



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL  
CAMPUS CHAPECÓ  
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**PATRÍCIA SANTIN**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:  
UMA PROPOSTA PARA A EMPRESA RAFAELLI ARTE EM VELAS**

**CHAPECÓ  
2018**

**PATRÍCIA SANTIN**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:  
UMA PROPOSTA PARA A EMPRESA RAFAELLI ARTE EM VELAS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado como requisito para a obtenção de grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul.

Orientação: Prof. Dr. Marcelo Recktenvald

CHAPECÓ

2018

### **Bibliotecas da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS**

Santin, Patrícia

Planejamento Estratégico: uma proposta para a empresa  
Rafaelli Arte em Velas / Patrícia Santin. -- 2018.  
56 f.:il.

Orientador: Dr. Marcelo Recktenvald.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) -  
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de  
Administração, Chapecó, SC , 2018.

1. Planejamento Estratégico. 2. Análise Ambiental. 3.  
Estratégias. I. Recktenvald, Marcelo, orient. II.  
Universidade Federal da Fronteira Sul. III. Título.

**PATRICIA SANTIN**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UMA PROPOSTA PARA A EMPRESA  
RAFAELLI ARTE EM VELAS**

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.

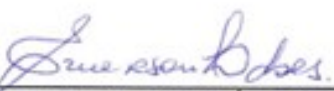
Orientador (a) Prof.(a): **MARCELO RECKTENVALD** – UFFS

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



---

**MARCELO RECKTENVALD** – Doutor



---

**EMERSON MOISÉS LABES** – Mestre



---

**SÉRGIO BEGNINI** – Mestre

“Um dia, quando olhares para trás, verás que os dias mais belos foram aqueles em que lutaste.”

- Sigmund Freud

## **AGRADECIMENTOS**

Foram cinco anos de dedicação, de noites sem dormir de preocupação e de esforços diários para enfim concluir o curso de graduação. Primeiramente agradeço à Deus pela vida e pela oportunidade de estar concluindo mais uma etapa.

Agradeço aos meus pais pelo apoio, pelas orações, e por terem compreendido minha ausência em alguns momentos por estar distante do convívio deles. Obrigado pelo incentivo de alguns familiares, para que com dedicação eu buscasse realizar esse sonho.

Meus agradecimentos ao meu orientador Prof. Marcelo, que topou esse desafio e que, numa corrida contra o tempo, me auxiliou para finalizar essa pesquisa. Também agradeço aos demais professores da Universidade, que de alguma forma acrescentaram no desenvolvimento desse trabalho.

Aos verdadeiros amigos, obrigada por ouvirem meus desabafos e minhas angustias, e por transmitirem palavras de conforto e incentivo para que eu concluísse essa caminhada. Aos colegas de graduação pela ajuda durante esse tempo, que além de colegas, com certeza alguns levarei a amizade para a vida.

Agradeço à todos que passaram pela minha vida nesses anos de graduação e que me ajudaram de alguma maneira.

Muito Obrigada!

## RESUMO

O mercado de trabalho está constantemente em mudanças e isso faz com que as empresas trabalhem planejando suas ações, com o intuito de se manter altamente competitiva no mercado em que estão inserida, aproveitando oportunidades para atingir seus objetivos e aumentar sua lucratividade. O Planejamento Estratégico é uma das ferramentas utilizadas pela gestão para auxiliar nas tomadas de decisões, proporcionando para a organização possibilidades de melhorar seus pontos fortes e reduzir ou eliminar seus pontos fracos, além de aproveitar as oportunidades que surgem do mercado, para enfrentar as dificuldades e ameaças que venham a surgir. Quanto mais bem planejada e administrada for a organização, mais eficiente e com maiores chances de sucesso ela será. Nesta pesquisa objetivou-se propor um planejamento estratégico para a empresa Rafaelli Arte em Velas Ltda, atuante no mercado chapecoense desde 2016. A pesquisa é caracterizada como descritiva, de abordagem qualitativa, realizada através de documentos da empresa, pesquisa bibliográfica e entrevistas semiestruturadas, e análise observacional. Também é classificada como uma pesquisa aplicada, de campo, de estudo de caso e documental. Diante disso, essa pesquisa resultou em uma proposta de planejamento estratégico para a empresa, com a definição do negócio, do público alvo e do perfil da mesma, na revisão da missão e da visão, na elaboração da análise dos ambientes interno e externo, dos valores, do objetivo geral da empresa, bem como das estratégias e do plano de ação para atingir os resultados conforme planejados.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Análise ambiental. Estratégias.

## ABSTRATC

The labor market is constantly changing and this causes companies to work planning their actions, in order to remain highly competitive in the market they are in, taking advantage of opportunities to achieve their goals and increase their profitability. Strategic Planning is one of the tools used by management to assist in decision making, providing the organization with possibilities to improve its strengths and reduce or eliminate its weaknesses, and seize the opportunities that arise from the market, to face the difficulties and threats that may arise. The better planned and managed the organization is, the more efficient and with greater chances of success it will be. This research animed to propose a strategic plan for the company Rafaelli Arte em Velas Ltda., which has been active in the market of Chapecó since 2016. The research is characterized as descriptive, qualitative approach, carried out through company documents, literature and semi-structured interview, and observational analysis. It is also classified as an applied research field, case studies, and documentary. Therefore, this research has resulted in a strategic planning proposal for the company, with the definition of business, the target audience and the profile of the company, in the review of the mission and vision, development of analysis the internal and external environments, the values, the general objective of the company, as well as strategies and action plan in order to achieve the results as planned.

Keywords: Strategic Planning. Environmental analysis. Strategies.



## QUADROS

Quadro 1 – Definição do Negócio .....	39
Quadro 2 – Definição da Missão .....	40
Quadro 3 – Definição da Visão .....	40
Quadro 4 – Identificação dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças .....	42
Quadro 5 – Ponderação dos pontos na Matriz SWOT.....	43
Quadro 6 – Dados para atribuição de pesos no cruzamento.....	44
Quadro 7 – Quadrante matriz SWOT .....	45
Quadro 8 – Definição dos Objetivos.....	46
Quadro 9 – Definição das Estratégias Competitivas .....	47
Quadro 10 – Estratégias e planos de ação .....	48

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1 OBJETIVOS .....	13
1.2 JUSTIFICATIVA .....	14
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>15</b>
2.1 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA.....	15
2.2 PLANEJAMENTO .....	17
2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	18
2.4 ETAPAS PARA ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	19
<b>2.4.1 Modelo de Oliveira (2004) .....</b>	<b>20</b>
<b>2.4.2 Modelo de Pereira (2010).....</b>	<b>20</b>
<b>2.4.3 Modelo de Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001) .....</b>	<b>21</b>
2.4.3.1 Definição do Negócio .....	21
2.4.3.2 Missão.....	22
2.4.3.3 Visão .....	23
2.4.3.4 Princípios Norteadores .....	24
2.4.3.5 Análise Ambiental .....	25
2.4.3.5.1 Análise Externa .....	26
2.4.3.5.2 Análise Interna.....	29
2.4.3.5.3 Análise Swot.....	30
2.4.3.6 Objetivos.....	31
2.4.3.7 Estratégias Competitivas .....	32
2.4.3.8 Plano de Ação .....	33
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>34</b>
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....	34
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA.....	35
3.3 TÉCNICA PARA COLETA DE DADOS.....	36
3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO .....	36
<b>4 ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO .....</b>	<b>38</b>
4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	38
4.2 DELIMITAÇÃO DO NEGÓCIO .....	39
4.3 MISSÃO .....	39
4.4 VISÃO .....	40

4.5 DEFINIÇÃO DOS PRINCÍPIOS .....	41
4.6 ANÁLISE AMBIENTAL .....	41
4.7 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS.....	46
4.8 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS .....	47
4.9 PLANO DE AÇÃO .....	48
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>51</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>53</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>56</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas continuam crescendo e se tornando um dos principais responsáveis por movimentar grande parcela da economia e da retomada do crescimento do Brasil. (MDIC, 2018). Entretanto, há uma grande resistência em relação ao uso de conhecimentos administrativos específicos para uma boa gestão nessas empresas.

