

**O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO DE EMPRESAS: Um estudo de caso na Empresa WEG S/A**

**Jonatas Emanuel de Oliveira**

Graduado Ciências Contábeis pela Universidade de Caxias do Sul - UCS  
jeoliveira1@ucs.br

**Prof. Dr. Sergio Cavagnoli Guth**

Doutor em Economia pela Universidade Federal de Aveiro – Portugal - UFGM  
scguth@ucs.br

## **Resumo**

As empresas vêm buscando uma maior efetividade na sua gestão, tanto para o seu bom funcionamento interno, como também para se destacarem diante dos concorrentes. Nesse sentido, o planejamento estratégico se torna indispensável para a definição das prioridades e do caminho que deverá ser percorrido. Assim, essa pesquisa vem abordar a importância do planejamento estratégico, e como ele ajuda no planejamento do futuro da empresa, objetivando a sua expansão e durabilidade no mercado. O objetivo dessa pesquisa é mostrar como o planejamento estratégico juntamente com a Matriz SWOT tem ajudado a empresa WEG S/A a manter os seus resultados. Assim, a realização dessa pesquisa justifica-se a importância em se ter um planejamento estratégico nas empresas, devido à importância do planejamento estratégico para gestão correta das empresas, independentemente de seu tamanho ou seguimento. Para tanto, o método utilizado foi o dedutivo, pois se partirá de uma premissa geral para chegar à realidade atual da empresa, a abordagem do problema do trabalho de pesquisa é o método qualitativo, feito por meio de pesquisas bibliográficas. Com isso, após análise dos dados, pode-se concluir que o planejamento contribui para os resultados das empresas e Matriz SWOT permite que ela se conheça e entenda o mercado em que se encontra.

**Palavras-chave:** Planejamento, Estratégico, Matriz SWOT.

## **1 INTRODUÇÃO**

### **1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO**

Para que a empresa possa conquistar, alcançar e ter maximização de lucros, é importante percorrer esse caminho até alcançar os resultados desejados. Na realidade pode surgir intempéries para atingir aquele objetivo, e as entidades operam em ambientes rodeados de incertezas e variáveis de resultados futuros podem afetar o funcionamento de receitas e despesas.

Ao olhar o lado da receita, de suas evoluções de custos de seus produtos, demandas que irá comportar, mas entende-se que, as dependências de preencher as lacunas dos consumidores, isso será permitido diante de uma boa estratégia contra os concorrentes. Olhando os lados das despesas, o preço da matéria prima e vertentes, sofrem alterações e modificações significativas e inesperadas (George; Joll, 1983).

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL - UCS**  
**CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE VACARIA - CAMVA**  
**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

Muitas decisões sobre a caminhada da empresa são vindas por esses administradores/gerentes, que podem propor-se o crescimento e um bem estar pessoal podendo não obter os lucros pretendidos. Na introdução da figura de um administrador que é a frente de proprietários e acionistas, poderiam buscar a sobre avaliação das utilidades e pretensão de crescimento dos lucros.

Empresas visam sempre expansão e crescimento, onde o mundo dos negócios competitivos e com concorrentes de qualidade que também busca sucesso, torna-se indispensável a aplicação de estratégias como diferencial e uma forma de aumentar o crescimento de uma organização, que sempre acompanham de perto as mudanças e tendências do mercado competitivo.

O estado de Santa Catarina, é um estado referência em tecnologia e conter empresas muito bem sucedidas, dentre elas, está a empresa Weg do Brasil, fundada no ano de 1961 e tornou-se uma fabricante de motores e fornecedor de sistemas elétricos industriais de extrema complexidade. Conforme os números relativos de 31 de dezembro de 2021, a empresa Weg contém filiais em 37 países e fábricas próprias em 15 países e com mais de 39 mil colaboradores e cerca de 4.300 engenheiros de todas as áreas e seus produtos estão presentes nos cinco continentes. (WEG, 2021).

O tema dessa pesquisa delimita-se a mostrar o resultado em práticas, atividades e ações que direcionam a resultados positivos, pelas empresas que adotam esta ferramenta de análise de percepções de cenários e formulação de planos operacionais da empresa WEG S/A. Para tanto, serão apresentados de forma gráfica os resultados da empresa para os acionistas e sua base de evolução dos anos de 2018 à 2022. Logo, cabe ao pesquisador responder à questão para abordar o problema encontrado na pesquisa, assim, a questão orienta quais dados deverão ser coletados e qual estudo deverá ser usado.

Nesse sentido, a pergunta que pode ser feita diante desse cenário: “A Matriz SWOT pode auxiliar no incremento percentual de resultados mensurada pela evolução dos períodos analisados da organização WEG S/A?”

Logo, o objetivo geral dessa pesquisa é mostrar como o planejamento estratégico juntamente com a Matriz SWOT tem ajudado a empresa WEG S/A a manter os seus resultados.

Como objetivos específicos tem-se:

- Conceituar e identificar a metodologia da Matriz SWOT que uma empresa deve adotar na sua gestão;
- Mostrar a importância do planejamento estratégico nas empresas e como influência nos resultados.

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL - UCS**  
**CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE VACARIA - CAMVA**  
**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

Logo, justifica-se a importância em se ter um planejamento estratégico nas empresas, devido à importância do planejamento estratégico para gestão correta das empresas, independentemente de seu tamanho ou seguimento, assim, ao conduzir a tendência correta dos negócios e ao constatar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa. Por esse motivo, o ambiente interno em relação ao externo, são adequadamente analisados pela Matriz SWOT.

O plano de ação a ser seguido para alcançarem os objetivos e as metas formulados no plano estratégico, garantindo que a empresa esteja no caminho certo para alcançar todas as intenções descritas em sua missão.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

O presente capítulo visa contextualizar a contabilidade, de modo a demonstrá-la como sendo um campo das ciências humanas que visa controlar os bens de pessoas físicas e jurídicas. Nesse sentido, também aborda a importância do planejamento estratégico nas empresas, já que esse tem a função os princípios básicos de desenvolver, implementar e gerenciar as estratégias de uma organização. Com isso, para melhor exemplificar, cita-se a Matriz SWOT como uma ferramenta usada pela WEG S/A, para que assim possa ter o conhecimento de suas fraquezas, forças, ameaças e oportunidades.

