

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA PARA
MELHORIA ORGANIZACIONAL: estudo de caso no segmento de EPI e vending
machines**

***STRATEGIC PLANNING AS ORGANIZATIONAL IMPROVEMENT TOOL: a case
study in PPE'S and vending machine segment***

Daniel Ijano Rodrigues daniel.ijano@gmail.com
Centro Universitário Facens- Sorocaba, SP, Brasil

Diego Martinez diegomartinez198733@gmail.com
Centro Universitário Facens- Sorocaba, SP, Brasil

Milton Faria miltonf@inatel.br
Centro Universitário Facens- Sorocaba, SP, Brasil

Wilson Cury wlcury@yahoo.com.br
Centro Universitário Facens- Sorocaba, SP, Brasil

Carla Lechugo carlalexugo@gmail.com
Centro Universitário Facens- Sorocaba, SP, Brasil

José Lázaro Ferraz jose.ferraz@facens.br
Centro Universitário Facens- Sorocaba, SP, Brasil

Submetido em: 18 ago. 2021. Aceito em: 29 nov. 2021

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo a aplicação dos conceitos de planejamento estratégico com ênfase na aplicação da análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) para identificação de novas oportunidades de negócio e melhorias nos processos das organizações empresariais. Busca-se analisar os cenários mercadológicos existentes destacando fatores favoráveis para o processo decisório e tomada de decisão. Para a realização do trabalho foi realizada uma pesquisa bibliográfica exploratória sobre o tema, complementada com a aplicação de um estudo de caso de uma empresa do seguimento de *vending machines* (máquinas de vendas automáticas). A utilização do planejamento estratégico como suporte para identificação de oportunidades de negócios apresentou resultados consistentes e satisfatórios, demonstrando o potencial e a eficácia desta metodologia para este fim. Pontos significativos foram levantados para que possam ser tomadas medidas de proteção contra as ameaças existentes, fortalecimento da empresa e obtenção de vantagens competitivas.

Palavras-chave: Artigo científico. Planejamento Estratégico. *Vending Machines*. EPI.

ABSTRACT

This article aims to apply the concepts of strategic planning emphasizing the SWOT analysis application (strengths, weaknesses, opportunities and threats) to identify new business opportunities and improvements in the processes of business organizations. It seeks to analyze the existing market scenarios, highlighting favorable points for the decision-making and its related process. To develop the article was implemented an exploratory bibliographic research on the topic, complemented by the application of a case study of a company in the segment of vending machines. The application of strategic planning as a support for identifying business opportunities has presented consistent and satisfactory results, demonstrating the potential and effectiveness of this methodology for this purpose. Significant points were highlighted to take protective points versus existing threats, strengthen the company and obtain competitive advantages.

Keywords: Scientific article. Strategic Planning. Vending Machines. PPE.

1 - INTRODUÇÃO

Com o mercado cada vez mais volátil, a alta competitividade leva muitas empresas a enfrentarem desafios para destacar seus produtos e serviços frente a seus concorrentes. Esse fenômeno, que afeta os mais diversos segmentos, parece intensificar a disputa pela liderança de mercado, gerando uma busca acelerada por novas formas de diferenciação.

Observa-se, então, a aplicação dos mais variados programas e metodologias no âmbito da gestão empresarial, dentre eles o Planejamento Estratégico, como uma importante ferramenta para o crescimento e até mesmo para a reestruturação das empresas, uma vez que auxilia com uma maior assertividade às tomadas de decisão com base no ambiente em que estão inseridas.

Nesse cenário, também se evidencia a necessidade de adoção de estratégias que promovam o aumento da eficiência dentro das organizações, maximizando resultados e reduzindo custos.

O segmento de *vending machines* (máquinas de vendas automáticas), nesse contexto, tem obtido cada vez mais popularidade em diversos países, também se tornando cada vez mais presente na vida dos brasileiros, uma vez que oferece agilidade, conveniência e satisfação rápida das necessidades dos consumidores, ao passo que propõe redução nos custos operacionais para as empresas.