O planejamento estratégico é uma ferramenta que tem se mostrado de suma importância para as micro e pequenas empresas pelo fato de que, se bem utilizado pelos gestores, torna-se eficaz no processo de gestão das organizações. Ele pode auxiliar em uma melhor maneira de utilizar as suas capacidades, minimizando perdas com atividades que não levarão ao caminho correto, além de contribuir para sua gestão e direcionar os esforços para identificar os problemas que existem que atrapalham seu desenvolvimento.

Lima et al (2007, p. 106) caracterizam o planejamento estratégico como “um processo que, alicerçado na missão, visão, princípios e valores da organização, define as estratégias a serem adotadas para alcançar os objetivos, tendo em vista os ambientes externo e interno da organização”. Com isso, tanto empresas de grande porte como as de pequeno porte, devem definir seus objetivos e estratégias para atingir melhores resultados e com isso fortalecer seu posicionamento e seu crescimento no mercado.

Com um planejamento estratégico bem definido, as empresas tem a possibilidade de melhor utilizar seus pontos fortes, eliminar ou adequar seus pontos fracos, usufruir das oportunidades e evitar as ameaças que estão no ambiente interno e externo que se inserem (OLIVEIRA, 2012). É importante que os gestores analisem o ambiente externo e conheçam todos os envolvidos no negócio. Fazendo isso, eles conseguem que a empresa tenha melhores e maiores chances de sobrevivência e crescimento.

Iniciar uma empresa com um planejamento estratégico evita frustrações futuras, conhece melhor as oportunidades e as ameaças que envolvem o negócio, e auxilia na tomada de decisões dos gestores. Entretanto, muitas empresas de pequeno porte iniciam os trabalhos sem fazer o planejamento, mas ao decorrer do seu tempo de vida o fazem para auxiliar os gestores e para conquistarem oportunidades no mercado.

O planejamento estratégico se colocou como uma ferramenta importante para as organizações como um todo, tendo seu início em empresas de grande porte e em grandes corporações. Na medida que ele foi sendo mais utilizado e se consolidou como um instrumento, as empresas de menor porte também adotaram e este ferramental chegou para as micro e pequenas empresas, não como uma ferramenta burocratizante, mas, guardada as suas

proporções, para aproveitar as suas vantagens e para apresentar opções de ações estratégicas para essas empresas também.

Em Santa Catarina, segundo informações do Ministério do Trabalho e Emprego referentes ao ano de 2011, a Macrorregião Oeste apresentava mais de 43 mil empresas que geraram mais de 187 mil empregos formais, e desse total, Chapecó respondia por 30% das empresas. As micro e pequenas empresas representavam, em 2011, mais de 95% dos estabelecimentos formais e representavam 59% dos empregos da Microrregião Oeste. Esses dados nos mostra a predominância dessas empresas na região e que elas tem uma forte contribuição no desenvolvimento do Oeste Catarinense.

Diante disso, o presente estudo realiza-se em uma microempresa de Chapecó, a Rafaelli Arte em Velas. Em síntese, será proposto um planejamento estratégico para a microempresa Rafaelli, que está no mercado para a criação de velas com arte em sua composição e que servem como decoração para seu lar ou para presentes. Até o momento, a empresa não possui um planejamento estratégico formalizado, e por isso sente a necessidade dessa ferramenta para conseguir melhor avaliar sua atuação no mercado e traçar estratégias para se tornar mais conhecida e atraente pelos consumidores. Será proposto um planejamento com o intuito de traçar metas, estratégias e plano de ação para atingir esse objetivo.

Diante disso, o problema de pesquisa deste trabalho é: **De que modo a empresa pode desenvolver um planejamento estratégico para obter vantagem competitiva no mercado?**

## 1.1 OBJETIVOS

O objetivo geral é desenvolver uma proposta de planejamento estratégico para a empresa Rafaelli Arte em Velas.

Objetivos específicos:

- a) Identificar o negócio, o público-alvo e o perfil da empresa;
- b) Revisar a missão e a visão;
- c) Desenvolver uma análise interna e externa, e
- d) Elaborar valores, objetivos, estratégias e plano de ação para a empresa.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

A importância de elaborar um planejamento estratégico para a empresa Rafaelli é a contribuição para auxiliar a atingir seus objetivos e a se desenvolver no ambiente competitivo que ela está inserida. Através da implantação do planejamento, a empresa conseguirá delinear seu perfil e a potencialidade de seus concorrentes, e também a identificar o cenário da empresa perante as oportunidades e ameaças do ambiente.

No ponto de vista acadêmico, o estudo contribui para o aprendizado da teoria juntamente com a prática, proporcionando a aplicação do conhecimento adquirido durante o curso. Também vale ressaltar que aplicar um planejamento estratégico em uma pequena empresa torna-se um conhecimento novo, e que ele está diretamente relacionado ao Projeto Pedagógico de Curso (PPC) do curso de Administração, que tem como ênfase o estudo de cooperativas e de pequenos empreendimentos.

Quanto ao interesse pessoal, esse estudo possibilita uma melhor compreensão da importância de implementar essa ferramenta nas organizações de pequeno porte, podendo desenvolver um conhecimento mais aprofundado nesse tema.

Ademais, a importância do estudo deste ferramental em micro e pequenas empresas se justifica pela possibilidade de gerar uma maior vantagem competitiva a frente de seus concorrentes, e também a de um melhor posicionamento no mercado que está inserida.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção serão apresentados os principais conceitos que fundamentam este trabalho para reafirmar a importância e a forma como será desenvolvido o planejamento estratégico para a empresa Rafaelli.

### 2.1 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

A administração estratégica pode ser vista como uma série de passos em que a alta administração deve realizar algumas tarefas, como analisar oportunidades e ameaças que existem no ambiente externo, analisar pontos fortes e fracos de seu ambiente interno, estabelecer a missão organizacional e os objetivos gerais e a formulação e implementação de estratégias combinando o ambiente interno com o ambiente externo da organização (WRIGTH, KROLL e PARNELL, 2000).

Segundo Aaker (2012), a administração usa a administração estratégica para criar, modificar ou manter uma estratégia de negócio, e também para criar visões estratégicas. Essa visão é a projeção de uma estratégia futura ou de um conjunto de estratégias que irão mostrar a direção e o propósito de estratégias e atividades temporárias que podem inspirar a organização à algo mais nobre e que vale a pena.

De acordo com Aaker (2012), a administração estratégica envolve decisões que provocam impactos significativos e de longo prazo na organização. E são essas decisões estratégicas que podem fazer a diferença entre o sucesso, a mediocridade, o fracasso e até mesmo a sobrevivência das organizações. O autor também cita que:

A administração estratégica de mercado pretende: antecipar a consideração de escolhas estratégicas, ajudar um negócio a lidar com a mudança, forçar uma visão de longo alcance, dar visibilidade à decisão de alocação de recursos, ajudar a análise estratégica e a tomada de decisão, oferecer uma administração estratégica e um sistema de controle e oferecer comunicação vertical e horizontal e sistemas de coordenação. (AAKER, 2012, p. 15).

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 33), “a administração estratégica é comumente descrita como girando em torno de fases distintas de formulação, implementação e controle, executadas em etapas quase em cascata”. Os autores afirmam que a definição de estratégia requer uma série de definições, e para isso fazem o uso de 5Ps: estratégias como planos e padrões, estratégias como posições e perspectivas e estratégia como um truque.

A estratégia como um plano pode ser caracterizada como uma direção, um guia ou um curso de ação para o futuro, um caminho para ir a algum lugar. Como padrão, a estratégia

pode ser descrita quando há coerência em comportamento ao longo do tempo. Ou seja, a estratégia é vista como um plano quando o olhar é para frente (estratégias pretendidas) e é vista como padrão quando o olhar é sobre o comportamento passado (estratégias realizadas) (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2010).

A estratégia é uma posição, ou seja, é a localização de determinados produtos em determinados mercados. Como perspectiva, a estratégia é considerada a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas. Pode-se dizer que a estratégia como posição olha para baixo e para fora no mercado, e enquanto perspectiva ela olha para cima e para dentro da organização (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2010).