### **2.1 A CONTABILIDADE**

De acordo com Oliveira e Nagatsuka (2000), a contabilidade pode ser definida como o campo das ciências administrativas, que classifica, registra e estuda todas as operações feitas pela entidade ou organizações que possui ou não fins lucrativos, concedendo então auxílio sobre a situação econômica da empresa. Todavia, por mais que a contabilidade esteja ligada aos números ela é uma ciência social e não exata, tendo como ramo científico analisar fatos sociais da humanidade.

Para Sá (2010), o papel da contabilidade é dar a devida importância para a realidade, provas e atuação dos mesmos, relacionando a eficiência útil das células sociais. Assim, o seu propósito é gerar para seus utilizadores em relação aos demonstrativos financeiros, dados que os auxiliarão na tomada de decisões. Com isso, as alterações ocorridas consideráveis nos tipos de utilizadores e nos métodos de informação.

Segundo Padoveze (2012), o intuito da contabilidade é controlar os bens de indivíduos ou entidades, realizando um controle feito por meio de coleta, reserva e elaboração de

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL - UCS**  
**CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE VACARIA - CAMVA**  
**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

informações provenientes dos acontecimentos que transformam a composição patrimonial. Definindo-se então, que a contabilidade é o processo de informação que administra o patrimônio das entidades. Tem como finalidade o planejamento, controle e o auxílio no processo decisório.

O autor ainda ressalta que, esse planejamento é um método que busca determinar o trajeto mais apropriado para o futuro. Controle é o modo utilizado para administrar e de confirmar se está em conformidade as ações feitas pela organização, como o que foi planejado e traçado pela política da empresa e pelos proprietários da mesma. Já quando integrado no processo decisório, representa o conjunto de procedimentos que faz com que realize os objetivos do planejamento.

Conforme Silva (2008), o objetivo da contabilidade é entregar informações úteis e consistentes para a tomada de decisões econômicas e financeiras, nesse sentido, a contabilidade é uma ciência que registra, verifica e analisa os fatos financeiros e econômicos decorrentes da situação patrimonial. Além disso, trata-se de uma ferramenta que fornece o máximo de informações úteis para a tomada de decisões.

Para Hastings (2010), a contabilidade sempre tem como foco uma organização, contudo, os seus preceitos possam ser utilizados em relação a indivíduos, o importante é que a contabilidade focaliza seus objetos sempre de uma ótica impessoal. Dessa maneira, ela procura estudar as relações existentes entre a organização focalizada e outras pessoas ou organizações.

## 2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E A SUA IMPORTÂNCIA

Segundo Thompson (2008), o planejamento estratégico de uma empresa é o ato de otimizar um plano administrativo para condução e alcance de uma entidade. Sua formulação e adoção representa ações de crescimento da entidade, satisfaz clientes, proporcionar novos, competir em alto nível no modo sucedido, aumento de mercado e financeiro.

Ao mesmo autor ainda estabelece que:

A estratégia de uma empresa consiste nos passos competitivos e nas abordagens administrativas que os gerentes utilizam para o crescimento do negócio, para atrair e satisfazer aos clientes, para competir de modo bem-sucedido e alcançar os níveis almejados de desempenho organizacional. (THOMPSON, 2008, p.4).

De acordo com Drucker (2009), o planejamento consiste em um instrumento para raciocinar agora sobre os trabalhos e ações que serão necessários hoje para fazer jus a um futuro. O fim do planejamento não é a informação: é sempre o trabalho, com isso, o planejamento se torna cada vez mais importante nas empresas, adotando desempenho e traçando objetivos para sua sobrevivência.

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL - UCS**  
**CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE VACARIA - CAMVA**  
**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

Para Thompson et al. (2012), no contexto empresarial, a estratégia consiste em medidas competitivas e abordagens comerciais, que os líderes seguem para executar um conjunto de ações, com o objetivo de melhorar o desempenho dos negócios, fortalecer a posição e competitividade da organização no mercado, e levar a empresa na direção desejada.

Segundo Chiavenato (2014, p. 300):

Um objetivo organizacional é uma situação desejada que a organização tenta atingir. É uma imagem que a organização pretende para o seu futuro. [...] A eficiência de uma organização é medida pelo alcance dos objetivos propostos.

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2011), a estratégia é um grupo de atividades e compromissos definidos para explorar competências indispensáveis e obter vantagem competitiva. As estratégias auxiliam a organização a alocar e organizar seus recursos por meio de uma postura única e viável, e é sempre necessária quando as ações ou respostas dos concorrentes afetam seriamente os esforços para atingir o resultado desejado.

O autor ainda ressalta que, o planejamento deve ser participativo, feito por toda a equipe e contínuo, pois, o planejamento precisa ser compartilhado ideias, assim considerar para saber onde chegar e qual a forma a seguir, conhecendo a organização num todo, onde a mesma se insere, e qual sua missão e objetivo, a partir desta análise é que se começa a planejar. Importante lembra que o planejamento não cuida das decisões a serem tomadas no futuro, mas nas decisões tomadas hoje, irão impactar o futuro.

A estratégia competitiva significa elaborar um método para a empresa competir, e definir as suas metas e as políticas necessárias para alcançar o desejado, para atingir os seus objetivos, uma combinação desses mesmos objetivos, pelos quais a empresa está se esforçando, juntamente com as medidas utilizados para se chegar aonde se espera (Poter, 1998).

De acordo com Cavalcanti (2008), o planejamento estratégico estabelece os princípios básicos para desenvolver, implementar e gerenciar as estratégias organizacionais. Com isso, o planejamento estratégico pode ser visto como uma ferramenta de sobrevivência, onde aborda o processo em que a empresa analisa todas as alternativas que possam implicar na decisão das estratégias que visam alcançar grandes objetivos, considerando o cenário em que a organização se encontra.

