

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

Izadora Raquel

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COM FOCO EM ENDOMARKETING:
O caso Alvogeo Topografia Ltda.

Florianópolis

2016

Izadora Raquel

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COM FOCO EM ENDOMARKETING:
O caso Alvogeo Topografia Ltda.**

Trabalho de Curso apresentado à disciplina CAD 7304 como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina.

Área de concentração: Planejamento Estratégico e Marketing.

Orientador: Prof. Ph.D. Rudimar Antunes da Rocha.

Florianópolis

2016

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Raquel, Izadora
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COM FOCO EM ENDOMARKETING : O
caso Alvogeo Topografia Ltda. / Izadora Raquel ;
orientador, Rudimar Antunes da Rocha - Florianópolis, SC,
2016.
105 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio
Econômico. Graduação em Administração.

Inclui referências

1. Administração. 2. Planejamento Estratégico. 3.
Endomarketing. I. Rocha, Rudimar Antunes da . II.
Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em
Administração. III. Título.

Izadora Raquel

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COM FOCO EM ENDOMARKETING:
O caso Alvogeo Topografia Ltda.**

Este Trabalho de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua versão final pela Coordenadoria Trabalho de Curso do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 30 de Novembro de 2016 .

Prof. Martin de La Martinière Petroll, Dr.
Coordenador de Trabalho de Curso

Avaliadores:

Prof^a. Rudimar Antunes da Rocha, Ph.D.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof^a. Rosália Barbosa Lavarda, Dra.
Avaliadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Salezio Schmitz Junior, PPGA.
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que me deu forças para enfrentar todos os desafios ao longo desta jornada e esteve sempre ao meu lado abençoando meu caminho.

Em segundo lugar agradeço aos meus pais, Alvina e Antônio, pelo esforço em me proporcionar este sonho, pelo incentivo em buscar meus objetivos e pela confiança que depositaram em mim. Dedico este trabalho a eles, que são os responsáveis por todas as vitórias da minha vida.

Agradeço em especial minhas duas irmãs, Izabela e Rafaela, pela paciência comigo ao longo destes quatro anos e meio de faculdade. A convivência diária com elas durante períodos diferentes da graduação foram fundamentais para tornar esta caminhada mais leve. Cada uma contribuiu de forma significativa nesta conquista e sem o apoio e o carinho delas eu não teria conseguido.

Às minhas amigas e amigos que tive o prazer de conhecer durante a minha caminhada na UFSC e a quem quero levar para o resto da vida. Agradeço por dividirem comigo as angústias, os medos, as tristezas e os momentos de alegria, diversão e parceria.

Agradeço aos meus chefes, Santiago e Ricardo, que permitiram a realização deste estudo na Alvogeo Topografia Ltda, colaborando com todas as informações das quais eu necessitei, e por confiarem na minha capacidade e no meu trabalho.

Agradeço ao meu orientador Rudimar Antunes da Rocha que contribuiu de forma significativa para a execução deste estudo, transmitindo todo seu conhecimento e experiência profissional. Agradeço também por toda atenção dispendida ao meu trabalho e cordialidade que sempre me tratou durante nossos encontros.

Por fim, agradeço a todos que contribuíram de alguma forma para execução de mais esta etapa da minha vida e por aqueles que torcem pelo meu sucesso.

“Grandes visionários são importantes; grandes administradores são fundamentais.”

Tom Peters

RESUMO

O objetivo do estudo consistiu em desenvolver o planejamento estratégico, com foco em endomarketing, da Alvogeo Topografia Ltda. Esta empresa é uma prestadora de serviços no setor de topografia. Ela foi fundada em 2005 por três amigos e sua sede está localizada no Bairro Estreito – Florianópolis (SC). Durante o estudo, a autora participou de forma ativa com os gestores do desenvolvimento da proposta, pois ela é responsável pela administração de marketing da Alvogeo Topografia Ltda. A pesquisa foi feita no segundo semestre de 2016, a partir de entrevistas semiestruturadas, aplicação de questionários, coleta de dados secundários e observação participante. As múltiplas técnicas de coleta de dados permitiram verificar a rotina diária da empresa. Foi possível realizar a *Matriz Swot*, pesquisa de clima organizacional e o estabelecimento dos objetivos estratégicos de endomarketing para empresa. O resultado deste estudo culminou com definições de um plano estratégico de ação e de endomarketing para a Alvogeo Topografia Ltda, implementar nos cinco anos.

Palavras-chave: Endomarketing. Planejamento Estratégico. Alvogeo Topografia Ltda.

ABSTRACT

The aim of the study was to develop the strategic planning, with focus on the endomarketing, of Alvogeo Topografia Ltda. This company is a service provider in the topography sector. It was founded in 2005 by three friends and its headquarters is located in the Estreito neighborhood - Florianópolis (SC). During the study, the author participated in an active way with the managers the development of the proposal, because she is responsible for marketing management of Alvogeo Topografia Ltda. The research was done in the second half of 2016, based on semi-structured interviews, application of questionnaires, secondary data collection and participant observation. The multiple data collection technique allowed the daily routine of the company. It was possible to apply the Swot Matrix, organizational climate research and the establish the of strategic endomarketing objectives for the company. The result of this study culminated with definitions of a strategic plan of action and of endomarketing for Alvogeo Topografia Ltda, to be implemented in the next five years.

Keywords: Internal Marketing. Strategic Planning. Alvogeo Topografia Ltda.

SUMÁRIO EXECUTIVO

Este documento retrata o Planejamento Estratégico, com foco em Endomarketing, realizado para a Alvogeo Topografia Ltda. A empresa, fundada em 2005, é uma prestadora de serviços do ramo da construção civil que tem como principal objetivo desenvolver soluções diferenciadas nos serviços de topografia. O estudo iniciou com a análise do ambiente interno da empresa para identificar suas forças e suas fraquezas. Constatou-se que a padronização, serviço de qualidade e diferenciado, marca reconhecida, foco no cliente, experiência no mercado e portfólio extenso de clientes e obras, são as principais forças da organização. Entretanto, a estrutura física limitada, as falhas nos processos de comunicação, hiatos na gestão de marketing e na gestão de recursos humanos, a frágil situação financeira atual, a ausência de investimentos em treinamento e desenvolvimento, caracterizam-se como as principais fraquezas da Alvogeo Topografia Ltda. A análise dos ambientes externos, sintetizadas em ameaças e em oportunidades, verificou-se que as oportunidades estão centradas na capacidade tecnológica, sobre competitividade no preço e a amplitude de atendimento em regiões de Santa Catarina, e, as ameaças referem-se à crise econômica, a sazonalidade e a mão de obra qualificada.

Por sua vez, a pesquisa sobre o clima organizacional da Alvogeo foi feita para pontuar as ações necessárias de Endomarketing. Os resultados mostraram que há na empresa um clima organizacional favorável na maioria dos aspectos analisados de relacionamento humano, onde os critérios positivos que se destacaram foram: o ambiente de trabalho, a comunicação interna e a liderança e, os menos favoráveis: a cultura organizacional e a vida profissional/pessoal dos colaboradores.

Assim, com base nas análises dos ambientes internos e externos e dos resultados sobre o clima organizacional, foram formulados os objetivos e as ações estratégicas da Alvogeo Topografia Ltda, levando-se em consideração a missão e visão, desafios, metas e a integração com ambiente. Os objetivos estratégicos elaborados nos estudo consistem em aumentar o faturamento anual da empresa; aprimorar estratégias financeiras; melhorar as estratégias de marketing; buscar atender as expectativas dos clientes da melhor maneira possível; aprimorar processos internos e o gerenciamento das informações; aumentar a taxa de satisfação dos colaboradores; investir na qualificação do corpo técnico da empresa e motivar os colaboradores a atingirem maior desempenho ao executarem suas atividades. Para por em prática as ações estratégicas foi elaborado um plano de ação a partir da técnica 5W2H.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Forças Competitivas de Porter	21
Figura 2 - Grid Gerencial.....	36
Figura 3 - Organograma Alvogeo Topografia Ltda.....	44
Figura 4 - Fachada do escritório da empresa	45
Figura 5 - Escritório da empresa	46
Figura 6 - Carro e Equipamento da empresa	47
Figura 7 - Fluxograma de atividades	48
Figura 8 - Site da empresa	51
Figura 9 - Gráfico critério Vida Profissional.....	69
Figura 10 - Gráfico critério Liderança.....	70
Figura 11 - Gráfico critério Ambiente de Trabalho.....	72
Figura 12 - Gráfico critério Comunicação interna.....	73
Figura 13 - Gráfico critério Cultura Organizacional	74
Figura 14 - Gráfico média geral por critério.....	75

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Forma de coleta de dados para atingir os objetivos específicos.....	39
Quadro 2 - Balanço Patrimonial dados consolidados 2015	55
Quadro 3 - Principais características dos concorrentes	62
Quadro 4 - Matriz <i>SWOT</i>	66
Quadro 5 - Mapa estratégico da Alvogeo Topografia Ltda.....	79
Quadro 6 - Ações estratégicas a serem tomadas na Alvogeo Topografia Ltda.....	80
Quadro 7 - Plano de ação para a Alvogeo Topografia Ltda	81

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 OBJETIVOS.....	17
1.2 JUSTIFICATIVAS.....	17
1.3 ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO.....	19
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	20
2.1 ESTRATÉGIA	20
2.1.1 Administração Estratégica.....	23
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	25
2.2.1 Diagnóstico Estratégico.....	26
2.2.2 Análise Matriz <i>SWOT</i>.....	27
2.2.3 Formulação da Estratégia.....	29
2.2.4 Implementação, Acompanhamento e Controle	29
2.3 MARKETING	30
2.3.1 O Planejamento Estratégico e os Planos de Marketing	31
2.3.2 Endomarketing	33
2.3.3 Cultura Organizacional	35
3 METODOLOGIA.....	38
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	38
3.2 PROCEDIMENTO DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	39
3.3 LIMITAÇÃO DO ESTUDO	40
4 O CASO ALVOGEO TOPOGRARIA LTDA.....	41
4.1 A ALVOGEO TOPOGRAFIA LTDA.....	41
4.2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	42
4.2.1 Missão, visão e valores	42
4.2.2 Análise do ambiente interno	44
4.2.2.1 <i>Estrutura Organizacional</i>	44
4.2.2.2 <i>Processos internos</i>	48
4.2.2.3 <i>Marketing</i>	50
4.2.2.4 <i>Estratégias Mercadológicas</i>	52
4.2.2.5 <i>Recursos Humanos</i>	53
4.2.2.6 <i>Finanças</i>	54
4.2.3 Análise do ambiente externo.....	55
4.2.3.1 <i>Clientes</i>	55
4.2.3.2 <i>Fatores Críticos de Sucesso</i>	56

4.2.3.3 Concorrentes	57
4.2.3.4 Análise do Setor.....	63
4.2.3.5 Fornecedores.....	65
4.3 MATRIZ SWOT	66
4.3.1 Forças.....	66
4.3.2 Fraquezas	67
4.3.3 Oportunidades	67
4.3.4 Ameaças.....	68
4.4 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	68
4.5.1 Análises e Resultados	68
4.5.1.1 Vida profissional	69
4.5.1.2 Liderança.....	70
4.5.1.3 Ambiente de Trabalho	71
4.5.1.4 Comunicação Interna	72
4.5.1.5 Cultura Organizacional.....	73
4.5.1.6 Análise geral.....	74
5 PROPOSTAS DE AÇÕES À ALVOGEO TOPOGRARIA LTDA.....	77
5.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E AÇÕES ESTRATÉGICAS	77
5.2 IMPLEMENTAÇÃO	80
5.3 CONSIDERAÇÕES COMPLEMENTARES	84
REFERÊNCIAS	86
APÊNDICES.....	89

1 INTRODUÇÃO

A crescente competitividade para a conquista de um espaço no mercado impõe às empresas a busca constante por estratégias para melhorar a qualidade e agilidade no desenvolvimento de seus produtos e serviços. Na interpretação de Porter (1999, p.41), “a estratégia é vista como a construção de defesas contra as forças competitivas ou como a descoberta de posições no setor onde as forças são mais fracas”. Para lidar com as referidas forças a empresa precisa planejar. Por isso, “Estratégia é planejamento. É o sinônimo mais comum, ao lado de direção, guia, modo de ação futura, trajetória para ir de um ponto a outro etc.”. (PORTER et al., 2002, p.11). Assim, as estratégias direcionam o que a empresa deseja fazer para atingir seus objetivos.

Neste contexto, a ferramenta de planejamento estratégico possibilita às empresas um intenso conhecimento das variáveis que influenciam sua competitividade, bem como contribui com a construção de um plano de ação para atuar no mercado. Na visão de Oliveira (2010), o planejamento estratégico influencia diretamente na qualidade do processo decisório nas empresas. Por ser um processo que tem base no pensamento sobre o futuro, o planejamento estratégico é uma atividade complexa e exige uma análise minuciosa das forças e fraquezas do ambiente interno e externo da organização. A relevância da elaboração do planejamento estratégico está em melhorias nas práticas gerenciais e, principalmente, na tomada de decisão empresarial. Ele seleciona as estratégias que permitirão alcançar os objetivos almejados. Com um propósito bem definido, torna-se fácil conseguir aproveitar as oportunidades e se preparar para o futuro.

Oliveira (2009), por exemplo, ressalta que o planejamento visa a maximização dos resultados e minimizar as deficiências vivificadas pelas empresas. Dentro deste raciocínio, Kotler e Keller (2012) asseveram que o marketing deve ser um compromisso assumido por toda a empresa, a fim de impulsionar sua visão, missão e seu planejamento estratégico, sendo que seu sucesso ocorre quando todos os departamentos trabalham integrados para atingir as metas para o cliente, pois quem define o alcance das estratégias são as pessoas e que geram conhecimento às empresas. Nesse contexto, o endomarketing ou marketing interno apresenta-se como aliado do planejamento estratégico, tratando-se de uma estratégia de gerenciamento que desenvolve um quadro de pessoas conscientes de seu papel e importância na manutenção da organização, ou como adverte Kotler (2012, p.20), “consiste em contratar, treinar e motivar funcionários capazes que queiram atender bem os clientes”.

No entender de Medeiros (2007), a preocupação dos gestores deve ser a formação de um quadro de pessoas consciente das ações éticas da empresa e da transparência, adotando práticas que promovam o bem estar dos funcionários, sendo uma parte importante para a manutenção da organização. Assim, endomarketing objetiva estimular os colaboradores ao maior compromisso com a organização, tem a função de integração e comunicação de líderes e liderados. Com isso, o clima organizacional e a produtividade tendem a melhorar com ações de endomarketing.

Fundamentando-se neste contexto é que a relevância do planejamento estratégico focado no endomarketing pôde ser constatado na realidade da Alvogeo Topografia Ltda, prestadora de serviços do ramo da construção civil e que tem o propósito de desenvolver soluções diferenciadas nos serviços de Levantamento Topográfico, Locação e Acompanhamento de Obras, Projetos e Parcelamento do Solo, Informações Georreferenciadas e Demarcação de Terras.

A Alvogeo Topografia Ltda foi fundada por três sócios em 2005, em Florianópolis (SC) e, a motivação deu-se com a colação deles no Curso Técnico em Agrimensura. Naquele período, os sócios identificaram, no mercado de topografia, a necessidade de uma empresa comprometida com a qualidade dos serviços prestados na área. Ao completar sete anos de constituição a empresa passou por uma quebra de sociedade que culminou no seu gerenciamento atual sendo realizado por dois sócios.

Quanto ao seu porte, a Alvogeo Topografia Ltda é classificada como Microempresa, pois a sua receita anual bruta é menor que R\$2,4 milhões. De acordo com o Banco Nacional do Desenvolvimento – BNDS (2010) o porte das empresas, para todos os setores, é classificado com base na sua receita bruta anual.

Tendo em vista abordar o contexto empresarial da Alvogeo Topografia Ltda neste estudo, foi realizado um diagnóstico organizacional a partir de entrevistas semiestruturadas com os dois gestores sócios proprietários da empresa, e obtendo acesso a documentos administrativos, identificaram-se alguns aspectos a serem trabalhados para garantir a sobrevivência da organização no mercado. Apesar da Alvogeo Topografia Ltda ocupar uma posição satisfatória frente à concorrência, prestando serviços para empresas de grande referência no ramo da construção civil em Santa Catarina, há necessidade de planejar o seu crescimento e a sua expansão, alinhando todas as suas áreas. Desde 2013, o mercado da construção civil, na percepção dos gestores, sofreu uma queda que afetou fortemente as atividades da Alvogeo Topografia Ltda. O principal impacto foi no setor financeiro que contraiu dívidas bancárias por inadimplência. Esta situação iniciou no começo de 2014, gerou

problemas no fluxo de caixa e impediu a empresa de alavancar seu negócio e fazer maiores investimentos em tecnologias, inovação, marketing e no setor pessoal. A ausência de um planejamento estratégico eficaz dificultou a tomada de decisões assertivas com vistas à solução do problema.

Outro aspecto identificado como problemático na empresa é seu faturamento, pois mesmo tendo sido apontado como satisfatório pelos gestores, na maioria dos meses, os recebimentos dos clientes não são suficientes para cobrir os custos e despesas mensais, pois há um alto índice de inadimplências. Esta situação acarreta uma série de problemas financeiros. A empresa precisa de uma análise mais aprofundada e de estratégias de como reverter esta situação, seja na diminuição de custos, na revisão do preço aplicado pelos seus serviços ou na sua oferta para o mercado. Contrapondo o problema da inadimplência está a prospecção constante de novos clientes. A Alvogeo Topografia Ltda consegue permanecer operando em virtude da demanda contínua dos novos clientes, que mantêm as quatro equipes em atividade. Diante desta realidade da Alvogeo Topografia Ltda é que se observa a necessidade da empresa realizar uma análise das suas forças para conseguir atender com eficiência e qualidade todos os clientes e expandir ainda mais seu negócio.

Por ser uma empresa de pequeno porte há vários processos que não são totalmente estruturados, resultando em dificuldades presentes em todos os setores da empresa, principalmente, no setor pessoal. Para os gestores, seus os maiores desafios referem-se a falta de comprometimento das suas equipes de trabalho e a manutenção da motivação dos seus colaboradores. Como consequência surgem problemas como retrabalhos, ruídos de comunicação, desempenho inferior ao esperado e dificuldades no relacionamento com os clientes. Ainda com relação aos processos não estruturados está a falta de integração entre as duas áreas da empresa, denominadas campo e escritório, e o mal gerenciamento das informações que transitam entre elas, que decorre, como os gestores apontam, da comunicação interna deficiente. Isso fomenta problemas na qualidade dos serviços prestados.

Na visão dos gestores os problemas identificados podem ser minimizados buscando comprometimento da equipe e por isso a Alvogeo Topografia Ltda oferece alguns benefícios para os seus funcionários. No entanto, os gestores não identificam a satisfação da sua equipe.

Desta forma, buscando manter a sobrevivência no mercado em que atua e a valorização das pessoas através do estímulo e motivação para o trabalho, identificou-se a necessidade da realização de um Planejamento Estratégico na Empresa Alvogeo Topografia, com foco em endomarketing, para obter ou até elevar o comprometimento dos funcionários e conseguir desenvolver a satisfação deles enquanto membros da empresa. Os gestores

acreditam que a formação de um grupo de pessoas conscientes sobre suas práticas é fundamental para enfrentar os desafios atuais do cenário empresarial. Portanto, este trabalho tem como pergunta de pesquisa:

Como podem ser estabelecidos os parâmetros necessários para a implantação do planejamento estratégico com foco no Endomarketing na Alvogeo Topografia Ltda.?

1.1 OBJETIVOS

Para responder a pergunta de pesquisa, o objetivo geral deste trabalho consiste em estabelecer os parâmetros para a realização de um planejamento estratégico na Alvogeo Topografia Ltda, com foco em Endomarketing, e abrangência temporal para cinco anos¹.

Com o intuito de atingir o supracitado objetivo geral foram os seguintes objetivos específicos:

- a) Descrever a estrutura organizacional da empresa em seu ambiente interno, sua divisão e organização de mercado;
- b) Aplicar à realidade a Matriz *SWOT*;
- c) Estabelecer os atributos do clima organizacional da empresa;
- d) Estabelecer as ações de Endomarketing para a Alvogeo Topografia Ltda.

1.2 JUSTIFICATIVAS

O planejamento estratégico é uma estratégia de gestão que orienta a empresa a sobreviver no seu ambiente. Por essa razão, estudos comprovam que o Planejamento Estratégico é a técnica gerencial mais utilizada pelas organizações (PEREIRA, 2010). Na ótica de Kotler e Armstrong (2003), as empresas maduras muitas vezes argumentam que têm obtido bons resultados sem planejamento formal. Já, as pequenas empresas, em alguns casos, pensam que somente as grandes organizações precisam de planejamento formal, por isso autores alertam que o planejamento estratégico é o processo de desenvolver e manter um ajuste estratégico dos objetivos da organização e as oportunidades de marketing em um mercado em mudanças.

A ausência de planejamento estratégico, em especial para micro e pequenas empresas, pode ocasionar uma série de problemas como, por exemplo, a falta de competitividade, dificuldades financeiras, custos mais altos que o necessário, não possuir posicionamento claro

¹ Abrangência temporal definida pelos gestores como adequada para este trabalho.

no mercado, baixa margem de lucro, entre outros. Como consequência, por vezes, a falta de planejamento estratégico também pode influenciar na taxa de mortalidade das micro e pequenas empresas. Todos os dias novas empresas entram no mercado, porém, a taxa de mortalidade das empresas com até dois anos de atividade é de 24,4%, para aquelas nascidas a partir de 2007, de acordo com o relatório elaborado pelo SEBRAE (2013). Essa situação é ocasionada, principalmente, por falhas de gerenciamento e falta de planejamento. Revelando a importância de manter em atividade de Micro e Pequenas empresas, o SEBRAE (2014) traz um relatório, com dados do IBGE, onde essas empresas já são as principais geradoras de riquezas no varejo brasileiro (53,4% do PIB) e, no setor de Serviços, mais de um terço da produção nacional (36,3%) tem origem nos pequenos negócios. No período de 2009 a 2011, o valor agregado cresceu de R\$445 bilhões para R\$599 bilhões.

Desta forma, compreendendo a importância da sobrevivência das micro e pequenas empresas para a economia do país, que se definiu como escopo para o presente estudo a empresa Alvogeo Topografia Ltda que se enquadra no setor de serviços como pequena empresa. A delimitação do tema ocorre com a identificação da necessidade da Alvogeo Topografia Ltda superar as dificuldades da falta de planejamento e realizar seu planejamento estratégico, tendo como foco o endomarketing. O projeto tem a oportunidade de melhorar a definição de estratégias e políticas da empresa e tornar o seu cliente interno mais satisfeito. Sob esta perspectiva, o desenvolvimento do planejamento estratégico, com foco em endomarketing, irá possibilitar uma revisão e aplicação dos conhecimentos adquiridos ao longo do curso de administração por esta pesquisadora, estabelecendo uma relação com várias áreas, como recursos humanos, marketing, finanças e produção/operações.

Quanto à viabilidade do estudo, cabe destacar dois aspectos relevantes. O primeiro deles refere-se ao fato da empresa se apresentar interessada e totalmente flexível para a realização deste estudo. Tendo em vista a oportunidade de melhorias em toda sua estrutura e permitindo uma visão mais ampla do mercado, o estudo é uma oportunidade de contribuir fortemente para o crescimento da Alvogeo Topografia Ltda. O segundo está no fato da pesquisadora integrar o quadro de colaboradores da empresa, o que possibilitou acesso total aos dados e informações. Apesar da proximidade com a realidade estudada, os dados foram interpretados com o rigor metodológico que o presente trabalho científico requer.

1.3 ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO

O presente trabalho de Conclusão de Curso (TC) está dividido em cinco capítulos. No primeiro capítulo foi exposta a contextualização da problemática a ser estudada, bem como os objetivos que alicerçam o estudo e as justificativas. O segundo capítulo foi reservado para revisão da literatura, com intuito de fornecer ao estudo o aporte teórico necessário para sua compreensão. Nesta parte, abordaram-se os assuntos relacionados à estratégia, planejamento estratégico e marketing. Já o capítulo três traz a descrição dos aspectos metodológicos utilizados na realização do estudo. Por sua vez, o quarto capítulo apresenta o diagnóstico da situação atual da empresa e suas características, a partir da análise do ambiente interno e externo e da Matriz *Swot*. Por fim, o quinto capítulo aborda a formulação dos objetivos estratégicos, o plano de ação para implementação e as considerações complementares.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção foi reservada para explicar os conhecimentos necessários à compreensão do tema, bem como para o desenvolvimento deste trabalho.

2.1 ESTRATÉGIA

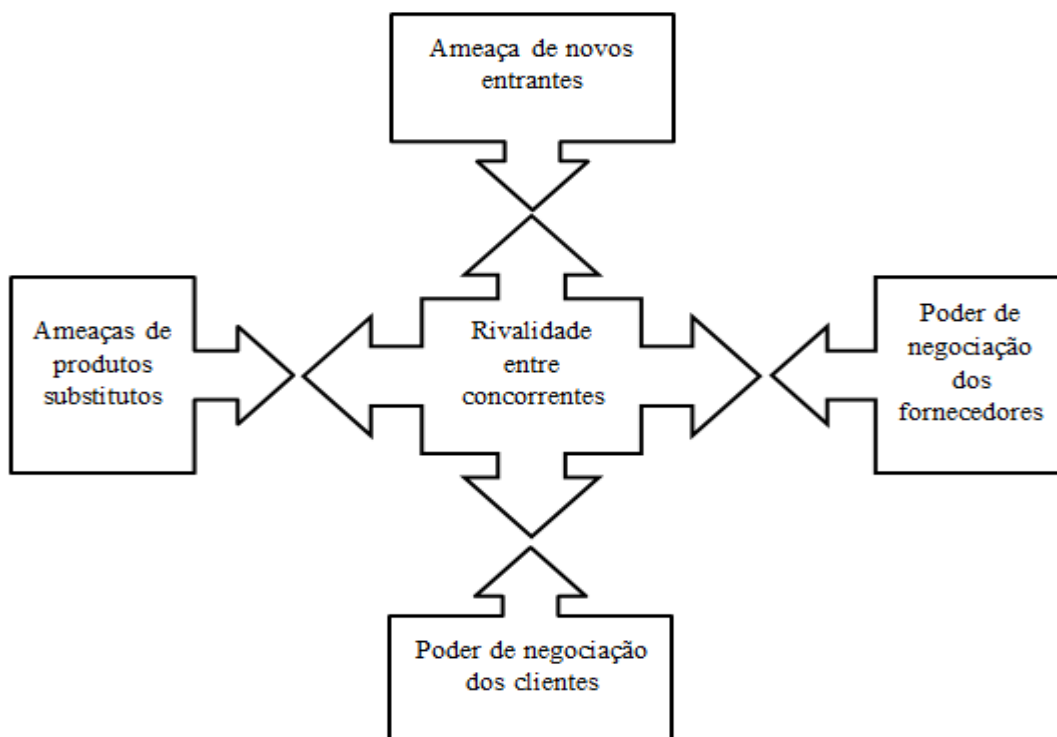
De acordo com Ansoff (1990), o conceito de estratégia transformou-se em uma palavra de extrema importância para os administradores, isso porque o interesse pela estratégia foi provocado pelo reconhecimento cada vez maior de que o ambiente externo da empresa foi se tornando mutável ao longo do tempo. Com foco na análise do ambiente externo, é possível recorrer à visão de Porter (1991) de que estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa a partir de um conjunto de atividades diferentes dos seus concorrentes, sendo o seu objetivo empresarial encontrar um caminho na qual a empresa seja capaz de melhor se defender contra as forças competitivas ou de influenciá-las a seu favor. Oliveira (2010) corrobora que estratégia é como um caminho ou ação formulada e adequada para alcançar, de maneira diferenciada e inovadora, as metas, os desafios e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente, onde estão os fatores não controláveis.