É importante observar que essas máquinas têm se mostrado versáteis quanto às suas aplicações na venda automática de uma vasta gama de produtos, desde *snacks* e bebidas quentes ou geladas, chegando até mesmo a roupas, cosméticos e acessórios diversos. Uma aplicação notável das *vending machines* tem sido a distribuição de Equipamentos de Proteção Individual (EPI) dentro das indústrias, de modo a aumentar a disponibilidade destes itens indispensáveis às operações fabris, fornecendo registros eletrônicos válidos e confiáveis em atendimento às leis trabalhistas.

Neste contexto, este estudo tem por finalidade investigar e responder à indagação: Como identificar oportunidades no segmento de EPI's e *vending machines* por meio da aplicação de conceitos de planejamento estratégico, com ênfase na aplicação da análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças).

2 – METODOLOGIA

Esse estudo trata-se de uma pesquisa aplicada, qualitativa e descritiva, uma vez que “visa às aplicações práticas, com objetivo de atender às exigências da vida moderna. Nesse caso, tendo como objetivo contribuir para fins práticos, pela busca de soluções para problemas concretos” (ANDRADE, 2017).

Segundo (GIL, 2002), o objetivo primordial das pesquisas descritivas é “a descrição das características de determinada população ou fenômeno”, também reforçando que “uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática”. Destaca-se que para este projeto os

dados internos da organização em estudo foram levantados por um dos autores, também atuante como colaborador da empresa no período de realização do trabalho, possuindo acesso às informações aqui apresentadas.

Considera-se como definição que “o uso da descrição qualitativa procura captar não só a aparência do fenômeno como também suas essências, procurando explicar sua origem, relações e mudanças, e tentando intuir as consequências” (OLIVEIRA 2011, apud TRIVIÑOS, 1987, p.24).

Nesse estudo, optou-se por utilizar o estudo de caso como técnica de coleta de dados, em virtude de proporcionar aprofundamento do tema estudado a um nível praticamente impossível mediante outras técnicas (GIL, 2002, p.54).

Desse modo esse estudo vem a contribuir com sugestões fundamentadas no Planejamento Estratégico e na utilização da Matriz SWOT com base nas informações levantadas na organização.

3 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 Planejamento Estratégico

Anteriormente, boa parte das empresas não precisavam de um administrador presente em tempo integral, ou mesmo de uma estrutura administrativa específica, sendo que a preocupação com o ambiente externo só começou a ser relevante a partir da década de 1950.

Nos dias de hoje com o grande avanço das tecnologias da informação e comunicação, bem como da redução das fronteiras geográficas, as empresas estão sujeitas a todo tipo de incertezas, tornando fundamental que busquem informações de qualidade para entender o seu ambiente competitivo, exigindo análises eficientes e respostas que surtirão efeitos de curto, médio e longo prazo.

As organizações necessitam de interação com seu ambiente externo no sentido de posicionarem-se mais competitivamente, ou seja, têm a necessidade de anteciparem-se às mudanças ocorridas no mercado e em resposta à volatilidade do seu macro ambiente (VIDIGAL; NASSIF, 2012).

A velocidade das mudanças acirra concorrências, alterna rumos em um ritmo mais rápido que outrora. As ações tomadas pela alta gestão devem ser embasadas e coordenadas, para que haja uma adaptação eficaz e saudável.

Com essas mudanças, a elaboração de um Planejamento Estratégico se torna uma ferramenta essencial em um mercado cada vez mais competitivo. Assim sendo, a empresa precisa se planejar para atuar no mercado e são as informações sobre suas forças e fraquezas internas, bem como das oportunidades e ameaças externas, que irão influenciar nessa atividade, a fim de que ela estabeleça um planejamento estratégico bem estruturado. Essas informações são concatenadas na ferramenta conhecida como matriz SWOT (*Strengths, Weaknesses, Oppotunities e Threats*), criada na década 1960 por Kenneth Andrews e Roland Cristensen, ambos professores da Harvard Business Scholl.