A estratégia como um truque é descrita como uma manobra que serve para enganar um oponente ou um concorrente. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 29) apresentam um exemplo de “uma corporação que pode adquirir terras para dar a impressão de que planeja expandir sua capacidade, para desencorajar um concorrente de construir uma nova fábrica. Neste caso, a verdadeira estratégia (como plano, isto é, a intenção real) é a ameaça, não a expansão em si; portanto, trata-se de um truque”.

Ao combinar essas definições, pode ser obtido quatro abordagens básicas de formulação de estratégia: planejamento estratégico, visão estratégica, empreendimento estratégico e aprendizagem estratégica (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2010).

É importante esclarecer que a adoção de uma estratégia adequada guarda relação direta com a competitividade da organização. A empresa que oferecer um produto ou um serviço com um diferencial, que seja interessante aos olhos dos clientes, possui uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

Segundo Ansoff (1965 apud Brito & Brito, 2012), a vantagem competitiva procura identificar propriedades específicas e combinações individuais de produtos e mercados que dão para as organizações uma forte posição diante de seus concorrentes. Já Porter (1985 apud Brito & Brito, 2012), afirma que a vantagem competitiva surge do valor que uma empresa é capaz de criar para seus compradores, valor este que excede o custo da empresa em criá-lo. É o valor que os compradores estão dispostos a pagar, valor que origina-se da oferta de preços inferiores aos dos concorrentes para benefícios equivalentes ou o fornecimento de benefícios únicos que compensam um preço superior.

Para Oliveira (2002) a vantagem competitiva corresponde ao algo a mais que faz com que os clientes adquiram os produtos ou serviços de uma empresa em detrimento de outras. Esse diferencial em relação aos concorrentes, proporciona para a organização uma vantagem



competitiva que pode ser explorada, já que no mercado atual um produto de qualidade superior se destaca em relação à outros na hora da compra.

Segundo Maximiano (2006), o entendimento das forças competitivas de um ramo de negócios é fundamental para o desenvolvimento da estratégia. Com isso, Serra, Torres e Torres (2004) afirmam que a análise do ambiente externo pode ser realizada por meio do modelo de cinco forças da competitividade, que foi desenvolvido por Michael Porter na década de 70. Tal modelo possibilita analisar o grau de atividade de um setor da economia, além de identificar um conjunto de forças que afetam a competitividade e fornece uma visão mais ampla da organização em relação à seus concorrentes e ao mercado na qual faz parte.

Porter (1985 apud Portal Administração, 2015) considera as forças competitivas como cinco fatores que devem ser estudados: a rivalidade entre os concorrentes, as barreiras à entrada de concorrentes, o poder de barganha dos compradores, o poder de barganha dos fornecedores e os bens substitutos. As organizações devem estudar esses fatores para que possam desenvolver uma estratégia eficiente. Para analisar essas forças, o administrador precisa ser capaz de entender o ambiente competitivo para identificar ações e estratégias futuras. Além de desenvolver uma melhor capacidade de servir seus clientes, a organização que utiliza esse modelo otimiza suas estratégias e amplia seus lucros.

## 2.2 PLANEJAMENTO

Com a concorrência cada vez mais acirrada no mercado atual, as organizações precisam desenvolver um diferencial competitivo inteligente, tomando decisões certas que incidiram positivamente no futuro. Uma ferramenta bastante utilizada é o Planejamento, uma das funções administrativas, que consiste na base ou alicerce das organizações e, que segundo Maximiano (2009) é a mais importante das funções gerenciais.

Para Maximiano (2009), as principais funções do processo de gestão compreendem em cinco processos interligados: planejamento, organização, liderança, execução e controle. O planejamento significa o processo de definir objetivos, atividades e recursos; a organização consiste em um processo de definição e divisão do trabalho, assim como de atribuição de responsabilidades e autoridade a pessoas e grupos. O autor ainda ressalta que o processo de planejamento significa “pensar e agir em relação ao futuro [...], planejar é tomar decisões sobre o futuro” (MAXIMIANO, 2009, p. 113).

Segundo Oliveira (2012), o planejamento pode ser entendido como um processo elaborado para alcançar uma situação futura almejada, da maneira mais eficiente, eficaz e

efetiva possível, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa. O autor destaca ainda que “esse processo de planejar envolve, um modo de pensar; e um salutar modo de pensar envolve indagações; e indagações envolvem questionamentos sobre o que fazer, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde” (OLIVEIRA, 2012, p. 5).

A partir do planejamento dá-se início às estratégias empresariais, que consiste em “um curso de ações que uma empresa vai adotar para assegurar seus objetivos de desempenho, como sua sobrevivência, o tamanho que pretende alcançar, os concorrentes que deseja enfrentar ou a posição que pretende ter no mercado” (MAXIMIANO, 2009, p. 134). Para isso utiliza-se uma ferramenta chamada de planejamento estratégico.

### 2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O Planejamento estratégico é “a ferramenta gerencial mais utilizada pelas organizações” (PEREIRA, 2010, p. 41). O autor diz que:

Planejamento estratégico é um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidades de melhorias) da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular (formar) estratégias e ações estratégicas com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade (PEREIRA, 2010, p. 47).

Maximiano (2009) afirma que o planejamento estratégico é o processo de estruturar e esclarecer os cursos de ação da organização e os objetivos que ela pretende alcançar. Ele se aplica em todas as partes da empresa, portanto, toda organização possui uma estratégia ou um plano estratégico, formal ou informalmente, do passado para o presente.

O propósito do planejamento estratégico é dar forma a negócios e produtos da empresa para que eles possam gerar lucros e crescimento que a organização almeja (KOTLER E KELLER, 2006). Pereira (2010) elenca alguns objetivos do planejamento estratégico que são o de levar a organização a atingir a resolutividade; aumentar a competitividade; manter os seus potenciais de competitividade da organização; diminuir os riscos de tomar uma decisão errada; pensar e refletir sobre o futuro para construir o seu próprio futuro; integrar decisões isoladas das áreas funcionais da organização [...] em um plano único e consistente com a estratégia global da organização; e fortalecer os pontos fortes e eliminar os pontos fracos da organização.

Para Kich e Pereira (2011) o processo de planejamento estratégico se constitui em uma ferramenta organizacional que serve de apoio à tomada de decisão e interpretação do

ambiente em que a organização está inserida. É um processo que mobiliza a empresa escolher e construir seu futuro (VASCONCELLOS FILHO; PAGNONCELLI, 2001)

Oliveira (2012, p. 16) destaca que “o planejamento estratégico relaciona-se com objetivos de longo prazo e com estratégias e ações para alcançá-los que afetam a empresa como um todo”. Normalmente esse planejamento é de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa, pois trabalha com a formulação de objetivos quanto à estratégias para consolidação desse objetivos, considerando para isso, o ambiente externo e interno à organização (OLIVEIRA, 2012).

O uso do planejamento estratégico tende a ajudar a organização no sentido de reduzir o grau de incerteza no processo decisório, e como consequência aumentar a probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas definidos pela mesma (OLIVEIRA, 2012).

Chiavenato e Sapiro (2009) referem-se aos planejamento estratégico como a elaboração de estratégias inovadoras, que motive as pessoas e resulte em desempenho para a organização. Ele busca a inserção da empresa e de sua missão no ambiente em que ela atua e tem como o produto o plano para a ação.

Diante disso, vale ressaltar que o planejamento pode ser uma ferramenta muito útil para as organizações, pois ele colabora com o objetivo de estar à frente de seus concorrentes e alcançar as demais metas almeçadas pela empresa.

## 2.4 ETAPAS PARA ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Chiavenato (2004) afirma que o planejamento estratégico é um processo organizacional compreensivo de adaptação através da aprovação, tomada de decisão e avaliação. Ele procura responder questões como: por que a organização existe, o que ela faz e como ela faz.