Na compreensão de Mintzeberg e Quinn (2001, p. 20), a estratégia é como um padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente, isto é,

Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes.

A estratégia define a organização, sendo o meio prático para as empresas se diferenciarem umas das outras, além de dar sentido às coisas e ajudar a entender as razões de determinadas ações (PORTER, 2002, p. 13). Porter (1992) cita que a essência da formulação estratégica consiste em enfrentar a competição. Ele apresenta cinco forças competitivas que moldam as estratégias e que são os fatores responsáveis pela competição em um setor, conforme a Figura 1.

Figura 1 - Forças Competitivas de Porter



Fonte: elaborado própria com base em Porter (1991)

A primeira força competitiva é a ameaça de novos entrantes. Para Porter (1991), os novos entrantes em um setor trazem novas capacidades, o desejo de ganhar participação no mercado e recursos substanciais. O que sustenta as barreiras de entrada são as economias de escala, diferenciação do produto, exigência de capital, desvantagens de custo, acesso a canais de distribuição e política governamental. As expectativas dos novos entrantes em relação aos concorrentes já existentes também podem influenciar a decisão da entrada no setor, tendo em vista que eles hesitarão se os concorrentes estabelecidos já tiverem expulsado os novos entrantes anteriores. Acrescenta, asseverando que a segunda força competitiva é o poder de negociação dos fornecedores. Através do aumento dos preços ou na diminuição da qualidade dos produtos, os fornecedores são aptos de exercer o poder de negociação sobre os participantes de um setor, assim como os clientes podem jogar os concorrentes uns contra os outros forçando a baixa dos preços e exigindo melhor qualidade dos produtos. Já, a terceira força competitiva está o poder de negociação dos clientes, O autor também ressalta que essa relação entre fornecedores e compradores deve ser encarada como questão estratégica crucial para a empresa, tendo em vista que a empresa é capaz de melhorar sua postura estratégica descobrindo se fornecedores ou compradores tem o menor poder de afetá-la.

Conforme Porter (1991), a quarta força competitiva diz respeito à ameaça de produtos e serviços substitutos. Eles podem limitar o potencial de um setor, sendo que a única maneira de não sofrer as consequências é trabalhar em melhorias na qualidade do produto e estabelecendo uma diferenciação. Além disso,

Os produtos substitutos que, do ponto de vista estratégico, exigem a maior atenção são aqueles que (a) estão sujeitos a tendências que melhoram sua opção excludente preço-desempenho em relação aos produtos do setor, ou (b) são produzidos por setores de alta rentabilidade. Os substitutos logo entram em cena se algum acontecimento aumenta a competição no setor e provoca uma redução no preço ou na melhoria no desempenho (PORTER, 1992, p. 38).

A quinta força competitiva, nas palavras de Porter (1991), está relacionada com as manobras pelo posicionamento entre os concorrentes que envolvem estratégias de competição de preços, introdução de produtos e combates publicitários. São diversos fatores que se relacionam com a rivalidade entre os concorrentes em busca do posicionamento no mercado. A saída para melhorar a situação são as mudanças estratégicas de como trabalhar na diferenciação dos produtos ou focalizar esforço de vendas nos segmentos de crescimento mais rápido.

De acordo com Vargas et al. (2013), as cinco forças competitivas podem ser utilizadas no mapeamento das potencialidades da empresa, sejam elas positivas ou não, e na verificação de seu comportamento como um todo no mercado. Além disso, as cinco forças permitem a identificação de oportunidades a serem vislumbradas pela empresa.

Para enfrentar as cinco forças competitivas, Porter (1989) apresenta três abordagens estratégicas genéricas para superar as outras empresas em uma indústria. Cada estratégia envolve um caminho para a vantagem competitiva. Essas estratégias genéricas são: liderança no custo total, diferenciação e enfoque. Mintzberg (2001) defende que a lista de estratégias genéricas é incompleta, pois ela destaca a identificação da estratégia de negócios em primeiro lugar, sendo que o mais importante seria primeiramente localizar, distinguir e desenvolver a essência dos negócios.

No entender de Porter (1989), a liderança no custo total consiste em construir uma escala eficiente e trabalhar na redução de custos, tornando o produtor de baixo custo em toda a indústria e produzindo retornos acima da média, apesar da presença de intensas forças competitivas. Os custos mais baixos representam que a empresa ainda consegue obter retornos depois que seus concorrentes tenham consumido seus lucros na competição. A lógica estratégica é que a empresa seja líder no custo, colocando-a em uma posição favorável em relação aos produtos substitutos de seus concorrentes na indústria. Abell e Hammond (2001)

vão ao encontro da afirmativa do supracitado autor, ao afirmar que empresas que têm grande participação de mercado, geralmente, têm custos menores. Esses custos são devidos em parte às economias de escala e em parte ao efeito experiência, que é o que ocorre quando os custos reduzem à medida que a experiência da empresa em produzir ou vender dobra.

Já, a estratégia de diferenciação, para Porter (1989), determina que a empresa deva diferenciar seu produto ou serviço, procurando ser única na indústria a partir de algumas dimensões amplamente valorizadas pelos compradores. Os meios para a diferenciação variam para cada indústria, podendo ser através do produto, projeto ou imagem da marca e outros métodos de marketing. Essa estratégia cria uma posição de defesa para enfrentar as forças competitivas, além de consistir na obtenção de uma parcela do mercado. Ansoff (1990) afirma que devido às mudanças significativas no mercado, os clientes passaram a exigir produtos que correspondessem às suas preferências pessoais e o sucesso das empresas passou a ser avaliado pela capacidade de oferecer produtos que respondesse às necessidades dos clientes. Sendo assim, a diferenciação de produtos tornou-se uma estratégia competitiva importante.

E a última estratégia genérica competitiva é o enfoque. Ela se baseia na escolha de um ambiente competitivo dentro da indústria, selecionando um segmento ou um grupo de segmentos e adaptando sua estratégia para atendê-los. Ela busca atingir o baixo custo ou a diferenciação, ou ambas as posições em relação ao seu alvo estratégico. De acordo com o autor, “o enfoque no custo explora diferenças no comportamento dos custos em alguns segmentos, enquanto o enfoque na diferenciação explora as necessidades especiais dos compradores em certos segmentos.” (PORTER, 1989, p.13). Neste sentido, o sucesso de uma organização depende da sua habilidade em obter vantagens competitivas, tornando-as as mais duradouras possíveis (COBRA, 1991). Para obter tais vantagens é preciso conhecer um conjunto de diretrizes e processos ligados às mudanças organizacionais e a melhor forma de gerenciá-los, ou seja, de realizar a administração estratégica. O tópico a seguir discorre a respeito da administração estratégica, salientando sua importância e principais características.

2.1.1 Administração Estratégica

Para Ansoff, Declerck e Hayes (1987), a administração estratégica é um esforço de equipe que exige vários administradores diferenciados para enfrentar a complexidade de tarefas futuras. Neste contexto, Wright, Kroll e Parnell (2009) citam que o maior desafio enfrentado pelos administradores é a administração estratégica, pois conduzir uma organização complexa em um ambiente dinâmico e de mudanças rápidas requer os melhores

juízos. Dessa forma, a administração estratégica é desafiadora, pois vai muito além de estabelecer objetivos e dar ordens aos membros da organização, ela depende de uma série de fatores como a avaliação das oportunidades e ameaças do ambiente externo e análise dos pontos fortes e fracos da empresa pela alta administração.

Ansoff, Declerck e Hayes (1987) conceituam a administração estratégica como sendo um sistema escolhido de administração que provoca o aparecimento de programas estratégicos inovadores, busca flexibilidade na própria política, que avalia mais o desenvolvimento do potencial para mudanças futuras do que no desempenho a curto prazo e que entende as características culturais dentro da organização. Sob o prisma de Camargos e Dias (2003), o objetivo principal da administração estratégica é a adequação constante da organização ao seu ambiente. Em relação aos benefícios da administração estratégica, Certo e Peter (2005) apresentam que o mais importante deles é a tendência em aumentar os níveis de lucros da empresa. Wright, Kroll e Parnell (2009) complementam citando que o propósito principal da administração estratégica é criar riqueza para os proprietários (acionistas) da empresa através da satisfação das necessidades e expectativas de outros *stakeholders*.

A importância da administração estratégica consiste em estabelecer um conjunto de ações administrativas que possibilitam aos gestores de uma organização mantê-la integrada ao seu ambiente e no curso correto do seu desenvolvimento, possibilitando atingir seus objetivos e sua missão (CAMARGOS; DIAS, 2003). Por sua vez, Wright, Kroll e Parnell (2009) propõem um modelo de administração estratégica no qual é constituído pelas etapas de análise ambiental de oportunidades e ameaças e análise do ambiente interno da organização, seguido pela etapa de formulação de estratégias que envolvem a formulação de estratégias empresariais, formulação de estratégias de unidades de negócio e formulação de estratégias funcionais. A etapa seguinte é a implementação de estratégias e à fase do controle estratégico.

Dentro do contexto da administração estratégica, o planejamento estratégico apresenta-se como um sistema que foi progressivamente adotado pelas empresas, conforme citam Ansoff e McDonnell (1993). Neste caso, os autores afirmam que a administração estratégica periódica começou a atrair os interesses das empresas a partir das dificuldades que elas encontraram na implantação de estratégias. Diante dessas dificuldades, vislumbram-se no planejamento estratégico, as condições para superá-las.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico na visão de Oliveira (2010), corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado, além de implicar a necessidade de um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração e implementação. Pereira (2010) destaca que o planejamento estratégico é o processo formal de gerar resultados a partir de um sistema integrado de decisões, sendo, portanto, um processo que consiste em analisar sistematicamente os pontos fortes e fracos da organização, além das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular estratégias e ações estratégicas visando aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade.

No entender de Ansoff (1990), o planejamento estratégico se torna essencial sob uma condição de mudanças rápidas e descontínuas no ambiente da empresa, que podem ser causadas pela saturação dos mercados tradicionais, descobertas tecnológicas dentro ou fora da empresa, ou repentino surgimento de novos concorrentes. Oliveira (2010) considera que o propósito do planejamento estratégico pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, reduzindo as incertezas envolvidas no processo decisório, e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidas para a empresa.

Uma dificuldade apresentada por Ansoff (1990), na introdução do planejamento estratégico, são os conflitos estimulados entre as operações existentes dentro das organizações e as atividades inovadoras. Na visão de Kich e Pereira (2011), uma das principais limitações na introdução do planejamento estratégico consiste em fazer com que todos os níveis da empresa consigam compreender a ideia do plano. Na ótica de Pereira (2010), o planejamento estratégico pode ser compreendido a partir de quatro visões distintas, porém complementares: visão globalística, participativa, empreendedora, e humanística. Na visão globalística o planejamento estratégico é formulado a partir da percepção de que as variáveis do mundo e o contexto mundial acabam afetando o processo de formulação. Na visão participativa, a compreensão do planejamento estratégico é a partir do entendimento de que a organização deve buscar um maior envolvimento das pessoas no processo de formulação. Já na visão empreendedora a empresa cria seu planejamento estratégico com uma visão mais criativa e ousada, pensando e desenvolvendo projetos de novos produtos e serviços. E a visão

humanística é a compreensão como um todo da parte interna da organização, sendo uma visão mais ampla sobre o processo de gestão e pensando no conjunto de cliente, investidores e, principalmente, funcionários.

Além disso, Oliveira (2010) faz uma reflexão sobre o que a empresa espera do planejamento estratégico. As opções apresentadas são de conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes internos, conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos internos, conhecer e usufruir as oportunidades externas, conhecer e evitar as ameaças externas ou ter um efetivo plano de trabalho. Sobre planejamento estratégico, há vários modelos de implementação e suas etapas, sendo que a maioria é semelhante. Pereira (2010) divide em três fases: Momento I: Diagnóstico Estratégico; Momento II: Formulação das etapas do processo de Planejamento Estratégico; e, Momento III: Implantação e controle do processo de Planejamento Estratégico.

2.2.1 Diagnóstico Estratégico

No prisma de Ansoff e McDonnell (1993), o procedimento de diagnóstico estratégico decorre da hipótese de sucesso estratégico, na qual afirma que o potencial de desempenho de uma empresa é otimizado, quando três condições são satisfeitas: a agressividade do comportamento estratégico da empresa equipara-se à turbulência do ambiente; a capacidade de reação da potencialidade da empresa equipara-se à agressividade de sua estratégia e os componentes da potencialidade da empresa apoiam-se mutualmente. Para Kich e Pereira (2010), nessa etapa, primeiramente, a empresa deve avaliar se está no momento ideal para realizar seu planejamento estratégico, ou seja, se a empresa identificou a necessidade de fazer um plano. Oliveira (2010) destaca que é nessa fase em que a empresa procura responder à pergunta básica “qual a real situação da empresa quanto aos seus aspectos internos e externos?”, verificando seus pontos positivos e negativos. No entender de Oliveira (2010), o diagnóstico deve ser realizado da forma mais real possível, sendo que qualquer tomada de decisão errada nessa fase prejudicará todo o resto do processo de desenvolvimento e implementação do planejamento estratégico. Ele deve ser interno e externo à empresa.

Um dos instrumentos administrativos que podem auxiliar nesse processo é o *benchmarking*. Na ótica de Junior e Vital (2004), a utilização do *benchmarking* é importante para as empresas aumentarem os seu nível de competitividade e atingirem seu nível máximo de desempenho, qualidade e satisfação dos seus clientes. Ele é caracterizado por ser um processo contínuo e interativo de investigação das estratégias de sucesso das empresas que

procura conhecer, adaptar e aprimorar estas estratégias para a realidade da empresa considerada (OLIVEIRA, 2010).

Alguns dos principais componentes do diagnóstico estratégico, apresentados por Kich e Pereira (2010), são: visão, declaração de valores, missão e análise do ambiente interno e externo. A visão é conceituada como os limites que os proprietários da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla (OLIVEIRA, 2010). Pereira (2010) realça que a visão da organização mostra o caminho para o futuro e faz com que a organização queira chegar lá, além de representar as maiores esperanças e sonhos da organização. A declaração de valores é outro componente do diagnóstico estratégico, “Eles representam o conjunto dos princípios fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação para todas as suas principais decisões” (OLIVEIRA, 2010, p. 67). Devem ter forte interação com as questões éticas e morais da empresa e servem de apoio para a vantagem competitiva.

A missão organizacional, presente nas características do diagnóstico estratégico, é entendida, conforme Certo e Peter (2005), como proposta pela razão a qual uma organização existe e apresenta informações como os valores que ela possui os tipos de produtos ou serviços que a organização produz e quem são os seus clientes. Ainda, na compreensão de Certo e Peter (2005), a análise do ambiente é o processo de monitoramento do ambiente organizacional e busca identificar as oportunidades e riscos que podem influenciar a capacidade das empresas atingirem suas metas, sendo o ambiente organizacional o conjunto de fatores externos e internos que influenciam o progresso obtido através da realização dos objetivos. Oliveira (2010) destaca que a análise do ambiente interno e externo determina os pontos fortes e fracos e as oportunidades e ameaças da organização. A análise do ambiente pode ser feita através da Matriz *SWOT*, que é discutida no tópico seguinte.

2.2.2 Análise Matriz *SWOT*

A análise do ambiente pode ser entendida como o processo de monitoramento organizacional que visa identificar as oportunidades e os riscos atuais e futuros que podem vir a influenciar a capacidade das empresas em atingirem seus objetivos (CERTO; PETER, 2005). Os autores citam que apesar das diferentes metodologias e procedimentos utilizados, as organizações realizam análise do ambiente pelo mesmo propósito, que é avaliar o ambiente organizacional para que a empresa possa reagir quando necessário e conseguir intensificar o

seu sucesso. Neste sentido, Kotler e Keler (2012) realçam que avaliação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma empresa é denominada Análise *SWOT*, que trata de um meio de monitorar os ambientes externo e interno. Wright, Kroll e Parnell (2009) destacam que o objetivo da Análise *SWOT* é possibilitar que a empresa se posicione ganhar vantagem competitiva a partir de determinadas oportunidades do ambiente ou minimizar as ameaças ambientais, ou seja, a empresa reforça seus pontos fortes e ameniza seus pontos fracos. Os pontos fortes e fracos estão relacionados com as variáveis controláveis, enquanto as ameaças e oportunidades estão relacionadas com as variáveis não controláveis, sendo que a empresa terá maiores problemas com as variáveis que não consegue controlar (OLIVEIRA, 2010).

Neste sentido, a Análise *SWOT* se divide em análise do ambiente interno e análise do ambiente externo. Certo e Peter (2005) citam que a análise do ambiente interno está relacionada com os aspectos gerais da organização, aspectos financeiros, de produção, de marketing, e do setor pessoal. Já, na análise do ambiente externo, Kich e Pereira (2011), realçam que empresa segue a lógica das cinco forças competitivas de Porter (1991) que podem afetar o negócio de maneira positiva ou negativamente. A análise externa tem como propósito avaliar a relação entre empresa e seu ambiente, a partir de oportunidades e ameaças (OLIVEIRA, 2010). Na visão de Pereira (2010), algumas variáveis ambientais devem ser levadas em conta na análise externa, como tecnologia, cultura, clientes, fornecedores, economia e mercado.

Já, a análise interna, na acepção de Oliveira (2010), tem como objetivo ressaltar as deficiências e qualidades da empresa, ou seja, seus pontos fortes e fracos. O autor resalta que essa análise deve considerar, como perspectiva de comparação, outras empresas do mesmo setor de atuação, sendo elas concorrentes diretas ou potenciais. Para o estabelecimento dos pontos fortes e fracos, devem ser analisados os seguintes aspectos: funções a serem analisadas e desempenhadas pelas diversas áreas da empresa; aspectos organizacionais; abrangência dos processos administrativos e operacionais; níveis de controle e avaliação; critérios de avaliação e obtenção das informações.

Sob este contexto, Pereira (2010) destaca que a parte mais importante é a junção da análise interna e externa, e conseqüentemente, a formação da Matriz *SWOT* composta pelos pontos fortes e fracos e oportunidades e ameaças, relacionando todos os seus elementos. “A contraposição das informações sobre o ambiente com o conhecimento das capacidades da empresa permite à administração formular estratégias realistas para que seus objetivos sejam atingidos” (WHIGHT; KROLL; PARNEL, 2009, p. 86).

2.2.3 Formulação da Estratégia

Esta etapa consiste em um dos pontos mais importantes na elaboração do planejamento estratégico e deve considerar alguns aspectos como a empresa em si, seus pontos fortes e fracos, sua missão, seus propósitos, objetivos, desafios e metas. Também é preciso considerar o ambiente, com suas oportunidades e ameaças e por fim a integração entre empresa e ambiente (OLIVEIRA, 2010). No entender de Certo e Peter (2005), as estratégias organizacionais são formuladas pela alta administração com o intuito de alcançar os objetivos da empresa, envolvendo duas etapas: primeiros as estratégias gerais devem ser selecionadas e desenvolvidas, depois devem se definir e decidir o papel das diversas linhas de negócios das organização e quais recursos serão alocados entre si. Por outro lado, Pereira (2010) alerta que cada questão estratégica deve ser resolvida com quantas estratégias forem necessárias para isso acontecer, sendo através da estratégia que a organização consegue obter os resultados esperados no planejamento estratégico.

2.2.4 Implementação, Acompanhamento e Controle

No entender de Certo e Peter (2005), uma organização não deve somente formular, mas também implementar efetivamente estratégias para atingir seus objetivos. Tanto a formulação, quanto a implementação de estratégias são de extrema importância para o sucesso do planejamento estratégico. Pereira (2010) diz que nesta etapa é a que se coloca em prática o processo de planejamento estratégico e passa a colher os resultados. Ressalta a importância de uma equipe de acompanhamento e controle para garantir que o planejamento estratégico seja implantado em sua plenitude. Após a implementação, é preciso verificar como a empresa está caminhando para a situação desejada. Oliveira (2010) diz que o controle no planejamento estratégico é a ação que garante a conclusão dos objetivos, desafios, metas estratégicas, projeções e planos estabelecidos, nas seguintes etapas:

- a) Estabelecimento e análise de indicadores de desempenho;
- b) Avaliação de desempenho dos profissionais envolvidos no processo;
- c) Comparação do desempenho real com os objetivos, desafios, metas, projetos e planos de ação estabelecidos;
- d) Análise dos desvios dos objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos;
- e) Tomada de ações corretivas provocadas pelas análises efetuadas;

- f) Acompanhamento para avaliar a eficiência e a eficácia da ação de natureza corretiva; e,
- g) Adição de informações ao processo de planejamento, para desenvolver os ciclos futuros da atividade administrativa.

Salienta também que o controle e avaliação do planejamento estratégico sejam feitos ao longo do desenvolvimento do processo, evitando que os problemas sejam identificados somente no final do processo. Neste sentido, para que o planejamento estratégico realmente atinja os resultados esperados, é preciso que esteja bem claro a importância de entender, criar, entregar e manter valor para o cliente. Portanto, faz-se necessário trabalhar fortemente as estratégias de marketing a fim de construir um planejamento estratégico consolidado e eficaz. A seguir apresentam-se os conceitos e características do marketing.

2.3 MARKETING

Marketing para Magalhães e Sampaio (2007), pode ser visto como um instrumento para antecipar as mudanças do ambiente externo de uma organização. Além disso, ele está relacionado à atividade de negócio. Kotler e Armstrong (2003) definiram marketing como um processo pelo qual os indivíduos satisfazem seus desejos e necessidades a partir da criação, oferta e troca de produtos e valor com os outros. Os autores ressaltam a importância do marketing no relacionamento com o cliente, a partir da criação de valor e satisfação proporcionados aos clientes. Essa seria a essência do marketing moderno. Além disso, o marketing apresenta relevância para sociedade como um todo, uma vez que o marketing de sucesso gera demanda por produtos e que conseqüentemente cria postos de trabalho. Ao atingir resultados financeiros satisfatórios, as empresas conseguem se envolver em atividades socialmente responsáveis (KOTLER; KELLER, 2012).

Ao longo dos últimos trinta anos, o marketing evoluiu. Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) definiram três fases do marketing, chamadas de Marketing 1.0, 2.0 e 3.0. O marketing 1.0, segundo os autores, está relacionado à venda de produtos em massa. O objetivo era vender os produtos das fábricas a todos que quisessem comprá-los, além padronizar e ganhar em escala. Na visão de Magalhães e Sampaio (2007), o mercado de massa pressupõe o consumo crescente e a competição entre consumidores, sendo este o fator essencial para o uso do marketing. O marketing 2.0 diz respeito ao avanço da informação e o advento da internet. Nesta fase a função do marketing se torna mais complexa, tendo em vista que os

consumidores são bem mais informados e podem comparar as vantagens e desvantagens de produtos semelhantes. O valor do produto passa a ser definido pelos clientes (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN; 2010). Miranda e Arruda (2004) comentam que após a extinção do marketing de massa, vem à tona a possibilidade de se trabalhar de forma personalizada. A atenção não está mais voltada apenas para as necessidades dos consumidores, mas também para a sensação que os produtos e serviços possam proporcionar a eles.

Na concepção de Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010), o marketing 3.0 seria a fase mais atual do marketing, caracterizada como a era voltada para os valores. Os profissionais de marketing passam a enxergar os consumidores como seres humanos com mente, coração e espírito. Para os autores as empresa que praticam o marketing 3.0 tem uma contribuição maior em termos de missões, visões, valores ao apresentar ao mundo. Neste contexto, Kotler e Armstrong (2003) destacaram que de todas as mudanças de marketing, a mais profunda está relacionada com a maneira em que as empresas estão se conectando com seus clientes. Antes a preocupação era o marketing de massa direcionado ao qualquer consumidor, agora os clientes são selecionados cuidadosamente e se constroem relacionamentos mais diretos e duradouros.

A partir da ótica do marketing 3.0 que se encontra o marketing de relacionamento, visto como a ciência e a arte de descobrir, reter e cultivar clientes lucrativos. Perder um cliente não significa perder uma única compra, mas as compras que ele faria ao longo as sua vida inteira. Portanto, a essência do marketing de relacionamento é construir relacionamentos duradouros criando valor e satisfação superiores aos clientes (KOTLER; ARMSTRONG, 2003). Com isso, para construção do plano de marketing é preciso ter uma visão comparativa das mudanças que vem ocorrendo no ambiente contemporâneo e suas características, além de entender à abordagem do marketing de relacionamento, comportamento dos consumidores e tipos de concorrência (MAGALHÃES; SAMPAIO; 2007).

2.3.1 O Planejamento Estratégico e os Planos de Marketing

Na visão de Cobra (1991, p. 16), planejar estrategicamente “é criar condições para que as organizações decidam rapidamente diante de oportunidades e ameaças, otimizando as vantagens competitivas em relação ao ambiente concorrencial em que atuam”. O autor afirma que o direcionamento estratégico possibilita às empresas reagirem às mudanças do meio

ambiente, aproveitarem melhor as oportunidades de mercado e desenvolverem novas técnicas de administração.