A análise SWOT é uma ferramenta difundida nos modelos de

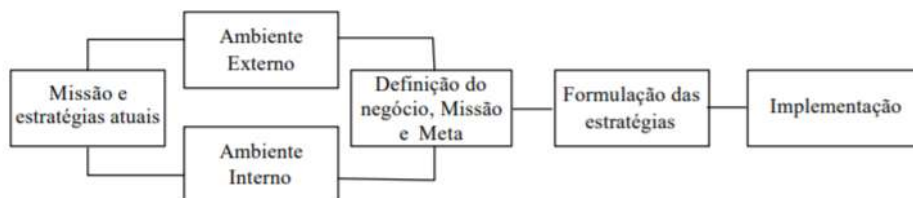
administração atuais, gerando grande valor na identificação de fatores internos e externos, os quais podem impactar diretamente o planejamento de uma empresa.

A análise da Matriz SWOT é uma ferramenta essencial para uma organização, pois é por meio dela que a empresa consegue ter uma visão clara e objetiva sobre quais são suas forças e fraquezas no ambiente interno e suas oportunidades e ameaças no ambiente externo. Dessa forma, com essa análise, os gerentes conseguem elaborar estratégias para obter vantagem competitiva e melhorar o desempenho organizacional (SILVA *et al.*, 2011).

A alta gestão corporativa deve, portanto, enxergar a longo prazo, definindo diretrizes que atendam às missões e valores da empresa, estabelecendo uma mensagem clara para todos os seus colaboradores. Segundo Drucker (2020, p. 32) "Toda organização, seja empresa ou não, tem uma teoria. Uma doutrina clara, coerente e focada é um trunfo extraordinariamente poderoso."

O Planejamento Estratégico como um todo possui enfoque no desenvolvimento futuro das organizações, tornando as empresas mais competitivas e preparadas para atender mudanças em seus cenários internos e externos. Pode-se observar a presença de diversos modelos e diferentes abordagens a esse tema, o qual é objeto de estudos para muitos autores. Para o presente trabalho iremos abordar o modelo proposto por Richard L. Daft (2000) ilustrado na figura 1.

Figura 1: O Processo de Administração Estratégica.



Fonte: Miglato; Filho (2003)

Daft estabelece caminhos para a implementação do Planejamento Estratégico que se inicia por meio da análise da situação atual, a posição na qual situa-se a empresa no mercado que atua, de acordo com as suas diretrizes. Segue-se então para a análise interna, avaliando as competências internas da corporação, buscando vantagens e desvantagens frente a seus concorrentes, e somente então analisam-se os fatores externos (fornecedores, clientes, economia e etc.).

Em seguida define-se a nova missão, estrategicamente redirecionando a empresa de acordo com seus valores. Após essa etapa formulam-se estratégias que poderão ser: Estratégia Empresarial, que envolve os recursos da empresa com os setores de atuação, Estratégias de Negócios, que buscam reforçar a posição mercadológica da empresa e, por fim, Estratégia Funcional, que envolve os setores funcionais da empresa para servir de base para a estratégia de negócios. Por fim, implementam-se as estratégias estabelecidas,

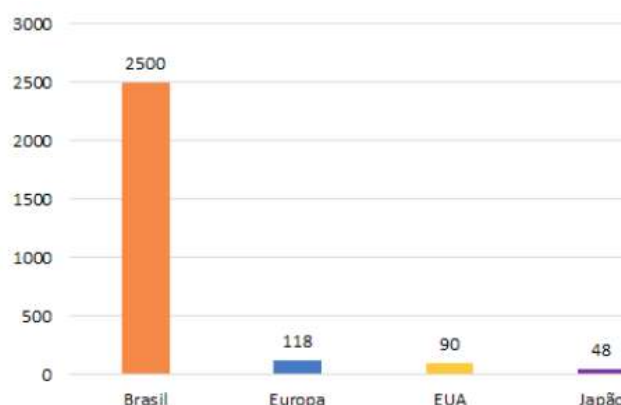
quando então a eficiência de todo o planejamento será colocada à prova.

Drucker (p. 45, 2020) alertou que “A menos que uma decisão se converta em trabalho, ela não será uma decisão; terá sido, no máximo, uma boa intenção”, sendo o mesmo entendido para o planejamento estratégico, o qual se não colocado em prática, ou mesmo se mal implementado, terá tornado todo o processo ineficaz.

