



UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL CAMPUS CHAPECÓ
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - UFFS

FABIANA LÚCIA CHIARELLO

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A EMPRESA
IMPERIAL MÓVEIS LTDA DA CIDADE DE SÃO CARLOS – SC**

Chapecó,
2018.

FABIANA LÚCIA CHIARELLO

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A EMPRESA
IMPERIAL MÓVEIS LTDA DA CIDADE DE SÃO CARLOS – SC**

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

Orientador: Prof. Dr. Humberto Tonani Tosta

Chapecó,
2018

FABIANA LUCIA CHIARELLO

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A EMPRESA
IMPERIAL MÓVEIS DA CIDADE DE SÃO CARLOS - SC**

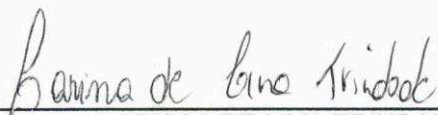
Trabalho de Conclusão do Curso de Administração apresentado como requisito para a obtenção de grau de Bacharelado em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS.

Orientador (a) Prof.(a): HUBERTO TONANI TOSTA – UFFS


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



HUBERTO TONANI TOSTA – Doutor



LARISSA DE LIMA TRINDADE – Doutora



SÉRGIO BEGNINI – Mestre

Dedico este trabalho aos meus amados pais Paulino e Leodete pelos incentivos, apoio, compreensão e amor recebido que serviram de alicerce para minha formação.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pela oportunidade, por guiar e iluminar meu caminho, me dando forças durante toda esta caminhada.

A minha família, principalmente aos meus pais Paulino e Leodete e a minha irmã Raquel, agradeço pelo apoio, orações, incentivo recebido para que eu pudesse atingir meus objetivos, sempre dedicando muito amor e compreensão.

Ao meu namorado Anderson, pela paciência nos dias estressantes, por todo companheirismo e por sempre me incentivar a não desistir.

Quero agradecer à Universidade Federal da Fronteira Sul por ter tido a oportunidade de me formar em universidade pública e de qualidade.

Ao meu orientador Humberto Tonani Tosta, agradeço pelo apoio, pela paciência, pelas ideias, e por todo o conhecimento que me repassou, pelas horas dedicadas as orientações, e por todo seu comprometimento com a realização deste estudo, só tenho a lhe-agradecer. Agradeço aos demais professores do curso de Administração da UFFS, pelo conhecimento, pelas experiências transmitidas, pelo comprometimento com o processo de ensino que foram muito importantes para a meu crescimento acadêmico e profissional.

Às minhas colegas e amigas do curso que estiveram comigo nessa caminhada, me repassando incentivo, pela companhia de sempre, e principalmente pelos momentos de desabafo e socialização da agonia, nervosismo e estresse.

Aos diretores da Empresa Imperial Móveis, que visualizaram a importância deste estudo e permitiram o seu desenvolvimento, dedicando seu tempo para a coleta dos dados.

Agradeço a todos os demais envolvidos, por tudo!

RESUMO

O planejamento estratégico é fundamental para qualquer empresa, sendo um instrumento importante para a tomada de decisão por meio de ações adequadas com a realidade do ambiente externo e os fatores internos da organização. Desta maneira, este trabalho teve como objetivo desenvolver uma proposta de planejamento estratégico para a empresa Imperial Móveis, uma microempresa fabricante de móveis planejados, localizada no município de São Carlos/SC. O estudo está identificado quanto a sua abordagem como qualitativo e caracteriza-se, conforme seus objetivos, como aplicado e descrito. Por sua vez, classifica-se, em relação aos seus procedimentos de coleta de dados, como um estudo de caso e de uma pesquisa de campo. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista semiestruturada e com o diretor geral, diretor administrativo e auxiliar administrativo e também foi realizado uma entrevista com os clientes da empresa. Os resultados indicam um aspecto estratégico de manutenção, considerando que a empresa está incluída num ambiente de muitas oportunidades, porém, contém várias fragilidades que atrapalham o aproveitamento dessas oportunidades. Diante disso, foram estabelecidas estratégias e formalizadas por meio do 5W2H, com vistas a melhorar os procedimentos internos e aproveitar as oportunidades formadas pelo ambiente externo, de modo a propiciar o gestor nas medidas e instruções para apoiar o crescimento da empresa.

Palavras-chaves: Administração Estratégica, Planejamento Estratégico, Empresa de Móveis.

ABSTRACT

Strategic planning is fundamental for any company, constituting an important instrument in decision making procedures through appropriate actions according to reality of the external environment and the internal factors of the organization. Thus, this work aimed to develop a proposal of strategic planning for the company “Imperial Móveis”, a microenterprise of the production of planned furniture located in São Carlos, Santa Catarina State, Brazil. The study is identified in terms of its approach as qualitative and, according to their objectives it is characterized as applied and descriptive. On the other hand, it is classified, in relation to their data collection procedures, in a case study conducted in a field survey. Data collection was done by means of semi-structured interview with the general manager, administrative manager and the administrative assistant of the company. Moreover, it was also conducted interviews company's clients. The results indicate a strategic aspect of maintenance, considering that the company is included in an environment of many opportunities; however, it contains several fragilities that hinder the use of these opportunities. In light of this context, strategies were established and formalized through 5W2H to improving internal procedures and taking advantage of opportunities formed by the external environment in order to provide the manager with measures and instructions to support the growth of the company

Keywords: Strategic Management, Strategic Planning, Furniture Company.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Os níveis estratégicos: tático, operacional e suas principais características;

Figura 2 - Momentos do processo do planejamento estratégico;

Figura 3 - Matriz SWOT;

Figura 4 - Crescimento populacional São Carlos;

Figura 5 - Faixa etária da população de São Carlos, em 2000 e 2010;

Figura 6 - População Economicamente Ativa (PEA) de São Carlos;

Figura 7 - Número de alunos matriculados por modalidade no ano de 2012;

Figura 8 - Número de Empresas e empregos na cidade de São Carlos;

Figura 9 - Participação relativa do porte setorial das empresas no município de São Carlos;

Figura 10 - Organograma da Empresa;

Figura 11 – Quadrantes da SWOT.

LISTA DE QUADROS

- Quadro 1 - Modelo de 5W2H de um plano;
- Quadro 2 - Divisão da população entre homens e mulheres;
- Quadro 3 - Rendimento familiar médio da população;
- Quadro 4 - Salário médio pago;
- Quadro 5 - Produto Interno Bruto Município São Carlos;
- Quadro 6 - Relação de fornecedores;
- Quadro 7 – Relação dos concorrentes;
- Quadro 8 - Distribuição dos funcionários por função;
- Quadro 9 - Identificação dos pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades;
- Quadro 10 - Categorização dos fatores;
- Quadro 11 - Matriz SWOT Imperial Móveis;
- Quadro 12 - Definindo a Missão;
- Quadro 13 - Princípios e Valores;
- Quadro 14 - Definição do objetivo;
- Quadro 15 - Estratégia Competitiva;
- Quadro 16 - Estratégia 1 - Aumentar a carteira de clientes e fidelizar novos;
- Quadro 17 - Estratégia 2 – Preservar a satisfação dos clientes;
- Quadro 18 - Estratégia 3 – Fortalecer a marca da empresa;
- Quadro 19 - Estratégia 4 – Sustentabilidade financeira da empresa;
- Quadro 20 - Estratégia 5 – Aperfeiçoamento da empresa;
- Quadro 21 - Controle das ações.

LISTA DE ABREVIACÕES E SIGLAS

| | |
|--------|---|
| APAE | Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais; |
| CCL | Comissão Central de Licitação; |
| CLT | Consolidação das Leis do Trabalho; |
| IBGE | Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística; |
| INSS | Instituto Nacional do Seguro Social; |
| PIB | Produto Interno Bruto; |
| PEA | População Economicamente Ativa; |
| PMGIRS | Plano Municipal de Gestão Integrada de Resíduos Sólidos; |
| PMS | Projeto de Mobilização Social; |
| SEBRAE | Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; |
| SWOT | <i>Strengths, Weakness, Opportunities e Threats.</i> |

SÚMARIO

| | | |
|--------------|---|----|
| | INTRODUÇÃO..... | 13 |
| 1 | OBJETIVO GERAL..... | 14 |
| 1.1 | OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... | 15 |
| 1.2 | JUSTIFICATIVA..... | 15 |
| 2 | REFERENCIAL TEÓRICO..... | 17 |
| 2.1 | ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA..... | 17 |
| 2.2 | PLANEJAMENTO..... | 20 |
| 2.2.1 | Planejamento Estratégico..... | 23 |
| 2.3 | ANÁLISE DO AMBIENTE..... | 27 |
| 2.3.1 | Análise do Macroambiente..... | 28 |
| 2.3.3 | Análise do Microambiente..... | 31 |
| 2.3.5 | Análise SWOT..... | 33 |
| 2.4 | DECLARAÇÃO DE MISSÃO..... | 35 |
| 2.4.1 | Negócio..... | 36 |
| 2.4.2 | Formulação de Visão..... | 36 |
| 2.4.3 | Valores..... | 38 |
| 2.4.4 | 5W2H..... | 39 |
| 3 | METODOLOGIA..... | 40 |
| 3.1 | CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA..... | 40 |
| 3.2 | UNIDADES DE ANÁLISE E SUJEITOS DE PESQUISA..... | 41 |
| 3.3 | COLETAS DE DADOS..... | 42 |
| 3.3.1 | Análise dos Dados..... | 43 |
| 4 | RESULTDO E DISCUSSÕES..... | 45 |

| | | |
|--------------|---------------------------------|-----------|
| 4.0 | BREVE HISTÓRICO DA EMPRESA..... | 45 |
| 4.1 | ANÁLISE DO MACROAMBIENTE..... | 46 |
| 4.1.1 | Ambiente Demográfico..... | 47 |
| 4.1.2 | Ambiente Econômico..... | 51 |
| 4.1.3 | Ambiente Sociocultural..... | 52 |
| 4.1.4 | Ambiente Político-Legal..... | 53 |
| 4.1.5 | Ambiente Tecnológico..... | 54 |
| 4.1.6 | Ambiente Ecológico..... | 54 |
| 4.1.7 | Clientes..... | 55 |
| 4.1.8 | Fornecedores..... | 57 |
| 4.1.9 | Concorrentes..... | 58 |
| 4.2 | ANÁLISE DO MICROAMBIENTE..... | 58 |
| 4.2.1 | Análise Interna..... | 59 |
| 4.2.2 | Estrutura do Negócio..... | 59 |
| 4.2.3 | Finanças..... | 60 |
| 4.2.4 | Produção..... | 60 |
| 4.2.5 | Comercial..... | 61 |
| 4.2.6 | Recursos Humanos..... | 63 |
| 4.2.7 | Design de Projetos..... | 64 |
| 4.3 | ANÁLISE DE SWOT..... | 65 |
| 4.4 | DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO..... | 68 |
| 4.5 | DEFINIÇÃO DA MISSÃO..... | 71 |
| 4.6 | DEFINIÇÃO DOS PRINCÍPIOS..... | 72 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 4.7 | DEFINIÇÃO DE VISÃO..... | 72 |
| 4.8 | DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS..... | 73 |
| 4.9 | DEFINIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS..... | 73 |
| 4.10 | DEFINIÇÃO DO PLANO DE AÇÃO..... | 74 |
| 4.11 | ACOMPANHAMENTO E CONTROLE..... | 81 |
| 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 83 |
| | REFERÊNCIAS..... | 86 |
| | APÊNDICE A – ENTREVISTA COM O PROPRIETÁRIO..... | 90 |
| | APÊNDICE B – ENTREVISTA COM OS CLIENTES..... | 92 |

1. INTRODUÇÃO

O cenário econômico passa por constante evolução em virtude de fatores tecnológicos e mercadológicos, em resposta a isso, as empresas têm a necessidade de mudarem continuamente com vista a se manterem no mercado de atuação com investimentos alternativos que garantam o diferencial do seu negócio. É nesse ambiente dinâmico, que se transforma constantemente nos aspectos demográficos, políticos/legal, econômicos e tecnológicos que a empresa deve adiantar-se com relação aos seus concorrentes.

Conforme o tamanho da empresa ou ramo de atividade, é necessário os colaboradores tenham conhecimento dos processos internos e também do ambiente em que está inserido, analisando com frequência o ambiente externo da empresa e seus recursos próprios para que consiga planejar-se e tomar decisões adequadas.

Assim sendo, a necessidade de se adequar ou se reconstruir a esse contexto torna-se fundamental para os funcionários da empresa a função de planejar, que segundo Pereira (2010, p. 44) é “o processo efetuado para fornecer resultados a partir de um método adaptado de decisões.” Portanto, para que a organização desenvolva algum tipo de privilégio a respeito dos seus concorrentes é preciso que o planejamento de suas ações futuras não seja deixado para trás.

Diante desse contexto, o planejamento estratégico surge como um instrumento importante no planejamento das ações futuras para a gerência do negócio. Esse instrumento é estudado para o crescimento de estratégias competitivas de mercado. Sendo assim, Pereira (2010) determina o planejamento estratégico como um método de análise das capacidade e incapacidade da empresa, das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com a finalidade de desenvolver estratégias para aumentar a concorrência da empresa.

Com o planejamento estratégico bem determinado, a organização espera identificar e melhor utilizar seus pontos fortes internos, identificar e apropriar seus pontos fracos internos, identificar e desfrutar das oportunidades externas, identificar e proteger das ameaças externas, e possuir um plano de trabalho, o qual classifique: os caminhos a serem seguidas pela empresa para atingir os resultados desejados, e isso se determina respondendo as questões como: o que, por quê, quem, quando, como, quanto e onde devem ser realizados os planos de ação (OLIVEIRA, 2012).

Por meio do planejamento estratégico a empresa tem a possibilidade melhorar a utilidade dos seus recursos, pois, ele permite um ponto de vista amplo das variáveis internas e

externas da empresa e, desse modo, utiliza os recursos disponíveis conforme com a condição da empresa.

Dessa maneira, será proposto um planejamento estratégico para a microempresa Imperial Móveis em fabricação de móveis, a qual realiza o projeto, a produção e a montagem de móveis planejado (sob medida). A empresa até o momento não possui um planejamento estratégico formalizado. Espera-se que através do planejamento estratégico a empresa tenha maior crescimento de forma estruturada. Com base no contexto apresentado formulou-se o seguinte problema de pesquisa: “Como deve ser elaborado o planejamento estratégico para a empresa Imperial Móveis? ”.

1.1.1 Objetivo Geral

Desenvolver uma proposta de planejamento estratégico para a empresa Imperial Móveis, localizada na cidade de São Carlos-SC.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Apresentar o negócio, público-alvo e perfil da empresa;
- b) Reestruturar declaração de valores, missão e visão da organização;
- c) Realizar as análises do ambiente interno e externo da organização, identificando as forças e fraquezas, oportunidades e ameaças; (SWOT);
- d) Definir objetivos, estratégias e plano de ação para que a empresa alcance seus objetivos e continue sendo competitiva no mercado.

1.2 JUSTIFICATIVA

Para melhor compreensão a justificativa de uma pesquisa, constitui-se da interpretação dos propósitos para a sua existência. Segundo Roesch (2012), a justificativa deve ser constituída por três pontos principais: sua oportunidade, importância e viabilidade.

A importância desse trabalho está baseada no aperfeiçoamento do assunto e no conhecimento adquirido pela acadêmica durante a graduação. Esses conhecimentos permitem a fundamentação teórica e prática na execução deste trabalho. A importância se deve ainda pelo fato da empresa Imperial Móveis não possuir um planejamento estratégico, através disso a empresa poderá delinear o perfil e a competência de seus concorrentes, assim como identificar o cenário da organização diante as ameaças e oportunidades do ambiente externo.

Em relação à oportunidade, destaca-se que nunca foram realizados estudos acadêmicos na Imperial Móveis, até o momento não possuía um planejamento estratégico, fez com que esta pesquisa se tornasse uma oportunidade de auxiliá-la a melhorar atividades e processos diários e, orientá-la para o futuro. O estudo permitiu a contribuição de todos na sua implantação, ajudando os funcionários e o setor administrativo a compreender melhor a situação atual da empresa. Ressaltando que o trabalho em questão é considerado oportuno, uma vez que na empresa estudada não foi encontrado nenhum estudo anterior com as características semelhante do presente trabalho.

Quanto à viabilidade, a empresa recebeu a acadêmica com uma grande satisfação e aceitou a realização do estudo. A mesma disponibilizou todas as informações que foram necessárias para concluir o estudo e, também, o responsável pela empresa esteve sempre disponível para sanar eventuais dúvidas.

Com isso a construção deste trabalho se mostrou viável, pois houve tempo hábil para a realização do estudo existindo, ainda, considerável diversidade de obras literárias que abordam o tema do trabalho, estas obras serão indispensáveis para a construção do referencial teórico, o qual subsidiará as discussões posteriores.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico será abordada a revisão teórica, tendo como finalidade mostrar uma revisão dos temas que serão aduzidos em torno de três grandes temas sendo eles a administração estratégica, o planejamento e o planejamento estratégico.

2.1 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Atualmente o maior desafio de qualquer empresa, independente de qual seja seu potencial, é ter competitividade e sobrevida diante de um mercado tão acirrado em busca do crescimento desenfreado. Com isso, passa-se a exigir algumas práticas que exigem que a administração encontre meios mais eficientes e eficazes, que tenha visão futura da sobrevivência da empresa.

Por ser um processo continuado da missão e organização, a administração estratégica dispõe certas características, sendo evolutiva, interativa, moderna, e nesse sentido visando a maximizar os resultados junto às lideranças e dessa forma, desenvolvendo uma administração participativa ainda, proporcionando inúmeros benefícios, os quais visam uma amplitude de atuação nos resultados da empresa. A administração estratégica abrange todos os níveis de uma empresa para condicionar os objetivos e as estratégias da organização em longo prazo. Envolve atividades de planejamento, organização, direção, coordenação e controle. É um processo extenso e sistemático, pois as constantes mudanças no meio organizacional fazem com que a empresa considere essas alterações e adote um posicionamento estratégico (DUARTE, SANTOS, 2011).

Pereira (2010) compreende que o processo de administração estratégica determinadas condições para que efetivamente se inicie, onde ocorre a partir da delimitação do negócio, da formulação da visão, da missão e do inventário das competências distintivas da organização. Com isso, é importante destacar cada passo necessário para que esse processo se inicie, sendo a delimitação do negócio refere-se ao espaço de oportunidade que a organização quer ocupar, a visão aonde quer chegar ou como quer ser, a missão, ao papel que a mesma pretende desempenhar o espaço de negócio escolhido, e as competências distintivas ao que dispõe ou pode dispor de forma única para atingir a visão e cumprir a missão.

Para Meirelles e Gonçalves (2001), a Administração Estratégica emergiu como uma parte do planejamento estratégico, que atualmente é considerado um dos seus principais instrumentos. Surgindo, assim, como uma das etapas do planejamento a seleção de caminhos a

serem trilhados a partir da identificação dos pontos fortes e fracos da empresa e das ameaças e oportunidades diagnosticadas em seu ambiente de atuação.

Porém, a administração estratégica está se tornando cada vez mais necessária para as empresas tomarem consciência da importância de implantar esse processo de gestão estratégica dentro das organizações. Tomando consciência do grande aumento da concorrência e da influência do governo nas empresas, torna-se necessário a familiaridade com esse processo, pois é um conjunto de ações administrativas que possibilita aos gestores a integração da empresa ao seu ambiente e no seu desenvolvimento com o intuito de atingirem seus objetivos e metas (WRIGHT, KROLL; PARNELL, 2011).

De acordo com Urdan e Urdan (2010), o processo de Administração Estratégica concede pela análise, formulação, implementação e controle de fins e meios que criam e mantém a capacidade competitiva da organização a longo prazo se destacando na execução do trabalho. Assim sendo, é fundamental realizar a análise ambiental interna e externa da empresa visando para onde a empresa almeja chegar carregada com as ferramentas da administração que proporcionam as condições para estabelecer, elaborar e fiscalizar os resultados a longo prazo.

A administração estratégica tem como objetivo desenvolver dentro da organização como um todo o pensamento estratégico da empresa. Esse objetivo preocupa-se com as variáveis não controláveis pela organização e é de responsabilidade da alta administração realizar na organização (MATIAS PEREIRA, 2011).

Essa definição relatada pelo autor, de maneira complementar, pretende apresentar que a administração estratégica tem o papel de conectar a empresa com os seus ambientes interno e externo, definindo e implementando ações que desenvolvam os resultados da interação determinada. Entretanto, para que a empresa possa alcançar o bom desempenho, quaisquer decisões precisam ser planejadas em razão de que a empresa seja capaz de se posicionar diante de contratempos com maior rapidez e competência (TAVARES, 2010).

O processo de administração estratégica se trata de um grupo que evidencia os compromissos, a determinação e as atitudes necessárias para que a organização tenha vantagem competitiva e que alcance bons resultados acima da média. Com isso, Hitt, Ireland e Hoskisson (2012) ressaltam que o passo inicial para que o processo de administração estratégica obtenha sucesso, é imprescindível a verificação dos ambientes interno e externo da empresa e este ser capaz de determinar os recursos, as habilidades e a capacidade para análise dos ambientes.

Ainda no pensamento dos autores, tem-se que “[...] o método de administração estratégica é o grupo de atividades, decisões e ações essenciais para que a organização tenha

vantagem competitiva e uma recompensa a mais do que da média”. Portanto, com o que lecionam os autores, é possível ressaltar que para um passo de início é preciso observar os ambientes interno e externo e, assim, conseguir estabelecer os fundos, os conhecimentos e capacidades fundamentais (HITT, IRELAND; HOSKISSON, 2012).

Para Aaker (2012, p. 16), “[...] a administração estratégica de mercado indica alternativas para a evolução da empresa, contendo a energização e a dimensão dos negócios”. De outro lado, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 33), compreendem que “[...] a administração estratégica é corretamente identificada como as etapas distintas de formulação, implementação e controle, realizada conforme as fases”. A administração estratégica permite o andar da empresa em um ambiente de mudanças, por meio de decisões e ações administrativas que vão orientando os passos num rumo aos resultados planejados com sentido, determinação e aprendizado.

No entendimento de Mills (1993, apud, Oliveira, 2006, p.196) “[...] as estratégias determinam as necessidades da estrutura organizacional em termos de qualificações as quais, por sua vez, estabelecem a estrutura de pessoas, sistemas, estilo administrativo e valores comuns”. Num ambiente de incertezas que se presencia diariamente, a sobrevivência empresarial está ligada às definições claras de seus objetivos e ao traçado antecipado dos possíveis caminhos a serem percorridos para atingi-los.