Um planejamento estratégico vencedor, deve se adaptar em todos os setores da organização. Gerar melhorias e adaptar vantagens competitivas, geram um melhor desempenho sustentável empresarial e ressaltam os pontos fortes e fracos e o que precisa para gerar melhoria e competência. Um bom planejamento estratégico abraja vantagem competitiva de uma forma mais duradoura e poderosa. (Thompson; Strickland; Gamble, 2008).

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL - UCS**  
**CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE VACARIA - CAMVA**  
**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

Uma boa estratégia, é fundamental para percutir em um bom desempenho empresarial. Uma melhoria singular de melhoria é a estratégia de ganhos em lucratividades e estabilidades financeiras. Uma segunda colocação é citada por Thompson (2008), onde ele afirma que a elaboração e execução de estratégias, origina da necessidade obrigatórias, onde é de extrema urgência um estudo para a realização de um plano de negócio para alavancar, ou seja, um plano para agradar clientes, uma estratégia racional e clara para mapear os erros, uma estratégia operacional racional e tática para obtenção de vantagem competitiva, assim surge a melhoria e aumenta o desempenho financeiro. Vale lembrar que é preciso de triunfo e inovação para focar o empreendimento para obtenção de lucros maiores e com maior valor significativo do que concorrentes.

### 2.3 DEFINIÇÃO DE MATRIZ SWOT

Segundo Albuquerque (2017), o planejamento estratégico é formado por duas fases de análise, sendo a análise da organização da empresa, designar um responsável para verificar o ambiente interno. Já a segunda fase consiste em analisar o ambiente externo, o local em que a empresa está inserida, assim, ambas podem ser compreendidas na ferramenta administrativa conhecida como análise SWOT.

Desse modo, o autor estabelece que:

A sigla SWOT vem dos termos em inglês: strengths, weaknesses, opportunities e threats, que traduzidos para o português significam: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. No Brasil, a análise SWOT ficou conhecida por FOFA, para que ficasse de melhor entendimento. Então, SWOT e FOFA referem-se à mesma coisa. O intuito desta análise é verificar os ambientes internos e externos da organização (ALBUQUERQUE, 2017, p. 224).

Conforme Araújo (2015), se levar em consideração a definição da Matriz SWOT, existem algumas questões que devem ser abordadas no ambiente empresarial, tais como: Quais são os pontos fortes e fracos da empresa? Quais são as oportunidades para o negócio administrativo da empresa? E quais são as ameaças que norteiam o ambiente em que a empresa se encontra?

Para Ribeiro (2015), a Matriz SWOT tem como propósito trazer aos profissionais da empresa uma visão do negócio. De modo, a mostrar o cenário interno e externo, necessitando ser ajustado com frequência, pelas mudanças constantes no mercado. Assim, ela é uma ferramenta de gestão, sendo usada como apoio aos gestores para formação do planejamento estratégico. A Matriz SWOT pode ser usada em qualquer análise executada pela empresa, visto a simplicidade e importância que possui.

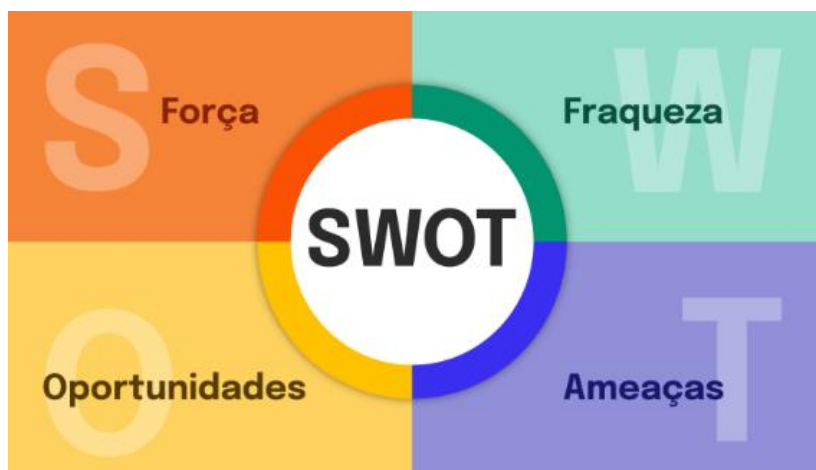
**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL - UCS**  
**CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE VACARIA - CAMVA**  
**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

Dessa forma, a Matriz SWOT, pode ser definida como:

1. Ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (onde estão os assuntos não controláveis pela empresa). 2. Ponto Fraco é a situação inadequada da empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial. 3. Oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura. 4. Ameaça é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que reconhecida em tempo hábil. (OLIVEIRA, 2009p. 37).

Na visão de Ribeiro (2015), a Matriz SWOT possui uma divisão, discriminando ambiente interno e externo, assim o ambiente interno definem-se como as forças e fraquezas da própria organização, diante do momento atual em que se encontra. O ambiente externo representa as questões que independem do controle da empresa, sendo as ameaças e oportunidades. Como apresenta na Figura 1:

Figura 1 – Exemplo de Matriz SWOT



FONTE: Vagas (2023).

A Matriz SWOT é uma ferramenta de gestão que pode ser usada por empresas de diferentes seguimentos, ela também é conhecida pelo nome FOFA, eu como o próprio nome diz, e como a imagem mostra, ela apresenta as forças e fraquezas (ambiente interno da empresa), as oportunidades e as ameaças (ambiente externo). Com isso, é possível conhecer o que precisa ser melhorado e quais fatores podem ser explorados.

### **3 METODOLOGIA**

Neste capítulo da pesquisa será apresentada a metodologia utilizada para o desenvolvimento desse estudo, com a finalidade de dar suporte de maneira técnica científica no decorrer da execução da pesquisa.

