



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

**DANIEL HENRIQUE DE ALMEIDA DUREL**

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA  
LOJA DE FERRAGENS**

**CHAPECÓ  
2018**

**DANIEL HENRIQUE DE ALMEIDA DUREL**

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA  
LOJA DE FERRAGENS**

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

Orientador: Prof. Me. Ronei Arno Mocellin

**CHAPECÓ**

**2018**

## **PROGRAD/DBIB - Divisão de Bibliotecas**

Durel, Daniel Henrique de Almeida  
Proposta de planejamento estratégico para uma loja de  
ferragens/ Daniel Henrique de Almeida Durel. -- 2018.  
91 f.:il.

Orientador: Ronei Arno Mocellin.  
Trabalho de conclusão de curso (graduação) -  
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de  
Administração , Chapecó, SC, 2018.

1. Administração estratégica. 2. Planejamento  
estratégico. 3. Loja de varejo. I. Mocellin, Ronei Arno,  
orient. II. Universidade Federal da Fronteira Sul. III.  
Título.

**DANIEL HENRIQUE DE ALMEIDA DUREL**

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA LOJA DE  
FERRAGENS**

Trabalho de Conclusão do Curso de Administração apresentado como requisito para a obtenção de grau de Bacharelado em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS.

Orientador (a) Prof.(a):                      RONEI ARNO MOCELLIN                      – UFFS

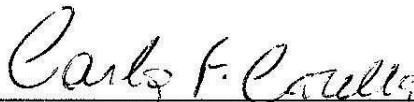
Este trabalho de conclusão de curso foi defendido e aprovado pela banca na data de:  
26 de    Julho    de 2018.



\_\_\_\_\_  
RONEI ARNO MOCELLIN – Mestre UFFS



\_\_\_\_\_  
NILOAR BISSANI – Mestre UFFS



\_\_\_\_\_  
CARLA FABIANA CAZELLA – Mestre UFFS

Dedico este trabalho aos meus pais Neuri e Neli, pelos incentivos, apoio e compreensão que recebi.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pela presença em minha vida, por guiar minhas escolhas e iluminar o meu caminho.

Ao meu pai Neuri, e minha mãe Neli, por todo apoio e incentivo em todos os momentos da minha vida, por todo o amor e compreensão dedicados a mim. Obrigado por tudo.

Agradeço a minha irmã Daniela, por acreditar em mim, por me ajudar em todos os momentos, muito obrigado por todo apoio.

A toda minha família, que sempre me fortaleceu em momentos difíceis.

A minha namorada Andressa, pela paciência nos dias de estudos, pelos incentivos nos dias difíceis, pelo apoio incondicional e os momentos felizes compartilhados.

Pelos amigos conquistados durante a graduação, pela troca de conhecimentos, ajuda nas provas e trabalhos, pelas festas e apoio durante o curso, agradeço em especial ao Alison, André, Rondi, Edson, Anderson, Rafaela, Andréia, Clarine, Ramon, Elizandra por todos os trabalhos em grupo, por todas as conversas, conselhos, risos, sou grato por tudo.

A todos os professores do curso de administração, por todos os ensinamentos compartilhados. Em especial ao professor Ronei Arno Mocellin pela paciência, orientações, ideias e os mates.

Por fim, agradeço a todos que de alguma forma contribuíram para a realização deste sonho.

## RESUMO

O planejamento estratégico é essencial para qualquer empresa, essa ferramenta auxilia os gestores na tomada de decisão, através de práticas condizentes com a realidade do ambiente externo e os fatores internos. Dessa forma, este trabalho teve como objetivo geral desenvolver uma proposta de planejamento estratégico para a empresa Almeida Ferragens, uma microempresa do varejo de ferragens e ferramentas, com sede no município de Chapecó/SC. O estudo está classificado quanto a sua abordagem, como qualitativo, configura-se de acordo aos os objetivos como aplicada e descritiva, quanto aos procedimentos de coleta de dados trata-se de um estudo de caso e pesquisa de campo. Os dados utilizados foram coletados através de entrevista semiestruturada com o diretor geral e a gerente financeira e pesquisas. A partir dos dados obtidos, foi possível descrever e analisar o ambiente externo e o ambiente interno da empresa, em seguida foi definido as diretrizes de missão, visão e os valores, e determinados os objetivos e metas a serem alcançados. Os resultados do presente estudo apontam para uma postura estratégica de manutenção, tendo em vista que a organização está inserida num ambiente de várias oportunidades, no entanto, possui muitas fragilidades que dificultam o aproveitamento destas oportunidades. Diante do exposto, foram elaboradas estratégias e formalizadas através do 5W2H, visando corrigir as debilidades internas, ao passo que buscam aproveitar as oportunidades geradas pelo ambiente externo. Visando criar ao empresário medidas e diretrizes para sustentar o desenvolvimento da empresa.

Palavras-chave: Administração estratégica. Planejamento estratégico. Loja de varejo.

## **ABSTRACT**

Strategic planning is essential for any company, this tool helps managers in decision making, through practices consistent with the reality of the external environment and internal factors. Thus, this work aimed to develop a strategic planning proposal for the company Almeida Ferragens, a microenterprise of hardware and tool retail, headquartered in the municipality of Chapecó / SC. The study is classified according to its approach as qualitative, it is configured according to the objectives as applied and descriptive, as far as data collection procedures is concerned with a case study and field research. The data used were collected through a semistructured interview with the general director and the financial manager and research. From the data obtained, it was possible to describe and analyze the external environment and the internal environment of the company, then the mission, vision and values guidelines were defined, and the objectives and goals to be achieved were determined. The results of the present study point to a strategic posture of maintenance, since the organization is inserted in an environment of several opportunities, however, it has many fragilities that make difficult the use of these opportunities. In view of the above, strategies and formalized through 5W2H have been elaborated, aiming at correcting internal weaknesses, while seeking to take advantage of the opportunities generated by the external environment. Aiming to create to the entrepreneur measures and guidelines to sustain the development of the company.

**Keywords:** Strategic administration. Strategic planning. Retail Store.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Tipos de estratégias .....	18
Figura 2 – Os níveis estratégico, tático e operacional e suas principais características .....	21
Figura 3 – Matriz SWOT .....	30
Figura 4 – Volume de vendas no comércio varejista de Santa Catarina .....	41
Figura 5 – Distribuição da população por sexo, segundo os grupos de idade em Chapecó (SC) no ano 2000 .....	43
Figura 6 - Distribuição da população por sexo, segundo os grupos de idade em Chapecó (SC) no ano 2010 .....	44
Figura 7 – IDH do Brasil entre 2010 e 2015 .....	46
Figura 8 – Fachada da Almeida Ferragens .....	57
Figura 9 – Funcionograma da Almeida Ferragens.....	61
Figura 10- Matriz SWOT Almeida Ferragens .....	67
Figura 11 - Quadrantes da SWOT .....	68

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Fatores contribuintes para a sobrevivência/mortalidade de empresas.....	15
Quadro 2 – 5W e 2H de um plano .....	33
Quadro 3 – População por faixa etária .....	44
Quadro 4 – Empresas de concorrência total .....	53
Quadro 5 – Empresas de concorrência parcial .....	54
Quadro 6 – Grupos de produtos vendidos .....	57
Quadro 7 – Ameaças do ambiente externo .....	62
Quadro 8 – Oportunidades de ambiente externo .....	63
Quadro 9 – Pontos fortes do ambiente interno .....	64
Quadro 10 – Pontos fracos do ambiente interno .....	65
Quadro 11 - Objetivo 1: Ampliar a participação de mercado .....	71
Quadro 12 - Objetivo 2: Garantir a satisfação do cliente .....	73
Quadro 13 - Objetivo 3: Garantir a sustentabilidade financeira.....	74
Quadro 14 - Objetivo 4: Fortalecer a marca .....	76
Quadro 15 - Objetivo 5: Aperfeiçoar os processos.....	78
Quadro 16 – Controle das ações .....	79

## **LISTA DE ABREVIACÕES E SIGLAS**

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SWOT - *Strengths, Weakness, Opportunities e Threats*

IDH - Índice de desenvolvimento humano

PNUD - Programa das Nações Unidas

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

PIB - Produto Interno Bruto

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	13
1.1 OBJETIVOS .....	14
<b>1.1.1 Objetivo Geral</b> .....	14
<b>1.1.2 Objetivos Específicos</b> .....	14
1.2 JUSTIFICATIVA .....	14
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	17
2.1 ESTRATÉGIA .....	17
2.2 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA .....	19
2.3 PLANEJAMENTO .....	20
<b>2.3.1 Níveis organizacionais e de planejamento</b> .....	21
2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	22
<b>2.4.1 Análise Macroambiental</b> .....	23
<b>2.4.2 Avaliação do ambiente competitivo</b> .....	24
<b>2.4.3 Análise do ambiente interno</b> .....	28
<b>2.4.4 Análise SWOT</b> .....	29
<b>2.4.5 Declaração de missão</b> .....	31
<b>2.4.6 Formulação de visão</b> .....	31
<b>2.4.7 Valores</b> .....	31
<b>2.4.8 Objetivos e metas</b> .....	32
<b>2.4.9 5W2H</b> .....	32
<b>2.4.10 Acompanhamento e controle</b> .....	33
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	35
3.1 TIPO DE PESQUISA .....	35
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE .....	36
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS .....	36
3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....	36
<b>4 ANÁLISE DE RESULTADOS</b> .....	38
4.1 HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO .....	38
4.2 ANÁLISE DO MACROAMBIENTE .....	39
<b>4.2.1 Variáveis econômicas</b> .....	39
<b>4.2.2 Variáveis demográficas</b> .....	41
<b>4.2.3 Variáveis socioculturais</b> .....	45

<b>4.2.4 Variáveis políticas</b> .....	47
<b>4.2.5 Variáveis tecnológicas</b> .....	49
<b>4.3 ANÁLISE DO AMBIENTE COMPETITIVO</b> .....	50
<b>4.3.1 Ameaça de novos entrantes</b> .....	50
<b>4.3.2 Ameaças de produtos substitutos</b> .....	51
<b>4.3.3 Poder de negociação dos clientes</b> .....	51
<b>4.3.4 Poder de negociação dos fornecedores</b> .....	52
<b>4.3.5 Rivalidade entre vendedores concorrentes</b> .....	52
<b>4.4 ANÁLISE INTERNA</b> .....	56
<b>4.4.1 Estrutura do negócio</b> .....	56
<b>4.4.2 Marketing</b> .....	57
<b>4.4.3 Finanças</b> .....	59
<b>4.4.4 Materiais e suprimentos</b> .....	60
<b>4.4.5 Recursos humanos</b> .....	60
<b>4.5 ANÁLISE SWOT</b> .....	62
<b>4.6 DECLARAÇÃO DE MISSÃO, VISÃO E VALORES</b> .....	68
<b>4.7 OBJETIVOS E METAS</b> .....	69
<b>4.8 FORMALIZAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO 5W2H</b> .....	70
<b>4.9 ACOMPANHAMENTO E CONTROLE</b> .....	79
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	80
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	84
<b>APÊNDICE A – Roteiro de entrevista 1</b> .....	88
<b>APÊNDICE B – Roteiro de entrevista 2</b> .....	89

## 1 INTRODUÇÃO

O atual contexto organizacional desenvolve-se rapidamente, tornando-se competitivo e inovador, porém esse cenário torna a gestão empresarial um processo mais complexo e exige flexibilidade, conhecimento e rapidez dos gestores. É nesse ambiente dinâmico, que se modifica constantemente nos aspectos políticos, econômicos, demográficos e tecnológicos que a organização deve antecipar-se em relação aos seus concorrentes.

Independentemente do porte da empresa ou ramo de atuação, que o gestor conheça seus processos internos e também o ambiente que está inserido, analisando frequentemente o ambiente externo à empresa e seus recursos próprios para que possa planejar-se e tomar decisões coerentes.

Diante disso, a necessidade de se adaptar ou se reinventar a esse cenário torna imprescindível ao gestor o domínio da função de planejar, que para Pereira (2010, p. 44) é “o processo formalizado para gerar resultados a partir de um sistema integrado de decisões.” Desse modo, para que a empresa desenvolva algum tipo de vantagem sobre seus concorrentes é inevitável o planejamento de suas ações futuras e que estas não sejam deixadas ao acaso.

Dessa forma, a adoção e utilização de ferramentas administrativas são de fundamental importância para as empresas. Destacam-se ferramentas que tratam das estratégias organizacionais, como o planejamento estratégico e a gestão estratégica, que oferecem ao administrador uma visão ampla das oportunidades e ameaças do mercado, permitindo à empresa através da formulação de estratégias a possibilidade de maximizar as oportunidades oferecidas e minimizar as ameaças (VOGT, 2015).

Diante destas circunstâncias, o planejamento estratégico se mostra como uma ferramenta relevante no planejamento das ações futuras e na gestão do negócio. Essa ferramenta é explorada para o desenvolvimento de estratégias competitivas de mercado. Nesse sentido, Pereira (2010) define Planejamento Estratégico como um processo de análise das competências e incompetências da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular estratégias para aumentar a competitividade da organização.

Através do planejamento estratégico a organização aperfeiçoa a utilização dos seus recursos, pois, ele fornece uma visão ampla das variáveis internas e externas da organização e, portanto, utiliza os recursos disponíveis de acordo com a situação da empresa. A sua importância está intimamente ligada a formulação e alcance dos objetivos e metas organizacionais, pois o conhecimento das ameaças e oportunidades, das competências e

incompetências permite a elaboração de um planejamento coerente com a realidade da empresa e que proporcionem resultados positivos.

Diante de todo o exposto até aqui, este trabalho construirá uma proposta de Planejamento Estratégico para a empresa Almeida Ferragens, situada em Chapecó, Santa Catarina, que atua desde 2009 no comércio varejista de ferragens e ferramentas. Apresenta-se como problema de pesquisa: “Como deve ser desenvolvido o planejamento estratégico para a empresa Almeida Ferragens?”.

## 1.1 OBJETIVOS

A seguir, apresenta-se o objetivo geral e os objetivos específicos que buscarão responder ao problema de pesquisa proposto.

### 1.1.1 Objetivo Geral

Desenvolver uma proposta de Planejamento Estratégico para a Empresa Almeida Ferragens.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Estabelecer as diretrizes estratégicas de missão, visão e valores;
- b) Analisar o ambiente externo, com vistas às oportunidades e ameaças;
- c) Analisar o ambiente interno, identificando pontos fortes e pontos fracos da organização;
- d) Formular um conjunto de estratégias a partir das análises;
- e) Indicar um método de controle e monitoramento do planejamento estratégico.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Para identificar fatores que levam as empresas a fecharem suas portas, em 2016 o SEBRAE realizou uma pesquisa com empresas criadas em 2011 e 2012. A pesquisa incluiu 2.006 empresas e na oportunidade foram entrevistados empresários ainda ativos no mercado e também inativos. Como resultado, entendeu-se que o sucesso ou insucesso do negócio

depende da combinação de vários fatores, estes podem ser separados em quatro grupos como mostra o Quadro 1.

Quadro 1 – Fatores contribuintes para a sobrevivência/mortalidade de empresas

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• SITUAÇÃO ANTES DA ABERTURA:             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ TIPO DE OCUPAÇÃO DO EMPRESÁRIO</li> <li>▪ EXPERIÊNCIA NO RAMO</li> <li>▪ MOTIVAÇÃO PARA ABRIR O NEGÓCIO</li> </ul> </li> <li>• PLANEJAMENTO DO NEGÓCIO</li> <li>• GESTÃO DO NEGÓCIO</li> <li>• CAPACITAÇÃO DOS DONOS EM GESTÃO EMPRESARIAL</li> </ul> |
|---|

Fonte: SEBRAE, 2016.

Dentre estes fatores, constatou-se que as empresas ativas planejaram em média 11 meses antes de abrir o negócio enquanto as inativas planejaram 8 meses, outro fator relacionado na pesquisa foi a gestão do negócio, nessa categoria foi perguntado aos empresários e ex-empresários se a empresa costumava com muita frequência: "Aperfeiçoar sistematicamente seus produtos e serviços às necessidades dos clientes"; "Investir na capacitação da mão de obra e dos sócios"; "Estar sempre atualizado com respeito às novas tecnologias do seu setor"; "Realizar um acompanhamento rigoroso da evolução das receitas e das despesas ao longo do tempo"; "Diferenciar produtos e serviços", resultando que as empresas ativas superaram as inativas em todas as categorias.

Pelo fato do planejamento estratégico levar em consideração alguns dos fatores levantados pelo SEBRAE para uma empresa ter sucesso ou fracasso, faz-se indispensável a construção de um planejamento estratégico para empresa estudada, pois, a partir dessa ferramenta a organização além de sustentar o seu planejamento de curto, médio e longo prazo, melhorará a gestão do negócio, terá uma visão ampla do ambiente interno e externo para melhorar sua competitividade no mercado, o que dará suporte a sobrevivência da empresa e aumentará os resultados.

Segundo Roesch (2012), é possível justificar um estudo com base em três dimensões: quanto à importância, oportunidade e viabilidade.



A empresa Almeida Ferragens não possui nenhum tipo de planejamento formalizado, portanto o estudo justifica-se pela importância de criar diretrizes na gestão, apoiar as decisões e criar objetivos para tornar a empresa mais eficiente. Para o acadêmico é importante relacionar a abordagem teórica estudada durante a formação com a prática empresarial.

Quanto à oportunidade, destaca-se o fato da empresa pertencer à família do acadêmico, possibilitando a união de esforços para o resultado final do trabalho.

Por fim, ao que se refere à viabilidade do estudo, este se mostrou viável, pois o fornecimento de dados para a elaboração do trabalho está disponível e com livre acesso. Também há disponibilidade considerável de literatura sobre o assunto, o que ampara a construção deste estudo.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este tópico apresentará uma breve revisão teórica sobre estratégia, administração estratégica, planejamento e planejamento estratégico.

### 2.1 ESTRATÉGIA

A estratégia surgiu no meio militar. No século IV a.C. Sun Tzu, um general chinês, escreveu a “Arte da Guerra”, um tratado militar que contempla diversos eventos e estratégias que devem ser abordados em um combate racional. Nesse tratado o autor explica a importância de “planejar no início, antes de começar a agir” e que “o líder avalia os problemas e os previne”, nesse sentido o autor dá importância a previsão do resultado da guerra e a formulação clara dos objetivos (TZU, 2017).

Hoje, além de o ambiente militar, as estratégias são usadas em quase todas as atividades humanas, e amplamente no meio empresarial, pois as organizações devem encontrar formas de superar seus concorrentes. Wright, Kroll e Parnell (2011, p. 24) mostram esses mesmos conceitos militares nas empresas, corroborando que a “estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização”.

Na mesma linha de pensamento, Duarte e Santos (2011), abordam que a estratégia é uma ferramenta gerencial imprescindível para as empresas. Ela se apresenta com definições variadas, de acordo com a abordagem de diversos autores. Portanto, em termos amplos, como um conjunto de regras de decisão e diretrizes que delimitam o campo de atuação da empresa. Essas regras e diretrizes estabelecidas indicam os objetivos e as metas que a empresa busca realizar, os quais podem ser caracterizados como sendo de expansão ou de diversificação organizacional.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2011, p. 4) descrevem estratégia como “um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definido para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva”. E complementam que as estratégias são alternativas que a empresa escolhe para competir e, portanto, definem o que a empresa pretende e o que não pretende fazer.