O planejamento estratégico possui como finalidade clara, assegurar o crescimento, a continuidade e a sobrevivência da empresa, isso por meio de adaptações contínuas de estratégias, o que possibilita enfrentar as alterações observadas ou previsíveis que possam ocorrer. Dessa forma, a administração estratégica a torna competitiva ao ponto, que permite a empresa antecipar-se as ameaças e oportunidades que possam surgir.

Na atualidade, a administração estratégica envolve os procedimentos de planejamento, implementação, execução e avaliação da estratégia, que são capazes de serem efetuados por meio do planejamento estratégico. Assim sendo, torna-se importante compreender como realizar o processo de planejamento com a finalidade de entender sua importância por dentro da administração estratégica (MAXIMIANO, 2009).

Contudo, a administração estratégica é definida como um sucessivo e interativo processo que aponta manter uma empresa como conjunto ligado ao seu próprio ambiente. É possível afirmar que se refere de uma administração do futuro e que de maneira estruturada, sistêmica e intuitiva, consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar o processo de planejar situações futuras pretendidas pela empresa. Ela torna melhor e ao máximo

a utilização dos recursos em relação a realidade ambiental, na qual a empresa se encontra da mesma forma como as relações interpessoais que a mesma possui.

2.2 PLANEJAMENTO

O planejamento é uma base sólida de informações, flexibilidade e ações que minimizam os efeitos de incerteza quanto às realizações futuras dentro e fora das organizações. Consiste em auxiliar as empresas para traçar objetivos, avaliar alternativas com funções que objetivam o crescimento da mesma e buscando um modo de colocá-lo em prática da melhor maneira possível, dentro dos limites da organização.

O planejamento no domínio administrativo tem como marco inicial as primeiras décadas do século XX, na qual o planejamento se estabelecia ao planejamento financeiro e a precaução era pela responsabilidade da gerência através dos orçamentos anuais. Entretanto, nesse período ainda não existia transformação de negócios, já que este protótipo determinava que a empresa tinha que elaborar um orçamento dos recursos que foi disponibilizado em caixa e o quanto desse recurso iria ter o destino aos investimentos (SERTEK, GUINDANI; MARTINS, 2012).

Clemente (2004), mostra que o planejamento nada mais é do que um guia para o caminho da organização, com a vista no passado e procurando entender em que local a organização se encontra em seu negócio olhando para fora da empresa, assim como, também, para o interior e para o alto alcançando a visão da organização e no final definir maneiras para enganar os adversários presentes na concorrência. De acordo com Tavares (2010, p. 50), o planejamento é um método para modificar o pensamento em ação com o auxílio de recursos. Pertence a uma avaliação de efeitos para que as atitudes tomadas no hoje, possam haver no amanhã.

O planejamento nada mais é do que o plano de ação da organização. Ele é criado pelo nível estratégico da organização e serve para orientar as ações a curto, médio e longo prazo. O planejamento é considerado uma ferramenta da administração e sua utilização é recomendada para qualquer tipo de situação, uma vez que este auxilia o gestor na tomada de decisões e possibilita a empresa conhecer a sua realidade e de seus concorrentes, permitindo o planejamento das ações organizacionais para a construção de um ponto de chegada ao futuro (LACOMBE; HEILBORN, 2008).

Com o planejamento tem-se em memória que é o pensar, criar, moldar ou mesmo tentar controlar o futuro da organização dentro de um horizonte estratégico. Pode-se dizer que

planejamento é o processo formalizado para gerar resultados a partir de um sistema integrado de decisões (PEREIRA, 2010).

No entendimento de Tavares (2010), este compreende que o planejamento é a estrutura do conjunto de ações que propõe ao alcance das disposições esperadas. Para o autor, o método contém as pessoas incluídas, a aplicação dos recursos e os procedimentos de autocontrole e avaliação. Esses elementos são fundamentais para determinar se as ações foram realizadas de acordo com a proposta.

Conforme a doutrina de Maximiano (2009) existe três tipos de planejamento organizacional. Quanto aos elementos estes são divididos e estabelecidos de acordo com o impacto e a dimensão que atuam dentro da organização, sendo divididos entre estratégicos, funcionais e operacionais. Eles são classificados conforme os níveis hierárquicos, na qual o estratégico está relacionado com objetivos a longo prazo e as estratégias e ações envolvem e impactam na empresa como um todo, sendo que a responsabilidade pertence aos níveis mais altos da empresa (OLIVEIRA, 2010).

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 1 – 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 planejamento estratégico relaciona-se com objetivos de longo prazo e com estratégias de ações, geralmente esse planejamento é de compromisso dos níveis mais elevados da organização, visto que trabalha com a caracterização de objetivos quanto as estratégias para consolidação desses objetivos, leva em consideração o ambiente externo e interno à empresa (OLIVEIRA, 2012).

O planejamento tático como colocado por Oliveira (2010) é a ferramenta administrativa que objetiva fazer as exigências mais indicadas para cada área de resultado, por meio da análise dos objetivos, estratégias e políticas que são determinados no planejamento estratégico. Já para Maximiano (2009), o plano tático contém as áreas de marketing, recursos humanos, operações, finanças e criação de novos produtos. Trata-se de o gerente ser responsável por cada área, eles conseguem ganhar auxílio das unidades que são mais capacitadas.

O planejamento tático refere-se a cada unidade da organização, é um meio para alcançar objetivos setoriais, orientada para curto e médio prazo e, a responsabilidade é dos gerentes de cada setor. Já o planejamento operacional é o processo final de um projeto, onde os planos operacionais serão colocados em prática e, a partir disso se aplicará os recursos necessários para o desenvolvimento e implantação do projeto, onde se apresentará os produtos e resultados finais que uma empresa tanto procura desenvolver da melhor maneira possível e onde se estabelecerá prazos, os responsáveis pela sua execução e implantação (OLIVEIRA, 2010).

Segundo Oliveira (2012), o planejamento operacional geralmente é elaborado pelos níveis organizacionais inferiores, os quais buscam melhorar as tarefas do dia a dia, trata-se da elaboração e a padronização daquilo que foi analisado ou programado por meio dos níveis superiores. Refere-se de um conjunto de elementos homogêneos do planejamento tático.

Grande parte das falhas existentes no processo de planejamento ocorre por falta de se estabelecer previamente os objetivos e as metas pretendidas, assim, com um planejamento isso não acontecerá, pelo contrário irá garantir muito mais qualidade no trabalho, aumento na produção e conseqüentemente qualidade do produto, dessa forma alcançando bom posicionamento no mercado de trabalho.

Contudo, uma organização tendo um bom planejamento, estará preparada para as diversas mudanças que poderão ocorrer na organização e no mercado produtivo. Todo planejamento parte do princípio de que você deve saber exatamente o caminho a seguir, produção, público-alvo, fornecedores, comunicação, concorrentes etc. Mas para que isso ocorra em perfeita sintonia é necessário a integração. Reconhecer o valor agregado de planos tão compreensivos, ajuda a fortalecer todo esse conjunto articulado de esforços de ações, estratégias, produtos e serviços, comunicação, pessoas, entre outros. Assim, essa soma de agilidades refletirá na eficiência e eficácia do planejamento proposto.

2.2.1 Planejamento Estratégico

Pode-se afirmar que para obter um bom plano é sem dúvida alguma, é fundamental pessoas com visão estratégica para colocar essas em prática, as quais tendem a estar muito mais preparadas, notam com facilidade acontecimentos que envolvem a organização, pondo assim, em prática ideias inovadoras que venham agregar e melhorar a qualidade da empresa, tornando-a mais competitiva no mercado financeiro. Com essa visão estratégica percebe-se que rumo a empresa está tomando, tendo visão para identificar concorrentes, pois o mercado como um todo, estando sempre um passo à frente, busca uma melhor maneira de tornar um planejamento de grande sucesso.

Neste sentido que nos deparamos com o planejamento estratégico. O planejamento estratégico é um processo de elaboração da estratégia no qual define os caminhos a seguir com eficiência, utilizando da melhor forma possível os recursos e esforços com relação da organização e nas condições do ambiente interno e externo, bem como os objetivos e estratégias para a evolução da organização (MAXIMIANO, 2009).

O planejamento estratégico auxilia a empresa a reagir positivamente às alterações do ambiente (interno e externo) e assim explorar de forma mais adequada as oportunidades, por meio de um posicionamento de marketing coerente. Ainda considera as implantações de novas técnicas de administração e um conjunto de ações que objetivem atingir as metas em acordo mútuo com a missão da empresa. Planejamento estratégico é o processo de organizar a estratégia, definindo a relação entre a organização e o ambiente. O processo de planejamento estratégico abrange a tomada de decisões sobre qual o padrão de comportamento que a organização pretende adotar, produtos e serviços que pretende oferecer, e mercados e clientes que pretende atingir (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

De acordo com Oliveira (2012), o conceito do planejamento estratégico é o processo administrativo que fornece sustentação metodológica com a finalidade de proporcionar uma melhor direção a ser desenvolvida pela organização, visando aprimorar grau de interação com os princípios externos que não são controláveis e que atuam de forma inovadora e reconhecida.

Os principais objetivos do planejamento estratégico são: levar a tomada de decisão para a organização, diminuir riscos de tomar decisões erradas, manter e aumentar a competitividade organizacional, fazer com que a organização construa seu próprio futuro, integrar as estratégias de cada área funcional em um plano único, fortalecer os pontos fortes e extinguir as fraquezas organizacionais (PEREIRA, 2010).

Conforme Tavares (2010), o planejamento estratégico pode ser definido então como o processo de formular estratégias para melhorar as oportunidades e neutralizar ameaças do ambiente, determinando alternativas de implementação para que as estratégias fiquem formuladas. Ele é capaz de tornar um plano estratégico, ou seja, um documento profissional que apresenta as medidas e ações que são criadas estrategicamente para a empresa. A utilidade do planejamento estratégico dirige-se a ajudar a empresa na perspectiva de controlar o grau de incerteza no processo decisório, de modo que as consequências possam expandir as expectativas de alcance dos objetivos, desafios e metas determinados pela empresa.

Os autores Sertek, Guindani e Martins (2011), por sua vez, enfatizam que o planejamento estratégico visa dar um caminho para as ações organizacionais, indicando princípios na sua execução. Portanto, a execução do plano não pode ser elaborada de forma intensamente rígida, em razão de que o ambiente é bastante variável e requer inúmeras transformações que tenham um bom resultado para o ambiente externo.

Para elaboração do planejamento estratégico os autores destacam suas etapas ou a maneira de fazê-lo, destaca que existe muita metodologia, porém a lógica utilizada é a mesma, no geral só altera a sequência de cada etapa, bem como suas terminologias, para mencionar a visão dos autores, os quais apresentam de forma mais resumida essas etapas para a criar um planejamento estratégico de forma correta. Pacífico, que coloca em segundo lugar.

Com isso, Kotler e Keller (2006, p. 65) definem que o planejamento estratégico é:

O processo gerencial de desenvolvimento e manutenção de uma adequação viável entre objetivos, habilidades e recursos da organização e suas oportunidades em um mercado em constante mudança. O propósito do planejamento estratégico é dar forma a negócios e produtos da empresa, de modo que possam gerar os lucros e o crescimento almejados.

A utilização do planejamento estratégico tende a auxiliar a empresa na razão de limitar o grau de insegurança dentro do processo decisório, e como decorrência ampliar a viabilidade de conquista dos objetivos, desafios e metas estabelecidos pela mesma (OLIVEIRA, 2012).

Por meio dos objetivos do planejamento estratégico, é possível citar: acompanhar a empresa a alcançar a contingência; expandir e permanecer a concorrência; baixar os riscos de medidas erradas; consolidar seus pontos fortes e excluir seus pontos fracos (PEREIRA, 2010). Segundo o autor citado acima, o planejamento estratégico está ligado ao nível de determinação máximo da empresa. No nível do meio ficaria o planejamento tático e no último nível, o mais baixo, aparece o planejamento operacional.

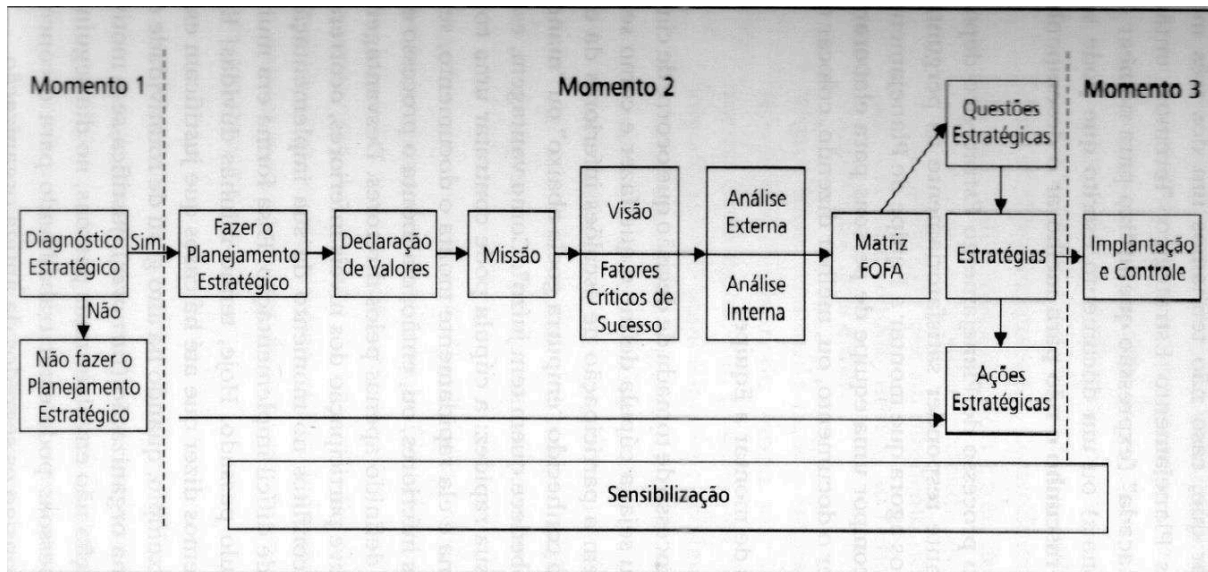
Para Chiavenato e Sapiro (2009) o planejamento estratégico trata-se à estruturação de estratégias inovadoras, que impulse os indivíduos e proceda com desempenho para a empresa. Os autores evidenciam ainda que “o planejamento estratégico está relativo com os objetivos empresariais que atinge a viabilidade e o desenvolvimento da empresa” (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009, p. 31).

Portanto, observa-se que essa forma pode ser adequada para as empresas e só tem a contribuir com o objetivo de conquistar perante de seus concorrentes. Além de ser uma forma bem complexa, acima de tudo por incluir variáveis internas e externas à empresa, bem como por exigir o comprometimento de todo grupo de trabalho da empresa, ela também é de fácil implantação, sendo que não interfere com tamanho da organização.

O processo de planejamento estratégico é fundamental para a sobrevivência das empresas frente ao mercado, seja ela pequena, média ou grande, assume grande responsabilidade para a idealização e a construção do futuro desejado, dirigindo a continuidade, a lucratividade e a longevidade das empresas. São muitas as metodologias para que um planejamento estratégico seja desenvolvido, porém a maioria dos elementos são parecidos entre eles. Os tópicos a seguir relacionam as partes do planejamento estratégico que são mais importantes na construção deste estudo.

A metodologia de planejamento estratégico utilizada para este trabalho apresentada por Pereira (2010) é realizada em três momentos distintos, conforme mostra a figura abaixo:

Figura 2 - Momentos do processo de Planejamento Estratégico



Fonte: Pereira (2010, p. 57).

- 1) **Diagnóstico Estratégico:** nesta etapa a empresa precisa se questionar se é o momento certo para elaborar seu planejamento estratégico. Ainda de acordo com o autor, se a organização está passando por dificuldades, este não é o momento certo, já que esta circunstância pode inviabilizar todo o projeto estratégico alocado. Outro aspecto a ser considerado é que só se pode dar abertura a preparação do plano estratégico no momento em que há de fato, adesão de todos os envolvidos no processo e se deseja realmente difundir esse método em esfera global na organização, outro aspecto ser pensado, é de que a empresa deve se em sua integralidade durante o desenvolvimento do processo. De outro modo, o planejamento estratégico será apenas uma lista de projetos a serem implementados em um futuro distante e não será efetivamente praticado, tornando-se sem nexos. Portanto, o autor deixa claro que o sucesso da organização não depende apenas de boas prospecções, mas também de um conjunto de ações práticas que se bem-intencionadas, conduzem ao alcance de bons resultados organizacionais.
- 2) **Planejamento das etapas:** nesta fase é que o planejamento de fato, é posto no papel, é aqui em que os executivos se encontram e durante as conferências são discutidos todos os aspectos inerentes ao planejamento estratégico, para que assim, sejam tomadas as decisões necessárias para o cumprimento do alvo estratégico. Portanto, são destacadas todas as etapas da elaboração do planejamento estratégico, como por exemplo: seus valores, a missão da empresa, sua visão, seus fatores críticos de sucesso; então, é realizada uma análise de seus fatores externos e internos e estabelecida a conhecida

análise Swot, através da qual se procura a maximização das oportunidades e o monitoramento das ameaças; são formuladas suas teses estratégicas, estratégias e ações estratégicas.

- 3) Implementação e controle do planejamento estratégico: é nesta seção especificamente, que se põe em prática todas as etapas do processo de planejamento estratégico. Inicialmente as estratégias são implantadas; logo após, segue o processo de implementação do plano estratégico em sua totalidade. E por fim, será efetivado o sistema de controle que foi formulado lá no segundo momento, no planejamento das etapas, construindo-se assim, um modelo de planejamento estratégico pautado no delineamento dos objetivos organizacionais.

2.3 ANÁLISE DO AMBIENTE

A primeira atividade no fluxo de implantação da administração estratégica é a análise do ambiente, que permite identificar as oportunidades e ameaças com que a empresa interage no ambiente externo e os seus pontos fortes e fracos em relação ao ambiente interno, procurando identificá-los de forma a definir estratégias que avalizem vantagens competitivas (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009).

Esta etapa é a definição das metas e estratégias, pois é da análise de ambiente que as estratégias são formuladas. A análise de ambiente é a definição das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades da empresa que afetam diretamente no cumprimento da sua missão.

Segundo Oliveira (2012), as análises dos ambientes também são importantes em função dos movimentos globais que o mundo empresarial vem passando. Análise do ambiente é o processo de identificação de oportunidade, ameaças, forças e fraquezas que afetam a empresa no cumprimento da sua missão. As empresas estão dentro de muitos ambientes que as influenciam, sendo assim a administração como ciência responde todas as forças ambientais.

Para Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001, p.197), a análise do ambiente consiste em “um conjunto de técnicas que permitem identificar e monitorar permanentemente as variáveis competitivas que afetam a performance da empresa”.

O objetivo da análise do ambiente é indicar as empresas para a direção correta, identificar os caminhos que a organização está andando e da mesma maneira reforçar as formas para percorrer o sucesso da empresa.

2.3.1 Análise do Macroambiente

De acordo com Kotler (2005), as empresas sofrem com as influências do ambiente externo, pelo fato de que cada a competição no mercado está cada dia maior, as alterações provenientes das mudanças tecnológicas são: aplicação de tecnologias aos processos, inovação em realizar rapidamente as coisas, demográficas: refere-se ao crescimento da população e os movimentos que causam mudança no ambiente social e de negócios, econômicas: se denota no estudo de variáveis como renda e receitas gastas com produtos ou serviços, político-legais: condiz ao conjunto de leis, decretos e normas fiscais e tributárias, bem como aos planos governamentais e financeiros e código de defesa do consumidor e aspecto sociocultural: diz respeito ao conjunto de indicadores que demonstram a estratificação da sociedade, seus hábitos e consumo, esses elementos influenciam muito dentro das empresas.

O macroambiente é caracterizado pelas forças ambientais externas a empresa, as quais a organização não possui controle, porém podem e devem monitorá-las e adaptar-se as mesmas, aos procedimentos comerciais e o padrão de vida da população.

Estas forças interagem constantemente com as empresas, como forças de fora para dentro, interferindo fixamente, elas são capazes de viabilizar ou não uma empresa. É fundamental que os administradores das empresas tenham consciência de que é de extrema necessidade o monitoramento das forças do ambiente que circula a empresa, visando a adaptabilidade ao ambiente extremamente dinâmico e mutável para não perder fatias importantes de mercado ou o todo do mesmo, também para a criação de novos produtos ou serviços que a sociedade demande e que não são atendidos ou subtendidos e principalmente para transpor sempre vantagem sobre os concorrentes diretos ou indiretos.

Após fazer um levantamento do ambiente externo, permite tracejar planos futuros, com perspectivas de usufruir as oportunidades e se precaver das ameaças que estão no ambiente, sendo que a organização não pode controlar essas variáveis. A análise do ambiente externo permite a uma empresa identificar oportunidades, ameaças e questões estratégicas que poderão afetar seus fatores chaves de acontecimentos. Uma vez identificadas as forças ambientais que afetarão o desempenho de uma empresa como um todo, ficará mais fácil a tarefa de tornar mínimo o impacto e direcionar os esforços para os resultados (PEREIRA, 2010).

Esta análise tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças, bem como a sua atual posição produto-mercado e, também, quanto à sua posição desejada no futuro.

Os componentes investigados nessa análise são relativos às influências externas da empresa, ou seja, são aspectos não controláveis, tais como a economia, a sociedade, legislação e tecnologias desenvolvidas. A percepção desses aspectos é de grande importância para a organização, pois pode prejudicar nas decisões da empresa em relação a direção, objetivos, estratégia e os rumos do negócio para o longo prazo (GAMBLE; THOMPSON, 2012).

O autor define as oportunidades como fatores que auxiliam na realização da missão da empresa ou condições do ambiente que sejam capazes de ser utilizadas para ampliar a competitividade. Com isso, as oportunidades devem ser aproveitadas e as ameaças precisam ser adaptadas pela empresa, absorvidas ou amortecidas. “Uma oportunidade devidamente usufruída pode proporcionar aumento dos lucros da empresa, enquanto uma ameaça não administrada pode acarretar diminuição nos lucros previstos, ou mesmo prejuízos para a empresa” (OLIVEIRA, 2012, p. 74).

