



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS CHAPECÓ
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

MARISA VOOS

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA LOJA DE MODA FESTA NA CIDADE
DE CHAPECÓ-SC**

**CHAPECÓ
2017**

MARISA VOOS

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA LOJA DE MODA FESTA NA CIDADE
DE CHAPECÓ-SC**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Marcelo Recktenvald

CHAPECÓ

2017

FICHA CATALOGRÁFICA

PROGRAD/DBIB - Divisão de Bibliotecas

Voos, Marisa

Planejamento Estratégico para uma loja de moda festa na cidade de Chapecó - SC/ Marisa Voos. -- 2017.
96 f.

Orientador: Marcelo Recktenvald.

Trabalho de conclusão de curso (graduação) - Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de Administração , Chapecó, SC, 2017.

1. Planejamento Estratégico. 2. Estratégias. 3. Loja. 4. Moda Festa. I. Recktenvald, Marcelo, orient. II. Universidade Federal da Fronteira Sul. III. Título.

MARISA VOOS

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA LOJA DE MODA FESTA NA CIDADE
DE CHAPECÓ-SC**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Marcelo Recktenvald

Este trabalho de conclusão de curso foi defendido e aprovado pela banca em: 14/07/2017.

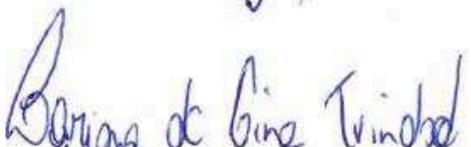
BANCA EXAMINADORA



MARCELO RECKTENVALD – Mestre UFFS



ULISSES GABRIEL MARTINI – Esp. UFFS



LARISSA DE LIMA TRINDADE – Doutora UFFS

À minha família, pelo amor, força e coragem que depositaram em mim em todos os momentos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus pela minha vida e pelas muitas graças que me concedeu no decorrer dela.

Aos meus pais pelo amor, dedicação, compreensão e força, estes que me impulsionaram e me deram coragem para não desistir nas batalhas da vida. Agradeço muito pelas constantes orações que me fortaleceram nesta caminhada e me fortalecem a cada dia mais.

Ao meu noivo, pelo carinho, auxílio, companheirismo e força, que inúmeras vezes me acalmaram e me fizeram não desistir dos meus objetivos.

A Universidade Federal da Fronteira Sul, uma excelente universidade, pelas oportunidades de estudo. A todos os meus queridos colegas e amigos pelos momentos de estudo, companheirismo, amizade e alegria que me proporcionaram, e aos professores pelos ensinamentos que foram repassados nesta caminhada, em principal ao meu professor e orientador Marcelo Recktenvald pelo auxílio e compreensão.

A proprietária da loja, objeto de estudo do meu Trabalho de Conclusão de Curso, pela oportunidade em desenvolver um estudo na empresa e pelo auxílio em tudo o que foi necessário para o desenvolvimento da pesquisa.

A todos que de uma forma ou de outra contribuíram nesta caminhada: Muito obrigada!

“A alegria está na luta, na tentativa, no sofrimento envolvido e não na vitória propriamente dita”.

Mahatma Gandhi

RESUMO

As empresas, independente do seu tipo ou tamanho, podem beneficiar-se ao adotarem estratégias, tanto para melhoria dos negócios como para a criação de uma nova empresa, produto ou serviço. O Planejamento Estratégico é uma importante ferramenta que permite as empresas estabelecerem meios e estratégias para melhorar seu desempenho e alcançar vantagem competitiva, identificando quais os pontos que precisam ser aprimorados e qual a melhor forma de fazê-lo. Desta forma, o presente estudo tem por objetivo elaborar uma proposta de Planejamento Estratégico para uma loja de moda festa na cidade de Chapecó-SC. A pesquisa de natureza aplicada configura-se por meio de abordagem qualitativa. Quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa descritiva, e quanto aos meios uma pesquisa bibliográfica, pesquisa de campo e estudo de caso. A técnica utilizada para a coleta de dados foi a entrevista, com um roteiro de perguntas semiabertas, aplicada à proprietária da loja, com um roteiro baseado no modelo de aplicação de Planejamento Estratégico segundo o autor Pereira (2010), e questionário aplicado a uma amostra de clientes da loja. Na análise e interpretação dos dados utilizou-se o método de análise de conteúdo, onde as informações obtidas por meio da entrevista com a proprietária e por meio do questionário aplicado as clientes da loja, foram analisadas e descritas no presente trabalho. Por meio da análise foi possível definir o negócio, valores, missão, visão e objetivo da loja; analisar o ambiente interno, por meio dos pontos fortes e fracos da organização; analisar o ambiente externo, com vista nas oportunidades e ameaças do setor; e identificar possibilidades de melhorias na gestão da empresa. Observou-se a partir dos resultados da Matriz SWOT, que a empresa encontrasse em estado de desenvolvimento, foi possível assim, estabelecer planos de ação, de avaliação e controle dos resultados.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Estratégias. Loja. Moda Festa.

LISTA DE QUADROS

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Quadro 1 - Matriz de alternativas estratégicas | 24 |
| Quadro 2 - Modos de Administração e suas respectivas mudanças | 28 |
| Quadro 3 - Planilha 5W2H | 36 |
| Quadro 4 - Comparação dos modelos de aplicação de Planejamento Estratégico | 43 |
| Quadro 5 - Metodologia proposta para alcance dos objetivos traçados | 48 |
| Quadro 6 - Questões norteadoras para a elaboração da Missão | 52 |
| Quadro 7 - Aspectos gerais do município de Chapecó..... | 57 |
| Quadro 8 - Características dos principais fornecedores da loja..... | 64 |
| Quadro 9 - Fatores ambientais externos e internos da organização | 67 |
| Quadro 10 - Categorização dos fatores ambientais externos e internos | 68 |
| Quadro 11 - Matriz SWOT..... | 69 |
| Quadro 12 - Cruzamento das Oportunidades e Pontos Fortes mais relevantes | 69 |
| Quadro 13 - Cruzamento dos Pontos Fortes e Ameaças mais relevantes..... | 70 |
| Quadro 14 - Questões Estratégicas e suas respectivas Estratégias..... | 72 |
| Quadro 15 - Ação Estratégica/ Plano de Ação 1 e 2 | 74 |
| Quadro 16 - Ação Estratégica/ Plano de Ação 3, 4 e 5 | 75 |
| Quadro 17 - Ação Estratégica/ Plano de Ação 6 | 76 |
| Quadro 18 - Ação Estratégica/ Plano de Ação 7 | 76 |
| Quadro 19 - Ação Estratégica/ Plano de Ação 8 | 77 |
| Quadro 20 - Ação Estratégica/ Plano de Ação 9, 10 e 11 | 78 |
| Quadro 21 - Planilha para avaliação e controle da execução dos planos de ação | 79 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1 - Fases da evolução do Planejamento Estratégico..... | 29 |
| Figura 2 - Classificação do segmento de trajes para festas em sua atividade principal | 62 |
| Figura 3 - Classificação do segmento de trajes para festas em sua atividade secundária | 63 |

LISTA DE SIGLAS

| | |
|---------------|----------------------------------------------------------|
| ABEOC | Associação Brasileira de Empresas de Eventos |
| ABRAFESTA | Associação Brasileira de Eventos Sociais |
| CNAE | Classificação Nacional de Atividades Econômicas |
| FECOMERCIO/SC | Federação do Comércio de Santa Catarina |
| IBGE | Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística |
| ME | Microempresa |
| MEI | Micro Empreendedor Individual |
| PNAD | Pesquisa Nacional de Amostra por Domicílio |
| SEBRAE | Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas |
| SICOM | Sindicato do Comércio |
| UFFS | Universidade Federal da Fronteira Sul |

SUMÁRIO

| | | |
|--------------|----------------------------------------------------------------|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO | 13 |
| 1.1 | OBJETIVOS | 16 |
| 1.1.1 | Objetivo Geral..... | 16 |
| 1.1.2 | Objetivos Específicos | 16 |
| 1.2 | JUSTIFICATIVA | 16 |
| 1.3 | ESTRUTURA DO TRABALHO | 17 |
| 2 | REFERENCIAL TEÓRICO | 19 |
| 2.1 | DEFINIÇÕES E IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO | 19 |
| 2.2 | PERSPECTIVAS HISTÓRICAS DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO | 26 |
| 2.3 | MODELOS DE APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO | 32 |
| 2.3.1 | Definições..... | 32 |
| 2.3.2 | Objetivos e Metas..... | 33 |
| 2.3.3 | Instrumentos e Ferramentas de Acompanhamento | 35 |
| 3 | METODOLOGIA..... | 45 |
| 3.1 | CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA | 45 |
| 3.2 | UNIDADE DE ANÁLISE E UNIVERSO AMOSTRAL | 46 |
| 3.3 | COLETA DOS DADOS | 47 |
| 3.4 | ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS | 49 |
| 4 | RESULTADOS DA PESQUISA | 50 |
| 4.1 | DEFINIÇÕES DE NEGÓCIO, VALORES, MISSÃO, VISÃO E OBJETIVO | 50 |
| 4.1.1 | Definição de Negócio..... | 50 |
| 4.1.2 | Definição dos Valores | 51 |
| 4.1.3 | Definição da Missão..... | 52 |
| 4.1.4 | Definição da Visão | 53 |
| 4.1.5 | Definição do Objetivo..... | 53 |
| 4.2 | ANÁLISE AMBIENTAL INTERNA | 54 |
| 4.3 | ANÁLISE AMBIENTAL EXTERNA | 56 |
| 4.3.1 | Macroambiente | 56 |
| 4.3.2 | Microambiente | 62 |

| | | |
|----------|-------------------------------------------------------|-----------|
| 4.4 | MATRIZ SWOT..... | 66 |
| 4.5 | PROPOSTAS DE MELHORIAS PARA A GESTÃO DA EMPRESA | 71 |
| 4.6 | PLANOS DE AÇÃO, AVALIAÇÃO E CONTROLE..... | 73 |
| 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 80 |
| | REFERÊNCIAS | 83 |
| | APÊNDICE A | 87 |
| | APÊNDICE B..... | 95 |

1 INTRODUÇÃO

Decorrente do aumento da complexidade dos negócios e da crescente importância das empresas manterem-se competitivas, surgiu a necessidade do uso de estratégias empresariais e de aprimorá-las ao longo dos anos. Conforme Pereira (2010, p. 25), a evolução do pensamento estratégico parte, em primeiro momento, de questões mais objetivas e ligadas a finanças, em direção a algo mais subjetivo, complexo e ligado a questões mais macro do ambiente dos negócios, e a evolução que se destaca é da previsão para a criação do futuro.

Aaker (2011) afirma que, há algum tempo atrás, as empresas esperavam tempo demais para colocar estratégias em prática, e as refinavam com paciência e disciplina. Contudo, atualmente as mudanças ocorrem de forma cada vez mais rápida, e forças múltiplas as alimentam, incluindo as tecnologias da internet, o crescimento da China e da Índia, as tendências para uma vida mais saudável, as crises de energia, a instabilidade política, entre tantas outras. Isto faz com que os mercados se tornem não somente dinâmicos, mas arriscados, complexos e desordenados, o que torna a criação de estratégias e sua implementação mais desafiadora.

As empresas, independente do seu tipo ou tamanho, podem beneficiar-se ao adotarem estratégias, tanto para melhoria dos negócios como para a criação de uma nova empresa, produto ou serviço. Neste sentido, Cobra (1991, p. 35) destaca que “a adoção de estratégias no mundo dos negócios não beneficia apenas as empresas que atuam em ambientes competitivos, nem apenas as grandes organizações, mas toda e qualquer atividade independentemente de tipo ou tamanho”. No entendimento de Pereira (2010, p. 16), a criatividade consiste na geração de ideias e a inovação representa a aplicação prática dessas ideias, no sentido de criar um novo produto, um novo serviço, um novo processo ou procedimento administrativo. Neste sentido, podemos afirmar que a criatividade está por detrás do processo inovativo e a flexibilidade é que proporciona a abertura para tudo que seja novo sem pré-julgamentos de valor.

No Brasil, nos últimos anos, a criação de novas empresas e de optantes pelo Simples Nacional, regime fiscal diferenciado e favorável aos Pequenos Negócios, tem aumentado. Em dezembro de 2012, o número de empresas registradas neste regime era de 7,1 milhões, número que teve um aumento de 26% em relação a dezembro do ano anterior. Alguns pontos que favoreceram estes aumentos foram as mudanças no contexto das políticas em favor dos Pequenos Negócios,

como por exemplo, a criação da Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas em 2006, a implantação do Microempreendedor Individual (MEI) em 2009 e a ampliação dos limites de faturamento do Simples Nacional em 2012 (SEBRAE, 2013).

O crescimento do número de novas empresas, se associado ao aumento na competitividade, tende a gerar impactos expressivos na economia brasileira, seja em termos de maior oferta de empregos, melhores salários, ampliação da massa salarial e da arrecadação de impostos, a melhor distribuição de renda e o aumento do bem-estar social. Até recentemente, antes da crise política e econômica observada no Brasil desde 2015, a criação de novas empresas vinha ganhando força em todo o território nacional, e com isso, ampliou-se também a responsabilidade nos órgãos de apoio a esses empreendimentos, no sentido de viabilizar sua sustentabilidade no longo prazo. Ou seja, tão importante quanto o aumento da criação de empresas é a permanência destas no mercado (SEBRAE, 2013). Até aquele momento imediatamente anterior à crise supracitada, segundo os mesmos dados, observava-se que o índice de sobrevivência das Micro e Pequenas Empresas no Brasil também vinha aumentando, era de 75,6% para empresas constituídas em 2007 (as taxas de sobrevivência são relativas a 2 anos de atividade), índice que demonstrou-se superior ao das empresas constituídas em 2005 e 2006. Aumentos que podem ser relacionados às melhorias nas legislações a favor dos micro e pequenos empreendedores e pela evolução das características dos empreendedores brasileiros, que tem demonstrado aumento na escolaridade e maior busca por capacitação (SEBRAE, 2013).

Uma oportunidade de melhorar ainda mais estes índices é a utilização do Planejamento Estratégico para auxiliar as Micro e Pequenas Empresas a organizarem seu negócio, com o intuito de estabelecer melhores perspectivas futuras. O Planejamento Estratégico é uma importante ferramenta que permite as empresas estabelecerem meios e estratégias para melhorar seu desempenho e alcançar vantagem competitiva, identificando quais os pontos que precisam ser aprimorados e qual a melhor forma de fazê-lo. Conforme ressalta Pereira (2010, p. 5) “o princípio basilar do Planejamento Estratégico é o pensamento de que hoje eu (organização) sou melhor que ontem, mas, com certeza pior do que amanhã”.

O planejamento para Pereira (2010) visa à elaboração de um plano para agir, por este motivo se difere do improvisado, que é formular algo às pressas no momento em que as coisas acontecem, com a tomada de decisão feita o mais rápido possível, e é justamente isso que o planejamento formal não quer, ele tem o intuito de evitar o improvisado. Neste sentido, Almeida (2010) contribui,

ao afirmar que o Planejamento Estratégico, ao ser aplicado às pequenas empresas, necessita de um grau maior de simplificação e enfrenta dificuldades, como a de conseguir que o empresário saia do dia a dia e crie um comprometimento com sua equipe para forçá-lo a desenvolver o trabalho. Contudo, o resultado da sua utilização em pequenas empresas é grande, pois muitas vezes não fazem reflexão sobre estratégia e, após fazê-la, é possível perceber que pequenas mudanças podem transformar o rumo e alterar completamente o resultado da empresa.

Além da abrangência a todos os tamanhos de empresas, a utilização de estratégias amplia-se a todos os tipos de empresas, como por exemplo empresas do setor da saúde, do metal mecânico, do comércio e serviços, de produção e inclusive do setor da moda, entre tantos outros setores. No ramo da moda a necessidade de atualização em relação às tendências de mercado são frequentes, e além disso, a necessidade em despertar no cliente o desejo em adquirir as belas novidades, é essencial. Neste sentido, Feghali e Dwyer (2006) ressaltam que a moda funciona em ciclos semestrais de tendências, em que as cores, tecidos e texturas se renovam, exigindo a atenção dos empresários da moda, para que se mantenham em sintonia com as mudanças e com capacidade de perceber as tendências globais do mercado de maneira sensível a ponto de entender de que forma elas pode influenciar a moda. De modo geral, o mercado da moda é complexo para efeito do Planejamento Estratégico, embora haja relativa facilidade de planejamento de coleções, uma vez que a moda do hemisfério sul segue a tendência realizada no semestre anterior, observável no hemisfério norte – principalmente na Europa e Estados Unidos da América.

Em suma, a empresa objeto deste estudo está inserida no mercado como uma Micro Empresa, do setor da moda, com venda e aluguel de vestidos e acessórios para festas, este segundo o IBGE (2017a), se encaixa como segmento de aluguel de trajes para festas, inserido, na classificação do CNAE (Classificação Nacional de Atividades Econômicas), como subclasse 4781-4/00 - Comércio Varejista de Artigos do Vestuário e Acessórios, em sua atividade principal. Com a intenção de desenvolver uma proposta de Planejamento Estratégico para esta empresa, o presente estudo apresenta a seguinte pergunta de pesquisa: **De que forma pode ser estruturado o Planejamento Estratégico para uma loja de moda festa na cidade Chapecó-SC?**

1.1 OBJETIVOS

Constituem-se objetivos deste estudo:

1.1.1 **Objetivo Geral**

Elaborar uma proposta de Planejamento Estratégico para uma loja de moda festa na cidade de Chapecó-SC.

1.1.2 **Objetivos Específicos**

- a) Definir negócio, valores, missão, visão e objetivo da loja.
- b) Analisar o ambiente interno, por meio dos pontos fortes e fracos da organização. E analisar o ambiente externo, com vista nas oportunidades e ameaças do setor.
- c) Identificar possibilidades de melhorias na gestão da empresa.
- d) Estabelecer planos de ação, de avaliação e controle dos resultados.

1.2 JUSTIFICATIVA

A empresa foco deste estudo atua no mercado de moda festa com vestidos e acessórios para aluguel e venda, com menos de um ano de atuação, tem demonstrado grande potencial. Porém, decorrente do constante aperfeiçoamento e acompanhamento das tendências de mercado, demonstra a necessidade de organização e estruturação do negócio. Em razão disso, percebeu-se na organização que o desenvolvimento de uma proposta de Planejamento Estratégico para auxiliá-la pode vir a ser muito útil.

A escolha da empresa se deu por meio da proximidade no relacionamento da pesquisadora com os proprietários, o que facilitará o acesso às informações para o desenvolvimento do estudo e proporcionará uma via de mão dupla, em que a acadêmica aprimora seus conhecimentos, ao mesmo tempo em que auxilia a empresa a exaltar seus pontos fortes e a minimizar seus pontos fracos, com oportunidade de identificar as ameaças e oportunidades do mercado, melhorando seu desempenho empresarial.

A escolha do tema de pesquisa justifica-se por meio da possibilidade da acadêmica colocar em prática seus conhecimentos adquiridos ao longo dos anos de graduação, conforme exprime o Projeto Pedagógico do Curso de Graduação em Administração – Bacharelado (2010) em sua ênfase, no que tange a experiência com um pequeno empreendimento, desenvolvendo também novos raciocínios a partir desta experiência prática e do estudo mais aprofundado em uma organização.

O Planejamento Estratégico que em seus primórdios era aplicado em sua maioria a grandes corporações, por suas estruturas serem ou parecerem complexas, tem demonstrado que pode ser aplicado em empresas de todos os portes e tem se tornado cada vez mais comum em micro e pequenas empresas, tem, até mesmo, se tornado uma ferramenta para as empresas de apoio aos micro e pequenos empreendedores, como o SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Neste sentido, destacam Serra, Torres e Torres (2004, p.19, apud PEREIRA, 2010), quanto a evolução do pensamento estratégico, no século XXI, o que se evidencia é o valor da empresa; os recursos e sua relação com os aspectos dinâmicos da competição; Alianças, parcerias e empreendedorismo; Estruturas simples, flexíveis, rápidas e enxutas; Planejamento Estratégico no dia a dia e que envolve mais funções.

O crescimento do número de novas empresas, se associado à melhora na competitividade, tende a gerar impactos expressivos na economia brasileira, seja em termos de maior oferta de empregos, melhores salários, ampliação da massa salarial e da arrecadação de impostos, a melhor distribuição de renda e o aumento do bem-estar social. A criação de novas empresas vem ganhando impulso em todo o território nacional. E com isso, amplia-se também a responsabilidade nos órgãos de apoio a esses empreendimentos, no sentido de viabilizar sua sustentabilidade no longo prazo (SEBRAE, 2013). Desta forma, o presente trabalho pretende auxiliar no desenvolvimento da empresa e sua permanência no mercado, já que trata-se de uma empresa nova, que busca manter-se atuante e com aspirações de crescimento futuro.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está estruturado da seguinte maneira: Na sequência desta introdução, há um capítulo do Referencial Teórico: com a abordagem teórica dos conceitos relevantes da área

de Planejamento Estratégico, das definições e sua importância, descrição das perspectivas históricas, importantes para o entendimento da evolução do pensamento estratégico, com posterior apresentação de modelos de Planejamento Estratégico, com o confronto e destaque de convergências e singularidades entre o pensamento de distintos autores. O próximo capítulo apresentado é o do Método: com descrição dos procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento desta pesquisa, a fim de alcançar dos objetivos propostos no início do trabalho. Em seguida, são abordados os Resultados da Pesquisa: com descrição detalhada dos resultados alcançados com a aplicação das metodologias propostas no capítulo anterior, de forma a responder os objetivos propostos. E por fim, as Considerações Finais, acerca do que foi possível concluir a respeito do trabalho desenvolvido.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, que diz respeito ao referencial teórico, serão abordados conceitos relevantes da área de Planejamento Estratégico, com abordagem de definições e sua importância, descrição das perspectivas históricas, importantes para o entendimento da evolução do pensamento estratégico, com posterior apresentação de modelos de Planejamento Estratégico, com o confronto e destaque de convergências e singularidades entre o pensamento de distintos autores.