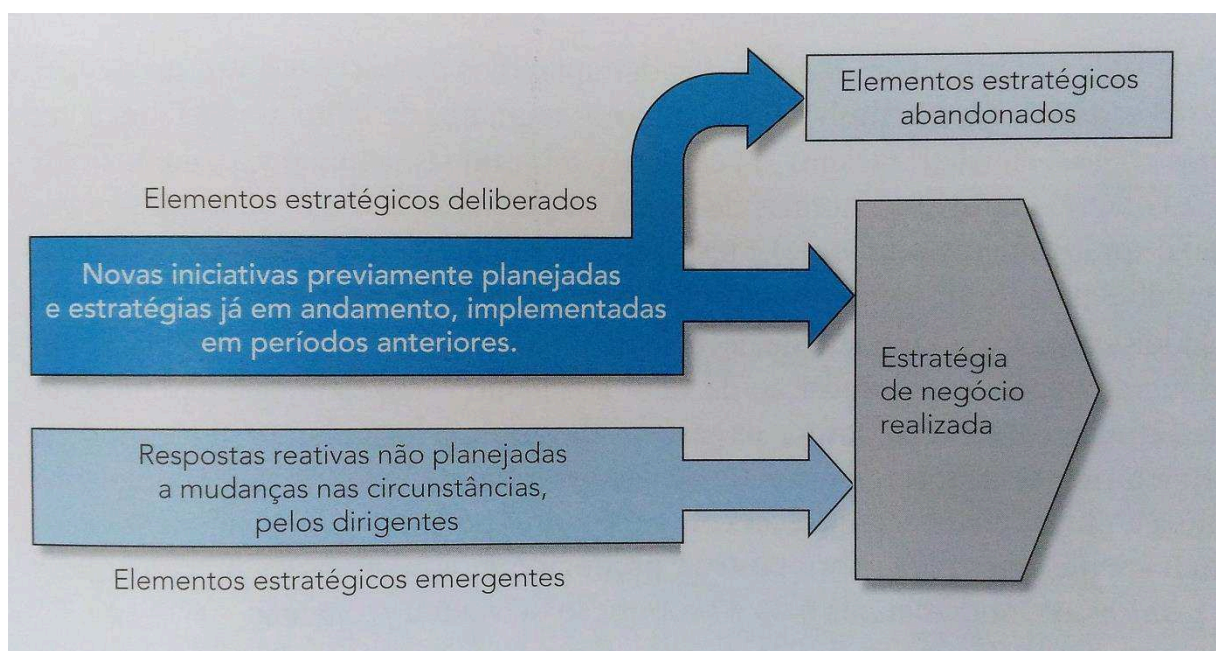
Nesse sentido a estratégia de uma empresa tem a preocupação de atrair clientes e agradá-los, conduzir as ações, promover o crescimento dos negócios e atingir os objetivos conforme a administração propõe (GAMBLE; THOMPSON, 2012). É importante ressaltar

que não há uma fórmula estratégica única e universal que trará sucesso, a formulação de estratégias depende muito da estrutura da organização, suas atividades e o tipo de mercado em que atua, desse modo, cabe à administração da organização a criar estratégias próprias, pautadas na cultura, filosofia e estrutura empresarial, que sejam capazes de interagir com o ambiente externo, e seus objetivos (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Os autores trazem a estratégia das empresas em dois sentidos, a estratégia pretendida, como um plano para o futuro e a estratégia realizada, tendo um olhar para o passado. E apresentam as estratégias como algo deliberado e emergente, uma intenção realizada pode ser chamada de estratégia deliberada, e as que não forem de estratégias não realizadas. Mas além de previsões as estratégias podem sofrer adaptações durante o percurso, o que é chamado de estratégia emergente (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

A estratégia deliberada flui das iniciativas proativas e resposta a acontecimentos inesperados e novas condições de mercado, ocasionalmente, componentes desse tipo de estratégia falharão no mercado e se tornarão elementos de estratégia abandonados. Por sua vez, as estratégias emergentes partem de ajustes não planejados, são reativas ao mercado. Os autores mostram que “a estratégia realizada de uma empresa tende a ser uma combinação de elementos planejados deliberadamente e elementos não planejados, emergentes” (GLAMBLE; THOMPSON, 2012, p. 7). A Figura 1 demonstra como os tipos de estratégias se relacionam.

Figura 1 – Tipos de estratégias



Fonte: Gamble; Thompson, 2012, p. 7.

Diante do exposto, as organizações devem aplicar tanto estratégias deliberadas quanto emergentes, pois apenas o uso de estratégias deliberadas torna as decisões ligadas apenas a cenários construídos previamente, no entanto, as estratégias emergentes tornará a organização apenas reativa (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

## 2.2 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Tavares (2010, p. 35) aponta que a gestão estratégica surgiu para dar aporte à implementação do planejamento estratégico, “a dissociação entre planejamento e sua implementação permitiu o afloramento da fragilidade desse novo tipo de abordagem”. O autor complementa que a gestão estratégica busca a união do planejamento estratégico e sua implementação.

O termo planejamento estratégico é, em muitos momentos, confundido com administração estratégica, porém o termo administração estratégica é maior que o planejamento estratégico, nesse sentido, o planejamento é uma ferramenta que auxilia na realização da administração estratégica (TAVARES, 2010).

Hitt, Ireland e Hoskisson (2011) determinam que a administração estratégica seja um processo composto de compromissos, decisões e ações necessárias que geram vantagem competitiva e retornos acima da média para as empresas. Inicia-se pela análise dos ambientes externo e interno para entender os recursos, capacidades e competências essenciais da organização. A partir da coleta dessas informações é desenvolvida a visão e missão e formulado estratégias. Os autores complementam que esse processo é dinâmico, pois o mercado está em constantes mudanças e a estrutura competitiva da empresa deve ter estratégias pertinentes a essa evolução.

Apesar de semelhantes os autores Gamble e Thompson (2012), apresentam o processo para elaborar e executar a estratégia de uma empresa em cinco etapas em ordem diferente:

1. Desenvolvimento de uma visão estratégica da futura direção e do foco da empresa.
2. Estabelecimento de objetivos para avaliar o progresso no alcance da visão estratégica.
3. Elaboração de estratégia para atingir os objetivos.
4. Implementação e execução da estratégia escolhida com eficiência e eficácia.
5. Avaliação do desempenho e início dos ajustes corretivos que sejam necessários na direção, objetivos, estratégia ou metodologia da empresa para a execução da estratégia a longo prazo (GAMBLE; THOMPSON, 2012, p. 13).

Para a elaboração e execução de uma estratégia os autores sugerem, através do modelo apresentado acima, a necessidade da avaliação dos fatores externos e a adequação dos objetivos nesse processo. Além disso, as decisões tomadas por parte da gerência devem ser de acordo com a capacidade financeira da empresa, o ambiente competitivo que ela está inserida, os recursos internos e as competências competitivas (GAMBLE; THOMPSON, 2012).

A última etapa corresponde a avaliação do desempenho, essa etapa tem o objetivo de corrigir possíveis equívocos, é importante salientar que essa etapa deve ser retomada continuamente, pois novas oportunidades ou ameaças do ambiente externo podem influenciar a estratégia atual.

Portanto a administração estratégica é um processo formado de várias etapas, que exigem planejamento para sua implementação, execução e controle. Desse modo o processo de planejamento será explanado a seguir.

### 2.3 PLANEJAMENTO

A evolução do planejamento como ferramenta administrativa foi impulsionada pela aceleração do ritmo das mudanças no contexto organizacional e começou a ser construída como ferramenta administrativa nas primeiras décadas do século XX, evoluindo da abordagem financeira até a gestão estratégica. No entanto, Henri Fayol foi um dos pioneiros em formular uma teoria sobre o planejamento, sistematizando na sequência: prever, planejar, comandar, coordenar e controlar (TAVARES, 2010).

Tavares (2010) descreve planejamento como um conjunto de ações organizado previamente com a finalidade de alcançar um futuro desejado. Envolvendo pessoas, recursos e procedimentos controle e avaliação para estimar sua efetividade em relação ao que foi proposto. Pereira (2010) complementa que o planejamento tem caráter abrangente e temporal, ou seja, ele visa analisar todos os aspectos da organização e tem um espaço de tempo previamente definido.

A finalidade do planejamento é dar suporte a tomada de decisão, Oliveira (2010) refere-se ao planejamento como um conjunto de processos, técnicas e atitudes administrativas que proporcionem a visualização do impacto de uma decisão no futuro em função dos objetivos empresariais e contribui no alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos.

As organizações são divididas em níveis, cada um com sua especificidade, sendo que cada um planeja uma parte da empresa, porém devem estar interligados.

### 2.3.1 Níveis organizacionais e de planejamento

Urdan e Urdan (2010) dividem a estrutura organizacional em níveis: estratégico, tático e operacional. Apesar de esses níveis terem diferentes características, é primordial a integração entre eles. O nível estratégico, mais alto, formula as estratégias para os demais níveis organizacionais. O desafio é alinhar os fins e meios dos diferentes níveis para efetividade do conjunto, reforçando, que a integração dos mesmos é essencial para o pleno funcionamento da organização. Os autores deixam mais claros os níveis e suas competências na Figura 2:

Figura 2 – Os níveis estratégico, tático e operacional e suas principais características



Fonte: Urdan; Urdan, 2010, p. 49.

Ocupando o topo da hierarquia e referindo-se a empresa na sua totalidade, o nível estratégico é responsável pelas decisões mais amplas e de maior impacto na organização, as decisões desse nível definem os fins e os meios de maior envergadura, que servirão de base para as decisões táticas e operacionais (URDAN; URDAN, 2010).

Conforme os autores, no centro da pirâmide está o nível tático. Nele são executadas as propostas estratégicas, realizando ações específicas da empresa. Esse nível reúne, na cadeia hierárquica, a alta administração ao grupo operacional.

O nível operacional trata de fins específicos de departamentos, grupos e indivíduos, com ações traçadas pelos níveis superiores. Realiza quatro atividades básicas: “obter e preparar os insumos do processo produtivo, transformar os insumos em bens e serviços,

distribuí-los e realizar atividades de apoio às três funções anteriores” (URDAN; URDAN, 2010, p. 49).

Diante do exposto, o planejamento deve ser construído levando em consideração esses níveis. Nesse sentido o planejamento estratégico é um processo de formulação e execução de estratégias para aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças ambientais (TAVARES, 2010), por sua vez o planejamento tático decompõem os objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico para determinada área (OLIVEIRA, 2010), e o planejamento operacional executa o que foi estabelecido no nível tático buscando resultados específicos para cada área funcional da empresa.

Conforme exposto, o planejamento estratégico determina os demais planejamentos estabelecendo ações táticas e operacionais (TAVARES, 2010), e será mais bem explanado no decorrer do trabalho.

## 2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A escola do planejamento surgiu com a publicação do livro *Corporate Strategy*, em 1965 escrito por H. Igor Ansoff. Porém o planejamento estratégico teve seu desenvolvimento nos anos 70, com a publicação de milhares de artigos exaltando as vantagens do “planejamento estratégico” formal (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Tavares (2010) afirma que essa época correspondeu à fase do planejamento estratégico e foi marcada pelo surgimento de ferramentas utilizadas até hoje, o autor destaca cinco delas: a matriz de crescimento e de participação no mercado, a curva de experiência, as Unidades Estratégicas de Negócios, a Matriz de Atratividade e a Análise SWOT.

Oliveira (2010) trata o planejamento estratégico como a primeira etapa do processo estratégico. Sendo o planejamento estratégico, um processo de análise sistemática dos pontos fortes e fracos da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, para formular estratégias e ações estratégicas em harmonia com essa análise, visando aumentar a competitividade (PEREIRA, 2010).

Pelo fato do planejamento estratégico ser a base de todo o planejamento da empresa, ele “envolve adaptar a empresa para que ela consiga obter vantagens das oportunidades do ambiente em constante mudança” (KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p. 30).

São várias as metodologias para desenvolver um planejamento estratégico, no entanto, a maioria dos elementos é similar entre eles. Os próximos tópicos elencaram as partes do planejamento estratégico que são mais relevantes na construção deste estudo.

### 2.4.1 Análise Macroambiental

A análise macroambiental tem o objetivo de analisar o ambiente externo da empresa. Os elementos investigados nessa análise são referentes às influências fora dos limites da empresa, ou seja, são aspectos não controláveis, como a economia, os aspectos da sociedade, legislação e tecnologias desenvolvidas. O entendimento desses aspectos é de extrema importância para a empresa, pois, afetam as decisões gerenciais em relação a direção, objetivos, estratégia e os rumos do negócio no longo prazo (GAMBLE; THOMPSON, 2012).

A análise macroambiental, examina o ambiente externo com o objetivo de explicar as variáveis incontroláveis da organização, para utilizar em benefício próprio por meio da formulação de uma estratégia ligada a estas, as que criam condições favoráveis para a empresa são chamadas de oportunidades, por sua vez, as que criam condições desfavoráveis, de ameaças (OLIVEIRA, 2010).

Pereira (2010) define oportunidades como os fatores que facilitam a execução da missão organizacional ou situações do ambiente que possam ser aproveitadas para aumentar a competitividade. No entanto, quando uma oportunidade não é aproveitada, pode se tornar uma ameaça no momento em que o concorrente a aproveite. O autor indica que as ameaças também são incontroláveis e são elementos negativos, elas atrapalham a estratégia da organização, entretanto, quando monitoradas podem ser evitadas ou amenizadas.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2011, p. 37) complementam que “uma ameaça é uma condição do ambiente geral que pode impedir os esforços de uma empresa em obter competitividade estratégica”.

Na busca por ameaças ou oportunidades, o planejamento estratégico deve olhar os componentes do macroambiente, os principais são:

**Economia:** As variáveis econômicas podem indicar quando um setor está em crescimento ou declínio, nesse sentido, a economia estuda a atividade produtiva e como os recursos de um país são dispostos. A empresa deve entender como ocorre a distribuição de renda, se os recursos são utilizados de maneira eficiente, entender a relação de oferta e demanda, entre outros (TAVARES, 2010). Hitt, Ireland, Hoskisson (2011) mencionam que as empresas devem compreender esta variável para identificar mudanças e tendências, pois ela afeta as suas estratégias. E complementam que devido à globalização as empresas devem estender essa análise sobre todo o mundo, pois a economia de um país afeta de outros.



Demografia: Diz respeito ao estudo da população, aborda os movimentos migratórios, taxa de natalidade, expectativa de vida, ou seja, condições que provoquem mudanças no ambiente social (TAVARES, 2010).

Sociocultural: Hitt, Ireland, Hoskisson (2011, p. 43) “o segmento sociocultural se preocupa com as atitudes e os valores culturais, que são a base de uma sociedade, e geralmente direcionam condições e mudanças demográficas, econômicas, político/jurídicas e tecnológicas”. Tavares (2010) divide este segmento em Social e Cultural, sendo os aspectos sociais relacionados a como cada pessoa se insere na sociedade, como a sociedade está composta e como ocorre as relações sociais, e abrangem vários indicadores para descrever a população, como: educação, criminalidade, população economicamente ativa, entre outros. “E a cultura representa o conjunto de ideias, conhecimentos, técnicas e artefatos, de padrões de atitudes e comportamentos que caracterizam uma sociedade” (TAVARES, 2010, p. 146).

Político: Kotler e Armstrong (2007, p. 70) dizem que essa variável é formada pelas “leis, órgãos governamentais e grupos de pressão que influenciam ou limitam várias organizações e indivíduos de determinada sociedade”. Hitt, Ireland e Hoskisson (2011), apresentam que este segmento representa a maneira das organizações influenciarem ou serem influenciadas pelos governos e que essas regulamentações provocam modificações na natureza da concorrência.

Tecnológico: A tecnologia pode afetar os produtos, tendo um efeito direto no cliente. Ou ainda, afetar os processos, impactando no tempo e qualidade da produção, em ambas as perspectivas, pode representar diminuição de custos (TAVARES, 2010). Dois efeitos são resultados da tecnologia: criação e transformação, relacionados a produtos ou processos, esses efeitos devem ser estudados pelos gestores para que a empresa se mantenha competitiva frente aos concorrentes (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011).

No ambiente externo, além da análise do macroambiente, para que as estratégias sejam construídas de forma coerente deve-se avaliar também o ambiente competitivo da empresa.

#### **2.4.2 Avaliação do ambiente competitivo**

Para uma estratégia ser adequada a situação externa da empresa deve-se realizar uma avaliação da dinâmica competitiva do setor. Sendo assim o ambiente competitivo é dividido em ameaça de novos entrantes, ameaça de produtos substitutos, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre vendedores concorrentes (GAMBLE; THOMPSON, 2012).

Ameaça de novos entrantes: As principais razões de uma empresa entrar em um segmento estão relacionadas às barreiras de entrada e sua rentabilidade. As barreiras podem se referir aos investimentos necessários para a instalação, sejam eles: tecnológicos, humanos, financeiros ou legais (TAVARES, 2010).

Para que a ameaça de novos entrantes seja uma pressão competitiva significativa, Gamble e Thompson (2012) determinam que deva ser avaliado o tamanho dos prováveis candidatos à entrada e no caso de mais de um, o conjunto de todos os candidatos. Outro ponto a ser observado é o aporte de recursos que apoiará a instalação de um novo entrante e também se as empresas do próprio setor estão buscando oportunidade de crescimento, muitas vezes os candidatos estão tentando ampliar as suas áreas geográficas de atendimento.

Gamble e Thompson (2012, p. 47) ainda descrevem as barreiras mais frequentes para os candidatos que desejam entrar em um determinado mercado:

- A presença de economias de escala consideráveis na produção ou em outras áreas operacionais.
- Desvantagens de custo e de recursos não relacionadas à escala de operação.
- Fortes preferências de marca e altos graus de lealdade do cliente.
- Requisito de capital elevado.
- As dificuldades de construir uma rede de distribuidores/varejistas e assegurar espaço adequado nas prateleiras dos varejistas.
- Políticas reguladoras restritivas.
- Restrições tarifárias e de comércio internacional.
- A competência e a disposição dos incumbentes do setor de lançar iniciativas vigorosas para bloquear a entrada bem-sucedida de uma empresa (GAMBLE; THOMPSON, 2012, p. 47).

Ameaça de produtos substitutos: De acordo com Tavares (2010, p. 189), produtos substitutos são “produtos diferentes que desempenham funções similares”. Essa variável afeta a competitividade de um setor ao restringir a rentabilidade do mesmo, pois proporciona ao consumidor outro produto com as mesmas funções.

Segundo Gamble e Thompson (2012, p. 44), as pressões competitivas de produtos substitutos são mais fortes quando:

- Bons produtos substitutos são disponíveis ou novos estão aparecendo.
- Os substitutos têm preços atraentes.
- Os substitutos têm desempenho comparável ou melhor.
- Os usuários finais têm custos baixos para mudar para os substitutos.
- Os usuários finais se sentem mais confortáveis usando os substitutos (GAMBLE; THOMPSON, 2012, p. 44).

E as pressões competitivas dos substitutos são mais fracas quando:

- Bons substitutos não são facilmente disponíveis ou não existem.
- Os substitutos têm preços mais altos relativos ao desempenho que oferecem.
- Os usuários finais enfrentam altos custos na mudança para os substitutos (GAMBLE; THOMPSON, 2012, p. 44).

Poder de negociação dos compradores: O poder de negociação dos compradores depende da influência que eles causam na negociação e das parcerias entre vendedor e comprador (GAMBLE; THOMPSON, 2012).

Tavares (2010) relata que a satisfação do cliente viabiliza a atuação da empresa em um setor. Dependendo da quantidade de clientes e da importância que eles dão as suas compras, os compradores podem influenciar no preço ou na qualidade do produto ou serviço.

As variáveis que deixam o poder dos compradores mais forte segundo Gamble e Thompson (2012) são:

- Os custos envolvidos em mudar para as marcas concorrentes ou produtos substitutos são baixos.
- Os compradores são grandes e podem exigir concessões na compra de grandes quantidades.
- Grandes volumes de negociações com os compradores são importantes para os vendedores.
- A demanda do comprador é fraca ou está em queda.
- Quando há poucos compradores – de modo que o negócio de cada um é importante para os vendedores.
- A identidade do comprador acrescenta prestígio à lista de clientes do vendedor.
- A quantidade e a qualidade de informações disponíveis aos compradores aumentam.
- Os compradores têm a capacidade de adiar as compras se não ficarem satisfeitos com os preços oferecidos pelos vendedores.
- Alguns compradores são uma ameaça à integração reversa, voltando a executar o negócio dos vendedores (GAMBLE; THOMPSON, 2012, p. 42).

Gamble e Thompson (2012) apresentam as variáveis que torna mais fraco o poder dos compradores:

- Os compradores compram o item raramente ou em pequenas quantidades.
- Os custos envolvidos em mudar para marcas concorrentes ou substitutos for alto.
- Há um aumento repentino na demanda do comprador, criando um “mercado de vendedores”.
- A reputação da marca de um vendedor é importante para o comprador.
- Um determinado produto do vendedor oferece qualidade ou desempenho não comparável ao das outras marcas. (GAMBLE; THOMPSON, 2012, p. 42).

Poder de negociação dos fornecedores: Essa variável depende do domínio que o fornecedor tem sobre os termos e condições da negociação e como acontece a colaboração entre fornecedor e vendedor no setor (GAMBLE; THOMPSON, 2012).

Tavares (2010) menciona que o fornecedor terá mais força quando ele possuir maior volume de recursos, conhecimento ou outro tipo de habilidade requerida por um setor, e terá menos poder, ao passo que, existir excesso de capacidade ou quando o setor estiver em declínio.

Rivalidade entre vendedores concorrentes: As várias empresas dentro de um mesmo setor competem entre elas, essa rivalidade entre os vendedores concorrentes é a quinta força competitiva, geralmente a mais intensa. As empresas elaboram estratégias para enfrentar a concorrência e obterem vantagem competitiva, tornando esse ambiente dinâmico, pois, quando uma estratégia é capaz de gerar retornos, as demais empresas respondem defensivamente ou ofensivamente. Essas reações formam o cenário competitivo (GAMBLE; THOMPSON, 2012).

A rivalidade geralmente é mais forte quando:

- Os vendedores concorrentes estão ativos, empreendendo novas iniciativas para aprimorar sua posição de mercado e o desempenho nos negócios.
- A demanda do comprador está crescendo lentamente.
- A demanda do comprador cai e os vendedores se encontram com excesso de capacidade de produção e/ou estoque.
- O número de concorrentes aumenta e o tamanho e a competência competitiva deles são semelhantes.
- Os produtos de vendedores concorrentes são pouco ou fracamente diferenciados.
- Os custos para mudar de marca são baixos.
- Empresas que não estão no mercado recém-adquiriram concorrentes fracos e estão tentando transformá-los em importantes competidores (GAMBLE; THOMPSON, 2012, p. 48).

