valor calculado foi também desconsiderado pois será exercido pela equipe de colaboradores que já fazem parte da empresa.

No que se diz a respeito da terceira ação, foi apresentada a utilização da internet como canal de venda, visto que é preciso aumentar os meios disponíveis para apresentação de orçamentos e consultas de preços de serviços e produtos, o setor comercial da empresa deverá realizar a apresentação de orçamentos por intermédio de reuniões online e ajustes; caso necessário, poderão ser conversados via mensagens de texto dentro do período de 10 de janeiro de 2022 até 22 de dezembro de 2022. Isto será considerado sem custo, já que será desempenhado pelos colaboradores já contratados da empresa.

A quarta ação concerne à implementação da política de *cashback* visando fidelizar os clientes à organização, que deverá acontecer na empresa toda durante 20 a 26 de dezembro de 2021 comandada pelo setor comercial e por meio da oferta de 20% de *cashback* aos clientes que consumirem mais R\$400,00.

Quanto a quinta ação, foi proposta a umas campanhas promocionais para atrair mais consumidores e aumentar a carteira de clientes em que terá duração de 2 meses (janeiro-março). A proposição deverá ser aplicada nas redes sociais, sendo a equipe de marketing responsável pelas publicações e interação nas redes, seja por meio de sorteios ou cupons de desconto. Foi considerado um gasto de R\$700,00 mensais, já que é um serviço terceirizado.

Diante disso, a sexta ação se refere à implementação de um software de gestão de projetos por ser imprescindível que os serviços sejam entregues no prazo, e a otimização do fluxo de informações entre a equipe. A atividade deverá ser aplicada no escritório entre os dias 10 de janeiro e 20 de dezembro de 2022 através da empresa consultoria contratada para implementação do software ASANA com o intuito de controlar, registrar e formalizar as tarefas e informações.

A sétima ação diz sobre o gerenciamento do estoque, pois é necessário controlar as saídas de materiais e definir estoque mínimo para programação e solicitação de compras com

antecedência. O controle será feito no almoxarifado; o período proposto foi de 10 de janeiro de 2022 até 20 de dezembro de 2022, o intuito do período sugerido é para que esta seja uma ação contínua na organização, o responsável é o setor de compras controlando o estoque e analisando o histórico de vendas e compras da organização. Esta se trata de uma ação que não terá custo por ser um colaborador contratado que executará.

Sobre a oitava ação, indicou-se ao setor de compras fechar e gerenciar contratos com fornecedores de insumos diretos visto, que é preciso negociar contratos buscando a proteção da volatilidade dos preços e garantir o fornecimento. Em relação ao tempo disponibilizado para essa ação, foi determinado entre de 15 de janeiro até 20 de dezembro de 2022. Não foi considerada custo algum, sendo que já está incluso no salário pago aos colaboradores.

A nona ação se trata da criação de um funil de vendas; é com o objetivo de acompanhar o cliente desde o primeiro momento em que demonstra interesse em algum produto ou serviço ofertado pela empresa X até o fechamento da compra. A ação será desenvolvida pelo gerente administrativo no escritório durante entre o período de 15 de janeiro até 15 de dezembro de 2022, seguindo as 3 etapas do funil de vendas, topo, meio e fundo; a partir disso, determinar o nível de maturidade do cliente em relação à decisão de compra.

Na décima ação foi sugerido mapear a quantidade proposta de treinamentos para capacitação dos colaboradores, dado que é de extrema importância para empresa quantificar o número de profissionais capacitados para desenvolver todas as atividades com excelência. Definiu-se o período entre 15 de janeiro até 15 de junho 2022, em que o gerente administrativo irá calcular a quantidade de treinamentos disponibilizados para os colaboradores pela quantidade de treinamento finalizados com o objetivo de manter um padrão de produtividade. Como se trata de uma ação que está fora dos serviços prestados pelo gerente administrativo, foi fechado um valor de R\$800,00 para execução.