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL - UCS**  
**CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE VACARIA - CAMVA**  
**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Este estudo de pesquisa tem o principal objetivo analisar e identificar quais foram os planejamentos estratégicos e operacionais táticos, onde fez a empresa WEG repensar nas vertentes adotadas para o crescimento no setor de bens de capital, dessa forma a pesquisa pode se considerar um estudo de caso, pois estuda a organização bem definida, onde o pesquisador não tem pretensão de participar e intervir sobre o delineamento a ser estudado, mas revelá-lo como se percebe.

O método utilizado será o dedutivo, pois se partirá de uma premissa geral para chegar à realidade atual da entidade, que no caso partirá dos planejamentos estratégicos da empresa WEG S/A. A abordagem do problema do trabalho de pesquisa é o método qualitativo, onde será verificado a realidade e comparado com o objetivo do estudo de caso. Os meios a serem pesquisados será de caráter exploratório de todos os meios possíveis de pesquisas, serão levados em consideração livros, teses, artigos, dissertações, sites entre outros meios possíveis.

Será identificado e analisado todo o tema da pesquisa, as formas adotadas e os resultados conquistados pela WEG S/A dos últimos anos, com base em pesquisas bibliográficas, relatórios divulgados e outros meios, visando análises mais realistas dos planejamentos estratégicos, tático e operacional e o que realmente a WEG desenvolve.

### 3.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO

Essa pesquisa foi realizada na empresa WEG S/A, com o intuito de abordar o planejamento estratégico realizado nessa empresa, bem como o uso da Matriz SWOT. Essa ideia ocorreu em virtude do bom planejamento estratégico atualmente realizado na empresa. Destaca-se a importância do planejamento estratégico com a finalidade de melhorar as suas práticas competitivas no mercado, juntamente com o crescimento e a sobrevivência a longo prazo.

A pesquisa do tipo qualitativa, social, empírica, busca a tipificação da variedade de representações das pessoas no seu mundo vivencial (Bauer; Gaskell, 2008), mas sobretudo, ela tem como objetivo conhecer a maneira como as pessoas se relacionam com seu mundo cotidiano. Assim, a pesquisa qualitativa se preocupa com o nível de realidade que não pode ser quantificado, dessa forma, ela trabalha com o universo de significados, de motivações, aspirações, crenças, valores e atitudes (Minayo, 2014).

Conforme Bauer; Gaskell (2008), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos, para tanto, recomenda-se a pesquisa em bases de dados nacionais e internacionais. Dessa maneira, é o



**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL - UCS**  
**CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE VACARIA - CAMVA**  
**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

levantamento ou revisão de obras publicadas sobre a teoria que irá direcionar o trabalho científico o que necessita uma dedicação, estudo e análise por aquele que está fazendo a pesquisa.

### 3.3 PROCESSO DE COLETA DE DADOS

Para a realização da coleta de dados foram feitas por meio dos métodos de pesquisa bibliográfica e pesquisa documental, que abordassem o tema planejamento estratégico e o histórico da empresa WEG S/A.

A primeira etapa a ser realizada é a pesquisa bibliográfica, esta já foi fundamentada teoricamente com apoio de Cavalcanti (2008), Albuquerque (2017) entre outros autores apontados anteriormente. Ela se faz necessária para saber se o tema escolhido possui títulos disponíveis e suficientes para sustentar as suas investigações.

Nessa etapa foram levantadas todas as informações bibliográficas necessárias para a fundamentação dessa pesquisa e o auxílio à concepção do planejamento estratégico e da Matriz SWOT. Sua utilização ocorreu através da coleta de dados secundários com a leitura de livros, obras, artigos científicos e teses que abordavam os temas escolhidos.

Já o uso da pesquisa documental é a coleta de dados emitidos pela própria empresa, a respeito dos seus históricos e de seus dados financeiros e gerenciais. Dessa forma, a finalidade é recolher qualquer tipo de material que possa melhorar a compreensão da história, informações e dados sobre a WEG S/A. Sua escolha como método de pesquisa foi justificada para o alcance de várias informações da empresa para que se justifica a sua abordagem nessa pesquisa.

### 3.4 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS

Dessa forma e diante da contextualização do planejamento estratégico e do uso da Matriz SWOT pela empresa WEG S/A., observa-se os seus resultados apurados entre 2018 e 2022. Nesse sentido, é possível ressaltar o planejamento estratégico e o uso da Matriz SWOT para chegar aos seus resultados. Para tanto, os dados coletados por meio de informações fornecidas pela empresa, foram tratados e analisados por meio da análise descritiva, através de gráficos, onde foi possível constatar como a bom planejamento estratégico realizado pela WEG S/A vem influenciando de maneira positiva as tomadas de decisão.

Com isso, para obter os dados necessários para a realização dessa pesquisa, fez-se o uso da abordagem qualitativa, com relação à natureza usada foi uma pesquisa básica, quanto aos seus objetivos, esses foram descritivos, já sobre os procedimentos adotados para a sua realização, optou-se pela pesquisa bibliográfica e documental.