A rivalidade em geral é mais fraca quando:

- Os integrantes do setor não são agressivos na busca para ganhar vendas e participação de mercado dos concorrentes.
- A demanda do comprador está crescendo rapidamente.
- Os produtos de vendedores concorrentes são fortemente diferenciados e a fidelidade ao cliente é alta.
- Os custos para o comprador mudar de marca são altos.
- Há menos de cinco vendedores ou tantos concorrentes que qualquer ação da empresa tem pouco impacto direto nos negócios da concorrência (GAMBLE; THOMPSON, 2012, p. 48).

Para dar continuidade no planejamento estratégico, após a realização da análise do macroambiente e ambiente competitivo é feita a análise do ambiente interno da organização, assunto do próximo tópico.

### 2.4.3 Análise do ambiente interno

A análise interna compreende os pontos fortes e fracos da empresa, estes são aspectos controláveis, pois a organização pode interferir sobre eles. Sendo os pontos fortes as características da organização que facilitam o alcance dos objetivos, por outro lado, os pontos fracos atrapalham as suas tarefas. Tanto os pontos fortes como os fracos influenciam nas estratégias empresariais, pois devem ser elaboradas estratégias capazes de explorar os pontos fortes e estratégias que transformem as fraquezas em competências (PEREIRA, 2010).

Para Tavares (p. 220, 2010) a função desta análise é:

[...] confrontar as atividades atualmente desenvolvidas pela organização com as atividades que se espera que a organização desenvolva para cumprir sua missão e atingir sua visão. É a partir dessa comparação, mediada pelas oportunidades e ameaças ambientais, que irão emergir suas forças e fraquezas. Dada a multiplicidade dessas atividades, o diagnóstico do ambiente interno comporta variadas amplitudes e formas de abordagens, todas apresentando vantagens e limitações (TAVARES, 2010, p. 220).

Para elencar os pontos fortes e fracos deve-se analisar uma série de aspectos, Oliveira (2010) cita que devem ser analisados os aspectos organizacionais e as funções administrativas da empresa. Em relação aos aspectos organizacionais, estes se referem à estrutura física da empresa e algumas das principais políticas, que também são observadas nas funções administrativas, as principais citadas pelo autor são:

- Função de marketing: compõem os aspectos referentes ao sistema de distribuição, aos produtos e serviços, à pesquisa de mercado, à equipe de vendas, à promoção e à propaganda e às políticas mercadológicas.
- Função finanças: são os índices financeiros, lucratividade, rentabilidade, imobilização de ativos, giro de estoque, entre outros que o gestor julgar necessário, também é analisado como é realizado o planejamento e controle financeiro.
- Função produção: são consideradas as instalações, se os equipamentos são adequados, se o processo produtivo é eficiente, se existe programação do processo produtivo, como é realizada o controle da qualidade e dos custos.

- Função recursos humanos: é observado como as funções são estruturadas, como são realizados os programas de recrutamento, seleção, treinamento e promoção e a produtividade dos funcionários.

A união das análises do ambiente interno e externo é compreendida mais claramente quando confrontadas, portanto realiza-se a análise SWOT.

#### **2.4.4 Análise SWOT**

A análise SWOT reúne os aspectos externos e internos, nesse sentido, Gamble e Thompson (2012) apresentam essa ferramenta como uma avaliação dos pontos fortes e fracos de uma empresa amarrados às oportunidades e ameaças. Tem o objetivo de fornecer uma visão ampla do ambiente da empresa, dando base para a construção de uma estratégia que aproveite as forças da empresa perante as oportunidades, e que seja capaz de defendê-la das ameaças.

Pereira (2010) trata a análise SWOT como uma reflexão da análise externa e interna, que posiciona os elementos desta análise em uma matriz, ligando todos os pontos fortes e fracos com as ameaças e oportunidades, determinando a relação entre eles e definindo qual é mais relevante.

A Figura 3 exemplifica como as forças e fraquezas, ameaças e oportunidades devem ser posicionadas na matriz e qual o posicionamento da empresa frente ao quadrante mais pontuado.

Figura 3 – Matriz SWOT

		Análise externa	
		Oportunidades	Ameaças
Análise interna:  Pontos fortes	<p><b>Política de ação ofensiva ou</b></p> <p>Aproveitamento: área de domínio da empresa.</p> <p style="text-align: right;">1</p>	<p><b>Política de ação defensiva ou</b></p> <p>Enfretamento: área de risco enfrentável</p> <p style="text-align: right;">2</p>	
Pontos fracos	<p><b>Política de manutenção ou</b></p> <p>Melhoria: área de aproveitamento potencial</p> <p style="text-align: right;">3</p>	<p><b>Política de saída ou</b></p> <p>Desativação: área de risco acentuado</p> <p style="text-align: right;">4</p>	

Fonte: Chiavenato; Sapiro, 2003.

O quadrante 1 referente ao cruzamento das oportunidades e pontos fortes indica que a empresa deve ter um posicionamento ofensivo para usar as suas forças no aproveitamento das oportunidades. O quadrante 2 representa a combinação dos pontos fortes e ameaças, significa que o ambiente que a empresa está inserida exige atenção e portanto deve usar de estratégias defensivas para lidar com essas ameaças. A junção dos pontos fracos e oportunidades, refere-se ao quadrante 3, que indica que empresa não consegue aproveitar as oportunidades do ambiente externo pela falta de capacidade interna e orienta-se uma postura de manutenção. Por fim, o quadrante 4 representa o cruzamento dos pontos fracos e ameaças, esse quadrante indica uma fase de crise ou declínio pelo fato da empresa não ter capacidades para lidar com as ameaças, recomenda-se uma política de saída (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

A SWOT facilita a orientação das ações em relação às estratégias, pois, para a empresa estimar as reações referentes às oportunidades e ameaças deve-se ter conhecimento das suas capacidades, ou seja, forças e fraquezas (TAVARES, 2010).

Após ter conhecimento do ambiente externo e interno da organização são delineadas as diretrizes de missão, visão e valores da empresa.

#### **2.4.5 Declaração de missão**

De acordo com Pereira (2010, p. 81) “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”.

Urdan e Urdan (2010) acrescentam que a missão da empresa é uma declaração simples que orienta a sua existência no ambiente. Para os autores, ela deve expressar o que a empresa quer ser e fazer. Dependendo da situação, a missão pode ajudar ou prejudicar, ou nem causar impacto sobre o desempenho da empresa, pois sozinha não leva a uma estratégia, embora determinar a missão da empresa seja muito importante para tal tarefa.

A missão deve ser resultado do acompanhamento do ambiente em que a empresa está inserida e das perspectivas internas. Para a missão ser consistente, deve ser adaptada ao longo do tempo e é preciso deixar espaço para a criação de novos clientes, mercados ou produtos (TAVARES, 2010).

#### **2.4.6 Formulação de visão**

A visão da organização é similar a uma bússola, apontando a direção que será seguida. Além de direcionar, ela deve fazer com que a organização queira chegar lá, representando esperanças e sonhos (PEREIRA, 2010).

O que uma empresa deseja alcançar no futuro define o que ela é no presente, ou seja, as ambições guiarão as ações da empresa. A Visão traz significado, orientação e dá coerência aos esforços de toda a empresa, tornando-a contínua e inovadora no longo prazo (TAVARES, 2010).

#### **2.4.7 Valores**

Tanto as organizações como as pessoas, baseiam-se em algo em que se acredita ou de importância, isso direciona as nossas ações, e ao longo do tempo, tornam-se normas. As empresas têm normas baseadas em suas convicções e valores que determinam comportamento e direcionam as ações de seus membros no ambiente externo e interno (TAVARES, 2010).



Pereira (2010) determina que as empresas, independentemente de tamanho, devem ter sua Declaração de Valores, pois ela ajuda a organização a ter respostas rápidas, baliza o processo decisório e orienta as funções da empresa. A Declaração de Valores deve expor o que a empresa defende, quais são seus comportamentos e qual o entendimento sobre comportamento ético.

Após o cumprimento das etapas descritas até aqui são determinados os objetivos e as metas organizacionais.

#### **2.4.8 Objetivos e metas**

Tavares (2010, p. 300) determina que os objetivos sejam “alvos que deverão ser conquistados para materializar o cumprimento da missão e transformar a visão em realidade, através da canalização de esforços e recursos ao longo de períodos de tempo predefinidos”. Oliveira (2010) concorda que os objetivos são alvos ou situações a serem alcançadas e complementa que é nessa etapa do planejamento que o foco dos esforços da empresa será determinado.

Para sistematizar os objetivos são traçadas metas, elas correspondem ao passo a passo das etapas a serem realizadas para alcançar o objetivo traçado e para gerarem o resultado esperado devem ser quantificadas e determinar prazos para início e fim (OLIVEIRA, 2010).

Existem diversas ferramentas administrativas para auxiliar a organização e execução dos objetivos e metas determinados, nesse trabalho será abordada a ferramenta 5W2H.

#### **2.4.9 5W2H**

A empresa pode utilizar de vários métodos para organizar suas tarefas, apesar disso, não existem padrões para desenvolver um plano de ação. O formato mais comum utilizado pelas empresas é organizado em colunas através de uma planilha e é conhecido como 5W2H (TAVARES, 2010). A Endeavor Brasil (2017) indica a 5W2H como ferramenta para execução e controle de tarefas, no caso do planejamento estratégico, de estratégias convertidas em ações para o negócio.

Essa ferramenta é um *checklist* das atividades que vão ser desenvolvidas. A sigla corresponde as iniciais de 7 diretrizes em inglês, que de modo claro e objetivo estabelece as tarefas, responsabilidades, prazos e custos (ENDEVOR BRASIL, 2017). Desse modo o Quadro 2 esclarece as diretrizes da ferramenta.

Quadro 2 – 5W e 2H de um plano

5W e 2H	Significado
<i>What?</i>	O quê?
<i>Why?</i>	Por que?
<i>Who?</i>	Quem?
<i>Where?</i>	Onde?
<i>When?</i>	Quando?
<i>How?</i>	Como?
<i>How much?</i>	Quanto?

Fonte: Tavares (2010, p.339)

No entendimento de Tavares (2010) “O QUÊ?” elucida o objetivo, ou seja, o que se quer atingir. “POR QUE?” é uma justificativa, referindo-se ao relato da importância do que se pretende desenvolver. “QUEM?” diz respeito ao nome do responsável para condução do quê. “ONDE?” tem o significado quando o cumprimento do objetivo ocorre fora da sede ou das instalações da empresa, para que seja possível localizar onde a atividade está sendo realizada. “QUANDO?” indica o período e os prazos necessários para o cumprimento dos objetivos. “COMO?” indica os métodos, a serem adotados para se atingir os objetivos delineados. Por fim, “QUANTO?” corresponde aos custos envolvidos no cumprimento do objetivo.

Sendo assim, com base nas respostas elabora-se uma tabela explicativa sobre o que foi planejado e esta servirá como guia. No caso de haver diferentes departamentos envolvidos, é necessário distribuir as tarefas de acordo com as respostas relativas a cada área (ENDEVOR BRASIL, 2017).

Desse modo, a ferramenta 5W2H é valiosa no momento de organizar as ações planejadas e, além disso, apoia a execução e posteriormente auxilia no monitoramento e controle.

#### 2.4.10 Acompanhamento e controle

A etapa final da formulação do planejamento estratégico é o momento em que são definidos os métodos e métricas que avaliarão e controlarão o andamento do plano (TAVARES, 2010).

Esta etapa verifica se a empresa está seguindo a direção traçada. Oliveira (2010, p. 56) define que o controle é a “ação necessária para assegurar a realização dos objetivos, desafios, metas, estratégias, projetos e planos de ação estabelecidos”. O autor explica que esse processo envolve o estabelecimento de indicadores de desempenho, a avaliação do desempenho dos profissionais envolvidos, a tomada de ações corretivas, acompanhamento para verificar a eficiência e a eficácia da ação de natureza corretiva e a adição de informações no ciclo do planejamento.

Oliveira (2010) alerta sobre a importância de realizar os controles durante o processo estratégico, para que não sejam tomadas medidas corretivas tardias, nesse âmbito, Tavares (2010) destaca que após a constatação de que o plano está fora dos padrões estabelecidos, primeiramente devem-se identificar as causas para posteriormente pensar nos ajustes.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo serão abordados os procedimentos metodológicos que foram utilizados na composição deste estudo, com a finalidade de atingir os objetivos traçados. Dessa forma, esse capítulo contou com a classificação do estudo, a unidade de análise e sujeitos da pesquisa, as técnicas utilizadas para a coleta de dados e a forma para realizar a análise e interpretação dos dados.

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

Pelo fato das pesquisas apresentarem diversos objetos e buscarem objetivos muito diferentes, é muito importante classificá-las (GIL, 2010). Nesse sentido a pesquisa está classificada quanto a sua abordagem como qualitativa. Quanto aos objetivos ela é aplicada e descritiva. No que tange as técnicas utilizadas para a coleta de dados é um estudo de caso e pesquisa de campo.

Quanto à natureza deste estudo, a presente pesquisa tem abordagem qualitativa, pois esta proporciona maior profundidade à pesquisa e preocupasse com a compreensão e interpretação das informações a serem analisadas (MARCONI; LAKATOS, 2010). Roesch (2012, p. 154) complementa que a pesquisa qualitativa é apropriada para “quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção”.

Em relação aos objetivos caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, pois é voltada ao desenvolvimento de novos processos ou produtos para resolver um problema concreto e imediato (APPOLINÁRIO, 2011). A pesquisa é também descritiva, pois de acordo com Appolinário (2011) descreve e interpreta a realidade, sem nela interferir e não estabelece relações de causalidade.

Os aspectos que definem a coleta de dados caracterizam a pesquisa como um estudo de caso que “permite o estudo de fenômenos em profundidade dentro de seu contexto; é especialmente adequado ao estudo de processos e explora fenômenos com base em vários ângulos” (ROESCH, 2012, p. 201). Também apresenta a pesquisa de campo, que conforme Marconi e Lakatos (2010) tem como objetivo buscar informações acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, que se queira comprovar ou descobrir novos fenômenos ou relações entre eles, deste modo, será realizada uma pesquisa de campo na empresa estudada.

### 3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

Esse estudo foi realizado na empresa Almeida Ferragens, localizada no oeste de Santa Catarina na cidade de Chapecó. A empresa é familiar e foi fundada em 2009. É uma microempresa varejista de ferragens e ferramentas, que atende principalmente o bairro que está localizada com produtos para construções imobiliárias, soluções do dia a dia e artigos para móveis, esquadrias e mecânicas. A escolha dessa empresa foi motivada pela carência de ferramentas que auxiliassem o planejamento e as tomadas de decisão para a organização.

Os sujeitos que participaram da pesquisa são o diretor geral e a gerente financeira da empresa, que correspondeu a uma amostra, ou seja, uma parcela da população a ser pesquisada. O diretor geral foi selecionado para determinar as diretrizes de missão visão e valores, sendo o único da empresa encarregado de determinar essas políticas. A gerente financeira foi escolhida pela facilidade de acesso e disponibilidade para as entrevistas.

### 3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Para o desenvolvimento desse estudo foi utilizado o procedimento de entrevista. De acordo com Appolinário (2011, p. 134) “entrevista é um procedimento de coleta de dados que envolvem o encontro de duas pessoas – entrevistador e entrevistado”. Foram realizadas duas entrevistas, uma com o diretor geral (Apêndice A) para descrever o histórico da empresa e determinar as diretrizes de missão, visão e valores, e outra com a gerente financeira (Apêndice B) para descrever o ambiente competitivo e interno da empresa estudada, ambas utilizando roteiro semiestruturado, em que há um roteiro previamente estabelecido, mas é flexível para elucidações de elementos imprevistos ou informações espontâneas dadas pelo entrevistado (APPOLINÁRIO, 2011). As respostas obtidas em ambas as entrevistas foram registradas em um diário de bordo para posteriormente serem transcritas no trabalho. Além das entrevistas, foi realizada pesquisa para descrever o macroambiente em que a empresa está inserida, apoiada nos sites do IBGE, SEBRAE, revista Exame, entre outros, teve o objetivo de coletar dados pertinentes à descrição dos aspectos macroambientais.

### 3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A análise e interpretação dos dados foram realizadas conforme orienta Roesch (2012), primeiramente os dados foram preparados para análise, nessa etapa foram transcritas as entrevistas e organizado os dados obtidos através de tabelas ou texto.

Após a conclusão da etapa descrita acima, embasado no referencial teórico deste trabalho foi elaborada a descrição do ambiente interno e externo da empresa para a em seguida ser formulada a matriz SWOT.

De posse do posicionamento estratégico indicado pela matriz SWOT, foram elencados os objetivos e metas da empresa. Depois de definidos eles foram organizados e desdobrados em ações através de uma tabela 5W2H, descrevendo o que foi proposto, porque foi proposto, quem será o responsável pela ação, onde será feito, quando será feito, como será feito e quanto custará.

Para finalizar a proposta de planejamento estratégico foi elaborada uma ficha para controle e monitoramento das ações.

## 4 ANÁLISE DE RESULTADOS

A seguir, será apresentada a análise dos dados coletados por meio de entrevista estruturada e pesquisas para formulação da proposta de planejamento estratégico.

### 4.1 HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO

A Almeida Ferragens é uma empresa familiar que tem como foco a comercialização de ferragens e ferramentas, mas também trabalha com outras linhas de produtos. A empresa foi constituída em decorrência de uma série de fatos. Seu Neuri, o patriarca da família, trabalhou um longo tempo da sua vida em trabalhos braçais, que ao decorrer dos anos prejudicaram a sua saúde. Em 2009, quando Daniel e Daniela seus filhos mais novos ingressaram no mercado de trabalho, Emerson seu enteado apresentou a proposta de a família abrir o próprio negócio, ele estava concluindo a sua graduação em administração e acumulava a experiência de 5 anos em vendas de materiais de construção e ferragens, então em junho de 2009 a Oeste Ferragens iniciou as suas atividades, somente em 2014 a empresa passou a se chamar Almeida Ferragens.

O capital que a empresa dispunha para dar início aos negócios era de aproximadamente R\$50.000,00, que serviram para comprar a estrutura necessária, prateleiras computadores, estoques e dar entrada em uma camionete para realizar entregas. A empresa abriu as portas em uma sala alugada no bairro Efapi, e na época, sem muita experiência e pouco planejamento, o mix de produtos comercializados era composto por produtos da linha de materiais de construção e ferragens, como: aberturas, forros, acabamento cerâmico, tintas, materiais elétricos, hidráulicos, parafusos, fechaduras, entre outros. No início, Emerson não tinha condições de deixar o seu emprego, ele passou o conhecimento que tinha para o Seu Neuri e aos irmãos mais novos que ficaram responsáveis pela gestão da empresa, e nos finais de semana todos se reuniam para conversar sobre a semana que havia passado, tomar decisões e Emerson passava orientações. A falta de experiência no varejo em conjunto a falta de planejamento formal, contribuíram para os resultados negativos do primeiro ano.

Após o primeiro ano, a família decidiu mudar a loja para o bairro Palmital, em um barracão maior e também alugado. Na ocasião a empresa continuou nos mesmos padrões e com os mesmos produtos. Após quatro anos, surgiu a oportunidade de a empresa alugar uma sala comercial no bairro Santa Maria, em uma localização privilegiada na Rua Condá, onde havia uma loja de materiais de construção que operou por mais de 25 anos. Apesar de no

momento a empresa estivesse bem financeiramente e com clientes formados, a família resolveu recomeçar, e em setembro de 2014 a Almeida Ferragens surgiu, com um novo nome e mais experiência. Nesse período de mudança, Emerson já não fazia mais parte de equipe e Daniel e Daniela eram responsáveis pelas principais atividades da empresa e eram supervisionados pelo pai.

O novo endereço trouxe novas perspectivas, com a mudança de perfil de cliente o mix da empresa adaptou-se à nova situação, os produtos considerados “brutos” como aberturas, forros de pvc foram descontinuados e as linhas de parafusos e algumas ferragens foram ampliadas, além disso, alguns custos aumentaram, desse modo, a empresa passou por muitas mudanças nos primeiros meses. Atualmente a empresa trabalha com aproximadamente 2600 itens, produtos de ferragens, ferramentas, tubos e conexões, materiais de construção, materiais hidráulicos, elétricos e atende na maioria pessoas físicas e profissionais autônomos, mas também têm entre seus clientes algumas metalúrgicas, mecânicas e esquadrias, na maioria os clientes são do bairro ou bairros próximos.

## 4.2 ANÁLISE DO MACROAMBIENTE

A análise do macroambiente tem o objetivo de entender as variáveis externas a empresa, portanto de natureza incontrolável, o papel desta análise é trazer o entendimento do ambiente em que a empresa está inserida e possibilitar o uso de eventuais oportunidades geradas pelo ambiente ou ainda se precaver de possíveis ameaças, nesse sentido são avaliados as variáveis econômicas, demográficas, sociocultural, políticas e tecnológicas.