3.3 Vending Machines

De acordo com a Associação Brasileira de *Vending Machines* (ABVM), o mercado nacional apresenta um faturamento de R\$ 500 milhões de reais e um crescimento anual de 10%, entretanto, ainda assim, existe espaço para crescimento, se comparado com países desenvolvidos, como mostra o gráfico 1 abaixo:

Gráfico 1: Habitantes por *Vending Machine*

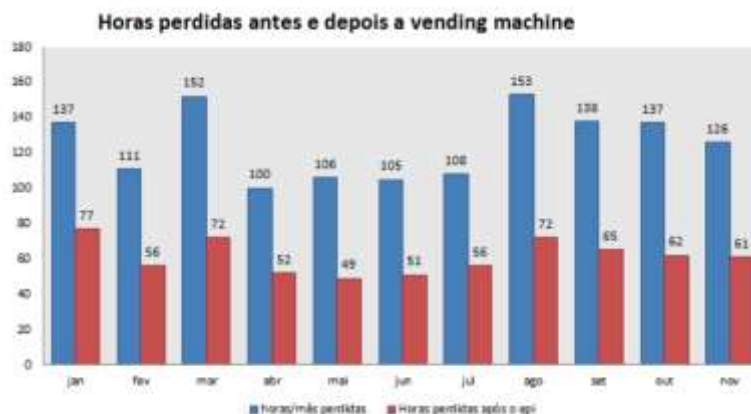


FONTE: Expovending (2015), Blog da Vending-Max (2015)

A solução de *vending machines* também é utilizada por empresas visando à melhoria de gestão de distribuição de EPIs, as quais são instaladas em locais estratégicos dentro da planta. Além de ocupar menos espaço, as máquinas funcionam de forma autônoma, possuem um sistema inteligente de gerenciamento no qual se consegue fazer o controle de retirada dos itens e enviar notificações para reabastecimento de estoque.

Para comprovar a eficácia de se utilizarem máquinas de vendas automáticas na gestão de distribuição de EPIs, a Sofape Filtros, uma empresa que possui cerca de 1500 colaboradores, divulgou um estudo de caso para melhoria interna, utilizando apenas uma *vending machine*. O gráfico a seguir demonstra os resultados obtidos:

Gráfico 2: Ganhos Após Implementação da *Vending Machine*



FONTE: Sofape Filtros LTDA (2017)

O resultado apresenta uma redução de horas perdidas durante a distribuição dos Equipamentos de Proteção Individual (EPI) após a instalação da máquina de venda automática.

Antes da instalação, a empresa gastava, em média, 126 horas por mês com a distribuição de EPI's, passando para uma média de 61 horas por mês após adotar a solução, mostrando uma redução de 50% nas horas perdidas e resultando, assim, em um aumento de horas disponíveis para a produção.

4 – RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Estudo de Caso – Descrição da Empresa Estudada

Conforme observado na seção 2, os dados internos aqui explanados foram obtidos por um dos autores, também colaborador da empresa de estudo.

A empresa abordada no estudo de caso é uma multinacional norte-americana, com cerca de 20.000 funcionários, atuante em 24 países, com \$5,7 bilhões em vendas anuais, atuante no mercado na fabricação de elementos de fixação (América do Norte e Ásia) e como distribuidora de um diversificado portfólio de produtos industriais e de construção civil, sendo a indústria responsável por 67% das vendas globais.

Dentre as principais categorias de produtos ofertados pela empresa encontram-se fixadores, artigos de segurança do trabalho, ferramentas, artigos de limpeza, hidráulica, pneumática, elétrica, solda, abrasivos, adesivos, fitas e dispositivos de medição, dos quais os dois primeiros correspondem à 52% das vendas globais.

Além da oferta de produtos, a organização conta com soluções para a redução de estoques e desperdícios na cadeia de suprimentos, incluindo a aplicação de tecnologias para monitorar, rastrear e controlar suprimentos.

Dessas, a solução com maior destaque no Brasil tem sido a aplicação de *vending machines* para a distribuição automatizada de EPIs dentro das empresas. No Brasil, a comercialização de EPIs representa 91% das receitas, sendo 85% vendas através de *vending machines*.