A empresa adota o planejamento estratégico estabelece uma missão, que é o propósito da organização, ou seja, o que ela quer realizar em um ambiente maior. Desta forma, a missão da empresa deve ser transformada em objetivos detalhados para cada nível da administração. As estratégias de marketing devem ser definidas para apoiar esses objetivos. Sendo assim, a estratégia geral da empresa e a estratégia de marketing se sobrepõem, pois o marketing é responsável por examinar as necessidades do consumidor e a capacidade da empresa de satisfazê-las e esses mesmos fatores guiam a missão e os objetivos gerais da empresa. Portanto, o marketing desempenha um importante papel no planejamento estratégico da empresa (KOTLER; ARMSTRONG; 2003). Já, Las Casas (2007) concorda com os referidos os autores, afirmando que o plano de marketing estabelece relação com os objetivos, metas e estratégias a partir do composto de marketing, estando em sintonia com o planejamento estratégico geral e deve ser elaborado considerando todas as partes e funções da empresa. Magalhães e Sampaio (2007) afirmam que o plano de marketing integra as funções e recursos disponíveis com os objetivos da organização.

O planejamento de marketing é recomendado para as organizações em qualquer situação, porém a necessidade de um planejamento depende das condições do ambiente em que o mercado está inserido. Alguns fatores que interferem na necessidade do planejamento são as características da empresa, natureza do negócio, do marketing e do ambiente, tamanho da empresa, lucratividade, taxa de crescimento do mercado, entre outros (CASAS, 2007). Kotler e Keller (2012) ressaltam que as empresas precisam avançar em seus programas de marketing inovando em produtos, compreendendo as necessidades dos clientes e buscando novas estratégias a partir dos planos de marketing.

Há diversos esquemas para elaboração de um plano estratégico de marketing proposto por alguns autores, sendo eles bem semelhantes. Sob a ótica de Magalhães e Sampaio (2007), um plano estratégico – operacional de marketing é composto por sete etapas:

- a) Conhecimento: levantamento de todas as informações sobre o ambiente, mercado e organização;
- b) Análise competitiva: entender o processo competitivo do mercado;
- c) Análise produto/mercado: entender os atributos competitivos e as dimensões dos produtos concorrentes;
- d) Definição de objetivos e estratégias: definir os objetivos de negócios para o produto ou serviço objeto do plano;

- e) Decisões de marketing: trabalhar o composto de marketing
- f) Implementação: é por em prática o plano de marketing;
- g) Mensuração: analisar a performance da execução do plano.

Ele ressalta que qualquer informação obtida deve ser adaptada para o negócio em questão, não existe um padrão para o planejamento. O plano de marketing se adapta aos recursos e disponibilidades existentes no momento. Dentro do planejamento estratégico de marketing estão presentes as formas de trabalhar o seu público interno ou endomarketing. Ele adapta estratégias e elementos do marketing tradicional para o público interno da empresa. Sendo o foco deste estudo, o tópico a seguir ressalta as principais características do endomarketing.

2.3.2 Endomarketing

O cenário competitivo de negócios se baseia em algumas características, como fidelização do cliente externo e prestação de serviços de qualidade superior. Essas características despertam o interesse para uma análise, visando o desenvolvimento de políticas internas de marketing relacionadas às visões externas a empresa (ALVES, 2002). Na visão de Barth e Negri (2012), o ambiente interno da organização é um tema presente e fundamental para as empresas que buscam permanecer competitivas no mercado. Busca-se cada vez mais trabalhar o ambiente interno, principalmente a satisfação dos públicos internos da organização. Essa visão é remetida ao endomarketing.

Paixão (2004) cita que a vantagem competitiva obtida através das pessoas passa a ser um diferencial, por isso, a tendência em enxergar os funcionários como os principais clientes dentro da organização. Brambilla (2005) corrobora com o autor ao destacar que o marketing direcionado para o colaborador é uma estratégia de crescimento, através de práticas que proporcionem a satisfação e motivação para os indivíduos dentro das organizações. Brum (2010) cita que o endomarketing tem o objetivo de criar consciência empresarial dentro de um clima organizacional positivo, tendo como propósito, transformar o colaborador em facilitador para consolidar a imagem da empresa e o seu valor para o mercado. Kotler e Keller (2012) ressaltam que o marketing interno assegura que todos dentro da organização adotem os princípios de marketing adequado.

Paixão (2004) assevera que o marketing interno tem como objetivo manter os colaboradores informados sobre filosofias, políticas e objetivos da empresa, e através de

programas de assistência às suas necessidades e aspirações, com o intuito de desenvolver pessoas comprometidas e orgulhosas por pertencer e colaborar com a organização. Brum (2010, p. 26) diz “o que se percebe é que a empresa que assume atitudes de endomarketing passa a viver um processo de total entusiasmo com os resultados decorrentes dessas atitudes”.

Sendo assim, a comunicação é encarada como a essência do endomarketing. O marketing interno trabalha as informações que são o conteúdo da comunicação, contribuindo para os objetivos e as metas organizacionais serem alcançados (PAIXÃO, 2004). A comunicação, independente do porte da empresa, é essencial em qualquer segmento de atuação, conforme afirma Brum (2010), onde o endomarketing é intimamente relacionado ao processo de comunicação interna. Os sistemas de endomarketing consistem em um conjunto de processos e veículos de comunicação integrada que visam a difusão de uma linguagem cultural própria e homogênea na empresa as funcionários (CERQUEIRA, 1994).

Na ótica de Paixão (2004), a maior dificuldade dos empresários que tentam implantar um modelo de gestão voltado para eficiência é a resistência à mudança e a introdução de novos conceitos. Acrescenta, que neste sentido que se destaca a importância da comunicação interna e da cultura organizacional, para que os recursos humanos da empresa se tornem aliados e comprometidos ao negócio. Cerqueira (1994) já dizia que o norte cultural que definirá o direcionamento de todas as pessoas dentro da empresa é o do comprometimento.

Para Brum (2010), nenhum trabalho de marketing interno pode ser bem feito sem que haja um planejamento, para isso, se utiliza o planejamento estratégico de endomarketing. O que faz a diferença entre um programa de endomarketing criativo e inovador é encontrar um conceito principal. Como o endomarketing envolve o processo de comunicação interna, a autora sugere alguns canais que facilitam o processo de comunicação e conseqüentemente ao planejamento estratégico de endomarketing. Os principais canais informativos: e-mail, jornal eletrônico, revista interna, jornal de parede, painel de gestão à vista, boletins informativos, mala direta, intranet, TV interna, mídias eletrônicas. Outro mecanismo seria as campanhas internas informativas e motivacionais, além de canais de integração e canais de comunicação. Brambilla (2005) ressalta que o apoio dos níveis da alta administração é essencial para que o plano de ação do marketing interno obtenha sucesso por todo o corpo organizacional. Para elaborar um plano de ação é preciso conhecer a cultura organizacional.

2.3.3 Cultura Organizacional

No entender de Robins (2005), cultura organizacional é representada por um sistema de valores compartilhados pelos membros de uma organização, diferenciando-o das demais, a partir de um conjunto de características valorizadas pela própria organização. Representa uma percepção comum mantida pelos membros da organização. Wright, Kroll e Parnell (2009, p. 323) corroboram com o autor, pois segundo eles “a cultura organizacional refere-se aos valores e padrões de crenças e comportamento que são aceitos e praticados pelos membros de uma determinada organização”.

Tavares (1996) avalia a cultura organizacional sob a ótica do poder. Segundo a autora, a cultura de uma organização tem consequências relevantes principalmente quando é fortalecida pela continuidade da liderança, estabilidade de membros no grupo, concentração geográfica, tamanho pequeno do grupo e o sucesso considerável. Através dessas consequências, a cultura da organização permite a um grupo agir com rapidez e coordenação contra um concorrente ou em benefício de um cliente. Na perspectiva de Robins (2005), a cultura desempenha outros papéis dentro da organização. Ela define fronteiras, proporciona um senso de identidade entre os membros da organização, facilita o comprometimento com algo além dos interesses pessoais de cada um, estimula a estabilidade do sistema social e fornece padrões adequados para guiar os funcionários sobre o que devem fazer. Além disso, a cultura orienta e dá forma às atitudes e comportamento dos funcionários.

Neste contexto, a cultura também apresenta relação com as estratégias empresariais, sendo que ela pode facilitar ou dificultar ações estratégicas dentro de uma organização. Devido às mudanças ambientais que conseqüentemente estão relacionadas às mudanças na cultura da organização, é fundamental que as mudanças de estratégia também sejam acompanhadas por alterações na cultura organizacional, para evitar que a estratégia venha a fracassar (WHIGHT; KROLL; PARNEL; 2009). Para evitar que as estratégias fracassam e garantir que os funcionários estejam preparados para lidar com as mudanças na cultura organizacional, é importante entender como eles aprendem a cultura. Para Robins (2005) as quatro maneiras poderosas de transmitir a cultura organizacional são: histórias, rituais, símbolos e linguagem.

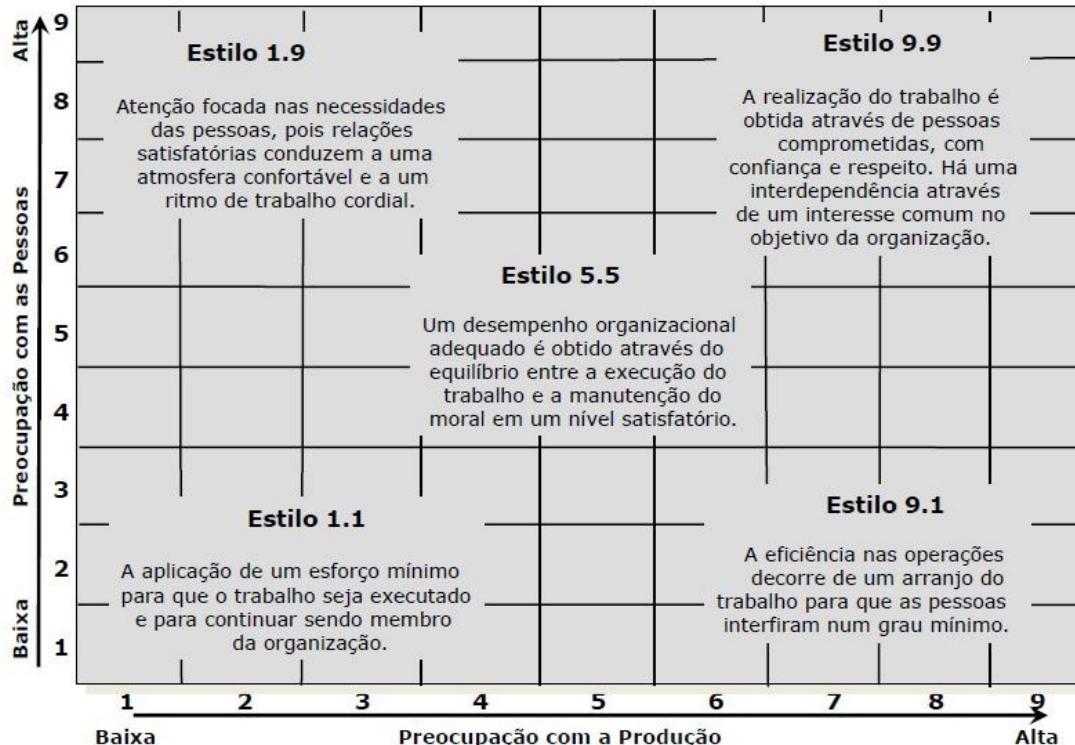
Os rituais caracterizam-se pelas sequências repetitivas de atividades que expressam os valores fundamentais da organização. Os símbolos materiais estão relacionados com o espaço físico, por exemplo, o tipo de carro disponível na empresa e ainda a forma com os funcionários realizam suas viagens. A linguagem, por sua vez, contribui para unir os membros de uma cultura a partir de termos próprios para descrever equipamentos, pessoas, clientes,

produtos, entre outros. E por fim, as histórias tem a capacidade de vincular o presente com o passado e oferecer explicação e legitimidade para práticas vigentes (ROBINS, 2005).

Depois da transmissão da cultura organizacional, um líder é capaz de mudar essa cultura por meio de mecanismos como prestar atenção sistemática a determinadas áreas da empresa, além de estabelecer um exemplo para os membros pelo modo como reagem às crises organizacionais e pelos processos que a organização utiliza para atrair, contratar e promover funcionários (WHIGHT; KROLL; PARNEL; 2009). Neste âmbito, o papel do líder na cultura organizacional é de guiar e delimitar os caminhos propostos nos parâmetros da organização. Entretanto, nem sempre isto está claro e o comportamento da liderança leva a cultura organizacional da empresa para outro rumo. Para entender o comportamento dos líderes, Blake e Mouton (1980) propõem uma análise dos vários modos de exercer a liderança dentro da organização a partir de três características universais: objetivos, pessoas e poder. Esta teoria, é chamada de *Grid Gerencial*, aborda sobre cada líder ter maior ou menor orientação para cada uma das três características.

A Figura 2 retrata os tipos de liderança e suas principais características.

Figura 2 - Grid Gerencial



Fonte: adaptado de Blake e Mouton (1980)

Cada teoria pode ser considerada um conjunto de premissas a respeito de como utilizar o poder para unir as pessoas com vistas à produção. Elas são encontradas, em maior ou menor grau, em todos os tipos de organização (BLAKE; MOUTON; 1980). A partir do *Grid Gerencial* é possível entender os estilos de liderança e suas principais características, possibilitando estabelecer uma relação entre a liderança exercida na organização e como ela influencia na cultura organizacional. Sobre a análise da cultura organizacional Pizzinatto et al. (2004) afirmam que a mesma permite a identificação de problemas nos fatores culturais que interferem no clima organizacional e, por consequência, no relacionamento entre as pessoas, prejudicando a produtividade e o bom andamento dos trabalhos. Essa análise, a partir de pesquisas de opinião, busca identificar elementos dentro da cultura organizacional que estão sendo bem ou mal trabalhados e então se propõe melhorias no ambiente de trabalho para satisfação de todo o corpo de trabalho.

Há uma relação importante entre a cultura organizacional e o clima organizacional das empresas. No entender de Palacios (2002), enquanto a cultura da organização norteia o comportamento e o desempenho dos seus membros, o clima organizacional refere-se, por sua vez, às representações compartilhadas das percepções dos membros sobre o agir da organização, constituídas com base na cultura. O clima muda ao longo do tempo, mas permanece o suficiente para serem significativas para os membros da organização, pois são padrões de ação e reação. É sob esta perspectiva que se aborda o endomarketing ou marketing interno, como nova filosofia na área do marketing que busca o comprometimento dos funcionários e a satisfação dos clientes.

3 METODOLOGIA

Para Barros e Lehfeld (2007), a metodologia é o caminho ordenado e sistemático para se chegar a um fim. As seções a seguir descrevem as técnicas e as formas que levaram ao alcance dos objetivos deste trabalho.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

O estudo caracteriza-se como qualitativo, pois, de acordo com Vergara (2007), tem o intuito de mensurar opiniões, reações, hábitos, atitudes e sensações de um grupo. No presente estudo buscou-se mensurar a opinião dos proprietários e funcionários a fim de conhecer o contexto e a situação em que a empresa está inserida. Na pesquisa qualitativa o pesquisador desenvolve a descrição de um cenário, analisa os dados para identificar temas ou categorias e depois faz interpretação sobre seu significado (CRESWELL, 2007). Na visão de Gray (2012) a pesquisa qualitativa pode adotar várias posturas e métodos como observações, entrevistas, questionários e análise de documentos. Para descrever o cenário estudado e interpretá-lo foram definidos os métodos para coleta e análise das informações. Para fazer a análise do ambiente interno e mapear os aspectos críticos do momento motivacional dos colaboradores foi aplicado questionário, como instrumento a pesquisa de clima organizacional e mensurado pela Escala Likert.

Em relação a sua natureza a pesquisa é classificada como aplicada, pois no entender de Barros e Lehfeld (2007, p. 93), “a pesquisa aplicada é aquela em que o pesquisador é movido pela necessidade de conhecer para aplicação imediata dos resultados”. A pesquisa aplicada buscou orientação prática à solução de problemas concretos do cotidiano, sendo ainda pesquisa bibliográfica, pois é desenvolvida de material já encontrado em livros e artigos, permitindo a cobertura ampla de inúmeros fatos complementares (GIL, 2002).

O estudo é classificado também como pesquisa de campo, pois, no entender de Vergara (2007), na pesquisa de campo o pesquisador coleta dos dados diretamente no local onde os fenômenos ocorrem ou dispõe de elementos para explicá-los. Caracteriza-se pelo contato direto com o fenômeno de estudo (BARROS; LEHFELD; 2007). Já, quanto à abordagem estratégica, a pesquisa é um estudo de caso, que para Gil (2002) é caracterizado pelo estudo profundo de um ou poucos objetos que permitam o seu amplo conhecimento e detalhamento. Ainda quanto às formas de estudo, a pesquisa é classificada como pesquisa ação, já que o pesquisador desempenha um papel ativo na busca por soluções para os

problemas encontrados. Na pesquisa ação, conforme Barros e Lehfeld (2007), o pesquisador não permanece só levantando problemas, mas promove ações e avalia em conjunto com a população envolvida.

3.2 PROCEDIMENTO DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Barros e Lehfeld (2007) alertam que a coleta de dados é a fase em que se investiga a realidade e se obtêm dados à aplicação de técnicas. Gil (2002) complementa que a coleta de dados no estudo de caso é feita de várias maneiras como: observação, análise de documentos, entrevista e a história de vida. Com o intuito de tornar compreensível o processo de coleta de dados para o alcance dos objetivos específicos deste trabalho criou-se o Quadro 1.

Quadro 1 - Forma de coleta de dados para atingir os objetivos específicos

Objetivos	Dimensões de análise	Estratégias de coleta	Sujeitos
Descrever a estrutura organizacional da empresa em seu ambiente interno, sua divisão e organização de mercado.	Organograma; Atividades e tarefas; Pessoas; Níveis Hierárquicos; Informações da empresa	Entrevistas semiestruturada; Observações; Análise documental	Proprietários; Funcionários
Aplicar à realidade a matriz <i>Swot</i> .	Fatores econômicos; Políticas Legais; Tecnologia; Estrutura de Mercado; Forças da Organização; Fraquezas Organização; Processos; Funcionamento da empresa	Entrevistas semiestruturadas; Observações; Análise documental	Concorrentes; Mercado; Clientes; Proprietários; Funcionários
Estabelecer os atributos do clima organizacional da empresa.	Cultura Organizacional	Pesquisa de clima organizacional (questionário)	Proprietários; Funcionários
Estabelecer as ações de Endomarketing para a Alvogeo Topografia Ltda	Estrutura Organizacional da empresa Cultura Organizacional	A partir da pesquisa bibliográfica e dados da pesquisa.	Proprietários; Funcionários

Fonte: elaboração própria.

A coleta de dados por meio de entrevista semiestruturada (ANEXO A, p.91) foi definida para coletar os dados primários relevantes ao estudo. A entrevista foi realizada pela com os dois sócios da Alvogeo Topografia Ltda, visando estabelecer o alinhamento entre os objetivos do trabalho e a realidade da empresa. Para Gray (2012, p. 299) “a entrevista é uma ferramenta poderosa para evocar dados ricos sobre visões, atitudes e sentidos que embasam as vidas e os comportamentos das pessoas”. A entrevista é a abordagem preferencial quando são necessárias oportunidades ao aprofundamento e relevante ter boa taxa de retorno.

Para a pesquisa de clima organizacional foi aplicado um questionário com vinte e duas afirmações divididas em cinco critérios: vida profissional, liderança, ambiente de trabalho, comunicação interna e cultura organizacional. Este método de coleta de dados pode ser usado quando for adequado aos objetivos da pesquisa, como um estudo que envolva busca de opiniões (GRAY, 2012). O questionário aplicado pode ser visto no apêndice B deste trabalho.

Para atingir aos objetivos específicos do trabalho também foram realizadas análises em documentos administrativos disponibilizados pela empresa, considerados autênticos, e observação do seu ambiente interno. Após a coleta de dados ocorre a sua análise. Para Barros e Lehfeld (2007, p. 111), a análise dos dados “evidenciará as relações existentes entre os dados obtidos e os fenômenos estudados”. É a fase que se examina e verifica-se a relevância e o significado dos dados em relação aos propósitos da pesquisa. Na visão de Gil (2002), a análise de dados em um estudo de caso consiste em finalizar a pesquisa com a simples apresentação dos dados coletados e interpretar os dados procurando os mais amplos significados que eles possam ter. Sendo assim, a análise dos dados foi realizada por meio do estabelecimento de relações das informações obtidas nas entrevistas, análise documental e questionário sob a luz da teoria estudada. Conforme Gray (2012) a análise qualitativa dos dados pode ser indutiva, ou seja, as concepções são construídas a partir de dados que buscam compreender os fenômenos a partir do ponto de vista dos atores envolvidos. A partir dos resultados encontrados foi possível formular as ações e estratégias para a elaboração do planejamento estratégico com foco endomarketing na empresa Alvogeo Topografia Ltda.

3.3 LIMITAÇÃO DO ESTUDO

O estudo limita-se em estabelecer os parâmetros necessários para a realização de um planejamento estratégico, com foco em endomarketing, na empresa Alvogeo Topografia Ltda não podendo ser aplicado à realidade de outras empresas. Quanto à limitação temporal, o estudo estabeleceu as estratégias com abrangência temporal para cinco anos. E há limitação também no escopo teórico adotado, pois o tema é bastante amplo.

4 O CASO ALVOGEO TOPOGRARIA LTDA

O planejamento estratégico, com foco em endomarketing, será desenvolvido na presente etapa. Primeiramente, apresenta-se o histórico da Alvogeo Topografia Ltda, em seguida, o diagnóstico estratégico contemplando a análise interna e externa da empresa e a síntese dos dados com a Matriz *SWOT*. A segunda fase aborda a pesquisa de clima organizacional realizada, bem como os principais resultados obtidos. Por fim, são formuladas as estratégias do planejamento estratégico.

4.1 A ALVOGEO TOPOGRAFIA LTDA.

A Alvogeo Topografia Ltda é uma empresa prestadora de serviços do ramo da construção civil e tem como principal objetivo desenvolver soluções diferenciadas nos serviços de Levantamento Topográfico, Locação de Obras, Projetos e Parcelamento do Solo, Acompanhamento de Obras, Informações Georreferenciadas e Demarcação de Terras. Ela foi fundada no ano 2005, a partir da aspiração de jovens empreendedores em inovar e valorizar a área da topografia. Após cinco anos de planejamento, estruturação e captação de clientes, a empresa consolidou sua estrutura gerencial e realizou investimentos para aprimorar a qualidade dos seus serviços prestados.

O começo da empresa foi considerado turbulento pelos sócios, já que a empresa começou sem capital e não obtinha muita credibilidade, junto as grandes construtoras. Na época os equipamentos e os carros utilizados para prestar os serviços eram alugados e, assim, permaneceu nos dois primeiros anos.

O cenário mudou quando uma renomada construtora da grande Florianópolis ofereceu uma oportunidade à empresa. A partir deste trabalho, novos clientes surgiram e a empresa começou a ganhar credibilidade no mercado. Atualmente, ela mantém parceria com grandes construtoras de todo o Estado de Santa Catarina, desenvolvendo os estudos topográficos das obras que executam. De acordo com o BNDS (2010), Banco Nacional do Desenvolvimento, a classificação do porte das empresas para todos os setores pode ser avaliada de acordo com a sua receita bruta anual. Sendo assim, a Alvogeo Topografia Ltda é classificada como Microempresa, pois a sua receita anual bruta é menor que R\$2,4 milhões. Em 2015 o faturamento anual da empresa foi de R\$840.000,00.

4.2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

O diagnóstico estratégico é o primeiro passo do processo do planejamento estratégico. É através dele que a organização poderá obter as informações que irão nortear seu direcionamento estratégico. No entender de Oliveira (2010), é nesta fase que a empresa identifica sua real situação em relação aos seus aspectos internos e externos. Além disso, o diagnóstico permite que a empresa avalie se é o momento ideal para realizar o planejamento estratégico.

Ao avaliar a Alvogeo Topografia Ltda fica evidente que a empresa está conquistando cada vez mais espaço no mercado e trabalha muito próximo da sua capacidade, entretanto, fatores internos e externos dificultam o seu crescimento e expansão. Dos aspectos observados, a empresa carece de um planejamento financeiro mais estruturado, pois foi ressaltado pelos gestores que ela não vem apresentando lucros nos últimos anos, apesar de possuir demanda de serviços e potencial para novos clientes. Avaliando os aspectos relacionados aos recursos humanos da empresa pode-se verificar que ela precisa criar e desenvolver uma imagem de bom lugar para se trabalhar e influenciar de forma positiva os seus colaboradores a alcançarem os objetivos da organização. Por este motivo, é de extrema importância trabalhar o endomarketing no desenvolvimento deste trabalho. Lembra-se que o endomarketing, na visão de Brum (2010), tem o propósito de transformar o colaborador em facilitador no processo de consolidação da imagem da empresa para o mercado.

4.2.1 Visão, missão e valores

Cada organização possui um conjunto próprio de características que a identifica e diferencia das demais. Essas características estão presentes na missão, visão e valores estabelecidos por cada empresa. Em 2012 a Alvogeo Topografia Ltda estabeleceu sua missão, visão e valores com os seguintes conceitos:

- a) **Missão:** Aplicar o conhecimento e a experiência do trabalho de equipe para desenvolver soluções diferenciadas em termos de qualidade na área da informação topográfica para nossos parceiros, com controle e precisão técnica prezando pela prestação, ética e o devido respeito a sociedade e ao meio ambiente.
- b) **Visão:** Ser referência no mercado nacional de Topografia e ser reconhecido como melhor investimento para promover soluções nesta área, assim como corresponsáveis pelo sucesso dos nossos clientes.

- c) **Valores:** Desenvolvimento de pessoas, respeito pelo ser humano, busca da excelência, sustentabilidade, credibilidade, inovação e integridade.