2.1 DEFINIÇÕES E IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O Planejamento Estratégico é considerado por Oliveira (2012a), o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica com o intuito de estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de integração com os fatores externos e atuando de forma inovadora e diferenciada.

Segundo Pereira (2010) o planejamento remete a pensar, criar, moldar ou mesmo tentar controlar o futuro das organizações dentro de um horizonte estratégico, desta maneira “Planejamento Estratégico pode ser o processo formalizado para gerar resultados a partir de um sistema integrado de decisões” (PEREIRA, 2010, p. 44). O planejamento é definido como “a formulação sistemática de estratégias, ações estratégicas e a escolha da melhor ação no momento certo para a organização e por isso mesmo pode até ser confundido com o processo de tomada de decisões” (PEREIRA, 2010, p. 46). Neste sentido, Oliveira (2012a) ressalta que toda atividade de planejamento nas empresas, poderá resultar em tomada de decisões no presente, estas que resultarão em impactos futuros.

O desenvolvimento do planejamento auxilia na tomada de decisão e permite a possibilidade de maior êxito nas decisões da empresa, isso por que:

propósito do planejamento 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 futuras, de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitaram a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente, e eficaz (OLIVEIRA, 2012a, p. 5).

Para Cobra (1991, p. 19) “o planejamento no mundo dos negócios representa o mesmo papel que o plano de voo para o avião ou o plano de navegação para o comandante de uma embarcação”, como forma de planejar o rumo, direção e sentido de onde se quer chegar. Para enfrentar as turbulências, as empresas precisam saber administrar as imprevisibilidades com decisão e eficácia, e para isso surge a necessidade de coordenar as forças internas e externas, desenvolvendo o raciocínio estratégico do administrador, afim de que perceba oportunidades de mercado e direcione a sua energia em busca de resultados (COBRA, 1991, p. 20).

Oliveira (2012a) destaca que dentro de uma empresa o planejamento deve respeitar alguns princípios para o alcance dos resultados esperados, os princípios gerais destacados na sequência são quatro:

- **Contribuição aos objetivos:** neste aspecto, o planejamento deve, sempre, visar aos objetivos máximos da empresa;
- **Precedência do planejamento:** correspondendo a uma função administrativa que vem antes das outras – organização, gestão de pessoas, direção e controle.
- **Maiores influência e abrangência:** o planejamento pode provocar uma série de modificações nas características e atividades da empresa, como modificações nas pessoas (podem decorrer da necessidade de treinamentos, substituições, transferências, etc.), na tecnologia (podem ser apresentadas pela evolução dos conhecimentos, pelas novas maneiras de fazer os trabalhos, etc.) e nos sistemas (podem ocorrer alterações nas responsabilidades estabelecidas, nos níveis de autoridade, descentralização, etc.).
- **Maiores eficiência, eficácia e efetividade:** o planejamento deve procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências das empresas, com o intuito de proporcionar à empresa uma situação de eficiência, eficácia e efetividade. A **eficiência**, medida do rendimento individual dos componentes do sistema, é fazer certo o que está sendo feito, refere-se à otimização dos recursos utilizados para a obtenção dos resultados; a **eficácia**, medida do rendimento global do sistema, é fazer o que é preciso ser feito, refere-se à contribuição dos resultados obtidos para o alcance dos objetivos globais da empresa; e a **efetividade**, medida de rendimento global, que refere-se à relação entre os resultados alcançados e os objetivos propostos ao longo do tempo.

A palavra estratégia é um termo antigo que significa a arte do general, derivada do grego *strategos*, que significa general. Na Grécia Antiga significava tudo o que o general faz, antes de Napoleão significava a arte e a ciência de conduzir forças militares para derrotar o inimigo ou abrandar os resultados da derrota. Já na época de Napoleão, seu significado estendeu-se aos movimentos políticos e econômicos, com o intuito de mudanças para o alcance de vitórias militares (STEINER, 1979, p. 237 apud OLIVEIRA, 2012b, p.4). Com o passar do tempo, passou a ser incorporada ao mundo dos negócios, com o significado da maneira como as organizações se comportavam e agiam frente ao seu ambiente (PEREIRA, 2010).

Mintzberg et al. (2006) também afirmam que a palavra estratégia existe há muito tempo, e consideram que para o seu melhor entendimento e definição, é necessária a análise de cinco diferentes definições de estratégia, os cinco Ps para a estratégia¹:

- **Plano:** um curso de ação conscientemente pretendido, as estratégias são criadas antes das ações às quais vão se aplicar e são desenvolvidas consciente e propositalmente.
- **Pretexto:** uma forma de manobra para superar um oponente ou um obstáculo.
- **Padrão:** um padrão de ação, é que o indivíduo consistentemente um comportamento e rotula isso como estratégia, por exemplo, quando Picasso pintou quadros azuis por um período ou quando Henry Ford oferecia o modelo de carro T apenas na cor preta, sejam elas estratégia pretendidas, deliberadas, emergente, realizadas ou não.
- **Posição:** com vista para fora da organização, a estratégia como posição é um meio de localizar uma organização no ambiente, de encontro com o significado de nicho, que é uma posição ocupada para evitar competição, posição pode ser entendida como a localização de determinados produtos em determinados mercados.
- **Perspectiva:** com uma visão mais ampla da estratégia como uma perspectiva ela olha para dentro da cabeça dos estrategistas da organização, é para a organização o que a personalidade é para o indivíduo, a perspectiva é compartilhada pelos membros da organização, por suas intenções e por suas ações (MINTZBERG et al., 2006).

Para Barney e Hesterly (2011, p. 4) “a estratégia de uma empresa é definida como uma teoria de como obter vantagens competitivas”, e uma boa estratégia é aquela que realmente gera

¹Publicado originalmente em California Management Review (Fall 1987) em inglês, definidos como: Plan, Ploy, Pattern, Position e Perspective.

tais vantagens. Quanto mais precisas forem as suposições e hipóteses, maior a probabilidade de que uma empresa obtenha vantagens competitivas com a implementação de suas estratégias. Se essas suposições e hipóteses forem pouco acuradas, então as estratégias de empresa dificilmente serão uma fonte de vantagem competitiva. Porém, normalmente, é muito difícil prever de maneira exata como a competição em um setor vai evoluir e, portanto, é difícil saber com certeza se uma empresa está escolhendo a estratégia certa. Em razão disso, a estratégia de uma empresa é sua melhor aposta sobre como a competição vai se desenvolver e como essa evolução pode ser explorada para que seja obtida uma vantagem competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Cobra (1991) chama a atenção para o grande mérito da prática de estratégias competitivas, o que faz da organização proativa, em principal pela sua busca permanente por oportunidades de mercado, por conseguinte leva em sua maioria as empresas à inovação e, estas tendem a serem menos vulneráveis a turbulências. Neste mesmo sentido, Barney e Hesterly (2011) salientam que há dificuldade em saber se a empresa está adotando a melhor estratégia, porém o que pode ser feito é reduzir a possibilidade de erro, por meio da sua escolha cuidadosa e sistemática, além de acompanhar o processo de administração estratégica, definido como um conjunto sequencial de análises e escolhas que podem aumentar a probabilidade de escolha de uma boa estratégia, ou seja, uma estratégia que gere vantagens competitivas.

A estratégia é de extrema importância para a empresa, sua finalidade é estabelecer os caminhos, os cursos, os programas de ação para seguir, para o alcance dos objetivos, desafios e metas da empresa, deve ser uma opção inteligente, econômica e viável, de forma a otimizar seus recursos e tornar-se competitiva (OLIVEIRA, 2012a).

Aaker (2011) ressalta que para enfrentar essa tarefa desafiadora, é essencial que os estrategistas desenvolvam competências em torno de cinco tarefas de gestão. Estas tarefas detalhadas na sequência:

- **Análise estratégica:** mais forte do que nunca a necessidade de obter informações sobre clientes, concorrentes e tendências, além de a informação ser contínua e com identificação adequada de ameaças, oportunidades, problemas estratégicos e potenciais pontos fracos, que podem ser cruciais para obter a resposta correta.
- **Inovação:** a capacidade de inovar é a chave para o sucesso e mercados dinâmicos. Com desafio organizacional de criar um contexto que dê suporte à inovação, desafio do portfólio

de marcas para ter certeza de que a inovação é dominada e não somente um momento de curta duração no mercado, desafio estratégico de desenvolver a combinação correta de inovações desde o incremental ao transformacional, desafio da execução para transformar inovações em ofertas de mercado.

- **Controle de múltiplas unidades de negócios:** a descentralização é uma forma de estruturação organizacional de mais de um século que proporciona um entendimento profundo do produto e do serviço, proximidade do consumidor e respostas rápidas. Contudo, as unidades de negócio autônomas podem levar à má alocação de recursos, a redundância, a falha no aproveitamento de sinergias potenciais em negócios cruzados e à confusão de marcas. Como desafio fica adaptar esse modelo descentralizado de forma a não inibir a estratégia de adaptação em mercados dinâmicos.
- **Desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis:** a criação de vantagens competitivas verdadeiramente sustentáveis em um contexto de mercados dinâmicos e unidades de negócios dispersas é um desafio. Uma base possível para isso é o desenvolvimento de ativos como marcas, canais de distribuição ou uma base de clientes ou competências, como habilidades de tecnologia social ou especialização de patrocínios. Outra é a sinergia da alavancagem organizacional, criada por múltiplas unidades de negócios, que são muito mais difíceis de serem copiadas do que um novo produto ou serviço.
- **Desenvolvimentos de plataformas de crescimento:** em um ambiente dinâmico expandir a organização de forma criativa torna-se um elemento essencial para aproveitar as oportunidades e para adaptar-se às circunstâncias em mudança, podendo a partir da revitalização de um negócio principal haver o crescimento, tornando-o uma plataforma de crescimento ou criando plataformas de novos negócios (AAKER, 2011).

Ainda Aaker (2011), afirma que, há algum tempo atrás, as empresas esperavam tempo demais para colocar estratégias em prática e as refinavam com paciência e disciplina, atualmente as mudanças ocorrem de forma cada vez mais rápidas e forças múltiplas as alimentam, incluindo as tecnologias da internet, o crescimento da China e da Índia, as tendências para uma vida mais saudável, as crises de energia, a instabilidade política entre tantas outras. Fazendo dos mercados

não somente dinâmicos, mas arriscados, complexos e desordenados, o que tornam a criação de estratégias e sua implementação mais desafiadora.

Com vista nas constantes mudanças do ambiente organizacional e do mercado, para se adaptarem a esta e o alcance dos objetivos estabelecido, segundo Oliveira (2012a), são quatro os tipos de estratégia:

- **Estratégia de Sobrevivência:** adotado quando não existe outra alternativa e a empresa encontra-se em situação inadequada ou apresenta perspectivas caóticas (com altos índices de pontos fracos e ameaças), neste caso ocorre o corte de investimentos e redução das despesas;
- **Estratégia de Manutenção:** adotado quando a empresa enfrenta ou prevê enfrentar uma série de ameaças e por isso prefere tomar uma atitude defensiva perante esta situação (o ambiente predomina ameaças, porém possui uma serie de pontos fortes que devem ser utilizados com o intuito de reverter a situação);
- **Estratégia de Crescimento:** adotado nos casos em que na empresa predominam os pontos fracos, porém o ambiente está favorável que podem ser transformadas em oportunidades;
- **Estratégia de Desenvolvimento:** adotado quando há a predominância de pontos fortes e oportunidades, o que possibilita a empresa se desenvolver, e a combinação de dois eixos tecnológicos e mercadológicos, permite ao executivo construir novos negócios.

Para melhor visualização das posturas estratégicas descritas acima, segue na sequência o Quadro 1:

Quadro 1 - Matriz de alternativas estratégicas

| MATRIZ DE ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS | | AMBIENTE INTERNO | |
|----------------------------------------|---------------|------------------|-----------------|
| | | Pontos Fracos | Pontos Fortes |
| AMBIENTE EXTERNO | Ameaças | Sobrevivência | Manutenção |
| | Oportunidades | Crescimento | Desenvolvimento |

Fonte: Adaptado de Ferreira e Souza, 2001, p. 43.

Pereira (2010, p. 47), enfatiza para a junção das palavras planejamento e estratégia, que resulta no conceito de Planejamento Estratégico:

Planejamento Estratégico é um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidades de melhorias) da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular (formar) estratégias e ações estratégicas com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade.

O Planejamento Estratégico diz respeito ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado, no entanto possuem ações e meios de agir a fim de exercer alguma influência nos acontecimentos futuros (Oliveira, 2012a). Neste sentido Pereira (2010, p. 5), ressalta que “o princípio basilar do Planejamento Estratégico é o pensamento de que hoje eu (organização) sou melhor que ontem, mas, com certeza pior do que amanhã”.

Pereira (2010, p. 48) elenca alguns objetivos relevantes do Planejamento Estratégico:

- Levar a organização a atingir a resolutividade;
- Aumentar a competitividade, sempre e cada vez;
- Criar e manter potenciais de competitividade em áreas em que a organização é boa ou poderá vir a ser;
- Diminuir os riscos de tomar uma decisão errada;
- Pensar e refletir sobre o futuro para construir o seu próprio futuro;
- Integrar decisões isoladas das áreas funcionais da organização (Finanças, Recursos Humanos, Produção ou Serviços; e Marketing; Vendas ou Comercial) em um plano único e consistente com a estratégia global da organização;
- Fortalecer os pontos fortes e eliminar os pontos fracos da organização.

Planejamento Estratégico é definido por Almeida (2010), como uma técnica administrativa que procura ordenar as ideias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir, ou seja uma estratégia. Posterior a ordenação das ideias, são ordenadas as ações, que é a parte de implementação do Plano Estratégico, para que, sem desperdício de esforços, caminhe na direção pretendida, ou seja, saber dirigir os esforços para aquilo que traz resultados. O Planejamento Estratégico não indicará como administrar o dia a dia do trabalho, mas ajudará o profissional a organizar suas ideias e a direcionar ou redirecionar suas atividades (ALMEIDA, 2010).

2.2 PERSPECTIVAS HISTÓRICAS DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO

A literatura da administração estratégica é vasta e contém contribuições de várias outras áreas distintas da Administração Estratégica. Para a construção de toda a literatura comumente reconhecida como relevante para o estudo das organizações, também são importantes para a compreensão do processo de estratégia (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010). De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 23), “a formulação de estratégia não tem a ver apenas com valores e visão, competências e capacidades, mas também de militares e religiosos, de crise e de empenho, de aprendizado organizacional e de equilíbrio interrompido, de organização industrial e revolução social”.

Por meio do resgate de contribuições e pesquisas de autores da área é possível construir um apanhado da evolução histórica do Pensamento Estratégico, com vista na importância deste estudo para a compreensão de como iniciou esta corrente e de que forma vem se moldando até os dias atuais. Os autores Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) ressaltam a importância de autores antigos que em muito contribuíram com pesquisas na área e ainda afirmam que “a ignorância do passado de uma organização pode solapar o desenvolvimento de estratégias para seu futuro” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 24).

No período da revolução industrial, por volta de 1820 até 1900, presenciou-se o nascimento da empresa moderna, época em que os empreendedores procuravam vincular novas tecnologias às demandas nascentes e a criação de potencial de lucro onde não existia antes, enquanto a competição e a busca pela obtenção de lucro eram crescentes, se dava o abandono dos laços com o meio ambiente (ANSOFF; DECLERCK; HAYES, 1981). Serra, Torres e Torres (2004, p.19, apud PEREIRA, 2010, p. 27), dão destaque para o surgimento da necessidade de alocação de recursos escassos neste período, o que mudou a maneira de conceber a estratégia.

Em meados dos anos 50, empresas norte americanas se depararam com novos e incômodos sintomas, onde as dificuldades concentraram-se em duas frentes: (a) a agressividade da competição não conseguia desacelerar o crescimento de algumas empresas perante o declínio de outras; (b) a perseguição pelo lucro trouxe efeitos colaterais, como “a legislação antitruste, as legislações em prol da segurança do trabalho, as pressões dos consumidores, as restrições da poluição, os controles

de preços e salários”, estas mostraram as empresas que sua imunidade em relação a influências internas estava abalada (ANSOFF; DECLERCK; HAYES,1981).

Ainda na década de 1950, por parte das empresas e mais tarde por outros tipos de organizações, surgiu a preocupação com o ambiente, percebeu-se que este problema denominado problema estratégico se dava pela falta de sintonia entre a oferta de produtos e o mercado que iria absorvê-lo. Com isso, identificou-se no Planejamento Estratégico a solução para o problema, visto como a análise racional das oportunidades oferecidas pelo meio, dos pontos fortes e fracos das empresas e da escolha de um modo de compatibilização, uma estratégia, entre os dois extremos, compatibilização esta que deveria satisfazer do melhor modo possível aos objetivos da empresa, uma vez que seja escolhida a estratégia, chegara-se a solução e a empresa deveria implantá-la (ANSOFF; DECLERCK; HAYES, 1981). Serra, Torres e Torres (2004, p.19, apud PEREIRA, 2010, p. 27), também enfatizam para o excesso de demanda e para a predominância do orçamento e da administração financeira nesta época.

As técnicas administrativas de planejamento de longo prazo, o controle financeiro e o planejamento de longo alcance pareciam inapropriados para o seu tratamento, desta maneira viram a necessidade de unir esforços em busca do desenvolvimento de novas maneiras de administrar este problema, então, o resultado de tentativas, erros e trocas de experiências foi o que o que foi sugerido pelos autores Ansoff, Declerck e Hayes (1981) como administração pós-industrial com novos objetivos, a administração estratégica.

O Quadro 2, de Ansoff (1990, p. 237), demonstra uma evolução dos modos de administração e os tipos de mudanças que ocorreram em cada um:

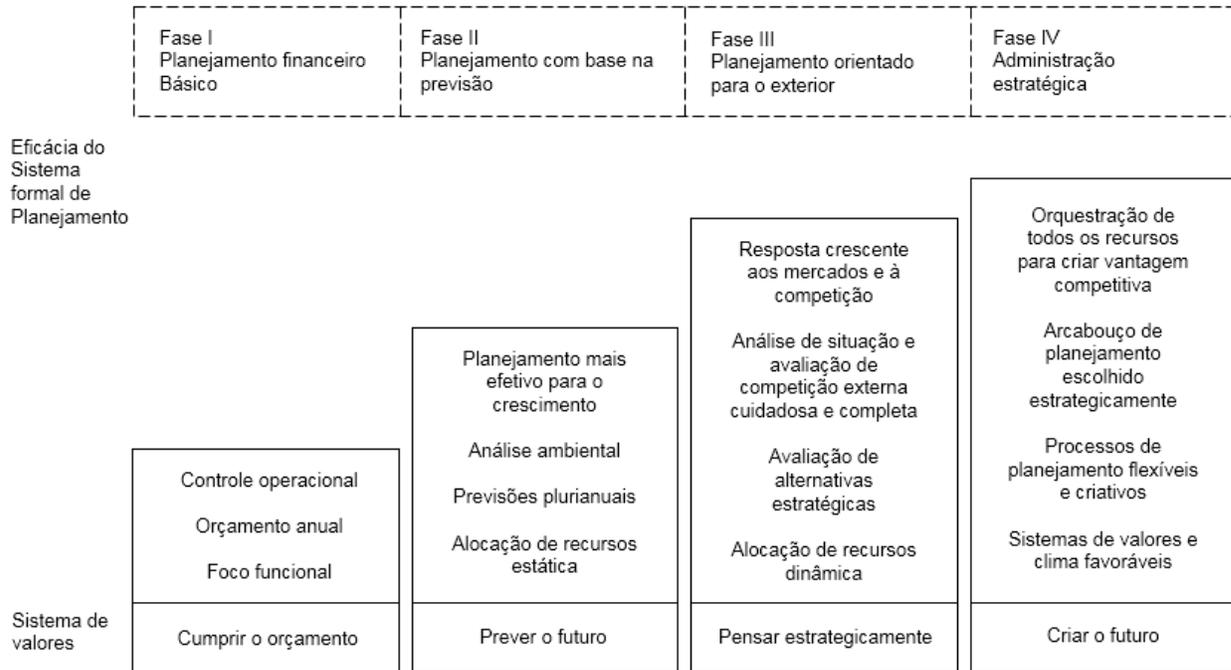
Quadro 2 - Modos de Administração e suas respectivas mudanças

| Modo de administração | Tipo de mudança | |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | Incremental (Desenvolvimento de Produtos/Serviços/ Mercados) | Descontínuo (Diversificação/Liquidação/ Internacionalização/Substituição de Tecnologia) |
| Reativo | Tentativa e erro em reação a desempenho insatisfatório. | Pânico em busca de solução em resposta às crises. |
| Pró-ativo Ad Hoc | Iniciativas de baixo para cima, episódicas, logicamente incrementais por pessoal de pesquisa e desenvolvimento e marketing. | Tentativa e erro em busca de reação e uma descontinuidade constatada. Antecipação episódica, sistemática de descontinuidades (Administração de Questões; Gestão de Crises). |
| Pró-ativo Sistemático | Extrapolação periódica, em toda a empresa, de tendências e desempenho históricos (Planejamento a longo Prazo; Planejamento de P&D; Planejamento Estratégico). | Revisão periódica e sistemática, em toda a empresa, da lógica do desenvolvimento futuro da empresa (Planejamento Estratégico; Administração Estratégica). |

Fonte: Ansoff, 1990, p. 237.