Nesse modelo, as máquinas são alugadas e ficam disponíveis em pontos estratégicos, tornando os materiais acessíveis ao usuário final 24 horas por dia, sendo o estoque (consignado ou não) monitorado remotamente por meio de software, e o abastecimento e manutenção de responsabilidade total do locador.

Outra solução amplamente utilizada pela empresa no Brasil é a *onsite*, na qual uma equipe de funcionários fica alocada dentro das instalações do cliente em tempo integral, com foco no atendimento às demandas relacionadas à gestão e distribuição de materiais. O modelo *onsite* é responsável por 71% das vendas no Brasil e, frequentemente, essa solução é combinada à implementação de *vending machines*.

Sendo assim, a **missão** da empresa no Brasil é a de atuar como um distribuidor industrial no fornecimento de produtos e soluções para a cadeia de suprimentos.

A empresa possui como **visão** tornar-se o maior distribuidor de suprimentos industriais no Brasil movida pelo foco no atendimento ao cliente e pelos **valores**: Ambição, Inovação, Integridade e Trabalho em Equipe.

4.2 Análise Interna, Externa e SWOT

4.2.1 Forças Internas

Foi levantado que uma grande força da organização seria a autonomia que o time comercial possui na formulação de preços e na oferta de produtos aos clientes, tornando fácil a inclusão de novos produtos ao portfólio de fornecimento, e atendendo de forma plena as diferentes necessidades dos clientes.

O amplo portfólio de produtos permite a flexibilização no atendimento dos clientes, elevando o potencial de vendas para os clientes existentes, uma vez que quase sempre existem novos produtos que podem ser ofertados gerando comodidades e aumentando as receitas (muitas vezes sem grandes aumentos dos custos de operação).

A empresa possui indicadores financeiros difundidos em todos os níveis, de modo que seu monitoramento é realizado de forma rotineira, gerando nos colaboradores um maior senso de responsabilidade pela busca dos melhores resultados para a saúde da empresa, até mesmo nas pequenas decisões do dia a dia.

Também foi levantado o quão robusto é o sistema de gestão das *vending machines*, com alertas de estoque e diversas customizações, tanto para a prestadora do serviço quanto para o cliente.

Outro ponto é o baixo valor cobrado no aluguel das *vending machines*, aliado à um serviço de qualidade prestado por uma empresa que é pioneira no assunto, com *know how* tanto na operação das máquinas quanto no fornecimento dos EPIs.

Quadro 1 – SWOT (Forças)

Forças Strengths	Taxa de aluguel de vending machines mais atrativas
	Portfólio diversificado de produtos
	Software robusto para gestão de vending machines
	Know how em gestão de vending machines
	Know how no fornecimento de EPI's
	Recursos financeiros (multinacional de grande porte)
	Fidelização de clientes por meio de contratos de fornecimento
	Desenvolvimento de clientes com abordagem de TCO
	Autonomia do time comercial na formulação de preços
	Indicadores financeiros difundidos em todos os níveis da organização

Fonte: Elaborado pelos autores

4.2.2 Fraquezas Internas

Observou-se que o *website* da empresa não possui tradução para o português, assim como o sistema de gestão da máquina, treinamentos dos funcionários, plataforma do cliente e o próprio software das máquinas, o que dificulta o uso para clientes e funcionários.

Outro ponto constatado foi o baixo investimento em publicidade, em contraste com o porte e a infraestrutura da empresa, além da baixa adesão às ferramentas de Inteligência de Negócios no Brasil, tornando a exploração aos dados da empresa limitados e vulneráveis a erros humanos.

Verificou-se, também, que a empresa não possui um processo de Planejamento Estratégico definido no Brasil, e que o monitoramento do micro e macro ambiente não fazem parte da rotina da gerência.

Além disso, a empresa opera de forma enxuta quanto ao dimensionamento das equipes comerciais, o que frequentemente leva os colaboradores a trabalharem sobrecarregados, além do fato de que atividades como separação de materiais, entregas, compras e faturamento de notas fiscais também sejam atividades atribuídas aos vendedores, dificultando o processo de vendas e gerando erros diversos nos processos.