Para a elaboração do planejamento estratégico cada autor destaca sua forma de fazê-lo, com diferentes metodologias. Entretanto, a lógica utilizada é praticamente a mesma, o que se altera são a sequência das etapas e algumas nomenclaturas. Isso pode ser observado a seguir, com a apresentação de alguns modelos de planejamento estratégico que possuem uma vasta utilização nas organizações brasileiras:

#### **2.4.1 Modelo de Oliveira (2004)**

O processo do planejamento estratégico segundo Oliveira (2004) é composto por quatro fases. A primeira delas é a do diagnóstico estratégico, que procura definir como está a organização e consiste na identificação da visão da empresa, da análise externa, da análise interna e da análise dos concorrentes. A segunda fase é a definição da missão da empresa, ou seja, a razão da empresa existir e seu posicionamento no mercado.

A próxima fase consiste nos instrumentos prescritivos e quantitativos. Os instrumentos prescritivos referem-se ao estabelecimento dos objetivos, desafios e metas da empresa, do estabelecimento de estratégias e políticas funcionais e do estabelecimento de projetos e planos de ação. Os instrumentos quantitativos são aqueles necessários para o desenvolvimento dos planos de ação, projetos e atividades previstas e, são muito importantes para a ligação entre o planejamento estratégico e o operacional da organização.

A última fase proposta por Oliveira (2004) é a de controle e avaliação, que significa examinar como a empresa está desenvolvendo o que foi planejado. Nessa fase ocorre os processos de avaliação de desempenho, comparação do desempenho real com os objetivos, desafios, metas e projetos propostos e as tomadas de decisões, baseadas nas análises efetuadas, e promovendo ações corretivas e adição de informações ao processo de planejamento.

#### **2.4.2 Modelo de Pereira (2010)**

Para Pereira (2010), o modelo de planejamento estratégico consiste em um processo de três momentos. No primeiro momento a organização deve-se perguntar se é o momento ideal para implementar um planejamento estratégico e se todos da empresa estariam dispostos a desempenhar todas as etapas previstas.

O segundo momento é a formulação das etapas do planejamento estratégico. É a fase onde coloca-se no papel a declaração dos valores da empresa, sua missão, sua visão e seus fatores críticos de sucesso para a mesma se manter viva no mercado. Nesse momento também é realizada a análise de seus fatores externos e internos, fazendo o cruzamento na Matriz SWOT, buscando maximizar as oportunidades e controlar as ameaças e, com isso, elaborar questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas para a empresa desempenhar no processo.

O próximo e último momento é o da implementação, acompanhamento e controle do processo de planejamento estratégico, é a fase que a organização coloca em prática o processo, colhendo os resultados das ações previstas.

#### **2.4.3 Modelo de Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001)**

O modelo de planejamento estratégico, segundo Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001), é composto por oito etapas: a primeira delas é constituída pelo negócio, o qual tem o objetivo de compreender o benefício que o seu cliente espera ou almeja da organização. A segunda etapa é definir a missão da organização, qual é a razão da existência do seu negócio. A terceira é constituída dos princípios, que são os comportamentos ou valores que a organização defende para cumprir sua missão.

A quarta etapa diz respeito à análise do ambiente, onde se utiliza algumas técnicas para identificar e observar algumas variáveis competitivas que possam atrapalhar ou interferir no ambiente da organização. A quinta consiste em estabelecer uma visão, que descreve o que se espera da empresa no futuro. A sexta é a dos objetivos, que são alguns resultados que a organização almeja alcançar em um determinado período de tempo para manter-se competitiva no mercado. A próxima etapa refere-se as estratégias competitivas, onde através de decisões a empresa decide fazer ou não fazer cumprir cada umas das etapas anteriores. A última etapa consiste em colocar tudo em prática, hora de agir (VASCONCELLOS FILHO; PAGNONCELLI, 2001).

Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001), resumidamente apresentam todas as etapas básicas para elaboração de um planejamento estratégico, contemplam vários exemplos e trazem as vantagens de abordar cada uma das etapas para o negócio. Desta forma, foi o modelo escolhido para esta pesquisa e a seguir serão detalhados cada etapa sugerida pelos autores.

##### **2.4.3.1 Definição do Negócio**

Segundo Kotler e Keller (2006), um negócio precisa ser visto como um processo de satisfação do cliente e não apenas como um processo de produção de mercadorias. O negócio pode ser compreendido como “o entendimento do principal benefício esperado pelo cliente” (VASCONCELLOS FILHO; PAGNONCELLI, 2001, p. 53). Na perspectiva de Pereira

(2010, p. 83), “o negócio de uma organização é materializado através de produtos e serviços, porém são elementos completamente diferentes”.

Definir o negócio da empresa é especificar seu âmbito de atuação. Ou seja, o negócio da empresa deve ser definido a partir do que a empresa proporciona ao cliente, pois o mesmo não busca apenas um produto ou serviço, ele busca nas empresas um benefício e a empresa deve ter isso bem claro (VASCONCELLOS FILHO; PAGNONCELLI, 2001).

Segundo Chiavenato e Sapiro (2009, p.85), “um negócio pode ser definido em termos de três dimensões: Mercados ou segmentos, identificando as necessidades e desejos dos clientes; Setores de atuação, estabelecendo os produtos e serviços que a empresa dispõe; e Tecnologia e processos, proporcionando excelência operacional”.

Tavares (2010) acredita que o negócio de uma organização deve ser definido considerando os desejos ou as necessidades que ela pretende satisfazer e a disponibilidade de competências e habilidades para satisfazer os clientes, que superem a de seus concorrentes.

A grande vantagem de definir o negócio está no fato de que a empresa conseguirá entender o que os clientes possuem de problemas e necessidades e buscará propor a melhor solução para eles, dentro da limitação do seu negócio.

A delimitação do negócio é a direção central adotada para orientar a ação organizacional e tornar a empresa contínua e efetiva na interação com o ambiente. Ela resulta de um consenso estabelecido pelos responsáveis pela organização, baseado nas perspectivas ambientais avaliadas. (TAVARES, 2010).

De acordo com Tavares (2010), o negócio de uma organização corresponde a uma escolha em meio a um conjunto amplo de alternativas, porque é muito complicado ter êxitos em todos os espaços que ela poderia atuar, pelo fato de não ter competências distintas em todos eles. Assim, a delimitação é uma escolha entre alternativas que dizem respeito à realidades do meio ambiente e no que diz respeito à realidade da organização.

Definir o negócio implica em olhar a organização de fora para dentro, confrontando as demandas do ambiente com suas competências distintas. O seu foco de atuação deve ser um vínculo entre as oportunidades de mercado e as competências que detém. (TAVARES, 2010).

#### 2.4.3.2 Missão

Kotler e Keller (2006, p. 50) afirmam que “cada unidade de negócio precisa definir sua missão específica dentro da missão corporativa.” Sampaio (2004) caracteriza a missão

como a demarcação da área que a empresa vai atuar, é a razão da existência da organização, é a identidade da empresa e um guia de trabalho das pessoas.

Enquanto a visão estabelece aonde a organização quer chegar, sobre uma perspectiva comum de futuro, a missão delimita sua atuação no espaço de negócio escolhido, implicando a compreensão comum do papel da organização em face da realidade. (TAVARES, 2010)

Para Pereira (2010) a missão é a razão de ser da organização. Ela representa o negócio em que a empresa se encontra. O papel desempenhado pela missão é comunicar interna e externamente o propósito do negócio da organização.

Segundo Tavares (2010) a missão é o papel que a organização pretende desempenhar em relação às oportunidades e ameaças apresentadas por seu ambiente de negócio. É concretizada nas ações do dia a dia pelos membros da organização e consiste na razão de existência e na delimitação de seu espaço de atuação.

O autor destaca que as organizações precisam estabelecer sua Missão porque ela ajuda a concentrar esforços em uma direção comum, a assegurar que a organização não persiga propósitos conflitantes, serve de base para a alocação de recursos organizacionais, reduz o risco de tomar decisões sem orientação, transmite finalidade e identidade organizacionais que motivam os funcionários para dar o melhor de si e ajuda a aumentar a produtividade (PEREIRA, 2010).