No momento de fazer a busca por ameaças ou oportunidades, o planejamento estratégico precisa avistar os componentes do macroambiente, os principais são:

- **Ambiente Demográfico:** é o estudo estatístico da população humana em termos de: taxa de natalidade, expectativa de vida, tamanho, taxa de crescimento, densidade, distribuição geográfica populacional, idade, gênero, processos migratório e de mobilidade da população e níveis de escolaridade (CHIAVENATO; SAPIRO, 2004; KOTLER; KELLER, 2010);
- **Ambiente Econômico:** as variáveis econômicas são capazes de indicar se o setor está em evolução ou em decadência, sendo que a economia estuda a atividade lucrativa e como os recursos do país são distribuídos. A organização precisa compreender como acontece a distribuição de renda, se os recursos são aplicados de maneira eficiente, conhecer a relação de oferta e demanda, entre outros (TAVARES, 2010);
- **Ambiente Sociocultural:** entende-se que são os valores, crenças, percepções e comportamentos básicos da comunidade. É avaliado por aspectos como.

O hábito das pessoas em relação a atitudes e suposições; crenças e aspirações pessoais; relacionamentos interpessoais e estrutura social; mobilidade entre classes; origem urbana ou rural e os determinantes de status; atitudes com as preocupações individuais e coletivas; situação socioeconômica de cada segmento da população; composição da força de trabalho; estrutura educacional; veículos de comunicação de massa; preocupação com o meio ambiente; preocupação com a saúde e preparo físico (CHIAVENATO; SAPIRO, 2004, p. 85).

- **Ambiente Político/Legal:** Kotler e Armstrong (2007, p. 70) afirmam que esse ambiente é constituído por “leis, órgãos governamentais e grupos de pressão que influenciam e

limitam várias organizações e indivíduos em uma dada sociedade”. Os autores, compreende que este segmento corresponde a maneira que as empresas influenciam ou sejam influenciadas pelos governos e que essas normas causam alterações no ambiente da concorrência, (HITT, IRELAND E HOSKISSON, 2011);

- **Ambiente Tecnológico:** a tecnologia pode atingir os produtos, havendo um efeito direto ao cliente. Ou então, atingir os processos, impactando o tempo e a qualidade da produção, em ambas as partes, podendo representar uma redução de custos (TAVARES, 2010);
- **Ambiente Ecológico:** Conforme Kotler e Keller (2006, p. 87), “a deterioramento do ambiente natural é uma preocupação global. Em muitos municípios da região a poluição do ar e da água atingiu níveis perigosos”. É possível utilizar-se os seguintes princípios: “nível de desenvolvimento ecológico; sustentabilidade; escassez de matéria-prima; índices de poluição ambiental; e legislação existente. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009);
- **Clientes:** os clientes hoje em dia estão pesquisando os produtos das organizações e procurando as melhores preferências. Percebe-se que no meio de vários critérios, eles analisam a oferta que mais proporciona valor. Observando suas limitações: conhecimento, locomoção e receita. Vale ressaltar que vai depender se a organização responde ou não a expectativa de valor (KOTLER; KELLER, 2006). Os autores Hitt, Ireland e Hoskisson (2012), compreendem que a organização no momento de estabelecer quem vai atender, “tem que diferenciar as necessidades dos consumidores que seus bens ou serviços podem ajudar. Isso é significativo no sentido de que as organizações bem-sucedidas entendem como dar aos clientes o que eles realmente desejam e quando desejam”;
- **Fornecedores:** Os fornecedores são organizações que de alguma maneira fornecem, matéria-prima, produtos e serviços, para outra organização. Eles são capazes de interferir nas outras empresas, por meio do acréscimo dos preços e pela redução da qualidade dos seus produtos (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2012). Alguns aspectos a serem pesquisado com relação aos fornecedores: “quem são; quantos são; a localização deles; qual a oferta total; qual são os seus preços de venda; as formas de pagamentos e entrega; e a qualidade de seus produtos e serviços” (OLIVEIRA, 2012, p. 81);

- **Concorrentes:** Conforme Pereira (2010, p. 107), a análise dos concorrentes é necessário e tem a intuito de “investigar e analisar as informações dos concorrentes, elaborando modelos de comparação. Os princípios pode ser produtos, as técnicas de produção, e por fim tudo o que for vantajoso para a empresa”.

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2012), a análise dos concorrentes a organização costuma entender:

- O que aponta o seu concorrente para o amanhã, ou então quais são seus objetivos;
- O que o concorrente está gerando e pode gerar, ou quais são seus planos;
- No que o concorrente acredita, ou quais são as suas ideias iniciais;
- Quais são as competências dos concorrentes, ou quais são seus pontos fortes e pontos fracos.

É muitos pontos à serem considerados, contudo quanto mais informações possuir de seus concorrentes, é melhor, visto que já deixa a sua empresa com um passo à frente, com mais probabilidade de atingir os resultados previsto e para adquirir vantagem competitiva.

Com a finalidade de dar continuidade no planejamento estratégico, após fazer a análise do macroambiente é realizada a análise do ambiente interno da empresa, sendo que é o assunto do próximo item.

2.3.2 Análise do Microambiente

O microambiente é composto por fatores próximos à empresa e que, muitas vezes, influenciam em sua capacidade competitiva. Urdan e Urdan (2010) ressaltam que o microambiente é construído por grupos, empresas e eventos que estão exatamente juntos a empresa e seus efeitos são diretos sobre as atividades e exigências futuras, a classificação dos grupos se divide em: clientes, fornecedores, concorrente e intermediários, esses componentes ocupam um tempo significativo nas organizações.

O ambiente interno é onde são apresentadas as forças e fraquezas ou como conhecido pelos autores de pontos fortes e fracos de uma empresa. Os pontos fortes possuem os recursos e as personalidades da empresa que auxiliam a conquista dos resultados, proporcionando maior benefício no ambiente organizacional, pode ser chamado como o reconhecimento da eficiência da empresa. (PEREIRA, 2010).

O ambiente interno tem como finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa deverão ser determinados diante da sua atual posição produto-mercado. Essa análise deve tomar

como perspectiva para comparação as outras empresas do seu setor de atuação, sejam elas concorrentes diretas ou apenas concorrentes potenciais.

Dentro do ambiente interno da empresa analisa dois pontos: os fortes e os fracos. Os primeiros são característica ou recursos disponíveis da empresa que facilitam o resultado. É uma das situações que proporciona uma vantagem no ambiente organizacional. É uma variável controlável, pois a organização pode agir sobre o problema ou a situação que interfere rapidamente.

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).

Segundo Oliveira (2012), para identificar os pontos fortes e fracos cabe analisar os seguintes aspectos: funções a serem analisadas e desempenhadas pelas diversas áreas da empresa; aspectos organizacionais; abrangência dos processos estratégicos, administrativos e operacionais; níveis de controle e avaliação; critérios de avaliação; e obtenção das informações. Quanto às funções administrativas, pode-se considerar as grandes funções da empresa, ou seja, marketing, finanças, produção e recursos humanos.

Nesse sentido, sob a perspectiva de Oliveira (2012) será destacado a seguir as quatro grandes funções da empresa:

- **Função de marketing:** constitui os aspectos relacionados ao sistema de distribuição, aos produtos e serviços, à análise de mercado, à equipe de vendas, à promoção, à propaganda e às políticas mercadológicas.
- **Função de finanças:** é os índices financeiros, lucratividade, rentabilidade, imobilização de ativos, giro de estoque, entre outros que o diretor achar que seja necessário, da mesma forma é estudado como são executados o planejamento e o controle financeiro.
- **Função de produção:** são consideradas as instalações, se os equipamentos são adequados, se o processo produtivo é eficaz, se tem programação do processo produtivo, e de que maneira é feito o controle da qualidade e dos custos.
- **Função de recursos humanos:** analisar como as funções são elaboradas, como são executados os programas de recrutamento, seleção, treinamento e promoção e a produtividade dos colaboradores.

O conhecimento da complexidade do ambiente é a chave para o sucesso. Além deste conhecimento, é necessário que o profissional encontre maneiras de manter-se atualizado frente às constantes e rápidas alterações neste ambiente, sobre todos os seus aspectos. Desta forma teremos uma ferramenta comercial extremamente valiosa e importante para a eficácia de todos os processos.

Após ser descrito todos os elementos da análise externa e interna, faz-se a matriz SWOT, que liga as duas análises, com objetivo de cruzar as informações adquiridas.

2.3.3 Análise SWOT

A análise SWOT é utilizada no planejamento estratégico das empresas ou de novos projetos, consiste na realização de um diagnóstico completo sobre o negócio e o ambiente que o cerca. Com isso, o empreendedor tem uma base para formular suas estratégias de gestão e marketing com mais segurança. O resultado da análise é a criação da matriz, também chamada de Matriz SWOT, que ajuda a identificar os principais fatores internos a serem trabalhados e os pontos externos que demandam atenção.

A análise SWOT inclui os aspectos externos e internos, assim sendo, Gamble e Thompson (2012) mostram essa ferramenta como uma análise dos pontos fortes e fracos de uma organização acorrentados às oportunidades e ameaças. Possui o objetivo de oferecer uma visão abrangente do ambiente da organização, tendo base para a elaboração de uma estratégia que usufrua as forças da empresa diante das oportunidades, e que consiga se defender das ameaças.

O objetivo da análise SWOT é apresentar para a empresa uma posição em que ela seja capaz de tirar vantagem em algumas situações adequadas, reduzir ou evitar as ameaças do ambiente. Tendo uma utilidade para as empresas identificarem seus pontos fortes que até agora usados de modo certo bem como verificar pontos fracos para serem corrigidos novamente (WRIGHT, KROLL E PARNEL, 2011). O uso da ferramenta análise SWOT é simples. O mais difícil é identificar os reais pontos fortes e fracos da empresa, as oportunidades mais vantajosas e as ameaças mais importantes do ambiente competitivo em que o negócio está enquadrado.

A análise SWOT permite reconhecer as alterações que serão inseridas na determinação dos produtos ou serviços do mercado-alvo. Para diferenciar as oportunidades e ameaças leva em consideração o impacto na proposição de valor, pois de acordo com o resultado da SWOT é necessário alterar toda a definição dos seus produtos e serviços de maneira que fortaleça os pontos fortes e diminua os pontos fracos (CLEMENTE, 2004).

A Figura 1 descreve como as forças e fraquezas, ameaças e oportunidades têm que ser colocadas na matriz e qual a colocação da organização diante do quadrante que obter mais pontuação.

Figura 3 - Matriz SWOT:

| | | Análise externa | |
|------------------|---------------|--|--|
| | | Oportunidades | Ameaças |
| Análise interna: | Pontos fortes | Política de ação ofensiva ou Aproveitamento: área de domínio da empresa 1 | Política de ação defensiva ou Enfretamento: área de risco enfrentável 2 |
| | Pontos fracos | Política de manutenção ou Melhoria: área de aproveitamento potencial 3 | Política de saída ou Desativação: área de risco acentuado 4 |

Fonte: Chiavenato, Sapiro (2003).

Ao analisar os quadrantes Chiavenato e Sapiro, (2003), salientam alguns pontos a serem levados consideração:

- O quadrante 1 pertence ao cruzamento das oportunidades e pontos fortes aponta que a organização deve ter um posicionamento ofensivo para utilizar as suas forças no desenvolvimento das oportunidades;
- O quadrante 2 corresponde a combinação dos pontos fortes e ameaças, constitui que o ambiente que a organização está colocada requer concentração e, por isso é necessário utilizar de estratégias defensivas para tratar com essas ameaças;
- A ligação dos pontos fracos e oportunidades, pertence-se ao quadrante 3, que mostra que organização não pode utilizar as oportunidades do ambiente externo pela falta de competência interna.
- Para finalizar, o quadrante 4 caracteriza o cruzamento dos pontos fracos e ameaças, esse quadrante mostra um ciclo de crise ou decadência pelo motivo da organização não ter conhecimento para lidar com as ameaças, sugere-se uma política de saída.

A matriz SWOT viabiliza a explicação das ações em relação às estratégias, visto que para a organização estimar as reações relativas às oportunidades e ameaças é preciso ter conhecimento das suas qualificações, ou melhor, as forças e fraquezas.

2.4 DECLARAÇÃO DE MISSÃO

A missão é a base sobre a qual o resto da empresa será construída, é a razão de ser da empresa visando comunicar interna e externamente o propósito do negócio. É possível encontrar uma boa missão que mostrará o caminho e dará força quando os problemas cotidianos cercarem. Enquanto a visão estabelece aonde a organização quer chegar ou como quer ser vista, a missão delimita sua atuação no espaço de negócio escolhido (TAVARES, 2010). A visão procura estabelecer uma perspectiva comum sobre o futuro, enquanto a missão implica a compreensão comum no papel da organização em face da realidade. Expressa sua razão de existir. Uma das suas funções é assegurar que a diversidade de pontos de vista tenha unicidade e significado comum para a organização.

A missão organizacional é a afirmação do propósito organizacional no mercado, isto é a definição de sua razão de ser, e de seu posicionamento estratégico. Estabelecer bem clara a sua missão, pois é um método primário para as empresas, com base desta definição que serão encaminhados a dedicação de todos para um objetivo comum (OLIVEIRA, 2010).

Conforme Chiavenato e Sapiro (2003) o desenvolvimento da missão organizacional apenas é válido quando consegue-se determinar uma individualidade da empresa, ou seja, consegue determinar uma característica pessoal para o negócio da organização. Para descrever uma missão efetiva os autores citados apresentam uma sequência de aspectos que precisam ser analisados, tais como: qual é a razão de ser da organização; qual é o papel da organização na sociedade; qual é a natureza do negócio da organização; quais os tipos de atividades em que a organização deve concentrar seus esforços no futuro.

Diante disso, identifica-se que uma missão determinada auxilia a empresa a centralizar os esforços de todos que fazem parte de uma diretoria única, assim sendo todos compreenderam qual a razão de ser e os objetivos da empresa. Após ser descrita a razão da presença de uma empresa, torna-se necessário que defina o negócio em que a empresa irá efetuar, nesse sentido é feita a seleção do próximo item em que expõe as teorias a respeito da determinação do negócio (URDAN e URDAN, 2010).

2.4.1 Negócio

A atividade principal de uma empresa constitui o seu negócio. É necessário definir “negócio” como a essência do que a empresa faz, ou seja, algo de valor que a empresa oferece ao seu público algo, isso sempre no intuito de cumprir com seus objetivos. O negócio define as linhas de atuação, o mercado e o tipo de produto/serviço que será comercializado. O negócio da organização é definido a fim de caracterizar o que a empresa se propõe a fazer, qual ramo de atividades e que público será atendido O negócio sempre deve levar em conta benefícios oferecidos (OLIVEIRA, 2010).

Segundo Pereira (2010), o negócio de uma empresa é materializado através de produtos ou serviços, ambos com sua diferença. Precisa ser definido considerando-se duas dimensões: os desejos ou necessidades que ela pretende satisfazer e a disponibilização de competências e habilidades para satisfazê-los, diferenciadas de seus concorrentes. Satisfazer as parcelas de consumidores ou usuários, é o negócio básico de qualquer organização, tanto pública como privada, com ou sem finalidade lucrativa.

Conforme Urdan e Urdan (2010), o conceito do negócio vai ocorrendo no desenrolar do planejamento e da administração estratégica como um todo, convertida em propostas específica. Apresentam ainda, que é capaz determinar o negócio com base nos consumidores, funções e tecnologias e não com base nos produtos.

A definição do negócio e da missão servem não só para delinear o desenvolvimento de todo o processo de planejamento, como para conduzir e direcionar o comportamento e a tomada de decisão. A partir dessa definição a empresa consegue potencializar o empenho na definição da visão da empresa, uma vez que seu foco fica estabelecido.

2.4.2 Formulação de visão

A visão mostra o caminho na qual a empresa está seguindo e indica o caminho para o futuro, caracteriza as maiores expectativas e as maiores ideias da empresa, pois ela deve ter um intervalo de tempo estabelecido para alcançá-la (PEREIRA, 2010). A visão da empresa é a definição de onde a empresa quer estar em um determinado período de tempo.

Müller (2014) compreende que a visão é o lugar de partida para os objetivos organizacionais. Os principais motivos que determinam a visão de uma organização são: Controlar melhor o destino da empresa, questionar o estado atual confortável ou inadequado, instigar a necessidade de se livrar dos problemas atuais, tornar o comportamento incongruente mais perceptível, promover um sonho comum e coordenar o trabalho em equipe, criar a

necessidade de obter mais recursos para o negócio e provocar a exploração de uma nova oportunidade ou ameaça do ambiente.

De acordo com Oliveira (2012), a visão disponibiliza o amplo delineamento do planejamento estratégico, porém para ele a “visão é o limite que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla”.

Porém a visão é a imagem compartilhada daquilo que os gestores de uma organização querem que ela seja ou venha a ser no futuro. Ela pode ser uma ou duas frases que anunciam aonde ela quer chegar ou traça um quadro amplo do futuro que as pessoas desejam para a organização (PEREIRA, 2010).

Chiavenato e Sapiro (2003) especificam a visão como o sonho concebido pela empresa, ainda para estes autores a visão é a definição de porquê, diariamente, todos se despertam e proporcionam a grande parte de seu tempo para o sucesso da empresa onde trabalha, investe ou operam em seus negócios.

Concluindo, o papel da visão é definido como catalizadora dos anseios de um empreendedor, mas ela precisa corresponder à realidade. Ela impacta a estrutura do negócio em todos os modelos principalmente o modelo financeiro nas projeções de crescimento do faturamento.

2.4.3 Valores

Pereira (2010) ainda especifica que é fundamental a participação da equipe toda do planejamento estratégico para a criação dos valores, deve ser explicado com detalhe o que são valores e se for capaz exibir alguns exemplos de declaração de valores. Porém o autor recomenda separar a empresa em grupos menores de até cinco integrantes e em seguida esclarecer os objetivos do projeto, o que significa e apresentar os exemplos, sugerir um tempo para que esses grupos se reúnam e desenvolvam um quadro de valores. Após os grupos finalizarem a tarefa, cada grupo faz uma apresentação simples de seus valores para os demais grupos, desse modo após todas as apresentações, são discutidas todas as opiniões, filtradas e a partir destas é desenvolvida a declaração de valores da empresa.

Criar um diferencial competitivo perante o mercado, baliza o processo decisório da organização, orienta o comportamento da organização, baliza o processo de formulação estratégica, orienta o recrutamento e a seleção, de pessoas para a organização, fundamenta o resultado e a avaliação da organização (VASCONCELLOS FILHOS; PAGNOCELLI, 2001, p.69).

É necessário, planejar e desenvolver ideias com segurança e qualidade, com base em informações confiáveis e que permeiam toda a construção idealizada por você naquele momento de inspiração, visando sanar o espaço existente no mercado escolhido. De acordo com Pereira (2010), valores são elementos que os membros da organização como um todo veem como seus norteadores de comportamento. E “dizem para todos na empresa o que é certo e o que é errado.

2.4.3 Negócio

O negócio de uma organização precisa ser definido considerando-se duas dimensões: os desejos ou necessidades que ela pretende satisfazer e a disponibilização de competências e habilidades para satisfazê-los, diferenciadas de seus concorrentes. Satisfazer as parcelas de consumidores ou usuários, é o negócio básico de qualquer organização, tanto pública como privada, com ou sem finalidade lucrativa.

Conforme Urdan e Urdan (2010), “o conceito do negócio vai ocorrendo no desenrolar do planejamento e da administração estratégica como um todo, convertida em propostas específica. Apresentam ainda, que é capaz determinar o negócio com base nos consumidores, funções e tecnologias e não com base nos produtos.

A partir desta definição a empresa consegue potencializar o empenho na definição da visão da empresa, uma vez que seu foco fica estabelecido.

2.4.4 5W2H

A organização pode fazer uso de diversos métodos para elaborar suas tarefas, porém não se encontra modelos para desenvolver um plano de ação. A forma mais comum a ser utilizada pela organização é feita em colunas por meio de uma planilha e é conhecido como 5W2H. A planilha contém elementos mais cursivos de um projeto, e frequentemente é utilizada para determinarmos os planos de ação e os meios para atingi-los. Os termos são apresentados a seguir, no Quadro 2:

Quadro 1 - Modelo de 5W2H de um plano:

| 5W2H | | | | | | |
|------------------|-------------------|----------------|------------------|-------------------|----------------|-----------------------|
| O que? (What) | Por quê? (Why) | Quem? (Who) | Onde? (Where) | Quando? (When) | Como? (How) | Quanto? (How Much) |

Fonte: Tavares (2010).

Tavares (2010) compreende que um modelo 5W2H é definido da seguinte maneira:

“O QUÊ? ” Define o objetivo, ou seja, o que se quer atingir. “POR QUE? ” É uma justificativa, tratando-se a relação da importância do que se pretende desenvolver. “QUEM? ” No que diz respeito ao nome do responsável para conduzir a tarefa do que é feito. “ONDE? ” Tem a definição quando o desempenho do objetivo ocorre fora das instalações da empresa, é a identificação do local onde está sendo realizada a atividade. “QUANDO? ” Indica o período e os prazos necessários para o cumprir os objetivos. “COMO? ” São as ferramentas utilizadas para que se consiga atingir os objetivos, e são indicados os métodos, procedimentos e ações para serem adotados. “QUANTO? ” Representa o valor dos custos envolvidos no cumprimento do objetivo (TAVARES, 2010. p 339).

No entanto, ao finalizar o referencial teórico facilitou o entendimento do de um planejamento estratégico, visto que o modelo proposto pelos autores supracitados é composto de fases detalhadas as quais facilitam o entendimento desta ferramenta como instrumento de apoio a gestão das organizações, a próxima etapa é abordar os procedimentos metodológicos que foram utilizados na composição deste estudo, com a finalidade de atingir os objetivos traçados.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos que foram utilizados para o desenvolvimento deste estudo, com a finalidade de atingir os objetivos traçados. Dessa forma, esse capítulo abordou com a classificação da pesquisa, a unidade de análise, sujeitos da pesquisa, as técnicas de coleta de dados e a maneira para realizar a análise e interpretação dos dados, de acordo com o exposto a seguir.

3.1 CLASSIFICAÇÕES DA PESQUISA

De acordo com Gil (2010), o fato das pesquisas mostrarem vários objetos e procurarem objetivos muito distintos é interessante classificá-las. Nessa perspectiva a pesquisa está classificada quanto a sua abordagem como qualitativa. Quanto aos objetivos ela é aplicada e descritiva. No que se refere às técnicas empregadas para a coleta de dados é um estudo de caso e uma pesquisa de campo.