### 4.2.1 Variáveis econômicas

Para a avaliação econômica é indispensável à avaliação do PIB, pois ele mensura a atividade econômica de uma região. Nessa perspectiva, a crise mundial de 2008 impactou a economia brasileira mais fortemente em 2015 e 2016, quando o PIB apresentou duas quedas consecutivas de 3,5%, resultando numa das piores crises da história. Apesar das adversidades enfrentadas nesse período, em 2017 a economia conquistou pequeno crescimento, fechando o ano com incremento de 1,0% do PIB em relação a 2016. Com crescimento de 13% e safras recorde o setor agropecuário foi o que mais impactou para esse aumento, seguido do setor de serviços com 0,3%, destacando o comércio com alta de 1,8% e 1,1% nas atividades imobiliárias, também a indústria que se manteve estável, com notoriedade para as indústrias



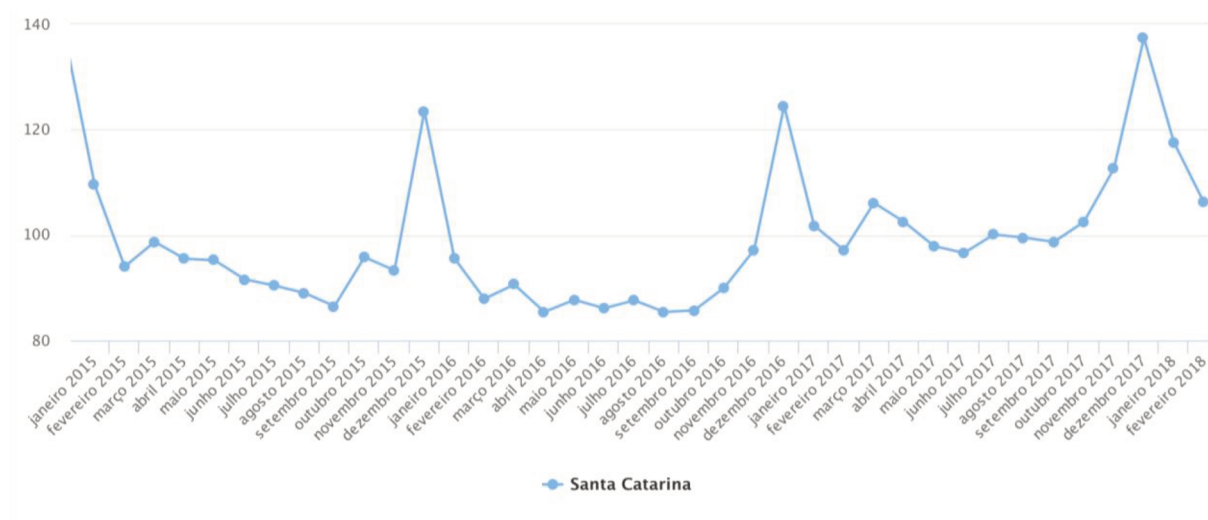
extrativas com alta de 4,3% e a construção com queda de 5%. Apesar dessa demonstração de crescimento a taxa de investimento em relação ao PIB caiu de 16,1% em 2016 para 14,8% em 2017, seguido da taxa de poupança que subiu de 13,9% do PIB em 2016 para 14,8% em 2017 (IBGE; EXAME, 2018).

No estado de Santa Catarina também houve crescimento, no período de janeiro a setembro de 2017 a economia do estado cresceu 3,14% em comparação com o mesmo período de 2016. Os principais setores responsáveis por esse crescimento foram à metalúrgica com aumento de 23,7%, de alimentos (6,4%) e vestuário (7,6%). As exportações também representaram aumento, com uma taxa de 14,5% os produtos mais exportados pelo estado foram carne, soja e motores elétricos (SANTA CATARINA, 2017).

Em âmbito municipal, a cidade de Chapecó é representativa no cenário econômico de Santa Catarina, segundo o IBGE em 2015 a cidade representou o 6º maior PIB do estado. De acordo com o portal de notícias G1 (2016) a economia da cidade abriga mais de 21,8 mil empresas, o setor mais importante é a agroindústria, sendo que as grandes empresas estão ligadas a indústria da carne. Além das empresas relacionadas ao agronegócio, a indústria chapecoense atua nos setores de plásticos e embalagens, transportes, móveis, bebidas, biotecnologia e maquinários para frigoríficos e destaca-se pela geração de empregos na construção civil e comércio.

Além do PIB, é importante entender o setor em que a empresa atua, neste caso o varejo, que são os comércios que vendem diretamente para os consumidores finais. Nesse sentido, o IBGE realiza a Pesquisa Mensal de Comércio, com a intenção de construir indicadores para acompanhar o comércio varejista do país, a pesquisa utiliza os valores das receitas brutas de venda, das empresas formalmente constituídas com 20 ou mais colaboradores e que a atividade principal é o comércio varejista (IBGE, 2018), a Figura 4 representa o volume de vendas no comércio varejista de Santa Catarina de janeiro de 2015 até fevereiro de 2018.

Figura 4 – Volume de vendas no comércio varejista de Santa Catarina



Fonte: IBGE, 2018.

Neste recorte, a pesquisa demonstra maior volume de vendas em 2017. Nesse sentido, afirma-se que a evolução das vendas no estado acompanhou o PIB brasileiro, sendo que 2015 e 2016 tiveram índices menores que 2017. O gráfico também deixa evidente a sazonalidade das vendas, o último trimestre de cada ano apresenta maior faturamento que os demais, dando ênfase para o mês de dezembro, que em todos os anos atingiu o pico do gráfico (IBGE, 2018).

Desta forma as evoluções do PIB e das vendas do varejo demonstram um cenário de retomada, à medida que o PIB apresenta crescimento demonstra o aumento das atividades econômicas o que favorece o desenvolvimento das empresas e também expõe a fragilidade econômica do país.

Apesar disso, ainda deve-se explorar outras variáveis além das econômicas, como as relacionadas à população.

#### 4.2.2 Variáveis demográficas

Um parâmetro para se entender o ambiente demográfico é a transição demográfica, pois esta leva em conta as taxas de natalidade e mortalidade. Nesse sentido, o Brasil caracterizou-se por um regime que apresentava altas taxas de mortalidade e natalidade e que a partir do século XX apresentou essas taxas em níveis relativamente mais baixos, diminuindo também a taxa de crescimento demográfico. A transição demográfica também gera alteração na estrutura etária, a redução de nascimentos impacta na diminuição contínua da população

jovem, de 15 a 29 anos. Por outro lado, a população de 30 a 59 anos apresenta crescimento, e a população idosa, acima dos 60 anos é a que mais cresce (IBGE, 2015).

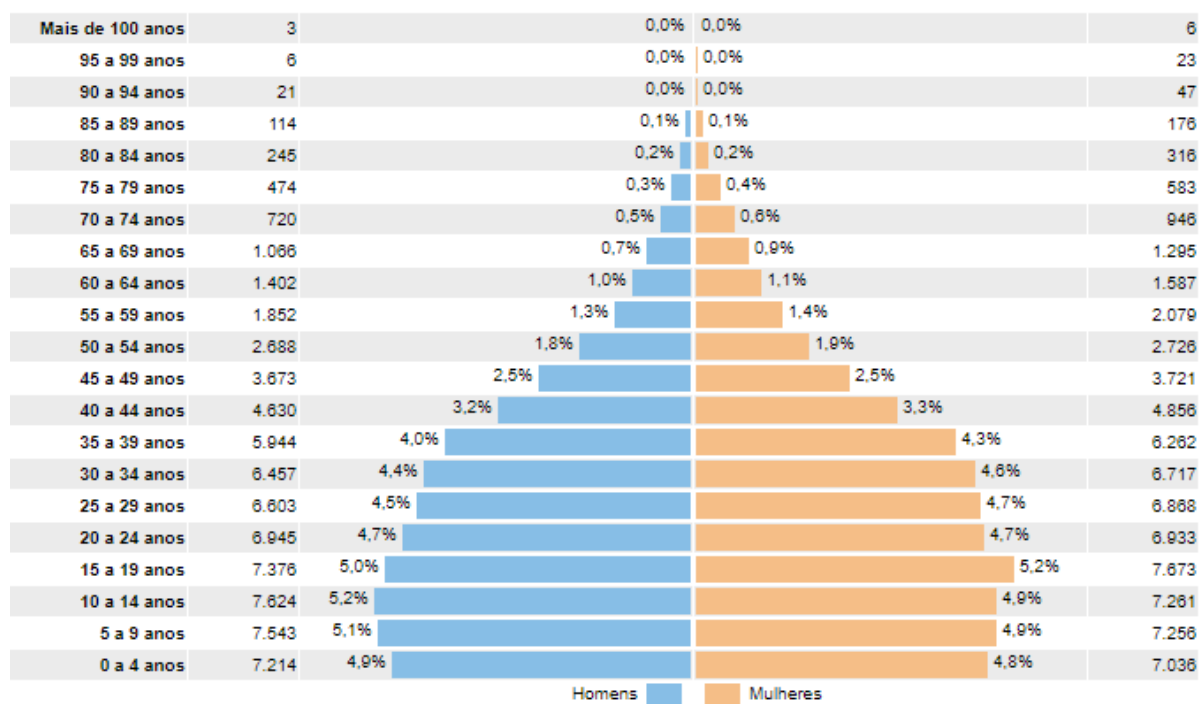
De acordo com o último censo, em 2010 a população brasileira era de 190,7 milhões de pessoas e estimasse que em 2017 fosse de 207,7 milhões pessoas. De acordo com o IBGE a taxa de crescimento populacional entre 2015 e 2016 foi de 0,80%, seguido de 0,77% entre 2016 e 2017, o que indica uma diminuição do crescimento da população. Os três estados com maior população estão no Sudeste, sendo que 21,7% da população do país residem no estado de São Paulo e os cinco menos populosos estão na região Norte, sendo Roraima (0,3%) o menos populoso (BRASIL, 2017).

O censo de 2010 também indica que o estado de Santa Catarina tinha uma população de 6,2 milhões de habitantes e alta densidade demográfica se comparado com a do Brasil, enquanto o estado Catarinense figurou uma densidade demográfica de 65,27 hab/km<sup>2</sup> a do país era de 22,43 hab/km<sup>2</sup>, a 9ª no ranking brasileiro.

Na esfera municipal, a população de Chapecó era de 183.530 pessoas em 2010 e representou a sexta cidade mais populosa do estado, estimasse que em 2017 a população fosse de 213.279 pessoas. Ainda de acordo com o censo 2010, o município representou a sexta maior densidade demográfica do estado, com 293,15 hab/km<sup>2</sup>, sendo que a maior é de Joinville seguida da capital Florianópolis.

Para entender a população também se deve analisar como ela é constituída, a sua distribuição por faixas etárias e por gênero. Os gráficos representados na Figura 5 e Figura 6 apresentam a população de Chapecó nos anos de 2000 e 2010, respectivamente, separadas por faixas etárias e gênero.

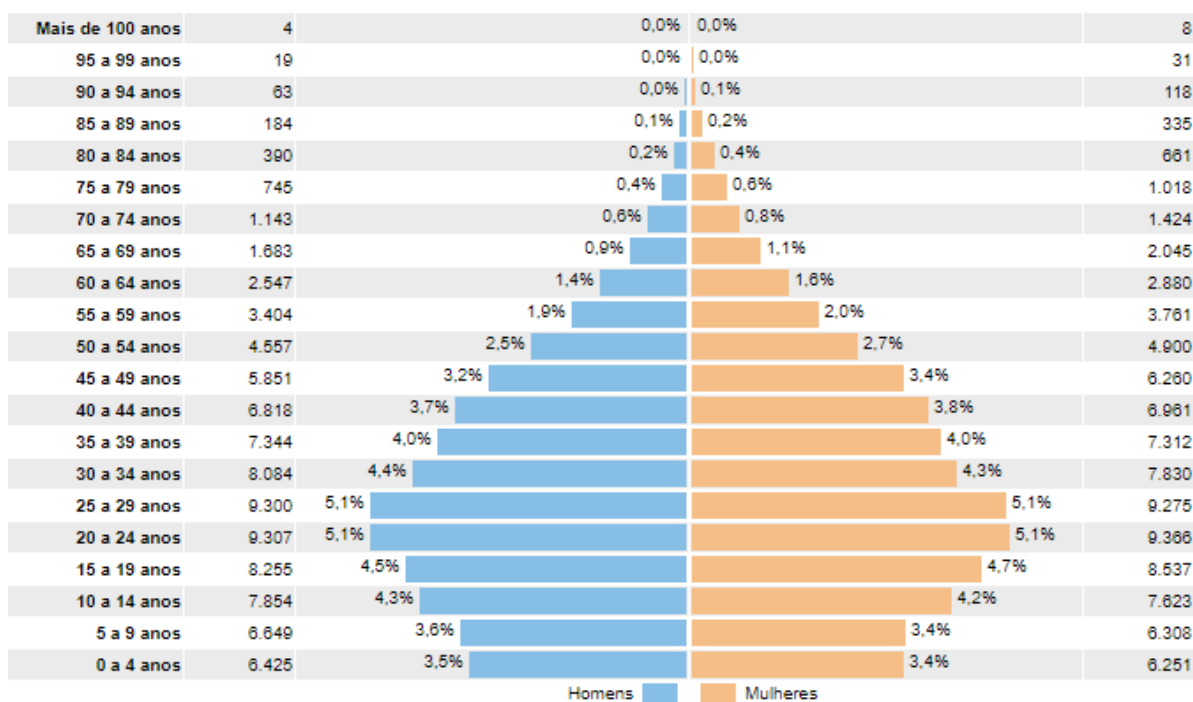
Figura 5 – Distribuição da população por sexo, segundo os grupos de idade em Chapecó (SC) no ano 2000



Fonte: Censo IBGE, 2000.

O gráfico representado na Figura 5 apresenta como a população chapecoense era formada no ano 2000 conforme o censo daquele ano, enquanto o gráfico da Figura 6 representa os dados de 2010.

Figura 6 - Distribuição da população por sexo, segundo os grupos de idade em Chapecó (SC) no ano 2010



Fonte: Censo IBGE, 2010.

A partir dos gráficos foi construído o Quadro 3, onde foram reorganizados os dados das Figuras 5 e 6, para melhor clareza das informações em relação as faixas etárias e análise dos dados.

Quadro 3 – População por faixa etária

Faixa etária	Masculino		Feminino		Total	
	2000	2010	2000	2010	2000	2010
<b>0 a 14 anos</b>	15,2%	11,4%	14,7%	11,0%	29,9%	22,4%
<b>15 a 29 anos</b>	14,2%	14,6%	14,6%	14,8%	28,8%	29,4%
<b>30 a 59 anos</b>	17,2%	19,6%	17,9%	20,2%	35,1%	39,8%
<b>acima de 60 anos</b>	2,8%	3,7%	3,4%	4,6%	6,1%	8,3%

Fonte: Autor, 2018.

No ano 2000, nota-se que apesar de a população feminina ser maior, a diferença não é expressiva. As crianças de 0 a 14 anos representavam 29,9% da população, destas 15,2% eram do sexo masculino e 14,7% de sexo feminino, os jovens de 15 a 29 anos, eram 28,8% da população, sendo 14,2% e 14,6% homens e mulheres, respectivamente, a parcela da

população com idades entre 30 e 59 anos eram de 17,2% de homens e 17,9% de mulheres totalizando 35,1%, e a menor faixa etária era a dos idosos que representavam 6,1 da população, 2,8% homens e 3,4% mulheres. É importante observar que quase 60% da população de Chapecó naquela época tinham menos de 30 anos, e a faixa etária de criança de 0 a 14 anos tinha uma proporção semelhante a faixa de idade dos jovens (15 a 29 anos).

As crianças de 0 a 14 anos em 2010 representavam 22,4% da população do município, 11,4% meninos e 11,0% meninas, a faixa etária pertencente aos jovens de 15 a 29 anos representaram 29,4% do total da população, sendo 14,6% do sexo masculino e 14,8% do sexo feminino, as pessoas de 30 a 59 anos somaram 39,8%, 19,6% homens e 20,2% mulheres, os idosos eram 8,3% da população, 3,7% homens e 4,6 mulheres.

Comparando os anos 2000 e 2010 no que se refere à separação por gênero, em ambos os censos a população se manteve nas mesmas proporcionalidades de praticamente 50% para cada sexo, sendo que em ambos os anos as mulheres foram maioria. Entende-se também que houve um envelhecimento da população em razão da diminuição da parcela de crianças de 0 a 14 anos e um aumento significativo da população entre 30 e 59 anos e os idosos.

Logo, compreende-se que a cidade de Chapecó acompanha a tendência brasileira de aumento da população idosa e diminuição das crianças e jovens. Se a comparação da população chapecoense de 2000 e 2010 já apontava uma tendência de envelhecimento, no momento atual, com a diminuição das taxas de crescimento populacional conforme citado anteriormente, a diferença entre a quantidade de crianças e jovens em relação a adultos e idosos aumentou no decorrer dos anos.

Sendo assim a composição da população influencia diretamente na clientela da empresa, no caso estudado a diversidade de produtos amplia o leque de clientes, porém a maior parte destes está acima dos 20 anos, sendo a parcela da população que mais cresceu.

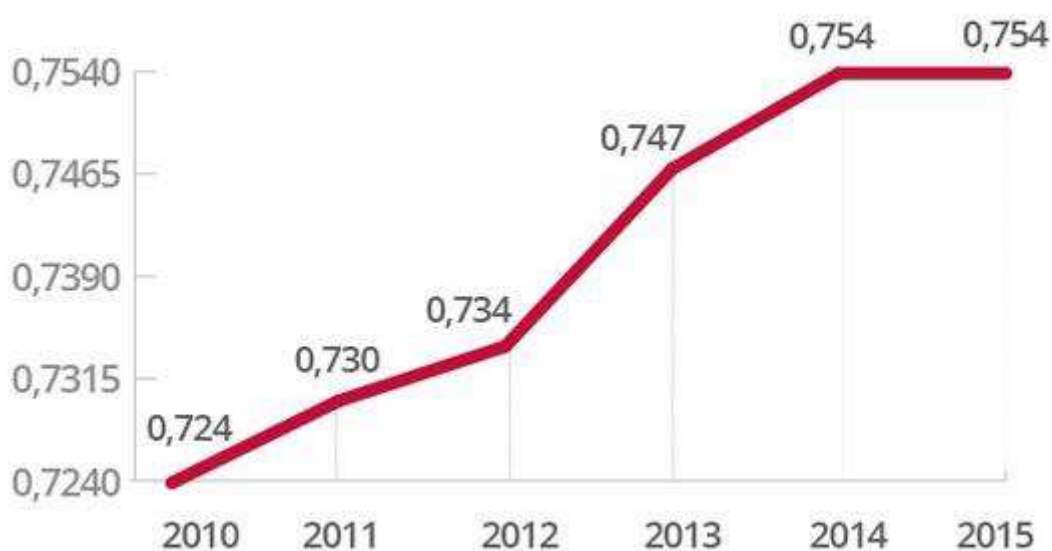
Para melhor entendimento da população também é analisado o ambiente Sociocultural, dividido em social, que analisa como cada pessoa se insere na sociedade, e a cultura, representada pelas atitudes e comportamentos da população.

#### **4.2.3 Variáveis socioculturais**

O IDH (índice de desenvolvimento humano) é um parâmetro aceito internacionalmente para medir o desenvolvimento de um país, o índice máximo é 1 e leva em consideração três fatores: Saúde (expectativa de vida), Educação (média de anos de estudo e os anos esperados de escolaridade) e Renda (renda nacional per capita), nesse sentido, traz

entendimento da população. O índice é medido anualmente pelo PNUD, Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, e conforme o gráfico, representado na Figura 7, desde 2010 o IDH do Brasil apresentou altas consecutivas, exceto de 2014 para 2015 quando se manteve.

Figura 7 – IDH do Brasil entre 2010 e 2015



Fonte: G1, 2017.

Dentre as 188 nações ranqueadas, o Brasil ocupa a 79ª posição com o índice 0,754, que é considerado de alto desenvolvimento. No entanto, o país ocupa uma área territorial enorme, e é formado por vários estados, cada um com suas particularidades, logo se fazem necessário um entendimento melhor destes índices no estado de Santa Catarina e da cidade de Chapecó, onde a empresa estudada realiza suas operações.

De acordo com o IBGE (2017) o IDH de Santa Catarina em 2010, era de 0,774, superior ao do Brasil no mesmo período. O estado apresenta os melhores índices de desenvolvimento além de concentrar a menor desigualdade de renda e a menor pobreza no país, e mantém a liderança em relação ao IDH dos demais estados desde 2004 (EXAME, 2016).

A cidade de Chapecó também apresenta altos índices, segundo o IBGE em 2010 o IDH pontuou 0,790, nessa mesma época a taxa de escolarização de 6 a 14 anos de idade era de 98,4 %. Também é importante destacar que a população de Chapecó em sua maioria reside na área urbana, em 2010 91,6% pertencia à área urbana e apenas 8,4% da área rural, se

comparada a fatia da população urbana em 2000 (91,58%) o aumento foi muito pequeno (IBGE, 2010).