Na hora de definir a missão, as empresas devem se atentar para alguns pressupostos que contribuem para dar sentido à ela: o cliente é a principal razão da sua existência, a consideração dos *stakeholders* e a crescente popularidade de temas relacionados à responsabilidade social e à sustentabilidade. (TAVARES, 2010)

Pereira (2010) ressalta que a missão da organização deve destacar as atividades da organização, enfatizar as atividades que sua organização desempenha e que a diferenciam de todas as outras organizações do mercado, incluir as principais conquistas que você prevê para os próximos anos e transmitir o que você quer dizer de forma clara, concisa, informativa e interessante. Ela serve de critério geral para orientar a tomada de decisão, definir objetivos e ajudar nas escolhas das decisões estratégicas. (TAVARES, 2010)

#### 2.4.3.3 Visão

“Uma organização precisa estar ancorada no futuro para estabelecer como pretende atuar no presente.” (TAVARES, 2010, p. 82). Com isso ela proporciona significado,

orientação e pode propor congruência aos esforços de seus colaboradores, fazendo com que eles sejam inovadores ao longo do tempo de vida da organização.

Para Pereira (2010), a visão funciona como uma bússola, buscando mostrar a direção pela qual a organização deve caminhar. A empresa deve se centrar nos elementos constitutivos da Visão e não perder tempo com aquilo que não interessa.

Segundo Oliveira (2012, p.43), a visão “representa o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante”. Tavares (2010) afirma que a visão é onde desejamos coloca-la, dotando-a de uma forma que permita que ela incorpore as inovações necessárias nessa busca.

Para Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001, p. 228), “a visão é a explicitação do que se visualiza para a empresa”. Ela pode ser comparada com um sonho. Entretanto, Tavares (2010) cita que ao contrário do sonho, ela diz respeito à realidade, ela estabelece o foco na direção rumo ao futuro da empresa.

Quando for elaborada a visão, é importante que sejam considerados alguns fatores como aplicar criativamente o aprendizado sobre o seu ambiente de atuação e o mercado, a participação da mente dos consumidores através da marca, a capacidade de criar e administrar alianças e parcerias, o desenvolvimento e a manutenção de competências distintas e a habilidade de explorar o capital humano, fazendo-o de suporte para os fatores anteriores. (TAVARES, 2010).

Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001) apresentam alguns benefícios de se ter uma Visão bem definida como a promoção da inovação, redução da dependência da empresa com líderes, motiva e inspira a equipe, complementa a missão e orienta os objetivos e os investimentos.

Tavares (2010) acrescenta que quando uma visão é definida com zelo e precisão, apoiada em um conjunto de princípios operacionais claros, que todos os colaboradores a compreenda, eles se tornam mais motivados a irem em busca do futuro que essa organização aspira.

#### 2.4.3.4 Princípios Norteadores

Podemos entender como princípios as regras ou os códigos de conduta segundo os quais as pessoas governam suas ações, tanto na vida social quanto na profissional. (TAVARES, 2010)

Segundo Chiavenato e Sapiro (2009, p. 90), princípios e valores organizacionais referem-se ao:



Conjunto de conceitos, filosofias e crenças gerais que a organização respeita e pratica, e está acima das práticas cotidianas para a busca de ganhos de curto prazo. São os ideais eternos, servindo de orientação e inspiração para todas as gerações futuras de pessoas dentro da organização. [...] Para tais organizações, a questão não é perguntar qual produto ou serviço oferecer ou qual mercado servir, mas como desenvolver excelentes produtos e serviços criando valor para os mercados e a sociedade.

De acordo com Tavares (2010), os princípios devem ser o núcleo central para o estabelecimento de relacionamentos, de contratos, de processos administrativos e de declaração da missão da organização.

Os princípios se expressam através de valores. Para 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. São elementos nos quais os membros acreditam piamente” (PEREIRA, 2010, p. 74).

Os valores servem como instrumento para avaliar e dar significado à busca da visão pelos participantes da organização. Eles estabelecem o vínculo entre a visão e a tomada de decisão, porque ambas precisam ser apoiadas no que as pessoas valorizam para dar significado para as ações que a organização almeja. (TAVARES 2010).

#### 2.4.3.5 Análise Ambiental

A análise do ambiente é um conjunto de técnicas que permite identificar e monitorar as variáveis competitivas que afetam o desenvolvimento de uma organização. (VASCONCELLOS FILHO E PAGNONCELLI, 2001).

O ambiente está relacionado a situação em que a organização está inserida, e, por ser um sistema aberto, ela se relaciona com todo ambiente que a rodeia. Diante disso, tudo o que acontece fora da organização influencia o que ocorre dentro da mesma, ou vice-versa. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009).

Para Aaker (2012), a análise ambiental de mudanças, em tendências de tecnologia, clientes e governo/economia, pode detectar oportunidades ou ameaças relevantes para uma organização. Cabe aos administradores do poder e do processo decisório buscarem de alguma maneira antecipar o futuro, ou seja, enxergar as oportunidades e as ameaças, para que as organizações não sejam pegas despreparadas para as mudanças que ocorrem diariamente no ambiente competitivo. (PEREIRA, 2010).

Conforme Chiavenato e Sapiro (2009, p. 98),

A análise ambiental é a maneira como a organização faz o mapeamento ambiental e análise das forças competitivas que existem no ambiente. (...) a finalidade é

identificar os indicadores de tendências, avaliar o ambiente de negócios, a evolução setorial, analisar a concorrência e entender os grupos estratégicos. Na prática, corresponde ao estudo dos diversos fatores e forças do ambiente, relações entre eles ao longo do tempo e seus efeitos reais e potenciais sobre a organização.

Na etapa de análise do ambiente, considera-se as variáveis internas e externas à empresa, e para isso Oliveira (2012, p. 43) destaca que na análise externa deve-se “verificar as ameaças e oportunidades que estão no ambiente da empresa e as melhores maneiras de evitar ou usufruir dessas situações”. E na análise interna os autores destacam que é verificado os pontos fortes e fracos bem como os pontos neutros da empresa.

Para melhor compreender os fatores internos e externos da organização e as suas variáveis, será apresentado a seguir a definição de cada ambiente.

#### *2.4.3.5.1 Análise Externa*

Para Aaker (2012) a análise externa deve influenciar a estratégia ao identificar oportunidades, ameaças, tendências e incertezas estratégicas. O objetivo final é melhorar as escolhas estratégicas - decisões sobre onde e como competir.

Chiavenato e Sapiro (2009) separam a análise externa em duas dimensões: o Macroambiente e o Microambiente. O macroambiente é mais amplo, todas as organizações estão envolvidas direta ou indiretamente, e seus componentes são:

- **Ambiente Demográfico:** refere-se ao estudo estatístico da população humana e de sua distribuição (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009). Ou seja, a principal força demográfica é a população (KOTLER E KELLER, 2006). Os principais indicadores que devem ser contemplados nesse ambiente são o “tamanho, densidade e distribuição geográfica populacional; taxa de crescimento; nível de escolaridade; e, composição étnica e religiosa da população, etc” (CHIAVENATO E SAPIRO, 2009, p. 101).
- **Ambiente Econômico:** tem o intuito de analisar as tendências das variáveis econômicas que afetam a demanda e a oferta de produtos e serviços. Seus principais indicadores são: “Renda real da população, taxa de distribuição da renda, taxa de crescimento da renda, nível de emprego, distribuição de renda, balança de pagamentos, nível do Produto Interno Bruto (PIB), etc” (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009, p. 101-102).

Para Kotler e Keller (2006), esse ambiente refere-se ao poder de compra da população, e que conseqüentemente, depende da renda, dos preços praticado, da poupança, do índice de endividamento e da disponibilidade de crédito.

- **Ambiente Sociocultural:** considera as crenças básicas, valores, normas e costumes na sociedades. Seus indicadores são:

Hábitos das pessoas em relação às 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 versus 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 o preparo físico (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009, p. 106).

Kotler e Keller (2006) ressaltam que esse ambiente sofre influências dos gostos e preferencias das pessoas, já que a sociedade é criada por crenças, costumes, valores e normas.

- **Ambiente Político e Legal:** para Chiavenato e Sapiro (2009, p. 104) os indicadores principais desse ambiente são: “Política monetária, tributária, fiscal e previdenciária; políticas de regulamentação, desregulamentação e privatização; legislação federal, estadual e municipal; estrutura de poder, etc”. É um ambiente que diz respeito às leis, órgãos governamentais e grupos de pressão que influenciam e limitam várias organizações e indivíduos. (KOTLER E KELLER, 2006).
- **Ambiente Tecnológico:** segundo Chiavenato e Sapiro (2009) os seus indicadores principais são: aquisição, desenvolvimento e transferência de tecnologia; velocidade das mudanças tecnológicas e atualização do país; proteção de marcas e patentes; nível de pesquisa e desenvolvimento do país; incentivos governamentais ao desenvolvimento tecnológico, entre outros.