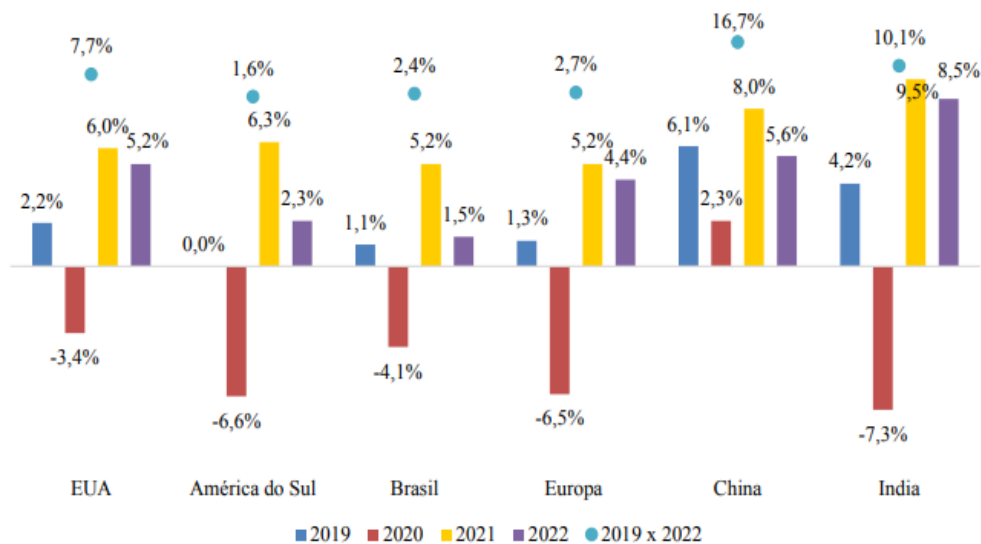
#### **4 RESULTADOS DA PESQUISA**

Nesse capítulo serão apresentados os dados levantados sobre a empresa WEG S/A que juntos, apontarão a importância do planejamento estratégico e como a ferramenta Matriz SWOT contribuem para os resultados da empresa.

##### **4.1 RESULTADOS DA EMPRESA WEG S/A.**

A Figura 2 indica que apesar da forte queda apresentada no PMI (Project Management Institute. Que mede o desempenho do setor de manufatura de um país ou região) da manufatura em 2020, posteriormente, houve recuperação rápida e significativa do índice em diversos países, mostrando que as perspectivas para o setor de equipamentos industriais nessa recuperação são favoráveis.

Figura 2 – Variação do PIB



Fonte: FMI (2021)

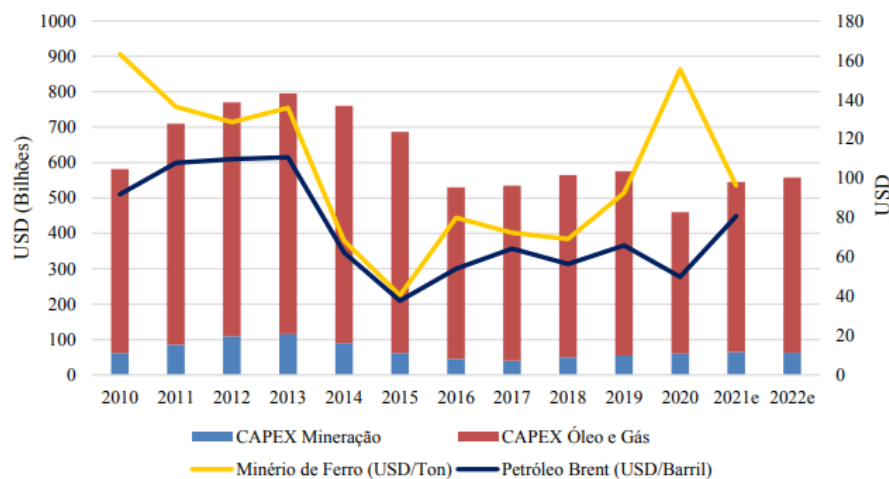
Nesse sentido, verifica-se que as expectativas de crescimento do PIB de diversas regiões selecionadas, dos principais mercados em que a WEG S.A. atua, se mostram acima dos números dos anos anteriores.

Além disso, a demanda por este tipo de produto é decorrente basicamente do crescimento da produção industrial e do investimento em formação de capital fixo, tanto no Brasil como no resto do mundo. Com isso, os principais clientes estão relacionados principalmente à indústria de transformação, com exposição a setores como de mineração, óleo, gás, água, saneamento de papel e celulose. Nesse sentido, a grande maioria das vendas neste segmento estão relacionadas ao ciclo de investimento de seus clientes, nas indústrias de mineração, óleo e gás, água e saneamento e celulose.

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL - UCS**  
**CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE VACARIA - CAMVA**  
**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

Na Figura 3 é possível observar a retomada no ciclo de investimentos nos setores de Mineração e de Óleo e Gás, impulsionada principalmente pela alta dos preços das commodities e pela recuperação das economias no mundo.

Figura 3 - CAPEX das Indústrias Globais de Óleo e Gás e Mineradoras



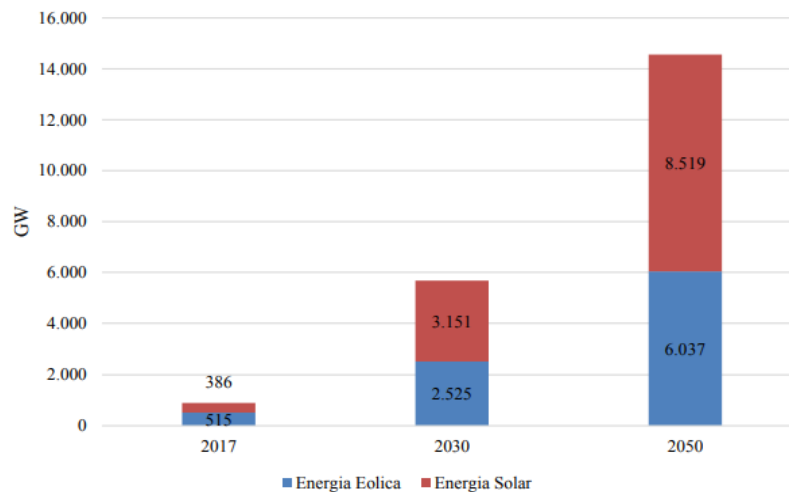
Fonte: Fitch Solutions (2021)

Com relação à energia eólica, a IRENA no relatório Future of Wind (2019), projeta crescimento anual de 7,2% até 2050, alcançando 6.037 GW de potência instalada globalmente. Finalmente, segundo a IRENA (2020), é esperado que EM 2050 a energia eólica e solar representem 30% e 43% da capacidade instalada da matriz energética global.

Vale ainda ressaltar que, IRENA em Future of Solar Photovoltaic (2019), considerando disponibilidade de recursos, o grande potencial de mercado e a competitividade dos custos - projeta crescimento anual de 8,9% até 2050, alcançando 8.519 GW de potência Megawatts Energia Eólica Energia Solar instalada globalmente. No mesmo relatório, a IRENA ressalta que da potência instalada total em energia solar, 60% serão em escala de serviço público e 40% em energia distribuída (painéis solares instalados em tetos), sendo uma grande oportunidade para a empresa, como mostra a Figura 4.