Em relação à natureza desse estudo, a pesquisa tem uma abordagem qualitativa, visto que têm uma maior profundidade à pesquisa com a clareza e interpretação das informações que serão avaliadas. (MARCONI; LAKATOS, 2010). A autora finaliza que a pesquisa qualitativa é adequada “quando se trata de selecionar as metas de um programa e elaborar uma intervenção” (ROESCH, 2012, p. 154).

A abordagem do problema dessa pesquisa se configura como qualitativa, pois teve a intenção de analisar e compreender a organização estudada, para dessa maneira desenvolver com êxito o planejamento estratégico proposto, que tem o intuito de proporcionar à organização uma análise crítica dos seus concorrentes e da sua própria atuação no mercado.

Quanto aos objetivos da pesquisa é possível definir como sendo descritiva, pois segundo Gil (2010) esta pesquisa é realizada com a finalidade de identificar a possível relação entre as variáveis. Vergara (2013, p. 42) incrementa que a pesquisa descritiva “exibe características de determinada população ou então de determinado fenômeno”. A pesquisa descritiva normalmente utiliza dados dos levantamentos e é identificada por hipóteses teóricas que não especificam relações de causalidade (APPOLINÁRIO, 2011).

Roesch (2012, p. 201) define a coleta de dados como a pesquisa de um estudo de caso que “possibilita o estudo de fenômenos em complexidade no meio de seu contexto, é principalmente apropriado ao estudo de métodos e analisa os fenômenos em muitos ângulos”. Também aponta a pesquisa de campo, como objetivo de procurar informações a respeito de um problema, no qual se procura uma solução, ou então que queira confirmar ou descobrir novos

fenômenos ou uma relação entre eles, dessa maneira, será efetuada uma pesquisa de campo na organização estudada (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Com relação os procedimentos técnicos esta pesquisa pode ser definida como bibliográfica, documentação, pesquisa de campo e estudo de caso. A pesquisa é bibliográfica porque foi usado materiais como: livros, artigos, disponíveis na internet (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Por fim, esta pesquisa relaciona-se como um estudo de caso (GIL, 2010), sendo que foi estudada em uma empresa, com o intuito de melhorar suas atividades referente ao mercado atual, suas práticas administrativas, gestão empresarial e comercial, por meio de uma proposta de planejamento estratégico.

3.2 UNIDADES DE ANÁLISE E SUJEITOS DE PESQUISA

O estudo foi realizado na Imperial Móveis, localizada na cidade de São Carlos, é uma empresa de fábrica de móveis sob medida fundada em 2004 por um empreendedor do local que atualmente é o responsável pela empresa, atualmente conta com quinze funcionários.

Os sujeitos que participaram da pesquisa são o diretor geral, diretor administrativo e o auxiliar administrativo. O diretor geral da empresa tem formação acadêmica de ensino médio, ele é o sócio proprietário da empresa e atua na gestão a 14 anos, sua experiência quanto a empresa moveleira é grande, pois tem alguns anos de experiência e ele busca cada vez mais aperfeiçoar as diretrizes de missão visão, negócio e valores, tendo em vista que a empresa já possuía desses parâmetros, mas em virtude de propor uma melhoria cabível, foi importante atualizar essas políticas dentro da empresa. O diretor administrativo é formado em tecnólogo em produção moveleira e atualmente está cursando engenharia civil, ele participou da entrevista, pois ele é um dos responsáveis por todo os acessos de informações gerais dentro da empresa. O auxiliar administrativo tem formação de ensino médio e trabalha na empresa a quatorze anos também, e atualmente é responsável pela parte financeira da empresa.

Os 19 clientes entrevistados na pesquisa são os clientes que compram com mais frequência na empresa e são os clientes fidelizados da organização, pois proporcionaram informações observando o que eles de fato querem e descrevem sobre a Imperial Móveis. O número de clientes entrevistados se institui em uma quantidade que conseguisse extrair perspectivas diferentes dos clientes que comparecem na empresa, para ter informações e propostas de melhorias para a organização.

Os entrevistados desta pesquisa foram escolhidos por meio da amostragem não probabilística por acessibilidade, visto que não se baseou em procedimentos estatísticos, e a seleção aconteceu através da facilidade de acesso com os entrevistados. (VERGARA, 2013).

3.3 COLETAS DE DADOS

Para o desenvolvimento desse estudo foi utilizado o procedimento de entrevista. Com o objetivo de coletar os dados da Imperial Móveis, aplicou-se uma entrevista aos sujeitos diretor geral que é o atual proprietário da empresa (APÊNCIE A), diretor administrativo e o auxiliar administrativo sendo que entrevista foi composta por um roteiro de perguntas do tipo semi-estruturada. De acordo com Vergara (2009), são perguntas que autoriza inclusões, exclusões e explicações ao entrevistado fornecendo a ele flexibilidade no momento de responder. Segundo o autor Appolinário (2011, p. 134) “entrevista é um método de coleta de dados que envolve a junção de duas pessoas, sendo o entrevistador e entrevistado”. O roteiro das perguntas foi elaborado pela acadêmica responsável pelo estudo, conforme pode ser verificado no Apêndice A deste trabalho.

A entrevista foi realizada na sala do diretor geral, ocorreu na última semana do mês de agosto, em horário de atendimento comercial, se deu no setor administrativo da empresa. Também foram realizadas visitas semanais na Imperial Móveis, com conversas informais com o proprietário e os demais colaboradores para tratar algumas dúvidas que não foram observadas na entrevista, essas visitas da participante ocorreram no período de agosto de 2018 até o início do mês de novembro de 2018 em horário de atendimento comercial.

A entrevista semiestruturada realizada com o proprietário da empresa continha questões brevemente elaboradas para facilitar e uniformizar a coleta de dados (APÊNDICE A). A duração foi de aproximadamente 2 horas e meia, com gravação em áudio que após foi transcrita em forma de texto e sintetizada em um quadro. Em virtude de compreender as percepções dos clientes da Imperial móveis na cidade de São Carlos-SC, foram realizadas entrevistas com dezenove clientes, durante a última semana do mês de agosto, no caso dos clientes foram utilizados questionários por meio do *google docs*. (Apêndice B), a aplicação deste buscou entender qual a visão que os mesmos possuem sobre a empresa.

As entrevistas auxiliaram na identificação da visão dos clientes em relação ao atendimento, qualidade dos produtos e preço. Procurou-se entrevistar os clientes fidelizados e que realizam suas compras com frequência para conseguir maior confiabilidade nas respostas adquiridas. O roteiro das perguntas foi elaborado pela acadêmica responsável pelo estudo, pode ser observado no (APÊNDICE B) deste trabalho.

Através da entrevista com o proprietário e com os clientes, foi executada uma pesquisa para caracterizar o macroambiente em que a empresa está inserida, constituída nos sites do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), Prefeitura Municipal de São Carlos, entre outros, com o objetivo de coletar dados apropriados à apresentação dos aspectos macroambientais.

3.3.1 Análises dos Dados

A análise e interpretação dos dados coletados consistem em um elemento de pesquisa significativo. Os dados coletados foram comparados com o referencial teórico abordado. Em seguida, após interpretado e encaminharam as deliberações estratégicas necessárias para a organização. Gil (2010) compreende que a análise dos dados compõe em classificar as informações de maneira que proporcione respostas ao problema apresentado. E a interpretação dos dados compreende em comparar as respostas adquiridas na análise e com outros conhecimentos adquiridos de fontes secundárias.

Além de tabular os dados obtidos das pesquisas na internet, entrevistas, documentos diretos e indiretos, conversas informais comparando com o referencial teórico referente ao tema, foi utilizado o método de planejamento estratégico proposto pelo autor Pereira (2010), e também a análise Swot que entende os quatro passos que compõem. O primeiro passo constitui-se em identificar as variáveis do ambiente em: pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças. O segundo passo é a classificação das variáveis conforme o grau de importância e o impacto para a organização. Sendo em: 1 – para pouco importante, 2 – para importante e 3 – para muito importante. A categorização das variáveis foi feita junto com o proprietário da empresa, para determinar as estratégias mais relevantes e que tiveram, portanto, maior pontuação. E o terceiro e último passo consiste no cruzamento das variáveis, para diferenciar as mais impactantes, e traçar os objetivos.

Dessa maneira, vale destacar que todas as etapas do planejamento estratégico foram realizadas juntamente com o proprietário da Imperial Móveis, com o objetivo de analisar todas as necessidades atuais da organização. Assim sendo, o mesmo teve uma participação frequente durante o processo da elaboração do planejamento estratégico.

3.3.2 DELIMITAÇÕES DO ESTUDO

De acordo com Marconi e Lakatos (2011) a delimitação de um estudo compreende determinar limites para a investigação. O estudo pode ser delimitado segundo o assunto a ser

abordado, escolhendo apenas um tema, afim de impedir que se torne muito longo ou complexo. Também pode ser delimitado conforme a extensão, pois em muitos fatos é difícil abranger todo o campo no qual o acontecimento se desenvolve. E por fim, a uma série de fatores humanos, econômicos e de restrição de prazo, que podem diminuir o campo de pesquisa.

Segundo Pereira (2010, a pesquisa limita-se apenas ao estudo qualitativo de uma organização, com objetivo geral de elaborar uma proposta de planejamento estratégico para a referida organização.

4. RESULTADO E DISCUSSÕES

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

4.0 BREVE HISTÓRICO DA EMPRESA

Para o relato da história da Imperial Móveis foi realizada a entrevista com o proprietário da empresa, abordando a apresentação dos resultados e dos recursos utilizados durante a existência da empresa. O motivo de escolher o empresário para realizar a entrevista é pelo fato dele ser o diretor geral da organização, pertencendo a ele todas as tomadas de decisões em que a empresa necessita.

A história da empresa iniciou como Hermes e Bottini, eles trabalhavam somente com móveis para cozinhas, mas como a empresa tinha muita dívida e não conseguia dá o giro, a empresa acabou falindo. Após algum tempo, fizeram mais uma tentativa, um dos antigos sócios comprou 50% da empresa da massa falida e o credor era o Banco do Brasil, porém foi o próprio banco que ofereceu para o proprietário comprar. Já em 2004, o sócio atual, em conversa com o outro sócio sugeriu para que a empresa comprasse os 50% que restavam ainda pelo banco, para que a empresa ficasse somente dele e sem dívida.

A Indústria de Móveis Hermes e Bottini Ltda começou suas atividades em 01 de junho de 2004, atuando em primeiro momento na fabricação de móveis em série tendo a produção elaborada para os estados de São Paulo e Rio Grande do Sul, os clientes entram em contato com a empresa, solicitam o ambiente planejado e a empresa elabora os móveis e leva para os estados de fora. Em junho de 2006, houve alteração no quadro societário da empresa e sua razão social passou a denominar-se, Bottini Indústria de Móveis, e seu nome fantasia Imperial Móveis, devido essa mudança também ocorreu o direcionamento da produção para móveis planejados com a pulverização das vendas focando o mercado regional.

Buscando aperfeiçoar os processos e melhorar a qualidade dos produtos industrializados, a Imperial Móveis, como é conhecida pela maior parte de seus clientes, seguiu investindo em equipamentos, máquinas, matérias-primas e principalmente na qualificação do quadro de seus funcionários, para que seja possível levar maior satisfação aos seus clientes.

A gestão é realizada pelo sócio proprietário, com assessoria do diretor e da diretora, sendo pessoas qualificadas, empregando cerca de 19 colaboradores. Entre os diferenciais da empresa estão produtos e serviços de qualidade, o seu horário de funcionamento das 07h30min às 12h00min e das 13h30min às 18h00min de segunda a sexta feira, e para os clientes que

precisam de atendimento diferenciado a empresa faz a visita ao cliente no horário fora de expediente até mesmo no final de semana, a empresa está localizado na Avenida Presidente Kennedy, 1035 - Bairro Cristo Rei, na cidade de São Carlos/SC.

Dentro do quadro de funcionários da empresa, atualmente são dezenove colaboradores, o setor administrativo conta com um quadro de cinco funcionários, sendo o diretor da empresa que é o responsável pela prospecção de clientes, planejamento e engenharia da produção, um dos colaboradores é responsável pela gestão financeira e compras, do setor projeta e elabora os orçamentos aos clientes e faz parte de marketing, outro é responsável pelo setor do recursos humanos, faz cobranças, compra de materiais e é gestora do almoxarifado, e o último funcionário do setor é acadêmica do curso de arquitetura e elabora projeto de móveis.

Assim sendo, serão descritos os responsáveis pelo setor da produção, sendo: três são responsáveis pelo corte de chapas e pré-montagem de móveis, outro colaborador além de fazer a ligação de produção e administração é responsável pela liderança da empresa, sendo o encarregado da produção, outra pessoa do quadro de funcionários é responsável pela montagem de gavetas e portas, corte de perfis e aplicação de puxadores, a empresa possui um colaborador que atualmente executa todos os trabalhos em madeira, e mais duas responsáveis pela colagem de bordas nos móveis, finalizado o setor da produção, por fim a empresa conta com mais três pessoas no quadro de funcionários onde dois destes são motoristas do caminhão, este que é utilizado com a finalidade de entrega dos móveis, sendo assim o trio é responsável pela entrega e montagem dos móveis.

4.1 ANÁLISE DO MACROAMBIENTE

A análise do ambiente entende em analisar a circunstância da empresa diante do negócio ao qual está incluída, observando as características internas e externas. O objetivo de se avaliar o ambiente é estruturar a organização para uma direção futura, para planejar seu quadro de colaboradores internos, para auxiliar nas possíveis necessidades do ambiente externo.

Refere-se de variáveis externas da organização que prejudicam ou que podem prejudicar direta ou indiretamente seu comportamento em consequência disso não consegue atingir seus objetivos. Assim sendo, nesse ponto de vista, cabe analisar dentro da análise externa o macroambiente e o microambiente. O macroambiente é contido pelos seguintes ambientes: demográfico, econômico, sócio/cultural, político/legal, tecnológico e ecológico. Já o microambiente consiste em: clientes ou consumidores, fornecedores e concorrentes.

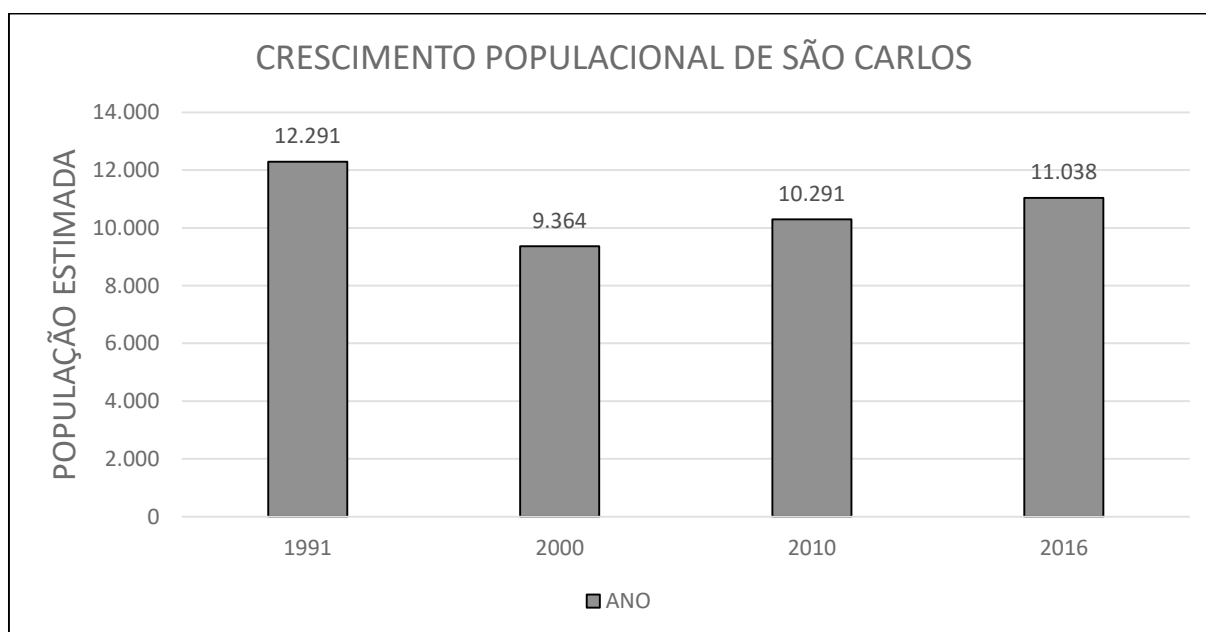
4.1.1 Ambiente Demográfico

A empresa desenvolve suas atividades no ramo já mencionado durante este trabalho tendo sede no município de São Carlos, com população estimada no ano de 2016 de 11.038 habitantes, sendo 67% no perímetro urbano e 33% no perímetro rural segundo dados da prefeitura municipal.

A cidade está localizada no Oeste de Santa Catarina, com distância 47,4 km de Chapecó, e 595 km da Capital Florianópolis, São Carlos fica à uma distância de 504 km da Capital do Rio Grande do Sul e 526 km da Capital do Paraná. Além disso, a SC-160 que faz ligação com a BR-282 e a BR-283 atravessam a cidade, isso condiz uma boa logística em relação ao Sul do país.

Conforme dados do IBGE (2016), São Carlos possuía uma população de 10.291 habitantes, equivalente a 0,16% da população do Estado. Em comparativo ao ano de 2016, é possível apontar uma taxa de crescimento de 7,26% em relação ao ano de 2010. Na mesma perspectiva do Censo Populacional de 2016, a distribuição por gênero no município corresponde com 50,25% de homens e 49,75% as mulheres.

Figura 4 - Crescimento populacional São Carlos:



Fonte: IBGE 2016, com informação do site Prefeitura Municipal (2018).

A população de São Carlos apresentou, no ano de 2010, crescimento de 9,90% desde o Censo Demográfico realizado em 2000. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2010 a população da cidade alcançou 10.291 habitantes, o equivalente a 0,16% da população do Estado, já em 2016 o número de habitantes teve um crescimento para um total de 11.038 habitantes são-carlenses.

A distribuição populacional por gênero, segundo dados do Censo Populacional 2010, apontou que, no município de São Carlos, os homens representavam 50,25% da população e as mulheres, 49,75%, conforme mostrado no Quadro 2:

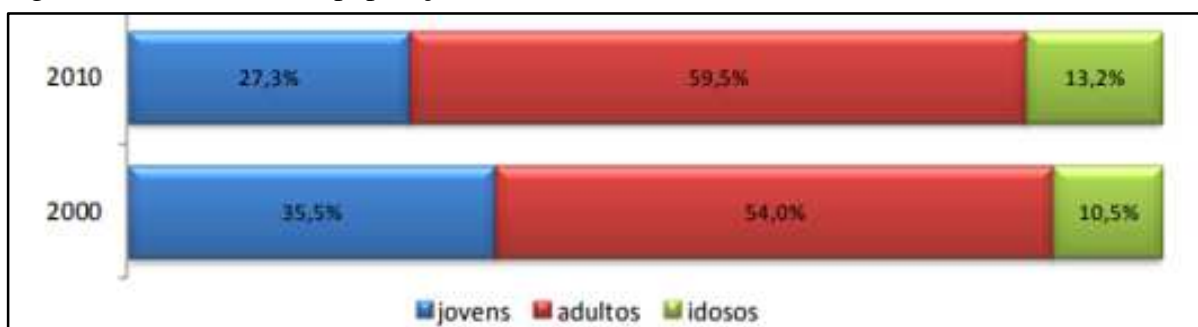
Quadro 2 - Divisão da população entre homens e mulheres:

| Censos | Homens | Mulheres |
|--------|--------|----------|
| 1991 | 6.206 | 6.024 |
| 2000 | 4.728 | 4.636 |
| 2010 | 5.171 | 5.120 |

Fonte: IBGE (2010).

Outro fator que é relevante para a análise demográfica é a estrutura etária da população da cidade de São Carlos, que de acordo com o Censo (2010), é classificada em três faixas: primero são os jovens, que compreende desde o nascimento até completar 19 anos de idade; segundo são os adultos, que possui de 20 até 39 anos; e por fim o terceiro que são os idosos de 60 anos em diante. Conforme demonstra a figura a seguir, os jovens representavam 27,3% da população, os adultos 59,5% e os idosos 13,2%.

Figura 5 - Faixa etária da população de São Carlos, em 2000 e 2010:



Fonte: Censo, SEBRAE (2013).

Geralmente os mais jovens buscam oportunidades de trabalho mais cedo. Segundo as informações repassadas pelo proprietário da empresa, em média a população são-carlense busca pelos serviços da Imperial Móveis entre a faixa de 20 e 40 anos, pois buscam melhores condições de trabalho, benefícios, salários compatíveis com a função, chances de crescimento dentro da empresa, desenvolvimento e qualificação profissional.

De acordo com o SEBRAE (2013), a renda média da população é formada por duas variáveis: o rendimento familiar médio e os valores médios pago no município de São Carlos. Observar-se no Quadro 3:

Quadro 3 – Rendimento familiar médio da população:

| Período | São Carlos | Região Oeste | Santa Catarina | Posição do Município no Estado |
|---------------------------|-------------|--------------|----------------|--------------------------------|
| 2000 | 1.439,0 | 988,8 | 1.205,9 | 13ª |
| 2010 | 2.907,6 | 2.667,8 | 2.400,7 | 46ª |
| Evolução 2000/2010 | 102% | 170% | 99% | Regrediu 33 Posições |

Fonte: SEBRAE, (2013).

Faz-se necessário perceber que não houve evolução, portanto regrediu no rendimento familiar médio da população do município de São Carlos entre 2000 e 2010, um decréscimo de 102%. Já os salários médios pagos para a população obtiveram grandes aumentos, como é possível observar a seguir:

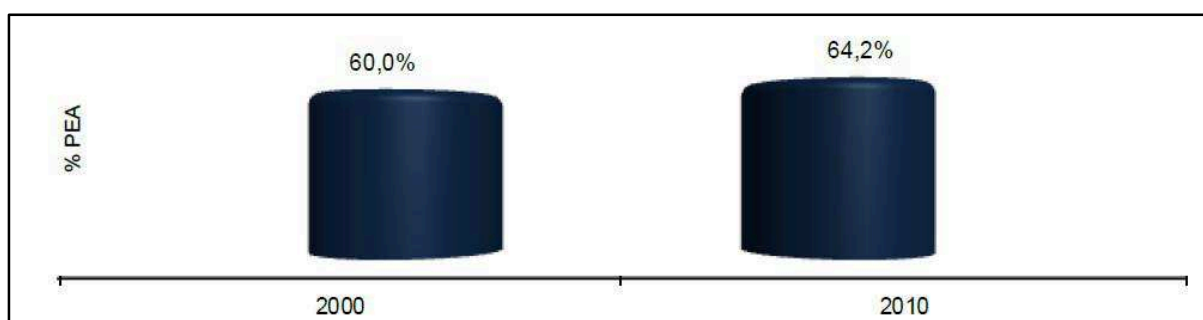
Quadro 4 - Salários médios pagos:

| Período | São Carlos | Santa Catarina | Brasil |
|---------------------------|------------|----------------|------------|
| 2007 | 632,23 | 1.149,24 | 1.301,87 |
| 2008 | 688,70 | 1.253,73 | 1.436,70 |
| 2009 | 776,75 | 1.344,33 | 1.535,74 |
| 2010 | 869,40 | 1.485,66 | 1.674,99 |
| 2011 | 957,05 | 1.620,42 | 1.827,45 |
| Evolução 2007/2011 | 51% | 41% | 40% |

Fonte: SEBRAE (2013).