A evolução do pensamento estratégico é apresentada por Bethlem (2003, p. 13) com base nos estudos dos autores Gluck, Kaufman e Wallech (1980) os quais trazem quatro fases da evolução do Planejamento Estratégico formal que podem ser observados na Figura 1:

Figura 1 - Fases da evolução do Planejamento Estratégico



Fonte: Gluck, Kaufman e Wallech, 1980, p. 157, apud Bethlem, 2003, p. 13.

Por meio da observação da evolução do pensamento estratégico, é possível perceber que parte de questões mais objetivas e ligadas a finanças em direção de algo mais subjetivo, complexo e ligado a questões mais macro do ambiente dos negócios. Com o aumento da complexidade dos negócios, a evolução que se destaca é da previsão para a criação do futuro, com vista que atualmente se trabalha com prospecção ou criação do futuro, tem-se que ir até o futuro imaginar o que a organização pretende e a partir daí trazer elementos para o presente para formular as estratégias que levarão a organização a esse futuro criado (PEREIRA, 2010, p. 25).

O Planejamento Estratégico atinge seu auge nos anos 70, contudo com a recessão no início da década de 80 e com prejuízos de empresas produziu-se críticas e revisionismo, as críticas do setor privado, levaram a adaptação da metodologia ao setor público e ao terceiro setor (CHIAVENATO; SAPIRO, 2004). A década de 80 chamada erroneamente por muitos de década perdida, devido aos ajustamentos necessários que acompanham as mudanças significativas, provocou a atração de novas empresas e em consequência, as empresas começaram a formalizar o processo estratégico, com o intuito de melhorar sua competitividade, fazendo uso do auxílio de consultores e de grupos de Planejamento Estratégico (BETHLEM, 2003).

O Planejamento Estratégico que em seus primórdios era aplicado em sua maioria a grandes corporações, por suas estruturas serem ou parecerem complexas, tem demonstrado que pode ser aplicado em empresas de todos os portes e tem se tornado cada vez mais comum em micro e pequenas empresas, tem, até mesmo, se tornado uma ferramenta para as empresas de apoio aos micro e pequenos empreendedores, como o SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Neste sentido, destacam Serra, Torres e Torres (2004, p.19, apud PEREIRA, 2010), quanto a evolução do pensamento estratégico, no século XXI, o que se evidencia é o valor da empresa; os recursos e sua relação com os aspectos dinâmicos da competição; Alianças, parcerias e empreendedorismo; Estruturas simples, flexíveis, rápidas e enxutas; Planejamento Estratégico no dia a dia e que envolve mais funções.

O crescimento do número de novas empresas, se associado à melhora na competitividade, tende a gerar impactos expressivos na economia brasileira, seja em termos de maior oferta de empregos, melhores salários, ampliação da massa salarial e da arrecadação de impostos, a melhor distribuição de renda e o aumento do bem-estar social. A criação de novas empresas vem ganhando impulso em todo o território nacional. E com isso, amplia-se também a responsabilidade nos órgãos de apoio a esses empreendimentos, no sentido de viabilizar sua sustentabilidade no longo prazo. Neste sentido, o Sebrae está atento, à isso, e na revisão do seu Mapa Estratégico para 2022, realizada recentemente, ratificou como sua missão “Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos Pequenos Negócios e fomentar o empreendedorismo, para fortalecer a economia nacional”. E ainda ressalta que, para tanto, é indispensável o monitoramento não apenas a criação de empresas, como também a taxa de sobrevivência destes novos negócios (SEBRAE, 2013).

Nas condições atuais, em que o país se encontra em clima de tensão política e crise econômica, as empresas devem estar atentas às mudanças do mercado e em constante busca por diferenciais, a fim de não abrir espaço para a concorrência e manterem-se atuantes. Um estudo do Sebrae (2013) aponta que em relação as Micro e Pequenas Empresas no Brasil o índice de sobrevivência é de 75,6% para empresas constituídas em 2007 (as taxas de sobrevivência são relativas a 2 anos de atividade), índice que demonstrou-se superior ao das empresas constituídas em 2005 e 2006, com 73,6% e 75,1%, as melhoras foram apontadas em principal devido à melhorias nas legislações a favor dos micro e pequenos empreendedores e pela evolução das características dos empreendedores brasileiros, que tem demonstrado aumento na escolaridade e

maior busca por capacitação. Evidentemente, esses números apontados no estudo do Sebrae se referem a um período imediatamente anterior à crise política e econômica que observou-se no Brasil desde 2015.

Uma oportunidade de melhorar estes índices é a utilização do Planejamento Estratégico para auxiliar as Micro e Pequenas Empresas a organizarem seu negócio, estabelecendo perspectivas futuras, neste sentido Cobra (1991, p. 35), afirma que “a adoção de estratégias no mundo dos negócios não beneficia apenas as empresas que atuam em ambientes competitivos, nem apenas as grandes organizações, mas toda e qualquer atividade independentemente de tipo ou tamanho”.

O planejamento para Pereira (2010) visa à elaboração de um plano para agir, por este motivo se difere do improvisado, que é formular algo às pressas no momento em que as coisas acontecem, com a tomada de decisão feita o mais rápido possível, e é justamente isso que o planejamento formal não quer, ele tem o intuito de evitar o improvisado. Neste sentido, Almeida (2010) contribui afirmando que o Planejamento Estratégico ao ser aplicado às pequenas empresas, necessita de um grau maior de simplificação e enfrenta as dificuldades, como a de conseguir que o empresário saia do dia a dia, enfatiza para a necessidade em criar um comprometimento com sua equipe para forçá-lo a desenvolver o trabalho, contudo o resultado da sua utilização em pequenas empresas é muito grande, pois muitas vezes não fazem reflexão sobre estratégia, porém percebe-se que em muitos casos pequenas mudanças podem mudar o rumo e alterar completamente o resultado da empresa.

Além da disseminação do Planejamento Estratégico às empresas de mais diversos portes, também é possível identificar sua utilização nos mais variados segmentos, como em empresas do setor de saúde - citado por Kich e Pereira (2011), no caso prático: A elaboração do Planejamento Estratégico na empresa Santa Luzia Laboratório Médico – no setor metal mecânico – com o artigo de Lopes et al. (2013): Uma análise do ambiente mercadológico de uma empresa do setor metal mecânico sob as perspectivas de Porter – do setor de comércio e serviços – com o artigo de Gomes et al. (2013): Atuação estratégica em pequenas e médias empresas de comércio e serviços: um estudo multicaso na região do Vale do Itapocu - do setor de prestação de serviços na área de gestão e tecnologia da informação – com o artigo de Ferenhof, Fraga e Selig (2013): Método Aprender a Crescer: uma nova perspectiva de crescimento para PMEs - no setor de produção – com o artigo de Kachba e Hatakeyama (2013): Estratégias de inovação em APLs: viés para o desenvolvimento de produtos de moda - entre outros tantos setores seria possível relatar a sua aplicação.

No ramo da moda a necessidade de atualização em relação as tendências de mercado são frequentes, e além de atualização, a necessidade em despertar no cliente o desejo de adquirir as belas novidades, é essencial. Neste, sentido Feghali e Dwyer (2006) ressaltam que a moda funciona em ciclos semestrais de tendências, em que as cores, tecidos e texturas se renovam, exigindo a atenção dos empresários da moda, para que se mantenham em sintonia com as mudanças e com capacidade de perceber as tendências globais do mercado de maneira sensível a ponto de entender de que forma elas pode influenciar a moda.

Com ênfase na criatividade tanto para a criação de um novo produto, para abertura de um empreendimento, quanto para manter e aprimora o que já existe. Pereira (2010, p. 16) destaca que a criatividade consiste na geração de ideias e a inovação representa a aplicação prática dessas ideias, no sentido de criar um novo produto, um novo serviço, um novo processo ou procedimento administrativo. É possível afirmar, que a criatividade está por detrás do processo inovativo e a flexibilidade é que proporciona a abertura para tudo que seja novo sem pré-julgamentos de valor.

2.3 MODELOS DE APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Neste tópico serão descritos alguns modelos de aplicação de Planejamento Estratégico, segundo os autores: Pereira (2010), Tavares (2010), Barney e Hesterly (2011) e Oliveira (2012a). Resguardando alterações entre a nomenclatura de um autor e outro é possível identificar convergências entre seus modelos de aplicação. Para melhor apresentar, estes pontos serão separados e detalhados em três blocos, estes denominados de: Definições, Objetivos e Metas, e Instrumentos e Ferramentas de Acompanhamento, onde serão descritas as semelhanças entre os modelos, com posterior descrição de singularidades que possam ser identificadas no desenvolvimento dos modelos.

2.3.1 Definições

Tavares (2010), define com primeira etapa do processo de aplicação, a delimitação do negócio, formulação da visão, da missão e do inventário das competências distintivas, esta etapa que consiste na reflexão sobre o espaço de negócio que a organização quer ocupar, onde está e

aonde quer chegar, reflexão sobre a sua existência, o que deseja buscar e manter para diferenciarse das demais e atinja o futuro almejado. Quando a empresa possui cultura de planejamento ou de gestão estratégica pode servir como base para essa reflexão, como resultado dessa análise a empresa terá a indicação da visão e missão, como também das competências que deverão ser detidas para fazer face ao cenário ambiental.

Os autores Barney e Hesterly (2011), estabelecem nesta etapa a Missão, definindo-a como o propósito da empresa de longo prazo, tanto o que a empresa quer ser quanto o que ela deseja evitar, é uma declaração ampla de seus propósitos e valores, geralmente escrita em forma de declaração de missão.

Já Oliveira (2012a), descreve como Fase II – Missão da Empresa, e afirma que deve ser estabelecida a razão de ser da empresa e o seu posicionamento estratégico. Esta fase é dividida em cinco etapas: estabelecimento da missão da empresa, estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais, estruturação e debate de cenários, estabelecimento da postura estratégica, estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas.

2.3.2 **Objetivos e Metas**

Tavares (2010), define no bloco dos objetivos e metas, da segunda à oitava etapa do seu modelo, descritas a seguir:

- **Análise macroambiental:** Identificar, classificar e analisar as variáveis que interferem ou possam vir a interferir de maneira positiva (relacionam-se às oportunidades) e negativa (relacionam-se às ameaças) no desempenho da organização.
- **Análise dos públicos relevantes, do ambiente competitivo e dos tipos de relacionamentos da organização:** Avaliação dos públicos relevantes, das forças competitivas e análise das relações estabelecidas e que se desejam estabelecer, com o intuito de manter-se competitiva no mercado.
- **Análise do ambiente interno:** Contemplam os subsistemas diretivo, técnico e social da organização e adequar-se as oportunidades e ameaças ambientais e da qualidade do relacionamento pretendido com os públicos. Por meio das análises anteriores deve ser feita

uma análise dos recursos tangíveis e intangíveis da organização, estabelecimento de parcerias, redes, terceirização, entre outras.

- Valores e políticas: Definição dos valores e políticas da organização. Os valores consistem em tornar explícitas as crenças presentes na organização, e as políticas, em sistematizar e tornar explícitas suas regras e diretrizes.
- Formulação e implementação de estratégias: Estabelecer cursos de ação, com seleção dos mais apropriados ao cumprimento da visão, e implementação dos da melhor combinação de tempo, custos, recursos e riscos na pretensão da organização.
- Definição de objetivos: Etapa de tradução das estratégias em objetivos desmembrados, para estabelecer alvos em conformidade com a responsabilidade de cada área e com a organização no cumprimento da missão.
- Elaboração do orçamento: Atribuição e alocação dos valores financeiros correspondentes e necessários ao alcance das metas e ao desempenho das ações setoriais, com o intuito da execução dos objetivos organizacionais.

No modelo de Barney e Hesterly (2011), neste bloco há destaque para três de seus tópicos:

- Objetivos: São alvos específicos e mensuráveis que pode ser utilizado para avaliar até que ponto está realizando sua missão. Quando os objetivos são de alta qualidade estão estreitamente conectados a elementos da missão de uma empresa e são relativamente fáceis de medir e acompanhar ao longo do tempo, já os de baixa qualidade ou não existem ou não estão conectados a elementos da missão de uma empresa, não são quantitativos e são difíceis de avaliar ou acompanhar no tempo, estes não podem ser utilizados pela gerência para avaliar quão bem uma missão está sendo realizada.
- Análise Externa e Interna: São fases que ocorrem mais ou menos simultaneamente. Na análise externa, a empresa identifica as principais ameaças e oportunidades em seu ambiente competitivo. Enquanto na análise externa o foco é nas ameaças e oportunidades do ambiente em que uma empresa se insere, a análise interna ajuda a empresa a identificar suas forças e fraquezas organizacionais. A análise interna pode ser usada por empresas para identificar as áreas de uma organização que requerem melhorias e mudanças. Assim como no caso de uma análise externa uma literatura considerável sobre técnicas e métodos para conduzir análises internas evoluiu nos últimos anos.

- **Escolha Estratégica:** Por meio das etapas anteriores a empresa está pronta para escolher sua ‘teoria de como obter vantagem competitiva’. Estas escolhas se enquadram em: Estratégias no nível de negócios são ações que as empresas praticam para obter vantagens competitivas em um único mercado ou setor. E estratégias no nível corporativo, por sua vez, são ações que as empresas praticam para obter vantagens competitivas operando em múltiplos mercados ou setores simultaneamente.

E Oliveira (2012a), detalha como sua Fase III – Instrumentos Prescritivos e Quantitativos, em que ocorre o estabelecimento “de onde se quer chegar” e de “como chegar na situação que se deseja”. Quanto aos instrumentos prescritivos, devem ser estabelecidos os aspectos: objetivos, desafios e metas; estratégias e políticas; e os projetos e planos de ação. Quanto aos quantitativos devem-se analisar quais os recursos necessários e quais as expectativas de retorno para o alcance dos objetivos, desafios e metas da empresa.

2.3.3 Instrumentos e Ferramentas de Acompanhamento

Pereira (2010), denomina como momento 3, de Implementação e controle do processo de Planejamento Estratégico, momento este de implementar o Planejamento Estratégico, de seu acompanhamento, momento em que a organização passa a praticar o processo e a colher os resultados.

Tavares (2010), destaca três etapas neste bloco, da nona à décima primeira de seu modelo:

- **Definição de parâmetros de avaliação e controle:** Elencar indicadores de desempenho para avaliar a eficácia da estratégia e a eficiência das ações diante dos objetivos e metas, com a comparação do previsto com o realizado e o estabelecimento de indicadores para o desenvolvimento de ações corretivas e alternativas.
- **Formulação de um sistema de gerenciamento de responsabilidades:** Atribuição de responsabilidades à todos os níveis envolvidos para a implantação do processo.

O autor Tavares (2010), traz uma importante ferramenta para auxiliar na fixação de ações estratégicas para a empresa, e posterior implantação, as planilhas 5W e 2H este que tem seu significado do inglês nas expressões: What, Why, Where, When, Who, How e

How much. Sua tradução e significados para o português podem ser entendidos com base no Quadro 3, abaixo:

Quadro 3 - Planilha 5W2H

| | | Tradução para o português | Significado |
|----|-----------|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5W | What? | O quê? | O que será feito; Objetivo ou meta, ação a ser executada; |
| | Why? | Por que? | Porque será feito; Justificativa, com benefícios que a empresa terá com a execução da ação; |
| | Who? | Quem? | Por quem será feito; Responsável pela execução da ação; |
| | Where? | Onde? | Onde será feito; Local onde será executada a ação; |
| | When? | Quando? | Quando será feito; Data que será executada a ação; |
| 2H | How? | Como? | Como será feito; Maneira que será executada a ação; |
| | How much? | Quanto? | Quanto custará a execução da ação; |

Fonte: Adaptado de Tavares, 2010.

- Implantação: Consiste em colocar em prática as ações planejadas, a fim de possibilitar o cumprimento dos objetivos organizacionais.

Barney e Hesterly (2011), destaca a Implementação, neste bloco, esta que ocorre quando uma empresa adota políticas e práticas organizacionais consistentes com sua estratégia. São três as políticas e práticas organizacionais específicas particularmente importantes: a estrutura organizacional formal da empresa, seus sistemas formais e informais de controle gerencial e sua política de remuneração de funcionários, uma empresa que as adote em consistência com suas estratégias e que os reforce tem maior probabilidade de conseguir implementar essas estratégias. E dá ênfase ao tópico de Vantagem Competitiva, ao final do processo, que destaca como o objetivo final do processo de administração estratégica, é permitir que a empresa escolha e implemente uma estratégia que gere vantagem competitiva, isto é, quando a empresa é capaz de gerar maior valor econômico do que suas concorrentes.

E o autor Oliveira (2012a), aborda em sua quarta fase – Controle e Avaliação, nesta ocorre a verificação de “como a empresa está indo” em relação à situação desejada. A função de controle

e avaliação tem o papel de acompanhar o desempenho, por meio da comparação das situações alcançadas e as previstas, é destinada a assegurar que o desempenho real possibilite o alcance dos padrões que foram, anteriormente, estabelecidos.

Para concluir está explanação entre os modelos de aplicação de Planejamento Estratégico dos autores citados, é interessante abordar algumas singularidades entre os modelos:

O autor Pereira (2010), inicia o processo de uma maneira um pouco distinta das demais, destaca que em primeiro momento deve ser realizado o Diagnóstico Organizacional, com duas perguntas realizadas à maior coalizão dominante da organização, ou seja, ao dono da empresa (no caso de uma pequena organização), salienta que a decisão de fazer ou não o Planejamento Estratégico deve vir deste ao responder as duas perguntas básicas antes que se inicie ao processo de Planejamento Estratégico:

- É esse o momento ideal para a organização desenvolver um Planejamento Estratégico? A organização não está passando por grandes turbulências, como dificuldades financeiras, conflitos entre os membros da empresa?
- A maior coalizão dominante da organização está consciente da sua responsabilidade, tem consciência de que terá que se envolver 100% com o processo? Sabe o que é um Planejamento Estratégico?

De maneira semelhante a Pereira, Oliveira (2012a), determina em sua primeira fase o Diagnóstico Estratégico, este que também denomina de auditoria de posição, determina-se “como está”, nesta fase são analisados e verificados todos os aspectos inerentes à realidade externa e interna da empresa. É dividida em cinco etapas: identificação da visão, identificação dos valores, análise externa, análise interna e análise dos concorrentes.

Pereira (2010), descreve em seu modelo como em segundo momento, a formulação das etapas do processo de Planejamento Estratégico, momento de colocar no papel as etapas do Planejamento Estratégico, composto pelos seguintes itens:

- Declaração de Valores: São as crenças, princípios, políticas, filosofia, ideologia, são os elementos em que acreditamos, norteadores do comportamento dos membros da organização, eles dias a todos da empresa o que é certo e o que é errado.
- Missão: Define quem a empresa é e o que ela faz, é a razão de ser da organização, representa o negócio em que ela se encontra e é o papel desempenhado pela organização em seu

negócio, visa comunicar interna e externamente o propósito de seu negócio (PEREIRA, 2010). Desta maneira, é importante, primeiramente, ocorrer a definição do negócio da organização, Pereira (2010, p. 82) enfatiza que o “produto ou serviço é a materialização do negócio da organização”, desta maneira produtos e serviços são coisas distintas de negócio. Conforme os autores Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001), diversas empresas podem atuar em um mesmo negócio, porém o que as difere umas das outras é a sua missão, que é o papel dela neste negócio, ou seja, a missão é a razão de existir da empresa em seu negócio.