Nesse ambiente pode ser incluída as instituições e atividades envolvidas na criação de novos conhecimentos e na transformação dos mesmo em novos produtos, processos e materiais. (HITT, IRELAND E HOSKISSON, 2012).

- **Ambiente Ecológico:** neste ambiente utiliza-se os seguintes indicadores: “nível de desenvolvimento ecológico; sustentabilidade; escassez de matéria-prima; índices de poluição ambiental; e legislação existente” (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009, p. 108).

Já o microambiente é um setor mais específico de negócios da organização. Esses fatores interferem nas decisões dentro da empresa e seus componentes consistem em:

- **Cliente ou consumidores:** segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2012), o relacionamento sólido com os clientes formam a base dos esforços da empresa de atender às necessidades dos mesmos com lucros, já que eles podem ser considerados a razão de existir das organizações.

Empresas que dominam bem o marketing invertem o organograma – no topo estão os clientes; em seguida, em grau de importância, vem o pessoal da linha de frente,

que tem contato com os clientes, atendê-los e os satisfaz; abaixo deles estão os gerentes de nível médio, cuja tarefa é dar apoio ao pessoal da linha de frente para que possam atender bem os clientes; na base está a alta administração, cuja tarefa é contratar e apoiar os gerentes de nível médio. [...] todos os gerentes devem estar pessoalmente envolvidos em ter contato com os clientes, conhecê-los e atendê-los. (KOTLER E KELLER, 2006, p. 138).

As organizações devem considerar os seguintes pontos quanto aos clientes: “quem são, se estão aumentando ou diminuindo; onde estão localizados; como podem ser alcançados; qual a renda disponível; como compram e se comportam; quais são as tendências; seus padrões de qualidade; os compradores-chaves; e os usuários finais” (OLIVEIRA, 2012, p. 79-80).

A empresa deve identificar as necessidades do grupo de clientes-alvo que seus bens ou serviços podem atender, para que elas possam aprender à como dar o que eles querem e quando eles querem. (HITT, IRELAND E HOSKISSON, 2012). Já que atualmente, os clientes estão analisando e buscando melhores alternativas e se a empresa vai atender ou não a expectativa de valor. (KOTLER E KELLER, 2006)

- **Fornecedores:** são empresas que de alguma forma fornecem produto, matéria-prima, serviços, etc. para outras empresas, e podem interferir através do aumento dos preços e redução da qualidade de seus produtos. (HITT, IRELAND E HOSKISSON, 2012). Os aspectos que devem ser analisados quanto aos fornecedores são: “quem são; quantos são; onde estão localizados; qual a oferta total; seus preços de venda; seus prazos de venda e de entrega; e a qualidade de seus produtos e serviços” (OLIVEIRA, 2012, p. 81).
- **Concorrentes:** Kotler e Keller (2006, p. 341) afirmam que “concorrentes são empresas que atendem às mesmas necessidades dos seus clientes.”. Para Pereira (2010, p. 107), a análise da concorrência é fundamental e tem a finalidade de “pesquisar e analisar as informações dos concorrentes, estabelecendo parâmetros de comparação. Os elementos podem ser produtos, as estratégias de distribuição ou produção, enfim, tudo o que for interessante para a organização”.

Com essa análise, a empresa pode compreender quais são os objetivos, quais são as estratégias, quais são as premissas e quais são os pontos fortes e fracos dos seus concorrentes e, com isso, ela pode ficar a um passo à frente deles, dispondo de melhores chances para alcançar os resultados esperados e ganhando vantagem competitiva.

- **Agências reguladoras:** as empresas precisam levar em consideração a ação e o controle do governo, através da legislação, e políticas governamentais que podem criar vantagens ou desvantagens/limitações (MAXIMIANO, 2009).

#### 2.4.3.5.2 *Análise Interna*

Para Oliveira (2012, p. 82), “a análise interna tem por finalidade colocar em evidência as qualidades e deficiências da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa dever ser determinados”.

De acordo com Pereira (2010, p.113), os pontos fortes e fracos “são elementos que afetam a organização como um todo”. Tanto no sistema organizacional, nas rotinas administrativas, nos sistemas de informações gerenciais e nos de planejamento, quanto na habilidade da gerência, variando de acordo com cada organização. Ambos são considerados variáveis. Enquanto os pontos fortes são tratados como o reconhecimento das competências da organização, os pontos fracos são as incompetências ou pontos a melhorar, mas que devem ser eliminados da empresa (PEREIRA, 2010).

Oliveira (2006), destaca que ponto forte é a diferenciação que a empresa consegue e que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial em que está inserida. Já o ponto fraco é uma situação que não é adequada para a empresa e que gera uma desvantagem na mesma em seu ambiente empresarial.

Para Pereira (2010), a análise interna vai analisar os dois pontos. Sendo que os fortes referem-se às características ou recursos disponíveis da organização que facilitam o resultado e os pontos fracos estão relacionados as características ou limitações da organização que podem de alguma forma dificultar o alcance dos resultados esperados.

Segundo Oliveira (2012), para identificar os pontos fortes e fracos deve-se analisar as funções que serão analisadas e desempenhadas pelas diversas áreas da empresa, os aspectos organizacionais, os processos estratégicos, administrativos e operacionais, além dos níveis de controle e os critérios de avaliação. Quanto às funções administrativas, o autor considera as grandes funções das organizações:

- **Função de Marketing:** são considerados aspectos quanto à política de distribuição da empresa, quanto aos produtos e serviços atuais, quanto à pesquisa de mercado, quanto à equipe de vendas, quanto aos novos produtos e serviços, quanto à promoção, propaganda e políticas mercadológicas, e quanto à organização da área de marketing.

- **Função de Finanças:** são considerados a análise dos índices financeiros e a análise do sistema de planejamento e controle financeiro e do sistema de registro e análise contábil.
- **Função de Produção:** são observados aspectos como toda a instalação e equipamentos, os processos produtivos, programação e controle de produção, assim como a qualidade e a quantidade, pesquisa, desenvolvimento e organização da fábrica.
- **Função de Recursos Humanos:** são analisados os índices de rotatividade, produtividade, absenteísmo, clima organizacional e benefícios e reivindicações dos funcionários, além de índices ligados aos aspectos organizacionais como as capacitações e habilidades, controle de qualidade, conhecimento das necessidades para o domínio do mercado consumidor, processos organizacionais e funcionais, e controle e avaliação do sistema da empresa.

Após ser analisado todos os elementos da análise externa e interna, faz-se a matriz SWOT, que junta as duas análises, com intuito de cruzar as informações obtidas, e atentar sobre esses dados.

#### *2.4.3.5.3 Análise Swot*

Para Tavares (2010) o planejamento estratégico contempla a relação entre as condições externas e internas do ambiente. No ambiente externo encontra-se as oportunidades que a empresa pode usar para melhorar seu desempenho e as ameaças que podem afetá-la negativamente. Já no ambiente interno encontram-se as forças que correspondem a tudo o que a empresa tem de competências e as fraquezas que podem levá-la a um fraco desempenho.

A análise SWOT é uma ferramenta que auxilia as organizações a identificar fatores externos e internos. Chiavenato e Sapiro (2003) afirmam que a função da SWOT é cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos. Esse cruzamento, segundo os autores, indicará qual rumo a empresa deverá seguir.

Segundo Oliveira (2012, p. 114), “a análise da matriz SWOT tem como objetivo reunir todos os itens considerados como pontos fortes e relacioná-los com os pontos fracos, oportunidades e ameaças”. É a parte mais importante da análise ambiental.

De acordo com Kotler e Keller (2006), a análise SWOT envolve o monitoramento dos ambientes externo e interno. Na análise do ambiente externo, é importante o monitoramento de forças macro ambientais e de agentes micro ambientais, já que eles são significativos para a administração identificar as oportunidades e ameaças que estão no ambiente organizacional.