Outro ponto do ambiente sociocultural trata da cultura, os comportamentos, valores da sociedade. Em relação ao mercado de atuação e do perfil de clientes da empresa, um movimento que as impacta é o “*do it yourself*” na tradução para o português “faça você mesmo”, que ganhou força a partir do século XXI. Conforme o SEBRAE (2016) esse movimento se fortaleceu ao passo que mais pessoas tiveram acesso à internet combinado a instabilidade econômica. “O “faça você mesmo” é a prática de construir, recuperar e reparar objetos por conta própria, sem a necessidade de pagar um terceiro para realizar o serviço ou comprar algo pronto no mercado” (SEBRAE, 2016).

Em reportagem, o site Clic RBS (2016) traz como motivos da alta do movimento a falta de mão de obra qualificada e a economia gerada de quando se faz o próprio serviço ou produto, aliado ao pensamento sustentável, exclusividade, terapia ocupacional dentre outros benefícios. A ideia é que com as informações e o material adequado, todos podem produzir algo.

O acompanhamento do segmento sociocultural proporciona ao gestor a percepção do direcionamento da população, diante disso, os bons níveis de desenvolvimento humano, relacionados à educação, saúde e renda, associado à busca de informações aponta para pessoas mais criativas e dispostas a conhecer novidades.

#### **4.2.4 Variáveis políticas**

Quanto ao ambiente político cabe abordar as leis e órgãos que podem influenciar as atividades desenvolvidas pela empresa em estudo, nesse contexto, qualquer empresa se submete ao que é permitido por lei e responde aos órgãos competentes. A Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, instituída em 2006, enquadra as empresas com base na receita bruta anual, nesse caso a Almeida Ferragens enquadra-se como microempresa, pois é uma sociedade simples, individual de responsabilidade limitada, com receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (SEBRAE, 2018). Além do enquadramento a Lei determina uma tributação específica para os micro e pequenos empreendimentos, o Simples Nacional, que proporciona redução na tributaria e simplificação dos cálculos e recolhimento.

A Receita Federal (2018) explica que o “Simples Nacional é um regime compartilhado de arrecadação, cobrança e fiscalização de tributos aplicável às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, previsto na Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006” e



complementa que para o ingresso a empresa deve enquadrar-se como microempresa ou empresa de pequeno porte, cumprir os requisitos previstos na legislação e formalizar a opção pelo Simples Nacional.

As principais características do Regime do Simples Nacional são:

- ser facultativo;
- ser irrevogável para todo o ano-calendário;
- abrange os seguintes tributos: IRPJ, CSLL, PIS/Pasep, Cofins, IPI, ICMS, ISS e a Contribuição para a Seguridade Social destinada à Previdência Social a cargo da pessoa jurídica (CPP);
- recolhimento dos tributos abrangidos mediante documento único de arrecadação - DAS;
- disponibilização às ME/EPP de sistema eletrônico para a realização do cálculo do valor mensal devido, geração do DAS e, a partir de janeiro de 2012, para constituição do crédito tributário;
- apresentação de declaração única e simplificada de informações socioeconômicas e fiscais;
- prazo para recolhimento do DAS até o dia 20 do mês subsequente àquele em que houver sido auferida a receita bruta;
- possibilidade de os Estados adotarem sublimites para EPP em função da respectiva participação no PIB. Os estabelecimentos localizados nesses Estados cuja receita bruta total extrapolar o respectivo sublimite deverão recolher o ICMS e o ISS diretamente ao Estado ou ao Município (RECEITA FEDERAL, 2018) .

Os principais benefícios da Lei das Micro e Pequenas Empresas estão relacionados com a simplificação da tributação, pois a lei permite que o regime de apuração e recolhimento dos impostos seja unificado entre a União, Estado e Distrito Federal, inclusive as obrigações fiscais acessórias e também a desoneração tributária das receitas de exportação e substituição tributária. Na esfera trabalhista, os empreendimentos deixam de cumprir com algumas obrigações trabalhistas e previdenciárias (SEBRAE, 2007). De todo modo, a lei estimula os empresários a se regularizarem, incentiva as empresas ao passo que facilita o acesso ao crédito e reduz a carga tributária.

Outro aspecto legal que atinge a empresa é o código de defesa do consumidor, regido pela LEI Nº 8.078, de 1990. Ele determina os direitos básicos do consumidor, como proteção à saúde e segurança, de publicidade clara e não enganosa e também delimita as formas de cobrança, como a empresa deve agir com os dados e cadastros de consumidores, entre outras especificidades (BRASIL, 1990).

O SEBRAE elenca os princípios que guiam o Código de Defesa do Consumidor:

- Princípio da transparência: o fornecedor deve transmitir ao consumidor todas as informações indispensáveis à decisão de consumir ou não o produto ou serviço fornecido;

- Harmonia das relações de consumo: é importante que haja a busca de um equilíbrio dos interesses dos fornecedores, das necessidades dos consumidores e da proteção do meio ambiente, para assegurar o desenvolvimento econômico e tecnológico do País;
- Princípio da Vulnerabilidade: existe uma desigualdade visível, uma relação vertical e de poder, entre fornecedores e consumidores. Ao estabelecer uma série de direitos e vantagens para o consumidor, o Código de Defesa do Consumidor tenta igualar essa posição na relação contratual;
- Princípio da boa-fé objetiva: os contratantes devem se comportar com lealdade, uma vez que a relação de consumo não pode ser vista como interesses contrapostos, mas como instrumento de cooperação entre as partes;
- Princípio do equilíbrio contratual absoluto: o contrato não pode estabelecer direitos ao fornecedor sem fixar iguais vantagens ao consumidor (SEBRAE, 2018).

O Procon é o principal órgão de apoio ao consumidor, no entanto outros órgãos executam e fiscalizam a aplicação do Código de Defesa do Consumidor: Defensoria Pública, Ministério Público, Defesa do Consumidor – Programa Estadual (Decon), Juizados Especiais Cíveis, Associações Representativas, Secretaria de Desenvolvimento Econômico (SDE) e Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) (SEBRAE, 2017).

As leis e regulamentações impostas às empresas devem ser cumpridas na sua totalidade, apesar de a maioria gerar incômodos para adequação, outras como a Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte geram alguns benefícios relacionados à cobrança de impostos e seu recolhimento.

#### **4.2.5 Variáveis tecnológicas**

Na sequência é estudado o ambiente tecnológico, este engloba fatores que dizem respeito aos processos, ao produto e qualidade. Um fator importante para as empresas de varejo é automação, pois ela proporciona maior agilidade nos processos, segurança, gera informações, dentre outros benéficos.

Nesse contexto o SEBRAE (2015) explana que empresas de serviço, utilizam pessoas na maioria dos processos. A utilização da automação reduz ou elimina a interferência humana em algumas atividades, tornando atividades de medições e controles de informações, processos automáticos.

No comércio, a necessidade de automação cresce em função das quantidades de itens, a utilização de equipamentos para apoiar os registros de vendas e estoques e também agilizar os processos de atendimento até a reposição (SEBRAE, 2014).

Para dar sequência na análise do ambiente externo da empresa, os próximos assuntos abordados tratarão do ambiente competitivo.

### 4.3 ANÁLISE DO AMBIENTE COMPETITIVO

Nesta etapa do diagnóstico externo é analisada a competitividade do setor, feita sob a visão do modelo de concorrência das cinco forças indicado por Gamble e Thompson (2012), baseado no modelo das cinco forças de Porter, que analisa a ameaça de novos entrantes, ameaça de produtos substitutos, poder de negociação dos clientes, poder de negociação dos fornecedores, rivalidades entre vendedores concorrentes.

#### 4.3.1 Ameaça de novos entrantes

No varejo de ferragens e ferramentas observou-se que são poucas as barreiras à entrada. O baixo investimento inicial pode ser um atrativo para novos entrantes, pois os custos estão relacionados principalmente a equipe de vendas e estoques, este último se bem gerido não causa grandes impactos financeiros, outro ponto é o conhecimento necessário para iniciar um novo empreendimento, nesse caso ele é de fácil acesso, e muitas vezes gratuito, como por exemplo, a base de dados do SEBRAE e entidades relacionadas. E se esse possível entrante for micro ou pequeno empreendedor ainda existem facilidades quanto à legislação e tributação.

Apesar dessas facilidades, a entrada de novos concorrentes não é frequente. Neste contexto descrevem-se as barreiras que predominam no setor:

**Reação das empresas já instaladas:** a maior parte das empresas desse ramo tem tradição no mercado e atendem uma parcela significativa dos consumidores. Os de grande porte têm políticas agressivas em relação a preços baixos e estoque disponível, além de investir em publicidade.

**Economia de escala:** Diferente de uma indústria que compra insumos para produzir, o varejo compra os produtos prontos para a comercialização, mas como em qualquer negociação, um grande volume de compras gera benefícios, em tese um iniciante terá menos demanda no início e, portanto, menos volume de compras, logo, perderá esses benefícios gerados pela economia de escala.

**Custo de mudança para os clientes:** O mix de produtos deste ramo é muito semelhante entre as diferentes empresas, e a maioria dos clientes são fiéis por conta da tradição de algumas empresas.

#### **4.3.2 Ameaças de produtos substitutos**

Produtos substitutos são produtos que realizam as mesmas funções de outros, eles podem gerar uma ameaça se os clientes optarem pela mudança de produtos. No caso do varejo o portfólio de produtos é variado e contém muitos itens, nesse sentido essa força competitiva pouco afeta a empresa estudada, pois esta variedade de itens gera situações em que o produto e seu similar são comercializados simultaneamente.

#### **4.3.3 Poder de negociação dos clientes**

A influência que os clientes causam nas negociações no varejo de ferragens e ferramentas é baixa. Ainda assim é natural que os clientes procurem por produtos de alta qualidade e preços baixos, e que em compras à vista ou volumosas seja concedido algum tipo de benefício.

Os clientes da Almeida Ferragens são na maioria pessoa física, que estão reformando ou realizando reparos residenciais ou são profissionais, como pintores, pedreiros e encanadores. O faturamento da empresa é composto de várias vendas de baixo valor, por essa razão nenhum cliente representa uma parcela significativa das vendas, impossibilitando a barganha de preços em razão de compras volumosas.

Outro fator que empodera o cliente é a informação, pois durante uma negociação ela afeta na decisão do cliente. Apesar de a internet disponibilizar muitos dados sobre produtos, geralmente os clientes preferem ir até a loja e ouvir a explicação de um vendedor, porque ele transmite maior clareza em relação ao produto e as particularidades que cada cliente tem.

Referente às opções de escolha do cliente, a cidade de Chapecó tem várias lojas de ferragens, de produtos agropecuários e de materiais de construção, estas possuem em seu portfólio produtos em comum. Apesar dessa gama de opções, alguns itens são específicos do setor e a Almeida Ferragens é a única que atua em específico no ramo de ferragens e ferramentas no bairro que tem sede.

Mesmo com essas vantagens sob os clientes a empresa não possui nenhuma política de parceria com eles, o que atrapalha a fidelização e não proporciona uma relação de ganha-ganha.

#### **4.3.4 Poder de negociação dos fornecedores**

A pressão exercida pelos fornecedores depende da quantidade de fornecedores concorrentes e o grau de importância de cada um para a empresa. Os aspectos que dão poder para o fornecedor estão relacionados ao melhor preço, prazo de pagamentos mais estendidos, entrega rápida e mix de produtos, a empresa estudada tem aproximadamente 50 fornecedores, portanto a empresa não depende exclusivamente de nenhum deles.

No caso estudado os fornecedores são divididos em atacados e indústrias, de modo geral, os atacados têm menos poder de barganha com o comprador do que as indústrias, ao passo que existem muitos atacados disputando os mesmos clientes. Mas o mix de produtos oferecido pelos atacados é maior, tanto em quantidade de itens quanto em variedade de marcas, são mais flexíveis que as indústrias em relação a quantidades mínimas de compra, são mais ágeis nas entregas e estão próximos. Em tese os atacados têm preços mais altos que a indústria, no entanto como o atacado exerce pouca influência sob a empresa, as negociações por preços beneficiam os compradores, quando o preço do atacado chega próximo da indústria, mesmo que maior, a compra se torna mais vantajosa se a decisão levar em conta outros fatores, como entrega ou variedade.

As indústrias, no entanto, geralmente são mais engessadas e não dão folga para negociação, principalmente quando é detentora de uma marca de prestígio e de preferência do consumidor final, nesses casos o fornecedor tem um alto poder na negociação e impõem essa condição ao comprador, porém, são poucas indústrias que se encaixam nessa categoria.

#### **4.3.5 Rivalidade entre vendedores concorrentes**

O grau de rivalidade entre os vendedores concorrentes depende basicamente do número de concorrentes, do nível de diferenciação e se as estratégias são defensivas ou ofensivas. A intensidade da rivalidade entre os concorrentes impõem ou não a empresa maiores investimentos para buscar novos clientes e mantê-los.

No setor apresentado os produtos comercializados pelas empresas são semelhantes, portanto a estratégia não deve estar limitada apenas ao preço e a qualidade. Deve-se gerar valor ao cliente, logo, entender o que ele valoriza no atendimento e no produto.

Em relação à publicidade, os concorrentes de grande porte investem alto em propagandas, além disso, aplicam políticas de preços baixos, trabalham com produtos de diferentes níveis de qualidade e preços e também dispõem de altos níveis de estoques.

A Almeida Ferragens direciona seus esforços para a linha de ferragens e ferramentas e prioriza os clientes do bairro que está instalada e bairros próximos, nesse contexto, os concorrentes são divididos em empresas de concorrência total, que são as lojas com o mesmo foco para ferragens e ferramentas e concorrem em todas as linhas de produtos. E as empresas de concorrência parcial, que tem foco em outras linhas de produto, que não ferragens e ferramentas, e por esse motivo concorrem apenas em algumas das linhas.

O Quadro 4 elenca as principais empresas de concorrência total e sua localização.

Quadro 4 – Empresas de concorrência total

<b>Concorrente</b>	<b>Endereço</b>
Mepar Ferragens e Ferramentas	Av. Fernando Machado 3240 -D, Líder, Chapecó
Ferragem Pampa	R. Mal. Deodoro da Fonseca 259 - Centro, Chapecó
Ferragem Pampa Filial	Av. Fernando Machado 600, Centro, Chapecó
Fergral Ferragem Gral	R. Sete de Setembro 93, Pres. Médici, Chapecó
Disapar Suprimentos Industriais	Av. Fernando Machado 2536, São Cristóvão, Chapecó
Ferragem Felipe	Av Fernando Machado 1549, São Cristóvão, Chapecó
Maqdima Ferramentas e Equipamentos	Av. Fernando Machado, 3435, Bela Vista, Chapecó
Ferragem Palmital	Av. Irineu Bornhausen 1027 - Palmital, Chapecó
Disafer Distribuidora de Ferragens e Tintas	Av. Fernando Machado 2280, Centro, Chapecó
Linfer – Fechaduras E Puxadores	Av. Getúlio Dorneles Vargas 1291, Centro, Chapecó
Femar-Ferragens e Materiais	Av. São Pedro, 1853 - Jardim América, Chapecó

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Praticamente todas as empresas de concorrência total são mais bem estruturadas que a empresa estudada, no que diz respeito à variedade de itens, maiores estoques, faturamento, disponibilidades financeiras e equipes maiores. Observa-se que a Almeida Ferragens ainda está se desenvolvendo e em busca de mercado.

No que se refere às empresas de concorrência parcial, o Quadro 5 lista algumas das mais importantes, segundo a gerente financeira, e também seus respectivos endereços, separados pelo tipo de empresa.

Quadro 5 – Empresas de concorrência parcial

<b>Concorrente</b>	<b>Endereço</b>
<b>Materiais de construção</b>	
Meghaum Materiais de Construção	R. Condá 420, Santa Maria, Chapecó
Engemega	R. Sete de Setembro 655, Santa Maria, Chapecó
CCR Materiais de Construção	Av. Nereu Ramos 911, Centro, Chapecó
Condá Materiais De Construção	R. Frei Henrique de Coimbra 216, Universitário, Chapecó
CIOTTA Mat.construção e Peças p/Equipamentos Terraplenagem	Av. Nereu Ramos 2221, Universitário, Chapecó
Quero Quero	Av. Nereu Ramos 125, Centro, Chapecó
Bigolin Materiais De Construção	Av. Fernando Machado 2232, São Cristóvão, Chapecó
Girardi Casa e Construção	Av. Nereu Ramos 138, Centro, Chapecó
Codecal Home Center	R. Rui Barbosa 720, Centro, Chapecó
Hidrolar Dal Pra Materiais de Construção	R. Borges de Medeiros 1022, Pres. Médici, Chapecó
Camatti Acabamentos	Av. Gen. Osório 125, Centro, Chapecó
Dambros Materiais de Construção	Av. Atílio Fontana 1031, Efapi, Chapecó
Gobbi Materiais de Construção	Av. Fernando Machado 3895, Bela Vista, Chapecó
<b>Lojas de materiais elétricos</b>	
Comercial Elétrica Rocha	R. Barão do Rio Branco 122, Centro, Chapecó

Transforma Materiais Elétricos	Av. Fernando Machado 71, Centro, Chapecó
Fazolo Componentes Eletrônicos	R. Rio de Janeiro 68, Centro, Chapecó
CELESP - Comercial Elétrica São Pedro	Av. Fernando Machado 2382, São Cristóvão, Chapecó
<b>Loja de produtos agropecuários</b>	
Piazza Agropecuária	R. Uruguai 680, Santa Maria, Chapecó
Agropecuária Prestes	R. Uruguai 297, Jardim Itália, Chapecó
Chapecoense	Av. Nereu Ramos 2110, Universitário, Chapecó
Agro Líder	R. Rui Barbosa 556, Centro, Chapecó
<b>Lojas de tintas</b>	
Mundo das tintas	R. Vitório Cella 409, São Cristóvão, Chapecó
Arco-Íris Tintas	R. Benjamin Constant 477, Centro, Chapecó
Multicores Tintas	R. Uruguai 967, Centro, Chapecó
Oeste Tintas	Av. Getúlio Dorneles Vargas 1134, Centro, Chapecó
Center Tintas	Av. Fernando Machado 571, Universitário, Chapecó
Color Tintas	Av. Fernando Machado 2349, Universitário, Chapecó

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

A maior parte das empresas de concorrência parcial tem foco no segmento da construção civil, apesar de se dedicarem a uma atividade diferente da Almeida Ferragens elas comercializam algumas das mesmas linhas de produtos, como: tintas, materiais elétricos, telas, pregos, entre outros.

De modo geral os pontos fortes dos concorrentes estão nas disponibilidades financeiras, que geram maior folga na gestão, estoques maiores, com mais variedades e redução de preço. O maior tempo de mercado proporciona melhor aplicação das ferramentas de marketing e ofertas que impactam mais os consumidores.

Observa-se que em geral os pontos fracos dos concorrentes são o mau atendimento, funcionários descomprometidos e níveis de rotatividade alta. A grande estrutura da maioria dos concorrentes gera um custo elevado e dificultam alguns aspectos da gestão.



Além dos concorrentes descritos acima, outras empresas competem com a Almeida Ferragens, porém com menor intensidade. Nota-se que o grau de rivalidade é mais forte nos bairros distantes, com predomínio de lojas tradicionais e sólidas, com estratégias ofensivas, no entanto os concorrentes de menor porte geralmente estabelecem estratégias de defesa.

A falta de acesso às informações pertinentes aos concorrentes torna essa análise mais difícil e incompleta em alguns pontos específicos.

Na sequência, são levantados os fatores referentes à análise interna da empresa estudada.

#### 4.4 ANÁLISE INTERNA

O levantamento dos aspectos do ambiente interno permite evidenciar os pontos fortes e fracos da organização. A análise interna da Almeida Ferragens foi dividida pelas suas áreas funcionais e foram baseadas nas informações coletadas na entrevista, conforme Apêndice B.

As áreas funcionais foram divididas em estrutura do negócio, marketing, finanças, produção e serviços e recursos humanos.

##### 4.4.1 Estrutura do negócio

A empresa funciona em uma sala alugada de 377 m<sup>2</sup> no bairro Santa Maria, na cidade de Chapecó. A estrutura física está dividida em dois ambientes, a área de vendas, que além das prateleiras, gôndolas e expositores, contempla o caixa, banheiros e cozinha e o depósito corresponde ao local que são armazenadas as mercadorias em estoque.

A estrutura física atende as necessidades da empresa, pois o local tem espaço suficiente para abrigar a área de estoque e o ambiente de vendas, também tem iluminação adequada, a área é organizada e permite o fluxo dos clientes.

A respeito dos equipamentos, a empresa utiliza 02 computadores, 01 impressora fiscal e 01 impressora comum, que tem como finalidade a utilização do sistema de gerenciamento, emissão de cupom fiscal e nota fiscal eletrônica. Nesse sentido, a empresa tem uma estrutura simples que é suficiente para executar todas as tarefas, e gera poucos custos. Os problemas decorrentes da estrutura são pontuais, como por exemplo, a falta de algumas tomadas no caixa e a porta de entrada que poderia ser substituída por uma porta de correr para que ocupe menos espaço.