- Visão: Mostra a direção na qual a organização está caminhando, aponta o caminho para o futuro e faz com que ela queira chegar lá, representa seus maiores sonhos e esperanças. É a imagem compartilhada daquilo que os gestores da organização querem que ela seja ou venha a ser no futuro, representa suas maiores esperanças e os seus mais expressivos sonhos. É importante a definição de um horizonte temporal em que a organização está se propondo a realizar esta Visão e finalizar a implementação das estratégias organizacionais estabelecidas. Ao término deste horizonte, a Visão será a prática da organização, ou seja, ela terá chegado ou conseguido alcançar aquilo que anteriormente tinha definido (PEREIRA, 2010).
- Fatores Críticos de Sucesso: São as condições que a organização deve ter para sobreviver e estas condições são estabelecidas pela organização, lendo as condições que o mercado está passando. É a resposta para a pergunta: O que a organização precisa ter para sobreviver no mercado em que atua? (PEREIRA, 2010).
- Análise Externa (oportunidades e ameaças): É a análise das variáveis que direta ou indiretamente afetam a organização (PEREIRA, 2010). De acordo com Kotler e Armstrong (2015) é composto pelo macroambiente e pelo microambiente, onde o macroambiente é constituído pelas forças sociais mais amplas que afetam o microambiente. No macroambiente as empresas devem estar atentas a seis importantes forças: demográfica, econômica, sociocultural, natural, tecnológica e político-legal, abordadas a seguir (KOTLER; KELLER, 2012):
 - Demográfica: São compostos pela população, que abrange o tamanho e a taxa de crescimento populacional, pela distribuição das faixas etárias e sua composição étnica, pelos graus de instrução, pelos padrões familiares e pelas características das diferentes regiões (KOTLER; KELLER, 2012).

- Econômica: O poder de compra em uma economia depende da renda, dos preços, da poupança, do endividamento e da disponibilidade de crédito. Como demonstrou a recente crise econômica as tendências que afetam o poder de compra podem ter um forte impacto nos negócios, com o possível corte de gastos e comparação de preços (KOTLER; KELLER, 2012).
- Sociocultural: Por meio do ambiente sociocultural, absorvemos, quase que de forma inconsciente, a visão de mundo que define nossas relações conosco, com outras pessoas, organizações, a sociedade, a natureza e o universo (KOTLER; KELLER, 2012).
- Natural: São quatro as suas tendências, a escassez de matérias-primas, em principal de água, o custo elevado da energia, níveis mais altos de poluição e a mudança no papel dos governos, desta maneira, reconhece-se a necessidade de integrar as questões ambientais aos planos estratégicos da empresa (KOTLER; KELLER, 2012).
- Tecnológica: Neste âmbito surge a importância do acompanhamento de algumas tendências como: a aceleração do ritmo das mudanças tecnológicas, oportunidades ilimitadas para a inovação, variações no orçamento de P&D e maior regulamentação dos avanços tecnológicos (KOTLER; KELLER, 2012).
- Político-legal: Formado por leis, órgãos governamentais e grupos de pressão que influenciam organizações e indivíduos, suas principais tendências são: o aumento da legislação que regulariza os negócios e o crescimento de grupos de interesses especiais (KOTLER; KELLER, 2012).

Já o microambiente, é constituído pelos agentes próximos à empresa que afetam sua capacidade de atender a seus clientes, estes são a própria empresa, fornecedores, intermediários de marketing, mercados de clientes, concorrentes e públicos, percorridos a seguir (KOTLER; ARMSTRONG, 2015):

- Empresa: Os departamentos da empresa devem trabalhar em harmonia entre si para criar valor aos clientes e construir um relacionamento com eles (KOTLER; ARMSTRONG, 2015).

- Fornecedores: Constituem um importante elo na cadeia de valor para os clientes da empresa, por meio do fornecimento de recursos necessários para a empresa produzir seus produtos e serviços, onde a maioria das empresas tratam seus fornecedores como parceiros na criação e na entrega de valor para o cliente (KOTLER; ARMSTRONG, 2015).
- Intermediários de marketing: Ajudam a empresa a promover, vender e distribuir seus produtos aos compradores finais, são eles os revendedores, operadores logísticos, agências de serviços de marketing e intermediários financeiros (KOTLER; ARMSTRONG, 2015).
- Mercados de clientes: Os clientes são os principais agentes no microambiente da empresa, e o objetivo de toda a cadeia de valor é atender aos clientes alvo e criar um sólido relacionamento com eles (KOTLER; ARMSTRONG, 2015). Segundo os autores Kotler e Armstrong (2015), existem cinco tipos de mercados, e a empresa precisa se voltar para algum dos cinco tipos de mercados de clientes – ou se possível para todos eles – um deles é os mercados consumidores, que consistem em indivíduos e famílias que compram bens e serviços para consumo pessoal. Desta forma nos mercados consumidores é importante a empresa analisar as características e comportamentos dos consumidores, afim de manter-se atualizada e atraí-los para a sua empresa.

As características dos consumidores, de acordo com Kotler e Keller (2012), influenciam o seu comportamento de compra, e o comportamento do consumidor é o estudo de como indivíduos, grupos e organizações selecionam, compram, usam e descartam bens, serviços, ideias ou experiências para satisfazer suas necessidades e desejos. O comportamento de compra do consumidor é influenciado por fatores culturais (subdivididos em cultura, subcultura e classes sociais), fatores sociais (subdivididos em grupos de referência, família, papéis sociais e status) e fatores pessoais (subdivididos em idade e estágio no ciclo de vida, ocupação e circunstâncias econômicas, personalidade e autoimagem, estilo de vida e valores).

- Concorrentes: Para a empresa ser bem sucedida deve oferecer mais valor e satisfação para os clientes do que seus concorrentes, assim mais do que se adaptar

às necessidades dos consumidores, é importante também oferecer vantagem estratégica. Cada empresa deve considerar seu tamanho e sua posição no setor em comparação a seus concorrentes, grandes empresas com posições dominantes em um setor podem utilizar determinadas estratégias com as quais empresas menores não podem arcar. E pequenas empresas podem desenvolver estratégias que lhes rendam taxas de retorno melhores do que as das grandes empresas (KOTLER; ARMSTRONG, 2015).

- Públicos: Um público consiste em qualquer grupo que tenha interesse real ou potencial na capacidade da organização em atingir seus objetivos ou possa causar impacto nessa capacidade, estes podem ser: Públicos financeiros, Públicos ligados à mídia, Públicos governamentais, Públicos voltados para a ação cidadã, Públicos locais, Públicos geral, Públicos internos (KOTLER; ARMSTRONG, 2015).
- Análise Interna (pontos fortes e fracos): Os pontos fortes são as características ou recursos disponíveis da organização que facilitam o resultado, é o reconhecimento das competências da organização. É uma situação que lhe proporciona uma vantagem no ambiente organizacional. Em tese, é uma variável controlável, pois a organização pode agir sobre o problema ou situação, ou seja, pode interferir mais rapidamente. Pode-se também dizer que é o reconhecimento das competências da organização (PEREIRA, 2010).

Já os pontos fracos são as características ou limitações da organização, que dificultam a obtenção de resultado. Em tese, também é uma variável controlável, pois a organização pode agir sobre o problema ou situação, ou seja, pode interferir mais rapidamente. Chamado também de incompetências da organização ou possibilidades de melhoria (PEREIRA, 2010).

A metodologia básica para se fazer tal análise pode ser através de um estudo profundo de todas as áreas funcionais da organização. Porém, quando se trata de uma organização menor, que não tem as áreas funcionais bem definidas, pode-se citar os elementos sem vinculá-los a nenhuma área em especial (PEREIRA, 2010).

- Matriz FOFA: É também conhecida como a avaliação global das Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças de uma empresa e denominada análise SWOT, dos termos em inglês: *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*, trata-se de um meio de monitorar os ambientes interno e externo (KOTLER; KELLER, 2012). É a união das oportunidades,

ameaças, pontos fortes e fracos, fazendo o cruzamento das informações, que resultará em uma visão geral e profunda da situação da organização, é a parte mais importante da Análise Interna e Externa, pois é onde ocorre a junção das duas (PEREIRA, 2010). Para fazer o cruzamento das informações é importante categorizar todos os itens levantados (oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos), pontuando-os conforme o grau de importância de cada um, em termos de impacto para a organização – com pontuação 4: muito importante, 2: importante e 1: pouco importante (UFMT, 2017).

- Questões Estratégicas: São as questões abrangentes e relevantes segundo todas as etapas até o momento desenvolvidas, são os grandes temas ou projetos a serem elaborados para o horizonte estratégico definido na visão.
- Estratégias: É o que fazer? Para cada questão estratégica, devem ser formuladas quantas estratégias forem preciso para resolver a questão.
- Ações Estratégicas: Como fazer? Para cada estratégia devem ser montadas as ações, que exige um alto grau de detalhamento, cada ação estratégica deve haver um responsável, uma data de início e de término da ação, recurso financeiro necessário e algum indicador de desempenho.

Pereira (2010), une nesta etapa o que foi detalhado acima em dois tópicos, o tópico de definições e o de objetivos e metas.

Na sequência, no Quadro 4, está exposta uma comparação entre os modelos de aplicação de Planejamento Estratégico, descritos anteriormente:

Quadro 4 - Comparação dos modelos de aplicação de Planejamento Estratégico

| | Pereira (2010) | Tavares (2010) | Barney e Hesterly (2011) | Oliveira (2012a) |
|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-------------------------------------------|
| DIAGNÓSTICO | Diagnóstico Estratégico | - | - | Diagnóstico Estratégico |
| DEFINIÇÕES | A formulação das etapas do processo de Planejamento Estratégico | Delimitação do negócio, formulação da visão, da missão e do inventário das competências distintivas | Missão | Missão da Empresa |
| OBJETIVOS E METAS | | Análise macroambiental | Objetivos | Instrumentos Prescritivos e Quantitativos |
| | | Análise dos públicos relevantes, do ambiente competitivo e dos tipos de relacionamentos da organização | | |
| | | Análise do ambiente interno | Análise Externa e Interna | |
| | | Valores e políticas | | |
| | | Formulação e implementação de estratégias | Escolha Estratégica | |
| | | Definição de objetivos | | |
| Elaboração do orçamento | | | | |
| INSTRUMENTOS E FERRAMENTAS DE ACOMPANHAMENTO | Implementação e controle do processo de Planejamento Estratégico | Definição de parâmetros de avaliação e controle | Implementação | Controle e Avaliação |
| | | Formulação de um sistema de gerenciamento de responsabilidades | Vantagem Competitiva | |
| | | Implantação | | |

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Vale ressaltar, quanto a comparação dos modelos de aplicação de Planejamento Estratégico apresentada no Quadro 3, que os autores Pereira (2010) e Oliveira (2012a) estabelecem uma fase preliminar chamada diagnóstico, enquanto Tavares (2010) e Barney e Hesterly (2011) inserem esse diagnóstico na fase de objetivos e metas (análise do ambiente, ou análise externa e interna).

As conceituações e modelos de aplicação de Planejamento Estratégico são inúmeros, estes devem ser adaptados à realidade da empresa para o alcance de melhores resultados. Desta forma a administração estratégica é o ajustamento da empresa ao seu ambiente, que geralmente está em constante mudança, e ao se ajustar ao ambiente acaba mudando suas próprias características (OLIVEIRA, 2012b, p. 5). Enfim, todos os modelos de aplicação de Planejamento Estratégico são válidos, cabe ao administrador analisar e escolher qual ou quais irão se encaixar melhor na realidade da empresa, afim de buscar o melhor resultado possível.

3 METODOLOGIA

Seguem apresentados nesta etapa os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento desta pesquisa, estes que contemplam os tópicos: Classificação da pesquisa, Unidade de análise e universo amostral, Plano de coleta dos dados e, ao final, Plano de análise e Interpretação dos dados da pesquisa.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Uma pesquisa é definida por Gil (2010, p. 2) como “o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos” quando não se dispõe de informações o suficiente ou estas se encontram em desordem a ponto de não ser possível para responder o problema.

Em relação a natureza da pesquisa, pode ser classificada em uma pesquisa aplicada, estas que são pesquisas voltadas à aquisição de conhecimentos com o intuito de aplicá-los em uma situação específica (GIL, 2010). Sendo que esta pesquisa tem a finalidade de adquirir conhecimentos e elaborar soluções práticas a fim de auxiliar a empresa objeto deste estudo.

Quanto à abordagem, esta é uma pesquisa qualitativa, uma pesquisa que, segundo Flick (2009b, p. 8), visa analisar experiências de indivíduos ou grupos, estas relacionadas a histórias biográficas ou a práticas cotidianas ou profissionais, por meio da análise do conhecimento, relatos e histórias do dia a dia, ou ainda, examinando interações e comunicações, com vista em observações e registros das práticas, bem como da análise desse material, também por meio da investigação de documentos, ou traços semelhantes de experiências ou interações. Sendo que devem ser considerados como aspectos essenciais da pesquisa qualitativa, na escolha adequada de métodos e teorias convenientes, no reconhecimento e na análise de diferentes perspectivas, nas reflexões dos pesquisadores a respeito de suas pesquisas como parte do processo de produção do conhecimento e na variedade de abordagens e métodos (FLICK, 2009a).

Em relação aos tipos de pesquisa Vergara (2013), propõe a utilização de dois critérios de pesquisa: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa descritiva, esta que expõe as características de determinada população ou fenômeno, sem compromisso de

explicar os fenômenos que descreve, porém esta descrição serve de base para tal explicação. E quanto aos meios é uma pesquisa bibliográfica, pesquisa de campo e estudo de caso. A pesquisa bibliográfica se dá por meio do estudo do material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas da área, que auxiliem e acrescentem no desenvolvimento da pesquisa. A pesquisa de campo é a investigação empírica a realizar-se na empresa, onde serão coletados dados por meio de entrevista semiaberta com os proprietários, a funcionária da loja e uma amostra de clientes da loja. E o estudo de caso, é caracterizado por um estudo de caráter de aprofundamento e detalhamento, com utilização de métodos de coleta de dados (VERGARA, 2013), no caso da empresa, será detalhado o processo de Planejamento Estratégico e sua execução com o intuito de melhorar sua gestão e atuação no mercado.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E UNIVERSO AMOSTRAL

O presente estudo desenvolveu-se em uma loja do segmento de moda festa, com aluguel e venda de trajes e acessórios para festas, localizada na cidade de Chapecó – SC, tem pouco mais de um ano de atuação e conta com um quadro de três colaboradores, sendo que dois destes são os proprietários da loja. Caracteriza-se como uma Microempresa, optante pelo Simples Nacional.

O primeiro contato para verificar a possibilidade de desenvolvimento de um estudo na empresa se deu em Agosto de 2016, em conversa com os proprietários percebeu-se a necessidade de organização e estruturação do negócio o que poderá servir de auxílio aos proprietários, pois os leva a planejar o seu negócio, com estabelecimento de perspectivas de crescimento futuro, e tornou-se viável a acadêmica também, pela possibilidade de aprimorar seus conhecimentos no que diz respeito a prática em uma empresa.

Para a realização do estudo, foi entrevistada a proprietária da loja e aplicado questionário a uma amostra de clientes da loja. A entrevista a proprietária, torna possível identificar pontos internos da organização e entender como é a sua estrutura. Já o questionário aplicado às clientes da loja permite identificar oportunidades da loja no setor, como também deficiências que precisam ser tratadas. O roteiro de aplicação da entrevista e do questionário constam nos APÊNDICE A e B, respectivamente.

A aplicação da entrevista se deu por acessibilidade e de forma intencional, pois é a proprietária da loja que detém um maior conhecimento sobre a loja e seus processos, e foi quem se

disponibilizou em contribuir com a pesquisa. Já o estudo dos clientes, por questionário, partiu do envio dos questionários no modelo dos formulários do Google à 200 (duzentas) das 370 clientes da loja, o total de respostas obtidas em três semanas de coletas foi de 42 clientes, sendo que foram encaminhadas duas vezes o questionário para as mesmas clientes. Optou-se por não insistir mais com uma terceira tentativa, pois quem não respondeu prontamente a pesquisa na primeira e nem na segunda tentativa, talvez por insistência não iria agregar a pesquisa em conteúdo, somente em número de respostas. E também pois a insistência poderia gerar um desgaste para a empresa, o que não é de nenhuma forma a intenção da pesquisa. As clientes que responderam prontamente ao primeiro envio, acredita-se que foram as respostas mais conscientes e responsáveis. Optou-se por não mais insistir, pois o único contato que obtive destas foi o contato telefônico disponibilizado pela empresa. Não tendo mais opções, foram utilizadas as respostas obtidas, e estas felizmente agregaram de forma satisfatória os resultados da pesquisa.

3.3 COLETA DOS DADOS

A técnica utilizada para a coleta de dados foi a entrevista, com um roteiro de perguntas semiabertas, que possibilitam a interação com os entrevistados, aplicada à proprietária da loja, com um roteiro baseado no modelo de aplicação de Planejamento Estratégico segundo o autor Pereira (2010), conforme apêndice A, e questionário no formato Formulários Google, encaminhado para as clientes da loja, conforme o apêndice B. Foi utilizada também a técnica de observação no sentido de confirmar aspectos da coleta de dados, que foram identificados na entrevista e questionário.

A técnica de entrevista é definida segundo Vergara (2009, p. 3) como “uma interação verbal, uma conversa, um diálogo, uma troca de significados, um recurso para se reproduzir conhecimento sobre algo”. Uma entrevista exige domínio e feita pessoalmente pode perceber informações não verbais expressas pelo entrevistado. Quanto a sua estrutura, uma entrevista semiaberta, esta que permite inclusões, exclusões, mudanças nas perguntas e explicações quando se fizerem necessário para o melhor andamento da entrevista (VERGARA, 2009, p. 9).

O questionário trata-se de um instrumento constituído por uma série ordenadas de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador, juntamente com o questionário devem ser enviados ao entrevistado uma nota, explicando a natureza da

pesquisa, sua importância e a necessidade em obter as respostas, com o intuito de despertar o interesse do entrevistado em responder o questionário e devolvê-lo (MARCONI; LAKATOS, 2011, p. 86).

Já a observação é uma técnica utilizada para obtenção de informações, que ajuda o pesquisador a identificar e obter provas a respeito de objetivos os quais os indivíduos observados não tem consciência, mas que orientam seu comportamento, e faz com que o pesquisador tenha um contato mais direto com a realidade (MARCONI; LAKATOS, 2011). No Quadro 5, pode ser observado a metodologia proposta para o alcance dos objetivos traçados no início do projeto:

Quadro 5 - Metodologia proposta para alcance dos objetivos traçados

| Objetivo específicos | Procedimentos utilizados | Instrumentos utilizados | Sujeitos da pesquisa |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| Definir negócio, missão, visão e objetivos da loja; | Pesquisa descritiva, bibliográfica, documental e pesquisa de campo; | Entrevista semiaberta; Observação; | Proprietária da empresa; |
| Analisar o ambiente interno, por meio dos pontos fortes e fracos da organização; | Pesquisa descritiva, bibliográfica, documental e pesquisa de campo; Análise de conteúdo; | Entrevista semiaberta; Observação; Análise e interpretação dos dados coletados; | Proprietária da empresa; |
| Analisar o ambiente externo, com vista nas oportunidades e ameaças do setor; | Pesquisa descritiva, bibliográfica, documental e pesquisa de campo; Análise de conteúdo; | Questionário; Análise e interpretação dos dados coletados; | Clientes; |
| Identificar possibilidades de melhorias na gestão da empresa; | Análise de conteúdo; | Observação; Análise e interpretação dos dados coletados; | Com interação da proprietária da loja; |
| Estabelecer planos de ação, de avaliação e controle dos resultados; | Análise de conteúdo; | Observação; Análise e interpretação dos dados coletados; | Com interação da proprietária da loja; |

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

O próximo passo após a coleta de dados, é a análise e interpretação destes. Na análise o pesquisador entra em detalhes sobre os dados coletados, com o intuito de responder as suas perguntas, e a interpretação consiste em uma atividade que procura dar significado mais amplo as respostas, vinculando-as a outros conhecimentos, desta forma, a interpretação é a exposição do verdadeiro significado do material, em relação aos objetivos e ao tema proposto (MARCONI; LAKATOS, 2011).

Para a análise e interpretação dos dados utilizou-se o método de análise de conteúdo, este que possibilita a análise de textos, como os coletados por meio de entrevistas com perguntas abertas, que permitem a coleta de mais informações dos respondentes, com interação do pesquisador. Existem no mercado softwares que trabalham com a análise textual, com a busca de termos ou palavras chaves que aparecem com frequência no texto e identificação do contexto em que aparecem, contudo, não substituem o trabalho do pesquisador que conceitua, codifica e interpreta o texto (ROESCH, 2010).

Foram analisadas as informações tanto do ambiente interno quanto do ambiente externo, por meio da sua classificação em pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, com posterior aplicação da Matriz SWOT. As informações obtidas por meio da entrevista semiaberta com a proprietária da empresa foram analisadas e descritas no presente trabalho, já os dados resultados da aplicação do modelo de Planejamento Estratégico adaptado de Pereira (2010), este que também foi aplicado em forma de entrevista a proprietária, foram analisados e refinados após a aplicação. Para possibilitar uma melhor compreensão e visualização dos resultados obtidos por meio da análise dos dados deste trabalho, foram utilizadas as planilhas 5W2H, no modelo de Tavares (2010), para a exposição dos planos de ação elaborados para a empresa.