A equipe comercial atua de forma generalista, de forma a que maiores dúvidas técnicas às aplicações dos produtos frequentemente precisem ser encaminhadas aos fabricantes.

Também foi constatado que embora as máquinas possuam uma boa aplicação para a distribuição de EPIs, elas não emitem alertas quanto a colaboradores que não pegaram os itens obrigatórios, com o objetivo de auxiliar os clientes a atuar de forma preventiva na gestão de EPIs.

Como a empresa não possui fabricação de elementos de fixação no Brasil, esses produtos acabam ficando com custos elevados e com os processos de importação prejudicando a competitividade nos preços, bem como dificultando a permeação desse mercado no país.

Quadro 2 – SWOT (Fraquezas)

Fraquezas Weaknesses	Software das vending machines em línguas estrangeiras
	Website em língua estrangeira
	Plataforma de treinamento dos funcionários em língua estrangeira
	Inexistência de um processo de Planejamento Estratégico definido no Brasil
	Inexistência de um plano de Marketing a nível nacional
	Baixa adesão às ferramentas de Inteligência de Negócios no Brasil
	Setor de vendas sobrecarregado com tarefas de outras áreas (generalista)
	Máquina não emite alerta quando usuários não retiram itens obrigatórios no prazo
	Baixa especialização técnica da equipe comercial
	Não possui fabricação de elementos de fixação no Brasil

Fonte: Elaborado pelos autores

4.2.3 Oportunidades Externas

Foi considerado que a burocracia muitas vezes existente nas grandes empresas favorece à expansão de novas categorias de vendas para os clientes

da empresa, uma vez que é mais fácil comprar novas categorias de um fornecedor existente do que homologar um novo.

Segundo ANIMASEG (2019), o mercado de EPIs no Brasil teve um crescimento de 20% em 2019, sendo posteriormente acentuado em função da Pandemia Covid-19, elevando grandemente a busca por equipamentos de proteção respiratória, protetores faciais e luvas de procedimento.

Também vale salientar que a distribuição de Equipamentos de Proteção Individual aos funcionários, por parte pelo empregador, é compulsória, em atendimento à legislação vigente e que o registro eletrônico gerado quando da distribuição por *vending machines* é válido e superior em termos de gestão (facilitando a compilação de relatórios e diversas análises).

As *vending machines* vêm demonstrando potencial na redução de custos operacionais, ao passo que as empresas aumentam suas buscas por reduções de custos, e as máquinas de vendas automáticas têm ganhado presença na sociedade como um todo.

Quadro 3 – SWOT (Oportunidades)

Oportunidades	Legislação para o uso obrigatório de EPIs
	Burocracia na homologação de fornecedores nas grandes empresas
	Mercado de EPIs em crescimento no Brasil
	Registro eletrônico das <i>vending machines</i> possuem sinergia com o eSocial
	Aumento de procura por EPIs devido à Pandemia Covid-19
	<i>Vending machines</i> mais presentes na sociedade
	Busca dos clientes por redução de custos

Fonte: Elaborado pelos autores

4.2.4 Ameaças Externas

Diversos concorrentes brasileiros atuam fortemente no *e-commerce* e se posicionam na venda para o consumidor final, além da venda para empresas como a empresa estudada, o que os torna mais conhecidos no mercado e eleva grandemente o volume de vendas. Esse posicionamento, aliado a certas estratégias de formulação de preços, leva os concorrentes a apresentarem preços mais atrativos.

Desse modo, alguns concorrentes têm se especializado no fornecimento de EPIs no Brasil, além de que se observa o surgimento de cada vez mais *players* no mercado de *vending machines*, especialmente projetadas para vendas de EPIs.

Outras ameaças são a escassez de matérias primas, sobretudo no mercado internacional, o que contribui para uma agressiva elevação nos preços dos EPIs, uma vez que grande parte desses produtos possui origem internacional – o que se agrava com a elevação da taxa cambial.