A missão, visão e valores da empresa estão presentes no ambiente de trabalho para que todos os funcionários tenham acesso e, sempre que possível, é reforçada sua essência pelos gestores. Foi proposta, deste estudo, a revisão da missão, visão e valores da empresa, já que sua elaboração ocorreu no ano de 2012 e não passou por atualização, até o momento atual. Inclusive foi salientada pelos gestores a necessidade de melhorias neste tópico. Para reformulação da missão, reuniram-se os dois gestores e por meio de uma conversa foi discutido sobre a essência da empresa e razão pelo qual ela faz sentido em existir. Também se discutiu sobre quais as necessidades e expectativas do mercado que a empresa pretende atender. Após reuniões, foram realizadas alterações na missão para torná-la compatível ao horizonte que a empresa pretende atuar, sem alterar o que foi formulado em 2012. A nova missão ficou:

“Gerar informação topográfica para o desenvolvimento de soluções diferenciadas aos nossos parceiros, a partir de ações inovadoras, com foco na precisão técnica e na qualidade do trabalho.”

Foi discutida a necessidade de reformular a visão da empresa, tendo em vista a importância de estabelecer os limites que os proprietários conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e com uma abordagem mais ampla. A visão irá proporcionar o delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa. Considerando que o planejamento estratégico desenvolvido neste trabalho tem abrangência temporal de cinco anos, acordado com os gestores, foi estabelecido que a nova visão também tivesse um norte temporal de cinco anos. A nova visão ficou decidida como:

“Tornar-se referência para o mercado nacional de topografia até 2021, sendo reconhecida por nossos clientes como a melhor opção de empresa desenvolvedora de soluções topográficas.”

Em Conversa com os gestores e com os funcionários foi feito a revisão dos valores da empresa, com o intuito de saber o ponto de vista deles sobre o serviço que ofertam. Alguns valores foram substituídos, pois representam mais o momento atual ou são valores que possuem maior abrangência, ficando definidos os seguintes da seguinte forma:

“Desenvolvimento de pessoas, respeito pelo ser humano e seu ambiente, ética profissional, excelência e inovação no trabalho e sustentabilidade e credibilidade empresarial.”

Não basta mudar a missão, visão e valores da empresa sem que haja uma introspecção com a equipe, decidindo-se com os gestores à realização de reuniões com os colaboradores para apresentar os novos conceitos de missão, visão e valores e contribuir para que eles sigam o melhor caminho dentro da organização.

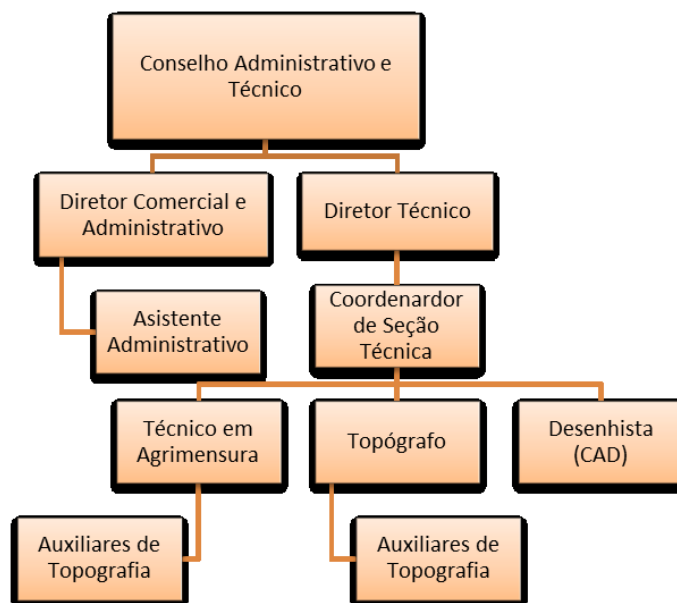
4.2.2 Análise do ambiente interno

A análise interna tem objetivo de ressaltar as deficiências e qualidades da empresa, por isso são realçados os pontos relevantes do ambiente interno da Alvogeo Topografia Ltda.

4.2.2.1 Estrutura Organizacional

A Alvogeo Topografia Ltda tem dois sócios, Santiago da Rocha Lamas e Mario Ricardo Merico, e estrutura com doze funcionários: um coordenador de seção técnica, um topógrafo, quatro técnicos em agrimensura, quatro auxiliares de topografia, um desenhista (CAD) e um assistente administrativo, divididos em uma equipe que trabalha no escritório desenvolvendo projetos e quatro equipes que trabalham em campo (Figura 3).

Figura 3 - Organograma Alvogeo Topografia Ltda



Fonte: elaboração própria.

A partir do organograma entende-se que as decisões mais importantes da organização são tomadas pelos dois sócios, que possuem os cargos de diretor comercial e administrativo e diretor técnico, e que são também os gestores. O diretor comercial além de ser responsável

pelas vendas na empresa, responde pelas áreas administrativo-financeiras da organização. Já, o diretor técnico é incumbido de gerenciar todas as atividades relacionadas à área técnica, como o acompanhamento das obras, dos projetos e das equipes. Há um coordenador de seção técnica que têm como chefia imediata o diretor técnico, responsável por coordenar os serviços prestados pelos funcionários que trabalham no escritório e pelos técnicos em campo. Já o diretor comercial e administrativo é a chefia imediata do assistente administrativo que trabalha diretamente com as finanças da empresa, bem como, recursos humanos e todas as rotinas administrativas.

Na data da pesquisa, a empresa conta com quatro equipes de campo que atendem, diariamente, no mínimo quatro obras diferentes. Elas são compostas por dois funcionários cada uma, sendo um técnico em agrimensura e um auxiliar de topografia. As equipes conseguem suprir a capacidade de atendimento da empresa com qualidade, oferecendo todo o suporte necessário para os clientes. Já a equipe que trabalha no escritório é composta por um coordenador de seção técnica, uma técnica em agrimensura e um desenhista (CAD).

A sede da Alvogeo Topografia Ltda é um escritório alugado, localizado no bairro Estreito, na cidade de Florianópolis. A Figura 4 exibe a fachada do prédio comercial onde a empresa está instalada. A sala encontra-se no pavimento superior.

Figura 4 - Fachada do escritório da empresa



Fonte: acervo da empresa.

A estrutura física do escritório pode ser considerada limitada, pois está situada em uma sala comercial de 45m², aberta, onde seis pessoas trabalham juntas. A falta de espaço limita a disposição mais efetiva das mesas no ambiente e uma melhor organização. As mesas dos sócios ficam alocadas de forma a visualizar todos os funcionários e próximo a elas, fica a

mesa da área comercial. As mesas da área técnica ficam próximas entre si para facilitar a troca de informações. Por ser uma sala aberta, o ambiente se torna inapropriado para a discussão de certos assuntos, principalmente entre as diretorias, ou das decisões envolvem a situação financeira da empresa. A Figura 5 retrata o ambiente descrito.

Figura 5 - Escritório da empresa



Fonte: acervo da empresa.

No escritório há um quadro de acompanhamento de obras em execução de maneira que todos, em especial a área técnica, consigam visualizar. Está sendo implantado um novo método, mais moderno e digital, para substituir este quadro. O cronograma de execução das obras, alimentado e revisado diariamente, apresenta a obra e a equipe que irá atuar em cada dia da semana. No escritório também ficam guardados os equipamentos de topografia, quando não estão em uso, pois são equipamentos de alto valor e precisam estar em um espaço mais seguro. Assim, todos os dias os técnicos, antes de irem a campo e quando voltam, acessam a sala do escritório para manuseio de equipamentos e de outras atividades, deixando ambiente da sala sobrecarregado. A empresa possui uma frota de quatro veículos de mesmo modelo, um por equipe, plotados com a logomarca Alvogeo Topografia Ltda. Cada líder de equipe é responsável pela manutenção do veículo, sendo retirado da garagem no escritório, no primeiro período da manhã e devolvido no final do dia (Figura 6).

Figura 6 - Carro e Equipamento da empresa



Fonte: acervo da empresa.

Quanto à estrutura tecnológica da empresa, destacam-se os equipamentos principais utilizados nas atividades topográficas, as Estações Totais Eletrônicas. A Alvogeo Topografia Ltda. possui quatro estações próprias, consideradas modernas pelo mercado. Os dados são observados em campo, coletados, transferidos diretamente para um computador, o qual processa as informações recebidas, através de um *software*, e transforma em projetos, desenho de plantas e cartas topográficas. Apesar de equipamentos de alto custo, a Alvogeo Topografia Ltda preza pelo uso de tecnologia moderna que garanta o melhor serviço aos clientes.

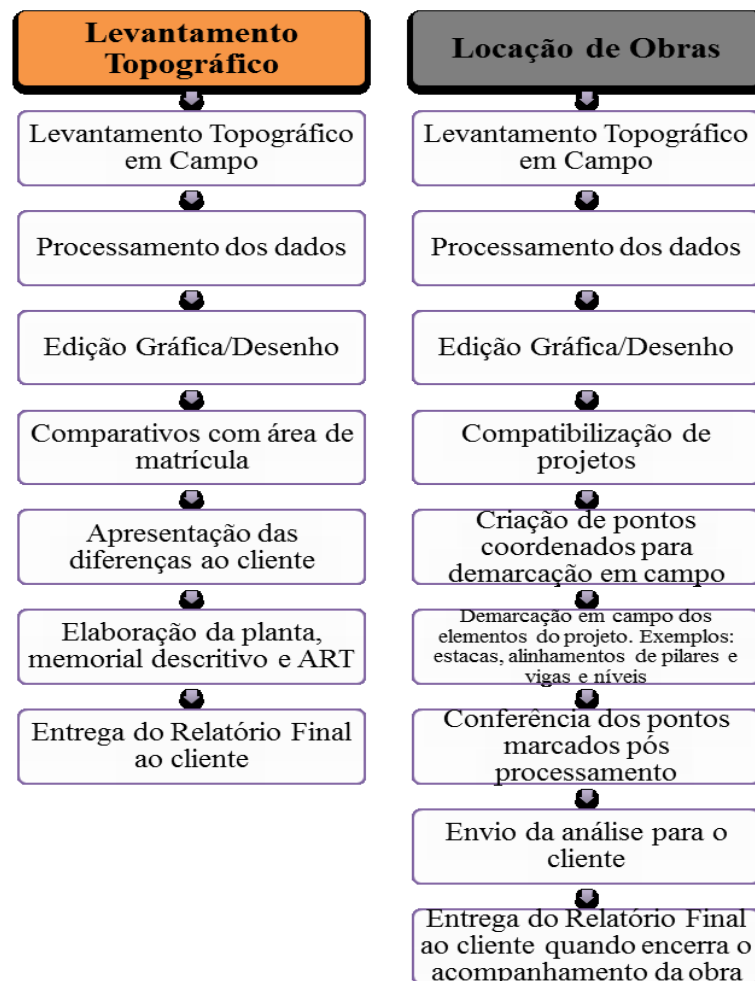
Para o desenvolvimento dos projetos e processamento dos dados coletados em campo, a empresa utiliza dois *softwares*: o Auto Cad Civil 3D e *Topograph*. Os gestores reconhecem que no momento não trabalham com as versões modernas e destacam a importância de acompanhar as atualizações dos programas e *softwares* usados no processamento dos dados, tendo em vista que eles estão em constante evolução. Eles acompanham essa evolução por meio de pesquisas e empresas parcerias que trabalham com esse tipo de tecnologia.

4.2.2.2 Processos internos

Ao analisar a Alvogeo Topografia Ltda foi possível identificar a empresa trabalha diariamente, em busca da qualidade técnica oferecida aos clientes e preza pela excelência na prestação dos seus serviços. Atualmente, a empresa conta com quatro equipes de campo que atendem, diariamente, no mínimo quatro obras diferentes, conforme já mencionado. Para a entrega do produto final aos clientes, todos os serviços prestados seguem um roteiro de atividades a serem cumpridas e que exigem total ligação entre as áreas essenciais da empresa, campo e escritório. Os aspectos salientados pelos gestores, como obstáculo ao desenvolvimento das atividades são: falhas de comunicação e gerenciamento de informações dessas duas áreas que influenciam na qualidade do serviço prestado.

Os serviços oferecidos pela Alvogeo Topografia Ltda dividem-se em duas áreas: a área de levantamento topográfico e a área de locação de obras (Figura 7).

Figura 7 - Fluxograma de atividades



Fonte: elaboração própria.

Por ser uma microempresa, foi possível identificar problemas na definição de processos e dúvidas sobre as definições das tarefas e responsabilidades de cada indivíduo. Algumas tarefas não são executadas como deveriam, ou nem são executadas, devido aos problemas de comunicação, não seguimento dos padrões ou, até mesmo, por motivos desconhecidos. Todos os dias são atualizados os cronogramas das atividades, que traz em que obra a equipe irá trabalhar no dia. Em algumas obras as equipes ficam o dia inteiro e em outras elas ficam meio período, sempre visando atender a necessidade do cliente. Em conversa com os gestores, notou-se que este processo de definição de cronograma funciona bem dentro da organização e sempre que há algum imprevisto ao longo do dia, rapidamente, é resolvido da melhor maneira possível. Um dos pontos fortes da empresa em relação à concorrência é a atenção que a mesma consegue dar aos clientes quando solicitada, através da flexibilidade das equipes e do planejamento de como elas atuarão. Dificilmente, quando um cliente solicita uma equipe ao local de obra, a empresa não consegue atender, somente em raras exceções quando o cronograma apresenta-se muito restrito.

Para execução dos trabalhos em campo a empresa possui um manual de procedimentos para ser utilizado pelas equipes, que contém, detalhadamente, todos os passos necessários para desenvolver cada atividade exigida nas obras. O material foi desenvolvido pelos gestores a fim de atingir a qualidade técnica oferecida aos clientes. Analisando o documento, é possível identificar que o mesmo foi desenvolvido de forma simples e de fácil entendimento para que os colaboradores possam utilizar sem dificuldades. Porém, mesmo com esse material disponível para todos os funcionários, muitos procedimentos não são seguidos durante a execução das atividades em campo, ocasionando falhas e retrabalhos. Hoje esse é um dos principais gargalos nos processos internos da organização, pois afeta diretamente a qualidade do serviço prestado e exige dos gestores a necessidade de trabalhar para enfatizar a importância de seguir os padrões estabelecidos.

No âmbito do escritório que se trabalha com a execução dos projetos por meio de *softwares*, os funcionários possuem vários POPs (Procedimento Operacional Padrão) para cada etapa a ser desenvolvida nos projetos. Os POPs ficam disponíveis para todos os colaboradores. Ainda assim, há uma série de problemas ocasionados pela falta de uso do POP e que influenciam na qualidade do serviço entregue ao cliente, pois da mesma forma gera retrabalho. O retrabalho, além de ser causar insatisfação junto aos clientes, atinge a saúde financeira da empresa, pois sempre que há retrabalho há prejuízo.

Outro processo interno de extrema importância para a organização é a alimentação de um diário de campo. Tanto as equipes de campo como a equipe do escritório precisam,

diariamente, descrever detalhadamente as atividades que realizaram ao longo do dia e quais obras elas se referem. Além de deixar registrado, os gestores entendem que o diário de campo consiste numa ferramenta que permite esclarecer eventuais dúvidas, seja da empresa, seja dos clientes. Ele também é a fonte principal para o setor administrativo/financeiro conseguir enviar as medições dos serviços para os clientes e realizar as cobranças. Os gestores ressaltaram que a ferramenta, em alguns momentos, não funciona da maneira desejada, pois os funcionários não atualizam diariamente.

Mesmo com os obstáculos encontrados na comunicação, que influenciam a realização das atividades pelas equipes de campo e escritório, há uma preocupação constante por parte das diretorias para alcançar a qualidade nos serviços prestados, inserindo fortemente na cultura da empresa a importância de oferecer o melhor para seus clientes. A busca por melhorias e foco no cliente é uma característica bem marcante dentro da empresa.

As atividades financeiras são realizadas pela assistente administrativo/financeiro, cargo ocupado pela autora da presente pesquisa, juntamente com o diretor comercial que é sua chefia imediata. As tarefas rotineiras de responsabilidade deste setor são realizadas sem consulta ao diretor técnico como, por exemplo, pagamentos de contas, emissão de notas fiscais, emissão de boletos, saques, compras de materiais de escritório, envio de medições aos clientes e monitoramento da conta bancária. Já as tarefas que envolvem decisões mais importantes como empréstimos, adiantamento de recebíveis, proposta para os clientes, acordos e investimentos, são realizadas de decisões tomadas pelos gestores e repassadas à assistente administrativo-financeira, pois são de sua responsabilidade os assuntos relacionados aos recursos humanos da organização.

4.2.2.3 Marketing

A Alvogeo Topografia Ltda não possui uma área específica de marketing e, por isso, terceiriza os serviços de uma agência de marketing para atender suas necessidades. Devido problemas financeiros, no ano de 2016, a empresa reduziu a contratação dos serviços prestados pela agência. Em 2014 foi realizada uma revisão na logomarca da empresa e criado um *Brandbook* com o objetivo de orientar todos os parceiros da marca no entendimento de sua filosofia e da aplicação visual para representá-la e comunicá-la em seu contexto atual. Nos onze anos de sua existência a empresa conseguiu consolidar sua marca e hoje tem parcerias sólidas com seus clientes. Constatou-se que a fidelização dos clientes se deve, principalmente,

pelo trabalho realizado ao longo destes anos, mesmo com estrutura simplificada, da imagem que transmite, bem como as práticas usadas para agregar valor aos serviços prestados.

Quanto ao aspecto de divulgação, a empresa utiliza dois principais meios. Ela possui uma *home-page* para mostrar seu portfólio e serviços prestados. O site foi revisado e reestruturado no início de 2016 para se tornar mais moderno e atrativo aos parceiros e futuros clientes. O site disponibiliza as informações sobre a história da empresa, portfólio de extenso de clientes e obras desenvolvidas ao longo dos onze anos de atuação, serviços oferecidos e as informações para contatos. O investimento na reestruturação do site ocorreu principalmente porque 30% dos contatos de novos clientes ocorrem após eles encontrarem a página da empresa em uma busca pela internet. Outros 70% são por indicação. O endereço do site da empresa é <http://www.alvogeio.com.br/> (Figura 8). Ela possui também uma página no *facebook*, mas não está ativada.

Figura 8 - Site da empresa



Fonte: *Website* empresa

Outro canal de divulgação utilizado pela empresa são as placas com a logomarca, afixadas nos empreendimentos em que atua. Geralmente elas são anexas com as placas de outros fornecedores e permanecem no local de obra até que a mesma termine, ainda que a

Alvogeio Topografia Ltda já tenha encerrado suas atividades no local. É um meio de divulgação barato, pois a empresa só paga pela confecção da placa. A empresa precisa trabalhar suas atividades de marketing, tanto nos aspectos de divulgação, utilização das redes sociais, como no setor de vendas, definições de preços e estudos do mercado, pois há lacunas nessa área classificadas como uma fraqueza na empresa.

4.2.2.4 Estratégias Mercadológicas

A organização não possui nada formalizado em relação aos objetivos e metas. Porém, em alguns contratos, é estabelecido um prazo para entrega final dos projetos e relatórios que envolve a atuação de toda empresa, tanto das equipes de campo como da equipe do escritório, para cumprir os prazos.

Há ainda uma meta geral para toda a empresa, mas de responsabilidade principal dos seus diretores que consiste em, diariamente, inserir as quatro equipes de campo em, no mínimo, quatro obras diferentes. O objetivo principal das diretorias é não deixar nenhuma equipe ociosa durante os dias da semana.

Em relação às estratégias, algumas são explicitadas para todos dentro da organização. Dentre elas está a capacidade de oferecer aos clientes um controle e monitoramento detalhado do que é executado em obra, no menor tempo possível, após a realização do serviço pela equipe de campo. Para os gestores, esse é um dos diferenciais da empresa diante dos concorrentes. A maioria das empresas de topografia não oferecem o controle minucioso da obra como é oferecido pela Alvogeio Topografia Ltda e que garante aos clientes confiança no serviço prestado. Esta estratégia é trabalhada fortemente dentro da empresa para que todos os colaboradores estejam engajados da mesma forma e, em conjunto, consigam entregar o produto final ao cliente com total qualidade. De acordo com os gestores, a empresa entende que, ao oferecer aos clientes um serviço diferenciado dos concorrentes, mais preciso e de qualidade, contribui para manter sua competitividade no mercado.

Outra estratégia adotada pela empresa e que vem dando certo até hoje é trabalhar com a estrutura de diárias. Eles apresentam para os clientes que é mais vantajoso fechar um contrato acordando valores em diárias do que fechar um valor total para cada obra. Os clientes ganham porque pagam somente pelos dias que solicitam as equipes nas obras e pelos dias que realmente foram trabalhados. Já a empresa deixa de perder quando o planejamento para a prestação do serviço ultrapassa dos dias previamente estabelecidos devido aos diversos

imprevistos que ocorrem frequentemente. Por exemplo, se a empresa fecha um contrato com um valor total para execução de levantamento topográfico que deve ser realizado em 30 dias, mas foi concluído somente em 40 dias, os 10 dias a mais são custos da empresa que fez o planejamento equivocado ou que sofreu com intempérie ambiental, como chuvas e temporais, mas a estratégia de trabalhar por diárias evita esse tipo de prejuízo.

Neste contexto, a empresa trabalha com um dos maiores valores de diárias encontrados no mercado da grande Florianópolis. Os gestores acreditam que trabalhar com um preço mais elevado, além de valorizar os serviços de topografia no mercado, consegue atingir um diferencial muito maior em relação aos concorrentes que praticam preços de diárias muito baixas. A empresa, por ser referência em desenvolver soluções diferenciadas, consegue manter-se competitiva com os valores que aplica atualmente.

A Alvogeo Topografia Ltda hoje dispõe de uma expressiva rede estratégica de parceiros, com os quais ultrapassa as relações contratuais convencionais e consolida uma gestão de negócios diferenciada.

4.2.2.5 Recursos Humanos

Como mencionado, por ser uma empresa com estrutura pequena, ela não possui uma área específica de recursos humanos. As atribuições do setor ficam sob a responsabilidade do diretor administrativo e do assistente administrativo. Na realização da análise foi identificado que a organização atua com todos os salários acima do piso salarial exigido pelos sindicatos das categorias. Apesar da diferença não ser tão significativa, essa política salarial pode ser vista como um ponto forte dentro da área de recursos humanos. A organização não trabalha com sistemas de comissões e participação nos lucros.

A preocupação dos gestores é quanto a sua capacidade técnica. Como é uma empresa prestadora de serviços e depende diretamente das pessoas, a Alvogeo Topografia Ltda precisa de uma equipe altamente qualificada e com experiência no ramo em que atua. Apesar de existir pouco investimento em treinamento em desenvolvimento atualmente devido à falta de recursos financeiros, a capacidade técnica e a experiência no mercado são ressaltadas como ponto forte dentro da organização. Há um incentivo por parte dos gestores para que os colaboradores estejam em constante aprendizado e buscando sempre por melhorias.

Os novos funcionários, assim que contratados, passam por um processo de treinamento interno intenso, até serem considerados aptos para desenvolver suas atividades

sozinhos. Ao longo dos onze anos de empresa muitos processos foram aperfeiçoados e novas atividades de controle foram desenvolvidas. Porém, foi identificado que ao longo do tempo os funcionários necessitam de outros treinamentos para aprimorarem sua capacitação. Todavia, a empresa apresenta limitações nos investimentos de treinamento devido à falta de recursos disponíveis.

A empresa possui uma política de recursos humanos que foi desenvolvida por um consultor do SEBRAE em 2014, mas que não apresentou muito resultados. Algumas mudanças ocorreram dentro da organização sendo efeitos da consultoria, como implantação de avaliação de desempenho, criação de manual de integração, regularização do sistema de banco de horas, melhorias no controle do cartão ponto, uma revisão nas normas da empresa e alguns avanços no processo de recrutamento e seleção. Percebeu-se que a empresa ainda precisa melhorar sua política de recursos humanos e estabelecer novos processos, práticas e políticas que objetivam gerir, conduzir e administrar os recursos humanos da organização, assim como estratégias para desenvolver e reter os funcionários dentro da empresa.

O clima organizacional será tratado em outro tópico no decorrer do trabalho apresentando os resultados de uma pesquisa de clima organizacional dentro da Alvogeo Topografia Ltda.

4.2.2.6 Finanças

No momento atual o setor financeiro é um dos que apresentam maiores problemas dentro da organização. Desde 2012, uma série de fatos ocasionaram os problemas nas finanças da Alvogeo Topografia Ltda. Primeiro foi a crise que freou o setor da construção civil deixando muitas obras paradas por períodos longos. Em segundo lugar estão as muitas rescisões de funcionários ocorridas entre os anos de 2012 e 2014 que afetaram diretamente o caixa da empresa. E em terceiro, e talvez o fator mais importante, foi o alto valor em inadimplências que reflete nas finanças da empresa até hoje.

Como mencionado pelos gestores, esses principais fatores foram formando uma “bola de neve” e a situação financeira da empresa foi ficando cada vez mais delicada. As principais estratégias adotadas por eles foram empréstimos a longo prazo, adiantamento de recebíveis e parcelamento de impostos, que hoje são principais despesas dentro da organização. A situação financeira da Alvogeo Topografia Ltda em 2015 teve prejuízo (QUADRO 2), como se

observa a empresa vem acumulando prejuízos e, conseqüentemente não obteve lucro no exercício de 2015, devidos aos fatores mencionados que vem ocorrendo desde 2012.

Quadro 2 - Balanço Patrimonial dados consolidados 2015

ATIVO	R\$	PASSIVO	R\$
Circulante	R\$ 287.566,04	Circulante	R\$558.271,80
Realizável	R\$50.038,13	Não circulante	R\$22.150,91
Permanente	R\$154.462,42	Patrimônio Líquido	R\$-88.356,15
Total:	R\$492.066,59	Total:	R\$492.066,59

Fonte: elaboração própria.

Apesar de todos os problemas financeiros, a empresa sempre conseguiu manter suas operações devido à demanda existente, fruto de exaustivo trabalho do setor comercial em sempre buscar parcerias e novos clientes. O faturamento da empresa em 2016 está se mantendo nos valores próximos do esperado. Porém, o problema relacionado às inadimplências ainda permanece e continua afetando o caixa da empresa. Foi constatado que a organização não possui um planejamento orçamentário estruturado e as decisões vão sendo tomadas conforme vão surgindo os imprevistos e as necessidades.