A escolha da utilização modelo de aplicação de Planejamento Estratégico de Pereira (2010), deu-se devido a praticidade e simplicidade deste, necessária no caso da empresa em estudo, pois se trata de uma Micro Empresa, e desta forma, possui seus processos simplificados. A escolha das planilhas 5W2H, no modelo de Tavares (2010), também foram neste sentido, são planilhas simples, mas com uma boa visibilidade das responsabilidades e atividades a serem desempenhadas.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

O presente estudo consiste na elaboração de uma proposta de Planejamento Estratégico para uma loja de moda festa na cidade de Chapecó-SC, a partir disto e para responder os objetivos específicos propostos no início do estudo, este capítulo irá desenvolver a etapa de aplicação do modelo de Planejamento Estratégico com base no modelo do autor Pereira (2010), por meio dos tópicos Definições de Negócio, Valores, Missão, Visão e Objetivo; Análise Ambiental Interna; Análise Ambiental Externa; Matriz SWOT; Propostas de Melhorias para a Gestão da Empresa; e Planos de Ação, Avaliação e Controle.

4.1 DEFINIÇÕES DE NEGÓCIO, VALORES, MISSÃO, VISÃO E OBJETIVO

Nesta seção serão abordados os tópicos: Definição de Negócio, Valores, Missão, Visão e Objetivo da loja, e sua formulação por meio da entrevista com a proprietária da empresa.

4.1.1 Definição de Negócio

A empresa objeto deste estudo, trabalha com venda e aluguel de vestidos sociais de moda festa, com inúmeros modelos disponíveis na loja e a possibilidade de confecção sob medida, possui também a venda e aluguel de acessórios, como brincos, pulseiras, anéis, bolsas e estolas, entre outros produtos que possam completar o traje das clientes.

A partir da abordagem conceitual do que é o negócio da organização e por meio da entrevista com a proprietária da empresa foi possível obter informações que auxiliaram na formulação do negócio da empresa em questão. Desta forma, e com análise dos produtos e serviços ofertados e do ramo de atuação da empresa chegou-se a definição do negócio: **“Venda e aluguel de moda festa e seus acessórios”**.

4.1.2 Definição dos Valores

A empresa possui valores, estes que os proprietários acreditam e defendem fortemente na empresa. Para a proprietária existem alguns valores que são muito importantes, como o comprometimento com o cliente, a transparência e clareza quanto as informações repassadas à eles, o respeito com o cliente, e por meio da junção de todos os citados, a satisfação dos clientes.

O comprometimento com o cliente se sobressai em principal quando é assinado o contrato de aluguel de algum vestido e/ou acessórios, neste momento tanto a empresa quanto o cliente firmam um compromisso, e o principal comprometimento da empresa é cumprir com as condições e com a data acordada.

A transparência e clareza, quanto as informações repassadas ao cliente, para que não fiquem dúvidas sobre o produto ou serviço que estão adquirindo, conforme relato da proprietária “[...] deixar tudo sempre muito claro e especificado, porque nós trabalhamos com contrato, esse contrato é um documento, que para nós é como se fosse a lei e trabalhamos em cima das regras do contrato [...] deixar tudo bem claro para a cliente, então tem que ser muito transparente de como será todos os processos do nosso serviço”.

O respeito com o cliente é muito importante, pois a empresa trabalha com um público grande, onde cada pessoa tem seu estilo e seu jeito de ser. Em relato a proprietária esclarece essa importância: “é respeitar também a cliente [...] cada um tem seu estilo, cada cliente tem seu gosto pessoal, então deve ser respeitado primeiramente o gosto da cliente [...]”.

E a partir disso a satisfação do cliente, a empresa valoriza a satisfação do cliente que ocorre por meio da realização do serviço conforme foi estabelecido no contrato, cumprindo todas as etapas de ajustes, entrega e no momento em que a cliente retornar com a loja para finalizar o atendimento, a empresa costuma pedir como foi o evento e se o produto atendeu as suas expectativas, este ato é uma forma de saber se a empresa está cumprindo o seu papel e um eventual problema pode servir de lição para próximos serviços, conforme relato da proprietária “[...] fazer a entrega toda certinha, cumprir com tudo o que a gente prometeu, ela usar o vestido, devolver, dar um feedback positivo, essa satisfação também é nossa base, assim a gente trabalha, faz todos os processos certinho, para que aconteça essa satisfação”.

Desta maneira, foi possível concluir que os valores da empresa são: **“Comprometimento, Transparência e Clareza, Respeito e Satisfação dos Clientes”**.

4.1.3 Definição da Missão

Diversas empresas podem atuar em um mesmo negócio, porém o que as difere umas das outras é a sua missão, que é o papel dela neste negócio, ou seja, a missão é a razão de existir da empresa em seu negócio (VASCONCELLOS FILHO; PAGNONCELLI, 2001). Neste mesmo sentido, Pereira (2010), afirma que a missão define quem a empresa é e o que ela faz, é a razão de ser da organização, representa o negócio em que ela se encontra e é o papel desempenhado pela organização em seu negócio, desta forma a missão visa comunicar interna e externamente o propósito de seu negócio.

A partir do embasamento teórico e com base do roteiro do autor Pereira (2010), foram utilizadas algumas questões norteadoras para auxiliar na elaboração da Missão da organização, observadas no Quadro 6:

Quadro 6 - Questões norteadoras para a elaboração da Missão

| Questões norteadoras | Respostas da proprietária |
|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| O que a organização faz? | Venda e aluguel de vestidos sociais de moda festa, e a venda e aluguel de acessórios, como brincos, pulseiras, anéis, bolsas e estolas, entre outros. |
| Para quem faz? | Para seus clientes. |
| Para que faz? | Para atender as necessidades dos seus clientes e manter a loja atuante no mercado. |
| Como faz? | Por meio do bom atendimento e oferta de produtos de qualidades, a fim de que as datas especiais de suas clientes se tornem inesquecíveis. |
| Onde faz? | Na cidade de Chapecó – SC e região. |
| Qual a responsabilidade social? | Satisfazer os clientes, tornar completo o que já é especial. |

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Desta maneira, foi possível concluir a missão da empresa: **“Completar sonhos: com a venda e aluguel de moda festa e seus acessórios transformar uma data especial em um momento inesquecível”**.

4.1.4 Definição da Visão

A Visão mostra a direção na qual a organização está caminhando, é a imagem compartilhada daquilo que os gestores da organização querem que ela seja ou venha a ser no futuro, representa suas maiores esperanças e os seus mais expressivos sonhos. É importante a definição de um horizonte temporal em que a organização está se propondo a realizar esta Visão e finalizar a implementação das estratégias organizacionais estabelecidas. Ao término deste horizonte, a Visão será a prática da organização, ou seja, ela terá chegado ou conseguido alcançar aquilo que anteriormente tinha definido (PEREIRA, 2010).

Por meio, da abordagem do que é a visão e pelos relatos da proprietária, no desejo de que sua empresa seja lembrada quando se fala em loja de moda festa, que a loja seja referência no setor na região oeste de Santa Catarina, formulou-se a visão da empresa: **“Ser referência no quesito de loja de moda festa na região oeste de Santa Catarina”**.

4.1.5 Definição do Objetivo

A empresa surgiu do sonho da proprietária em trabalhar em seu próprio negócio, conforme relato: “o sonho de ter meu próprio negócio e de trabalhar com alguma atividade bem prazerosa, alegre, motivadora, conversar com pessoas, atender clientes [...]”. Ressalta ainda que a abertura do negócio foi feita pela identificação de falhas no mercado e uma necessidade que considerou que poderiam estar sanando.

Conforme relato da proprietária, um dos objetivos da loja é o alcance de um público de metade das formandas de um curso, ou seja, quando são procurados por alguma formanda, buscam mais contatos e trabalham para que aproximadamente metade daquela turma firme contrato com a loja. Este é um objetivo que a empresa busca a cada formatura.

São objetivos da empresa para longo prazo, atrair um maior público e buscar a constante atualização, para que a empresa continue a firmar-se no mercado como uma renomada loja no segmento de moda festa. Desta maneira, é possível concluir que o objetivo da loja é: **“Tornar-se uma empresa conceituada no segmento de Moda Festa, dobrando o número de aluguéis de vestidos até 2020”**.

4.2 ANÁLISE AMBIENTAL INTERNA

Nesta etapa do trabalho ocorrerá a definição dos pontos fortes e fracos da organização, a partir da análise do ambiente interno, apresentada na sequência.

A loja localizada no centro da cidade de Chapecó-SC, está instalada em uma sala comercial alugada. Possui três colaboradores, sendo dois destes os proprietários da loja e uma funcionária. Conforme relato da proprietária, atualmente o quadro de funcionários suporta as necessidades da loja, e as atividades entre eles são divididas de forma que “temos uma tabela com todas as atividades da empresa e todos sabem ao certo o que fazer, essa tabela tem uma separação de quem é responsável por qual das tarefas, mas acaba que todo mundo se envolve e faz um pouco de tudo, conforme vai surgindo o trabalho nós vamos nos dividindo”, até mesmo, por que a loja não possui divisão por setores, todos sabem fazer e acabam fazendo todas as tarefas, o que é muito comum em pequenas empresas. Por meio do uso do software administrativo, este que é manuseado pela proprietária da loja, possuem maior controle e agilidade sobre atividades como entrada e saída de notas fiscais, cadastro de produtos, relatórios e controle de estoque, cadastro de informações das clientes, entre outras funções.

Os produtos e serviços ofertados pela empresa são a venda e aluguel de vestidos sociais de moda festa, venda e aluguel de acessórios, como brincos, pulseiras, anéis, bolsas e estolas, e possuem também o serviço de confecção de vestidos sob medida, sendo que a proprietária considera o principal serviço da empresa o aluguel de vestidos longos de moda festa.

A empresa faz uso de redes sociais e do site da loja como principal meio de divulgação, e prioriza o atendimento, pois possui produtos de qualidade e acredita que estes aliados ao bom atendimento, fazem com que ocorra fidelização das atuais clientes e uma boa divulgação e recomendação da loja para outras.

São utilizadas formas de pagamento diferenciadas a fim de melhorar as condições para suas clientes, os produtos ou serviços podem ser parcelados no cartão de crédito em até três vezes, no pagamento à vista a empresa concede desconto de 15%, ou pagamento de 50% do valor de entrada e 50% na retirada do vestido, este último se aplica a prazos longos de retirada, quando a cliente reserva o vestido com vários meses de antecedência. A empresa promove eventuais promoções na

loja onde os percentuais de descontos são maiores na condição à vista, quando ocorrem estas promoções são divulgadas pelos meios eletrônicos e na vitrine da loja.

Os Pontos Fortes da empresa estão voltados principalmente ao atendimento, este que em relato da proprietária é algo que presam muito, falam sobre isso e buscam participar de reuniões e cursos com intuito de aprimorá-lo, e é motivo de elogios por parte das clientes. Foi possível confirmar este relato com os questionários aplicados as clientes onde o atendimento foi o quesito mais votado (com 21 das respostas, um total de 50% das clientes) quando questionadas pelos motivos que as levam a comprar na loja.

A qualidade dos produtos também tem demonstrado ser um diferencial, foi relatado pela proprietária, que afirma a busca por produtos bons, com rendas e tecidos de qualidade, como também pedras verdadeiras. E quanto a pesquisa aplicada as clientes, quando questionadas pelos motivos que as levam a comprar na loja, o quesito produto foi o segundo mais votado (13 pontos, um total de 30,95% das clientes). E quando questionadas pelo grau de satisfação quanto aos produtos ofertados, 59,5% das respondentes consideram-se muito satisfeitas e 40,5% satisfeitas. Quando questionada a respeito a proprietária relata que: “é muito importante que tenha boa qualidade dos produtos, tenha sempre novidade para mostrar aos clientes, não deixar aqueles modelos caírem no tempo e não se atualizarem, um preço bom que todo mundo procura e dar aquela atenção ao cliente na hora do atendimento, é muito importante”.

A exclusividade, também foi citada pela proprietária como um ponto forte, pois possuem modelos que são exclusivos, ou seja, não são encontrados em outras lojas, no segmento isso é considerado um diferencial.

Outro ponto forte é o horário estendido da loja, pois as empresas concorrentes geralmente trabalham durante a semana e nos dois “sábados D” (expressão usada para os dois primeiros sábados do mês em que o comércio da cidade de Chapecó fica aberto o dia todo), quanto a isso a proprietária afirma que este é um diferencial e ponto forte em relação a concorrência: “o nosso horário é estendido [...] nós trabalhamos durante a semana, agendamos horário e também trabalhamos todos os sábados do mês, de manhã e de tarde, isso é um ponto forte”. E nos questionários aplicados às clientes, 100% delas afirmaram estarem satisfeitas com os horários de atendimento da loja.

A pesquisa, por meio do questionário aplicado as clientes da loja, quanto a sua localização, 19% das respondentes demonstraram algum tipo de insatisfação quando questionadas se o local

em que a loja se encontra é de fácil acesso e visibilidade para os clientes, porém somente três respondentes relataram a sua insatisfação. Resposta 1: “A loja está localizada um pouco fora do centro da cidade, por isso algumas pessoas não a conhecem”. Resposta 2: “É de fácil acesso, porém pouca visibilidade, inclusive a placa com telefone é pequena, não dá para ler, só se passar bem devagar”. E resposta 3: “É de fácil acesso, porém quando eu indico a loja a outras pessoas, a maioria afirma nunca ter visto a loja, mesmo tendo passado ali diversas vezes”. Mesmo com este percentual de clientes que não estão satisfeitas com a localização da loja, pode-se considerar que maioria está satisfeita. A loja se encontra no centro de Chapecó, porém em um ponto não tão movimentado, o que facilita o seu acesso, para estacionar e permanecer, pois exige um tempo de permanência na loja para provar e para acertar alguns detalhes. Porém um ponto a ser trabalhado é questão de visibilidade da loja.

Quantos aos Pontos Fracos, a proprietária relatou a dificuldade em encontrar tamanhos de vestidos que atendam um público de tamanhos Plus Size, e estas clientes acabam saindo descontentes da loja. Outro ponto fraco seria a necessidade de mais um provador, para que as clientes não fiquem esperando para provar os vestidos. E também a iluminação dos provadores, que são com luzes amarelas e acabam mudando até mesmo a cor do vestido, o que se torna desagradável para as clientes.

4.3 ANÁLISE AMBIENTAL EXTERNA

Neste tópico será apresentada a análise ambiental externa, esta que é dividida em análise macroambiente e suas variáveis e análise microambiente e suas variáveis.

4.3.1 Macroambiente

No macroambiente as empresas devem estar atentas a seis importantes forças: demográfica, econômica, sociocultural, natural, tecnológica e político-legal, destacadas na sequência.

4.3.1.1 Ambiente Demográfico

A população da cidade Chapecó-SC apresentou um crescimento de pouco mais de 14,1% do ano de 2010 para 2016, conforme dados divulgados pelo IBGE (2017c), em 2010 a população do município correspondia a 183.530 habitantes, sendo que a população estimada para 2016 é de 209.553 habitantes. A seguir, no Quadro 7 podem ser observados alguns aspectos gerais do município:

Quadro 7 - Aspectos gerais do município de Chapecó

| Aspectos gerais do município de Chapecó | |
|-----------------------------------------|----------------------------|
| População (2010) | 183.530 habitantes |
| População (estimada 2016) | 209.553 habitantes |
| Área da unidade territorial 2015 | 626,060 km ² |
| Densidade demográfica 2010 | 293,15 hab/km ² |
| Bioma | Mata Atlântica |
| Gentílico | Chapecoense |

Fonte: Adaptado de IBGE, 2017c.

Quanto a composição da população Chapecoense por faixa etária, conforme dados do IBGE (2017c) com base em dados do Censo de 2010, 7% são crianças em idade pré-escolar (0 a 4 anos), 15% são crianças em idade escolar (5 a 14 anos), 9% são adolescentes (15 a 19 anos), 37% são adultos jovens (20 a 39 anos), 26 % são adultos de meia-idade (40 a 64 anos) e 5% são idosos (mais de 65 anos). Quanto a distribuição populacional por gênero, as mulheres representam pouco mais da metade da população com 50,62% e os homens são 49,38%.

No quesito educação, as proporções de crianças e jovens frequentando ou tendo completado determinados ciclos indica a situação da educação entre a população em idade escolar do estado e compõe o IDHM Educação. No município, a proporção de crianças de 5 a 6 anos na escola é de 97,83%, em 2010. No mesmo ano, a proporção de crianças de 11 a 13 anos frequentando os anos finais do ensino fundamental é de 94,08%; a proporção de jovens de 15 a 17 anos com ensino fundamental completo é de 68,77%; e a proporção de jovens de 18 a 20 anos com ensino médio completo é de 51,90%. Entre 1991 e 2010, essas proporções aumentaram, respectivamente, em 67,60%, 49,87%, 42,41% e 37,56%. Dos jovens adultos de 18 a 24 anos, 22,24% estavam cursando

o ensino superior em 2010. Em 2000 eram 11,14% e, em 1991, 4,35% (ATLAS BRASIL, 2017).

As faixas etárias de 20 a 39 anos (adultos jovens) e 40 a 64 anos (adultos de meia-idade) que são os maiores percentuais da população chapecoense, 37% e 26% respectivamente. E dado que pouco mais da metade da população da cidade é do gênero feminino, caracteriza-se como uma oportunidade, já que a loja trabalha com aluguel e venda de vestidos para este público.

Podem ser citadas como oportunidades o crescimento populacional da cidade, Chapecó tem crescido e atraído moradores, turistas e públicos em geral, desta forma a loja tem um maior público para atingir. O crescente número de universidades em Chapecó e região, o que atrai jovens estudantes que são também os clientes da loja, e o crescente aumento nos percentuais que compõem o IDHM Educação ocasiona maiores números de formaturas na cidade o que também é uma oportunidade para a loja.

4.3.1.2 Ambiente Econômico

Conforme o Censo de 2010, quanto ao rendimento domiciliar per capita Chapecoense, 7,8% é de até 1/2 salários mínimos, 23,7% é de 1/2 a 1 salário mínimo, 36,8% de 1 a 2 salários mínimos, 24,7% é de 2 a 5 salários mínimo se 7% mais de 5 salários mínimos (IBGE, 2017c).

Quanto o quesito endividamento, o volume de famílias chapecoenses endividadas recuou no mês de janeiro de 2017, conforme a Pesquisa de Endividamento e Inadimplência dos Consumidores (Peic), realizada em Chapecó conjuntamente entre o Sindicato do Comércio (SICOM) e a Federação do Comércio de Santa Catarina (FECOMÉRCIO/SC), o índice de famílias endividadas diminuiu de 51,6%, o maior do ano passado, registrado em dezembro de 2016, para 47,7% averiguados em janeiro de 2017. Em comparação com o percentual registrado em Chapecó em janeiro de 2016, o índice aumentou, já que o grau de endividamento foi de 44,8% no começo do ano passado. Os dados coletados em janeiro de 2017 registram que, mesmo com contas a pagar, 52,3% dos chapecoenses entrevistados não estão com seus pagamentos atrasados, possuem contas em atraso 12% das famílias endividadas. Na pesquisa para a formação da Peic de janeiro, entre as famílias chapecoenses endividadas, 81,6% têm entre 11% e 50% da renda comprometida com as

dívidas, 4,9% afirmam ter mais de 50% dos ganhos comprometidos e 3,2% indicam ter menos de 10% dos ganhos comprometidos (SICOM; FECOMERCIO/SC, 2017).

O ambiente econômico da cidade de Chapecó sofre os reflexos da crise econômica do país, porém com indícios de possível melhora quando percebemos que os índices de endividamento começaram a cair no início deste ano. Portanto, pode ser percebida como uma ameaça para a empresa, pois a crise econômica vem cercando a população em geral, com maiores reflexos para o mercado consumidor.

4.3.1.3 Ambiente Sociocultural

Apesar de Chapecó ser uma cidade com ritmo urbano acelerado, possui muitos atrativos que podem promover a descontração e descansos dos chapecoense e turistas das mais variadas cidades. O turismo de eventos e negócios é a grande atração do município, que possui mais de 40 centros de eventos, salas de conferência e grandes auditórios. O Parque de Exposições Tancredo de Almeida Neves é o principal da região, palco de uma das maiores feiras agropecuárias do país: a EFAPI – Exposição e Feira Agropecuária, Industrial e Comercial de Chapecó. O turismo rural também vem ganhando espaço, aproveitando a natureza preservada, a culinária típica e os traços culturais que atraem cada vez mais visitantes de todas as partes do país. Também é amplamente conhecida a Arena Condá, sede da Associação Chapecoense de Futebol, foco de turistas e torcedores de toda a região. Chapecó também conta com universidades que atraem estudantes de todo o país, que acabam fixando residência na cidade e muitas vezes permanecendo após a conclusão dos estudos, por ser uma cidade de muitas oportunidades (TURISMO SC, 2017).

Estes atrativos de público que a cidade possui, são um ponto positivo para a loja, que pode ser explorado, pois os eventos são uma oportunidade de divulgação e de venda e/ou aluguel de seus produtos. Alguns períodos do ano são de maior procura de vestidos, desta forma a proprietária considera que a loja possui sazonalidade, e afirma: “nós temos uma maior procura de agosto até março e essa procura caía então, a partir de abril até julho, que seria o inverno, no inverno cai e no verão aumenta”.

A cultura do casamento que voltou à tona, pode ser considerada uma boa oportunidade para a loja, conforme relato da proprietária: “agora voltou à moda do casamento, nós temos uma grande

clientela de convidadas de casamento, madrinhas principalmente, então isso também é uma grande oportunidade, tudo vai agregando, para que esse pessoal nos procure como clientes”.