Externamente a fachada da empresa tem em destaque a logomarca e também algumas das marcas comercializadas. A vitrine da loja é de vidro transparente o que possibilita a visualização dos produtos expostos e o interior da loja. A Figura 8 apresenta a fachada da empresa.

Figura 8 – Fachada da Almeida Ferragens



Fonte: Autor, 2018.

#### 4.4.2 Marketing

A função de marketing da empresa foi analisada a partir da ótica dos 4P's, produto preço, praça e promoção. Através das informações obtidas nas entrevistas, foi possível descrever estas variáveis:

- Produto: os produtos comercializados pela empresa são na maioria de qualidade intermediária, ou seja, produtos de boa qualidade que atendam às exigências dos consumidores e normatizações, no entanto com preços mais acessíveis. São comercializados pela empresa mais de 2600 itens de diversos grupos, conforme o Quadro 6.

Quadro 6 – Grupos de produtos vendidos

	GRUPOS	RELAÇÃO DE ALGUNS PRODUTOS
1	HIDRÁULICA	Tubos, conexões e acessórios hidráulicos.
2	FERRAGEM	Fechaduras, pregos, dobradiça, abraçadeiras.
3	FIXAÇÃO	Parafusos, porcas, ganchos, buchas plásticas.
4	FERRAMENTA MANUAL	Martelo, alicates, brocas, talhadeiras.
5	FERRAMENTA ELÉTRICA	Furadeira, serra mármore, serra tico-tico.
6	ELÉTRICA	Tomadas, pinos elétricos, fios elétricos, lâmpadas.

7	EPI E SEGURANÇA	Botinas, luvas, protetor auditivo, cinto de segurança.
8	FITAS E ADESIVOS	Fitas adesivas, fitas dupla face, cola branca.
9	ABRASIVOS	Lixas, escovas de aço, discos de corte.
10	PINTURA	Rolos, pincéis, bandeja, garfos, espátula.
11	QUÍMICO	Limpa pisos, solventes, graxa, óleo lubrificante.
12	TINTA E COMPLEMENTO	Tintas acrílicas e esmalte, vernizes, textura, massa pva.
13	ARGAMASSA E REJUNTE	Argamassas internas e externas, rejuntas.
14	JARDIM	Vasos de flor, mangueiras, esguichos.
15	DIVERSOS	Utilidades domésticas, varal, cuias.
16	LOUÇAS SANITÁRIAS	Vasos sanitários
17	MÓVEIS	Balcão de banheiro, tanques em MDF.

Fonte: Autor, 2018.

- Preço: O preço de venda dos produtos é determinado pela soma do custo pago ao fornecedor mais margem de lucro estipulada pelo gerente comercial, nesse caso observa-se que o cálculo da margem é baseado no que o gerente julga suficiente para cobrir as despesas relacionadas com a venda, e as geradas pela estrutura da empresa, mais lucro esperado, além de levar em consideração os preços da concorrência.

- Praça: o relato da gerente financeira descreve como área de atuação da empresa o bairro Santa Maria, os bairros vizinhos e eventualmente os bairros mais distantes, limitando-se ao município de Chapecó. É importante salientar que no bairro onde a empresa opera não existe nenhuma empresa de concorrência total e nos bairros vizinhos são poucas, observa-se que na cidade de Chapecó existe um agrupamento dessas empresas no centro e nos bairros mais distantes. Além disso, o ponto comercial da empresa é bem localizado, está na rua principal do bairro e liga o Santa Maria ao Centro, ao bairro Palmital, Universitário e Esplanada.

- Promoção: a promoção da empresa resume-se ao que é feito na própria sede, a placa da fachada e como os produtos são expostos nas prateleiras e gôndolas. A empresa não investe em publicidade e também não tem planejamento relacionado a essa área. No que diz respeito à publicidade online a empresa tem o endereço, telefone e horário de atendimento disponível nas pesquisas do Google, que é uma ferramenta gratuita disponibilizada pelo próprio site de busca.

Diante disso pode-se listar como pontos fortes a escolha do mix de produtos e a localização da loja, como pontos fracos verifica-se que a área de atuação da empresa é pequena, a falta de um método de precificação mais coerente e a falta de planejamento e de ações voltadas à publicidade da empresa.

### 4.4.3 Finanças

As finanças e controles financeiros são de responsabilidade da gerente financeira e estão restritas as áreas de vendas, contas pagas e a pagar e o fluxo de caixa. As vendas e contas pagas e a pagar são controladas por meio de planilha eletrônica, apesar de o sistema da empresa possibilitar essa opção, a partir desses controles são projetadas as vendas do mês seguinte e essa projeção serve para planejar o próximo mês, já o fluxo de caixa é acompanhado manualmente, o que eventualmente ocasiona erros. É importante explicar que a empresa não utiliza indicadores financeiros ou de lucratividade e rentabilidade, o que dificulta uma análise precisa das finanças.

Referente às contas pagas e a pagar, elas compreendem as obrigações com os fornecedores e as contas fixas, como aluguel, salários, água, luz, impostos e outras despesas referente ao funcionamento da empresa, nesse sentido a empresa utiliza a previsão dos desembolsos com contas fixas e variáveis em conjunto com os relatório de vendas para fazer o planejamento das compras. A empresa não utiliza métodos para separar os custos das despesas, porém tem o controle de todos os desembolsos e entradas diárias, e realiza o acompanhamento mensal do desenvolvimento das vendas e dos desembolsos.

A empresa não possui diretrizes formais dos recebimentos das vendas, mas de acordo com a gerente financeira, as condições de pagamento são restritas em: dinheiro (à vista) ou cartão, de débito e de crédito, onde as venda no cartão de débito são recebidas em até 2 dias úteis e de crédito em 30 dias corridos e no caso de crédito parcelado, os recebimentos são feitos a cada 30 dias corridos conforme a quantidade de parcelas, que são limitadas a 3. Apesar disso, em alguns casos é concedido a venda à prazo no crediário, essa condição de pagamento é realizada apenas para alguns clientes, os mais antigos ou fiéis, mediante a realização de um cadastro e consulta nos órgãos de proteção ao crédito, no entanto não se tem determinado limite de crédito, juros, multa por atraso ou modo de cobrança e não é uma opção de pagamento divulgada para os demais clientes.

É comum em empresas familiares o patrimônio da empresa se misturar com o da família, bem como os gastos, nesse aspecto a empresa separa claramente os seus bens e seus gastos dos da família. Em relação à distribuição de lucros, a empresa apesar de não ter os valores exatos, reinveste-o inteiramente na empresa, e a falta de apuração do lucro dificulta a construção de uma política de distribuição de lucros.

Os registros contábeis da empresa são realizados por uma empresa de contabilidade da cidade de Chapecó, conforme é exigido pela legislação.

Entende-se, portanto que os pontos fracos referentes à área financeira estão relacionados à falta de controles mais completos e de políticas mais claras e formalizadas que determinem as formas de pagamento dos clientes, de compras e de distribuição de lucros. Os pontos fortes são de que as tarefas e responsabilidades da área são bem definidas com as respectivas responsabilidades.

#### **4.4.4 Materiais e suprimentos**

Neste ponto são analisados os produtos que a empresa oferece, por se tratar de varejo, não se produz nenhum produto, e sim comercializa produtos adquiridos de terceiros. Nesse sentido, esse tópico abordará as funções relacionadas com o suprimento de estoques.

As políticas de estoques não são formalizadas, mas informalmente a empresa tem a prática de manter estoques entre 30 e 60 dias, para os itens comprados de atacado e para os itens adquiridos de fábrica, são mantidos entre 60 e 180 dias. A maior parte do estoque é acondicionado na área de vendas e controle de estoque é apoiado pelo sistema operacional e é de responsabilidade do gerente comercial.

A empresa não possui determinação de variáveis relacionadas aos níveis de estoque, o que propicia a erros nas quantidades compradas pela empresa, ocasionando investimentos desnecessários ou a falta de mercadorias no momento requerido pelo cliente.

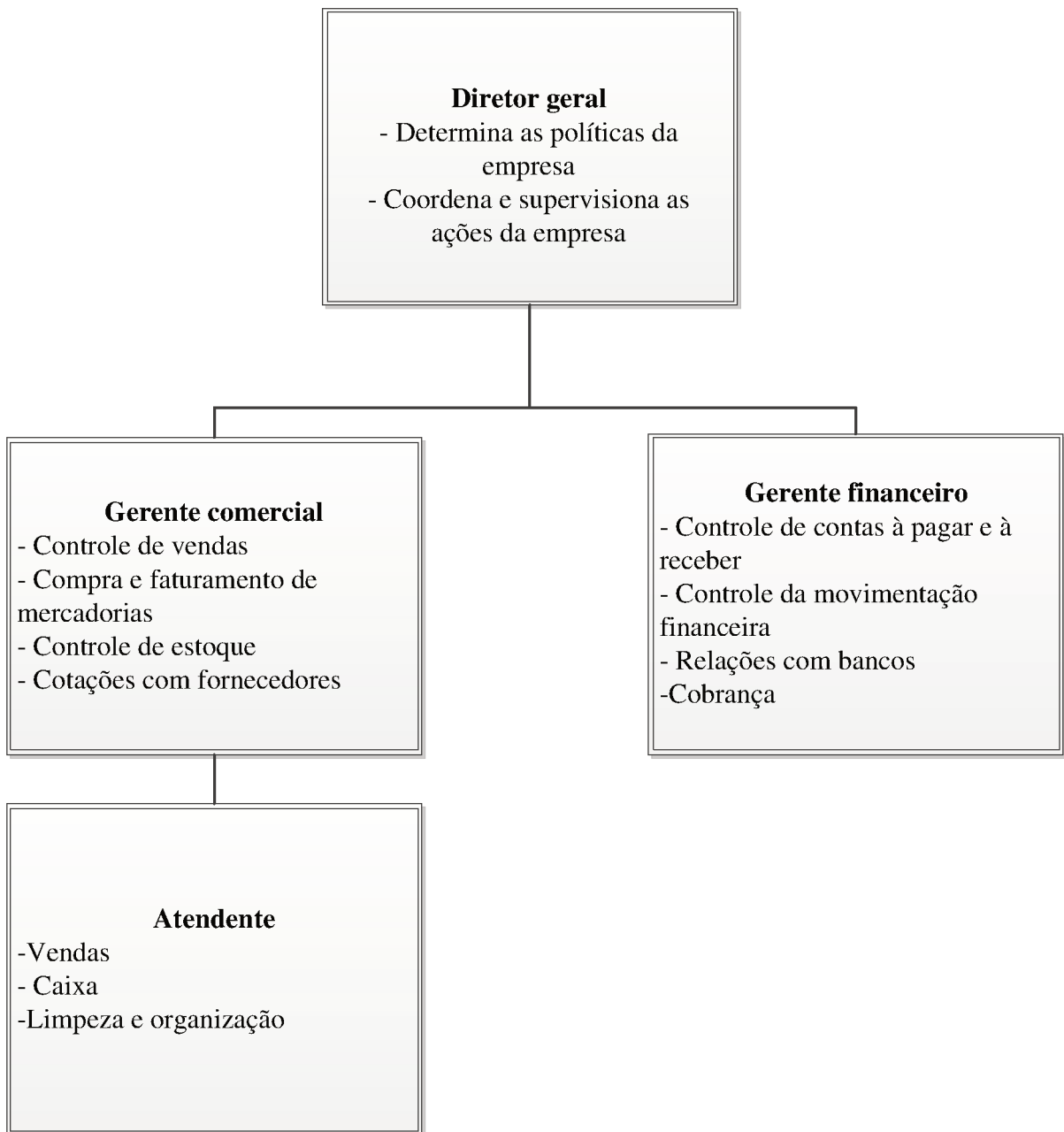
Em relação às compras, as negociações são afetadas pela falta de caixa disponível para aquisições em grandes volumes. A empresa não possui diretrizes para cotações ou estratégias para negociar com seus fornecedores, no entanto tem prática de cotar os itens de maior giro.

Na análise dos produtos e serviços da organização, observa-se como ponto forte o envolvimento do responsável pelo ressuprimento em todas as etapas de gestão, desde a venda, controle, compra e reabastecimento, gerando melhor entendimento e acompanhamento desse processo e como pontos fracos a falta de diretrizes formais de compra e de gestão dos estoques.

#### **4.4.5 Recursos humanos**

Na área de recursos humanos o primeiro aspecto a ser analisado são as atividades realizadas na empresa e seus responsáveis. A Almeida Ferragens é uma microempresa familiar e de acordo com a entrevista realizada, apesar de possuir uma restrita equipe tem seus cargos e funções bem definidos, conforme Figura 9.

Figura 9 – Funcionograma da Almeida Ferragens



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

A equipe pequena gera a necessidade de algumas funções serem executadas por mais de um membro, nesse contexto, entende-se que no nível estratégico da empresa encontra-se o cargo de Diretor geral, no nível tático as gerências comercial e financeira, e no operacional o atendimento, sendo que as tarefas operacionais são responsabilidade de todos.

Em relação à capacitação da equipe, no momento os gerentes estão cursando a graduação em administração e ambos têm a intenção de buscar especialização na área que

atuam na empresa. Outro fator importante é o treinamento, nesse aspecto a empresa não tem nenhum tipo de política de treinamento definida.

No momento a empresa não vê a necessidade de contratação de novos colaboradores e também não existe nenhuma política relacionada à seleção, recrutamento ou promoção de colaboradores.

Os pontos fortes em relação aos aspectos de recursos humanos são: as funções e responsabilidades são bem definidas e a equipe pequena gera menos burocratização das decisões e processos e menor custo, o ponto fraco está relacionado às limitações de uma equipe pequena, pois gera excesso de trabalho.

#### 4.5 ANÁLISE SWOT

A construção da matriz SWOT se dá a partir da análise dos fatores externos e internos da empresa, ou seja, as ameaças e oportunidades referentes ao ambiente macroambiental e competitivo, e as forças e fraquezas descritas na análise interna da empresa.

Para a elaboração da matriz, no primeiro momento foram elencadas as oportunidades e ameaças, forças e fraquezas de acordo com as análises realizadas. Posteriormente foram atribuídos pesos para cada variável conforme cada fator de importância, sendo 1 – para pouco significativo, 2 – para significativo e 3 – para muito significativo. A atribuição da pontuação foi feita em conjunto da gerente financeira para que a mensuração fosse mais próxima da realidade da empresa.

Deste modo, o Quadro 7 descreve e pontua as ameaças do ambiente externo.

Quadro 7 – Ameaças do ambiente externo

<b>Ameaças do ambiente externo</b>		
<b>Ameaça</b>	<b>Descrição</b>	<b>Peso</b>
Economia frágil	Apesar de demonstrar estabilidade, a economia brasileira ainda sofre os impactos da recessão dos anos de 2016 e 2017 o que prejudica previsões e possíveis investimentos .	3
Poucas barreiras a novos entrantes	Apesar de haver pouca entrada de novos concorrentes, as barreiras a entrada não são significativas.	3

Necessidade de automação	A necessidade de automação para gerar informação e executar alguns processos é em alguns aspectos custosa para a empresa.	1
Empresas de concorrência total consolidadas	A estrutura dos concorrentes é mais robusta e superam a empresa em termos de recursos, tanto financeiros como de pessoas e tecnologia.	3
Muitas empresas de concorrência parcial	A grande quantidade desse tipo de concorrente afeta a competitividade da empresa.	2
Marca pouco reconhecida	A falta de publicidade acarreta no pouco reconhecimento da marca da empresa.	2

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Seguido do Quadro 8 com a descrição e pontuação das oportunidades.

Quadro 8 – Oportunidades de ambiente externo

<b>Oportunidades do ambiente externo</b>		
<b>Oportunidade</b>	<b>Descrição</b>	<b>Peso</b>
Crescimento populacional	O aumento da população, conseqüentemente gera aumento do consumo.	2
Altos índices de IDH	Os fatores que são relacionados pelo IDH (saúde, educação e renda) impactam no consumo, pois quando são elevados indicam que a população é bem desenvolvida e tem condições de consumir.	3
Cultura do faça você mesmo	Impacta positivamente, pois a maioria dos clientes são consumidor final.	3
Lei das micro e pequenas empresas	Essa lei facilita o recolhimento dos impostos e gera redução de alguns encargos trabalhistas	2
Nível baixo de entrada de novos concorrentes	A existência de poucos concorrentes facilita a expansão da empresa.	3
Produtos substitutos são insignificantes	São poucos produtos substitutos, o que protege o mix de produtos.	1



Baixo poder de negociação dos clientes	O baixo poder dos clientes nas negociações implica na diminuição de benefícios concedidos à eles.	2
Baixo poder de negociação dos fornecedores	O baixo poder dos fornecedores nas negociações gera vantagens nas compras.	3
Nenhuma empresa de concorrência total próxima	Essa variável facilita a fidelização dos clientes e diminui o poder de negociação dos clientes sob a organização.	3

Fonte: elaborado pelo autor, 2018.

O Quadro 9 representa os pontos fortes da organização.

Quadro 9 – Pontos fortes do ambiente interno

<b>Forças do ambiente interno</b>		
<b>Força</b>	<b>Descrição</b>	<b>Peso</b>
Estrutura/equipamentos capaz de executar as atividades	A empresa possui uma estrutura adequada para as suas atividades e seus equipamentos são capazes de executar as operações necessárias.	2
Abrangência do mix de produtos	O mix de produtos atinge uma grande parte da população, e capaz de atender tanto consumidores finais quanto profissionais.	3
Ponto comercial favorável	A localização da empresa facilita a chegada dos clientes, é de fácil acesso e está em uma rua movimentada.	2
Finanças da empresa claramente separadas da família	A separação das finanças empresariais das da família demonstram maturidade na gestão financeira.	1
Alto grau de envolvimento dos responsáveis nas suas funções	As funções principais da empresa são executadas desde o começo ao fim pela mesma pessoa, o conhecimento de todo o processo facilita a correção de eventuais erros.	2
Formação/ensino da equipe	Os cargos de gerência são ocupados por pessoas capacitadas para desempenhar as tarefas necessárias.	3

Funções e atividades bem definidas na equipe	As atribuições de funções específicas agiliza os processos e diminui o retrabalho.	2
Baixo custo operacional	A equipe e estrutura pequena geram custos menores.	2
Experiência no mercado	A empresa tem nove anos de mercado e o conhecimento sobre o setor auxilia nas tomadas de decisão.	3

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Por fim as fraquezas são elencadas no Quadro 10, que também traz uma descrição de cada variável bem como a sua pontuação.

Quadro 10 – Pontos fracos do ambiente interno

<b>Fraquezas do ambiente interno</b>		
<b>Fraquezas</b>	<b>Descrição</b>	<b>Peso</b>
Falta de um método de precificação mais coerente	O preço inadequado pode gerar prejuízos quando não cobrem todos os custos e despesas, podem gerar um impacto negativo no cliente se for mais alto que o do concorrente ou pode-se deixar de ganhar quando for mais baixo que o do concorrente.	2
Área de atuação pequena	A área de atuação pequena restringe a quantidade de clientes.	3
Falta de planejamento e de ações voltadas à publicidade da empresa	A falta de planejamento de marketing limita a publicidade e a captação de novos clientes.	3
Controles financeiros e econômicos ineficientes em alguns aspectos	A falta de indicadores financeiros e econômicos dificulta o entendimento da posição financeira da empresa.	2
Falta de políticas mais claras e formalizadas que determinem as formas de pagamento dos clientes	Sem essas políticas a empresa deixa de receber juros dos clientes que pagam em atraso além de prejudicar o caixa da empresa.	2
Políticas de estoque não são formalizadas	A falta de políticas para a gestão de estoques gera investimentos desnecessários e faltas de mercadorias.	3
Equipe pequena e limitada	A falta de pessoas gera excesso de trabalho.	3


Falta de treinamento específico para a equipe	A equipe não possui treinamento específico para algumas áreas, como por exemplo, vendas.	3
Recursos financeiros limitados	A empresa não possui grande capacidade de investimento com recursos próprios, o que limita algumas ações.	3
Falta de parcerias com clientes	Prejudica na captação de novos clientes e na fidelização dos antigos.	3

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Após as variáveis serem definidas e pontuadas, foi realizada a soma de cada fator atribuído as variáveis, para isso foi feito o cruzamento entre oportunidades e pontos fortes, oportunidades e pontos fracos, ameaças e pontos fortes, ameaças e pontos fracos. Essa etapa busca definir qual dos quadrantes tem a maior pontuação, para que as estratégias sejam coerentes á situação da empresa.

Sendo assim, a Figura 10 representa a matriz SWOT da Almeida Ferragens no atual momento.