Com relação a população economicamente ativa, que também pode fornecer influências sobre a Imperial Móveis, é capaz de orientar que a mesma teve um crescimento positivo de 4,2%, conforme pode ser observado na Figura 6 a seguir:

Figura 6 - População Economicamente Ativa (PEA) de São Carlos:



Fonte: Censo, SEBRAE (2013).

Por meio desse índice entende-se que está ampliando o número de indivíduos inseridos no mercado de trabalho, pois executam ou são capazes de realizar uma função com gratificação, ou seja, assalariada.

A respeito da educação na cidade de São Carlos, o SEBRAE aponta que no ano de 2003 eram 2.369 alunos matriculados na rede estadual e municipal de ensino, e em 2012 esse número diminuiu para 1.960 alunos. Na Figura 7 a seguir pode-se observar o número de alunos matriculados por modalidade de ensino.

Figura 7 - Número de alunos matriculados por modalidade no ano de 2012:

| Modalidades | Detalhamento | Alunos | % Relativo | % Modalidades |
|--|-------------------------------|--------------|------------|---------------|
| Educação Infantil | Creche | 166 | 8,5% | 20,9% |
| | Pré-Escola | 244 | 12,4% | |
| Ensino Fundamental | 1ª a 4ª série (Anos Iniciais) | 626 | 31,9% | 61,0% |
| | 5ª a 8ª série (Anos Finais) | 569 | 29,0% | |
| Ensino Médio | | 311 | 15,9% | 15,9% |
| Ensino Profissional (Nível Técnico) | | - | - | - |
| EJA (Presencial) | Fundamental2 | 10 | 0,5% | 1,2% |
| | Médio2 | 14 | 0,7% | |
| EJA (semi-presencial) | Fundamental | - | - | - |
| | Médio | - | - | |
| Educação Especial (Alunos de Escolas Especiais, Classes Especiais e Incluídos) | Creche | 2 | 0,1% | 1,0% |
| | Pré-Escola | - | - | |
| | 1ª a 4ª série (Anos Iniciais) | 11 | 0,6% | |
| | 5ª a 8ª série (Anos Finais) | 3 | 0,2% | |
| | Médio | 4 | 0,2% | |
| | EdProf. Nível Técnico | - | - | |
| | EJA Fundamental | - | - | |
| EJA Médio | - | - | | |
| TOTAL | | 1.960 | | 100,0% |

Fonte: SEBRAE (2013).

De acordo com dados da Prefeitura Municipal de São Carlos (2018), existem hoje 2 instituições de ensino superior que no primeiro semestre de 2012 tinham somente uma instituição de ensino. (UNOPAR) e (IFSC). Sendo que tem as instituições de ensino superior com a modalidade de Educação a Distância – EAD.

É possível perceber que a cidade são-carlense está aumentando cada vez mais, e em andamento rápido. Com isso para os negócios, o comércio, a agricultura, as empresas e o crescimento do município é um bom sinal, sendo que gera mais consumo, mão-de-obra acessível, e poder de compra fica mais simples. Sendo referência no avanço e desenvolvimento para a região.

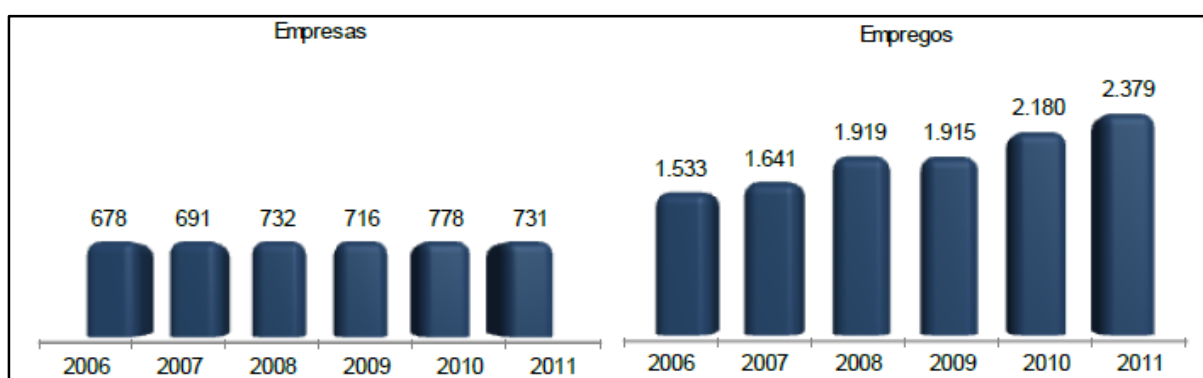
4.1.2 Ambiente Econômico

O Produto Interno Bruto (PIB) da cidade de São Carlos obteve uma evolução, conforme os dados do IBGE 2010 são possíveis verificar no quadro a seguir.

Um fator relevante do PIB são-carlense é que no Brasil, grande parte dele é gerado pelo setor primário, (agricultura e pecuária), pelo setor secundário (indústria) e por fim pelo setor terciário (comércio). Importante destacar dos três setores o que representa mais da metade da arrecadação do município, está ligado ao comércio.

Na cidade de São Carlos vem se tornando referência ao final do ano de 2011 existia 731 empresas formais, as quais geraram 2.379 postos de trabalho com carteira assinada, Figura 8 a seguir apresenta o volume de empresas e empregos.

Figura 8 - Número de Empresas e empregos na cidade de São Carlos:

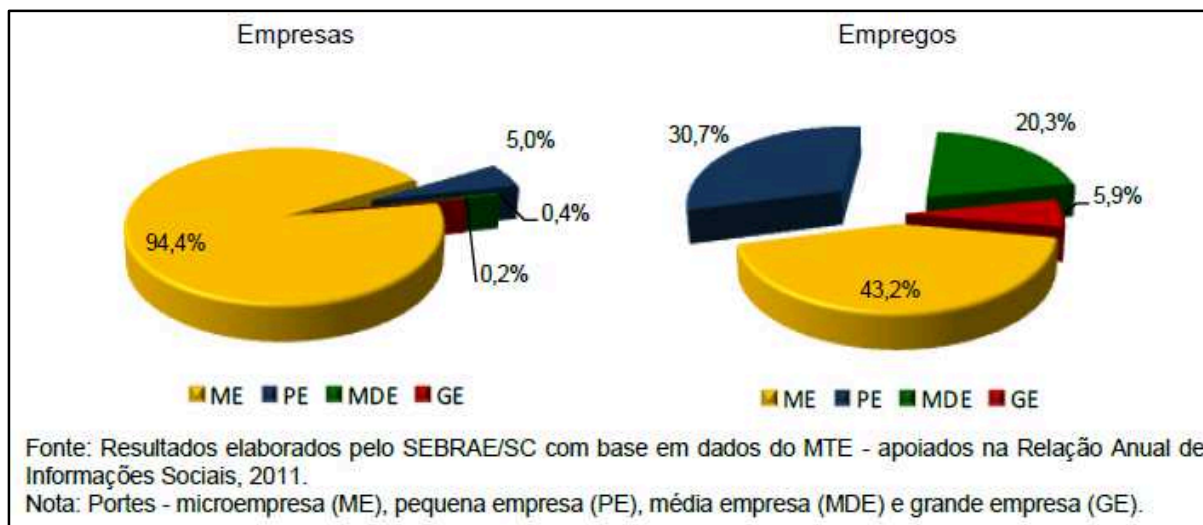


Fonte: SEBRAE (2013).

As micro e pequenas empresas foram responsáveis por 99,5% do número de empresas no município de São Carlos e 73,8% dos empregos formais. O critério de classificação do porte empresarial segue a metodologia adotada pelo sistema Sebrae (2013), deste modo os números totais excluem algumas classes de atividades econômicas, não representativas do segmento de micro e pequenas empresas nacionalmente.

Dentro deste critério o município de São Carlos, no ano de 2011, alcançou a marca de 94,4% de microempresas, 5% de pequenas empresas, 0,4% média empresa e 0,2% empresa de grande porte, representado conforme a Figura 9 a seguir.

Figura 9 - Participação relativa do porte setorial das empresas de São Carlos:



Fonte: SEBRAE (2013).

4.1.3 Ambiente Sociocultural

O ambiente sociocultural tem relação com as características da sociedade na qual a empresa está dentro. Esse ambiente relaciona-se com a concepção de valores, crenças, conhecimentos e desempenho dos indivíduos. Com isso, o ambiente é avaliado pelas ações, sugestões, interesses pessoais, convívio entre as pessoas, pela formação da estrutura de trabalho, gênero social, composição educativa, meios de transporte de comunicação e também pela preocupação com a saúde e com o preparativo físico das pessoas (CHIAVENATO; SAPIRO, 2004).

O município de São Carlos foi criado em 21 de fevereiro de 1954. O nome do município é de origem alemã, onde os munícipes sempre se destacaram por sua forte religiosidade. O município de São Carlos recebeu seus primeiros moradores a partir de 1927, quando colonos de origem alemã se instalaram na região, vindos do Rio Grande do Sul. Os colonizadores imprimiram os traços da cultura germânica na arquitetura das casas, nos costumes, na religiosidade e no amor pelo trabalho. Inauguraram a primeira igreja em 1952, dois anos antes de a cidade emancipar-se de Chapecó (SEBRAE, 2013).

4.1.4 Ambiente Político-Legal

Com relação a esse ambiente aborda-se as leis e órgãos que influenciam as atividades desenvolvidas pela empresa. A Imperial Móveis Ltda é classificada como uma microempresa, a mesma acompanha as exigências da Lei Complementar nº 123 de 14 de dezembro de 2006, a qual se enquadra pelo Estatuto Nacional de Microempresa e de Empresa de Pequeno Porte.

Conforme a Lei mencionada anterior, o regime de tributação pela qual a Imperial Móveis se encaixa é pelo simples nacional. O simples nacional é um regime de tributos encarregado pelo recolhimento, cobrança e inspeção dos tributos para as empresas que se enquadram nessa norma (PORTAL SIMPLES NACIONAL, 2018).

Compreendendo as formas trabalhistas, a empresa atua conforme com a legislação predominante, designada de CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), constituída pelo Decreto de Lei nº 5.452, de 1 de maio de 1943, que determina as normas de normalização individual ou coletiva de trabalho, apontado pelo art. 2º, “empregador”, a organização individual ou coletiva que reconhece os riscos de uma atividade econômica, e que efetua a admissão, o salário e estabelece a prestação pessoal de função (BRASIL, 2018).

Considera-se microempresa e empresa de pequeno porte, segundo o art. 3º da Lei nº 123/2006 (BRASIL, 2006):

A sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei no 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil), devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que:

I - no caso da microempresa, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais);

II - no caso da empresa de pequeno porte, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais).

No seu art. 1º a Lei 123/2006, estabelece normas gerais relativas ao tratamento diferenciado e favorecido a ser dispensado às microempresas e empresas de pequeno porte no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Conforme o BRASIL (2006, p. 5), os benefícios decorrentes da lei são:

a) regime unificado de apuração e recolhimento dos impostos e contribuições da União, dos estados, do Distrito Federal e dos municípios, inclusive com simplificação das obrigações fiscais acessórias; b) desoneração tributária das receitas de exportação e substituição tributária; c) dispensa do cumprimento de certas obrigações trabalhistas e previdenciárias; d) simplificação do processo de abertura, alteração e encerramento das MPEs; e) facilitação do acesso ao crédito e ao mercado; f) preferência nas compras públicas; g) estímulo à inovação tecnológica; h) incentivo ao associativismo na formação de consórcios para fomentação de negócios; i) incentivo à formação de consórcios para acesso a serviços de segurança e medicina do trabalho; j) regulamentação da figura do pequeno empresário, criando condições para sua formalização; l) parcelamento de dívidas tributárias para adesão ao Simples Nacional.

Nessa perspectiva, é necessário destacar também as leis municipais. Sendo assim, a Lei Complementar nº 005, de 29 de outubro de 2010, qual institui o Código Tributário do município de São Carlos e dá outras providências. A presente Lei Complementar institui o sistema tributário do município de São Carlos, estabelece normas complementares de direito tributário,

define as obrigações principais e acessórias das pessoas a ele sujeitas e regula o procedimento tributário, sendo regido pela Constituição Federal, a Lei de 1988 estabelece as taxas para atuação das empresas dentro do município, dentre demais questões como os impostos e as contribuições. 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.

4.1.5 Ambiente Tecnológico

Nesse ambiente cabe ressaltar a relevância da tecnologia para as empresas no dia de hoje, através da internet as empresas conseguem chegar a diversos lugares em pouco tempo.

Conforme exposto pelo proprietário, em relação a tecnologia empregada na empresa, utiliza-se apenas da ferramenta nas redes sociais, uma página no *facebook* e de um sistema onde é feito a elaboração dos projetos sob medida de móveis, e não utilizada de nenhuma outra ferramenta de marketing. Ele reconhece a existência de algumas vantagens geradas pela utilização de mídias digitais, porém, a Imperial Móveis já fez o uso de mídias e divulgação em folder e não obteve sucesso, pois os clientes vão até a loja pela indicação, e não pela divulgação de marketing.

Ou seja, a empresa não sofre tanto impacto pela necessidade da utilização de técnicas do marketing digital, porque segundo o gestor, a empresa tem foco principal na elaboração do projeto, a princípio, após o projeto finalizado encaminha-se via e-mail aos clientes, então o e-mail e contato telefônico está suprimindo assim as necessidades básicas de comunicação, entre a empresa e seus clientes. A empresa utiliza do *software (promo plus)* para a execução dos projetos de móveis sob medida, e a página www.facebook.com/imperialmoveis para divulgar seus trabalhos finalizados, já instalados nos ambientes para melhor visualização dos detalhes.

4.1.6 Ambiente Ecológico

O processo econômico decorrente da globalização, as transformações políticas e sociais mundiais, a inovação tecnológica e científica e, mais recentemente, os impactos das mudanças climáticas, têm evidenciado a importância e a fragilidade da agenda socioambiental global e, ao mesmo tempo, destacado a preocupação de governos e sociedade.

A sustentabilidade no âmbito municipal tem sido cada vez mais um diferencial da nova gestão pública, onde os administradores passam a ser os principais agentes de mudança.

Simple e pequenas ações realizadas diariamente, como por exemplo, o uso eficiente da água e da energia, a coleta seletiva, o consumo responsável de produtos e serviços, entre outros, contribuem para este processo.

As mudanças de hábitos, comportamento e padrões de consumo de todos os servidores impacta diretamente na preservação dos recursos naturais. A maioria das pessoas não tem consciência dos impactos que produzem sobre o meio ambiente, tanto negativos quanto positivos, em decorrência de suas atividades rotineiras. Porém, as mudanças de hábito, comportamento e padrões de consumo de todos nem sempre são executadas. Cada um pode fazer a sua parte nas atividades cotidianas, seja no trabalho, em casa, no escritório, na rua, na escola e em outros locais.

O poder público municipal de São Carlos preocupado com as questões ambientais, aderiu ao Projeto de Mobilização Social (PMS) para Elaboração do Plano Municipal de Gestão Integrada de Resíduos Sólidos (PMGIRS), com o objetivo de proporcionar um maior envolvimento entre a sociedade civil e o poder público local, no que diz respeito a atividades, metas e ações em benefício ao meio ambiente (PREFEITURA MUNICIPAL SÃO CARLOS, 2018).

Com relação ao ambiente ecológico para as empresas do ramo moveleiro é que as mesmas conseguem se produzir com maior sustentabilidade e tem maiores chances de aumentar a presença no mercado, as atitudes sustentáveis representam uma realidade que precisa estar presente de forma emergencial dentro das indústrias para construir os móveis. O processo produtivo das indústrias de móveis consiste no fato de diminuir a incidência de emissão de gases poluentes, a composição do MDF é o tipo de móvel que pode ser considerado sustentável também, pois a fabricação é considerada de forma correta com relação ao meio ambiente.

4.1.7 Clientes

Os clientes da Imperial Móveis, residem em sua maioria na cidade de São Carlos, sendo que tem cliente por toda Região, são de ambos os gêneros e apresentam idade entre 20 e 50 anos ou mais. A empresa possui aproximadamente 1.000 clientes sendo da zona rural e urbana, mas a maioria dos clientes são da zona urbana. A maioria de seus clientes têm ensino superior completo. Com relação as diferentes categorias sociais, os clientes são em geral, empresários, autônomos ou funcionários de empresa privada, que recebem acima de quatro salários mínimos mensais, a entrevista foi realizada somente com 19 clientes porque são os clientes que compram

na empresa com mais frequência, esses são os clientes fidelizados da empresa, por este motivo é que foi realizado a pesquisa somente com esse número de entrevistados da Imperial Móveis.

A Imperial Móveis dispõe para seu controle um sistema que mostra o cadastro de seus clientes, onde proporciona ao diretor geral da empresa verificar os produtos que seu cliente comprou e após emite a nota fiscal eletrônica.

Com relação à frequência com que os clientes compram na empresa, aos entrevistado foi obtido como respostas que eles vão uma vez a cada seis meses, alguns até citaram: “o primeiro projeto na Imperial foi a execução da cozinha da minha casa, no momento meus recursos financeiros estavam disponíveis apenas para este cômodo da minha residência, mas após concluir o projeto deu um período de seis meses já fiz os demais cômodos da casa também, os produtos são de boa qualidade, fazendo com que a gente retorne com frequência até a empresa”.

O motivo pelo qual os clientes escolhem a Imperial Móveis para realizar suas compras, durante a entrevista com a maioria dos entrevistados foi relatado “os produtos são de qualidade, o excelente atendimento e o preço justo”. Talvez esses pontos positivos fazem com que a empresa conquiste mais clientes, até porque seus clientes compram pela indicação, então esse diferencial deseja que tenha cada vez mais clientela, a empresa seus produtos e serviços da maneira que o cliente desejar, se precisar ir no final de semana fazer o orçamento ou o projeto estão sempre disponíveis, essas razões permitem que cliente esteja satisfeito.

Por meio dos dados disponibilizado pelo proprietário da empresa, ficou mais fácil analisar as vendas da empresa do ano de 2017 até os dias atuais. O crescimento de vendas da Imperial Móveis está aumentando a cada ano, analisando os anos anteriores. É necessário ressaltar que nos últimos anos também houve uma queda nas vendas, devido à crise da economia que provocou vários impactos a nível nacional, e mesmo assim a empresa continuou aumentando suas vendas e adquirindo um número maior de clientes.

4.1.8 Fornecedores

Sobre os fornecedores, o diretor geral afirma que possuem vários, pelo fato de trabalharem com vários tipos de produtos. No quadro 6 abaixo apresenta-se os fornecedores mencionados:

Quadro 6 - Relação de fornecedores

| |
|---|
| Acasel Acabamentos e Segurança; Adipar Tintas e Parafusos; Alcomet Alumínio; Alternativa Componentes; Amazonas Indústria e Comércio; Archi Comércio de Puxadores; |
|---|

Bigfer Indústria e Comércio de Ferragens; Casa do MDF Comércio de materiais para móveis; Cavaletti Cadeiras Profissionais; Dimec Acessórios para móveis; Distrioeste Distribuidora; Eletroluz Distribuidora de materiais elétricos; Farben Indústria Química; Ferragens Negrão; Gidel Uniformes Profissionais; HD Laminados de madeira; Hettich do Brasil; Irmãos Fischer Indústria e Comércio; J.A Comércio de Combustíveis; Lumitek Indústria de Luminárias; Madeireira Zanin; Major Contabilidade; Medtab Segurança no Trabalho; Mepar Ferragens e ferramentas; Mhnet; Monreal Glass Comércio; Pergaza Comércio de Laminas; Pingo Equipamentos Segurança; Posto da Colina; Procad Softwares; Sancapel Soluções para higiene pessoal; Saquetti Relógios Pontos; Soprano Elétrica e Hidráulica; Sulfer Indústria e Comércio de Madeiras e Ferragens; Trans Peperiguacu Passaq Carga e Mudança; W Oeste Comércio de Madeira; WT Distribuidora; Wurth do Brasil;

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Diante disso, percebe-se que a Imperial Móveis trabalha com muitos fornecedores em toda região, sendo de produtos ou serviços, com isso eles conseguem realizar as pesquisas de preços, e posteriormente fazem a compra no local em fornece os produtos de qualidade. Conforme o proprietário destacou, a empresa precisa de produtos de boa qualidade, caso adquirirem produtos mais baratos, prejudica na fabricação dos móveis, até porque dependendo da região que compra, tem o transporte a ser feito também. Os serviços de internet e telefonia é de boa qualidade e da instabilidade no sinal. As compras geralmente são efetuadas via e-mail, onde é possível questionar os itens que serão inseridos no pedido. O pagamento dos fornecedores a maioria é à vista, caso a quantidade de valor seja alta o fornecedor consegue fazer a prazo sendo de trinta dias e no máximo sessenta dias, apesar do prazo de pagamento ser curto, o proprietário da empresa declarou que não tem dificuldade em cumprir com suas obrigações financeiras.

4.1.9 Concorrentes

A intensidade da rivalidade entre os concorrentes atinge a competitividade da organização no comércio, pois esta requer da empresa a eficiência de disponibilizar os produtos de qualidade, ou que os produtos e serviços tenham um diferencial. No momento de decidir o local da compra, está exatamente ligado ao nível de relacionamento e satisfação do cliente com a organização. Para ser concorrente e permanecer no mercado é necessário ir mais para a frente da estratégia inicial de preço menor e produto de qualidade, é necessário ser distinto e simpático à visão do cliente.