4.3.1.4 Ambiente Natural

A empresa não produz muitos resíduos, que em sua maioria são restos de linhas, estes e os demais resíduos são separados e depositados na lixeira da prefeitura em frente ao prédio. Outra forma de colaborar com o meio ambiente é com a economia de energia e água na loja e imprimindo somente o necessário, preferindo o armazenamento das informações que forem possíveis via sistema, exceto contratos que exigem a assinatura das clientes. As luzes da placa da loja possuem um sensor de iluminação (ligam quando escurecer e se apagam ao amanhecer), já as luzes da vitrine da loja são programadas para se acionarem das 18:00h as 01:00h. A loja também possui um pequeno jardim na sua parte frontal que fica aos cuidados dos proprietários da empresa.

4.3.1.5 Ambiente Tecnológico

Em relação às tecnologias empregadas para a divulgação dos produtos, divulgação da empresa, para comunicação com clientes e auxílio em eventuais dúvidas que possam surgir, os principais meios utilizados são as redes sociais, como Facebook, Instagram e o Site da loja, estes que são administrados pelo sócio proprietário da empresa. Para o controle interno a empresa faz uso de um software administrativo, este que é manuseado pela proprietária da loja, com ele possuem maior controle sobre atividades como entrada e saída de notas fiscais, cadastro de produtos, relatórios e controle de estoque, cadastro de informações das clientes, entre outras funções administrativas.

4.3.1.6 Ambiente Político-legal

A empresa caracteriza-se como uma Micro empresa, desta maneira segue as exigências da Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte instituída em 14 de dezembro de 2006 (Lei Complementar Federal 123/2006) para regulamentar o disposto na Constituição Brasileira,

que prevê o tratamento diferenciado e favorecido à microempresa e à empresa de pequeno porte. Através da Lei Geral, foi instituído o regime tributário específico para o segmento, com redução da carga de impostos e simplificação dos processos de cálculo e recolhimento, que é o Simples Nacional. Além disto, a Lei prevê benefícios para as pequenas empresas em diversos aspectos do dia-a-dia, como a simplificação e desburocratização, as facilidades para acesso ao mercado, ao crédito e a justiça, o estímulo à inovação e à exportação (SEBRAE, 2016a).

Com base nos critérios estabelecidos na Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas, o Sebrae (2016b), estabelece a divisão, para os pequenos negócios, em quatro segmentos por faixa de faturamento, com exceção do pequeno produtor rural:

- **Microempreendedor Individual** – Com faturamento anual até R\$ 60 mil;
- **Microempresa** – Com faturamento anual até R\$ 360 mil;
- **Empresa de Pequeno Porte** – Com faturamento anual entre R\$ 360 mil e R\$ 3,6 milhões;
- **Pequeno Produtor Rural** - Propriedade com até 4 módulos fiscais ou faturamento anual de até R\$ 3,6 milhões.

No Brasil, nos últimos anos, a criação de novas empresas e de optantes pelo Simples Nacional, regime fiscal diferenciado e favorável aos Pequenos Negócios, tem aumentado. Em dezembro de 2012, o número de empresas registradas neste regime era de 7,1 milhões, número que teve um aumento de 26% em relação a dezembro do ano anterior, isto que, em 2011, a expansão já havia sido de quase 30%. Mudanças no contexto das políticas em favor dos Pequenos Negócios, podemos citar como exemplos, a criação da Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas em 2006, a implantação do Microempreendedor Individual (MEI) em 2009, e a ampliação dos limites de faturamento do Simples Nacional em 2012 (SEBRAE, 2013).

Na região Sudeste há maior concentração de ME e as EPP (49,7% das ME e 53,4% das EPP), seguida pela região Sul (20,9% das ME e 22,3% das EPP), Nordeste (17,4% das ME e 13,0% das EPP), Centro-Oeste (17,4% das ME e 13,0% das EPP) e Norte (4,4% das ME e 3,4% das EPP). No período de 2009 a 2012, o número de Microempresas (ME) no país passou de 4,1 milhões para 5,1 milhões, aumento de 25,2%, e o de Empresas de Pequeno Porte (EPP), que era de 660,5 mil, em 2009, totalizou 945,0 mil, em 2012, com alta de 43,1%, superando o crescimento das Médias e Grandes Empresas (MGE), de 25,2%. As taxas de crescimento na quantidade de empresas,

registradas, de 2009 para 2010, foram mais expressivas, muito provavelmente em função do aumento de 7,5% do PIB, em 2010 (SEBRAE, 2014).

A empresa é optante pelo regime fiscal Simples Nacional, e está de acordo com as necessidades legais exigidas para funcionamento de estabelecimentos comerciais.

4.3.2 Microambiente

O microambiente é constituído pelos agentes próximos à empresa que afetam sua capacidade de atender a seus clientes, na sequência serão abordados mais detalhadamente alguns destes agentes como: a própria empresa, fornecedores, mercados de clientes e concorrentes, estes apresentados na sequência.

4.3.2.1 A empresa

A empresa objeto desta pesquisa é uma loja com venda e aluguel de trajes e acessórios para moda festa, do segmento de aluguel de trajes para festas, inserido segundo o IBGE (2017) na classificação do CNAE (Classificação Nacional de Atividades Econômicas), como subclasse 4781-4/00 - Comércio Varejista de Artigos do Vestuário e Acessórios, em sua atividade principal, conforme demonstra a Figura 2:

Figura 2 - Classificação do segmento de trajes para festas em sua atividade principal

| Hierarquia | | |
|------------|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| Seção: | G | COMÉRCIO; REPARAÇÃO DE VEÍCULOS AUTOMOTORES E MOTOCICLETAS |
| Divisão: | 47 | COMÉRCIO VAREJISTA |
| Grupo: | 478 | COMÉRCIO VAREJISTA DE PRODUTOS NOVOS NÃO ESPECIFICADOS ANTERIORMENTE E DE PRODUTOS USADOS |
| Classe: | 4781-4 | COMÉRCIO VAREJISTA DE ARTIGOS DO VESTUÁRIO E ACESSÓRIOS |
| Subclasse: | 4781-4/00 | COMÉRCIO VAREJISTA DE ARTIGOS DO VESTUÁRIO E ACESSÓRIOS |

Fonte: IBGE - CNAE, 2017a.

E em sua atividade secundária com subclasse 4789-0/01 -Comércio Varejista de Suvenires, Bijuterias e Artesanato, conforme destacado na sequência, na Figura 3:

Figura 3 - Classificação do segmento de trajes para festas em sua atividade secundária

| Hierarquia | | |
|------------|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| Seção: | G | COMÉRCIO; REPARAÇÃO DE VEÍCULOS AUTOMOTORES E MOTOCICLETAS |
| Divisão: | 47 | COMÉRCIO VAREJISTA |
| Grupo: | 478 | COMÉRCIO VAREJISTA DE PRODUTOS NOVOS NÃO ESPECIFICADOS ANTERIORMENTE E DE PRODUTOS USADOS |
| Classe: | 4789-0 | COMÉRCIO VAREJISTA DE OUTROS PRODUTOS NOVOS NÃO ESPECIFICADOS ANTERIORMENTE |
| Subclasse: | 4789-0/01 | COMÉRCIO VAREJISTA DE SUVENIRES, BIJUTERIAS E ARTESANATO |

Fonte: IBGE - CNAE, 2017b.

Segundo a Federação Brasileira de Convention & Visitors Bureaux, no ano de 2010, o setor de eventos e festas movimentou mais de R\$ 30 bilhões. O mercado de casamentos é apontado com um dos mais importantes do setor, apontam que os matrimônios representam um investimento anual médio de R\$ 88 milhões, considerados apenas os casamentos realizados por casais das classes A e B, outras festas sociais também ajudam a aquecer o mercado: bodas, formaturas, debutantes e reuniões empresariais. O mercado de eventos e festas normalmente oscila com o ritmo econômico, contudo, as perspectivas de crescimento da economia brasileira servem como combustível para novos negócios, de acordo com a Associação Brasileira de Empresas de Eventos, pequenos e médios empreendedores representam 90% do setor (ABEOC, 2012).

Em divulgação da ABRAFESTA em pesquisa do setor, ‘O Mercado de Eventos Sociais: indicadores sobre a oferta e a demanda’, elaborada pela Data Popular, aponta dados importantes do setor como o crescimento do mercado de festas e cerimônias nos últimos anos e estima-se que tenha atingido R\$ 16,8 bilhões no ano de 2014. Entre as faixas etárias que concentram o maior “potencial” de casamentos são entre os 20 e 39 anos, ou 75% dos matrimônios (1.580.000), de acordo com o levantamento que utilizou dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) do IBGE. Com mais renda e maior acesso a serviços, as regiões Sudeste e Sul têm a maior taxa de casamento formal. “O mercado de eventos sociais no Brasil é altamente maduro e registra uma demanda crescente em todas as regiões do país. As empresas prestadoras de serviços estão cada vez mais atentas as necessidades do mercado e em busca de novas tendências e produtos diferenciados”, diz Ricardo Dias, presidente da ABRAFESTA. Já as festas de 15 anos são comuns entre as meninas, em que cerca de 1,8 milhão de meninas farão 15 anos em 2015, no Brasil. O número de universitários cresceu fortemente, ampliando a demanda por festas de formatura: são

quase 7 milhões no Brasil. Cerca de 6,8 milhões estão atualmente cursando algum curso de graduação no país (ABEOC, 2015).

4.3.2.2 Fornecedores

Conforme relato da proprietária na entrevista, são muitos os fornecedores da loja, mas são 3 os seus principais, por possuírem algumas características importantes e que se diferem dos demais, estes que serão tratados como fornecedor 1, fornecedor 2 e fornecedor 3, descritos na sequência, no Quadro 8:

Quadro 8 - Características dos principais fornecedores da loja

| Fornecedor | Características |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Fornecedor 1 | Fornecer vestidos muito luxuosos, com bordados feitos à mão, detalhamento perfeito, ótima qualidade, bem indicado para as formandas, para que torne aquele momento ainda mais especial, destinado para quem busca vestidos com mais detalhes e brilhos. |
| Fornecedor 2 | Fornecer vestidos de uma linha mais básica, para convidadas de algum evento, quando a cliente busca algo mais básico e discreto, que não deixa de ser uma linha social de gala, porém que não conta com todo o luxo, que por exemplo o Fornecedor 1 fornece, mas também não tem erro na escolha, é um fornecedor bem importante para a empresa. |
| Fornecedor 3 | Fornecedora de brincos, que ajudam a compor o look das clientes, fornece os acessórios, presta assistência e garantia de todos os seus produtos. |

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

A loja possui parceiros, que estão sempre à disposição, como a costureira que dá todo o apoio para os ajustes e alterações necessárias para os vestidos, e um estilista que também fica à disposição para solicitações de vestidos sob medida, se assim for o desejo da cliente. A proprietária afirma ainda: “são infinitas estruturas que podemos nós basear para estar entregando tudo certo e com qualidade para o cliente, costura, estilista, bordados, acessórios, conseguimos oferecer todo esse conjunto”.

4.3.2.3 Clientes

A partir dos dados coletados, por meio da pesquisa realizada com a aplicação do questionário destinado as clientes da loja, onde o retorno obtido foi de um total de 42 respondentes, foi possível construir um perfil das clientes da loja. Quanto a idade, as clientes variam de 18 a 53 anos, onde o maior percentual ficou nos 23 anos (21,4%), seguido de 22 anos (14,3%) e 24 anos (11,9%), estes percentuais que se encaixam no maior percentual de população chapecoense, em que as faixas etárias são de 20 a 39 anos (adultos jovens), que representam 37% da população. Quanto a escolaridade 76,2% das respondentes possuem ensino superior e 23,8% pós-graduação, o que demonstra a ênfase da loja no atendimento as formandas. Em relação a renda aproximada das respondentes 31% ganham de R\$ 2.001,00 a R\$ 3000,00, 26,2% ganham de R\$ 1.001,00 a R\$ 2.000,00, 19% até R\$ 1.000,00, 7,1% de R\$ 3.001,00 a R\$ 4.000,00 e 7,1% ganham mais de R\$ 7.001,00.

Este público de clientes que buscam a loja geralmente são formandas, o que se justifica pela escolaridade e idade, resultados da pesquisa. Em sua maioria não possuem uma renda muito alta, mas não estão dispostas a abrir mão de um dia especial, pois em sua maioria estão a se preparar para este dia por um longo tempo e isto de certa forma justifica o investimento. A proprietária afirma em relação a maioria de suas clientes: “são pessoas que estão em busca de realizar um sonho, é um momento especial da vida delas”.

Uma ameaça a ser considerada é o não cumprimento do contrato por parte da cliente, pois quando existem aluguéis de outras clientes próximos, por exemplo, e a cliente não devolve o vestido no prazo determinado, outra cliente pode ficar sem o seu vestido na data combinada. Esta é uma ameaça, pois é uma variável que não pode ser controlada pela organização, apesar de haver uma multa com a intenção de inibir que isto aconteça, a possibilidade não pode ser descartada.

4.3.2.4 Concorrentes

A loja possui um número de quatro lojas como seus principais concorrentes diretos, localizados em Chapecó e região, e outros concorrentes de menor impacto dispersos. A proprietária destaca como principal diferencial em relação aos concorrentes diretos, os seus produtos que são

bastante artesanais, possuem muitos detalhes feitos a mão, como os bordados com cristal swaroviski verdadeiro, destaca a proprietária: “é um grande diferencial da empresa”. Os vestidos também possuem estrutura de barbatana para modelar o corpo, a empresa possui modelos exclusivos, que não são encontrados na concorrência, e o atendimento com explicação detalhada e informações sobre as peças que a cliente está escolhendo, também se diferem da concorrência.

Estes quatro concorrentes diretos que a empresa possui, estão localizados em Chapecó e região. Um dos concorrentes, tem o mesmo foco que o da empresa, que é atender formandas, com atendimento a todos os públicos, mas em especial as formandas, com loja localizada em Chapecó. Outros dois, concorrem com a empresa com a questão da parte artesanal, por possuírem vestidos feitos à mão, bordados, com todo um suporte de estilista, estes dois concorrentes estão atuando aqui em Chapecó. E outro concorrente bem importante da loja, está localizado em uma cidade vizinha, este trabalha com muitas marcas que são semelhantes as marcas da loja. Ou seja, cada um possui suas peculiaridades, e concorrem de uma forma, um pelo foco, outro pela marca e os outros dois pela qualidade e detalhes dos vestidos.

A concorrência pode ser considerada uma ameaça para a empresa, pois Chapecó é uma cidade grande, onde a concorrência também oferece produtos bons e onde, principalmente, em momentos de crise o mais comum é que as pessoas pesquisem antes de comprar e desta forma, as empresas que oferecerem um diferencial almejado pelo cliente, se sobressairão. Outra ameaça quanto a concorrência, relatada pela proprietária, é a questão de cópias, pois existem muitos modelos de vestidos, similares ao da loja, que são comercializados com um preço inferior, justamente por que não contam com a mesma qualidade, por serem confeccionados com materiais inferiores.

4.4 MATRIZ SWOT

O levantamento dos dados e classificação destes em Pontos Fortes, Oportunidades, Pontos Fracos e Ameaças na empresa, foi feito juntamente com a proprietária da loja, no momento da aplicação do modelo de Planejamento Estratégico com base no modelo utilizado por Pereira (2010), e com base nos resultados do questionário aplicados as clientes da loja. Por meio dos dados até

então descritos, é possível observara seguir, no Quadro 9, a apresentação do resumo dos fatores ambientais internos e externos:

Quadro 9 - Fatores ambientais externos e internos da organização

| Fatores Ambientais Internos | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p style="text-align: center;">Pontos Fortes</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Bom atendimento; ✓ Qualidade dos produtos; ✓ Exclusividade de produtos; ✓ Horário de atendimento estendido e agendado; ✓ Parceria com estilista e costureira; ✓ Localização de fácil acesso; ✓ Formas de pagamento; ✓ Uso de software, maior agilidade e controle de atividades administrativas; | <p style="text-align: center;">Pontos Fracos</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Poucos vestidos de tamanho grande; ✓ Poucos provadores/Necessidade de mais um provador; ✓ Iluminação dos provadores; ✓ Visibilidade da loja/Fachada; |
| <p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Crescimento populacional da cidade de Chapecó; ✓ Crescimento do número de universidades e de oportunidades de estudo; ✓ Aumento do número de casamentos e crescimento do setor; | <p style="text-align: center;">Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Crise econômica; ✓ Forte e crescente concorrência/Cópias; ✓ Risco de não cumprimento do contrato por parte das clientes/atraso na devolução do vestido; |
| Fatores Ambientais Externos | |

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Após o levantamento dos dados e posterior classificação como observado no quadro acima, cada um dos Pontos Fortes, Oportunidades, Pontos Fracos e Ameaças receberam pontuações, sendo que os pontos mais importantes receberam pontuação 4, os importantes ficaram com 2 pontos, e os pouco importantes receberam 1 ponto, conforme demonstrado no Quadro 10 na sequência:

Quadro 10 - Categorização dos fatores ambientais externos e internos

| PONTOS FORTES | | |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Fator | | Pontuação |
| 1 | Bom atendimento; | 4 |
| 2 | Qualidade dos produtos; | 4 |
| 3 | Exclusividade de produtos; | 2 |
| 4 | Horário de atendimento estendido e agendado; | 4 |
| 5 | Parceria com estilista e costureira; | 2 |
| 6 | Localização de fácil acesso; | 2 |
| 7 | Formas de pagamento; | 1 |
| 8 | Uso de software, maior agilidade e controle de atividades administrativas; | 2 |
| PONTOS FRACOS | | |
| Fator | | Pontuação |
| 9 | Poucos vestidos de tamanho grande; | 2 |
| 10 | Poucos provadores/Necessidade de mais um provador; | 2 |
| 11 | Iluminação dos provadores; | 4 |
| 12 | Visibilidade da loja/Fachada; | 4 |
| OPORTUNIDADES | | |
| Fator | | Pontuação |
| 13 | Crescimento populacional da cidade de Chapecó; | 2 |
| 14 | Crescimento do número de universidades e de oportunidades de estudo; | 4 |
| 15 | Aumento do número de casamentos e crescimento do setor; | 4 |
| AMEAÇAS | | |
| Fator | | Pontuação |
| 16 | Crise econômica; | 1 |
| 17 | Forte e crescente concorrência/Cópias; | 4 |
| 18 | Risco de não cumprimento do contrato por parte das clientes/atraso na devolução do vestido; | 2 |

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

A próxima etapa consiste no cruzamento dos dados na matriz SWOT, conforme pode ser analisado, no Quadro 11:

Quadro 11 - Matriz SWOT

| MATRIZ SWOT | | Pontos Fortes | | | | | | | | | SUBTOTAL | Pontos Fracos | | | | SUBTOTAL | | |
|---------------|-------|---------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----------|---------------|----|----|----|----------|---|----|
| | | Fator | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | | 9 | 10 | 11 | 12 | | | |
| Oportunidades | Fator | Pontos | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 1 | 2 | SUBTOTAL | 2 | 2 | 4 | 4 | SUBTOTAL | | |
| | 13 | 2 | 6 | 6 | 4 | 6 | 4 | 4 | 3 | 4 | | 37 | 4 | 4 | 6 | | 6 | 20 |
| | 14 | 4 | 8 | 8 | 6 | 8 | 6 | 6 | 5 | 6 | | 53 | 6 | 6 | 8 | | 8 | 28 |
| | 15 | 4 | 8 | 8 | 6 | 8 | 6 | 6 | 5 | 6 | | 53 | 6 | 6 | 8 | | 8 | 28 |
| SUBTOTAL | | | 22 | 22 | 16 | 22 | 16 | 16 | 13 | 16 | 286 | 16 | 16 | 22 | 22 | 152 | | |
| Ameaças | 16 | 1 | 5 | 5 | 3 | 5 | 3 | 3 | 2 | 3 | 29 | 3 | 3 | 5 | 5 | 16 | | |
| | 17 | 4 | 8 | 8 | 6 | 8 | 6 | 6 | 5 | 6 | 53 | 6 | 6 | 8 | 8 | 28 | | |
| | 18 | 2 | 6 | 6 | 4 | 6 | 4 | 4 | 3 | 4 | 37 | 4 | 4 | 6 | 6 | 20 | | |
| SUBTOTAL | | | 19 | 19 | 13 | 19 | 13 | 13 | 10 | 13 | 238 | 13 | 13 | 19 | 19 | 128 | | |

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Por meio do cruzamento dos dados, foi possível perceber que na Matriz SWOT, o quadrante com maior pontuação é o que faz o cruzamento dos Pontos Fortes com as Oportunidades (286 pontos). Segundo a matriz de alternativas estratégicas apresentada no quadro 1 no embasamento teórico deste trabalho, é possível observar que a empresa está em um momento de desenvolvimento, contudo a empresa deve adotar Estratégias de Desenvolvimento, estas que possibilitam a empresa se desenvolver. Conforme Quadro 12, na sequência, podem ser visualizados os pontos de destaque deste cruzamento:

Quadro 12 - Cruzamento das Oportunidades e Pontos Fortes mais relevantes

| Oportunidades X Pontos Fortes | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 13 - Crescimento do número de universidades e de oportunidades de estudo; 14 - Aumento do número de casamentos e crescimento do setor; | 1 - Bom atendimento; 2 - Qualidade dos produtos; 4 - Horário de atendimento estendido e agendado; |

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

As oportunidades destacadas são as que são mais relevantes (com pontuação 4), se referem ao crescimento do número de universidades e de oportunidades de estudo e ao aumento do número

de casamentos e crescimento do setor. São oportunidades que a empresa pode aproveitar fazendo uso de seus Pontos Fortes como: bom atendimento; qualidade dos produtos; e horário de atendimento estendido e agendado, estes que são mais relevantes, mas conta com também com outros Pontos Fortes importantes como: exclusividade de produtos; parceria com estilista/vestidos sob medida; localização de fácil acesso; formas de pagamento; uso de software, com maior agilidade e controle de atividades da empresa. Todos estes pontos devem ser utilizados pela empresa para aproveitar as oportunidades que o mercado está oferecendo afim de buscar desenvolvimento e alcançar vantagem competitiva para empresa. Porém uma oportunidade não aproveitada pode se tornar uma ameaça para empresa, quando aproveitada pela concorrência, ou seja, é importante se antecipar.