Figura 4 – Projeção de instalação global até 2050 (GW)

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL - UCS**  
**CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE VACARIA - CAMVA**  
**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**



Fonte: IRENA (2019)

Assim, verifica-se que, WEG S.A. está bem posicionada para se aproveitar da mudança da matriz energética para fontes renováveis, globalmente e no Brasil e ainda, da renovação e expansão da rede elétrica global.

Conforme o Relatório Anual Integrado (2020) da companhia, em 2020 a WEG S.A. realizou na Unidade Motores, transações comerciais com 5.192 fornecedores, sendo 90,71% do volume de compra realizada com empresas nacionais. Do total das transações realizadas com fornecedores brasileiros, 40,73% ficaram nos estados de Santa Catarina, Amazonas e Espírito Santo. As demais regiões representativas no volume de compra foram São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais.

Ainda segundo o relatório, unidade de negócio os principais grupos de fornecedores estão nos segmentos de chapa de aço, barra de aço, vergalhão de cobre, rolamento, lingote de alumínio, peças plásticas injetadas, materiais usinados, caldeiraria, estampagem, materiais isolantes, condutores elétricos, fixadores e freios.

Dessa forma, as escolhas dos fornecedores são baseadas na qualidade e preço dos produtos, reputação, situação financeira dos fornecedores, prazos de entrega e disponibilidade dos produtos. Com isso, o controle de qualidade permite assegurar que o produto adquirido atenda às especificações exigidas pela companhia bem como às normas regulamentadoras da ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas).

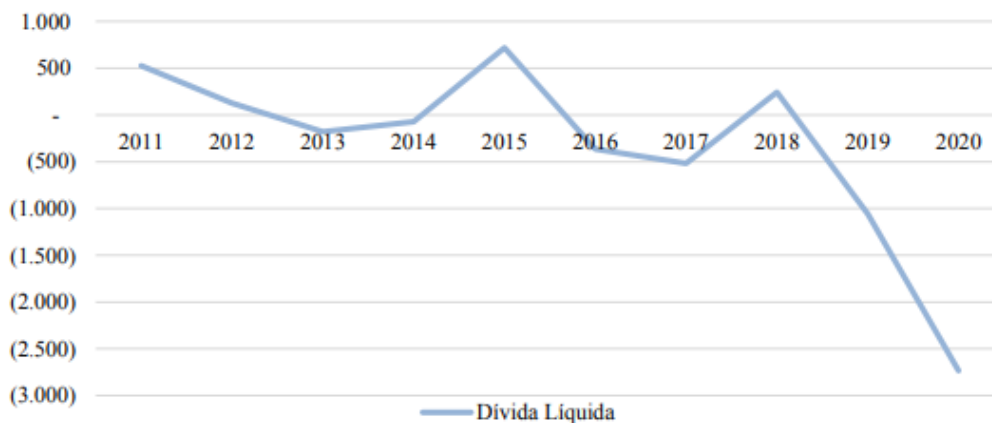
De acordo com WEG Day 2020 (2020), sobre seus clientes, pode-se colocar que a distribuição da receita líquida dos primeiros nove meses de 2020 na América do Norte foi de 82% nos Estados Unidos, 12% no México e 6% no Canadá. Em termos de canais de vendas na América do Norte, a receita foi distribuída da seguinte forma: 41% em OEMs (Original Equipment Manufacturers) nos segmentos de ventilação, bombas e compressores, 27% em

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL - UCS**  
**CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE VACARIA - CAMVA**  
**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

Distribuidores (Estoque e serviços), 19% em Clientes Finais nos segmentos de petróleo e gás, papel, celulose e concessionárias de energia e, finalmente, 13% da receita veio de EPC (Engineering, Procurement and Construction) no segmento de energias renováveis.

Sobre a parte financeira da empresa, pode-se observar por meio da Figura 5, a evolução da Dívida Líquida da empresa, ou seja, o endividamento total menos o que a empresa tem de Caixa e Disponibilidades. Assim, em decorrência da função da redução do endividamento em maior intensidade a partir de 2016, nota-se que a dívida líquida se torna negativa nesse mesmo ano, o que significa que a empresa conta com mais caixa do que endividamento, consolidando dessa forma ainda mais a solidez financeira da WEG S/A.

Figura 5 – Evolução da liquidez da WEG S/A.



Fonte: WEG S/A (2022)

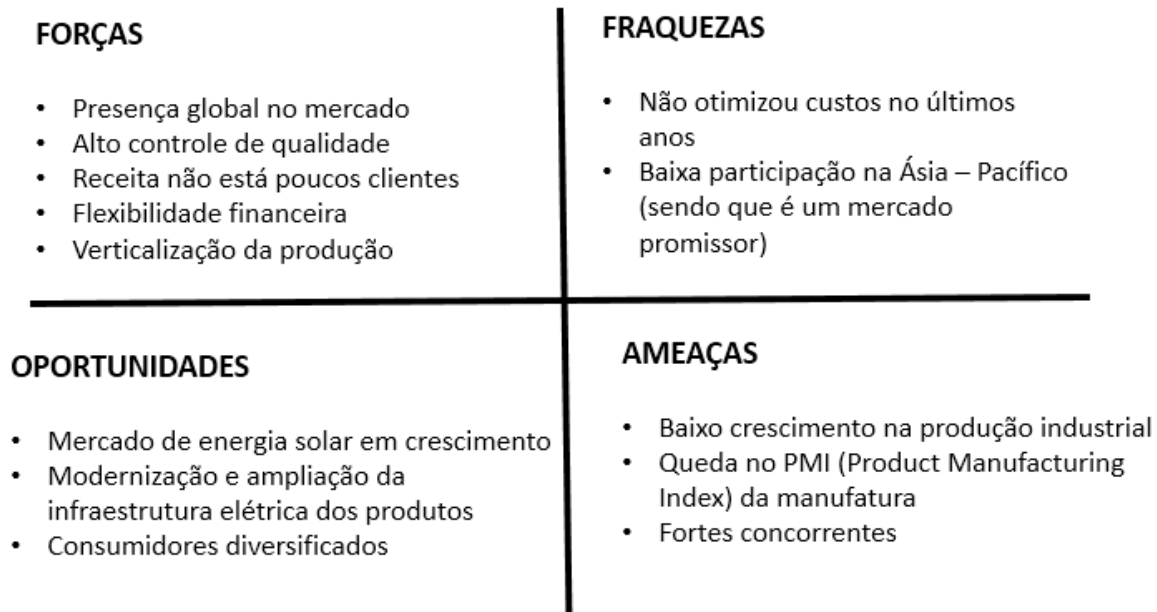
Com base no quadro apresentado acima, com o caixa(liquidez) elevado, tem-se condições de ampliar investimento e representar os níveis de investimento, em especial na Ásia e Pacífico, considerando uma oportunidade a mais, consideração a ser revista localizada na matriz SWOT.