Com relação aos concorrentes buscou-se avaliar somente os concorrentes da cidade de São Carlos, em razão da localização da Imperial Móveis. Com base na pesquisa realizada, são considerados concorrentes as principais empresas que atuam na fabricação ou comercialização de móveis sob medida, por meio da entrevista com a proprietária, foram possíveis especificar seus principais concorrentes, conforme mostra no Quadro 7:

Quadro 7 - Relação dos concorrentes:

| Concorrente | Especificação | Endereço |
|------------------------------|---|---|
| Móveis Leo | Possui o projeto e a fabricação de móveis sob medida. | Avenida Presidente Kennedy, 1626 – Centro São Carlos/SC |
| Bealpa Móveis | Possui somente a fabricação de móveis sob medida. | Rua do Comércio – Bairro Madeira São Carlos/SC |
| Inmobel Móveis Planejados | Possui o projeto e a fabricação de móveis sob medida. | Avenida Santa Catarina 1487 - Industrial São Carlo/SC |
| São João | É uma rede de varejo de móveis, não faz a fabricação, somente tem produtos prontos. | Avenida Santa Catarina, 525 Jardim Alvorada São Carlos/SC |
| Becker | É uma rede de varejo de móveis, não faz a fabricação, somente tem produtos prontos. | Avenida Santa Catarina, 790 – Centro São Carlos/SC |
| Berlanda | É uma rede de varejo de móveis, não faz a fabricação, somente tem produtos prontos. | Avenida do Comércio – 264 – Centro São Carlos/SC |

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Conforme os concorrentes descritos no quadro acima, ainda há outras organizações que concorrem no mercado com a Imperial Móveis, contudo as demais empresas se localizam em outros municípios, razão pela qual a concorrência é menor.

4.2 ANÁLISE DO MICROAMBIENTE

A seguir é desenvolvida a análise ambiental interna da Imperial Móveis, onde abrange os pontos fortes e fracos, a partir desses elementos, é realizada a análise das funções da empresa.

4.2.1 Análise Interna

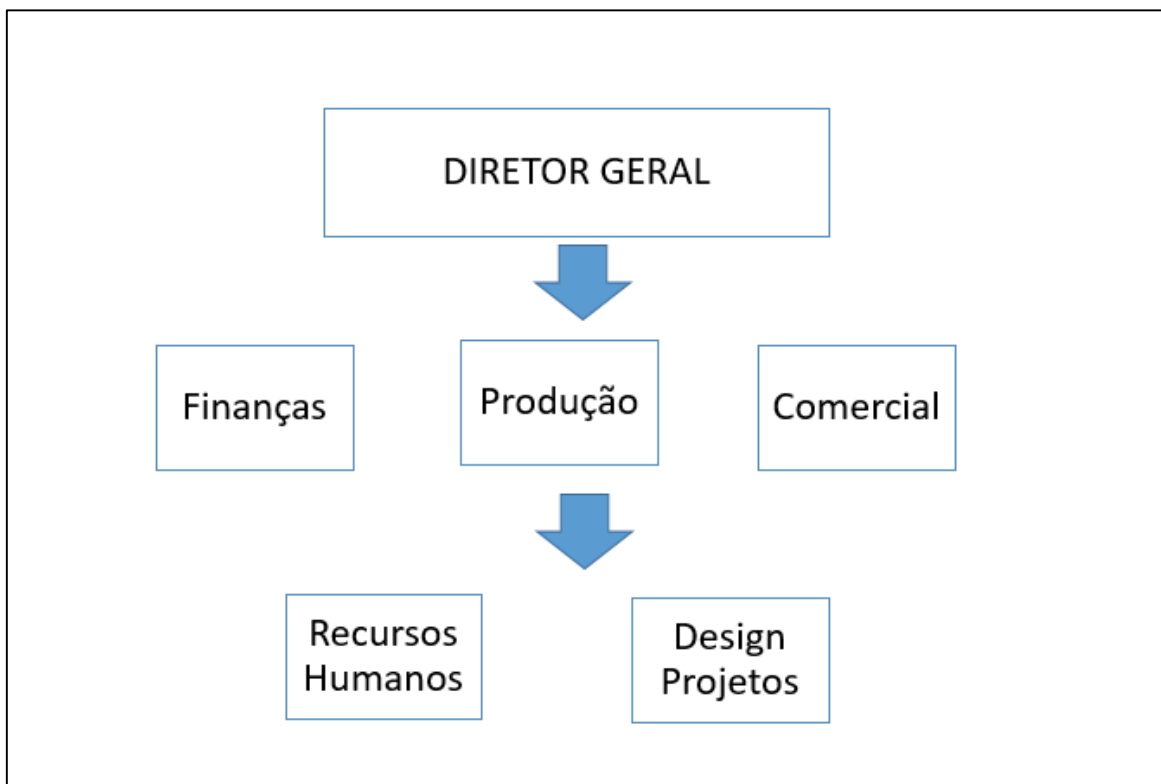
Na análise do ambiente interno identifica-se os pontos fortes e fracos da empresa. A análise interna da Imperial Móveis foi dividida pelas suas áreas funcionais e foram constituídas pelas informações através da entrevista, conforme (APÊNDICE A).

A divisão da estrutura das áreas funcionais da empresa, é da seguinte forma: finanças, produção, comercial, recursos humanos e design dos projetos.

4.2.2 Estrutura do negócio

A empresa funciona em uma sala própria de 1.125,75 m² no Bairro Cristo Rei, na cidade de São Carlos/SC. A estrutura física está dividida em dois ambientes, a área administrativa e área da produção. A estrutura física abrange as necessidades da empresa, já que o local possui o espaço suficiente para a área administrativa e da produção. A área externa da empresa possui um amplo espaço para estacionamento de caminhões e carros, a área é bem organizada interna e externa, e tem espaço para o fluxo de clientes. A respeito dos equipamentos administrativo, a empresa utiliza 04 computadores, 01 impressoras comum e também 02 relógios ponto para os colaboradores, onde registram seus horários de chega e saída da empresa.

Figura 10 - Organograma da empresa:



Fonte: Elaborado pela autora, (2018).

4.2.3 Finanças

A viabilidade do estabelecimento tem se apresentado boa, a organização aumentou o faturamento desde que ela se tornou a Imperial Móveis. Os custos e as despesas são lançados e acompanhados de perto.

De acordo com as informações do diretor financeiro a Imperial Móveis não possui muitas dívidas de longo prazo, apenas um único investimento para equipamentos e máquinas da produção. Segundo o diretor, hoje às vendas são à vista, a um tempo atrás eles vendiam a prazo, mas acabaram mudando pelo fato de que a empresa tinha que tirar da sua reserva de lucro para pagar a matéria-prima, os fornecedores e seus colaboradores, porque seus clientes pagavam parcelado. Já o pagamento dos fornecedores são 70% à vista e o restante conseguem parcelar via boleto com um prazo de 30/60/90 dias, caso o fornecedor seja novo, e a empresa não tem o cadastro de compra, o fornecedor exige um valor de adiantamento, sendo pago antecipado.

A Imperial Móveis possui de um planejamento financeiro e orçamentário, tendo uma reserva de lucro, se por acaso no mês seguinte a empresa não vender nenhum projeto de móveis, ela tem essa reserva para cobrir as despesas mensais. A contabilidade que presta assistência a organização emite as demonstrações de resultados mensalmente. O proprietário está a todo momento atento para cuidar de os requisitos exigidos pela legislação para que nada escape de seu controle, da mesma forma existe um regime interno de pagar as contas adiantadas até o vencimento, preservando a organização da inadimplência. Nos dias de hoje, a Imperial Móveis dispõe de um bom controle financeiro, sendo que possui um faturamento que viabiliza o desempenho das obrigações financeiras sem envolver a qualidade dos serviços e dos produtos obtidos.

4.2.4 Produção

A última ampliação que aconteceu no ambiente, foi realizada em 2017 quando o proprietário juntamente com a Prefeitura Municipal de São Carlos, através de uma concessão pública fez a construção nova da empresa, com um ambiente maior e com diferencial dos serviços e dos produtos melhorou a qualidade na produção e do ambiente onde fica os equipamentos instalados, ou seja estão ligados junto com os seus colaboradores e buscou uma melhoria no atendimento para que ficasse um melhor desempenho com os arquitetos na elaboração dos projetos.

A produção acontece na fabricação e na montagem dos móveis, os arquitetos elaboram os projetos de acordo com o pedido do cliente. O setor tem uma produção programável, e é

somente por encomenda pelo fato de primeiro o cliente verificar o projeto e após realizar o pedido.

O primeiro passo, é deslocar-se até o cliente e fazer a medição do ambiente, após o arquiteto faz o projeto, e se por acaso o projeto já está feito, o responsável pela produção dirige-se até o cliente para fazer as dimensões de cada módulo do ambiente, e dentro das dimensões tira todas as peças que compõe o módulo, após ter relacionada todas essas peças, é incluído dentro do sistema da empresa. E o sistema identifica onde cada uma dessas peças sai de dentro da chapa de madeira, do painel, ou seja, é a otimização de processo, fazendo com que reduza a mão-de-obra e também para usar a quantidade correta de madeira. É um benefício para empresa, pois é utilizado somente a quantidade exata para elaborar os móveis.

Com a finalidade de manter a produção dos móveis em andamento é utilizado um sistema informatizado de gestão de estoques que contribui na quantidade de matéria prima que foi utilizada e quando existir a necessidade de realizar uma nova compra é feita a contagem de todo o estoque e assim acontece o controle do ganho da matéria prima.

A Imperial Móveis trabalha com vários tipos de produtos, não existe um único produto que oferecem, na verdade eles fazem os projetos e após o projeto finalizado vendem os produtos. Segundo o diretor geral da empresa, agora nessa época o foco dos projetos é de móveis residenciais, os (apartamentos), já houve momento em que a demanda era com salas comerciais, ambientes corporativos.

4.2.5 Comercial

O setor comercial é de responsabilidade do diretor geral e do auxiliar administrativo da empresa. A primeira etapa desse setor é o cliente entrar em contato e solicitar um orçamento. Se por acaso o cliente já tenha o projeto dos seus cômodos, ele envia aos responsáveis do setor para elaborar o orçamento, e também para agendar uma visita ao cliente para fazer as medições. Em sequência o projeto é elaborado, é enviado para análise do cliente para ele verificar e propor possíveis alterações se for necessário, para alterar o desenho do projeto. E para finalizar a etapa do projeto após ser aprovado, faz-se o orçamento e é enviado por e-mail ou negociam com o cliente pessoalmente. Depois da negociação e a aprovação do projeto, é repassado para os responsáveis da produção, para elaboração final do projeto e após execução na residência ou estabelecimento do cliente.

O diretor geral da Imperial Móveis destaca que é responsável pelas medições e negociações com o cliente, é ele que vai até o cliente, tanto para tirar as medidas quanto para

negociar o orçamento, caso o cliente queira atendimento na sua residência e se o cliente vai na empresa é ele quem repassar informações e é com ele que o cliente faz a última negociação, já o auxiliar administrativo é responsável por repassar os orçamentos e pelo relacionamento do cliente na empresa, pois o cliente fica mais à vontade para obter informações com relação aos projetos se estão sendo executados, e também sobre a data em que será entregue os móveis prontos, a qualquer momento o cliente pode ir até a empresa e conversar com este responsável e verificar os orçamentos. Pelo fato de que o diretor geral da empresa fica pouco na organização, pois sua agenda é sempre com horários fechado com a clientela para fazer as visitas, medidas dos ambientes e até mesmo conversar sobre os trabalhos que a empresa executada, essas visitas são realizadas na cidade de São Carlos e também na região oeste.

4.2.6 Recursos Humanos

No setor de recursos humanos um dos primeiros aspectos a serem observados são as atividades realizadas na empresa e seus colaboradores. A Imperial Móveis possui atualmente dezenove funcionários, dividido entre o setor de produção e o setor administrativo.

A Imperial Móveis tem a necessidade de que alguns cargos sejam executados por mais de um integrante, nesse sentido, percebe-se que no nível estratégico da organização no cargo do diretor geral responsável pelo setor de recursos humanos e atendimento, no nível tático fica o cargo do responsável pelo financeiro e pelo comercial, e por fim no operacional é do cargo do setor de produção, e demais responsabilidade empresarial.

O quadro de funcionários não está apropriado para dar conta da demanda, principalmente no setor de produção, segundo o proprietário a empresa precisaria de pelo menos mais um colaborador para a função de gestor da produção, no Quadro 8 a seguir é apresentado a distribuição.

Quadro 8 - Distribuição dos funcionários por função:

| Cargo | Número de funcionários |
|-------------------------------|-------------------------------|
| Diretor geral | 01 |
| Diretor administrativo | 01 |
| Auxiliar administrativo | 02 |
| Auxiliar da linha de produção | 08 |
| Desenhista de arquitetura | 01 |
| Supervisor de almoxarifado | 01 |
| Marceneiro | 01 |

| | |
|--------------------------------|----|
| Montador de móveis | 03 |
| Operador serra esquadrejadeira | 01 |
| Total | 19 |

Fonte: Autora (2018).

As contratações são feitas da seguinte forma, muitas pessoas buscando por um trabalho, trazem currículos até a empresa, a gente analisa os currículos com base nas informações, sem critérios definidos. Levamos em consideração nossa experiência, o desempenho desta pessoa durante a entrevista ou pela indicação de outras pessoas. Depois de uma seleção dos “melhores” currículos, entramos em contato com o candidato para uma entrevista mais detalhada. O setor de recursos humanos e a direção discutem os resultados desta entrevista e é feita a seleção para contratação. Após isso, os trâmites legais para início da atividade do colaborador (procedimentos dos exames, admissionais e treinamentos).

Segundo o proprietário da empresa, eles têm bastante dificuldade de conseguir mão-de-obra qualificada para o setor de produção. A organização não oferece capacitação, melhoria ou treinamento de algum setor específico, todos os aspectos referentes ao processo de produção, administrativos e atendimento são estabelecidos pelo diretor geral, até mesmo se algum colaborador tenha alguma dúvida.

A organização não possui avaliação de desempenho, programas de qualidade, plano de cargos e salários. Os benefícios aos colaboradores é o salário de acordo com a categoria e função e descontado o INSS, vale alimentação após os três meses de experiência, o auxílio transporte que está previsto em convenção coletiva de trabalho, varia conforme a distância da casa até a empresa. Todas as reivindicações são feitas ao gerente proprietário e este por sua vez, toma as medidas cabíveis.

O ambiente organizacional, ao que parece ser visto, é agradável, existe um vínculo entre os colaboradores e o gestor, existe um ambiente de amizade e de companheirismo. Com relação a utilização de regra, o diretor destacou fornece os uniformes, mas não exigem o uso, exigimos dos colaboradores o que é previsto em lei (CCL e CCT) ou normas internas como: não fumar no interior da empresa e não usar celular durante o expediente.

4.2.6 Design de Projetos

Os responsáveis por este setor é o desenhista de arquitetura, e o auxiliar administrativo. A função do desenhista dentro da empresa é para a elaboração dos projetos, no caso quando o cliente não possui o projeto feito. É elaborado da seguinte forma, o diretor geral da organização traz as medidas do ambiente e a ideia do cliente, e a responsável elabora o projeto, algumas

vezes mais de uma opção para que o cliente possa escolher a que ele acha que fica melhor no seu ambiente. Depois de pronto o projeto é encaminhado ao cliente para análise, o cliente altera se for necessário do próprio gosto dele, e feito isso o auxiliar administrativo é responsável para fazer o orçamento.

O desenhista de arquitetura consegue atingir a demanda da empresa, pois conforme entra os dados para o projeto, vai fazendo para não acumular projetos, sendo que já vem definido pelo cliente a maneira em que ele quer o ambiente, isso facilita um para o responsável, pois tendo uma ideia para se-basear fica mais tranquilo para dar andamento no projeto. E mesmo depois de finalizado, caso o cliente queira alterar algum ambiente dentro do projeto, é só entra em contato com a empresa, pois a mesma já repassa ao responsável pelo projeto.

4.3 ANÁLISE SWOT

A elaboração da matriz SWOT é feita a partir da análise dos fatores externos e internos da organização, e juntamente com o proprietário da Imperial Móveis, especificar os fatores ambientais significativos e classificar como pontos fortes e fracos, oportunidade e ameaças, de acordo com o Quadro 9 abaixo.

Quadro 9 - Identificação dos pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades:

| Pontos Fortes | Pontos Fracos |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Preço competitivo (comparado à concorrentes); - Produtos de boa qualidade; - Personalização total do projeto; - Captação de clientes por indicação, sem investimento em marketing; - Prazo de entrega cumpre o cronograma de entrega; - Comodidade ao cliente através da parceria com terceiros (mármore e espelhos); - Atendimento na casa do cliente com agendamento de horário e atendimento fora de horários de expediente; - Parceria com escritórios de arquitetura | <ul style="list-style-type: none"> - Desorganização (de processos e falta de padronização); - Dificuldade de investimentos devido à baixa margem de lucro; - Falta de comunicação visual da sede da empresa; - Custo de produção alto; - Ausência de um programa de pós-venda formal e de gestão de relacionamento com clientes; - Ausência de sistema informatizado para geração e controle de informações de produção; - Ausência de programas de qualidade. |

| Oportunidades | Ameaças |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Aumento de vendas com investimento em marketing estratégico e barato; - Agregar novas linhas de produtos ou serviços, para maior comodidade do cliente; - Buscar certificação de qualidade e meio-ambiente; - Investir em projetos com assinatura de arquitetos renomados; - Aumento da produção com métodos que possam eliminar processos redundantes; - Aquecimento do setor da construção civil e consequentemente aumento da demanda; - Desenvolver linha de produtos secundária, móveis seriados, para diluir custo de produção; - Possibilidade de atender classe mais alta de cliente, podendo agregar custos. | <ul style="list-style-type: none"> - Concorrência desleal de outras empresas, que não têm os mesmos custos, sonogam impostos e afetam a reputação do ramo; - Instabilidade econômica e política nacional, que influencia na decisão do cliente investir ou não; - Elevados custos para investimentos em tecnologia e automação; - Surgimento de novas empresas concorrentes; - Aumento de impostos ou custos de matérias primas; - Redução de demanda de mercado. |

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Em seguida, após diferenciar e definir os principais fatores do ambiente externo (oportunidades e ameaças) e dos principais fatores do ambiente interno (pontos fortes e pontos fracos) procede para a elaboração da Matriz SWOT, a qual indica o cruzamento dos aspectos por meio da categorização de graus de importância de cada componente.

Para a composição da matriz, em primeiro instante são relacionadas as oportunidades e ameaças, forças e fraquezas, conforme a pesquisa efetuada. Em seguida, foi distribuído pesos para cada variável de acordo com cada fator de importância, referindo-se 1 – para pouco importante, 2 – para importante e 3 – para muito importante.

Quadro 10 – Categorização dos fatores:

| Pontos Fortes | | |
|---------------|---|-----------|
| Item | | Categoria |
| 01 | Produtos de boa qualidade | 3 |
| 02 | Personalização total do projeto | 2 |
| 03 | Captação de clientes por indicação, sem investimento em marketing | 2 |
| 04 | Prazo de entrega cumpre o cronograma de entrega | 2 |


| | | |
|----------------------|--|------------------|
| 05 | Comodidade ao cliente através da parceria com terceiros (mármore e espelhos); | 2 |
| 06 | Atendimento na casa do cliente com agendamento de horário e atendimento fora de horários de expediente | 3 |
| 07 | Parceria com escritórios de arquitetura | 1 |
| 08 | Preço competitivo (comparado à concorrentes) | 2 |
| Pontos Fracos | | |
| Item | | Categoria |
| 09 | Dificuldade de investimentos devido à baixa margem de lucro | 3 |
| 10 | Falta de comunicação visual da sede da empresa | 3 |
| 11 | Custo de produção alto | 3 |
| 12 | Ausência de um programa de pós-venda formal e de gestão de relacionamento com clientes | 2 |
| 13 | Ausência de sistema informatizado para geração e controle de informações de produção | 2 |
| 14 | Desorganização (de processos e falta de padronização) | 3 |
| 15 | Ausência de programas de qualidade | 3 |
| Oportunidades | | |
| Item | | Categoria |
| 16 | Aumento de vendas com investimento em marketing estratégico e barato | 2 |
| 17 | Buscar certificação de qualidade e meio-ambiente | 2 |
| 18 | Aumento da produção com métodos que possam eliminar processos redundantes | 1 |
| 19 | Agregar novas linhas de produtos ou serviços, para maior comodidade do cliente | 3 |
| 20 | Investir em projetos com assinatura de arquitetos renomados | 2 |
| 21 | Desenvolver linha de produtos secundária, móveis seriados, para diluir custo de produção | 2 |
| 22 | Aquecimento do setor da construção civil e conseqüentemente aumento da demanda | 3 |
| 23 | Possibilidade de atender classe mais alta de cliente, podendo agregar custos | 1 |
| Ameaças | | |
| Itens | | Categoria |
| 24 | Concorrência desleal de outras empresas, que não têm os mesmos custos, sonogam impostos e afetam a reputação do ramo | 3 |
| 25 | Instabilidade econômica e política nacional, que influencia na decisão do cliente investir ou não | 3 |
| 26 | Elevados custos para investimentos em tecnologia e automação | 2 |
| 27 | Redução de demanda de mercado | 3 |
| 28 | Aumento de impostos ou custos de matérias primas | 2 |
| 29 | Surgimento de novas empresas concorrentes | 2 |

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Depois que as variáveis estiveram definidas e pontuadas, foi efetuada a soma de cada fator atribuído para as variáveis, para isto foi traçado o cruzamento entre pontos fortes e

oportunidades, pontos fracos e oportunidades, pontos fortes e ameaças, e pontos fracos e ameaças. Esta etapa procura determinar qual dos quadrantes tem a maior pontuação, a fim de que as estratégias estejam adequadas conforme a situação da empresa. Dessa forma, a Figura 13 representa a Matriz SWOT da Imperial Móveis do momento atual.