Figura 10- Matriz SWOT Almeida Ferragens

 <b>ALMEIDA</b> <b>FERRAGENS</b>		AMBIENTE EXTERNO																			
		OPORTUNIDADES									AMEAÇAS										
		2	3	3	2	3	1	2	3	3	3	3	1	3	2	2					
		Crescimento populacional	Altos índices de IDH	Cultura do faça você mesmo	Lei das Micro e pequenas empresas	Nível baixo de entrada de novos concorrentes	Produtos substitutos são insignificantes	Baixo poder de negociação dos clientes	Baixo poder de negociação dos fornecedores	Nenhuma empresa de concorrência total próxima	SUB TOTAL	Economia frágil	Poucas barreiras à novos entrantes	Necessidade de automação	Empresas de concorrência total consolidadas	Muitas empresas de concorrência parcial	Marca pouco reconhecida	SUB TOTAL			
AMBIENTE INTERNO	FORÇAS	2	Estrutura/equipamentos capaz de executar as atividades	4	5	5	4	5	3	4	5	5	40	5	5	3	5	4	4	26	
		3	Abrangência do mix de produtos	5	6	6	5	6	4	5	6	6	6	49	6	6	4	6	5	5	32
		2	Ponto comercial favorável	4	5	5	4	5	3	4	5	5	5	40	5	5	3	5	4	4	26
		1	Finanças da empresa claramente separadas da família	3	4	4	3	4	2	3	4	4	4	31	4	4	2	4	3	3	20
		2	Alto grau de envolvimento dos responsáveis nas suas funções	4	5	5	4	5	3	4	5	5	5	40	5	5	3	5	4	4	26
		3	Formação/ensino da equipe	5	6	6	5	6	4	5	6	6	6	49	6	6	4	6	5	5	32
		2	Funções e atividades bem definidas na equipe	4	5	5	4	5	3	4	5	5	5	40	5	5	3	5	4	4	26
		2	Baixo custo operacional	4	5	5	4	5	3	4	5	5	5	40	5	5	3	5	4	4	26
		3	Experiência no mercado	5	6	6	5	6	4	5	6	6	6	49	6	6	4	6	5	5	32
	SUB TOTAL		38	47	47	38	47	29	38	47	47	378	47	47	29	47	38	38	246		
	FRAQUEZAS	2	Falta de um método de precificação mais coerente	4	5	5	4	5	3	4	5	5	40	5	5	3	5	4	4	26	
		3	Área de atuação pequena	5	6	6	5	6	4	5	6	6	49	6	6	4	6	5	5	32	
		3	Falta de planejamento e de ações voltadas à publicidade da empresa	5	6	6	5	6	4	5	6	6	49	6	6	4	6	5	5	32	
		2	Controles financeiros e econômicos ineficientes em alguns aspectos	4	5	5	4	5	3	4	5	5	40	5	5	3	5	4	4	26	
		2	Falta de políticas mais claras e formalizadas que determinem as formas de pagamento dos clientes	4	5	5	4	5	3	4	5	5	40	5	5	3	5	4	4	26	
		3	Políticas de estoque não são formalizadas	5	6	6	5	6	4	5	6	6	49	6	6	4	6	5	5	32	
		3	Equipe pequena e limitada	5	6	6	5	6	4	5	6	6	49	6	6	4	6	5	5	32	
3		Falta de treinamento específico para a equipe	5	6	6	5	6	4	5	6	6	49	6	6	4	6	5	5	32		
3		Recursos financeiros limitados	5	6	6	5	6	4	5	6	6	49	6	6	4	6	5	5	32		
3		Falta de parcerias com clientes	5	6	6	5	6	4	5	6	6	49	6	6	4	6	5	5	32		
SUB TOTAL		47	57	57	47	57	37	47	57	57	463	57	57	37	57	47	47	302			

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Através do cruzamento das variáveis do ambiente externo e interno foi possível identificar que a Almeida Ferragens teve maior pontuação no quadrante correspondente ao confronto das oportunidades e fraquezas, a Figura 11 apresenta a pontuação de cada quadrante e ressalta o mais pontuado.

Figura 11 - Quadrantes da SWOT

		AMBIENTE EXTERNO	
		OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
AMBIENTE INTERNO	FORÇAS	POLÍTICAS DE AÇÃO OFENSIVA 378	POLÍTICAS DE AÇÃO DEFENSIVA 246
	FRAQUEZAS	<b>POLÍTICAS DE MANUTENÇÃO</b> <b>463</b>	POLÍTICAS DE SAÍDA 302

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Desse modo entende-se que a posição da empresa estudada deve propor políticas de manutenção e crescimento, ou seja, deve utilizar de estratégias que possam corrigir as fraquezas da empresa e possibilitar o aproveitamento das oportunidades.

#### 4.6 DECLARAÇÃO DE MISSÃO, VISÃO E VALORES

A partir das respostas do diretor geral da empresa foi possível elaborar a missão, visão e os valores. O qual resultou em:

**Missão: Oferecer a nossos clientes soluções em ferragens e ferramentas com produtos que atendam às suas expectativas e proporcionem satisfação, prezando pela excelência e respeito no atendimento.**

**Visão: Ser a empresa mais lembrada no bairro onde está instalada até 2020 e ampliar o atendimento para toda a cidade de Chapecó até 2021, sendo reconhecida como referência empresarial no setor de atuação, pela qualidade no atendimento, competência de seus colaboradores e os valores que pratica.**

Valores: **Ética; Foco no cliente; Qualidade e excelência dos serviços executados; Comprometimento e respeito com os clientes, concorrentes e fornecedores.**

Após determinar as diretrizes de missão, visão e valores, é possível determinar os objetivos e metas a serem alcançados.

#### 4.7 OBJETIVOS E METAS

Os objetivos e metas foram construídos a partir dos resultados obtidos na matriz SWOT, que guiou o direcionamento das estratégias em acordo com o posicionamento obtido e ao mesmo tempo confrontou a missão da empresa, a sua visão e valores. Possibilitando assim o delineamento dos seus objetivos para definir as metas da empresa:

- Objetivo 1: Ampliar a participação de mercado
  - Meta 1: Aumentar a variedade de produtos comercializados
  - Meta 2: Aumentar a carteira de clientes
  
- Objetivo 2: Garantir a satisfação do cliente
  - Meta 1: Fidelizar os clientes
  - Meta 2: Aperfeiçoar a equipe
  
- Objetivo 3: Garantir a sustentabilidade financeira
  - Meta 1: Elaborar planejamento financeiro
  - Meta 2: Definir/utilizar indicadores financeiros
  - Meta 3: Elaborar planejamento de custos e despesas
  - Meta 4: Aumentar a receita da empresa
  
- Objetivo 4: Fortalecer a marca
  - Meta 1: Desenvolver um plano de marketing
  - Meta 2: Desenvolver canais para os clientes encontrarem a empresa
  
- Objetivo 5: Aperfeiçoar os processos
  - Meta 1: Automação dos processos

- Meta 2: Padronizar funções

Após a delimitação dos objetivos e metas, estes foram formalizados através da ferramenta 5W2H, para que fosse determinado “o que será feito”, “Porque será feito”, “Quem será o responsável”, “Quando será feito”, “Como a meta será realizada” e “Quanto custará”.

#### 4.8 FORMALIZAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO 5W2H

A formalização do planejamento estratégico consiste no detalhamento de cada estratégia a ser realizada para o alcance dos objetivos traçados, nesse sentido, os quadros a seguir foram construídos conforme a ferramenta 5W2H, descrita anteriormente e desdobraram os objetivos e metas em ações delimitadas.

Quadro 11 - Objetivo 1: Ampliar a participação de mercado

<b>Objetivo 1: Ampliar a participação de mercado</b>						
<b>Meta 1: Aumentar a variedade de produtos comercializados</b>						
<b>O que?</b>	<b>Por quê?</b>	<b>Quem?</b>	<b>Onde?</b>	<b>Quando?</b>	<b>Como?</b>	<b>Quanto custa?</b>
Comercializar produtos de acessibilidade	Existe demanda para a venda dessa linha de produtos	Gerente comercial	Área de vendas	jan/19	Elencar as preferências dos clientes (marca, qualidade), quais os itens desse grupo serão comercializados, buscar fornecedores, observar como a concorrência comercializa e confirmar a viabilidade	R\$ 1.000,00
Comercializar tintas para uso industrial	Existe demanda para a venda dessa linha de produtos	Gerente comercial	Área de vendas	mar/19	Elencar as preferências dos clientes (marca, qualidade), quais os itens desse grupo serão comercializados, buscar fornecedores, observar como a concorrência comercializa e confirmar a viabilidade	R\$ 800,00
Comercializar tubos e conexões para água quente	Existe demanda para a venda dessa linha de produtos	Gerente comercial	Área de vendas	mai/19	Elencar as preferências dos clientes (marca, qualidade), quais os itens desse grupo serão comercializados, buscar fornecedores, observar como a concorrência comercializa e confirmar a viabilidade	R\$ 600,00



<b>Meta 2: Aumentar a carteira de clientes</b>						
<b>O que?</b>	<b>Por quê?</b>	<b>Quem?</b>	<b>Onde?</b>	<b>Quando?</b>	<b>Como?</b>	<b>Quanto custa?</b>
Elencar potenciais empresas a serem clientes	Captar novos clientes	Gerente comercial	Chapecó	out/18	Traçar o perfil desejado dos clientes, listar os possíveis clientes.	Custos inclusos no salário do responsável
Desenvolver planejamento de vendas externas para empresas	Planejar o aumento da carteira de clientes de um novo segmento	Gerente comercial	Sede da empresa	nov/18	Definir o tipo de abordagem ao cliente a partir da lista de possíveis clientes e agendar visitas, cadastrar os novos clientes	Custos inclusos no salário do responsável

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Quadro 12 - Objetivo 2: Garantir a satisfação do cliente

Objetivo 2: Garantir a satisfação do cliente						
Meta 1: Fidelizar os clientes						
O que?	Por quê?	Quem?	Onde?	Quando?	Como?	Quanto custa?
Desenvolver parcerias com os clientes	Aumentar o volume e a frequência de compras dos clientes	Gerente comercial	Sede da empresa	nov/18	Conceder desconto especial e outros benefícios para clientes parceiros	Limitado à 10% do valor da compra
Receber avaliação dos clientes	Verificar o grau de satisfação do cliente	Gerente comercial	Ambiente virtual	ago/18	Incentivar que o cliente avalie a empresa no Google	Custos inclusos no salário do responsável
Meta 2: Aperfeiçoar a equipe						
O que?	Por quê?	Quem?	Onde?	Quando?	Como?	Quanto custa?
Contratar um atendente	Auxiliar os atendimentos e funções operacionais	Diretor geral	Sede da empresa	jan/19	Contratar um menor aprendiz pelo IEL	R\$ 1.100,00 mensal, inclusos encargos e provisões
Identificar necessidades de treinamento	Ofertar treinamentos coerentes com as necessidades da empresa e equipe	Diretor geral	Sede da empresa	dez/18	Levantar os pontos falhos, entrevistar os gerentes para coletar esses dados	Custos inclusos no salário do responsável
Ofertar treinamentos	Aperfeiçoar as falhas operacionais	Diretor geral	CDL Chapecó, ACIC Chapecó, SENAI Chapecó e internamente	Semestralmente, a partir de jun/19	Aulas presenciais	Até R\$ 300,00 por colaborador

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Quadro 13 - Objetivo 3: Garantir a sustentabilidade financeira

<b>Objetivo 3: Garantir a sustentabilidade financeira</b>						
<b>Meta 1: Elaborar planejamento financeiro</b>						
<b>O que?</b>	<b>Por quê?</b>	<b>Quem?</b>	<b>Onde?</b>	<b>Quando?</b>	<b>Como?</b>	<b>Quanto custa?</b>
Definir planejamento financeiro e orçamentário	Planejar as finanças da empresa e os investimentos	Gerente financeiro	Sede da empresa	dez/18	Elaborar o planejamento financeiro e orçamentário	Custos inclusos no salário do responsável
<b>Meta 2: Definir/utilizar indicadores financeiros</b>						
<b>O que?</b>	<b>Por quê?</b>	<b>Quem?</b>	<b>Onde?</b>	<b>Quando?</b>	<b>Como?</b>	<b>Quanto custa?</b>
Definir indicadores a serem utilizados	Para identificar a posição financeira da empresa	Gerente financeiro	Sede da empresa	dez/18	Elencar os indicadores relevantes e discutir com o diretor geral	Custos inclusos no salário do responsável
Implementar um modelo de avaliação financeira com indicadores	Para monitorar a posição financeira da empresa	Gerente financeiro	Sede da empresa	Mensalmente a partir de jan/19	Realizar a análise da posição financeira através dos demonstrativos financeiros	Custos inclusos no salário do responsável
<b>Meta 3: Elaborar planejamento de custos e despesas</b>						
<b>O que?</b>	<b>Por quê?</b>	<b>Quem?</b>	<b>Onde?</b>	<b>Quando?</b>	<b>Como?</b>	<b>Quanto custa?</b>
Analisar despesas com vendas	Para tomar medidas de redução dessas despesas	Gerente financeiro	Sede da empresa	nov/18	Analisar as despesas com vendas, como: juros, taxas e impostos.	Custos inclusos no salário do responsável
Analisar custos fixos	Para tomar medidas de redução desses custos	Gerente financeiro	Sede da empresa	nov/18	Analisar os custos fixos da empresa	Custos inclusos no salário do responsável

<b>Meta 4: Aumentar a receita da empresa</b>						
<b>O que?</b>	<b>Por quê?</b>	<b>Quem?</b>	<b>Onde?</b>	<b>Quando?</b>	<b>Como?</b>	<b>Quanto custa?</b>
Diminuir os custos dos produtos à serem comprados para a venda	Para aumentar a margem de lucro, ou o desconto cedido	Gerente comercial	Sede da empresa	Em todas as compras a partir de set/18	Cotação com no mínimo 2 fornecedores, prospectar novos fornecedores, criar parcerias com os fornecedores	Custos inclusos no salário do responsável
Definir metas de vendas	Estabelecer padrão de crescimento	Diretor Geral	Sede da empresa	Mensalmente a partir de set/18	Aumentar em 25% as vendas de cada mês em relação ao mesmo mês no ano anterior	Custos inclusos no salário do responsável
Estimular as metas de vendas	Estimular o alcance das metas de vendas	Diretor Geral	Sede da empresa	Mensalmente a partir de set/18	Quando a meta for atingida, pagar comissão de 1% para cada colaborador sobre o valor das vendas individuais	1% do volume de vendas de cada colaborador
Criar campanha de vendas	Para aumentar as vendas em datas comemorativas	Gerente comercial	Sede da empresa	fev/19	Realizar campanhas de vendas relacionadas às datas comemorativas, como: dia dos pais e natal	R\$ 500,00 para cada campanha

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Quadro 14 - Objetivo 4: Fortalecer a marca

<b>Objetivo 4: Fortalecer a marca</b>						
<b>Meta 1: Desenvolver um plano de marketing</b>						
<b>O que?</b>	<b>Por quê?</b>	<b>Quem?</b>	<b>Onde?</b>	<b>Quando?</b>	<b>Como?</b>	<b>Quanto custa?</b>
Definir Estratégias de Produto	Melhorar e padronizar o mix de produtos de acordo com o mercado	Diretor geral e gerentes	Chapecó	fev/19	Verificar a expectativa dos clientes em relação aos produtos ofertados	Custos inclusos no salário do responsável
Definir Estratégias de Preço	Ter preços adequados ao mercado e competitivos	Diretor geral e gerentes	Sede da empresa	fev/19	Criar um método para precificar os produtos e criar políticas para pagamentos dos clientes	Custos inclusos no salário do responsável
Definir Estratégias de Praça	Definir área de atuação da empresa	Diretor geral e gerentes	Chapecó	fev/19	Analisar a região que se pretende atender e observar as oportunidades de amplia-la	Custos inclusos no salário do responsável
Definir Estratégias de Promoção	Divulgar os produtos e a marca da empresa	Diretor geral e gerentes	Chapecó	fev/19	Criação de propaganda e promoções	Custos inclusos no salário do responsável
Finalizar e implantar plano de marketing	Para monitorar as ações de marketing	Gerente comercial	Sede da empresa	mar/19	Divulgar o plano internamente, por em pratica e monitora-lo	Custos inclusos no salário do responsável
<b>Meta 2: Desenvolver canais para os clientes encontrarem a empresa</b>						
<b>O que?</b>	<b>Por quê?</b>	<b>Quem?</b>	<b>Onde?</b>	<b>Quando?</b>	<b>Como?</b>	<b>Quanto custa?</b>
Criar canais em redes sociais	Aumentar a capacidade de alcance de clientes em potencial	Gerente comercial	Ambiente virtual	abr/19	Criação de páginas da empresa no Facebook e Instagram, Definir o que será publicado	Custos inclusos no salário do responsável

Criar web site	Divulgar o portfólio de produtos da empresa, apresentar a empresa aos clientes, possibilitar a realização de orçamentos pelo site	Gerente comercial	Ambiente virtual	abr/19	Desenvolver o site de acordo com as especificações sugeridas, contratando empresa especializada	R\$ 3.000,00
Manter as redes sociais e web site	Garantir conteúdo de qualidade para os clientes	Gerente comercial	Ambiente virtual	Acompanhamento mensal a partir da criação dos mesmos	Contratar empresa de consultoria e monitorar a ação	R\$ 800,00 mensais
Utilizar o Google <i>Adwords</i>	Para que o cliente seja direcionado para a página da empresa	Gerente comercial	Ambiente virtual	Trimestralmente a partir da criação do web site e dos canais em redes sociais	Contratar o serviço e definir as palavras-chave que direcionaram para a página	Aproximadamente R\$ 0,11 por acesso de cada palavra-chave. Creditar R\$ 300,00 por trimestre

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Quadro 15 - Objetivo 5: Aperfeiçoar os processos

<b>Objetivo 5: Aperfeiçoar os processos</b>						
<b>Meta 1: Automação de processos</b>						
<b>O que?</b>	<b>Por quê?</b>	<b>Quem?</b>	<b>Onde?</b>	<b>Quando?</b>	<b>Como?</b>	<b>Quanto custa?</b>
Automatizar a venda	Facilitar e agilizar o processo	Gerente comercial	Sede da empresa	A partir de dez/18	Cadastrar os códigos de barras dos produtos, instalar o sistema e os equipamentos de códigos de barras	R\$ 420,00 em equipamentos e outros custos inclusos no salário do responsável
<b>Meta 2: Padronizar funções</b>						
<b>O que?</b>	<b>Por quê?</b>	<b>Quem?</b>	<b>Onde?</b>	<b>Quando?</b>	<b>Como?</b>	<b>Quanto custa?</b>
Criar políticas de gestão de estoque	Evitar investimentos desnecessários e faltas de estoque	Gerente comercial	Sede da empresa	mar/19	Criar diretrizes relacionadas aos fornecedores, mix de produtos e métodos de controle de estoques	Custos inclusos no salário do responsável e manutenção do sistema
Inserir informações no sistema comercial	Melhoria da gestão de estoques	Gerente comercial	Sede da empresa	abr/19	Através das diretrizes definidas	Custos inclusos no salário do responsável e manutenção do sistema
Gerar relatórios para compras	Facilitar e agilizar o processo	Gerente comercial	Sede da empresa	Em cada compra a partir de abri/19	Gerar relatório a partir do sistema de gestão	Custos inclusos no salário do responsável e manutenção do sistema

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Para que essas ações sejam cumpridas pela empresa é importante o acompanhamento da evolução delas e o constante controle, nesse sentido foram propostos modos de avaliação e controle.

#### 4.9 ACOMPANHAMENTO E CONTROLE

A implementação do planejamento estratégico terá melhor resultado e será cumprido em sua totalidade se for controlado. Assim, se fazem necessários a verificação e acompanhamento de cada ação proposta bem como a verificação do engajamento dos responsáveis por cada ação.

A responsabilidade de controlar as ações propostas e se serão cumpridas conforme planejado será do Diretor geral. O Quadro 16 apresenta uma ficha de controle das ações, através dela esse procedimento acontecerá de maneira mais fácil e organizada, também é proposto que aconteçam reuniões mensais para explanação do andamento do plano e suas possíveis modificações.

Quadro 16 – Controle das ações

Objetivo:				
Meta:				
Data de controle	Responsável	Data início	Previsão término	% executado
Modificações sugeridas:				

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

O processo de execução deste plano ocorrerá no período de agosto de 2018 a abril de 2019, e algumas das ações serão realizadas periodicamente até que sejam necessárias, podendo ser adaptadas conforme necessidade da empresa. O plano será apresentado à equipe na segunda quinzena do mês de julho deste ano em uma reunião, na empresa.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de formulação de planejamento estratégico é importante para empresas de todos os portes e setores, o planejamento auxilia a empresa a antecipar-se das ameaças e oportunidades além de diagnosticar as competências e debilidades, portanto essa ferramenta conduz a empresa na direção correta.

Diante da importância do planejamento estratégico para as empresas, este estudo foi norteado pelo problema de pesquisa: “Como deve ser desenvolvido o planejamento estratégico para a empresa Almeida Ferragens?”. Por tanto, foi construída uma proposta de planejamento estratégico para a empresa estudada, utilizando literatura do assunto e entrevistas.