4.2.3 Análise do ambiente externo

Nesta fase, é abordado o ambiente em que a empresa está inserida para vislumbrar suas oportunidades e ameaças, analisando os fatores que são externos ao seu funcionamento e as variáveis que ela possui pouco ou nenhum controle.

4.2.3.1 Clientes

A grande maioria dos clientes da Alvogeo Topografia Ltda está localizada na região da grande Florianópolis, que incluem as cidades de Florianópolis, São José, Biguaçu e Palhoça, e uma parte no norte do estado, principalmente nas cidades de Itajaí, Balneário Camboriú e Itapema, onde o setor da construção civil está crescendo fortemente. Na região da grande Florianópolis há concorrência de outras empresas de topografia, mas os clientes

acabam optando pela Alvogeo Topografia Ltda devido à credibilidade que a mesma possui no mercado e pelos serviços de qualidade prestados há mais dez anos. Já, na região norte do estado a concorrência é menor, pois não há empresas de topografia e, sim autônomos que prestam serviços com pequenas demandas.

O perfil dos clientes da Alvogeo Topografia Ltda é de construtora e incorporadora que busca serviço de monitoramento de obras, sendo este o foco principal da empresa, mas há alguns clientes, pessoas físicas, que contratam os serviços de levantamentos topográficos para fins de regulamentação de terras e usucapião. Quanto aos empreendimentos, ela presta serviços desde pequenos até os grandes empreendimentos. Assim como os levantamentos topográficos que são feitos em terrenos de pequena, média e grande extensão. Conforme citado, a média é de pelo menos quatro obras diferentes por dia, podendo chegar a oito quando os trabalhos são executados em meio diária. O total de obras atendidas semanalmente varia de acordo com as necessidades de cada cliente. Há clientes que solicitam uma equipe em campo apenas um dia da semana, outros solicitam uma ou até duas equipes durante vários dias. O trabalho só é encerrado quando o empreendimento já está em etapa de finalização, enquanto isso há sempre um contato entre a Alvogeo Topografia Ltda e o cliente, seja no setor de campo ou escritório. Quando o trabalho é concluído, há a entrega de um relatório padrão apresentando o que foi executado ao longo de todo o acompanhamento. Já em relação aos serviços prestados para pessoa física, há a entrega do mesmo relatório, porém a interação cliente e empresa ocorrem em um período de tempo menor.

Um ponto importante de ressaltar é que a organização não possui nenhum instrumento para avaliar a satisfação dos seus clientes. Apesar de receber frequentemente *feedbacks* positivos de clientes que avaliam seus fornecedores, é importante que a empresa conheça profundamente a perspectiva dos seus parceiros de maneira mais ampla, a fim de identificar se os resultados correspondem às suas expectativas e se algum processo precisa ser aperfeiçoado.

4.2.3.2 Fatores Críticos de Sucesso

Para que uma organização atinja seus objetivos e alcance seu sucesso é preciso que sejam definidos os fatores críticos de sucesso, ou seja, os postos-chave que garantem o seu desenvolvimento e crescimento. São os fatores que podem definir o fracasso ou o sucesso da organização, definidos pelo mercado em que ela está inserida. Muitos clientes da Alvogeo Topografia Ltda fazem uma avaliação dos serviços prestados pela empresa assim que o

acompanhamento em algum empreendimento encerra. Os principais quesitos avaliados são qualidade de mão de obra, atendimento, cumprimento de prazos, organização e inovação. Na maioria das avaliações a empresa obteve nota máxima pelos serviços prestados atendendo as expectativas dos clientes. Desta forma, após uma análise em conjunto com os gestores, foram mapeados alguns fatores críticos de sucesso para uma empresa de topografia, que podem afetar consideravelmente os negócios da Alvogeo Topografia Ltda. Podemos elencar:

- 1) Qualidade: aplicação técnica na medição e controle de obras com segurança e agilidade;
- 2) Atendimento: serviço especializado de medição e monitoramento com suporte e ajustes técnicos;
- 3) Padronização: organização de processos internos com preocupação de controle de atividades;
- 4) Inovação: acompanhamento e atualização tecnológica de ferramentas para medição e controle topográfico;
- 5) Mão de obra qualificada: conhecimentos específicos na área de atuação.

4.2.3.3 Concorrentes

Para qualquer empresa ser bem sucedida é preciso conhecer sobre a concorrência. Uma análise da concorrência permite identificar que são os principais concorrentes e avaliar seus respectivos pontos fortes e fracos. Desta forma, a empresa consegue avaliar como poderá se posicionar no mercado. Juntamente com os gestores foram estudadas as empresas de topografia da grande Florianópolis, identificando que nenhuma apresenta o mesmo foco de controle e monitoramento especializado. O estudo levantou as informações dos principais concorrentes diretos da Alvogeo Topografia Ltda que podem afetar as atividades da empresa. Algumas informações sobre os concorrentes foram difíceis de coletar tendo em vista que a maioria das empresas não fornece facilmente suas informações, sendo uma estratégia comum no setor de topografia.

Como os valores dos serviços variam de acordo com a necessidade do cliente, optou-se por estabelecer um padrão para comparação dos preços de todos os concorrentes e assim conseguir solicitar um orçamento igual para todos e obter as informações necessárias para análise. O serviço padrão escolhido foi um Levantamento Topográfico Georreferenciado de um terreno urbano de 1000 m². As sete concorrentes diretas da Alvogeo Topografia Ltda são:

- 1) HAZAS TOPOGRAFIA. Localizada no Bairro Fazenda Santo Antônio (São José/SC) a empresa atua no mercado há sete anos e atendem em todo Brasil. Possui um site deficiente, onde consta apenas a apresentação para assistir online sobre a empresa e possui uma página no *facebook* que é alimentada com frequência. Dispõe três equipes para operação de campo. O preço pelo serviço de referência é de R\$1.500,00, incluindo relatório técnico ao final e trabalham com diárias de R\$1.300,00 ou preço mensal de R\$25.000,00 (segundas as sextas), podendo ser ajustado de acordo com o número de visitas que se faz necessário na obra.

Serviços oferecidos:

- a) Levantamentos topográficos planimétricos e altimétricos cadastrais georreferenciados
- b) Demarcação de Terras
- c) Locação/ demarcação de obras e acompanhamentos técnicos
- d) Projetos de terraplanagem, incluindo perfis, seções e cálculos de volumes
- e) Processos de amembramento, desmembramento e retificação de área e Usucapião
- f) Processos de averbação de reserva legal
- g) Topobatmetria
- h) Locação de redes (esgoto, drenagem, elétrica)
- i) As Built – levantamento para conferência de projetos arquitetônicos

- 2) MAIS TOPOGRAFIA. Localizada no Bairro Capoeiras (Florianópolis/SC) a empresa atua no mercado há cinco anos. Possuem um site e uma página no *facebook* que é atualizada com frequência. Conta com uma estrutura de duas equipes em campo e uma no escritório. Trabalha com assinatura de serviços, pacote de pontos, contrato personalizado. O valor cobrado pelo serviço é de R\$950,00, incluindo um relatório técnico ao final.

Serviços oferecidos:

- a) Locação/ demarcação de obras e acompanhamentos técnicos

- 3) CAPITAL TOPOGRAFIA. Situada no Bairro Capoeiras (Florianópolis/SC) a empresa atua no mercado há três anos. Dentre os concorrentes, é a empresa que possui um dos sites mais estruturados, com mais informações e com melhor navegação. Possuem também uma página no *faceebok* que é atualizada com frequência. Atuam no mercado há três anos e possuem duas equipes em campo. A estrutura organizacional é

semelhante a da Alvogeo Topografia Ltda, pois possuem um responsável pela área comercial, um pela sessão técnica e um responsável por obras. Tem uma equipe em campo. O valor cobrado pelo serviço é R\$950,00, incluindo um relatório técnico ao final. O valor de diária cobrado é R\$950,00.

Serviços oferecidos:

- a) Levantamentos topográficos e planimétricos e altimétricos cadastrais georreferenciados
- b) Locação/ demarcação de pontos para sondagem, terraplanagem, de estacas e de eixos de projeto
- c) Análise de excêntrica em estacas cravadas
- d) As built
- e) Transporte de RN
- f) Processos de amembramento, desmembramento e retificação de área e Usucapião

4) IMS TOPOGRAFIA. Localizada no Bairro Aririú da Formiga (Palhoça/SC) atua no mercado há dez anos. Possui um site interativo, com informações pertinentes e fácil navegação, e uma página no *facebook* que não é atualizada com frequência. Opera com duas equipes em campo. O preço cobrado é de R\$800,00, incluindo um relatório técnico ao final e trabalha com diárias no valor de R\$750,00.

Serviços oferecidos:

- a) Levantamentos Topográficos (levantamentos topográficos para fins de usucapião, retificação de área, amembramento, desmembramento todos georreferenciados dentro dos padrões estabelecidos pela lei vigente)
- b) Georreferenciamentos de Imóveis Rurais (georreferenciamento de fazendas e imóveis rurais com certificação no INCRA)
- c) Locação de Obras (locação de pilares, gabaritos entre outros).

5) KAIRÓS TOPOGRAFIA. Localizada no Bairro Canasvieiras (Florianópolis/SC) a empresa atua no mercado há trinta e três anos e atende os estados de Santa Catarina, Rio Grande do Sul e Paraná. Possui um site interativo, com informações pertinentes e de fácil navegação, e uma página no *facebook* atualizada com frequência. Tem três equipes em campo. Não foi possível identificar o preço cobrado pelo serviço de referência, pois a empresa não disponibilizou esta informação. Supõe-se que o valor fique de R\$1.000,00 a R\$1.500,00.

Serviços oferecidos:

- a) Levantamento Topográfico Planialtimétrico
- b) Locação de Obras
- c) As built
- d) Levantamento Topográfico Planimétrico
- e) Controle e Monitoramento de Recalque
- f) Nivelamento Geométrico
- g) Processos de amembramento, desmembramento e retificação de área e Usucapião;
- h) Projeto de Loteamento, Projeto de Terraplanagem, Projeto de Pavimentação, Projeto de Drenagem, Projeto Rodoviário

- 6) JSC TOPOGRAFIA E DESENHO. Situada no Bairro Bela Vista (São José/SC) a empresa atua no mercado há 25 anos. Não tem site ou *facebook*. Operam com apenas duas equipes. Não foi possível identificar valores reais cobrados pelo serviço utilizado como referência, mas estima-se que seja entre R\$ 750,00 a R\$900,00 e valor da diária entre R\$ 750,00 e R\$1.000,00.

Serviços oferecidos:

- a) Acompanhamento de obras
- b) Processos de amembramento, desmembramento e retificação de área e Usucapião

- 7) TOPOCEL SERVIÇOS TÉCNICOS TOPOGRÁFICOS. Situada no Bairro Ratoles (Florianópolis/SC) a empresa atua no mercado há 20 anos. Não tem site e *facebook*. Operam com duas equipes. Não se identificou valores cobrados pelo serviço referência, mas estima-se que o preço praticado seja de R\$1.000,00 e o valor da diária fique entre R\$850,00 a 1.000,00

Serviços oferecidos:

- a) Acompanhamento de obras
- b) Processos de amembramento, desmembramento e retificação de área e Usucapião;

Destas informações, percebe-se que um dos principais concorrentes da Alvogeo Topografia Ltda é a Hazas Topografia, pois possui o preço semelhante, sendo competitiva neste quesito, e uma estrutura física parecida, operando com três equipes. É uma empresa que existe há bastante tempo no mercado e possui experiência no setor. Como atua em todo o Brasil, tem possibilidades de explorar outras regiões, além da grande Florianópolis. Atua na

região norte do estado, porém de forma menos intensa que a Alvogeo Topografia Ltda e na grande Florianópolis tem menos participação de mercado. A empresa tem bem definido e estruturado sua missão, visão e valores.

A Mais Topografia é uma empresa um pouco mais nova no mercado e possui um corpo técnico pequeno. Atua com um preço mais baixo, tornando-se menos competitiva. Oferece um conjunto de serviços muito menor em relação à Alvogeo Topografia Ltda. Também possui menos participação de mercado e conta com uma estrutura física limitada. Trabalha com foco principalmente em obras e especialização na construção civil. O site da empresa não é interativo, sem a presença de informações pertinentes e não é possível navegar. É um ponto fraco, pois impossibilita aos clientes e ao público alvo identificar quais serviços oferece e conhecer o portfólio da empresa.

Atuando há três anos, a Capital Topografia trabalha com preços abaixo do mercado. Segundo os gestores da Alvogeo Topografia Ltda, o preço praticado pela Capital Topografia está, pelo menos, cinco anos defasado. Acredita-se que ela opera com valores baixos, pois tem uma estrutura física pequena e não oferecem todos os serviços com a precisão, controle e qualidade que a Alvogeo Topografia Ltda oferece. Ela tem uma vantagem de possuir um site bem interativo, que chama a atenção do público alvo, assim como a página no *facebook*. O modelo de proposta apresentado pela empresa também é simplificado e defasado.

Já a IMS Topografia localiza-se em uma região mais afastada da grande Florianópolis e não explora muito a região onde se concentram os clientes da Alvogeo Topografia Ltda. Não são competitivos no preço, pois trabalham com valores de diárias defasados. O valor de uma diária é igual ao valor da meia diária da Alvogeo Topografia Ltda. Quanto ao serviço utilizado como referência para análise, o valor está três vezes menor que o da Alvogeo Topografia Ltda. É um dos concorrentes menos preocupantes para a empresa, pois tem pouca participação de mercado. Tem como ponto positivo o site interativo com informações que chamam atenção do público-alvo e *facebook*, mas não é atualizada com frequência.

A empresa Kairós Topografia concorre com a Alvogeo Topografia Ltda em termos de experiência de mercado, estrutura e oferta de serviços. Ela possui a vantagem de conhecer profundamente o mercado em que está inserida, pois atua há trinta e três anos. Tem um fator competitivo importante que são os serviços oferecidos na área de projetos, como de loteamento, terraplanagem, pavimentação, drenagem e projeto rodoviário. Esse tipo de serviço não é ofertado pela Alvogeo Topografia Ltda. Não há riscos na questão de preços, pois trabalham com uma estimativa de valores menores que a Alvogeo Topografia Ltda. Tem

um site completo, de fácil navegação e interação e abrange todas as informações necessárias para o público alvo despertar interesse pelos serviços.

Por fim, as empresas JSC topografia e Topocel são parecidas e estão há bastante tempo no mercado. Ocupam parcela significativa do mercado da grande Florianópolis. São os concorrentes que mais se aproximam da Alvogeo Topografia Ltda em participação de mercado, por isso são concorrentes que precisam de mais atenção. As duas possuem uma estrutura física menor que a da Alvogeo Topografia Ltda. Como não foi possível extrair exatamente os valores cobrados pelo serviço utilizado como referência, buscou-se identificar os preços através de outros meios, concluindo que praticam os preços menores que da Alvogeo Topografia Ltda. Oferecem uma carta serviços menor. As duas empresas tem um ponto fraco em comum, que a inexistência de um site e de uma página no *facebook*. Essas empresas limitam-se a conquistar novos clientes através das pesquisas na internet, pois não há informações sobre serviços, portfólio, estrutura, e-mail, apenas o contato de telefone.

O Quadro 3 traz as principais características dos concorrentes em três categorias.

Quadro 3 - Principais características dos concorrentes

Concorrentes	Serviços	Experiência de mercado	Equipes em operação	Participação de mercado	Preço diária R\$
HAZAS TOPOGRAFIA	Levantamentos topográficos e acompanhamento de obras em geral	5 anos	3 equipes em campo	Pequena	R\$ 1.300,00
MAIS TOPOGRAFIA	Acompanhamento de obras em geral	5 anos	2 equipes em campo	Pequena	R\$950,00
CAPITAL TOPOGRAFIA	Levantamentos topográficos e acompanhamento de obras em geral	3 anos	2 equipes em campo	Pequena	R\$950,00
IMS TOPOGRAFIA	Levantamentos topográficos e acompanhamento de obras em geral	10 anos	2 equipes em campo	Pequena	R\$800,00
KAIRÓS TOPOGRAFIA	Levantamentos topográficos, acompanhamento de obras e projetos em geral	33 anos	3 equipes em campo	Pequena	Entre R\$1.000 e R\$1.300,00
JSC TOPOGRAFIA E DESENHO	Levantamentos topográficos e acompanhamento de obras em geral	25 anos	2 equipes em campo	Grande	Entre R\$750,00 e R\$1.000,00
TOPOCEL SERVIÇOS TÉCNICOS TOPOGRÁFICOS	Levantamentos topográficos e acompanhamento de obras em geral	20 anos	2 equipes em campo	Grande	Entre R\$850 e R\$1.000,00

Fonte: elaboração própria.

Além dos serviços que cada concorrente oferece, o Quadro 2 retrata as informações sobre a experiência de mercado e participação no mercado da grande Florianópolis, número de equipes em operação e o preço cobrado por diárias.

4.2.3.4 Análise do Setor

Analisar o setor é um ponto essencial para a realização do planejamento estratégico, sendo assim alguns tópicos precisam ser levados em consideração ao analisar o mercado no qual Alvogeo Topografia Ltda está inserido. Destacam-se:

a) Ambiente Econômico: Analisando o momento econômico em que o país está enfrentando, é possível identificar que os investimentos na construção civil sofreram uma queda a partir de 2013. A alta dos impostos, a situação política do país e a alta do dólar levaram muitas construtoras a fecharem as portas ou a diminuírem drasticamente seu quadro de funcionários e a execução das suas obras. Esta situação influencia diretamente o desenvolvimento da Alvogeo Topografia Ltda.

Com o setor da construção civil em crise na grande Florianópolis, de acordo com os gestores, os investimentos em topografia por parte das construtoras também diminuíram e afetaram as estratégias mercadológicas da empresa. Em algumas épocas do ano a demanda pelos serviços de topografia sofreu uma queda. Com isso, a saída foi procurar novos clientes na região norte do Estado onde no momento atual concentra um mercado propício para construção civil, principalmente nas cidades de Itapema e Balneário Camboriú.

A situação econômica atual do país também afeta as estratégias financeiras da empresa. Os juros altos nos bancos e uma maior dificuldade para liberação de créditos atrapalham alguns investimentos e estratégias para lidar com o mercado atualmente, tornando a situação ainda mais difícil. A estratégia principal da empresa no momento é concentrada na parte comercial em busca de novos clientes e fidelização dos que já existem.

b) Ambiente Político-Legal: As leis que regulamentam as atividades de topografia estão previstas no órgão do Conselho Regional de Engenharia e Agronomia (CREA). Além disso, o órgão é responsável por fiscalizar tanto às empresas, como os profissionais da área e conceder a autorização do exercício para o profissional. A fiscalização do conselho ocorre por meio de pesquisas internas e externas, além da realização de visitas às obras, tanto de empresas privadas como de órgãos públicos, verificando a responsabilidade técnica pelos

serviços executados. O conselho não prejudica as atividades da empresa, pois a mesma se mantém em dia com suas obrigações, pagando todas as taxas necessárias para o registro dos profissionais e da empresa, além das obrigações que estão relacionadas com a execução dos processos de levantamento topográfico.

Além do CREA, há o sindicato da categoria que pouco influencia nas atividades da empresa, apenas impõe as questões legais a serem cumpridas em relação aos funcionários e que estão presentes na convenção que é atualizada anualmente. A convenção estabelece os atributos quanto ao piso salarial dos colaboradores, jornada de trabalho, banco de horas, férias, licenças e auxílios. Não há nenhum tipo de pressão política nem regras comerciais que dificulte o setor de maneira direta e a organização nunca apresentou problemas com os órgãos regulamentadores da atividade.

c) Ambiente Tecnológico: O avanço da tecnologia está cada vez mais presente dentro das organizações. Elas precisam de tecnologia para sobreviver nos mercados concorrentes e conseguirem inovar nos seus serviços prestados e produtos oferecidos. O nível qualidade oferecidos nos serviços e produtos está relacionado também com o uso de tecnologias adequadas e inovadoras. Em relação ao ambiente de estudo, os avanços tecnológicos na área de topografia foram e estão sendo significantes para o setor. Os aparelhos eletrônicos desenvolveram, tanto o setor de campo como de escritório, tornando a realização das atividades mais rápida e eficaz.

Os equipamentos principais utilizados nas atividades topográficas são as Estações Totais Eletrônicas, conforme já mencionado. A Alvogeo Topografia Ltda possui quatro estações que são umas das mais modernas do mercado, só estão abaixo das Estações Totais Robóticas, que já existem no Brasil e que operam sozinhas. Este equipamento robótico elimina o uso de outros utensílios de topografia, concentrando tudo em uma única máquina. Ele trabalha com o propósito de aumentar a produtividade e economia de tempo, além de aumentar do grau de confiabilidade dos dados coletados e processados. Apesar de ser um excelente investimento para quem deseja inovar no setor e trabalhar cada vez mais com produtos diferenciados, o custo do equipamento é altíssimo comparado com as tecnologias mais tradicionais do mercado.

Em 2001 com a Lei Nº 10.267 que trata dos assuntos de legislação territorial, foi obrigatório o georreferenciamento de imóveis rurais com o uso de GPS e os avanços desta tecnologia permitiram melhorias significativas nos levantamentos topográficos. Por ser equipamento caro e ser utilizado com menos frequência pela empresa, a Alvogeo Topografia

Ltda não possui, mas faz aluguel do mesmo sempre que necessário ser utilizado, optando sempre pela escolha de mais modernos.

Outra quebra de paradigma na área de topografia é o advento dos drones no setor. O equipamento também está sendo inserido nas atividades topográficas com o intuito de reduzir drasticamente o tempo dispendido em campo para realização dos trabalhos. O método de levantamento topográfico com a utilização de drones tende a ser quinze vezes mais eficiente do que o método tradicional, além de ter redução de custo de até 70%, segundo especialistas da área. O mercado de drones está sendo inserido em diversos ambientes empresariais, porém ainda necessita de grandes investimentos por parte das empresas.

d) Oferta de mão de obra: Todas as empresas necessitam de mão de obra para o desenvolvimento de suas atividades. Porém, uma prestadora de serviços, como é o caso da Alvogeo Topografia Ltda, depende ainda mais das pessoas para desenvolver sua atividade fim. Ter profissionais qualificados e treinados é um diferencial perante aos concorrentes.

A região de Florianópolis oferece apenas um curso técnico que forma os profissionais capacitados para trabalharem com topografia. O curso de Técnico em Agrimensura é ofertado pelo Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC) e é gratuito. Não há nenhum curso de nível superior na região. Para os cargos de Técnico em Agrimensura, a Alvogeo Topografia Ltda adota a estratégia de contratar profissionais recém-formados que entram na empresa como auxiliares de topografia, e, após um treinamento intensivo em campo, assumem o cargo na empresa de técnico. Os gestores salientam que é escassa a oferta de profissionais qualificados na área.

4.2.3.5 Fornecedores

Este tópico não foi abordado com profundidade no trabalho, pois os fornecedores não influenciam na atividade fim da empresa. A Alvogeo Topografia Ltda mantém relações apenas com fornecedores de materiais de escritório, higiene e limpeza, e as compras ocorrem normalmente a cada três meses.

4.3 MATRIZ SWOT

Após a análise do ambiente interno e externo da organização é essencial realizar uma síntese dos dados, identificando as Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças da empresa, para desta forma dirigir esforços da organização a fim de otimizar as forças, extinguir as fraquezas, conter as ameaças e aproveitar as oportunidades. O Quadro 4 descreve a Matriz *SWOT* com as síntese dos dados.

Quadro 4 - Matriz *SWOT*

	FORÇAS	FRAQUEZA
AMBIENTE INTERNO	Padronização Serviço de qualidade e diferenciado Marca reconhecida Foco no cliente Experiência no mercado Portfólio extenso de clientes e obras	Estrutura física limitada Falhas nos processos de comunicação Lacunas na área de Marketing Lacunas na área de Recursos Humanos Situação Financeira Ausência de investimentos em treinamento e desenvolvimento
AMBIENTE EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	Ambiente tecnológico Competitividade no preço Explorar outras regiões do Estado	Crise econômica no Brasil Sazonalidade Mão de obra qualificada

Fonte: elaboração própria.

Todos os aspectos identificados foram comentados nas análises interna e externa. Porém, a partir do Quadro 4 serão feitas algumas considerações sobre cada um.

4.3.1 Forças

- a) **Padronização:** a empresa possui um padrão para o desenvolvimento de todas as atividades, mesmo que em alguns momentos não seja totalmente respeitado. São devidos a esses padrões que os serviços são prestados com qualidade.
- b) **Serviço de qualidade e diferenciado:** controle geométrico dos serviços técnicos que garantem segurança e qualidade aos clientes é um diferencial, pois os concorrentes não oferecem a mesma gestão dos dados coletados.

- c) Marca reconhecida: durante o tempo de atuação no mercado a empresa consolidou sua marca, transmitindo confiança aos seus parceiros e hoje é uma das principais empresas de topografia na grande Florianópolis e norte do estado.
- d) Foco no cliente: a empresa trabalha para atender e satisfazer as necessidades dos seus clientes, buscando sempre o atendimento de qualidade. O foco da Alvogeo Topografia Ltda é proporcionar as soluções diferenciadas para as necessidades específicas de cada cliente.
- e) Experiência no mercado: com onze anos de atuação, a Alvogeo Topografia Ltda possui experiência no ramo de topografia que contribui para lidar com as mudanças que ocorrem no mercado, entender tendências e buscar soluções antecipadas.
- f) Portfólio extenso de clientes e obras: a empresa possui um portfólio extenso de clientes e obras já executadas ao longo dos onze anos de atuação, agregando confiança e experiência aos serviços prestados.

4.3.2 Fraquezas

- a) Estrutura física limitada: o espaço atual onde fica localizado o escritório da empresa é pequeno e não comportam de maneira eficiente todos os colaboradores que trabalham no setor. A falta de espaço também influencia em diversos outros processos internos.
- b) Falhas nos processos de comunicação: muitas informações que precisam ser trocadas entre o setor campo e escritório não ocorrem de forma eficiente e a falha na comunicação ocasiona retrabalhos e atrasos nas entregas dos serviços.
- c) Lacunas na área de Marketing: como não existe um setor específico dentro da empresa, a área de marketing recebe pouca atenção e investimentos. Falta uma interação maior entre empresa, cliente externo e cliente interno.
- d) Lacunas na área de Recursos Humanos: também não existe um setor específico dentro da empresa. Apesar de possuir uma política de recursos humanos, a mesma não é efetiva, influenciando na motivação e satisfação dos colaboradores.
- e) Situação Financeira: é uma das principais fraquezas dentro da empresa. Devido à crise econômica no país, altos valores de inadimplências e falta de planejamento efetivo a situação financeira da empresa apresenta-se problemática.
- f) Ausência de investimentos em treinamento e desenvolvimento: sendo reflexo da situação financeira atual da empresa, não há investimentos na qualificação dos colaboradores. Esta situação também influencia na motivação e satisfação enquanto membros da empresa.