Segundo os autores “uma oportunidade de marketing existe quando a empresa pode lucrar ao atender às necessidades dos consumidores de determinado segmento.” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 50). Os profissionais de marketing devem ser bons para identificar essas oportunidades pois elas aparecem de diferentes formas. Entretanto existem acontecimentos no mercado externo que representam ameaças para as organizações.

Uma ameaça ambiental é um desafio imposto por uma tendência ou um evento desfavorável que acarretaria, na ausência de uma ação de marketing defensiva, a deterioração das vendas ou dos lucros. (KOTLER; KELLER, 2006, p. 50).

Depois de identificar as principais ameaças e oportunidades, a gerência pode caracterizar a atratividade global do negócio.

No que diz respeito a análise do ambiente interno, Kotler e Keller (2006) afirmam que cada empresa deve avaliar periodicamente suas forças e suas fraquezas internas. Essa avaliação é importante para ver se o negócio deve se limitar às oportunidades para as quais ele possui os recursos necessários ou se deve estudar melhores oportunidades, que podem precisar da aquisição ou desenvolvimento de maiores forças.

Pereira (2010) afirma que a organização deve fazer uma reflexão ao término da análise externa e interna e localizar todos os elementos listados individualmente e posicioná-los na matriz. Depois de ligados, é possível ter a certeza se a empresa estará mais e melhor posicionada no mercado.

#### 2.4.3.6 Objetivos

Segundo Megginson et al, (1998, p. 171), o objetivo pode ser conceituado como “os resultados para os quais todas as atividades organizacionais são direcionadas”. É uma parte muito importante do planejamento pois tomam o foco na direção das estratégias da empresa.

Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001, p. 268) definem os objetivos como “resultados que a empresa deve alcançar, em prazo determinado, para concretizar sua Visão sendo competitiva no ambiente atual e no futuro”.

Os objetivos ajudam a detalhar e quantificar a visão, orientam para o processo decisório, fundamentam a avaliação de desempenho, orientam o plano de investimentos da organização, atraem e mantêm talentos, levantam uma “bandeira” de forças frente aos seus concorrentes, tiram a empresa da zona de conforto e orientam a formulação de estratégias (VASCONCELLOS FILHO; PAGNONCELLI, 2001).

Os objetivos relatam alvos devidamente qualificados e quantificados da organização. São definidos como as grandes metas e os resultados que a organização pretende atingir para consolidar sua atividade. (REZENDE, 2008).

Segundo Oliveira (2012, p. 147), “o objetivo é o alvo ou ponto quantificado, com prazo de realização e responsável estabelecido, que se pretende alcançar através de esforço extra”. Devem ser coerentes com os recursos e o ambiente da empresa, viáveis e desafiadores, mensuráveis para um melhor controle e possuírem um prazo definido. (SAMPAIO, 2004).

Com a formalização dos objetivos da organização, alguns benefícios podem ser encontrados. Esses benefícios podem estar ligados com a integração da missão e visão, a sustentação dos processos decisórios e a formulação de estratégias. (REZENDE, 2008). Os objetivos são fundamentais para que as futuras decisões sejam traçadas para o rumo que se quer dar ao negócio e que a empresa se sobressaia sobre seus concorrentes.

#### 2.4.3.7 Estratégias Competitivas

A palavra estratégia vem do grego e significa a arte de liderança. As empresas devem empregar estratégias com fatores competitivos para minimizar os riscos e maximizar os lucros que o mercado dispõe.

Para Pereira (2010), as organizações só colhem os frutos do processo de Planejamento Estratégico através da estratégia. Com isso, o autor ressalva que a “estratégia expressa como uma organização emprega seus pontos fortes e seus pontos fracos – tanto os existentes como os potenciais – a fim de alcançar seus objetivos, sem deixar de considerar as oportunidades e as ameaças que o meio ambiente lhe impõe” (PEREIRA, 2010, p 135).

Segundo Wrigth, Kroll & Parnel (2000, p. 24) a estratégia “refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização.” Quando bem definidas e bem elaboradas, a empresa saberá o rumo certo para onde seguir no ambiente altamente competitivo em que está inserida.

Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001, p. 298) definem estratégias competitivas como “o que a empresa decide fazer ou não fazer, considerando o ambiente, para concretizar a visão e atingir os objetivos, respeitando os princípios, visando cumprir a missão no seu negócio”.

Para Ansoff (1990) as estratégias são regras e diretrizes que direcionam o processo de desenvolvimento de uma organização e que orientam o comportamento da mesma. São através de estratégias competitivas que a organização traça seus caminhos, cria diferencial dos



seus concorrentes, motiva sua equipe e orienta todas as demais áreas da organização para no final atingir seus objetivos principais. (VASCONCELLOS FILHO E PAGNONCELLI, 2001).

#### 2.4.3.8 Plano de Ação

Além de serem elaboradas, as etapas anteriores devem ser colocadas em prática. O plano de ação, segundo Matias-Pereira (2011), promove a melhoria contínua da organização pois, pode ser apresentado através de planilhas de monitoramento de indicador de desempenho, em reuniões mensais por todos os responsáveis.

Para ser realizado no objetivo de se atingir metas, é possível utilizar o método 5W2H que, de acordo com Franklin e Nuss (2006), é uma ferramenta entendida como um plano de ação, ou seja, é o resultado de um planejamento como forma de orientação de ações que deverão ser executadas e implementadas, sendo uma forma de acompanhamento do desenvolvimento do que foi estabelecido na etapa.

Essa ferramenta é denominada desta forma devido as palavras: *What* (o que vai ser feito), *Who* (quem irá fazer), *When* (quando será feito), *Where* (onde será feito), *Why* (por que será feito), *How* (como será feito) e *How much* (quanto irá custar para ser feito). Ela é muito usada devido à sua fácil compreensão e utilização.

Para Chiavenato e Sapiro (2009), todas as pessoas da organização devem estar envolvidas e comprometidas com a implementação das estratégias. É necessário que possuem conhecimento, motivação e que estejam em consenso porque a implementação resulta em uma mudança organizacional.

Segundo Matias-Pereira (2011), para acompanhar ou monitorar a implantação do planejamento estratégico é necessário que se verifique se o que foi proposto está sendo colocado em prática. Quando realizado de maneira formal, o planejamento permite que a empresa avalie seu desempenho e de todos os seus setores.

Oliveira (2012) afirma que no controle e na avaliação do processo de planejamento estratégico, a empresa consegue acompanhar o seu desempenho, comparando as situações previstas e as alcançadas, principalmente no que diz respeito aos objetivos, desafios e metas, bem como da avaliação das estratégias e políticas adotadas na organização.

### 3 METODOLOGIA

Para Lakatos e Marconi (2010, p. 139), a pesquisa é “um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”. Segundo Roesch (2012, p. 119), “o processo de pesquisa envolve precisamente teoria e realidade”. Apresenta-se a seguir as formas que foram utilizadas e as etapas para a realização do estudo.

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Segundo sua natureza, este trabalho está classificado em pesquisa aplicada, pois, segundo Vergara (2013, p. 42) “a pesquisa aplicada é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não”. Portanto este trabalho foi criado a partir da necessidade de solucionar problemas na organização, a falta de um planejamento estratégico, e com isso gerar conhecimento para aplicação prática do mesmo.

Quanto à abordagem, ele está classificado como qualitativo, pois os dados não são quantificáveis e foram analisados intuitivamente, buscando analisar e compreender o que foi pesquisado, para desenvolver com êxito o planejamento estratégico proposto, a fim de proporcionar uma análise crítica para a organização em relação aos seus concorrentes e da sua própria atuação no mercado.

Segundo Roesch (2012, p. 154), a pesquisa qualitativa é indicada para “avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar metas de um programa e construir uma intervenção”.

Quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa descritiva, que tem como objetivo descrever as características da organização na visão do pesquisador, através da observação, e das pessoas que a compõem. Vergara (2013, p. 42) afirma que a pesquisa descritiva “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno”.