Segundo a WEG Day 2020, a empresa está presente em motores de baixa e média tensão, motor redutores e drives com dois parques fabris em Portugal, três parques fabris na Alemanha, um parque fabril na Áustria, um parque fabril na Espanha de painéis solares de baixa tensão e três parques fabris na África do Sul. Contudo, ela ainda tem uma baixa participação em Ásia-Pacífico, este é um mercado promissor e a empresa tem se posicionado para capturar o crescimento da região através de novos investimentos para expansão da capacidade produtiva.

Partindo dos dados coletados e do histórico da WEG S/A. pode-se realizar uma análise mais objetiva por meio da Figura 6, que mostra a Matriz SWOT da empresa.

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL - UCS**  
**CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE VACARIA - CAMVA**  
**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

Figura 6 – Matriz SWOT da WEG S/A.



Fonte: Autor (2023)

Logo, o resultado proveniente da Matriz SWOT mostra que, a empresa WEG S/A tem o conhecimento dos pontos positivos que possui e poder explorar, bem como, os pontos que necessitam ser melhores trabalhados dentro do seu planejamento estratégico, de modo a visar o seu crescimento e a satisfação de seus clientes.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

### **5.1 CONCLUSÃO**

O conteúdo apresentado nessa pesquisa reuniu diversos conceitos e referências sobre o planejamento estratégico. Assim, a importância do tema é notória para muitas empresas de sucesso, contudo, o caminho para sua busca requer algumas competências que muitas vezes não são trabalhadas adequadamente. Deve haver um planejamento embasado por informações estratégicas.

Com a adoção do planejamento estratégico na empresa WEG S/A, foi possível notar que a combinação de cada um dos resultados obtidos permite a análise correta para identificação do objetivo final e dos meios necessários para sua conquista. Um planejamento estratégico pode se basear em outros planejamentos, porém cada caso é único. Se a organização sabe seu lugar e respeita o contexto em que está inserido, é possível obter os resultados compatíveis com a sua realidade e aplicá-los a favor de seus objetivos.

Para buscar a excelência das empresas, deve-se começar pela formulação do planejamento estratégico. Colocá-lo em prática, ou seja, traduzir o plano estratégico em

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL - UCS**  
**CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE VACARIA - CAMVA**  
**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

atividades diárias é uma tarefa complexa que, geralmente, envolve toda a empresa, e invariavelmente, barreiras para a sua conclusão irá surgir. Para que a implementação do planejamento estratégico não saia do curso ideal, é preciso gestão dos recursos que envolvem esse processo, principalmente a informação estratégica e o conhecimento organizacional.

Desse modo, com relação ao questionamento dessa pesquisa, pode-se ressaltar que o uso as Matriz SWOT contribuíram para os resultados apresentados pela empresa WEG S/A, já que, por meio dessa ferramenta, a empresa pode ter mais conhecimento para a tomada das decisões. Logo, a Matriz SWOT pode ser uma ferramenta de auxílio para o incremento do percentual dos resultados mensurados nos períodos em foram feitas as análises da WEG S/A.

Nesse sentido, ainda se coloca que sobre o objetivo geral apresentado na pesquisa, o uso do planejamento estratégico, juntamente com a Matriz SWOT possibilita a identificação coerente do estado da empresa, com isso, a empresa em questão tem o conhecimento de suas forças, fraquezas, ameaças e oportunidades, ajudando na tomada de decisão, conseqüentemente, influenciando em seus números apresentados. Visto que sobre os objetivos específicos foram alcançados, em que o primeiro foi conceituar e identificar a metodologia da Matriz SWOT que uma empresa deve adotar na sua gestão, assim ressalta-se a importância essa ferramenta de planejamento estratégico, para o processo de tomada de decisão, pois por meio dela, as empresas tomam conhecimento dos pontos que precisam de atenção e aqueles que são positivos para a empresa. Já o segundo objetivo específico, que era mostrar a importância do planejamento estratégico nas empresas e como influência nos resultados, foi respondido por meio dos dados da WEG S/A, que foram citados como exemplo, e por toda a contextualização do referencial teórico, pois o planejamento é essencial em qualquer situação, ainda mais quando envolve uma empresa.

## 5.2 LIMITAÇÃO DE ESTUDO

As limitações encontradas durante a realização não ocorreram durante a procura bibliográfica sobre o tema, mas devido haver diversas outras pesquisas do mesmo tema, assim, teve-se que o cuidado para que não ficasse para tratar do assunto sem ficar algo repetitivo.

## 5.3 TRABALHOS FUTUROS

Planejamento de uma empresa deve ser elaborado antes de abrir as portas, contudo há casos em pequenas empresas, ao contrário das grandes traçam o planejamento e os objetivos a longo prazo, cada departamento tem sua função na empresa, assim o planejamento estratégico

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL - UCS**  
**CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE VACARIA - CAMVA**  
**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

deve ser pensado como um todo, de modo a verificar as particularidades de cada setor. Logo, o planejamento tático e operacional ajudará na melhora dos resultados.