4.3.3 Oportunidades

- a) Ambiente tecnológico: as tecnologias topográficas mais modernas disponíveis hoje no mercado tendem a manipular os dados com mais precisão, confiabilidade, facilidade e rendimento, executando serviços ainda mais diferenciados.
- b) Competitividade no preço: dentro do mercado em que atua, a Alvogeo Topografia Ltda trabalha com um dos maiores preços em relação aos concorrentes, chegando a ser 30% mais alto.

- c) Explorar outras regiões do Estado: a região sul do estado tem o mercado de topografia pouco explorado.

4.3.4 Ameaças

- a) Crise econômica no Brasil: devido à crise, que afetou fortemente o setor da construção civil, aumentou o número de inadimplências e o prazo para recebimento dos clientes. Além disso, os bancos dificultaram algumas estratégias financeiras e aumentaram o valor dos juros cobrados em cima dos empréstimos e financiamentos.
- b) Sazonalidade: no mercado da grande Florianópolis há alguns períodos do ano em que a demanda por serviços de topografia diminui consideravelmente.
- c) Mão de obra qualificada: na cidade de Florianópolis existe apenas um curso de Técnico em Agrimensura, ofertado gratuitamente pelo Instituto Federal de Santa Catarina.

4.4 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa em relação a diferentes aspectos. Ele envolve uma visão mais ampla e flexível da influência ambiental sobre a motivação. Bispo (2006) ressalta que a análise, o diagnóstico e as sugestões, proporcionados pela pesquisa, são instrumentos responsáveis para o sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade, aumento da produtividade e adoção de políticas internas. Neste sentido, foi aplicado na Alvogeo Topografia Ltda um questionário, para a realização da pesquisa de clima organizacional, com onze funcionários da empresa, exceto a pesquisadora deste trabalho para não induzir ou influenciar os resultados. Os cinco critérios abordados foram desenvolvidos a partir dos objetivos deste trabalho e adaptados para a realidade da empresa. Os critérios são: vida profissional, liderança, ambiente de trabalho, comunicação interna e cultura organizacional. O questionário possui 22 afirmações divididas por critério e uma escala de respostas de 1 a 5. A escala significa 1 – discordo plenamente, 2 – discordo, 3 – nem discordo nem concordo, 4 – concordo e 5 – concordo plenamente.

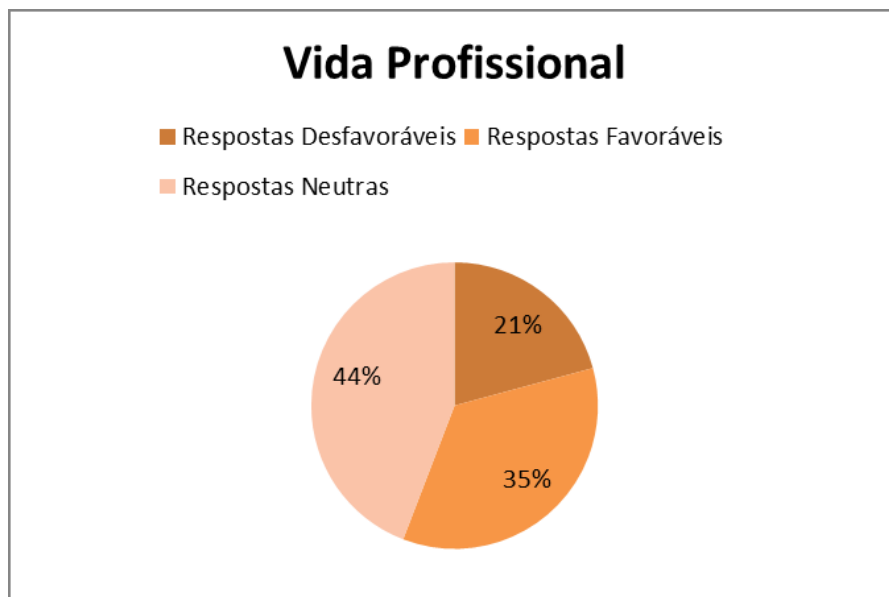
4.5.1 Análises e Resultados

A análise foi realizada individualmente por critérios e em seguida foi feita uma análise geral dos resultados.

4.5.1.1 Vida profissional

O critério buscou identificar a percepção dos funcionários em relação a sua vida profissional dentro da Alvogeo Topografia Ltda a partir dos seguintes pontos: motivação em trabalhar na organização, salários justos, plano de carreira e valorização das atividades que desempenham. A Figura 9 permite concluir que a minoria dos colaboradores apresentaram respostas desfavoráveis para este critério. Já a maioria se posicionou como neutro diante das afirmações. A média mais baixa, com as respostas desfavoráveis, está relacionada com o plano de carreira. Inclusive foi a afirmação de todo o questionário que possui a nota mais baixa. A afirmação sobre a empresa oferecer salário justo também ficou com a média baixa, relacionada às respostas desfavoráveis. Neste sentido, entende-se que a empresa precisa trabalhar estratégias voltadas a estruturação de um plano de carreira que apresente mais segurança e motivação de crescimento profissional dentro da organização.

Figura 9 - Gráfico critério Vida Profissional



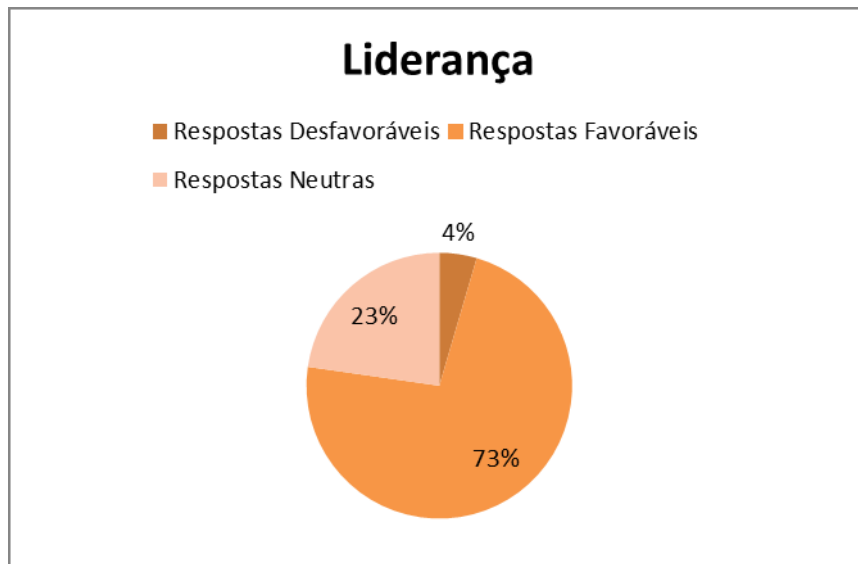
Fonte: elaboração própria.

Esse critério mostrou uma parcela considerável de descontentamento com os aspectos relacionados à vida profissional dos colaboradores. Foi o item em que mais evidenciou respostas desfavoráveis. A empresa acredita oferecer benefícios e incentivos ao crescimento profissional de todos os seus membros, porém não é o que foi refletido na pesquisa. Consideram-se também relevante o percentual de respostas neutras, que de certa forma realça ainda mais a necessidade em aperfeiçoar algumas políticas dentro da organização.

4.5.1.2 Liderança

No critério liderança foi abordado sobre a percepção que cada funcionário tem sobre seus líderes e chefes dentro da organização, sobre a estrutura no qual os funcionários estão subordinados e os valores, políticas e orientações estratégicas que são disseminados dentro da empresa. A maior média do critério foi na afirmação de que o líder é confiável, caracterizando respostas favoráveis. É um resultado importante, pois gera um sentimento de confiança dentro da organização. Foi o critério com umas das médias mais altas. A Figura 10 relata que aproximadamente 75% das respostas neste critério foram favoráveis, indicando que a empresa consegue conduzir seus grupos de trabalhos para que as equipes gerem resultados, porém precisa ajustar alguns pontos.

Figura 10 - Gráfico critério Liderança



Fonte: elaboração própria.

A média mais baixa do critério está relacionada ao aspecto do reconhecimento da liderança sobre trabalho executado. Algumas pessoas discordaram desta afirmação, sendo possível estabelecer uma relação entre o descontentamento identificado em alguns colaboradores a respeito da vida profissional e a valorização que a empresa exerce sobre cada um. Um dos motivos de insatisfação de alguns colaboradores com a sua carreira profissional dentro da empresa provavelmente está ligado à falta de reconhecimento por parte dos seus chefes e líderes.

Ao realizar uma análise mais aprofundada dos estilos das duas principais lideranças dentro da empresa, utilizou-se o *Grid* Gerencial que permite identificar cinco estilos de lideranças e em que elementos eles estão mais orientados. Dentro da realidade da Alvogeo

Topografia Ltda identificou-se que os dois diretores apresentam mais características do líder 9.9 e algumas do 9.1. Na visão de Blake e Mouton (1980) o líder 9.9 deseja contribuir para o sucesso da organização, comprometendo-se em envolver as pessoas com quem ele trabalha. Este estilo de líder tem como motivação a participação ativa que conduz ao envolvimento e ao comprometimento com os padrões de excelência. Na realidade da empresa é possível perceber como os diretores buscam diariamente enfatizar a importância de todos serem comprometidos com suas atividades a fim de entregar ao cliente o melhor serviço.

Outras características importantes deste estilo de liderança presentes na empresa estão relacionadas com a abordagem de direção, onde o líder se mantém informado sobre o andamento das atividades e influencia os subordinados, trabalhando com eles na identificação dos problemas. Quanto ao controle exercido sobre os projetos, este estilo de líder promove uma avaliação em cada término de projeto, ressaltando os pontos negativos e positivos e como a empresa pode aprender com isto. A base do trabalho em equipe é marcada pelo envolvimento, participação e comprometimento das pessoas.

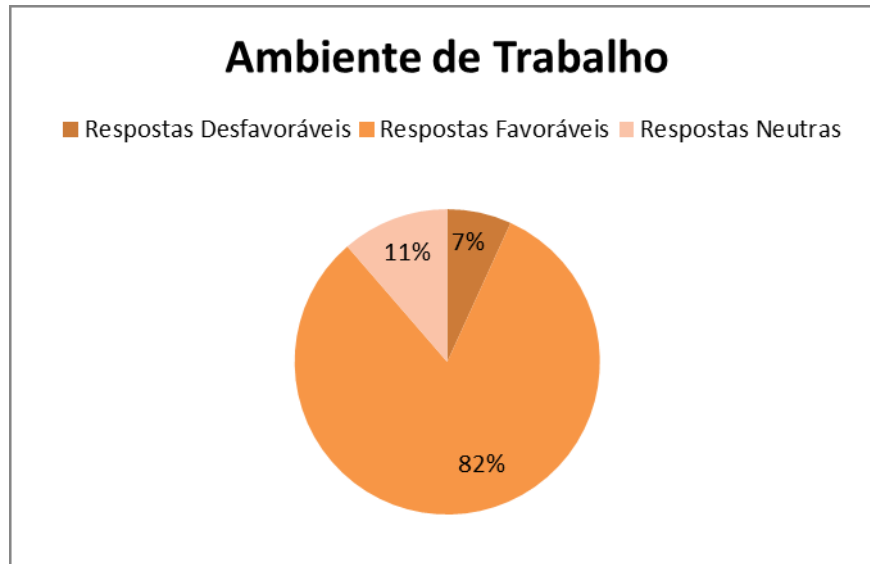
Menos significativas dentro da empresa, há também algumas características do líder 1.9. A principal delas é que a pessoa orientada por esse tipo de liderança teme a rejeição. E em alguns momentos ele tende a ser mais maleável para poder passar a imagem de um líder amistoso. Teme conflitos e evita atritos com seus subordinados. O líder 1.9 é atraído pela gerência por objetivos, mas seu método preferido para fixar objetivos é a discussão livre e informal. É perceptível dentro da Alvogeo Topografia Ltda em diversos momentos que uma das diretorias resolve os problemas sem o conhecimento profundo das suas implicações a fim de reestabelecer a harmonia no ambiente o mais rápido possível, caracterizando também um processo bem informal.

4.5.1.3 Ambiente de Trabalho

Neste tópico buscou-se identificar a visão dos funcionários sobre a qualidade de vida no ambiente de trabalho. Foram abordados os aspectos do ambiente no quais os colaboradores estão sujeitos e se o mesmo favorece a execução das atividades; sobre o relacionamento com seus colegas; e o reconhecimento nos investimentos que a empresa realiza no ambiente. Este foi outro tópico com resultado positivo, conforme Figura 11, pois 82% das respostas foram favoráveis, incluindo a afirmação do questionário com a média mais alta, que é sobre a harmonia no ambiente de trabalho. Essa harmonia também indica que a empresa mantém um

ambiente agradável de trabalho, sendo fundamental para a qualidade de vida dos seus colaboradores.

Figura 11 - Gráfico critério Ambiente de Trabalho



Fonte: elaboração própria.

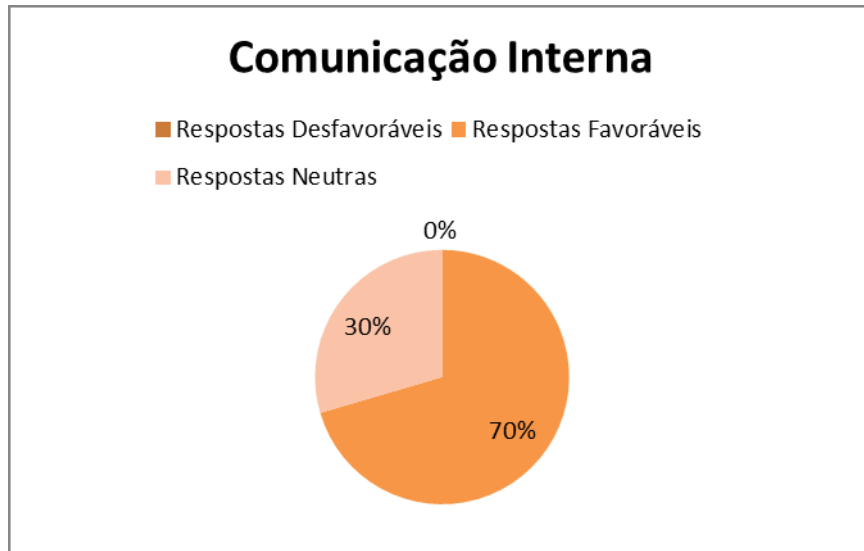
É possível estabelecer uma relação do resultado positivo deste tópico com a tendência favorável do tópico liderança. Como os líderes conseguem repassar confiança aos seus subordinados, o ambiente de trabalho consequentemente tende a ser seguro, tranquilo e harmonioso, conforme apresentou a pesquisa.

4.5.1.4 Comunicação Interna

O critério de comunicação interna visou identificar sobre a forma como a empresa trabalha com as informações internas e externas, os processos de trocas e interações e como as informações circulam dentro da organização. As afirmações abordaram o fornecimento das informações necessárias para a realização das atividades dos colaboradores, informações sobre o que ela espera de mudanças e melhorias e como ela expõe seus objetivos e metas. A Figura 12 expõe que 70% das afirmações obtiveram respostas favoráveis e que a pesquisa não obteve nenhuma resposta desfavorável. Apesar de ter sido identificado na Matriz *SWOT* como fraqueza as falhas no processo de comunicação interna, a pesquisa demonstrou que os funcionários reconhecem que as informações necessárias para a realização dos trabalhos são

repassadas, porém o problema pode estar em como são gerenciadas essas informações. É neste ponto que a empresa deve concentrar estratégias para eliminar sua fraqueza.

Figura 12 - Gráfico critério Comunicação interna



Fonte: elaboração própria.

Na visão dos colaboradores o processo de troca de informações é eficiente, porém os gestores salientaram em diversos momentos que a comunicação entre as áreas escritório x campo é uma lacuna que precisa de atenção.

4.5.1.5 Cultura Organizacional

O último tópico abordou apenas uma afirmação sobre as tradições, práticas e costumes adotados pela empresa, ou seja, se a cultura organizacional faz referência às características únicas da Alvogeo Topografia Ltda. A cultura organizacional está relacionada à maneira como a empresa faz seus negócios, trata seus funcionários e clientes, e reflete a mentalidade que predomina na organização. A maioria das respostas também foi favorável, conforme Figura 13, o que reflete um ponto positivo nos princípios que orientam o comportamento dos membros da empresa. De certa forma, a cultura organizacional reflete nos resultados positivos identificados no clima organizacional da empresa, como afirma Palacios (2002), que o clima organizacional refere-se às representações compartilhadas das percepções dos membros sobre o agir da organização, constituídas com base na cultura.

Figura 13 - Gráfico critério Cultura Organizacional



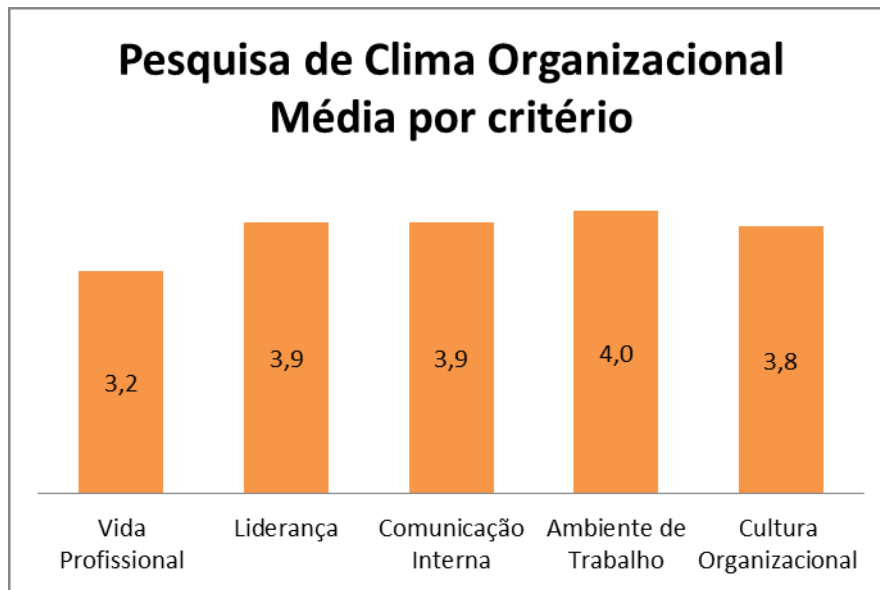
Fonte: elaboração própria.

Porém, houve uma tendência para respostas neutras que despertam uma alerta para a empresa avaliar alguns pontos que podem estar confusos para alguns funcionários.

4.5.1.6 Análise geral

Analisando de forma geral a pesquisa realizada e confrontando alguns dados, é possível identificar que o clima organizacional dentro da Alvogeo Topografia Ltda possui vários aspectos positivos que precisam ser potencializados, como ambiente de trabalho, comunicação interna e liderança, e aspectos críticos que precisam de mais atenção para melhorar a satisfação dos colaboradores dentro de organização, bem como a motivação em trabalharem em prol dos objetivos da empresa. A Figura 14 retrata a média geral por cada critério adota no questionário. Conforme mencionado, o critério ambiente de trabalho foi o melhor avaliado pelos colaboradores.

Figura 14 - Gráfico média geral por critério



Fonte: elaboração própria.

Outra relação importante é que alguns critérios foram avaliados pelos colaboradores que trabalham em campo e outros pelos que trabalham no escritório. Os colaboradores do setor de campo apresentam-se mais insatisfeitos com a comunicação interna e isto reflete realmente o que foi salientado pelos gestores, onde a troca de informações entre campo e escritório é deficiente e resulta em problemas de retrabalho. A empresa deve concentrar esforços para torna essa interação entre campo e escritório mais eficiente, levando em consideração que as informações trocadas são os recursos principais para a prestação dos serviços aos clientes. Para os colaboradores do escritório, o critério pior avaliado foi sobre a vida profissional. Eles mostraram-se totalmente neutros em relação à segurança profissional que a empresa oferece e aos salários e planos de carreira. Discordaram sobre a empresa oferecer treinamentos necessários para a execução de suas atividades. Em conversa com os gestores foi relatado que os colaboradores do escritório aparentam desmotivados, falta proatividade e mais produtividade, interferindo em diversos momentos na qualidade dos serviços. A partir da pesquisa de clima é possível verificar que realmente precisa ser trabalhado de forma mais intensa os aspectos voltados à vida profissional de todos os colaboradores.

Com todos os aspectos avaliados e concluídos na pesquisa de clima organizacional realizada na empresa, fica evidente como o endomarketing pode contribuir para transformar os clientes internos ainda mais satisfeitos e comprometidos com a organização. Além de aperfeiçoar o clima organizacional, ligando cada vez mais o colaborador à empresa, o endomarketing ainda busca atender as necessidades dos clientes, afirma Sarraceni et al

(2011). É este um dos anseios da Alvogeo Topografia Ltda: motivar seu cliente interno a buscar os mesmos objetivos, estratégias e metas da empresa, a partir de um convívio harmônico, para fortalecer o relacionamento com os clientes externos.

Como já foi ressaltado, o endomarketing é uma ferramenta para gestão do marketing interno. Porém, para que um trabalho de marketing interno obtenha sucesso é necessário que haja um planejamento estratégico de endomarketing, resalta Brum (2010).

Após a análise da situação da empresa, os objetivos das propostas de ações de endomarketing da Alvogeo Topografia Ltda consistem em: motivar os colaboradores a atingir melhor performance no trabalho a partir da sua satisfação pessoal; desenvolver programas para satisfazer as necessidades dos funcionários, com criação e promoção de ideias, projetos e valores úteis à empresa e aprimorar o processo de comunicação interna da empresa.

As ações estratégicas voltadas ao endomarketing para serem inseridas no Planejamento Estratégico da Alvogeo Topografia Ltda serão abordadas no próximo tópico.

5 PROPOSTAS DE AÇÕES À ALVOGEO TOPOGRARIA LTDA.

Concluída a Matriz *SWOT* e análise do clima organizacional da empresa, elementos centrais para a formulação das propostas de ações deste estudo, chega o momento para elaboração das ações estratégicas do Planejamento estratégico, com foco em endomarketing, à Alvogeo Topografia Ltda.

5.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E AÇÕES ESTRATÉGICAS

Nesta etapa serão abordadas as questões estratégicas relevantes de acordo com o que foi identificado e analisado até o momento. No entender de Oliveira (2010), a formulação das estratégias consiste em um dos momentos mais importantes na elaboração do planejamento estratégico e deve considerar os aspectos relacionados à missão da empresa, seus pontos fortes e fracos, seus objetivos, desafios, metas e a integração entre a empresa e o ambiente que está inserida.

Após uma discussão com os dois sócios da Alvogeo Topografia Ltda e com intuito de melhorar os resultados da organização, foram desenvolvidas as seguintes estratégias:

a) Estratégia 1: Aumentar o faturamento anual da empresa em 10%.

O lucro líquido é um dos propósitos de praticamente todas as organizações. Como a Alvogeo Topografia Ltda apresentou prejuízo no último ano em exercício, sua estratégia para que isso não venha a ocorrer nos próximos anos cinco anos é aumentar o faturamento, a partir de mais uma equipe em operação que possibilite a venda de mais diárias mensais.

b) Estratégia 2: Aprimorar estratégias financeiras.

Traçar estratégias financeiras eficientes é fundamental para o sucesso dos negócios. Atualmente a saúde financeira da empresa está comprometida pelos altos valores referentes às inadimplências e à falta de planejamento. Assim, aprimorar as estratégias financeiras por meio de planejamento permitirá que melhore seu desempenho financeiro, obtendo lucro.

c) Estratégia 3: Melhorar as estratégias de marketing.

As estratégias de marketing são importantes para as empresas obterem vantagem competitiva e influenciarem positivamente seus clientes. Melhorar a divulgação da empresa, fortalecer o relacionamento com os clientes e investir em uma assessoria de marketing irá tornar a empresa ainda mais competitiva no mercado de topografia da grande Florianópolis.

d) Estratégia 4: Atender as expectativas dos clientes da melhor maneira possível .

A Alvogeo Topografia Ltda é reconhecida no mercado pela prestação de serviços diferenciados e de qualidade. Porém, como qualquer empresa, há alguns pontos que sempre podem ser melhorados para garantir ainda mais excelência aos serviços prestados. Definir ações que resultem em mais qualidade irão contribuir para a satisfação e fidelização dos clientes, e conseqüentemente para o crescimento da empresa no mercado.

e) Estratégia 5: Aprimorar processos internos e o gerenciamento das informações..

Aprimorar processos internos é melhorar continuamente a sua produtividade. Um processo é eficaz quando ele produz resultados positivos. Na realidade da empresa alguns processos ainda reproduzem resultados negativos, relacionados a um gerenciamento de informações deficiente e que influenciam, principalmente, na qualidade dos serviços. Com um mapeamento de processos muitos problemas dentro da empresa relacionados a estes aspectos poderão ser eliminados, refletindo em aumento de produtividade e diminuição de prejuízos.

f) Estratégia 6: Aumentar a taxa de satisfação dos colaboradores.

Colaboradores satisfeitos com seu trabalho e que se sentem respeitados e valorizados tornam-se parceiros do negócio e se preocupam com o crescimento da empresa. Desta forma, a aumentar a satisfação dos membros da empresa irá contribuir para o seu crescimento profissional e no comprometimento com os objetivos da organização.

g) Estratégia 7: Investir na qualificação dos colaboradores.