Para responder ao problema de pesquisa foram determinados os objetivos específicos, os quais foram alcançados e por consequência o objetivo geral.

O primeiro objetivo específico tratou de estabelecer as diretrizes estratégicas de missão, visão e valores, que são essenciais para o direcionamento do plano, este objetivo foi alcançado por meio de realização de entrevista (apêndice A) com o diretor geral, a elaboração das perguntas foi apoiada no referencial teórico e buscaram os elementos pertinentes a constituição da declaração da missão, visão e valores.

Referente ao segundo objetivo específico, ele propôs analisar o ambiente externo, com vistas às oportunidades e ameaças, esta etapa buscou explorar o ambiente em que a empresa está inserida, para tanto, estudou-se as variáveis macroambientais e do setor competitivo, onde foram abordadas as variáveis econômicas, demográficas, socioculturais, políticas e tecnológicas, também se buscou entender quais são as forças competitivas do setor onde foi examinado cinco aspectos, a ameaça de novos entrantes no setor, a ameaça de produtos substitutos, o poder de negociação dos clientes e dos fornecedores e a rivalidade entre os vendedores concorrentes.

A pesquisa realizada buscou descrever o ambiente macro e a entrevista (apêndice B) com a gerente financeira buscou entender o setor competitivo, nesse sentido, os principais pontos encontrados que favorecem a empresa estão relacionados aos nichos de mercados ainda não atendidos, como por exemplo, o movimento de pessoas que produzem utilidades na sua própria casa sem contratação de mão de obra especializada e, além disso, o fato dos concorrentes estarem distantes da empresa e aglomerados em uma região da cidade. No entanto, alguns aspectos atrapalham o desenvolvimento da empresa, estes estão relacionados à

fragilidade da economia brasileira e a consolidação dos concorrentes, que atrapalham principalmente as perspectivas de investimentos futuros.

O terceiro objetivo específico atendido foi analisar o ambiente interno, identificando pontos fortes e pontos fracos da organização. Baseado na entrevista (apêndice B), o ambiente interno foi analisado de acordo com as áreas funcionais da empresa e foi possível caracterizar os pontos que ajudam a empresa a executar sua missão e os pontos que necessitam de melhora, nesse sentido, foi percebido que os pontos fracos superam significativamente os pontos fortes na empresa. Destacando-se negativamente a falta de planejamento de marketing e de diretrizes e políticas na área financeira e de estoques, positivamente os fatores relacionados à estrutura do negócio tem maior evidência, pois tanto a estrutura física quanto os equipamentos são capazes de executar os processos e também cabe ressaltar a boa localização, que favorece as vendas e o acesso dos fornecedores.

O quarto objetivo atendido foi formular um conjunto de estratégias. As estratégias foram criadas com base nas diretrizes de missão, visão e valores e na matriz SWOT, entre as variáveis internas e externas houve predomínio no cruzamento dos pontos fracos e oportunidades, indicando uma postura estratégica de manutenção. Diante disso, as estratégias foram elaboradas com a intenção de corrigir as falhas internas e aproveitar as oportunidades do ambiente externo. Para o cumprimento dessa tarefa foram elencados os objetivos, e para cada objetivo foram traçados metas que se desdobraram em ações.

Portanto, os objetivos foram formados com interesse de ampliar a participação de mercado, garantir a satisfação dos clientes, garantir a sustentabilidade financeira, fortalecer a marca e aperfeiçoar os processos.

As ações para ampliar a participação de mercado consistiram em aumentar a variedade de produtos e aumentar a carteira de clientes, essas ações são necessárias visto que existe demanda para novos produtos e estes não saem do foco principal da empresa, além disso, foram apontadas ações para aumentar a carteira de clientes.

Com finalidade de garantir a satisfação do cliente, foram elencadas ações para fidelizar o cliente e aperfeiçoar a equipe, com o intuito de melhorar o atendimento no que se refere à venda e receber retornos dos clientes a respeito dos atendimentos.

Como forma de garantir a sustentabilidade financeira foi orientada a definição de um planejamento financeiro e orçamentário para planejar as finanças e investimentos da empresa. Outras ações sugeridas são a utilização de indicadores financeiros para a avaliação do negócio e analisar as despesas com vendas e os custos fixos. Para a sustentabilidade financeira, também foram recomendados ações para aumentar a receita, a diminuição de custos na

aquisição de materiais pra revenda, proporcionará margens maiores, tanto de lucro como de negociação com cliente, e as medidas relacionadas à definição de metas de vendas e a criação de campanhas de vendas, estimulam os clientes no momento da compra e os atendentes a se engajarem mais nas vendas.

Para que a seja alcançado o objetivo de fortalecer a marca, a empresa deve definir um plano de marketing, este abrange todos os aspectos necessários relacionados á essa área que a empresa é deficiente, a definição de estratégias de produto, preço, praça e promoção auxiliam a empresa a posicionar a sua marca perante o mercado. Outro ponto tratado neste objetivo foi desenvolver canais para os clientes encontrarem a empresa, nesse sentido, os canais propostos foram as redes sociais e a criação de um site, esses canais em conjunto da ferramenta do Google *Adwords*, une o fato das pessoas pesquisarem na internet com um ferramental que às direciona para o site da empresa.

Nesse estudo também foram abordadas ações que visam o aperfeiçoamento dos processos, buscando sanar alguns dos pontos fracos não abordados nas estratégias anteriores. Foram sugeridas ações para automatizar as vendas, apesar de não abarcar o processo por inteiro esta ação sugere o uso do leitor de códigos de barras na finalização da venda, o que agiliza esse processo e diminui a ocorrência de erros. Foi proposto também, a criação de políticas de gestão de estoques, a padronização das políticas de estoques auxilia em todos os processos desta área como, por exemplo, o controle de estoques e as compras, evitando investimentos desnecessários e a falta de estoque.

Por fim, o último objetivo específico atendido foi indicar um método de controle e monitoramento do planejamento estratégico. Este foi atendido através da criação de uma ficha de controle, que indica o andamento de cada ação e seu responsável e pela definição do diretor geral como responsável por acompanhar todas as ações planejadas.

Sendo assim pode-se afirmar que o objetivo geral que compreendeu desenvolver uma proposta de Planejamento Estratégico para a Empresa Almeida Ferragens foi atingido. O fato de a empresa nunca ter formalizado um planejamento antes ressalta a importância deste trabalho para a organização.

Para estudos futuros, recomenda-se uma pesquisa mais profunda em relação às empresas de concorrência total e verificar a viabilidade da aplicação de benchmarking com a finalidade de melhorar os processos internos.

Em relação às dificuldades enfrentadas, destaca-se a dificuldade de acesso às informações dos concorrentes, nesse sentido o pesquisador necessita de tempo disponível e um planejamento bem delineado para a coleta desses dados.

Outra dificuldade encontrada é a formulação de estratégias de correção, pois eventualmente ocorrerão situações não previstas e deverão ser formuladas estratégias emergentes.

Constatou-se que esta proposta de planejamento estratégico oportunizará a Almeida Ferragens uma gestão profissional sobre suas ações futuras, além de exigir um esforço mutuo da equipe para executá-lo e mantê-lo, para que resulte em vantagem competitiva frente ao mercado.

## REFERÊNCIAS

APPOLINÁRIO, Fabio. **Metodologia da Ciência: Filosofia da Prática da Pesquisa**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

BRASIL. Lei nº 8078, de 11 de setembro de 1990. Brasília, DF, 12 set. 1990. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8078.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8078.htm)>. Acesso em: 12 maio 2018.

BRASIL. **População brasileira passa de 207,7 milhões em 2017**. 2017. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/cidadania-e-justica/2017/08/populacao-brasileira-passa-de-207-7-milhoes-em-2017>>. Acesso em: 29 abr. 2018.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CLIC RBS. **Tendência mundial, cultura do Faça Você Mesmo revoluciona hábitos de consumo e ganha novos adeptos**. 2016. Disponível em: <<http://dc.clicrbs.com.br/sc/estilo-de-vida/noticia/2016/04/tendencia-mundial-cultura-do-faca-voce-mesmo-revoluciona-habitos-de-consumo-e-ganha-novos-adeptos-5711923.html>>. Acesso em: 2 maio 2018.

DUARTE, Emeide Nóbrega; SANTOS, Maria Luiza da Costa. O conhecimento na Administração Estratégica. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, João Pessoa, v. 1, n. 1, p.15-24, jun. 2011. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/9798/5615>>. Acesso em: 02 mar. 2018.

ENDEVOR. **5W2H: é hora de tirar as dúvidas e colocar a produtividade no seu dia a dia**. 2017. Disponível em: <[https://endeavor.org.br/5w2h/?esvt=b&esvq=\\_cat:endeavor.org.br&esvadt=999999--1&esvcrea=75514462525&esvplace=&esvd=c&esvaid=50078&gclid=CjwKEAiA1JuyBRCoGJLz4J71kj0SJADsd6QRNMh2a6UP9LxXgs76XbOa0LELNISx3qk4YNjXsUS9xoCsfjw\\_wcB](https://endeavor.org.br/5w2h/?esvt=b&esvq=_cat:endeavor.org.br&esvadt=999999--1&esvcrea=75514462525&esvplace=&esvd=c&esvaid=50078&gclid=CjwKEAiA1JuyBRCoGJLz4J71kj0SJADsd6QRNMh2a6UP9LxXgs76XbOa0LELNISx3qk4YNjXsUS9xoCsfjw_wcB)>. Acesso em: 23 maio 2018.

EXAME. **Crise econômica emperra IDH no Brasil, diz ONU**. 2017. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/brasil/onu-crise-economica-emperra-desenvolvimento-humano-no-brasil/>>. Acesso em: 2 maio 2018.

EXAME. **PIB do Brasil cresce 1% em 2017 e confirma fim da recessão**. 2018. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/economia/pib-do-brasil-cresceu-1-em-2017-informa-ibge/>>. Acesso em: 25 abr. 2018.

EXAME. **SC é o estado com melhor desenvolvimento social no país**. 2016. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/brasil/sc-e-o-estado-com-melhor-desenvolvimento-social-no-pais-2/>>. Acesso em: 2 maio 2018.

G1. **Cidade berço da Chapecoense é polo agroindustrial no Sul do país**. 2016. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/noticia/2016/11/cidade-berco-do-chapecoense-e-polo-agroindustrial-no-sul-do-pais.html>>. Acesso em: 12 maio 2018.

**G1. Em 79º lugar, Brasil estaciona no ranking de desenvolvimento humano da ONU.** 2017. Disponível em: <<https://g1.globo.com/mundo/noticia/em-79-lugar-brasil-estaciona-no-ranking-de-desenvolvimento-humano-da-onu.ghtml>>. Acesso em: 2 maio 2018.

GAMBLE, John; THOMPSON JR., Arthur. **Fundamentos da administração estratégica: a busca pela vantagem competitiva.** 2. ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HITT, Michael; IRELAND, Duane; HOSKISSON, Robert. **Administração estratégica: competitividade e globalização.** 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.  
<[https://censo2010.ibge.gov.br/sinopse/webservice/frm\\_piramide.php?ano=2010&codigo=420420&corhomem=88C2E6&cormulher=F9C189&wmaxbarra=180](https://censo2010.ibge.gov.br/sinopse/webservice/frm_piramide.php?ano=2010&codigo=420420&corhomem=88C2E6&cormulher=F9C189&wmaxbarra=180)> acesso em 27/04/18.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **PIB avança 1,0% em 2017 e fecha ano em R\$ 6,6 trilhões.** 2018. Disponível em:  
<<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2013-agencia-de-noticias/releases/20166-pib-avanca-1-0-em-2017-e-fecha-ano-em-r-6-6-trilhoes.html>>. Acesso em: 25 abr. 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **IBGE lança estudo metodológico sobre mudança demográfica e projeções de população.** 2017. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/2013-agencia-de-noticias/releases/9831-ibge-lanca-estudo-metodologico-sobre-mudanca-demografica-e-projecoes-de-populacao.html>>. Acesso em: 29 abr. 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Panorama cidades: Brasil.** 2017. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/panorama>>. Acesso em: 02 mai. 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Distribuição da população por sexo, segundo os grupos de idade Chapecó (SC): Censo 2000 e 2010.** Disponível em:  
<[https://censo2010.ibge.gov.br/sinopse/webservice/frm\\_piramide.php?ano=2000&codigo=420420&corhomem=88C2E6&cormulher=F9C189&wmaxbarra=180](https://censo2010.ibge.gov.br/sinopse/webservice/frm_piramide.php?ano=2000&codigo=420420&corhomem=88C2E6&cormulher=F9C189&wmaxbarra=180)>. Acesso em: 02 mai. 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Panorama cidades: Chapecó.** 2017. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sc/chapeco/panorama>>. Acesso em: 25 abr. 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Mensal de Comércio - PMC.** Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/economicas/comercio/9227-pesquisa-mensal-de-comercio.html?=&t=o-que-e>>. Acesso em: 29 abr. 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Mensal de Comércio - PMC.** Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/economicas/comercio/9227-pesquisa-mensal-de-comercio.html?edicao=20378&t=series-historicas>>. Acesso em: 29 abr. 2018.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

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**. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

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

RECEITA FEDERAL. **O que é o Simples Nacional?** Disponível em: <<http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/Documentos/Pagina.aspx?id=3>>. Acesso em: 2 abr. 2018.

ROESCH, Silvia. Maria. Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SANTA CATARINA. **Santa Catarina tem crescimento do PIB acima da média nacional**. 2017. Disponível em: <<http://www.sc.gov.br/index.php/noticias/temas/desenvolvimento-economico/santa-catarina-tem-crescimento-do-pib-acima-da-media-nacional>>. Acesso em: 29 abr. 2018.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Lei Geral da Micro e Pequena Empresa: Conheça as mudanças, os procedimentos e os benefícios**. Brasília/DF, 2007. Disponível em: [http://www.abts.org.br/arquivos/Lei\\_Geral\\_das\\_MPEs.pdf](http://www.abts.org.br/arquivos/Lei_Geral_das_MPEs.pdf)>. Acesso em: 12/05/18

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Do it yourself: a cultura do faça você mesmo no setor da construção civil**. 2017. Disponível em: <<https://sebraeinteligenciasetorial.com.br/produtos/relatorios-de-inteligencia/do-ii-yourself-a-cultura-do-faca-voce-mesmo-no-setor-da-construcao-civil/5a1870264b5dd61900cae989#download>>. Acesso em: 2 abr. 2018.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Entenda as diferenças entre microempresa, pequena empresa e MEI**. 2018. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 2 abr. 2018.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Regras gerais da relação entre consumidores e fornecedores**. 2017. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/regras-gerais-da-relacao-entre>>

consumidores-e-fornecedores,5feea5d3902e2410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 2 abr. 2018.

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

TZU, Sun. *A arte da guerra*. São Paulo: Cultura, 2017. Tradução: Mirian Paglia Costa e Caio Fernando Abreu.

URDAN, André Torres; URDAN, Flávio Torres. **Marketing Estratégico no Brasil: Teoria e Aplicações**. São Paulo: Atlas, 2010.

VOGT, Luciano Maurício. **Planejamento estratégico**: uma proposta para a empresa Agrialpha para os anos de 2015 a 2019. 2015. 164 f. Trabalho de conclusão de curso (graduação) – Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de Administração, Chapecó, 2015.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração Estratégica: Conceitos**. São Paulo: Atlas, 2011.



## APÊNDICE A – Roteiro de entrevista 1

- 1. Caracterização geral da empresa:**
  - a. Razão Social:
  - b. Nome Fantasia:
  - c. Endereço:
  - d. Setor de atuação:
  - e. Sócios:
- 2. Histórico da empresa**
  - a. Data da fundação:
  - b. Por que foi criada? Qual o objetivo? Quem participou? Quem apoiou?
  - c. Houve planejamento formal antes de abrir a empresa, como ocorreu esse processo?
  - d. Descreva o histórico da empresa/trajetória da empresa.
- 3. Delimitação da Missão, Visão, Valores**
  - a. Qual a principal atividade executada pela empresa? Para que ela existe?
  - b. Qual é o propósito da empresa?
  - c. Como gostaria que a sua empresa estivesse daqui a 3 ou 5 anos?
  - d. Na resposta acima, defina indicadores para mensurar essa expectativa e também metas a serem atingidas.
  - e. Imagina que sua empresa é uma pessoa, por quais comportamentos ela deveria ser conhecida, lembrada e admirada?
  - f. A resposta acima poderia servir como a lista de valores do seu negócio? Se não, refaça a lista.

## APÊNDICE B – Roteiro de entrevista 2

### **Ambiente competitivo**

#### **1. Novos entrantes**

- a. No segmento de atuação da sua empresa, é fácil iniciar um novo negócio?

Existem barreiras financeiras, legais, recursos relacionados ao segmento?

- b. Os prováveis entrantes são representativos no mercado (aporte financeiro, intelectual, tecnológico)?

#### **2. Ameaças de produtos substitutos**

- a. Existem produtos substitutos? Quais afetam mais o negócio?

- b. Os produtos substitutos são mais ou menos atraentes ao consumidor?

#### **3. Poder de negociação dos compradores**

- a. Seus clientes são fiéis?

- b. A empresa tem parcerias com os compradores?

- c. Seus clientes são bem informados a respeito dos produtos ofertados?

- d. O volume de negociação é grande ou pequeno? Em qual frequência? Os clientes exigem concessões na compra?

- e. A sua empresa tem uma reputação sólida? Em sua opinião, isso influencia na negociação?

#### **4. Poder de negociação dos fornecedores**

- a. A competição entre seus fornecedores é acirrada? São muitos?

- b. Qual é o porte dos principais fornecedores?

- c. Os fornecedores concedem benefícios nas negociações?

- d. Como é selecionado um fornecedor?

#### **5. Rivalidade entre vendedores**

- a. Seus concorrentes inventem em novas iniciativas para aprimorar a posição de mercado ou seu desempenho?

- b. A demanda do setor está diminuindo, crescendo ou estável?

- c. Seus concorrentes têm a mesma capacidade competitiva? Qual é o porte deles? Qual a atuação geográfica deles? Eles são agressivos na busca de vendas?

- d. Qual a posição da sua empresa no mercado de atuação (participação de mercado, abrangência geográfica, conceito)?

### **Análise interna**

1. As instalações físicas e os equipamentos são capazes de executar os processos necessários?
2. A empresa possui conhecimento do mercado? Os membros da equipe estão preparados para os cargos que ocupam?
3. Em que a empresa supera seus concorrentes? Isso gera valor para o cliente?
4. Descreva os pontos fortes e fracos da empresa.

### **Recursos da empresa/Áreas funcionais**

#### **Estrutura**

1. O espaço físico da empresa é adequado às suas necessidades? E o layout?
2. Este espaço é próprio ou é alugado?
3. Quais são os principais problemas encontrados de ordem estrutural na empresa?
4. Qual é a rotina da empresa? Quais são as tarefas principais?

#### **Planejamento da empresa**

1. A empresa tem um planejamento estratégico formal?
2. A empresa tem um planejamento informal (em mente)? Para quanto tempo?
3. Se sim, esse planejamento envolve todos os setores da empresa?

#### **Materiais e suprimentos**

1. Quais são as políticas de compra, em relação ao produto e escolha de fornecedores?
2. A empresa mantém estoques? Quais são as etapas de controle e gestão de estoques?
3. Como os produtos para venda estão organizados na loja? E o estoque?
4. A empresa utiliza algum sistema comercial? Para que?
5. Quais as principais falhas na gestão dos estoques?

#### **Recursos humanos**

1. A empresa possui organograma formal?
2. Quantos colaboradores a empresa mantém?
3. Os colaboradores são capacitados para o cargo que ocupam?
4. É realizada avaliação de desempenho dos colaboradores?
5. Quais benefícios à empresa dispõem aos colaboradores?
6. Quais são os principais aspectos culturais da empresa?

#### **Finanças**

1. Existe planejamento financeiro na empresa? Como é feito?
2. A empresa realiza algum controle de fluxo de caixa?
3. Os sócios separam claramente os seus recursos dos da empresa?
4. Como é realizada a distribuição dos lucros?
5. Como é realizada a contabilidade da empresa?
6. A empresa calcula seus índices e indicadores financeiros?
7. Para a tomada de decisão a empresa faz uso dos dados financeiros?
8. A empresa usa os dados financeiros para avaliação de desempenho? De que forma?
9. A empresa já passou por problemas financeiros? Como você avalia a saúde financeira da empresa hoje?

### **Marketing**

1. Quais tipos de cliente a empresa atende?
2. Quais são os produtos vendidos? Quais são os mais importantes?
3. Existe sazonalidade nas vendas? Quais os meses de maior e menor faturamento?
4. São estabelecidas metas? Como são elaboradas e como é feito o controle?
5. A empresa usa pesquisa de marketing?
6. O mix de produtos atende seus clientes? Como ele é definido?
7. Como são definidos os preços de venda dos produtos?
8. A empresa planeja suas ações de marketing?
9. É realizado algum planejamento de vendas?
10. Existe algum planejamento em relação à prospecção de novos clientes?
11. Quais são os concorrentes diretos e indiretos?