O levantamento bibliográfico a partir de livros, artigos juntamente com os resultados publicados pela WEG S/A possibilitou o alcance dos objetivos colocados anteriormente. Ao conceituar planejamento, foi possível constatar que o sucesso da gestão de uma empresa depende significativamente de um planejamento eficaz, pois a ausência dele pode resultar no funcionamento improvisado da empresa, sucedendo circunstâncias que podem ser irreversíveis.

O estudo teórico propiciou entender também que a elaboração de um planejamento eficaz envolve vários estudos complexos, das ameaças, oportunidades, forças e das fraquezas, sendo verificados com o uso da Matriz SWOT, que estão presentes nos pressupostos do planejamento estratégico.

Assim sendo, espera-se que a pesquisa venha a contribuir na identificação de como realizar o planejamento estratégico de maneira coerente nas empresas, de modo, a otimizar os processos e a empresa venha a se destacar, como caso da WEG S/A, que usa o planejamento estratégico, bem como a Matriz SWOT e tem conquistando aos resultados esperados, além de ser uma forte concorrente. Por consequência, espera-se que essa pesquisa também contribua para o aprimoramento da gestão de outras empresas.

## **REFERÊNCIAS**

**ALBUQUERQUE, J. V. Utilização da análise swot para a elaboração da estratégia mercadológica.** Revista Maiêutica, v.5, n.1, p. 221-234, 2017.

**ARAÚJO, J. C. Análise de swot: uma ferramenta na criação de uma estratégia empresarial.** In: V SIMPÓSIO DE EDUCAÇÃO UNISALESIANO, 10, 2015, São Paulo/SP. Anais [...], SP: 2015.

**BAUER, Martin W.; GASKELL, George. Pesquisa qualitativa com texto: imagem e som: um manual prático.** Gareschi, P. A. (trad.), 7a edição, Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

**CAVALCANTI, F. A. Planejamento estratégico participativo.** [S.l.]: Senac, 2008.

**CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos Novos Tempos.** 2 eds. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003

**COELHO, Beatriz. Dicas para fazer a delimitação do tema de TCC.** Disponível em:< <https://blog.mettzer.com/delimitacaotema/#:~:text=A%20delimita%C3%A7%C3%A3o%20do%20tema%20%C3%A9,deriva%20de%20tem%C3%A1ticas%20mais%20amplas>>. Acesso em: 25 de maio de 2023.

**DRUCKER, Peter Ferdinand. Introdução à administração.** São Paulo: Thomas Learning, 2006.



**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL - UCS**  
**CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE VACARIA - CAMVA**  
**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

FMI. **World Economic Outlook: recovery during a pandemic**, 2021. Disponível em: <<https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2021/10/12/world-economic-outlookoctober-2021>>. Acesso em: 11 set. 2023.

GALHARDO, Maurício. **Como calcular a Lucratividade?** Exame.com. 2012. Disponível em: <<https://exame.com/pme/dicas-de-especialista/noticias/como-calcular-a-lucratividade/>>. Acesso em: 22 jun. 2023.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. [S.l.]: Pioneira Thomson Learning São Paulo, 2011.

IRENA. **Future of Solar Photovoltaic. Abu Dhabi**, 01 de nov. de 2019. Disponível em: <[https://irena.org//media/Files/IRENA/Agency/Publication/2019/Nov/IRENA\\_Future\\_of\\_Solar\\_PV\\_2019.pdf](https://irena.org//media/Files/IRENA/Agency/Publication/2019/Nov/IRENA_Future_of_Solar_PV_2019.pdf)> Acesso em: 11 set. 2023.

IRENA. **Future of Wind. Abu Dhabi**, 01 de oct. de 2020. Disponível em: <<https://www.irena.org/publications/2019/Oct/Future-of-wind>>. Acesso em: 12 set. 2023.

Lambrecht, B. M., & Myers, S. C. (2012). **A Lintner Model of Payout and Managerial Rents**. *Journal of Finance*, 67(5), 1761-1810. Disponível em: <<https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2012.01772>>. Acesso em 22 jun. 2023.

MINAYO, M. C. de S. (Org.). **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 14ª ed. Rio de Janeiro: Hucitec, 2014. 408 p.

OLIVEIRA, Luís Martins de; NAGATSUKA, Divane A. S. **Introdução à Contabilidade**. São Paulo: Futura, 2000, p.19-20.

OLIVEIRA, D. P.R. de. **Introdução à administração: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2009.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Manual de Contabilidade Básica**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996, p. 42.

PORTER, M. E. **Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors**. [S.l.]: Simon and Schuster, 1998.

RIBEIRO, L. **A segurança carece de uma análise SWOT**. Curso de Administração, Universidade Estadual de São Paulo, São Paulo, 2015.

SÁ, Antônio Lopes de. **Teoria da Contabilidade**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010, p. 21-59.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Contabilidade empresarial para gestão de negócios: guia de orientação fácil e objetivo para apoio e consulta de executivos**. São Paulo: Atlas, 2008.

THOMPSON, A. et al. **Administración estratégica: Teoría y casos**. 18va ed. México DF: The McGraw-Hill Companies, 2012.

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL - UCS**  
**CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE VACARIA - CAMVA**  
**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

WEG S.A. **Apresentação WEG Day 2020**, 2020. Disponível em:  
<<https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/50c1bd3e-8ac6-42d9-884fb9d69f690602/ee87dae1-7e9c-a24f-d9b1-5ff0039a392f?origin=1>>. Acesso em: 13 set. 2023.

WEG S.A. **Release de Resultados 3T20**, 2020. Disponível em:  
<<https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/50c1bd3e-8ac6-42d9-884fb9d69f690602/55217fbd0864-a6c0-fe44-ea719143833a?origin=1>>. Acesso em: 11 set. 2023.