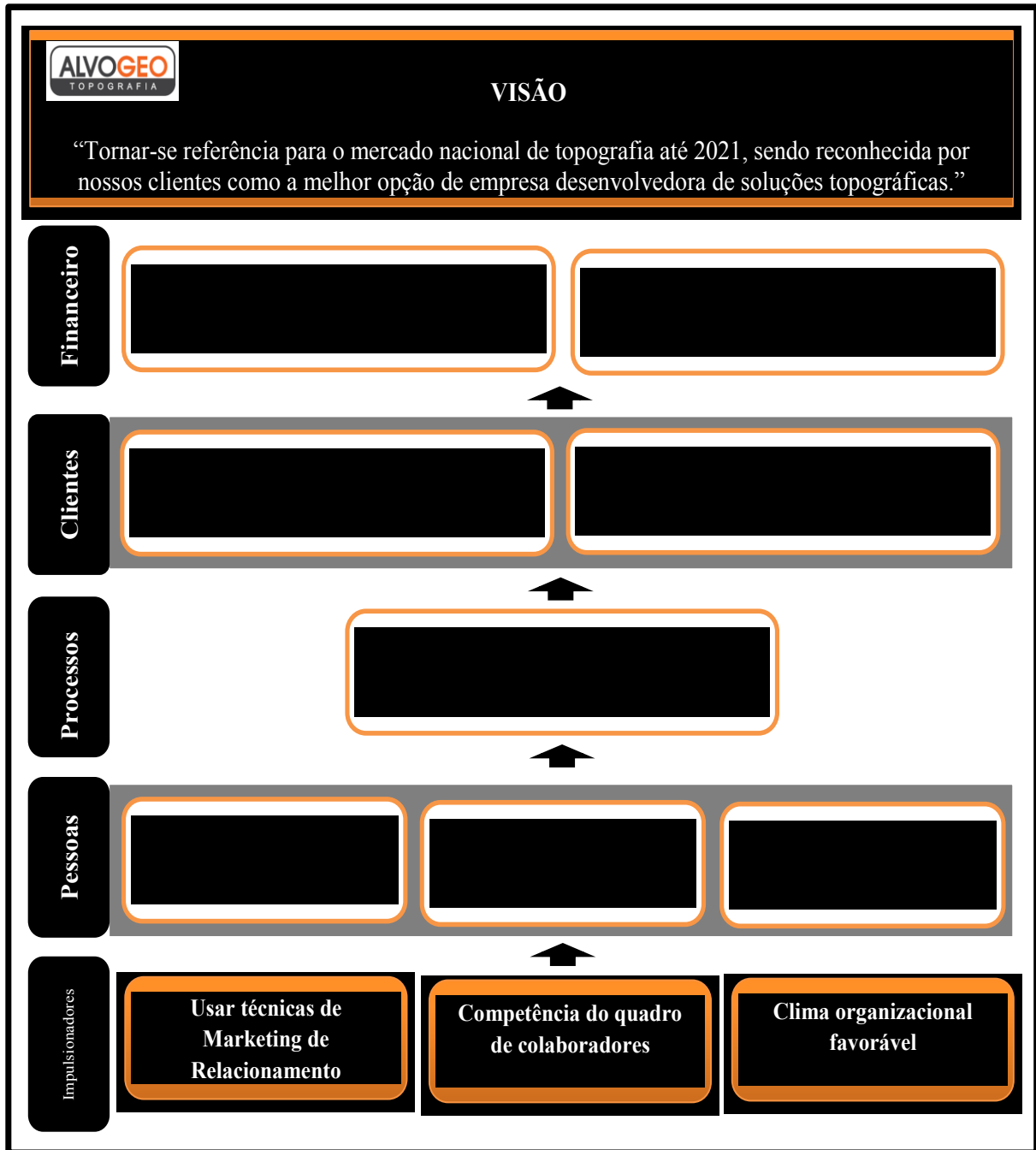
Uma das principais maneiras de uma empresa se destacar em mercados competitivos é ter pessoas bem qualificadas e que façam diferença na hora de atender aos clientes com serviços de qualidade. Com esta premissa, investir na qualificação dos colaboradores é uma estratégia para confirmar sua importância dentro do contexto organizacional, com um clima saudável de profissionalismo e reconhecimento. Além disso, quanto às vantagens para a empresa, profissionais qualificados asseguram a sua competitividade no mercado, alcançando mais produtividade, eficiência e lucratividade.

h) Estratégia 8: Motivar os colaboradores a atingirem maior desempenho ao executarem suas atividades

A motivação dos funcionários também está relacionada aos programas de reconhecimento que a empresa oferece aos colaboradores. Atualmente, a Alvogeo Topografia Ltda não trabalha com esta política, e por isso uma das estratégias importantes para trabalhar com equipes mais estimuladas é estabelecer premiações e programas de reconhecimento.

Definidos os objetivos estratégicos mais relevantes, foi traçado um mapa estratégico da organização, com a finalidade de facilitar o entendimento aos demais colaboradores. O mapa estratégico formulado para a AlvoGeo Topografia Ltda pode ser visto Quadro 5.

Quadro 5 - Mapa estratégico da AlvoGeo Topografia Ltda



Fonte: adaptado de KICH E PEREIRA (2011)

O mapa estratégico foi elaborado utilizando quatro perspectivas: Financeiro, Clientes, Processos e Pessoas. A definição dos objetivos estratégicos foi elaborada com os gestores e as ações que serão executadas para se concluir estas estratégias (Quadro 6).

Quadro 6 - Ações estratégicas a serem tomadas na Alvogeo Topografia Ltda

ESTRATÉGIAS	AÇÕES ESTRATÉGICAS
1) Aumentar o seu faturamento anual em 10%.	Ter mais uma equipe em operação em até dois anos.
2) Aprimorar estratégias financeiras para melhorar a situação da empresa.	Ter o planejamento financeiro de custos, despesas e vendas reais; e, Elaborar uma política padrão para cobranças.
3) Melhorar as estratégias de marketing.	Ativar o facebook e mantê-lo atualizado; Firmar acordo de acompanhamento mensal com a agência de marketing que presta serviços à Alvogeo Topografia Ltda; e, Fortalecer o relacionamento com os clientes implantando um processo de pesquisa de satisfação.
4) Buscar atender as expectativas dos clientes da melhor maneira possível.	Definir metas e prazos claros para entrega dos serviços; e, Criar um controle de qualidade eficiente.
5) Aprimorar processos internos e o gerenciamento das informações.	Mapear todos os processos e identificar os pontos a melhorar; e, Adquirir o <i>software</i> que integre as informações do campo e escritório de maneira eficiente.
6) Aumentar a taxa de satisfação dos colaboradores.	Rever a política de benefícios; Implantar pesquisas de clima organizacional; Tornar eficaz o modelo de avaliação de desempenho atual; e, Proporcionar momentos de interação dos colaboradores.
7) Investir na qualificação dos colaboradores.	Oferecer treinamentos em todas as áreas da empresa.
8) Motivar os colaboradores a atingirem maior desempenho ao executarem as atividades.	Estruturar plano de carreira; e, Estabelecer premiações e programas de reconhecimento.

Fonte: elaboração própria.

5.2 IMPLEMENTAÇÃO

A etapa final do planejamento estratégico é a implementação, onde as ações são colocadas em prática a fim de atingir os resultados esperados. Para acompanhar e avaliar todo o processo de implementação, foi definida uma equipe que ficará responsável por estas funções. Os envolvidos serão os dois gestores, a assistente administrativa e o coordenador de seção técnica. Elaborou-se o plano de ação pela ferramenta *5H2H*. O plano pode ser visto no Quadro 6. As propostas foram elaboradas, considerando-se os aspectos analisados e a situação financeira atual da Alvogeo Topografia Ltda. Formularam-se ações que fossem efetivas à empresa, com o menor custo possível. Muitas ações não envolvem custos, mas trarão resultados à organização. O plano de ações minimiza as dúvidas que possam surgir sobre um processo ou atividade, sendo uma ferramenta extremamente vantajosa.

Quadro 7 - Plano de ação para a Alvoego Topografia Ltda

Ações Estratégicas	O que?	Por que?	Quem?	Onde?	Quando?	Como?	Quanto Custa?
Ter mais uma equipe em operação	Ter mais uma equipe de campo	Para aumentar as vendas e receitas da empresa	Diretor técnico	No setor de campo	Até final de 2017	Contratar mais um técnico e um auxiliar	Custo variável depende do piso salarial das categorias
Ter o planejamento financeiro de custos, despesas e vendas reais	Analisar de forma profunda as finanças e fazer planejamento eficiente	Através deste planejamento a empresa irá melhorar sua situação financeira	Diretor comercial/administrativo e assistente administrativo	Na área administrativa/financeira	Sempre	Criar novas planilhas; fluxo de caixa projetado; e fazer planejamento orçamentário.	Sem custo
Elaborar uma política padrão para cobranças	Definir um padrão para realizar cobranças dos clientes	Evitar inadimplência e demora para receber dos clientes	Diretor comercial/administrativo e assistente administrativo	Na área administrativa/financeira	Até final de dezembro de 2016	Estabelecer o padrão de no máximo 15 dias corridos de prazo entre o envio da medição e o vencimento do boleto.	Sem custo
Ativar o facebook e mantê-lo atualizado	Operacionalizar a página e divulgar a empresa em outros meios	Para ajudar a promover a empresa através das redes sociais	Assistente Administrativo	Todas as áreas da empresa	Até final de novembro de 2016	Ativar a página; convidar pessoas a seguirem; e fazer publicações	Sem custo
Acordar o acompanhamento da agência terceirizada de marketing.	Contratar mais horas de consultoria de Marketing	Tornar a empresa ainda mais competitiva no mercado	Diretores e assistente administrativo	Em todas as áreas da empresa	Início do ano de 2017	Gestores e o assistente devem definir os principais pontos a serem trabalhados na consultoria	Entre R\$1.000,00 e R\$1.500,00
Fortalecer o relacionamento com os clientes com pesquisa de satisfação	Realizar pesquisa de satisfação com os clientes	Através da pesquisa é possível identificar a satisfação dos clientes e falhas para serem corrigidas	Diretores e assistente administrativo	Nas áreas de atendimento ao cliente	Semestral	Elaborar e aplicar uma pesquisa de satisfação	Sem custo
Definir metas e prazos para entrega dos serviços	Estabelecer metas reais para término dos projetos dos clientes	Para não acumular trabalhos e atender as expectativas dos clientes	Diretores e coordenador da seção técnica	No setor de escritório	Até final de dezembro de 2016	Através de uma análise de quantos trabalhos conseguem ser entregues mensalmente	Sem custo

Ações Estratégicas	O que?	Por que?	Quem?	Onde?	Quando?	Como?	Quanto Custa?
Criar controle de qualidade eficiente	Attingir o padrão de qualidade máximo pelos serviços prestados	Para garantir excelência aos clientes	Diretores e coordenador da seção técnica	Áreas de operação (campo e escritório)	Início do ano de 2017	Definir metas de qualidade, criar um plano de controle e definir o processo de gestão de qualidade.	Sem custo
Mapear todos processos a fim de identificar os pontos a melhorar	Representar cada passo das operações em termos de entradas, saídas e ações	Através do mapeamento será possível compreender melhor todas as atividades realizadas nos processos	Diretores, coordenador da seção técnica e líderes de equipes de campo.	Em todas as áreas da empresa	Início do ano de 2017 - trimestral	Utilizar as técnicas que mais se adequam a realidade da empresa	Sem custo
Adquirir o software que integre as informações do campo e escritório de modo eficiente	Comprar um software customizado para as necessidades da empresa	Para gerenciar as informações de campo e escritório com eficiência e diminuir os retrabalhos	Diretores	Com a empresa que oferecer melhor custo benefício	Até o segundo semestre de 2017	Será utilizado nas áreas operacionais de campo e escritório	Entre R\$1.500,00 a R\$2.000,00 (anualmente)
Rever política de benefícios	Reavaliar as políticas de benefícios atuais da empresa	Para identificar o que pode ser melhorado e motivar os funcionários	Diretores	Em todas as áreas da empresa	Semestral	Os gestores devem avaliar o que realmente satisfaz os colaboradores e o que é relevante para eles	Depende do que for decidido implantar
Implantar pesquisas de clima organizacional	Conhecer os aspectos do clima organizacional da empresa	Através da pesquisa é possível identificar o nível de satisfação dos colaboradores	Diretores e assistente administrativo	Em todas as áreas da empresa	Semestral	Aplicando um questionário	Sem custo
Tornar eficaz o modelo de avaliação de desempenho atual	Melhorar o modelo de avaliação de desempenho	É importante que os funcionários recebam <i>feedbacks</i> sobre seu desempenho	Diretores	Em todas as áreas da empresa	Dentro de dois meses	Definir critérios para serem abordados de acordo com a realidade da empresa	Sem custo
Proporcionar momentos de interação entre colaboradores	Fazer encontros descontraídos entre os colaboradores	Aumentar a satisfação dos colaboradores e maior interação deles.	Diretores	Em locais fora do ambiente de trabalho	A cada quatro meses	Organizar alguma festa típica, <i>happy hour</i> ou jantares.	Entre R\$500,00 e R\$800,00

Ações Estratégicas	O que?	Por que?	Quem?	Onde?	Quando?	Como?	Quanto Custa?
Oferecer treinamentos, em todas as áreas da empresa	Qualificar os colaboradores da empresa	Melhorar a satisfação dos colaboradores e se destacar no mercado com uma equipe qualificada	Diretores	Em todas as áreas da empresa	Anualmente	Buscar cursos e treinamentos que se adéquem as exigências da empresa e colaboradores	Custo variável, depende das opções oferecidas no mercado
Estruturar plano de carreira	Fixar as competências para cada posição hierárquica e as expectativas da empresa sobre a queda da posição	Com o plano de carreira estruturado é possível a empresa atrair e reter talentos e proporcionar ao funcionário a possibilidade de se desenvolver	Diretores e assistente administrativo	Em todas as áreas da empresa	Dentro de três meses	Identificar as necessidades e interesses da empresa e dos funcionários, traçando objetivos e metas.	Sem custo
Estabelecer premiações e programas de reconhecimento	Definir premiações e benefícios aos colaboradores a partir da meritocracia	Melhorar a motivação dos funcionários e seu melhor desempenho	Diretores e assistente administrativo	Em todas as áreas da empresa	Dentro de três meses	Adotar o direito a folga no dia do aniversário e premiar com um passeio ao final do ano o colaborador com maior nota na avaliação de desempenho.	Entre R\$300,00 e R\$500,00

Fonte: elaboração própria.

5.3 CONSIDERAÇÕES COMPLEMENTARES

O planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão estratégica que permite analisar a organização, sobre diversos ângulos, direcionando seu rumo e monitorando suas ações de maneira correta. Ele possibilita a identificação de oportunidades e ameaças do ambiente externo e análise das forças e fraquezas do ambiente interno e mobiliza as pessoas e a empresa a construir o seu futuro desejado. Conforme o objetivo proposto de se criar o planejamento estratégico com foco em endomarketing, definiram-se forças, fraquezas, oportunidades, ameaças, clima organizacional e objetivos estratégicos para a empresa Alvogeo Topografia Ltda.

A partir do estudo, pôde-se observar que a empresa possui referência no mercado de topografia da grande Florianópolis e no norte do estado, oferecendo serviços de qualidade e diferenciados. Entretanto há fraquezas identificadas que deverão ser eliminadas ou minimizadas para que a empresa consiga crescer ainda mais. O foco do planejamento estratégico foi o endomarketing, com o intuito de tornar seus colaboradores mais satisfeitos com seus trabalhos e mais motivados a atingirem os objetivos da organização. A partir de uma pesquisa de clima organizacional foi possível destacar que a empresa apresenta um clima favorável e vários aspectos positivos, como o ambiente de trabalho, liderança e comunicação. Porém, aspectos relacionados à motivação em função da carreira profissional dos colaboradores precisam ser aperfeiçoados. Ainda relacionado à motivação, está a ausência em investimento por parte da empresa na qualificação dos seus colaboradores. Identificada como uma fraqueza, a falta de treinamento e desenvolvimento oferecida pela organização influencia tantos os aspectos relacionados ao crescimento profissional da sua equipe de trabalho, como aumento da produtividade, melhor desempenho e a competitividade no mercado.

Com relação à pesquisa de clima organizacional foi verificado que a comunicação interna da empresa, na visão dos colaboradores, ocorre de forma eficiente. Em contra partida, os gestores ressaltaram falhas que ocorrem nos processos internos devido aos problemas de comunicação. Desta forma, entende-se que o problema está no gerenciamento das informações e nas trocas entre as áreas de operação campo e escritório. Foram trabalhadas ações para eliminar este problema na organização.

O estudo permitiu avaliar os concorrentes diretos da empresa e verificar que a Alvogeo Topografia Ltda consegue se manter competitiva em relação ao preço praticado e aos diferenciais que ela possui. É uma das empresas com a melhor estrutura e com uma das

maiores participação do mercado da grande Florianópolis. Estes fatores são responsáveis pela organização conseguir permanecer em operação mesmo em momento de crise e situação financeira um tanto crítica.

A situação financeira, destacada como fraqueza na organização, é atualmente um dos entraves para o crescimento da empresa. Devido à crise econômica no país e altos valores de inadimplências, a organização não apresentou lucro no último ano em exercício. Entretanto, conforme mencionado, ela consegue manter suas operações devido às estratégias da área comercial em conservar e atrair mais clientes.

Considerando o planejamento estratégico a partir das análises realizadas com as variáveis do ambiente interno e externo, os gestores podem entender quais são os principais entraves para o crescimento da organização e como ela pode fazer para eliminar e minimizar suas fraquezas e ameaças com ações estratégicas voltadas para a sua realidade. As ações propostas foram formuladas levando em consideração a situação financeira da organização e os resultados que ela precisa para continuar conquistando espaço no mercado.

Como resultado da implementação das ações espera-se que a empresa torne seu ambiente interno cada vez mais produtivo e eficiente, aumente a satisfação e motivação dos colaboradores, conquiste mais clientes e apresente potencial de crescimento no mercado em que atua. Além disso, espera-se que haja mudanças significativas e que as mesmas impulsionem a longevidade da organização.

É possível que o estudo sirva de alicerce a outros estudos acadêmicos que valorize a competitividade organizacional do caso estudado.

REFERÊNCIAS

- ABELL, Dereck F.; HAMMOND, Jonh. S. Dinâmica de Custos. In: MINTZBERG, Henry;
- ALVES, Fabiana Leticia Pereira. Endomarketing como ferramenta de estratégia empresarial. In: Fabiana Leticia Pereira Alves, 22., 2002, Santa Maria. Curitiba. 2002. p. 1 - 8.
- ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. **Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica**. São Paulo: Altas, 1987.
- ANSOFF, Igor H. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Altas, 1990
- ANSOFF, Igor H.; MCDONNELL, Edward J. **Implantando a Administração Estratégica**. São Paulo: Altas, 1993.
- BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BARTH, Mauricio; NEGRI, Adriana de. Endomarketing: o desafio de fidelizar o cliente interno. **Revista Temática**, São Paulo, v. 8, n. 1, p.1-22, jan. 2012.
- BISPO, Carlos Alberto Ferreira. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Produção**, São Paulo, v. 16, n. 2, p.258-273, ago. 2006.
- BLAKE, Robert Rogers; MOUTON, Jane Srygley. **O novo grid gerencial**. São Paulo: Pioneira, 1980.
- BNDES. **Porte de empresa**. Disponível em: <
http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html>. Acesso em: 10 abr. 2016.
- BRAMBILLA, Flávio Régio. Abordagem Conceitual de Marketing Interno. **Revista Eletrônica de Administração**, Gravataí, v. 11, n. 43, p.1-56, jan. 2005.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z**. São Paulo: Integrare Editora, 2010.
- CAMARGOS, Marcos Antônio de; DIAS, Alexandre Teixeira. Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, p. 1-13. jan. 2003.
- CARLINI JUNIOR, Reginaldo José; VITAL, Tales Wanderley. A utilização do benchmarking na elaboração do planejamento estratégico: Uma importante ferramenta para a maximização da competitividade organizacional. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 6, n. 14, p.60-66, abr. 2004.
- CASAS, Alexandre Luzzi Las. **Plano de Marketing para micro e pequenas empresas**. São Paulo: Altas, 2007.
- CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: Educação e Cultura para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

CERTO, Samuel C.; PETER, J.paul. **Administração Estratégica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

COBRA, Marcos. **Plano Estratégico de Marketing**. São Paulo: Altas, 1991.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GRAY, David E.. **Pesquisa no Mundo Real**. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

KICH, Juliane Ines di Francesco; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento Estratégico: Os Pressupostos Básicos para uma implantação Eficaz**. São Paulo: Altas, 2011.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 9. ed. São Paulo: Pearson, 2003.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KOTLER, Philip; KELELR, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012

MAGALHÃES, Marcos Felipe; SAMPAIO, Rafael. **Planejamento de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MEDEIROS, Sandro Morais de. **O Endomarketing como fator de produtividade e redução de custos**. Ibaíti: Igol, 2007.

MINTZBERG, Henry. Estratégias Genéricas de Negócios. In:_____. Porto Alegre: Bookmann, 2001. cap. 4, p. 82-97

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

MIRANDA, Claudia Maria Carvalho; ARRUDA, Danielle Miranda de Oliveira. A Evolução do Pensamento de Marketing: uma análise do corpo doutrinário acumulado no século XX. **Revista Interdisciplinar de Marketing**, Fortaleza, v. 3, n. 1, p.40-57, jan. 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceito. Metodologia. Práticas**. 28. ed. São Paulo: Altas, 2010.

PAIXÃO, Márcia Valéria. O marketing interno e a mudança organizacional. In: congresso virtual brasileiro de administração, 4., 2004, São Paulo. São Paulo. 2004. p. 1 - 12.

PALACIOS, Katia Elizabeth Puente. Abordagens teóricas e dimensões emíricas do conceito de clima organizacional. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 37, n. 3, p.96-104, set. 2002.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento Estratégico: Teorias, modelos e processos.** São Paulo: Atlas, 2010.

PIZZINATTO, Andrea Kassouf et al. Marketing interno e cultura organizacional: um estudo de caso em empresa de multi marcas. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 1, n. 6, p.79-105, out. 2004.

PORTER, Michael E.. **Estratégia Competitiva: Técnica para análise de Indústrias e da Concorrência.** Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PORTER, Michael E.. **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, Michael et al. **Estratégia e Planejamento.** São Paulo: Publifolha, 2002.

PORTER, Michael. **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

QUINN, James Brian (Org.). **O processo da Estratégia.** Porto Alegre: Bookmann, 2001. cap. 10, p. 263-271.

ROBBINS, Stephen P.. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SARRACENI, Jovira Maria et al. Endomarketing: ferramenta de gestão estratégica para as empresas. In: III ENCONTRO CIENTÍFICO E SIMPÓSIO DE EDUCAÇÃO UNISALESIANO, 3., 2011, Lins. **Anais...** Lins: Unisaesiano Lins, 2011. p. 1 – 10

SEBRAE. **Taxa de sobrevivência das empresas no Brasil.** Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasildestaque15,01e9f925817b3410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 20 abr. 2016.

TAVARES, Fernanda P. A cultura organizacional como instrumento de poder. **Caderno de Pesquisas em Administração.** São Paulo, p. 1-5. jun. 1996.

VARGAS, Katiuscia de Fátima Schiemer et al. A cadeia de valores e as cinco forças competitivas como metodologia de planejamento estratégico. **Revista Brasileira de Estratégia**, Curitiba, v. 6, n. 1, p.11-22, jan. 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 9 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração Estratégica.** São Paulo: Atlas, 2009.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia da Pesquisa.** SEaD/UFSC, 2006.

APÊNDICE

APÊNDICE A - Roteiro da Entrevista com os gestores

- 1) Como surgiu a Alvogeo Topografia Ltda?
- 2) Descreva qual o negócio da empresa.
- 3) Como é a estrutura organizacional da empresa atualmente?
- 4) Como é avaliado o mercado em que a empresa está inserido?
- 5) Como são definidos os objetivos estratégicos da empresa?
- 6) Atualmente a empresa vem obtendo lucros?
- 7) Como são disseminados os valores culturais da empresa?
- 8) Quais os principais problemas enfrentados com os colaboradores?
- 9) Como é avaliado o clima organizacional da empresa?
- 10) Como funciona a gestão de pessoas na empresa?

APÊNDICE B – Questionário pesquisa de clima organizacional



Desenvolvendo Soluções Diferenciadas

(48) 3028-4795

alvgeo@alvgeo.com.br

www.alvgeo.com.br

Rua: Profª Antonieta de Barros, 192 Sala 05
Estreito - Florianópolis - SC - CEP 88070-700

PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL – ALVOGEO TOPOGRAFIA

Este questionário tem como objetivo mensurar o Clima Organizacional da empresa.

1. Sexo: ()Feminino ()Masculino
2. Setor: ()Campo ()Escritório
3. Cargo: _____

Avalie cada item abaixo de acordo com a escala apresentada e faça um "X" no número que melhor traduz suas opiniões e sentimentos.

1 – Discordo plenamente

2 – Discordo

3 – Nem discordo nem concordo

4 – Concordo

5 – Concordo Plenamente

Vida Profissional	1	2	3	4	5
1. Sinto orgulho de trabalhar nesta empresa.					
2. A empresa tem excelente plano de carreira.					
3. A empresa me oferece segurança profissional futura.					
4. A empresa oferece um salário justo.					
5. A empresa valoriza minhas atividades profissionais.					
6. Dependo apenas dos meus próprios esforços para obter o sucesso profissional e de carreira na empresa.					
7. A empresa oferece cursos e treinamentos suficientes para o exercício das minhas atividades.					

Liderança	1	2	3	4	5
8. O meu chefe imediato é confiável.					
9. O meu chefe imediato é um líder.					
10. O meu chefe imediato é a pessoa mais indicada para a função que ocupa.					
11. A estrutura hierárquica (chefes e subordinados) a que estou vinculado é satisfatória.					
12. O meu chefe deixa claro o que espera do meu trabalho.					
13. O meu chefe demonstra reconhecimento/ agradecimento pelo bom trabalho e pelo esforço extra.					
Comunicação Interna	1	2	3	4	5
14. A empresa fornece informações sobre mudanças que podem interferir no meu trabalho.					
15. A empresa fornece todas as informações que eu preciso para realizar meu trabalho.					
16. A empresa informa sobre suas mudanças e melhorias.					
17. A empresa deixa claro seus objetivos e metas.					
Ambiente de Trabalho	1	2	3	4	5
18. O ambiente de trabalho favorece a execução das minhas atividades na empresa.					
19. A empresa investe em melhorias no ambiente de trabalho.					
20. O relacionamento com meus colegas de trabalho favorece a execução das minhas atividades na empresa.					
21. Meu grupo de trabalho se relaciona em harmonia.					
Cultura Organizacional	1	2	3	4	5
22. A empresa adota uma Cultura Organizacional (tradições, práticas e costumes) que favorece a execução das minhas atividades.					