Foram relatados casos em que alguns dos principais fornecedores de EPIs no Brasil se posicionaram como concorrentes, realizando vendas diretas

aos clientes com preços mais atrativos e geraram grandes transtornos, uma vez que esses itens possuem uma elevada representatividade nas receitas da empresa estudada e a mesma não possui fabricação própria.

Quadro 4 – SWOT (Ameaças)

Ameaças Threats	Concorrentes atuantes no e-commerce, B2B e B2C
	Concorrência já estabelecida, com know how em vending machines e EPI's
	Surgimento de novos players com máquinas específicas para EPIs
	Fornecedores também são concorrentes em alguns casos
	Elevação nos preços de produtos diante crise econômica
	Falta de matéria prima nos mercados nacional e internacional
	Preços de EPI's dos concorrentes mais atrativos

Fonte: Elaborado pelos autores

4.3 Sugestões de Melhorias para Otimização dos Processos e Negócios

As escolhas estratégicas podem representar como serão os caminhos para alcançar as vantagens competitivas, uma questão fundamental na gestão. Para se ter sucesso, é imprescindível que a organização estabeleça estratégias que a diferenciem de seus concorrentes.

Com base nos levantamentos realizados, apresenta-se uma série de sugestões visando à otimização dos processos de negócios, potencializando os pontos fortes identificados na análise SWOT e neutralizando os pontos frágeis, identificados nas operações da empresa estudada no Brasil.

4.3.1 Estratégia Empresarial

Este estudo não pretende abordar estratégias no âmbito Empresarial Global da empresa, restringindo-se à presente análise e sugestões para o mercado brasileiro.

4.3.2 Sugestões para Estratégia de Negócios

Baseado nas considerações anteriormente apresentadas, algumas sugestões são vistas como interessantes no que diz respeito à estratégia de negócios a ser implementada na empresa. Tais sugestões encontram-se concatenadas na Tabela 1.

Tabela 1 – Sugestões para Estratégias de Negócios Propostas

Adotar método estruturado de Planejamento Estratégico como processo oficial para o Brasil.
Desenvolver um plano de marketing para o Brasil, com objetivo de tornar a empresa, seus produtos e serviços mais conhecidos no país.

Estudar a possibilidade de implementação de ferramentas de Inteligência de Negócios no Brasil.
Estudar a possibilidade de parceria com empresas de consultoria em Saúde e Segurança Ocupacional no Brasil como diferenciação nos serviços.
Traduzir para o português o site da empresa, plataforma do cliente e software das máquinas.
Estudar a possibilidade de implementar alertas de não retirada de itens críticos nas <i>vending machines</i> .
Realizar trabalho de fortalecimento de parcerias com os principais fornecedores, por meio de contratos de fornecimento.

Fonte: Elaboração própria

4.3.3 Sugestões para Estratégia Funcional

Da mesma forma que o sugerido para a Estratégia de Negócios, é possível se proporem alternativas para a Estratégia Funcional da empresa, as quais podem ser vistas na Tabela 2.

Tabela 2 – Sugestões para Estratégias Funcionais

Traduzir para o português a plataforma de treinamento dos funcionários.
Realizar estudo sobre a possibilidade de transferir demandas como compras e faturamento para funcionários dedicados a essas funções, aumentando o foco das equipes comerciais em vendas.
Investir em treinamentos e maior capacitação das equipes comerciais quanto aos produtos, especialmente EPIs.

Fonte: Elaborado pelos autores

5. Considerações Finais

Consideramos que o desenvolvimento do presente estudo possibilitou demonstrar a eficácia do planejamento estratégico, com ênfase na aplicação da análise SWOT, na identificação de oportunidades para o segmento de EPI's e *vending machines*, uma vez que pontos significativos foram levantados para que sejam tomadas medidas de proteção contra as ameaças existentes, fortalecimento da empresa em seus pontos fracos e obtenção de vantagens competitivas por meio de seus pontos fortes e aproveitamento das condições externas oportunas à missão da empresa.

Obteve-se a percepção de que a empresa possui bem enraizado o seu valor “Ambição”, demonstrando agressividade tanto em seus objetivos internos quanto em sua visão, com foco em resultados e envolvimento de todos os níveis na busca pelo crescimento.