A respeito da décima primeira ação, propõe-se o desenvolvimento de workshops para treinamento interno pois é um método de aumentar o conhecimento técnico dos colaboradores sobre suas principais atividades, investindo em cursos de capacitação por área, como por exemplo, um curso de poda para os jardineiros e cursos de software de arquitetura para a equipe de arquitetos. A atividade será aprofundada no escritório e aplicada pela empresa de consultoria terceirizada entre os dias 15 de janeiro a 20 de dezembro de 2022 com o intuito de ser uma ação contínua dentro da organização.

Por fim, a décima segunda ação proposta refere-se à implementação da política de participação nos lucros (PPRL) para motivar os colaboradores a alcançarem as metas estratégicas que serão desenvolvidas de acordo com a demanda. A ação será aplicada pela

empresa de consultoria terceirizada, no escritório durante todo o ano de 2022 em que serão definidas as metas por setor e, posteriormente, metas individuais.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com os estudos e as compreensões advindas durante a execução deste trabalho, destaca-se a importância de um planejamento estratégico como ferramenta de análise capaz de abranger cenários não somente financeiros, mas também a perspectiva do cliente, processos internos, aprendizado e crescimento. Garante-se as tomadas de decisões gerenciais com um alto grau de confiabilidade, de modo que os processos sejam aplicados e desenvolvidos por meio de métodos eficientes.

Para isso, torna-se necessária a execução adequada das ferramentas e dos métodos gerenciais frente às necessidades da empresa, levando em consideração as particularidades que afetam seu faturamento mensal.

Com isso, é possível considerar que o objetivo principal de propor um planejamento estratégico para a empresa, a partir de uma perspectiva financeira, foi concluído com êxito. Como consequência, as análises do contexto da empresa com meio das ferramentas de planejamento estratégico (PESTEL, 5 Forças de Porter, análise SWOT e matriz BCG) foram realizadas com sucesso, graças à colaboração da empresa em repassar as informações necessárias. Devido a isso, o estudo agregou na análise os pontos fortes e fracos do negócio, na comunicação e engajar colaboradores de diferentes setores, entender o negócio da empresa do ponto de vista macro e micro, focando em processos, pessoas e informação.

Por fim, o presente trabalho reforçou a ideia de que planejar-se de forma estratégica é um processo visto de maneira vital para todo tipo de empresa, seja ela de pequeno, médio ou grande porte, já que o mercado tende a ser cada vez mais competitivo. Por esse motivo, o estudo apresentado possui grande relevância na contribuição para a solução do problema que, nos dias atuais, dificultam a saúde financeira de grande parte das empresas, o que traz um exemplo de aplicação prática do planejamento estratégico, com o levantamento de problemas, a definição de indicadores e alinhamento de metas.

Além disso, deve-se sempre se destacar no mercado tanto com os serviços de projetos e execuções quanto com os serviços de manutenção e produção. Junto a isso, a necessidade constante do feedback do cliente com o intuito de estreitar cada vez mais o relacionamento deste com a empresa na busca de satisfazer todas as suas necessidades e, por fim, agregar uma gama de personalização de serviços executados de acordo com a necessidade do cliente.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Martino. Irnard Ribeiro de. **Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas**. Tese (Doutorado). São Paulo, FEA-USP, 1994.

BRODBECK, Ângela Freitag; GALLINA, Daniel Brandelli. **Um Modelo Aplicado de Gerenciamento de Processos de Negócio Alinhado aos Objetivos Estratégicos do Balanced Scorecard de uma Indústria Eletroeletrônica**. Florianópolis, 2007. Dissertação. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/tc%20enadi100.pdf>. Acesso em: 18 mar. 2021.

CAMARGO, Renata Freitas De. **O que é Análise Pest e como elaborar uma Matriz Pestel? Contamos tudo aqui!**. Treazy, 2017. Disponível em: <https://bitly.com/H8ZWvg>. Acesso em: 30 mar. 2021.

CAVALCANTI, Francisco Antonio. **Planejamento Estratégico participativo: concepção, implementação e controle de estratégias**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2008. Científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2a Ed. Rio Grande do Sul.

COELHO, Marcos Antonio Serpa. **Administração Financeira e Orçamentária**. Disponível em: <https://bitly.com/ygKrUk>. Acesso em: 13 de agosto de 2021.