Já o segundo quadrante que resultou em maior pontuação foi o dos Pontos Fortes com as Ameaças, neste acaso a empresa deve adotar Estratégias de Manutenção, pois a empresa encontra uma série de ameaças pela frente, porém possui muitos Pontos Fortes que devem ser usados na defensiva para que possibilite a reversão da situação. Abaixo Quadro 13 onde estão apresentados os Pontos Fortes e Ameaças mais relevantes:

Quadro 13 - Cruzamento dos Pontos Fortes e Ameaças mais relevantes

| Pontos Fortes X Ameaças | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 - Bom atendimento; 2 - Qualidade dos produtos; 4 - Horário de atendimento estendido e agendado; | 17 - Forte e crescente concorrência/Cópias; 18 - Risco de não cumprimento do contrato por parte das clientes, com atraso na devolução do vestido; |

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

As Ameaças identificadas no mercado podem ser transformadas em oportunidades ou vantagens para a empresa, se bem trabalhadas. As ameaças mais relevantes identificadas como: forte e crescente concorrência/cópias; e risco de não cumprimento do contrato por parte das clientes, e também a atual crise econômica, podem ser facilmente amenizados pelos pontos fortes que a empresa possui como: bom atendimento; qualidade dos produtos; e horário de atendimento estendido e agendado, estes que são mais relevantes, mas conta também com outros Pontos Fortes importantes como: exclusividade de produtos; parceria com estilista/vestidos sob medida; localização de fácil acesso; formas de pagamento; uso de software, com maior agilidade e controle de atividades da empresa.

Dando sequência, o próximo tópico trata das propostas de melhorias desenvolvidas para o melhor andamento da empresa.

4.5 PROPOSTAS DE MELHORIAS PARA A GESTÃO DA EMPRESA

A estratégia é um termo utilizado a muito tempo, desde a Grécia Antiga até a sua incorporação no mundo dos negócios, sendo utilizada nas organizações como a maneira que estas se comportavam e agiam frente ao seu ambiente. Toda organização possui estratégias, podem não estar formalizadas, mas existem estratégias (PEREIRA, 2010).

O desenvolvimento das Questões Estratégicas foi discorrido com base na desejável resolução, melhoria ou reversão dos Pontos Fracos e Ameaças em pontos a favor da empresa, estas que são questões abrangentes e relevantes segundo as etapas anteriormente desenvolvidas. E se possível aprimoramento dos Pontos Fortes da empresa e aproveitamento das Oportunidades do mercado, pois estes se não trabalhados também podem ser transformados em Pontos Fracos e Ameaças. As Questões Estratégicas elaboradas com base nos pontos identificados foram:

1. Como resolver a falta de vestidos com numeração grandes? Esta procura é vantajosa para a empresa?
2. Como resolver a falta de provedores na loja?
3. Como resolver a iluminação inadequada dos provedores?
4. Como minimizar os reflexos da crise?
5. Como reagir frente a forte e crescente concorrência?
6. Como agir perante as cópias?
7. Como agir para minimizar os efeitos/ou para tentar evitar que as clientes não atrasem o retorno dos vestidos e comprometam os próximos agendamentos?
8. Como melhorar a visibilidade da loja, vitrine e placa?
9. Como aproveitar o crescimento populacional a favor da empresa?
10. Como aproveitar o crescente número de universidades na cidade?
11. Como aproveitar o crescente número de casamento e do setor?

A partir disto, foram elaboradas Estratégias para cada Questão Estratégica anteriormente formulada, a fim de decidir o que fazer para resolver ou amenizar cada questão. Na sequência, pode ser observado no Quadro 14, as Estratégias elaboradas para cada Questão estratégica:

Quadro 14 - Questões Estratégicas e suas respectivas Estratégias

| Questões Estratégicas | Estratégias |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1) Como resolver a falta de vestidos com tamanhos grandes? Esta procura é vantajosa para a empresa? | <p>- Fazer uma análise do mercado consumidor e levantar qual o percentual de clientes que usam tamanhos grandes, para avaliar se é viável aumentar este leque de tamanhos, se este investimento trará retorno.</p> <p>- Se avaliado que sim, buscar fornecedores destes tamanhos e divulgar as aquisições de vestidos Plus Size para alcance do público. Se avaliado que não, sendo que a maior gama de clientes da loja são os tamanhos menor, desconsiderar o ponto fraco.</p> |
| 2) Como resolver a falta de provadores na loja? | - Redefinir layout da loja com o aumento de um ou mais provador, se for preciso consultoria com um designer de interiores. |
| 3) Como resolver a iluminação inadequada dos provadores? | - Fazer uma pesquisa de mercado para verificar os tipos de iluminações disponíveis, e quais melhor se encaixam nas necessidades da empresa. |
| 4) Como minimizar os reflexos da crise? | - Verificar a possibilidade de ampliar as formas de pagamentos e promoções, para que as clientes possam aproveitar momentos importantes sem se preocupar com o pagamento. |
| 5) Como reagir frente a forte e crescente concorrência? | - Buscar inovar sempre, com a constante atualização dos produtos em busca de diferenciais competitivos. |
| 6) Como agir perante as cópias? | - Buscar barrar as fotos e especulações dentro da loja com todo o cuidado para não “ferir” as clientes. |
| 7) Como agir para minimizar os atrasos das clientes no retorno dos vestidos para que não comprometam os próximos agendamentos? | - Explicar detalhadamente o contrato, frisando o tópico de retorno do vestido e as possíveis consequências do atraso, para a cliente e para outras clientes que possuem agendamentos. |
| 8) Como melhorar a visibilidade da loja, vitrine e placa? | - Verificar possibilidades de melhorias na iluminação da vitrine e da placa, para que fiquem mais chamativas. |
| 9) Como aproveitar o crescimento populacional de Chapecó, a favor da empresa? | - Investir em divulgação, com o intuito de tornar-se mais conhecida da cidade e atrair mais clientes; |
| 10) Como aproveitar o crescente número de universidades na cidade? | - Investir em divulgação, com o intuito de tornar-se mais conhecida da cidade e região e atrair mais clientes; |
| 11) Como aproveitar o crescente número de casamento e do setor? | - Investir em divulgação, com o intuito de tornar-se mais conhecida da cidade e região e atrair mais clientes; |

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Com base nas Estratégias anteriormente citadas, no tópico a seguir serão apresentadas as Ações Estratégicas em forma de planos de ação para possibilitar que estas ações sejam postas em prática.

4.6 PLANOS DE AÇÃO, AVALIAÇÃO E CONTROLE

Para cada uma das Estratégias foram formuladas Ações Estratégicas, detalhando como fazer com que a Estratégia seja atingida. Desta maneira, as Ações Estratégicas estarão apresentadas em forma de planos de ação e como forma de auxiliar na elaboração e melhor visualização dos planos de ação serão utilizadas as planilhas 5W2H, devido a sua praticidade e possibilidade em ser utilizada em empresa de qualquer porte, esta que é uma importante ferramenta apresentada pelo autor Tavares (2010).

Os planos de ação elaborados para a empresa estão apresentados por área, unindo algumas das Estratégias expostas anteriormente. Nos Quadros, na sequência, estão apresentados os planos de ação:

Quadro 15 - Ação Estratégica/ Plano de Ação 1 e 2

| Plano de Ação 1 | | | | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| O que será feito? | Por que será feito? | Por quem será feito? | Onde será feito? | Quando será feito? | Como será feito? | Quanto custará? |
| Pesquisa de mercado com o público Plus Size; | Para verificar a viabilidade em ampliar os tamanhos de vestidos já existentes na loja; | Pelos proprietários e funcionária da loja; | Na loja; | De Agosto/2017 à Março/2018, período de maior movimento da loja; | Com pesquisa na própria loja, fazendo uma planilha com a relação das clientes que procuram estes tamanhos e assim computando qual a real procura pelos tamanhos Plus Size e se é viável o investimento; | A pesquisa não terá custo, demandará de minutos e da atenção no momento do atendimento; |
| Plano de Ação 2 - (será posto em prática somente se o plano 1 tiver um resultado viável) | | | | | | |
| Busca por vestidos com tamanhos grandes/Plus Size; | Com vista na insatisfação das clientes que usam estes tamanhos e pela identificação deste público na loja; | Pelos proprietários da loja; | Nos atuais e em novos fornecedores que possam estar disponibilizando estes tamanhos; | Abril/2018 a Julho/2018; | Por meio da consulta dos fornecedores atuais e busca por novos fornecedores no mercado; | Conforme o resultado do plano 1, que indicará o tamanho do público, será avaliado o custo e quantidade de vestidos a serem adquiridos; |

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Quadro 16 - Ação Estratégica/ Plano de Ação 3, 4 e 5

| Plano de Ação 3 | | | | | | |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|------------------|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| O que será feito? | Por que será feito? | Por quem será feito? | Onde será feito? | Quando será feito? | Como será feito? | Quanto custará? |
| Ampliação do número de provedores; | Para melhor atender as clientes, evitando filas no momento de provar os vestidos; | Pelos proprietários da loja; | Na loja; | Conclusão até Janeiro/2018; | Agendamento de horário para orçamento e projeto com empresa de moveis sob medida/ designer de interiores, com escolha a critério dos proprietários; | R\$ 3.000,00, valor disponível; |
| Plano de Ação 4 | | | | | | |
| Adequação da iluminação dos provedores; | Para melhorar o aspecto do ambiente e melhorar o atendimento; | Pelos proprietários da loja; | Na loja; | Conclusão até Janeiro/2018; | Pesquisa para analisar quais as opções de luzes no mercado e valores; | R\$ 1.000,00, valor disponível; |
| Plano de Ação 5 | | | | | | |
| Melhorar visibilidade da loja; | Para tornar-se mais conhecida e chamativa; | Pelos proprietários da loja; | Na loja; | Agosto/2017; | Verificar se a luminosidade precisa de ajustes e o que pode ser feito para melhorar, como fachada com letreiros maiores; | Dependerá do orçamento a ser realizado; |

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Quadro 17 - Ação Estratégica/ Plano de Ação 6

| Plano de Ação 6 | | | | | | |
|---------------------------------|---------------------------------------------------|------------------------------|------------------|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| O que será feito? | Por que será feito? | Por quem será feito? | Onde será feito? | Quando será feito? | Como será feito? | Quanto custará? |
| Minimizar os reflexos da crise; | Para evitar que afete o bom andamento da empresa; | Pelos proprietários da loja; | Na loja; | Imediato; | Por meio de formas alternativas de pagamentos e promoções que possam facilitar o pagamento e auxiliar a população que sofre os impactos da crise; | Sem custo estimado; Dependerá da promoção ou alternativa utilizada; |

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Quadro 18 - Ação Estratégica/ Plano de Ação 7

| Plano de Ação 7 | | | | | | |
|--------------------------------------------------|------------------------------------|------------------------|------------------|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| O que será feito? | Por que será feito? | Por quem será feito? | Onde será feito? | Quando será feito? | Como será feito? | Quanto custará? |
| Reagir frente a concorrência e frente as cópias; | Para manter-se atuante no mercado; | Proprietários da loja; | Na loja; | Imediato e constante; | Com produtos novos e constante atualização dos produtos em busca de diferenciais competitivos; E quanto as cópias, com cuidado, solicitar as clientes que não tirem fotos dos vestidos nos cabides; | Tempo para pesquisa de tendências e novos produtos e o custo em adquiri-los; |

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Quadro 19 - Ação Estratégica/ Plano de Ação 8

| Plano de Ação 8 | | | | | | |
|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|------------------|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| O que será feito? | Por que será feito? | Por quem será feito? | Onde será feito? | Quando será feito? | Como será feito? | Quanto custará? |
| Orientação e explicação detalha do contrato às clientes; | Para não ocorrerem atrasos na devolução dos vestidos ou descumprimento de qualquer ponto do contrato; | Pelos proprietários e funcionária da loja; | Na loja; | No momento em que cada cliente firmar o contrato; | Explicar detalhadamente o contrato, frisando o tópico de retorno do vestido e as possíveis consequências do atraso, para a cliente (multa), e para os próximos agendamentos (atraso na entrega); | 5 minutos do tempo de quem for firmar o contrato; |

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Quadro 20 - Ação Estratégica/ Plano de Ação 9, 10 e 11

| Plano de Ação 9 | | | | | | |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| O que será feito? | Por que será feito? | Por quem será feito? | Onde será feito? | Quando será feito? | Como será feito? | Quanto custará? |
| Investimento em divulgação; | Para aproveitar o crescimento populacional de Chapecó e atrair novos clientes; | Pelo sócio proprietário da loja; | Nas redes sociais; | Imediato e constante; | Com constante atualização da página no facebook e site da loja, com postagens das novidades; | Tempo de 1 hora por semana para as atualizações, mais custo para impulsionar publicações; |
| Plano de Ação 10 | | | | | | |
| Investimento em divulgação; | Para aproveitar o crescente número de universidades em Chapecó e região e atrair novos clientes; | Pelos proprietários da loja; | Nas principais universidades de Chapecó; | No início de cada semestre letivo; | Com distribuição de panfletos na entrada das principais universidades de Chapecó ou verificar a possibilidade de entregar nas salas das turmas concluintes; | Custo de R\$ 225,00 para a confecção de 2500 panfletos (14x20cm), e em torno de 4 horas para distribuição (1 hora para cada universidade), mais custo de deslocamento - este custo se repetirá a cada semestre); |
| Plano de Ação 11 | | | | | | |
| Investimento em divulgação; | Para aproveitar o crescente número de casamentos e do setor e atrair novos clientes; | Pelos proprietários da loja; | Em Chapecó; | Imediato, porém com investimento no momento do evento; | Verificar a possibilidade de divulgação em feiras da cidade; | Conforme o evento, serão avaliados custos para a divulgação e deslocamento para cada evento; |

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

As ações estratégicas propostas foram elaboradas com vistas nas reais necessidades da empresa e com a intenção de tornar possível o alcance do objetivo da empresa, de tornar-se uma empresa conceituada no segmento de moda festa e dobrar os aluguéis de vestidos até 2020. Para a implementação destas ações na empresa os proprietários ficam responsáveis por acompanhar as ações e os prazos, para que estes sejam executadas conforme previsto e é possível a realização de ajustes nas ações se assim considerarem necessário.

Para o melhor acompanhamento, avaliação e controle dos planos de ação, sugere-se a utilização do Quadro 21, este que auxiliará para verificar como foi a execução dos planos se houve atrasos e se estes prejudicaram o bom andamento das ações:

Quadro 21 - Planilha para avaliação e controle da execução dos planos de ação

| Plano de ação | Custo orçado | Custo realizado | Período estimado | Período realizado | Responsável | Observação |
|---------------|--------------|-----------------|------------------|-------------------|-------------|------------|
| 1 | | | | | | |
| 2 | | | | | | |
| 3 | | | | | | |
| 4 | | | | | | |
| 5 | | | | | | |
| 6 | | | | | | |
| 7 | | | | | | |
| 8 | | | | | | |
| 9 | | | | | | |
| 10 | | | | | | |
| 11 | | | | | | |

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Consideradas e desenvolvidas todas as etapas do processo de Planejamento Estratégico propostas por Pereira (2010), exceto a sua implementação e controle, é importante salientar que fica a critério da empresa a execução desta proposta, e o aproveitamento deste estudo para melhorar o seu desempenho e alcançar vantagem competitiva.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o intuito de elaborar uma proposta de Planejamento Estratégico para uma loja de moda festa na cidade de Chapecó-SC, foram definidos primeiramente o negócio, valores, missão, visão e objetivo da loja. Estes pontos foram elaborados com base principal na entrevista com a proprietária, pois foi possível identificar quais os princípios norteadores da empresa, que os proprietários acreditam fortemente.

Desta forma, percebeu-se que o negócio da empresa é a venda e aluguel de moda festa e acessórios. Os valores percebidos na empresa estão relacionados em principal a satisfação das clientes, por meio do comprometimento com tudo o que for estabelecido, principalmente no contrato firmado com as clientes, com transparência e clareza nas informações repassadas e com muito respeito para com todos. Assim, a missão da empresa se resume em completar sonhos, pois por meio do seu negócio, tem a missão de transformar uma data especial em um momento inesquecível. Quanto a direção em que a empresa visa seguir, a visão da empresa tem foco na busca por ser referência no segmento em que atua. E tem estipulado como objetivo para os próximos três anos, dobrar os aluguéis de vestidos.

Para tornar possível a realização destas aspirações da empresa, por meio de ações coerentes, foi necessária a realização de uma análise ambiental, esta que teve como base os dados coletados por meio da entrevista semiaberta com a proprietária da empresa e também com a aplicação de questionários as clientes da loja, onde foram 42 clientes o total de respondentes. Com a análise dos ambientes interno e externo, foram identificados os pontos fortes e fracos da organização, e as oportunidades e ameaças do setor e do mercado. Após identificação, estes foram pontuados e posteriormente cruzados na Matriz SWOT. Este cruzamento resultou em maior pontuação no quadrante de desenvolvimento, este que se refere ao cruzamento dos pontos fortes com oportunidades, neste caso a empresa deve adotar estratégias de desenvolvimento, pois o ambiente está propício a oportunidades e a empresa possui pontos fortes que tornam possível o aproveitamento destas. São oportunidades como: crescimento do número de universidades, oportunidades de estudo, crescimento do número de casamentos e crescimento do setor, que podem ser aproveitados com os principais pontos fortes que a empresa possui, que são: bom atendimento, produtos de qualidade e o horário de atendimento que é estendido e pode ser agendado.

Ocorreu a identificação de possibilidades de melhorias na empresa, deste modo, foram apresentadas questões estratégicas, para cada uma destas questões forma apresentadas estratégias e para cada estratégia uma ação estratégica. As ações estratégicas foram desenvolvidas com base no modelo de planos de ação, denominado 5W2H, apresentado pelo autor Tavares (2010).

Foram elaboradas 11 propostas de ações estratégicas para a empresa, entre as que é possível considerar como mais importante estão, as ações de ampliação e ajuste da iluminação dos provadores e melhoria na visibilidade da fachada da loja, com ajuste de iluminação e estudo de possíveis mudanças na placa e vitrine. Outro ponto importante, é quanto à necessidade em investimento em divulgação, onde a proposta é uma maior dedicação do proprietário, que atualmente já cuida da página e publicações nas redes sociais, e a divulgação nas universidades, pois nela estão o principal público da loja, que são as formandas. E também a análise da possibilidade de divulgação da loja em feiras da região, pois como o intuito da loja é tornar-se referência no segmento de moda festa, casado ao resultado da Matriz SWOT que indica necessidade do uso de estratégias de desenvolvimento, está que já vem trabalhando com produtos diversificados, mas há a necessidade de uma maior divulgação da empresa como um todo.

Foi desenvolvida também uma planilha para controle das ações estratégicas, para facilitar o acompanhamento da implantação das ações pelos proprietários, de forma a verificar os gastos das ações, comparando orçado com realizado, do tempo estipulado para a execução da ação, os responsáveis e observações que sejam necessárias para identificar por que possam ter ocorrido falhas na ação e desta maneira formular uma nova ação estratégica para a correção desta distorção. Por tanto, foram desenvolvidas todas as etapas do modelo de processo de Planejamento Estratégico proposto por Pereira (2010), exceto a etapa de implementação e controle. Diante do exposto, conclui-se que os objetivos propostos neste estudo foram alcançados.

Vale ressaltar que por uma questão pragmática fica a responsabilidade da empresa a implementação e controle das ações estratégicas propostas se assim desejar, contudo, considerando o grau de envolvimento da proprietária da empresa no processo de elaboração do Planejamento Estratégico e por já ter feito menção de interesse em considerar a proposta e a sua execução, é grande a probabilidade desta ser implementada na empresa, a fim de desenvolver e melhorar ainda mais as suas atividades.