Entretanto, a organização precisa estar atenta aos fatores externos, uma

vez que 91% das receitas da empresa no Brasil são oriundas da venda de uma categoria de produtos que seus competidores possuem domínio, e na qual seus fornecedores nem sempre demonstram ser confiáveis, formando assim uma grande fragilidade a ser observada.

Por outro lado, ao intensificar seus esforços para tornar a empresa e seus serviços de gestão de EPs, por meio de *vending machines*, mais conhecidos, a organização pode aproveitar ainda mais o contexto atual de procura acelerada por equipamentos de proteção individual, redução de custos e proteção dos trabalhadores, atraindo mais clientes por meio de suas atrativas taxas de aluguel e flexibilidade de atendimento.

Por fim, é sensato considerar que de todos, o maior investimento que a empresa poderia realizar com base no presente estudo seria a adesão à um processo estruturado de Planejamento Estratégico em sua operação no Brasil, fornecendo ainda novas visões do mercado, protegendo o negócio e conferindo a ele vantagens competitivas.

Desse modo, adiciona-se o presente trabalho a outros estudos que demonstram a importância do Planejamento Estratégico nas organizações, nos mais variados segmentos e nos mais diferentes contextos.

6 – REFERÊNCIAS

ABVM. **Associação Brasileira De Vending Machines**. Disponível em: <<https://abvm.ind.br>>. Acesso em: 23 de janeiro de 2021.

ANDRADE, Maria Margarida de. São Paulo: Editora Atlas, 2017. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. 10. Ed.

ANIMASEG. Indicadores de Mercado 2020. **INDICADORES DO MERCADO BRASILEIRO DE EQUIPAMENTOS DE PROTEÇÃO INDIVIDUAL**. Disponível em <<https://animaseg.com.br/animaseg/index.php/indicadores-de-mercado>>. Acesso em 06 de fevereiro de 2021.

BARRETO, Francisco Wesley; FRANÇA, Victor Pereira dos Santos; QUINTINO, Luís Fernando; DE OLIVEIRA, Rafael Rodrigues. **EFICÁCIA DO USO DE MÁQUINAS VENDING MACHINE NO PROCESSO DE DISTRIBUIÇÃO E CONTROLE DE EPI'S**. 2017. Disponível em <<https://semanaacademica.org.br/artigo/eficacia-do-uso-de-maquinas-vending-machine-no-processo-de-distribuicao-e-controle-de-epis>>. Acesso em 04 de maio de 2018.

DRUCKER, Peter. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2020. **O Homem que inventou a administração**. Traduzido por Alessandra Mussi Araujo.

GIL, Antonio Carlos. São Paulo: Editora Atlas, 2002. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed.

MIGLIATO, Antonio Luiz Tonissi; FILHO, Edmundo Escrivão. **Metodologias do planejamento estratégico empresarial e do situacional: deficiências, comparações e contribuições**. 2003.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **Metodologia científica: um manual para pesquisas em administração**. 2011

SILVA, Andréia Aparecida et al. **A utilização da matriz Swot como ferramenta estratégica—um estudo de caso em uma escola de idioma de São Paulo**. 2011. Disponível em <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/26714255.pdf>>. Acesso em 19 de maio de 2021.

SILVA, Camila Monaro; MENEZES FILHO, Naercio; KOMATSU, Bruno. **Uma abordagem sobre o setor de serviços na economia brasileira**. 2016. Disponível em <<https://www.insper.edu.br/wp-content/uploads/2018/09/Abordagem-sobre-Setor-Servicos-Economia-Brasileira.pdf>>. Acesso em 06 de fevereiro de 2021.

SUREK, Andrea Camargo et al. Revista da FAE. **Vending machines, uma análise do mercado brasileiro**. Disponível em <<https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/403>>. Acesso em 06 de fevereiro de 2021.

VIDIGAL, Frederico; NASSIF, Mônica Erichsen. **Inteligência competitiva: metodologias aplicadas em empresas brasileiras**. 2020. Disponível em <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/874>>. Acesso em 18 de maio de 2021.