Quadro 11 - Matriz SWOT Imperial Móveis:

| | | AMBIENTE EXTERNO | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|------------------|--|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|
| | | OPORTUNIDADES | | | | | | AMEAÇAS | | | | | | | | | |
| | | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | | |
|  | | <p>Aumento de vendas com investimento em marketing estratégico barato</p> <p>Buscar certificação de qualidade e meio-ambiente</p> <p>Aumento da produção com métodos que possam eliminar processos redundantes</p> <p>Agregar novas linhas de produtos ou serviços, para maior comodidade do cliente</p> <p>Investir em projetos com assinatura de arquitetos renomados</p> <p>Desenvolver linha de produtos secundários, móveis seriados para diluir o custo de produção</p> <p>Aquecimento do setor da construção civil e consequentemente aumento da demanda</p> <p>Possibilidade de atender classe mais alta de cliente, podendo agregar custos</p> <p>SUBTOTAL</p> | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | <p>Concorrência desleal de outras empresas, que não têm os mesmos custos, sonegam impostos e afetam a reputação do Brasil</p> <p>Instabilidade econômica e política nacional, que influencia na decisão do cliente investir ou não</p> <p>Elevados custos para investimentos em tecnologia e automação</p> <p>Redução de demanda de mercado</p> <p>Aumento de impostos ou custos de matérias primas</p> <p>Surgimento de novas empresas concorrentes</p> <p>SUBTOTAL</p> | | | | | | | | | | | | | | | |
| AMBIENTE INTERNO | FORÇAS | 3 | Produtos de boa qualidade | 5 | 5 | 4 | 6 | 5 | 5 | 6 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | | |
| | | 2 | Personalização total do projeto | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | | |
| | | 2 | Captação de clientes por indicação, sem investimento em marketing | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | | |
| | | 2 | Prazo de entrega maleável e curto | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | | |
| | | 2 | Comodidade ao cliente através da parceria com terceiros | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | | |
| | | 3 | Atendimento na casa do cliente com agendamento de horário e atendimento | 5 | 5 | 4 | 6 | 5 | 5 | 6 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | | |
| | | 1 | Parceria com escritórios de arquitetos | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | | |
| | 2 | Preço competitivo (comparado à concorrência) | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | | | |
| | SUB TOTAL | | 33 | 33 | 25 | 41 | 33 | 33 | 41 | 25 | 264 | 41 | 41 | 33 | 41 | 33 | 222 |
| | FRAQUEZAS | 3 | Dificuldade de investimentos devido à baixa margem de lucro | 5 | 5 | 4 | 6 | 5 | 5 | 6 | 4 | 4 | 3 | 3 | | | |
| | | 3 | Falta de comunicação visual da sede da empresa | 5 | 5 | 4 | 6 | 5 | 5 | 6 | 4 | 4 | 3 | 3 | | | |
| | | 3 | Custo de produção alto | 5 | 5 | 4 | 6 | 5 | 5 | 6 | 4 | 4 | 3 | 3 | | | |
| | | 2 | Ausência de um programa de pós-venda formal e de gestão de relacionamento | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | | |
| | | 2 | Ausência de sistema informatizado para geração e controle de informações | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | | |
| 3 | | Desorganização (de processos e falta de padronização) | 7 | 7 | 6 | 8 | 7 | 7 | 8 | 6 | 5 | 5 | 5 | 5 | | | |
| 3 | | Ausência de programas de qualidade | 5 | 5 | 4 | 6 | 5 | 5 | 6 | 4 | 4 | 3 | 3 | | | | |
| SUB TOTAL | | 35 | 35 | 28 | 42 | 35 | 35 | 42 | 28 | 280 | 40 | 40 | 33 | 40 | 33 | 219 | |

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Por meio do cruzamento das variáveis do ambiente interno e externo foi capaz de identificar que a Imperial Móveis teve maior pontuação no quadrante que se refere a comparação das fraquezas com oportunidades, conforme mostra a Figura 10 a pontuação de cada quadrante e destaca-se o mais pontuado.

Figura 11 - Quadrantes da SWOT:

| | | AMBIENTE EXTERNO | |
|------------------|-----------|---|--|
| | | Oportunidades | Ameaças |
| AMBIENTE INTERNO | Forças | POLÍTICA DE AÇÃO OFENSIVA 264 | POLÍTICA DE AÇÃO DEFENSIVA 222 |
| | Fraquezas | POLÍTICA DE AÇÃO MANUTENÇÃO 280 | POLÍTICA DE SAÍDA 219 |

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

De acordo com o que já foi abordado anteriormente, estabelecer o negócio de uma organização é demonstrar seu campo de atuação. A maioria dos clientes da Imperial Móveis, solicita projeto e após o pedido dos produtos para ficar um ambiente melhor e mais aconchegante, segundo o proprietário os empresários ou funcionários de classe média a baixa, que vem até a nossa empresa em busca de projetos e produtos, fazendo com que o espaço da sua organização ou da sua residência seja de melhor conforto e bem-estar.

O diretor ainda menciona que as linhas de produtos que é oferecida pela Imperial Móveis, se dividem em duas etapas a “elaboração do projeto”, e o “pedido dos móveis”, de acordo com o que está no projeto. Ao relacionar um pouco o perfil de seus clientes, ele relata que os “clientes buscam pela qualidade do produto”. Ao mencionar sobre os benefícios que sua empresa oferece aos clientes o empresário destaca: o atendimento, a qualidade do produto, e busca sempre pela agilidade na entrega (depende muito da maneira em que o cliente solicita o projeto, caso ele queira todos os cômodos de sua residência, são necessários uns dias a mais para finalizar toda a parte da produção e a montagem, pois demanda de um tempo maior, mas se caso o cliente solicita apenas sua cozinha, certamente que o tempo de entrega é menor.

Muitos clientes da Imperial Móveis se descobrem com o método de atendimento por ser uma empresa do ramo familiar, o cliente se sente aconchegado para fazer questionamentos com relação a maneira em que ele quer o projeto, e o jeito em que será feito os móveis, os modelos disponíveis em que a empresa já fez não interfere na decisão de compra do cliente, pois depende muito de como é o cômodo da residência e de que forma ele quer seu ambiente, ele pode tirar suas dúvidas sobre o que se encaixa melhor para suas necessidades.

O principal benefício citado pelos clientes da Imperial é o atendimento, este benefício este citado em vários trechos de pelo menos quatorze dos quinze entrevistados, um exemplo a ser citado sobre isso é do CLIENTE – 12, em que destaca: “[...] estou satisfeito pelo motivo em que os funcionários são muito simpáticos, estão sempre dispostos a ajudar e dar ideias, e quando tenho alguma dúvida estão prontos para auxiliar.

Referente ao bom atendimento, apareceram expressões ditas pelos clientes 2, 8, 11, 13, que enfatizam o valor exibido por eles com privilégio da parceria, amizade, confiança, atenção, competência, e agilidade na entrega dos produtos. O Cliente 6 também fez o seguinte comentário “compro na Imperial por “n” motivos, preço, qualidade, atendimento, montadores e pós-venda, os proprietários da empresa são excelentes profissionais”.

A grande maioria dos clientes escolhem a Imperial para fazer a compra de móveis, alguns dos clientes citaram que a empresa demonstra relações mútuas de amizade e confiança. É importante ressaltar que os CLIENTES 3, 7, 9 e 14 deixaram seu depoimento, “gosto de comprar na Imperial Móveis pelo fato do atendimento ser excelente e os produtos são de boa qualidade”.

Verificando os produtos e serviços oferecido e os benefícios mencionado pelos clientes, definiu-se que o negócio da Imperial Móveis é: **“Oferecer e executar os projetos solicitados, conforme os cômodos do ambiente”**.

4.5 DEFINIÇÃO DA MISSÃO

De acordo com o que já foi definindo a missão é algo essencial para a razão de uma empresa, é através dela que a organização obtém um resultado melhor em seu gerenciamento. A Imperial Móveis já possuía de uma missão, dessa forma, foi realizada a reestruturação da mesma a partir da entrevista que foi executada com os proprietários, obteve perguntas e respostas da seguinte maneira: Por que os clientes procuram comprar produtos com a Imperial Móveis? E qual a expectativa que eles têm com a empresa.

Conforme a resposta dos proprietários, os clientes nos procuram pelos seguintes fatos, segurança que o cliente sente, qualidade nos produtos e o bom atendimento. Temos os mais antigos, porque conhecem a qualidade nos produtos e serviço prestado pela Imperial Móveis. Já para os novos clientes a maioria deles procuram a Imperial Móveis por indicação de alguém, geralmente pelos clientes antigos, segundo o Entrevistado 1, ele destaca que 95% de seus clientes são por indicação.

Quando se trata do que empresa faz, a Entrevistada 1 diz que a Imperial Móveis atualmente não tem um único produto para oferecer aos seus clientes, na verdade eles fazem os projetos com os arquitetos e após o projeto finalizado vendem os produtos, agora nessa época o foco dos projetos é de móveis residenciais, (apartamentos), já houve momento em que a demanda era com salas comerciais, ambientes corporativos.

Nos serviços normalmente o arquiteto da empresa vai até o cliente para fazer a medição do ambiente, após isso o arquiteto faz o projeto, e se por acaso o projeto já está feito, o responsável pela produção faz a visita até o cliente para fazer as dimensões de cada módulo do ambiente, dentro das dimensões tira todas as peças que compõe o módulo, depois de ter relacionada todas essas peças, é incluído dentro do sistema da empresa.

E o sistema vai dizer de onde cada uma dessas peças vai sair de dentro da chapa da madeira, do painel, ou seja, é a otimização de processo, fazendo com que reduza a mão-de-obra e também usar a quantidade certa de madeira, é um benefício para empresa, pois é utilizado somente a quantidade certa para fazer os móveis. O sistema vai dizer o número exato de chapas a ser usado, e o sistema informa se essas chapas têm no estoque, a questão das ferragens, parafusos também é o mesmo sistema, se por acaso não tiver em estoque, o sistema identifica para que seja efetuada uma compra.

Quadro 12 – Definindo a Missão:

| MISSÃO ATUAL |
|--|
| “Aperfeiçoar os processos de fabricação de móveis proporcionando maior agilidade, eficiência e rapidez na entrega, priorizando a satisfação do cliente.” |
| MISSÃO SUGERIDA |
| “Satisfazer com agilidade a necessidade do cliente, oferecendo resultados na produção dos móveis com qualidade, preço justo e manter o bom atendimento”. |

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Depois de ser reestruturada a missão da Imperial Móveis, a próxima etapa passo para elaboração do planejamento estratégico é determinar os princípios da empresa.

4.6 DEFINIÇÃO DOS PRINCÍPIOS

Os princípios conforme o que foi discutido anteriormente, são componentes que a organização e todos os seus funcionários acreditam como norteadores de desempenho e posicionamento perante os clientes. Esses fatores foram feitos em conjunto entre os proprietários, conservando seus princípios e valores definidos desde o início do empreendimento e adaptando ao ambiente competitivo no mercado.

Quadro 13 - Princípios e Valores:

| PRINCÍPIOS E VALORES ATUAIS |
|---|
| “Valorizar os colaboradores e fornecedores para tornar a empresa reconhecida pelos seus clientes e sociedade como uma empresa que busca o bem estar do ser humano”. |
| PRINCÍPIOS E VALORES SUGERIDO |
| Bom relacionamento com os clientes; Excelente atendimento; Agilidade na entrega dos produtos; Respeito e honestidade; Ética, confiança e comprometimento. |

Fonte: Dados pesquisa (2018).

Após ser determinado os valores e princípios, a próxima etapa tem a função verificar o ambiente em que a empresa está implantada.

4.7 DEFINIÇÃO DE VISÃO

A definição da visão de uma organização é explicar em que lugar ela quer chegar acerca de um estabelecido tempo. Então procurou-se entender que visão que o proprietário possuiu do seu empreendimento para os próximos cinco anos. Devido ao crescimento da população na cidade de São Carlos, tem uma expectativa de adquirir um número maior de clientela. A Imperial Móveis tem a convicção de continuar fazendo um atendimento de qualidade melhorar as condições para o cliente fazer o pagamento, e ser um desaque de empresa na região, é dessa forma que consegue novos clientes. Dessa maneira, a visão definida para a empresa é: **“ser referência de empresa de móveis no município de São Carlos/SC no período de 2018 a 2023, zelando pela qualidade no atendimento e a diversidade dos produtos elaborados”**.

4.8 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS

Com base na análise SWOT, da mesma maneira a definição da visão da Imperial Móveis é possível determinar o objetivo, com a finalidade de orientar a empresa para alcançar a visão.

Observa-se na visão da organização que a mesma tem a intenção de aumentar o atendimento, e ser diferenciado no ramo moveleiro. Com base na oportunidade estabelecida na análise SWOT a Imperial Móveis possui demanda de mercado para aumentar as vendas de seu negócio, como já foi mencionado acima, a cidade está em crescimento e progresso, diante disso se-estabelece o objetivo da empresa.

Quadro 14 - Definição do objetivo:

| DEFINIÇÃO OBJETIVO | |
|--|--|
| “Tornar-se uma empresa conceituada no segmento, aumentando a rentabilidade e ter um crescimento no número de clientes em São Carlos e Região” | |

Fonte: Dados de pesquisa (2018).

Após concluir a etapa de estabelecer o objetivo da Imperial Móveis será determinada as estratégias competitivas, elaborando o planejamento de ações adotadas por várias áreas para conseguir alcançar o resultado esperado da organização.

4.9 DEFINIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

Com o intuito de atingir o objetivo definido para a Imperial Móveis, é exposto no Quadro 12 as estratégias de ação que podem ser implantadas na empresa. As definições foram avaliadas, a partir da análise ambiental como sugestões para a empresa, e a formação das estratégias de desenvolvimento, conforme o que o diretor espera para a organização e também no que foi obtido através da pesquisa com os clientes.

Quadro 15 - Estratégia Competitiva:

| DEFINIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS | |
|---|--|
| 1 | Aumentar a carteira de clientes e fidelizar novos |
| 2 | Preservar a satisfação dos clientes |
| 3 | Fortalecer a marca da empresa |
| 4 | Sustentabilidade financeira da empresa |
| 5 | Aperfeiçoamento na empresa e para os colaboradores |

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Para que as ações se tornem cumpridas pela empresa é fundamental acompanhar o desenvolvimento delas e o constante controle, nessa perspectiva foram apresentadas maneira de avaliação e controle.

4.10 DEFINIÇÃO DO PLANO DE AÇÃO

A realização do planejamento estratégico constitui-se na descrição de cada estratégia feita para alcançar os objetivos traçados, sendo assim, os quadros a seguir foram desenvolvidos de acordo com a ferramenta 5W2H, caracterizada anteriormente e dividiram os objetivos e metas em planos de ações.

Dentro do quadro de estratégias 1 (aumentar a carteira de clientes), será necessário delinear o perfil de cada cliente, através de um cadastro onde o cliente fidelizado consiga trazer para a empresa mais um cliente novo para a empresa. Conhecer melhor os clientes e para que o cliente realmente seja fidelizado dentro da empresa é necessário oferece a ele melhores condições de pagamento e um bom atendimento para que o mesmo retorne com frequência para a organização. No quadro de estratégias 2 (preservar a satisfação dos clientes), como a empresa trabalha muito com o processo de indicação entre clientes, criar uma melhor parceria oferecendo um desconto diferenciado para clientes que indicam a empresa. Realizar pesquisa e feedback com os clientes para verificar o nível do atendimento dos funcionários com os clientes e se ele está satisfeito com os serviços/produtos da Imperial Móveis. A empresa identifica a ausência de cursos e treinamentos, será necessário a contratação de uma empresa terceirizada para elaborar cursos e treinamentos para os colaboradores. O quadro de estratégia 3 (fortalecer a marca da empresa), determinar um plano de marketing para a empresa (produto, preço, praça e promoção) elaborando um marketing para a empresa, sendo que a mesma não possui até o momento, então um plano de marketing vai oportunizar a empresa para ao crescimento dentro do mercado competitivo. Acompanhar a página do *facebook* com publicações dos ambientes de móveis finalizados, e criar um site para empresa para que os clientes de outras localidades possam acompanhar os trabalhos da empresa até mesmo ter uma ferramenta para que o cliente possa solicitar orçamento de móveis. No quadro de estratégia 4 (sustentabilidade financeira) acompanhar os demonstrativos financeiros e orçamentários da empresa, elaborar quais os indicadores a serem utilizados, elaborar a análise com despesas e custos para identificar se a empresa está obtendo lucros ou prejuízos. E por fim no quadro de estratégia 5 (aperfeiçoamento da empresa e para seus colaboradores) construir uma fachada para que a empresa possa ser identificada, oferecer os cursos para seus funcionários. Contratação de dois novos funcionários, um para o setor da produção e o outro para o setor de recursos humanos pois a demanda de trabalho está grande, oferecer um aumento no vale alimentação, transporte para cada funcionário.

Quadro 16 – Estratégia 1 – Aumentar a carteira de clientes e fidelizar novos:

| ESTRATÉGIA 1 – Aumentar a carteira de clientes e fidelizar novos | | | | | | |
|---|---|--------------------------------|-----------------|----------------|---|--|
| O que? | Por quê? | Quem ? | Onde? | Quando? | Como? | Quanto custa? |
| Plano de ação 1 – Aumento dos clientes | | | | | | |
| Atrair novos clientes | Ampliar as vendas de móveis sob medida | Responsável do setor Comercial | São Carlos | Janeiro/2019 | Delinear o perfil esperado de seus clientes por meio do cadastro, e que o cliente fidelizado possa trazer para a empresa um amigo para ser novo cliente | 3 horas do tempo do responsável pelo setor comercial para realizar o cadastro de novos clientes. |
| Plano de ação 2 – Fidelização da carteira dos clientes | | | | | | |
| Fidelização de clientes | Planeja aumentar a carteira de clientes de um novo segmento | Responsável do setor Comercial | Imperial Móveis | Fevereiro/2019 | Procura conhecer melhor cada cliente, e fazer novos cadastros de clientela. Oferece as formas de pagamento conforme o cliente fica melhor para ele | Tempo do diretor e dos outros funcionários para chamar novos clientes para a empresa |

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Quadro 17 - Estratégia 2 – Preservar a satisfação dos clientes:

| ESTRATÉGIA 2 – Preservar a satisfação dos clientes | | | | | | |
|---|--|--|---------------------|--------------|---|--|
| O que? | Por quê? | Quem ? | Onde? | Quando? | Como? | Quanto custa? |
| Plano de ação 1 – Clientes fidelizados | | | | | | |
| Criar uma parceria com clientes que indicam a empresa | Para que o cliente compre com mais frequência | Responsável do setor Comercial | Imperial Móveis | Março/2019 | Oferecer um desconto diferenciado para os clientes que fazem indicação | 15% de desconto no valor total da compra |
| Realizar uma pesquisa com os clientes | Analisar se o cliente está satisfeito com os serviços da empresa | Responsável do setor de Recursos Humanos | Questionário online | Janeiro/2019 | Entusiasmar o cliente para avaliar a Imperial Móveis | 2 horas do tempo do responsável pelo setor de recursos humanos para realizar os feedback |
| Ausência de treinamentos | Oferecer treinamento e palestras conforme a demanda de cada setor da empresa | Empresa terceirizada | Imperial Móveis | Abril/2019 | Elencar as principais ideias relacionadas a cursos e treinamentos para que a empresa terceirizada realize os mesmos | Vai ter um custo de 250,00 para cada treinamento, sendo que terá duração de 4 horas |

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Quadro 18 - Estratégia 3 – Fortalecer a marca da empresa:

| ESTRATÉGIA 3 – Fortalecer a marca da empresa | | | | | | |
|--|---|---------------|------------|--------------|--|---|
| O que? | Por quê? | Quem ? | Onde? | Quando? | Como? | Quanto custa? |
| Plano de ação 1 – Criar um plano de marketing | | | | | | |
| Determinar estratégia de produto | Aperfeiçoar o mix de produtos conforme com mercado | Diretor geral | São Carlos | Janeiro/2019 | Verificar a expectativa do cliente de acordo com os produtos ofertados | Custos inclusos no salário do responsável |
| Determinar estratégia de preço | Preços diferenciados pelo tipo dos móveis que o cliente precisa | Diretor Geral | São Carlos | Janeiro/2019 | Os preços definidos pelo diretor, e são diferenciados pelo tipo do projeto que o cliente necessita | Custos inclusos no salário do responsável |
| Determinar estratégia de praça | Determinar uma identificação melhor da área de atividade da empresa | Diretor Geral | São Carlos | Janeiro/2019 | Verificar o local que se deseja atender e analisar as oportunidades de expansão | Custos inclusos no salário do responsável |
| Determinar estratégia de promoção | Organizar a divulgação dos produtos e a marca da empresa | Diretor Geral | São Carlos | Janeiro/2019 | Formação da propaganda e das promoções da empresa | Custos inclusos no salário do responsável |

| | | | | | | |
|--|---|----------------------------------|----------------------|---|---|--|
| Concluir e estabelecer um plano de marketing | Afim de acompanhar as estratégias de marketing | Responsável pelo setor comercial | São Carlos | Fevereiro/2019 | Apresentar o plano de marketing para os gestores da empresa para pôr em ação e fazer o acompanhamento | Custos inclusos no salário do responsável |
| Plano de ação 2 – Criar meios para que o cliente encontre a empresa | | | | | | |
| Elaborar uma web <i>site</i> | Publicar o portfólio dos produtos da empresa, mostrar a empresa aos clientes, proporcionar ao cliente que ele possa realizar os orçamento pelo site | Responsável pelo setor comercial | Meios de comunicação | Março/2019 | Aprimorar o site conforme os critérios apresentados, e contratar uma empresa especializada na área | R\$ 1050,00 mais uma mensalidade de R\$ 150,00 mensais para hospedagem e manutenção do site; |
| Permanecer com as redes sociais (página de <i>facebook</i>) | Mostrar os conteúdos finalizados para que o cliente visualize a qualidade dos produtos/serviços | Responsável pelo setor comercial | Meios de comunicação | Acompanhar mensalmente as publicações nas redes sociais | O responsável do comercial vai permanecer com a página gratuita no <i>facebook</i> | 2 horas e meia do tempo do auxiliar administrativo para manter e organizar a página, e 2 horas semanais para o sócio formular publicações; |