A partir da realização deste Trabalho de Conclusão de Curso, foi possível confirmar que o Planejamento Estratégico se trata de uma importante ferramenta de gestão, pois para a empresa em

questão se encaixou muito bem e será de grande auxílio para o alcance de seus objetivos. As ações estratégicas desenvolvidas para a empresa, não são ações difíceis, são ações que serão facilmente executadas pelos proprietários da empresa, estes que demandam de um grande potencial e visão empreendedora.

Podem ser realizadas novas pesquisas após a aplicação das ações propostas, para dar continuidade e aprofundar o estudo, pois uma empresa deve estar em constante atualização e busca de melhorias, o que permite o desenvolvimento e a sobrevivência desta no mercado.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE EVENTOS. **Festas continuam dando alegrias e bons lucros**. 2012. Disponível em: <<http://www.abeoc.org.br/2012/01/festas-continuam-dando-alegrias-e-bons-lucros/?s=segmento+de+aluguel+de+trajes+para+festas>>. Acesso em: 20 dez. 2016.

_____. **Pesquisa da Associação Brasileira de Eventos Sociais mostra que o mercado de festas e cerimônias atingiu R\$ 16,8 bi no ano passado**. 2015. Disponível em: <<http://www.abeoc.org.br/2015/05/pesquisa-da-associação-brasileira-de-eventos-sociais-abrafesta-mostra-que-o-mercado-de-festas-e-cerimônias-atingiu-r-168-bi-no-ano-passado/>>. Acesso em: 11 dez. 2016.

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas do Excel**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

ATLAS BRASIL. **Atlas do desenvolvimento humano no Brasil**. 2017. Disponível em: <http://www.atlasbrasil.org.br/2013/pt/perfil_m/chapeco_sc>. Acesso em: 1 maio 2017.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 9. ed. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2014.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem Competitiva: Conceitos e casos**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BETHLEM, Agrícola. **Evolução do pensamento estratégico no Brasil: textos e casos**. São Paulo: Atlas, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico. Fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COBRA, Marcos. **Administração estratégica do mercado**. São Paulo: Atlas, 1991.

FEGHALI, Marta Kasznar; DWYER, Daniela. **As engrenagens da moda**. Rio de Janeiro: Senac Rio, 2006.

FERENHOF, HelioAisenberg; FRAGA, Bruna Devens; SELIG, Paulo Mauricio. Método Aprender a Crescer: uma nova perspectiva de crescimento para PMEs. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, v. 3, n. 2, p. 59-67, dez. 2013.

FERREIRA, V.C.P.; SOUZA, A.R.. **Introdução à administração**: uma iniciação ao mundo das organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Pontal, 2001.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. São Paulo: Artmed, 2009a.

_____. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009b.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

GOMES, Einstein Randal Pereira et al. Atuação estratégica em pequenas e médias empresas de comércio e serviços: um estudo multicaso na região do Vale do Itapocu. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, v. 3, n. 2, p.186-197, 18 set. 2013.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **CONCLA - Comissão Nacional de Classificação**: CNAE - Classificação Nacional de Atividades Econômicas. 2017a. Disponível em: <<http://cnae.ibge.gov.br/busca-online-cnae.html?view=subclasse&tipo=cnae&versao=9&subclasse=4781400>>. Acesso em: 11 fev. 2017.

_____. **CONCLA - Comissão Nacional de Classificação**: CNAE - Classificação Nacional de Atividades Econômicas. 2017b. Disponível em: <<http://cnae.ibge.gov.br/busca-online-cnae.html?view=subclasse&tipo=cnae&versao=9&subclasse=4789001>>. Acesso em: 11 fev. 2017.

_____. **Cidades@**.2017c. Disponível em:<<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=420420>>. Acesso em: 01 mai. 2017.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KACHBA, Yslene Rocha; HATAKEYAMA, Kazuo. Estratégias de inovação em APLs: viés para o desenvolvimento de produtos de moda. **Produção**, [s.l.], v. 23, n. 4, p.751-761, dez. 2013. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0103-65132013005000012>.

KICH, Juliane Ines Di Francesco; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico**: os pressupostos básicos para uma implantação eficaz. São Paulo: Atlas, 2011.

LOPES, Luis Felipe Dias et al. Uma análise do ambiente mercadológico de uma empresa do setor metal mecânico sob as perspectivas de Porter. **Revista de Administração da UFSM**, [s.l.], v. 6, n. 1, p.103-118, 12 abr. 2013. Universidade Federal de Santa Maria.
<http://dx.doi.org/10.5902/198346592966>.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MINTZBERG, Henry et al. Cinco Ps para estratégia. In: **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 30. ed. São Paulo: Atlas, 2012a.

_____. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2012b.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. Guia de para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Sobrevivência das empresas no Brasil: coleção estudos e pesquisas**. Brasília - DF: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae. Unidade de Gestão Estratégica, 2013. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/PortalSebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2013.pdf>. Acesso em: 22 set. 2016.

_____. **A evolução das microempresas e empresas de pequeno porte 2009 a 2012: Brasil**. Série Estudos e Pesquisas. Brasília - DF: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae. Unidade de Gestão Estratégica, 2014. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/800d694ed9159de5501bef0f61131ad4/\\$File/5175.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/800d694ed9159de5501bef0f61131ad4/$File/5175.pdf)>. Acesso em: 30 out. 2016.

_____. **Lei Geral completa 10 anos e beneficia milhões de empresas**. 2016a. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/lei-geral-completa-10-anos-e-beneficia-milhoes-de-empresas,baebd455e8d08410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em: 30 out. 2016.

_____. **Quem são os pequenos negócios?** 2016b. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/quem-sao-os-pequenos-

negociosdestaque5,7f4613074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 30 out. 2016.

SINDICATO DO COMÉRCIO. FEDERAÇÃO DO COMÉRCIO DE SANTA CATARINA. **Pesquisa de Endividamento e Inadimplência dos Consumidores.** 2017. Disponível em: <<http://sicom.com.br/noticia/endividamento-recua-para-477-das-familias-chapecoenses>>. Acesso em: 1 maio 2017.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TURISMO SC. **Venha descobrir Santa Catarina.** 2017. Disponível em: <<http://turismo.sc.gov.br/cidade/chapeco/>>. Acesso em: 01 maio 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL. **Projeto Pedagógico do Curso de Graduação em Administração – Bacharelado.** 2010. Disponível em: <http://www.uffs.edu.br/images/DOP/PPC_Administracao_Chapeco.pdf>. Acesso em: 18 set. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MATO GROSSO. **Planejamento e Estratégia Empresarial: Matriz SWOT.** Disponível em: <<http://peeufmt.wordpress.com/planejamentoe-estrategiaempresarial/matriz-swt/>>. Acesso em: 01 jul. 2017.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de; PAGNONCELLI, Demizo. **Construindo estratégias para vencer:** um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de coleta de dados no campo.** São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2013.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista aos proprietários da empresa e funcionária

DADOS DO ENTREVISTADO - Aplicado a proprietária da empresa

- 1) Idade?
- 2) Escolaridade?

HISTÓRICO E CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA

- 3) Quando e como foi a fundação da empresa?
- 4) Quais motivos levaram a abrir o próprio negócio?
- 5) O que levou a escolha deste ramo de negócio?
- 6) Houve planejamento para a abertura do negócio? Se sim, como foi?
- 7) Quais os produtos e serviços ofertados?
- 8) Qual o principal produto ou serviço?
- 9) Você considera que o setor possui sazonalidade?
- 10) Quais as tecnologias empregadas para a divulgação da empresa/produtos?
- 11) Quais os fornecedores da empresa?
- 12) Quais são os principais concorrentes da empresa?
- 13) Quais os diferenciais ofertados em relação aos concorrentes?
- 14) Como são os horários de atendimento da empresa?
- 15) A empresa possui algum sistema de gestão? De estoques, de clientes?
- 16) Como é organizada a empresa, divisão de atividades, gestão, atendimento e organização?
- 17) O atual quadro de funcionários suporta as atividades da empresa?
- 18) Como se dá a tomada de decisão na empresa?
- 19) Atualmente é feito planejamento na empresa?
- 20) A empresa possui princípios norteadores?

PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO - Adaptado de Pereira (2010) –

Aplicado aos proprietários e a funcionária da empresa

Momento 1 – Diagnóstico Estratégico

Perguntas destinadas à proprietária da organização, responsável pelo diagnóstico e que irá decidir por fazer ou não o Planejamento Estratégico:

- É esse o momento ideal para a organização desenvolver um Planejamento Estratégico? A organização não está passando por grandes turbulências, como dificuldades financeiras, conflitos entre os membros da empresa?
- Está consciente da sua responsabilidade, tem consciência de que terá que se envolver 100% com o processo? Sabe o que é um Planejamento Estratégico?

Momento 2 – Formulação das etapas do processo de Planejamento Estratégico

Declaração de valores:

- 1) Explicação detalhadamente do que é Declaração de Valores:

Valores são aqueles elementos em que acreditamos, que os membros da organização como um todo veem nesses elementos os seus norteadores de comportamento, são os balizadores da ação empresarial, eles dizem para todos na empresa o que é certo e o que é errado. São elementos nos quais os membros acreditam plenamente.

- Perguntas para nortear a elaboração da Declaração de Valores:

O que a organização defende?

Quais são os comportamentos da organização?

Como a organização trata os funcionários e os clientes?

Qual o entendimento da organização sobre comportamento ético?

Como incentivamos e valorizamos os funcionários?

Como a organização é vista pela sociedade em que atua?

- 2) Mostrar exemplos de Declarações de Valores, se possível, de empresas de setores diferentes da organização em questão.
- 3) Levantamento de valores da organização por parte dos proprietários, com posterior debate até um consenso da Declaração de valores da organização.

Missão:

- 1) Explicação detalhadamente do que é Missão:

Missão é a razão de ser da organização; representa o negócio em que ela se encontra, é o papel desempenhado pela organização em seu negócio. A Missão visa comunicar interna e externamente o propósito de seu negócio.

- Perguntas para auxiliar na formulação da Missão:

O que a organização faz?

Para quem faz?

Para que faz?

Como faz?

Onde faz?

Qual a responsabilidade social e ambiental?

Qual o negócio da organização?

Negócio é um elemento diferente de produtos e serviços. O negócio de uma organização é materializado através dos produtos e serviços, porém são elementos completamente diferentes.

- 2) Mostrar exemplos de Missão, se possível, de empresas de setores diferentes da organização em questão.
- 3) Levantamento de ideias de Missão da organização por parte dos proprietários, com posterior debate até um consenso da Missão da organização.

Visão:

- 1) Explicação detalhadamente do que é Visão:

A Visão funciona como uma bússola, mostrando a direção na qual a organização está caminhando. Além de apontar o caminho para o futuro, faz com que ela queira chegar lá e representa suas maiores esperanças e os seus mais expressivos sonhos. É a imagem compartilhada daquilo que os gestores da organização querem que ela seja ou venha a ser no futuro. Deve ter um horizonte temporal em que a organização está se propondo a realizar esta Visão e finalizar a implementação das estratégias organizacionais estabelecidas. Ao término do horizonte, a Visão será a prática da organização, ou seja, ela terá chegado ou conseguido conquistar aquilo que anteriormente tinha estabelecido.

- 2) Mostrar exemplos de Visão, se possível, de empresas de setores diferentes da organização em questão.
- 3) Levantamento de ideias de Visão por parte dos proprietários, com posterior debate até um consenso da Visão da organização.

Fatores Críticos de Sucesso:

- 1) Explicação detalhadamente do que são Fatores Críticos de Sucesso:

Os fatores são da organização, no entanto não é ela sozinha quem os define, quem faz isso na verdade é o mercado, são as condições fundamentais que precisam necessariamente ser satisfeitas para que ela tenha sucesso no seu setor de atuação.

São aquelas condições que a organização tem que ter para sobreviver, e não é ela que as estabelecer, ou melhor, é ela, mas, observando o mercado, ou seja, lendo as condições que o mercado está passando.

- Pergunta para auxiliar na formulação dos Fatores Críticos de Sucesso:
O que a organização tem que ter para sobreviver no mercado em que atua?
- 2) Mostrar exemplos de Fatores Críticos de Sucesso, se possível, de empresas de setores diferentes da organização em questão.
 - 3) Levantamento de ideias de Fatores Críticos de Sucesso por parte dos proprietários, com posterior debate até um consenso de Fatores Críticos de Sucesso da organização.

Análise Externa:

- 1) Explicação detalhadamente do que é Análise Externa:

Na análise do ambiente externo, as organizações devem interpretar as situações à luz de suas oportunidades e ameaças. Por oportunidade, entendemos a força ou a variável incontrolável pela organização que pode favorecer as suas estratégias, são os fatores externos que facilitam o cumprimento da missão da organização ou mesmo a situações do meio ambiente que a organização pode aproveitar para aumentar sua competitividade. No entanto, uma oportunidade conhecida e não aproveitada pode até se tornar uma ameaça à medida que o concorrente a aproveite. Da mesma forma, a ameaça, se conhecida com antecedência, pode até se tornar uma oportunidade para a empresa, caso saiba formular uma boa estratégia para lidar com a ameaça.

As ameaças são os elementos negativos, ou seja, continuam sendo uma força incontrolável pela organização e criam obstáculos à sua estratégia, no entanto, poderão ou não ser evitadas quando conhecidas em tempo suficiente para serem administradas. São os fatores externos que dificultam o cumprimento da missão da organização ou as situações do meio ambiente que colocam a organização em risco.

Sendo ameaça, a organização tem que criar estratégias para eliminá-la ou transformá-la em uma oportunidade. Sendo oportunidade, a organização também tem que criar estratégias, para otimizar ainda mais cada oportunidade específica.

Técnicas para analisar o ambiente externo das organizações:

- **Análise das variáveis ambientais:** consiste em analisar as variáveis que direta ou indiretamente afetam a organização, podem ser citadas: tecnologia, meio ambiente, sindicato, a questão cultural e social da região onde a organização está, a comunidade, os clientes, os concorrentes, os fornecedores, o governo e suas políticas e a economia de modo geral, como inflação e taxa de juros, entre outros.
- **Análise da concorrência:** tem por objetivo pesquisar e analisar as informações dos concorrentes, estabelecendo parâmetros de comparação. Os elementos podem ser os produtos, as estratégias de distribuição ou produção, enfim, tudo o que for interessante para a organização. Essa forma de análise externa pode ser chamada também de *benchmarking*, ou seja, estudar e comparar a sua organização com o concorrente.
- **Análise da competitividade:** modelo das cinco forças de Porter é uma alternativa para analisar o ambiente externo: poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos clientes, ameaça de produtos substitutos, ameaça de entrada de novos concorrentes e competição entre as empresas existentes.

No mundo de hoje, instabilidade, imprevisibilidade, incerteza e total complexidade diante dos acontecimentos continuarão sendo a única constante. Como a empresa depende de seu ambiente, cabe aos detentores do poder e do processo decisório buscarem de alguma maneira ler com antecedência, ou seja, antecipar o futuro, suas oportunidades e ameaças, para que as organizações não sejam pegas totalmente despreparadas.

- 2) Levantamento de ideias de Oportunidades e Ameaças para a organização por parte dos proprietários, com posterior definição das Oportunidades e das Ameaças da organização.

Análise Interna:

- 1) Explicação detalhadamente do que é Análise Interna:

Na análise interna, a organização vai analisar os pontos fortes e fracos. Os pontos fortes são características ou recursos disponíveis da organização que facilitam o resultado. É uma situação que lhe proporciona uma vantagem no ambiente organizacional. Em tese, é uma variável

controlável, pois a organização pode agir sobre o problema ou situação, ou seja, pode interferir mais rapidamente. Podemos também dizer que é o reconhecimento das competências da organização.

Os pontos fracos são a características ou limitações da organização que dificultam a obtenção de resultado. Em tese, também é uma variável controlável, pois a organização pode agir sobre o problema ou situação, ou seja, pode interferir mais rapidamente. Chamamos também de incompetências da organização ou possibilidades de melhoria.

A metodologia básica para se fazer tal análise pode ser através de um estudo profundo de todas as áreas funcionais da organização. Porém, quando se trata de uma organização menor, que não tem as áreas funcionais bem definidas, pode-se citar os elementos sem vinculá-los a nenhuma área em especial.

- 2) Levantamento de ideias de pontos fortes e fracos para a organização por parte dos proprietários, com posterior definição dos Pontos Fortes e dos Pontos Fracos da organização.

Matriz FOFA:

- 1) Explicação detalhadamente do que é Matriz FOFA:

A Parte mais importante da Análise Externa e Interna é junção das duas, pois permite à organização ter uma visão geral e profunda da sua situação. Essa forma de análise é conhecida como Matriz FOFA (Pontos Forte, Oportunidades, Pontos Fracos e Ameaças) e em inglês Matriz SWOT. A análise da Matriz FOFA tem como objetivo reunir todos os itens considerados como Pontos Fortes e relacioná-los com os Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças.

- 2) Fazer uma reflexão e localizar todos os elementos listados individualmente e posicioná-los na Matriz FOFA, a partir de todos os Pontos Fortes, liga-los com todos os Pontos Fracos e com todos as Oportunidades e Ameaças.

Questões estratégicas:

- 1) Explicação do que são Questões Estratégicas:

São questões abrangentes e relevantes com base em todas as etapas até o momento desenvolvidas. São os grandes temas ou projetos a serem elaborados e implementados para o

horizonte estratégico definido na Visão. Não existe um número exato de Questões Estratégicas, mas na verdade elas tem que abarcar todos os elementos constantes do Planejamento Estratégico até aqui construído, nada pode ficar sem resposta.

2) Exemplo para auxiliar no entendimento:

Como resolver o equilíbrio econômico-financeiro da organização?

3) Levantamento de ideias de Questões Estratégicas da organização por parte dos proprietários, com posterior definição das Questões Estratégicas, estas definidas devem ser enumeradas por ordem de prioridade de ser tratada à luz do seu grau de impacto para a organização.

Estratégias:

1) Explicação do que é Estratégia:

Para cada Questão Estratégica, a organização vai formular quantas Estratégias forem necessárias para resolver a situação, as Estratégias são, então, a resolução das Questões Estratégicas.

- Pergunta norteadora:

O que fazer para resolver a Questão Estratégica?

2) Continuação do exemplo para auxiliar no entendimento:

Uma estratégia poderia ser: cortar custos e despesas, é o que se deve fazer para resolver a questão do equilíbrio econômico-financeiro.

3) Levantamento de ideias de Estratégias da organização por parte dos proprietários, com posterior definição das Estratégias.

Ações estratégicas:

1) Explicação do que são Ações Estratégicas:

Para cada uma das diversas Estratégias teremos várias Ações Estratégicas. Agora o nível de detalhamento é bastante grande, pois envolve o como fazer, então é importante a organização concentrar-se muito na construção de suas Ações Estratégicas. Assim, para cada Ações Estratégicas deve haver: um responsável, uma data de início e de término da ação, recurso financeiro necessário (quando possível) e algum indicador de desempenho.

- Pergunta norteadora:

Como fazer para resolver a Estratégia?

- 2) Continuação do exemplo para auxiliar no entendimento:
- 3) Levantamento de ideias de Ações Estratégicas para a organização por parte dos proprietários, com posterior definição das Ações Estratégicas.

APÊNDICE B – Modelo de questionário aplicado as clientes da empresa em formato de
Formulários Google

Este questionário não necessita identificação do respondente, refere-se a uma pesquisa de caráter acadêmico, intitulada: Planejamento Estratégico para uma loja de moda festa na cidade de Chapecó-SC. São perguntas simples que demandam de poucos minutos da sua atenção. Sua resposta é muito importante. Obrigada!

- 1) Idade: _____
- 2) Escolaridade:
() Ensino fundamental; () Ensino superior; () Ensino Médio; () Pós-graduado;
- 3) Renda aproximada:

| | |
|------------------------------------|------------------------------------|
| () Até R\$ 1.000,00 | () De R\$ 4.001,00 a 5.000,00 |
| () De R\$ 1.001,00 a 2.000,00 | () De R\$ 5.001,00 a 6.000,00 |
| () De R\$ 2.001,00 a R\$ 3.000,00 | () De R\$ 6.001,00 a R\$ 7.000,00 |
| () De R\$ 3.001,00 a 4.000,00 | () Mais de R\$ 7.001,00 |
- 4) Quais os motivos que levam você a comprar nesta loja?
() Atendimento; () Localização; () Preço; () Produtos; () Comodidade () Ambiente da loja;
Outros:_____
- 5) Quanto aos produtos ofertados, qual seu grau de satisfação?
() Muito satisfeito; () Satisfeito; () Regular; () Insatisfeito;
- 6) Os horários de atendimento atendem suas necessidades?
() Sim; () Não; () Parcialmente. Gostaria de dar alguma sugestão? _____
- 7) Quanto as formas de pagamentos atendem suas necessidades?
() Sim; () Não; () Parcialmente. Alguma sugestão? _____
- 8) Você acredita que o local em que se encontra a loja é de fácil acesso, possui boa visibilidade para os clientes?
() Sim; () Não; () Parcialmente. Gostaria de dar alguma sugestão? _____
- 9) Os produtos estão expostos de forma coerente e visível na loja e na vitrine?
() Sim; () Não; () Parcialmente. Teria alguma sugestão? _____
- 10) Teria alguma melhoria, opinião ou ponto que gostaria de citar que não foi abordado nas questões anteriores? _____