COMO FICARÁ o Mercado de Paisagismo Após Pandemia. [S. l.], 25 jun. 2020. Disponível em: <https://bitly.com/Pox0Yb>. Acesso em: 9 fev. 2021.

DRUCKER, Peter F. **The Practice of Management (1954)**, Nova Iorque, Harper and Row. Traduzido em português: **Prática de Administração de Empresas**, 2 volumes. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1962.

FERNANDES, A. **Scorecard Dinâmico: Em direção à integração da Dinâmica de Sistemas com o Balanced Scorecard**. Tese de Doutorado. Rio de Janeiro, UFRJ/COPPE, 2003.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5a Ed. São Paulo: Atlas S.A., 2010.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios da administração financeira**. São Paulo: Habra, 1997.

Gupta Abhishek. “Environmental and pest analysis: An approach to external business environment”, Merit Research Journal of Art, Social Sciences and Humanities, 2013. Vol. 1, Nº 2, pp 13-17.

HOOLEY, G. *et al.* **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

Jefferson. **As 7 fases de um planejamento estratégico financeiro**. Global Financeiro. Disponível em: <https://bitly.com/GkltN7>. Acesso em: 23 mar. 2021.

KAPLAN, Robert.; NORTON, David. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **A estratégia em Ação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **Mapas Estratégicos: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. 14a Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

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

MELO, Aline. Quarentena faz com que procura por casas de campo aumente em até 52%. *In: Quarentena faz com que procura por casas de campo aumente em até 52%*. [S. l.], 29 maio 2020. Disponível em: <https://bitly.com/wIvxcC>. Acesso em: 24 mar. 2021.

OLIVEIRA, C. E.; CATANEO, A. A contribuição dos componentes de mensuração quantitativa no planejamento empresarial. *In: XVI SIMPEP - Simpósio de Engenharia de Produção, 2009, Bauru - SP. XVI SIMPEP - Simpósio de Engenharia de Produção - UNESP, 2009*.

OLIVEIRA, J.; TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. Planejamento estratégico e operacional na pequena empresa: impactos da formalização no desempenho e diferenças setoriais. **Revista Gestão Organizacional**, [São Paulo], v. 3, n. 1, jan/jun. 2010. file:///Users/user/Downloads/654-Texto%20do%20Artigo-2130-1-10-20101216.pdf. Data de acesso em: 28 ago. 2021

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

PEREIRA, M. F. **Planejamento Estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. 23 ed., Rio de Janeiro: Campus, 2003.

PORTER, Michael E., **Estratégia Competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS; Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <https://bityli.com/4V0Qkz>. Acesso em: 22 ago. 2021.

ROSS, Stephen A.; WERTERFIELD, Randolph W.; JORDAM, Bradford D. **Princípios de administração financeira**. Tradução Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 2002.

SEBRAE. **Estudo de mercado**. Disponível em: <https://bityli.com/iaLaWQ>. Acesso em: 31/ mar. 2021 Sul: Universidade Feevale, 2013.

SILVA, Andréia Aparecida Da *et al.* A Utilização da Matriz Swot como Ferramenta Estratégica – um Estudo de Caso em uma Escola de Idioma de São Paulo. *In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA*, São Paulo. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/26714255.pdf>. Acesso em: 31 mar. 2021.

SOUZA, M. C.A. **Pequenas e médias empresas na reestruturação industrial**. Brasília: SEBRAE, 1995.

SOUZA, M. C.A., BACIC, M.J. A importância do planejamento estratégico para redução do desperdício potencial. *In SEMINÁRIO — GERENCIAMENTO VERSUS DESPERDÍCIO* **Anais [...]**. São Paulo: Instituto de Engenharia de São Paulo, novembro de 1995. p. 33-44.

SOUZA, Wendel; QUALHARINI, Eduardo. **O planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas**. III Workshop Gestão Integrada: Riscos e Desafios. Centro Universitário Senac. São Paulo. 25 e 26 de maio de 2007.

UNIASSELVI. **Planejamento Estratégico**. 2016. 210 p. Disponível em:  
<https://www.uniasselvi.com.br/extranet/layout/request/trilha/materiais/livro/livro.php?codigo=22984>. Acesso em: 23 mar. 2021