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Quadro 19 - Estratégia 4 – Sustentabilidade financeira da empresa:

| ESTRATÉGIA 4 – Sustentabilidade financeira da empresa | | | | | | |
|--|---|-----------------------------------|-----------------|----------------|---|---|
| O que? | Por quê? | Quem ? | Onde? | Quando? | Como? | Quanto custa? |
| Plano de ação 1 – Realizar melhorias nos controles e análises financeiras | | | | | | |
| Melhorar o acompanhamento dos demonstrativos financeiro e orçamentário | Planejar as finanças e o investimento da empresa | Responsável pelo setor financeiro | Imperial Móveis | Janeiro/2019 | Continuar realizando o planejamento financeiro e orçamentário | Custos inclusos no salário do responsável |
| Plano de ação 2 – Determinar/usar os indicadores financeiros | | | | | | |
| Determinar os indicadores que serão usados | Para que possa identificar o posicionamento financeiro da Organização | Responsável pelo setor financeiro | Imperial Móveis | Janeiro/2019 | Relacionar os indicadores de maior importância e conversar com o diretor geral | Custos inclusos no salário do responsável |
| Construir um critério de avaliação financeira | Para acompanhar o posicionamento financeira da Empresa | Responsável pelo setor financeiro | Imperial Móveis | Fevereiro/2019 | Efetuar a observação de posição financeira, de acordo com os demonstrativos financeiro da empresa | Custos inclusos no salário do responsável |
| Plano de ação 3 – Efetuar um planejamento dos custos e das despesas | | | | | | |
| Elaborar uma análise das despesas com vendas | Para tomar medidas que reduzam as despesas | Responsável pelo setor financeiro | Imperial Móveis | Março/2019 | Efetuar uma análise das despesas com vendas, tais como: juros, encargos, taxas, depreciação, e impostos | Custos inclusos no salário do responsável |
| Elaborar uma análise dos custos fixos | Para tomar medidas que reduzam esses custos | Responsável pelo setor financeiro | Imperial Móveis | Março/2019 | Efetuar a análise dos custos fixos da organização | Custos inclusos no salário do responsável |

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Quadro 20 - Estratégia 5 – Aperfeiçoamento da empresa:

| ESTRATÉGIA 5 – Aperfeiçoamento na empresa e para os colaboradores | | | | | | |
|--|--|-----------------|------------------------------|--------------------------|--|---|
| O que? | Por quê? | Quem ? | Onde? | Quando? | Como? | Quanto custa? |
| Plano de ação 1 – Realizar a comunicação visual da empresa | | | | | | |
| Construir uma fachada com a identificação da empresa | Para os clientes identificar o local da empresa | Empresa gráfica | Imperial Móveis | Janeiro/2019 | Elaborar uma placa para colocar na fachada com a logo e nome da empresa | R\$ 1.050,00 |
| Oferecer cursos e treinamentos | Aperfeiçoar os funcionários de cada setor | Diretor Geral | CDL, Senai, Senac em Chapecó | Cada semestre/junho 2019 | Aulas presenciais | Até 350,00 por funcionários |
| Plano de ação 2 – Contratação de um novo funcionário para auxiliar gerência o setor da produção | | | | | | |
| Contratar um novo colaborador para setor da produção | Para que o responsável atual, consiga ter mais tempo para atendimento ao cliente | Diretor geral | Imperial Móveis | Fevereiro/2019 | Contratar um gerente qualificado para suprir as necessidades da produção. | R\$ 1.850,00 mensal, incluso encargos e provisões. Mais o vale alimentação no valor de R\$ 185,00 |
| Contratar um colaborador para setor de recursos humanos | Para que o responsável consiga ter mais tempo para atendimento ao cliente | Diretor geral | Imperial Móveis | Janeiro/2019 | Contratar um colaborador qualificado na área de gestão de pessoas para suprir as necessidade da empresa. | R\$ 1.350,00 mensal, incluso encargos e provisões. Mais o vale alimentação no valor de R\$ 135,00 |
| Oferecer benefício aos funcionários | Atrair candidatos no momento de recrutamento e reter funcionários | Diretor Geral | Imperial Móveis | Março/2019 | Oferecer vale alimentação e transporte, além de seguro de vida; | R\$ 250,00 fixo para cada colaborador |

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

4.11 ACOMPANHAMENTO E CONTROLE

Como este trabalho procura elaborar um plano estratégico inicial para a Imperial Móveis, dando destaque para a implantação de estratégias e planos qualitativos, que sejam capazes de ser proposto em prática. É dever da empresa juntamente com seus diretores, colaboradores e demais membros que fazem parte da mesma, para estabelecerem a maneira de executar o plano, considerando os benéficos que foram projetados, é acompanhar as datas previamente definida, com a intenção de medir os resultados esperados por cada ação.

No momento de aplicar as ações que foram desenvolvidas no plano estratégico, a Imperial Móveis analisa se a estratégia divulgou os resultados condizentes e adequado logo após a implantação. Se a estratégia já disponha que conseguiu seu resultado, ou ela se mostre incapaz, precisam ser realizadas novas estratégias, de acordo com as expectativas do diretor e atual proprietário. Elas precisam ser realizadas no decorrer dos próximos cinco anos, ou então no mesmo tempo que forem favoráveis para a empresa.

Os resultados da implantação das estratégias podem ser verificados, pelo auxílio das ferramentas que a empresa já possui, e de novas ferramentas de controle. Os cadastros dos clientes através do sistema gerencial identificam o número de clientes previamente conquistados.

Além da análise do volume de vendas, é recomendado para a empresa Imperial Móveis, que o proprietário e atual diretor permaneça acompanhando os totais de venda mensal, e se possível, efetuar os cálculos de rentabilidade e lucratividade para acompanhar se o aumento no valor e volume de vendas vai ao encontro do aumento dos correspondentes índices para comparar se a organização potencializou o rendimento de seus lucros.

Já que a responsabilidade maior é do diretor geral da empresa para monitorar as ações propostas e verificar o cumprimento das mesmas, para isso, é apresentado o Quadro 21 onde consta uma ficha para o controle das ações, por meio dela essa estratégia ocorrerá de forma mais fácil e desenvolvida, também é sugerido que ocorram reuniões semanais para explanação do desenvolvimento do plano e suas alterações que foram realizadas.

Quadro 21 - Controle das ações:

| Estratégia: | | | | |
|-------------------------------------|-------------------------|----------------|---------------------|----------------------|
| Ação: | | | | |
| Data do controle | Colaborador Responsável | Data de início | Previsão de término | Valor em % executado |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| Observação - Alterações realizadas: | | | | |

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

O procedimento de execução deste plano acontecerá no período de janeiro de 2019 a agosto de 2019, e algumas das ações serão efetuadas frequentemente até que sejam necessárias, sendo capaz de ser adequada de acordo com necessidade da Imperial Móveis. O plano irá ser apresentado para toda a equipe na segunda quinzena do mês de dezembro deste ano em uma reunião na cidade de São Carlos, onde é localizada a empresa.

Atualmente essa ferramenta foi adequada conforme a realidade da Imperial Móveis, mas se houver necessidade de controlar e avaliar outras informações de cunho gerencial durante a implementação do planejamento estratégico, a planilha poderá ser readequada pelos diretores da empresa. Conforme conversado com o sócio proprietário, o desempenho real se distânciava da ação planejada, isso porque podem ocorrer situações das quais a empresa não tem controle, como por exemplos os fatores ambientais externos. Dessa maneira, é preciso monitorar constantemente o ambiente de atuação, sugeriu-se que seja feito levantamento semestral e anual, especificando os fatores que podem ser oportunidades ou ameaças para o negócio da empresa, e posteriormente tomar as providências necessárias.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O planejamento estratégico é importante para que a empresa consiga ampliar o conhecimento de sua existência no âmbito interno e externo, proporcionando diferenciar a maneira de agir rapidamente diante do mercado. Dessa maneira os diretores devem estar conscientes da importância de se trabalhar com planejamento com a finalidade de alcançarem bons resultados e maior vantagem competitiva.

Para as organizações que vislumbram crescimento, o planejamento estratégico, possui uma preponderância ainda maior. Pois este, estará apresentando para à empresa qual a melhor direção a ser seguida, através da formalização de estratégias e direcionando todos os colaboradores da empresa para o mesmo propósito.

Perante a importância do planejamento estratégico para as organizações, este estudo foi direcionado pelo problema de pesquisa: “Como deve ser elaborado o planejamento estratégico para a empresa Imperial Móveis? ”. Ocorreu a elaboração de uma proposta de planejamento estratégico para a empresa pesquisada, usando a literatura da temática e entrevistas com o proprietário e os clientes. Com a finalidade de responder ao problema de pesquisa foram definidos os objetivos específicos, os quais foram atingidos e por consequência obteve-se o objetivo geral.

O primeiro objetivo a ser atendido foi efetuar a análise e reformular a missão, visão, negócio, valores e os aspectos críticos para o sucesso da empresa. Nas entrevistas que foi feita com os diretores, os mesmos se manifestaram que a organização já possuía de missão, visão, negócio e valores. Após serem observadas decidiu por fazer a revisão, com o objetivo de atrair cada vez mais clientes, e buscar melhores resultado para que possa fazer da Imperial Móveis uma empresa de referência no ramo moveleiro na cidade de São Carlos e Região, valorizando pelos seus valores. Diante disso, é capaz de verificar que a organização pesquisada necessitava de uma reformulação nas suas diretrizes. Em sequência, junto com os diretores, foram efetuados os fatores críticos para o sucesso da empresa, conforme determinado pela revisão bibliográfica, os fatores considerados fundamentais para a empresa permanecer no mercado. Nesse sentido, considera-se necessário que a empresa esteja em constante desenvolvimento de inovação, elaborar a capacitação e treinamento para os funcionários, reconhecer as necessidades do mercado em que atua, e proporcionar ao cliente um produto diferenciado.

Para o segundo objetivo específico, ele indicou analisar o ambiente interno, reconhecendo pontos fortes e pontos fracos da empresa. Através da entrevista na (Apêndice A), o ambiente interno foi investigado conforme as áreas funcionais da empresa e foi possível

determinar os pontos que auxiliam a empresa a realizar sua missão e os pontos que precisam de melhoria, nesse seguimento, foi compreendido que os pontos fracos vencem significativamente os pontos fortes na organização. Alguns pontos negativos são a falta de planejamento de marketing para uma divulgação melhor da empresa e as políticas na área financeira, já os fatores positivos estão relativos à estrutura do negócio tendo em vista que possui maior evidência, pois a estrutura física da empresa, incluindo os equipamentos, são de boa qualidade para a execução dos processos e também cabe destacar que têm uma boa localização, onde proporciona as vendas e o acesso aos fornecedores.

O terceiro objetivo específico, ele informou analisar o ambiente externo, com vistas às oportunidades e ameaças, esta etapa procurou examinar o ambiente em que a organização está inserida, para isso, observou-se as variáveis macroambientais e do âmbito competitivo, onde foi feita a abordagem das variáveis demográficas, econômicas, político-legais, socioculturais e tecnológicas, da mesma forma procurou compreender quais são as forças concorrentes do setor onde foi desenvolvido os aspectos, a ameaça das novas empresas entrando no mercado, a ameaça de alguns produtos parecidos, a influência de negociação dos clientes e dos fornecedores e a concorrência com as demais empresas.

O quarto objetivo foi elaborar um conjunto de estratégias. As estratégias foram elaboradas com base nas diretrizes de missão, visão, negócio e valores e da matriz SWOT, dentro das variáveis internas e externas ocorreu predomínio com os cruzamentos dos pontos fracos e oportunidades, sugerindo uma maneira estratégica de manutenção. Neste caso, as estratégias foram elaboradas com a finalidade de melhorar as falhas internas e utilizar as oportunidades do ambiente externo. Para o desempenho dessa tarefa foram relacionados os objetivos, e para cada objetivo foram tracejadas metas que se desenvolvem em ações.

Porém, os objetivos foram construídos com a importância de aumentar a participação de mercado, preservar a satisfação dos clientes, garantir a sustentabilidade financeira, fortalecer a marca e aperfeiçoamento dentro da empresa e para os colaboradores.

As ações para aumentar a participação de mercado basearam-se em atrair clientes novos e a fidelização da carteira de clientes, essas ações são essenciais sendo que tem demanda para inovar alguns produtos e estes não saem do eixo principal da organização, além do mais, foram indicadas ações para aumentar a carteira de clientes.

Com o intuito de garantir a satisfação do cliente, foram relacionadas algumas ações para fidelizar o cliente e melhorar a equipe, com o objetivo de aperfeiçoar o atendimento para aumentar as vendas e conseguir retornos dos clientes em relação ao atendimento.

Como maneira de garantir a sustentabilidade financeira foi instruída para elaborar um planejamento financeiro e orçamentário para planejar as suas finanças e seus investimentos da organização. Outras ações sugeridas é a utilização dos indicadores financeiros para a avaliação da empresa e analisar as despesas com vendas e os custos fixos. Ainda para a sustentabilidade financeira, também foram sugeridas ações para aumentar a receita, e a diminuição de custos na compra da matéria-prima, para que apresente margens maiores, tanto de rendimento como de negociação com cliente.

Com o objetivo de fortalecer a marca, a empresa precisa definir um plano de marketing, esse envolve todos os aspectos necessários referente à essa área que a empresa não possui, a definição de estratégias de produto, preço, praça e promoção ajudam a empresa a estabelecer a sua marca diante do mercado. Outra forma analisada neste objetivo foi desenvolver canais para que os clientes encontrassem a organização, nessa perspectiva, os canais oferecidos foram as redes sociais e a também criação de um site.

Desta forma, o trabalho como um todo pode ser considerado como tendo seus objetivos alcançados de forma apropriada, pois todos os objetivos específicos apresentados no momento da elaboração do projeto conseguiram ser abordados e desenvolvidos durante a pesquisa, e, portanto, acredita-se que o objetivo de desenvolver uma proposta de planejamento estratégico para a empresa Imperial Móveis foi atingido com sucesso ao término desse trabalho.

A melhor prova deste trabalho de conclusão de curso, é que independente do tamanho da empresa, é muito importante administrar de forma profissional para ser capaz de superar a concorrência e permanecer com resultado no mercado. Nesta perspectiva, o planejamento estratégico caracteriza-se como uma importante ferramenta de gestão para qualquer empresa, sendo ela pequena, média ou grande. O planejamento estratégico proporciona a empresa o conhecimento do ambiente e de si mesma, autoriza a esta conhecer seus valores, sua cultura e suas forças e fraquezas, que auxilia de incentivo para o desenvolvimento de objetivos e estratégias que a trazem vantagens competitivas para o alcance do sucesso esperado.

É importante até então como proposta de trabalhos futuros, sugerir a empresa um estudo aprofundado de suas finanças, e uma reestruturação do planejamento estratégico a partir do ano 2024, em virtude de que o ambiente é mutável, os fatores ambientais que influenciam a organização também sofrem alterações com o decorrer do tempo, assim sendo é importante reestruturar o planejamento no objetivo de não se tornar obsoleto e de assegurar frequentemente vantagem competitiva para a empresa.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

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

_____. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**: 2015b. 6. ed. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; Departamento Intersindical de Estatística 118 e Estudos Socioeconômicos [responsável pela elaboração da pesquisa, dos textos, tabelas, gráficos e mapas]. – Brasília, DF; DIEESE, 2015. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/anuario/2017/anuarioDosTrabalhadoresPequenosNegocios.pdf> Acesso em 10 out. 2018.

_____. BRASIL. **Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006**. 2018. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm Acesso em 11 out. 2018.

_____. 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 Acesso em 08 out. 2018.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**. 2. ed. 6. reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. 13ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CLEMENTE, Armando (Org.). **Planejamento do Negócio: como transformar ideias em realizações**. Rio de Janeiro: Lucerna; Brasília, DF: SEBRAE, 2004.

_____. **Contribuinte do Simples Nacional. Consulta de optantes**. Disponível em: <http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/Servicos/Grupo.aspx?grp=10> Acesso em 12 de out. 2018.

_____. **Decreto de Lei nº 5.452, de 1 de maio de 1943**. Consolidação das Leis do Trabalho. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1940-1949/decreto-lei-5452-1-maio-1943-415500-publicacaooriginal-1-pe.html> Acesso em 14 de out. 2018.

DRUCKER, Peter. **A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã**. 2 ed. Sao Paulo: Futura, 1997.

_____. **Estados brasileiros: Santa Catarina**. 2010. Disponível em: http://www.portalbrasil.net/estados_sc.htm Acesso em 02 out. 2018.

IBGE. **Projeção da população do Brasil e seus municípios**. 2018. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/index.html> Acesso em 02 out. 2018.

IBGE. **Santa Catarina:** São Carlos. 2010. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sc/sao-carlos/panorama>> Acesso em 05 out. 2018.

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

KOTLER, Philip. **Marketing Essencial:** conceitos, estratégias e casos. São Paulo: Prentice Hall, 2005

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing:** A Bíblia do Marketing. 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing.** 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: Princípios e Tendências.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

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

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de administração estratégica:** foco no planejamento estratégico. São Paulo: Atlas, 2011.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração.** 7ª ed. São Paulo. Atlas, 2009.

MEIRELLES; GONÇALVES, C. A. O que é estratégia: histórico, conceito e analogias. In: Gonçalves, C. A.; Reis, M. T.; Gonçalves, C. (Orgs.). **Administração estratégica:** múltiplos enfoques para o sucesso empresarial. Belo Horizonte: UFMG/CEPEAD, 2001. p. 21-33.

MILLS, Daniel Quinn. **O Renascimento da Empresa.** Rio de Janeiro: Campus, 1993.

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

MONTANA, Patrick J; CHARNOV, Bruce H. **Administração.** 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

MÜLLER, Cláudio José. **Planejamento estratégico, indicadores e processos:** Uma integração necessária. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. 22. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico:** Conceitos, Metodologia e Práticas. 20ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

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

_____. **Página do Facebook da Imperial Móveis.** Disponível em: www.facebook.com/imperialmoveis Acesso em 08 out. 2018.

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

PORTAL BRASIL. **Mapa das micro e pequenas empresas.** 2018. Disponível em: http://www.brasil.gov.br/acl_users/credentials_cookie_auth/require_login?came_from=http%3A//www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2012/02/o-mapa-das-micro-e-pequenas-empresas Acesso em 03 out. 2018.

_____. **Prefeitura Municipal de São Carlos: Projeto Ecológico.** 2014. Disponível em: <https://www.saocarlos.sc.gov.br/noticias/index/ver/codMapaItem/8299/codNoticia/155030> Acesso em 03 out. 2018.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração: um guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertação e estudo de caso.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

_____. **Santa Catarina em números: São Carlos/Sebrae/SC.** Florianópolis: Sebrae/SC 2013a. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Relat%C3%B3rio%20Municipal%20-%20S%C3%A3o%20Carlos.pdf> Acesso em 02 out. 2018.

SERTEK, P.; GUINDANI, R. A.; MARTINS, T. S. **Administração e Planejamento Estratégico.** 3ªed. Curitiba: IBPEX, 2012.

SERTEK, Paulo; GUINDANI, Roberto Ari; MARTINS, Tomas Sparano. **Administração e Planejamento estratégico.** 3 d. Curitiba: Ibplex, 2011.

_____. São Carlos. **Lei Complementar nº 005**, de 29 de novembro de 2010. Disponível em: <https://static.fecam.net.br/uploads/377/arquivos/610717_LEI_COMPLEMENTAR_N_005_2010___CODIGO_TRIBUTARIO.pdf>. Acesso em 08 de out. 2018.

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

URDAN, André Torres; URDAN, Flávio Torres. **Marketing estratégico no Brasil: teorias e aplicações.** São Paulo: Atlas, 2010.

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

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Coleta de Dados no Campo.** São Paulo: Atlas, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

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,

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J. e PARNELL, John. **Administração Estratégica: Conceitos**. 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

APÊNDICE A - Entrevista com o proprietário

I – Identificação do Proprietário:

- 1) Qual sua idade:
- 2) Qual sua escolaridade:
- 3) Experiências profissionais:
- 4) Você participa de eventos, palestras ou capacitações gerenciais?

II – Histórico da Empresa

- 1) Como foi fundada a Imperial Móveis e qual a sua história:
- 2) Razão Social, data de fundação, localização da empresa:
- 3) Porque motivo você resolveu abrir seu próprio negócio?
- 4) Porque escolher o ramo de moveleira?

III – Estrutura Organizacional

- 1) Quais setores que existe na empresa?
- 2) Quantos funcionários existem na empresa e qual a função de cada colaborador?
- 3) Existe a necessidade de contratar mais funcionários
- 4) O espaço físico da empresa é adequado para suas necessidades? E o layout?
- 5) O espaço é próprio ou é alugado?

IV - Planejamento Organizacional

- 1) Como acontece a tomada de decisão na empresa? E quem pode tomar essas decisões?
- 2) De que forma a empresa planeja suas atividades atualmente?
- 3) Quais são os objetivos de sua empresa?

V – Características da Empresa

- 1) Quais são os produtos oferecidos pela Imperial Móveis?
- 2) A empresa trabalha com quantidade produzida (diária, semanal, mensal):
- 3) Quem são os clientes da empresa? Quantos são no total?
- 4) A empresa possui um diferencial com relação a concorrência? Qual?
- 5) Os concorrentes diretos quem são?
- 6) De que maneira você lida com a concorrência?
- 7) Com relação a sua opinião, porque os clientes procuram comprar produtos da Imperial Móveis, ao invés de comprar do seu concorrente?
- 8) Porque você acredita que seus clientes te procuram?
- 9) Quais são os produtos que tem mais saída, os que você mais vende?
- 10) Seus clientes compram com que frequência em sua empresa?

- 11) Qual é o faturamento médio anual da empresa?
- 12) Qual é o marketing da empresa, com relação aos (4P's)
- 13) Existe sistema de gestão de estoque na empresa?
- 14) Como funciona o processo produtivo da empresa?
- 15) Quem são os fornecedores da Imperial Móveis?

VI – Ambiente Organizacional:

- 1) Quais são os pontos fortes e fracos da empresa?
- 2) As oportunidades de mercado para sua organização, quais são?
- 3) As ameaças de mercado para sua empresa, quais são?
- 4) O que é necessário ser melhorado na empresa?
- 5) Qual é o objetivo da empresa daqui 5 anos?

APÊNDICE B - Entrevista com os clientes

- 1) Gênero: () Feminino () Masculino
- 2) Qual a sua idade:
- 3) Qual a sua escolaridade:
- 4) Qual a sua profissão:
- 5) Sua renda mensal, aproximadamente:
- 6) Há quanto tempo você é cliente da Imperial Móveis?
- 7) Em que frequência você compra produtos na Imperial Móveis?
- 8) Você compra os produtos com outra empresa de móveis na cidade? Se sim, qual:
- 9) Porque sua escolha de compra é na Imperial Móveis? Justifique
- 10) Quais os motivos que levam você a comprar na Imperial Móveis?
- 11) Você está satisfeito com o atendimento dos funcionários da Imperial Móveis? Porquê?
- 12) Você acha que poderia ter mais opções de produtos? Quais?
- 13) Os horários de funcionamento da empresa satisfazem suas necessidades?
- 14) As formas de pagamento, atendem suas necessidades? Porquê.
- 15) Você sugere alguma melhoria na Imperial Móveis? Quais?