APÊNDICE C – Caso de Ensino

Caso de Ensino: Planejamento Estratégico, com foco em Endomarketing, em uma Empresa de Topografia

Resumo: A partir de uma situação de incerteza, o caso descreve o dilema de uma empresa de topografia que está passando por dificuldades financeiras e possui alguns problemas internos, mas ao mesmo tempo está conseguindo expandir sua participação no mercado em que atua. Além disso, ela quer aumentar a taxa de motivação e satisfação dos seus colaboradores para tornar-se ainda mais competitiva. O dilema apresenta-se em como estabelecer estratégias para manter a empresa em operação, mesmo em cenário de crise, a partir de um planejamento estratégico, e como tornar seu cliente interno mais satisfeito. O caso permite reflexões sobre tomada de decisão, finanças, análise de cenários e definição de ações estratégicas.

Contexto Organizacional

O ano é 2016 e o caso apresentado acontece na cidade de Florianópolis, capital do Estado de Santa Catarina. Trata-se da situação da empresa Ângulo Topografia Ltda, fundada em 2005, prestadora de serviços do ramo da construção civil que tem como principal objetivo desenvolver soluções diferenciadas nos serviços de topografia. Bernardo e Guilherme são gestores e diretores da empresa e atualmente enfrentam uma situação difícil na organização para manter as operações e tentar superar a crise econômica em que o país enfrenta.

Bernardo e Guilherme, e uma terceira pessoa, em 2005 ainda muito jovens, decidiram fundar a Ângulo Topografia Ltda, com o intuito de trazer ao mercado de topografia soluções diferentes e inovadoras. O começo foi um tanto turbulento pelo fato da empresa começar sem capital e ainda não obter muita credibilidade, principalmente, por parte das grandes construtoras. Na época os equipamentos e os carros utilizados para prestar os serviços eram alugados, e assim permaneceu por alguns anos.

O cenário mudou quando uma renomada construtora da grande Florianópolis ofereceu uma oportunidade para a empresa. Após a Ângulo Topografia Ltda executar este trabalho, novos clientes surgiram e a empresa começou a ganhar credibilidade no mercado. Atualmente eles mantêm parceria com grandes construtoras de todo o Estado de Santa Catarina, desenvolvendo os estudos topográficos das obras que elas executam.

No auge do crescimento da empresa e com uma situação financeira favorável, Bernardo e Guilherme enfrentam o primeiro grande desafio: a quebra de sociedade entre os três sócios. Este rompimento afetou diretamente o caixa da empresa, pois ela precisou pagar um valor altíssimo ao sócio que estava se desligando. A alternativa para lidar com a situação foi buscar novos clientes e vender cada vez mais.

No entanto, outros desafios foram surgindo e a situação financeira continuou abalada. As principais estratégias adotadas pela empresa para manter a sua sobrevivência foi de explorar novas regiões do estado e manter um preço dos serviços acima do mercado, o que garante sua competitividade até os dias atuais.

Tendo em vista o momento atual em que a empresa se depara e com o intuito de estabelecer um conjunto de providências a serem tomadas para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado, a empresa contratou uma consultoria para realizar um planejamento estratégico, com foco em endomarketing, a fim de trabalhar as questões estratégicas do contexto organizacional da empresa alinhado à satisfação e motivação dos seus colaboradores.

Planejamento Estratégico em foco em Endomarketing

O planejamento estratégico, com foco em endomarketing, foi realizado através de um diagnóstico estratégico, da análise do ambiente interno e externo para identificação das forças/fraquezas e oportunidades/ameaças, e com uma pesquisa de clima organizacional para medir o grau de satisfação dos membros da organização em relação a diferentes aspectos.

Diagnóstico Estratégico

O diagnóstico estratégico é o primeiro passo do processo do planejamento estratégico. É através dele que a organização irá obter as informações que irão nortear seu direcionamento estratégico.

Ao avaliar a Ângulo Topografia Ltda fica evidente que a empresa está conquistando cada vez mais espaço no mercado e trabalha muito próximo da sua capacidade, entretanto fatores internos e externos dificultam o seu crescimento e expansão.

Dentre os aspectos observados, a empresa carece de um planejamento financeiro mais estruturado, pois foi ressaltado por Bernardo e Guilherme que a mesma não vem apresentando

lucros nos últimos anos, apesar de possuir demanda de serviços e potencial para novos clientes.

Avaliando os aspectos relacionados aos recursos humanos da empresa ficou evidente que ela precisa criar e desenvolver uma imagem de bom lugar para se trabalhar e influenciar de forma positiva os seus colaboradores a alcançarem juntos os objetivos da organização. Por este motivo, é de extrema importância trabalhar o endomarketing no desenvolvimento deste planejamento estratégico.

Matriz Swot

Após a análise do ambiente interno e externo da organização é essencial realizar uma síntese dos dados, identificando as Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças da empresa, para desta forma dirigir esforços da organização a fim de otimizar as forças, extinguir as fraquezas, conter as ameaças e aproveitar as oportunidades. O Quadro 1 apresenta a Matriz *swot* com as síntese dos dados.

Quadro 1 - Matriz Swot

	FORÇAS	FRAQUEZA
AMBIENTE INTERNO	Padronização Serviço de qualidade e diferenciado Marca reconhecida Foco no cliente Experiência no mercado Portfólio extenso de clientes e obras	Estrutura física limitada Falhas nos processos de comunicação Lacunas na área de Marketing Lacunas na área de Recursos Humanos Situação Financeira Ausência de investimentos em treinamento e desenvolvimento
AMBIENTE EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	Ambiente tecnológico Competitividade no preço Explorar outras regiões do Estado	Crise econômica no Brasil Sazonalidade Mão de obra qualificada

Fonte: elaboração própria.

A partir do Quadro 1 serão feitas algumas considerações sobre cada um dos tópicos.

Forças

- a) Padronização: a empresa possui um padrão para o desenvolvimento de todas as atividades, mesmo que em alguns momentos não seja totalmente respeitado. São devidos a esses padrões que os serviços são prestados com qualidade.
- b) Serviço de qualidade e diferenciado: controle geométrico dos serviços técnicos que garantem segurança e qualidade aos clientes é um diferencial, pois os concorrentes não oferecem a mesma gestão dos dados coletados.
- c) Marca reconhecida: durante o tempo de atuação no mercado a empresa consolidou sua marca, transmitindo confiança aos seus parceiros e hoje é uma das principais empresas de topografia na grande Florianópolis e norte do estado.
- d) Foco no cliente: a empresa trabalha para atender e satisfazer as necessidades dos seus clientes, buscando sempre o atendimento de qualidade. O foco da Alvogeo Topografia Ltda é proporcionar as soluções diferenciadas para as necessidades específicas de cada cliente.
- e) Experiência no mercado: com onze anos de atuação, a Alvogeo Topografia Ltda possui experiência no ramo de topografia que contribui para lidar com as mudanças que ocorrem no mercado, entender tendências e buscar soluções antecipadas.
- g) Portfólio extenso de clientes e obras: a empresa possui um portfólio extenso de clientes e obras já executadas ao longo dos onze anos de atuação, agregando confiança e experiência aos serviços prestados.

Fraquezas

- a) Estrutura física limitada: o espaço atual onde fica localizado o escritório da empresa é pequeno e não comportam de maneira eficiente todos os colaboradores que trabalham no setor. A falta de espaço também influencia em diversos outros processos internos.
- b) Falhas nos processos de comunicação: muitas informações que precisam ser trocadas entre o setor campo e escritório não ocorrem de forma eficiente e a falha na comunicação ocasiona retrabalhos e atrasos nas entregas dos serviços.
- c) Lacunas na área de Marketing: como não existe um setor específico dentro da empresa, a área de marketing recebe pouca atenção e investimentos. Falta uma interação maior entre empresa, cliente externo e cliente interno.
- d) Lacunas na área de Recursos Humanos: também não existe um setor específico dentro da empresa. Apesar de possuir uma política de recursos humanos, a mesma não é efetiva, influenciando na motivação e satisfação dos colaboradores.
- e) Situação Financeira: é uma das principais fraquezas dentro da empresa. Devido à crise econômica no país, altos valores de inadimplências e falta de planejamento efetivo a situação financeira da empresa apresenta-se problemática.
- f) Ausência de investimentos em treinamento e desenvolvimento: sendo reflexo da situação financeira atual da empresa, não há investimentos na qualificação dos colaboradores. Esta situação também influencia na motivação e satisfação enquanto membros da empresa.

Oportunidades

- a) Ambiente tecnológico: as tecnologias topográficas mais modernas disponíveis hoje no mercado tendem a manipular os dados com mais precisão, confiabilidade, facilidade e rendimento, executando serviços ainda mais diferenciados.
- b) Competitividade no preço: dentro do mercado em que atua, a Alvogeo Topografia Ltda trabalha com um dos maiores preços em relação aos concorrentes, chegando a ser 30% mais alto.
- c) Explorar outras regiões do Estado: a região sul do estado tem o mercado de topografia pouco explorado.

Ameaças

- a) Crise econômica no Brasil: devido à crise, que afetou fortemente o setor da construção civil, aumentou o número de inadimplências e o prazo para recebimento dos clientes. Além disso, os bancos dificultaram algumas estratégias financeiras e aumentaram o valor dos juros cobrados em cima dos empréstimos e financiamentos.
- b) Sazonalidade: no mercado da grande Florianópolis há alguns períodos do ano em que a demanda por serviços de topografia diminui consideravelmente.
- c) Mão de obra qualificada: na cidade de Florianópolis existe apenas um curso de Técnico em Agrimensura, ofertado gratuitamente pelo Instituto Federal de Santa Catarina.

Pesquisa de Clima Organizacional

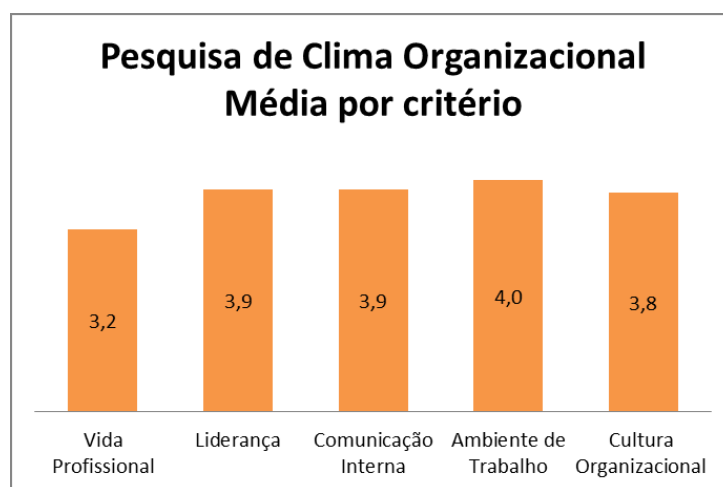
A pesquisa de clima organizacional envolve uma visão mais ampla e flexível da influência ambiental sobre a motivação. Foi aplicada na Ângulo Topografia Ltda uma pesquisa de clima organizacional com todos os funcionários da empresa. Atualmente, a empresa possui uma estrutura organizacional de doze funcionários, sendo um coordenador de seção técnica, um topógrafo, quatro técnicos em agrimensura, quatro auxiliares de topografia, um desenhista (CAD) e um assistente administrativo, divididos entre uma equipe que trabalha no escritório desenvolvendo os projetos e outras quatro equipes que trabalham em campo.

Os cinco critérios abordados na pesquisa foram: vida profissional, liderança, ambiente de trabalho, comunicação interna e cultura organizacional. O questionário possui 22 afirmações divididas por critério e uma escala de respostas de 1 a 5. A escala significa 1 – discordo plenamente, 2 – discordo, 3 – nem discordo nem concordo, 4 – concordo e 5 – concordo plenamente.

Analisando de forma geral a pesquisa realizada e confrontando alguns dados, é possível identificar que o clima organizacional dentro da Ângulo Topografia Ltda possui

vários aspectos positivos que precisam ser potencializados, como ambiente de trabalho, comunicação interna e liderança, e aspectos críticos que precisam de mais atenção para melhorar a satisfação dos colaboradores dentro de organização, bem como a motivação em trabalharem em prol dos objetivos da empresa. A Figura 1 retrata a média geral por cada critério adotado no questionário. Conforme já mencionado, o critério ambiente de trabalho foi o melhor avaliado pelos colaboradores.

Figura 1 - Gráfico média geral por critério



Fonte: elaboração própria.

Outra relação importante de destacar é que alguns critérios foram mais bem avaliados pelos colaboradores que trabalham em campo e outros pelos que trabalham no escritório. Os colaboradores do setor de campo apresentam-se mais insatisfeitos com a comunicação interna e isto reflete realmente o que foi salientado pelos gestores, onde a troca de informações entre campo e escritório é deficiente e resulta em problemas de retrabalho. A empresa deve concentrar esforços para tornar essa interação entre campo e escritório mais eficiente, levando em consideração que as informações trocadas são os recursos principais para a prestação dos serviços aos clientes.

Já para os colaboradores do escritório, o critério pior avaliado foi sobre a vida profissional. Eles apresentaram-se totalmente neutros em relação à segurança profissional que a empresa oferece, aos salários e aos planos de carreira. E discordaram sobre a empresa oferecer treinamentos necessários para a execução de suas atividades. Em conversa com os gestores foi relatado que os colaboradores do escritório aparentam desmotivados, falta proatividade e mais produtividade, interferindo em diversos momentos na qualidade dos serviços.

A partir da pesquisa de clima é possível verificar que realmente precisa ser trabalhado de forma mais intensa os aspectos voltados à vida profissional de todos os colaboradores.

Identificação dos problemas e propostas de ações

Após a análise da matriz *swot* e da pesquisa de clima organizacional apresente os objetivos estratégicos e as propostas de ações para o planejamento estratégico, com foco em endomarketing, levando em consideração os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, objetivos e desafios, com intuito de melhorar os resultados da organização.

NOTAS DE ENSINO

Objetivos Educacionais

O presente caso tem como propósito provocar a reflexão dos alunos quanto aos aspectos que envolvem uma organização e de que maneira ela pode lidar com as suas dificuldades estabelecendo alguns objetivos estratégicos. Assim, poderão ser discutidas ações estratégicas através da análise da Matriz *Swot* e da pesquisa de clima organizacional. O caso também permite que sejam analisadas como as decisões presentes podem impactar no futuro da organização.

Utilização Recomendada

Este caso de ensino pode ser utilizado nas disciplinas de Administração Estratégica, Processo Decisório, Administração de Marketing e Administração Geral, pois ele envolve análise de estratégias, tomada de decisão, ações de marketing e uma visão da organização como um todo.

Arcabouço teórico para discussão e análise do caso

Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico na visão de Oliveira (2010), corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a

situação em que o futuro tende a ser diferente do passado, além de implicar a necessidade de um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração e implementação. Pereira (2010) destaca que o planejamento estratégico é o processo formal de gerar resultados a partir de um sistema integrado de decisões, sendo, portanto, um processo que consiste em analisar sistematicamente os pontos fortes e fracos da organização, além das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular estratégias e ações estratégicas visando aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade.

Oliveira (2010) considera que o propósito do planejamento estratégico pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, reduzindo as incertezas envolvidas no processo decisório, e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidas para a empresa.

Diagnóstico Estratégico

Para Kich e Pereira (2010), nessa etapa, primeiramente, a empresa deve avaliar se está no momento ideal para realizar seu planejamento estratégico, ou seja, se a empresa identificou a necessidade de fazer um plano. Oliveira (2010) destaca que é nessa fase em que a empresa procura responder à pergunta básica “qual a real situação da empresa quanto aos seus aspectos internos e externos?”, verificando seus pontos positivos e negativos.

No entender de Oliveira (2010), o diagnóstico deve ser realizado da forma mais real possível, sendo que qualquer tomada de decisão errada nessa fase prejudicará todo o resto do processo de desenvolvimento e implementação do planejamento estratégico. Ele deve ser interno e externo à empresa.

Alguns dos principais componentes do diagnóstico estratégico, apresentados por Kich e Pereira (2010), são: visão, declaração de valores, missão e análise do ambiente interno e externo. A análise do ambiente pode ser feita através da matriz *Swot*, que é discutida no tópico seguinte.

Análise Matriz Swot

A análise *swot* se divide em análise do ambiente interno e análise do ambiente externo. Certo e Peter (2005) citam que a análise do ambiente interno está relacionada com os aspectos

gerais da organização, aspectos financeiros, de produção, de marketing, e do setor pessoal. Já na análise do ambiente externo, Kich e Pereira (2011), realçam que empresa segue a lógica das cinco forças competitivas de Porter (1991) que podem afetar o negócio de maneira positiva ou negativamente. A análise externa tem como propósito avaliar a relação entre empresa e seu ambiente, a partir de oportunidades e ameaças (OLIVEIRA, 2010). Na visão de Pereira (2010), algumas variáveis ambientais devem ser levadas em conta na análise externa, como tecnologia, cultura, clientes, fornecedores, economia e mercado.

Sob este contexto, Pereira (2010) destaca que a parte mais importante é a junção da análise interna e externa, e conseqüentemente, a formação da matriz *swot* composta pelos pontos fortes e fracos e oportunidades e ameaças, relacionando todos os seus elementos. “A contraposição das informações sobre o ambiente com o conhecimento das capacidades da empresa permite à administração formular estratégias realistas para que seus objetivos sejam atingidos” (WHIGHT; KROLL; PARNEL, 2009, p. 86).

Formulação da Estratégia

Esta etapa consiste em um dos pontos mais importantes na elaboração do planejamento estratégico e deve considerar alguns aspectos como a empresa em si, seus pontos fortes e fracos, sua missão, seus propósitos, objetivos, desafios e metas. Também é preciso considerar o ambiente, com suas oportunidades e ameaças e por fim a integração entre empresa e ambiente (OLIVEIRA, 2010). No entender de Certo e Peter (2005), as estratégias organizacionais são formuladas pela alta administração com o intuito de alcançar os objetivos da empresa, envolvendo duas etapas: primeiros as estratégias gerais devem ser selecionadas e desenvolvidas, depois devem se definir e decidir o papel das diversas linhas de negócios das organização e quais recursos serão alocados entre si. Por outro lado, Pereira (2010) alerta que cada questão estratégica deve ser resolvida com quantas estratégias forem necessárias para isso acontecer, sendo através da estratégia que a organização consegue obter os resultados esperados no planejamento estratégico.

Marketing e Endomarketing

Marketing para Magalhães e Sampaio (2007), pode ser visto como um instrumento para antecipar as mudanças do ambiente externo de uma organização. Além disso, ele está

relacionado à atividade de negócio. Kotler e Armstrong (2003) definiram marketing como um processo pelo qual os indivíduos satisfazem seus desejos e necessidades a partir da criação, oferta e troca de produtos e valor com os outros. Os autores ressaltam a importância do marketing no relacionamento com o cliente, a partir da criação de valor e satisfação proporcionados aos clientes. Essa seria a essência do marketing moderno. Além disso, o marketing apresenta relevância para sociedade como um todo, uma vez que o marketing de sucesso gera demanda por produtos e que conseqüentemente cria postos de trabalho. Ao atingir resultados financeiros satisfatórios, as empresas conseguem se envolver em atividades socialmente responsáveis (KOTLER; KELLER, 2012).

Dentro dos propósitos do marketing, está também trabalhar com o cliente interno das organizações. Na visão de Barth e Negri (2012), o ambiente interno da organização é um tema presente e fundamental para as empresas que buscam permanecer competitivas no mercado. Busca-se cada vez mais trabalhar a satisfação dos públicos internos da organização. Essa visão é remetida ao endomarketing.

Conforme Paixão (2004), o marketing interno tem como objetivo manter os colaboradores informados sobre filosofias, políticas e objetivos da empresa, e através de programas de assistência às suas necessidades e aspirações, com o intuito de desenvolver pessoas comprometidas e orgulhosas por pertencer e colaborar com a organização. Brum (2010, p. 26) diz “o que se percebe é que a empresa que assume atitudes de endomarketing passa a viver um processo de total entusiasmo com os resultados decorrentes dessas atitudes”.

Na ótica de Paixão (2004), a maior dificuldade dos empresários que tentam implantar um modelo de gestão voltado para eficiência é a resistência à mudança e a introdução de novos conceitos. Acrescenta, que neste sentido que se destaca a importância da comunicação interna e da cultura organizacional, para que os recursos humanos da empresa se tornem aliados e comprometidos ao negócio. Cerqueira (1994) já dizia que o norte cultural que definirá o direcionamento de todas as pessoas dentro da empresa é o do comprometimento.

Cultura Organizacional

No entender de Robins (2005), cultura organizacional é representada por um sistema de valores compartilhados pelos membros de uma organização, diferenciando-o das demais, a partir de um conjunto de características valorizadas pela própria organização. Representa uma percepção comum mantida pelos membros da organização. Wright, Kroll e Parnell (2009, p.

323) corroboram com o autor, pois segundo eles “a cultura organizacional refere-se aos valores e padrões de crenças e comportamento que são aceitos e praticados pelos membros de uma determinada organização”.

Há uma relação importante entre a cultura organizacional e o clima organizacional das empresas. No entender de Palacios (2002), enquanto a cultura da organização norteia o comportamento e o desempenho dos seus membros, o clima organizacional refere-se, por sua vez, às representações compartilhadas das percepções dos membros sobre o agir da organização, constituídas com base na cultura. O clima muda ao longo do tempo, mas permanece o suficiente para serem significativas para os membros da organização, pois são padrões de ação e reação. É sob esta perspectiva que se aborda o endomarketing ou marketing interno, como nova filosofia na área do marketing que busca o comprometimento dos funcionários e a satisfação dos clientes.

Roteiro para discussão

Etapa 1 – Introdução (10 minutos)

Para o primeiro momento é aconselhável que o professor estimule os alunos a expor seus entendimentos, bem como seus posicionamentos em relação ao texto. Nesse momento é importante que o aluno consiga elencar quais são ou quais seriam os principais desafios para que se tenha uma solução para a situação-problema. Essa primeira etapa é de grande relevância para construção do caso, uma vez que cada detalhe tem valor imprescindível para que se possa concluir o caso.

Etapa 2 – Discussão para busca de alternativas de resolução (15 minutos)

Nessa segunda etapa ainda é fundamental que o professor desenvolva o papel de instigar os alunos a responderem alguns questionamentos que servirão como base para a discussão. É viável utilizar-se de posicionamentos individuais ou organizá-los em grupos de discussão, a fim de questionar cada grupo sobre a conclusão a que chegaram.

Etapa 3 – Apresentação do desfecho do caso real (15 minutos)

Nessa etapa, aconselha-se que o professor seja crítico na sua análise e comente sobre a viabilidade dos posicionamentos mencionados e qual a relação dos mesmos com o estudo de caso em questão.

Etapa 4 – Discussão conceitual (20 minutos)

Para finalizar, o professor tem como opção realizar uma breve apresentação teórica, sobre o tema de planejamento estratégico e sua importância contextualizando com a realidade das empresas.

Questões para discussão

Questão 1: Como o Planejamento Estratégico, com foco em endomarketing, pode ajudar a garantir a competitividade e sobrevivência da Ângulo Topografia Ltda no mercado em que atua? Justifique e explique.

Questão 2: Por que é importante trabalhar ações estratégicas de Endomarketing para a Ângulo Topografia Ltda?

Questão 3: Dentre as fraquezas identificadas da Matriz *Swot* quais podem ser consideradas as mais prejudiciais no crescimento da organização e por quê?

Questão 4: Diante da análise da Matriz *swot* e da pesquisa de clima organizacional, elabore ações estratégicas com o intuito de maximizar as forças da empresa, eliminar as fraquezas, aproveitar as oportunidades e conter as ameaças.

Possíveis Soluções

Sugere-se que as propostas de ações estratégicas sejam elaboradas levando em consideração a atual situação financeira da empresa e todas as outras variáveis. Devem ser elaboradas estratégias voltadas ao aumento de faturamento da empresa, melhorias em estratégias financeiras e de marketing, melhorias no relacionamento com os clientes, avanços nos processos internos e aumento na taxa de satisfação e motivação dos colaboradores.

Fonte de dados para elaboração do caso

Este caso foi elaborado com base em um Planejamento Estratégico, com foco em Endomarketing, realizado para o Trabalho de Conclusão de Curso – obtenção do grau de

Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. A pesquisa foi executada no segundo semestre de 2016, a partir de entrevistas semiestruturadas, aplicação de questionários, coleta de dados secundários e observação do participante. O nome da empresa e dos proprietários utilizados no caso são fictícios.

REFERÊNCIAS

BARTH, Mauricio; NEGRI, Adriana de. Endomarketing: o desafio de fidelizar o cliente interno. **Revista Temática**, São Paulo, v. 8, n. 1, p.1-22, jan. 2012.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Produção**, São Paulo, v. 16, n. 2, p.258-273, ago. 2006.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z**. São Paulo: Integrare Editora, 2010.

CAMARGOS, Marcos Antônio de; DIAS, Alexandre Teixeira. Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, p. 1-13. jan. 2003.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: Educação e Cultura para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

CERTO, Samuel C.; PETER, J.paul. **Administração Estratégica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

KICH, Juliane Ines di Francesco; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento Estratégico: Os Pressupostos Básicos para uma implantação Eficaz**. São Paulo: Altas, 2011.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 9. ed. São Paulo: Pearson, 2003.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012

MAGALHÃES, Marcos Felipe; SAMPAIO, Rafael. **Planejamento de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceito. Metodologia. Práticas**. 28. ed. São Paulo: Altas, 2010.

PAIXÃO, Márcia Valéria. O marketing interno e a mudança organizacional. In: congresso virtual brasileiro de administração, 4., 2004, São Paulo. São Paulo. 2004. p. 1 - 12.

PALACIOS, Katia Elizabeth Puente. Abordagens teóricas e dimensões emíricas do conceito de clima organizacional. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 37, n. 3, p.96-104, set. 2002.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento Estratégico: Teorias, modelos e processos.** São Paulo: Atlas, 2010.

ROBBINS, Stephen P.. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração Estratégica.** São Paulo: Atlas, 2009.