O levantamento de dados constitui-se de diversas fontes, métodos ou técnicas. Nesse trabalho realizou-se uma pesquisa bibliográfica, utilizando dados de fontes secundárias, encontrados em livros, periódicos científicos, teses, dissertações, revistas, artigos etc. E também realizou-se uma pesquisa de campo que, para Vergara (2013, p. 43), é uma “investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo”. Foi utilizado dessa técnica uma vez que, o estudo baseou-se na

realidade em que a empresa vive para compreender como acontece os processos e posteriormente formular estratégias. Para essa análise, foram utilizadas entrevistas, aplicação de questionários e observação.

Para Gil (2010, p. 57), o estudo de caso “é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado”. A pesquisa é caracterizada como um estudo de caso porque buscou examinar um fenômeno dentro de seu contexto. Ela se caracteriza ainda como documental, porque se fez uso de documentos internos, como registros da história da empresa.

Por fim, a pesquisa caracteriza-se como acadêmica, pois foi desenvolvida como trabalho de conclusão de curso da Universidade Federal da Fronteira Sul na cidade de Chapecó, sob orientação de um professor qualificado na área abordada.

### 3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA

O objeto descrito e detalhado dessa pesquisa foi a empresa Rafaelli Arte em Velas, que atua na região com a fabricação de velas com artes de maneira artesanal. Ela está localizada na Rua Cláudio Stakonski, 90-D, Bairro Presidente Médici, Chapecó / SC e tem como proprietária a Edinaura Rafaeli, que além de responder pela empresa, trabalha na confecção das velas.

A empresa passou a ser a unidade de análise da pesquisa porque os sócios estavam em busca de algo que agregasse valor na empresa, algo que fizesse com que a mesma passasse a ser mais conhecida na região em que está inserida.

De acordo com Lakatos e Marconi (2010), para definir o sujeito da pesquisa deve-se responder a seguinte pergunta: Quem? Com isso, definiu-se como sujeitos as sócias-proprietárias e alguns clientes da empresa. Por ser uma empresa de pequeno porte, quem trabalha na empresa são as próprias sócias, sem outros empregados.

As sócias são responsáveis pela fabricação das velas, assim como da arte que é elaborada nos produtos confeccionados. Além disso, fazem toda a parte administrativa da empresa.

### 3.3 TÉCNICA PARA COLETA DE DADOS

Para Vergara (2013), a coleta dos dados pode ocorrer através da observação simples ou participante, por questionário, formulário, entrevista e grupos de foco, entre outros. Nessa pesquisa, foram utilizados as técnicas de entrevista, questionário e da observação.

Segundo Vergara (2013, p. 52) “a entrevista é um procedimento no qual você faz perguntas a alguém que, oralmente, lhe responde”. Para Roesch (2012) a entrevista pode ser semiestruturada, onde é utilizada questões abertas, que permitem que o entrevistador entenda e capte perspectivas dos entrevistados, ou pode ser não estruturada, que não são recomendadas porque podem fugir do entendimento do tema em estudo.

Foram realizadas entrevistas com as sócias-proprietárias da empresa, através de um roteiro de perguntas previamente elaborado, a fim de limitar a entrevista para o que realmente era de interesse do pesquisador e de acordo com a realidade da empresa. Esse roteiro está disponível no apêndice, e teve como principal objetivo a identificação de pontos fortes e fracos da empresa, assim como alguns aspectos que ainda não estavam claros para o pesquisador.

Também foi aplicado um questionário para alguns clientes da empresa, com o intuito de identificar algumas características das pessoas que adquirem produtos fabricados pela Rafaelli, bem como as razões pelas quais eles buscam esses produtos e como avaliam os mesmos e, ainda, identificar ameaças e oportunidades.

Além disso, foi utilizada análise observacional, uma vez que a presença da pesquisadora permitiu observar as rotinas administrativas e de produção, o relacionamento com os clientes, fornecedores, concorrentes e entre os colaboradores da empresa. O objetivo foi identificar possíveis problemas que estão ocorrendo já que a “observação desempenha papel imprescindível no processo: nada mais é do que o uso dos sentidos com vistas a adquirir conhecimentos necessários sobre os fatos e/ou fenômenos estudados”. (DMITRUCK, 2004, p. 131)

### 3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO

Para Gil (2010, p. 156), a análise de dados “tem como objetivo organizar e sumarizar os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação”. O autor também define a interpretação dos dados como a “procura do sentido

mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos” (GIL, 2010, p. 156).

Segundo Roesch (2012), normalmente as informações colhidas pelo pesquisador através das técnicas referidas, são apresentadas na forma de texto. Cabe aqui ressaltar que “no fundo, todos os métodos de pesquisa são qualitativos e objetivos, [e até mesmo os] dados quantitativos não eliminam o elemento intersubjetivo que representa a base da pesquisa social”. (VIDICH E LYMAN, 2006, p. 55).

As entrevistas com as sócias-proprietárias foram gravadas e transcritas e depois disso pode-se elaborar a definição de cada etapa do planejamento para, posteriormente, analisar os dados obtidos. O método escolhido para a realização dessa pesquisa por contemplar o objetivo do trabalho foi o método de Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001). Optou-se por essa metodologia por estar mais voltada a nossa realidade, e por apresentar de forma mais clara e sistemática as etapas que os outros autores também apresentam, da maneira deles mas com o mesmo raciocínio.

Após definido isso, foi elaborada uma matriz SWOT, que utiliza critérios matemáticos, para enquadramento da matriz de alternativas estratégicas, uma vez que ao cruzar os pontos fortes e fracos com as ameaças e oportunidades, resultem quais são os pontos mais significativos da empresa atualmente e quais ela deve ficar atenta ao mercado. Com base nisso, foram definidas estratégias para a empresa fortalecer seus pontos fortes e alcançar novas oportunidades, assim como estratégias para melhorar seus pontos fracos e se preparar frente às ameaças.

## 4 ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO

A empresa estudada não possui um planejamento estratégico formal implantado, o que torna o trabalho de suma importância caso a mesma opte por implantá-lo. Serão apresentadas as etapas para a elaboração do planejamento conforme os autores Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001), verificando a realidade da empresa, com o que foi observado e com o que foi colhido das entrevistas.

### 4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa Rafaelli Arte em Velas é uma empresa familiar, fundada em 2016, que surgiu a partir da ideia dos irmãos Rafaelli. No começo quem comandava a empresa e confeccionava os produtos era o Tiago, irmão da presidente da empresa, entretanto, devido ao surgimento de uma nova experiência em outra empresa ele parou de confeccionar e quem passou a dar continuidade ao que já estava em andamento foram a irmã e a esposa do mesmo.

Edinaura é irmã de Tiago e presidenta da empresa, é formada em Psicologia e desenvolve toda a parte de decoração e artesanal das velas, além de cuidar da parte de divulgação. A outra sócia da empresa é a Jussimara, esposa do Tiago, formada em Ciências Contábeis e pós graduada em Relações Humanas, cuida da parte administrativa da empresa e na de toda a parte da confecção das velas.

A produção das velas começou em três ambientes diferentes conforme relata a presidente da empresa. Com o passar do tempo, optou-se por centralizar tudo em um mesmo espaço e decidiram então alugar a atual sala comercial. Os principais produtos produzidos são os Círios Pascais, as Velas de Altar, Kits comemorativos e/ou para datas específicas, Lembranças personalizadas, e Velas diversas. Clientes procuram a empresa com sugestões para confecção de pedidos exclusivos e entre acertos e erros são realizados e entregues ao cliente.

A empresa trabalha com a melhor matéria-prima para a confecção das velas, o que torna o produto diferenciado. De acordo com a proprietária a empresa oferece aos clientes “velas com arte em sua composição, possibilitando, à quem a contempla, experimentar os mais nobres sentimentos. [...] Nossa vela é o resultado do amor pela vida e queremos compartilhar esta experiência com quem desejar.”

## 4.2 DELIMITAÇÃO DO NEGÓCIO

O negócio refere-se a expectativa que o cliente tem para com a empresa, com os produtos e com os serviços que ela oferece. Para identificar o negócio atual da empresa, é preciso entender quem são os clientes que ela possui atualmente.

De acordo com as entrevistadas, o principal cliente da empresa Rafaelli são as igrejas e dioceses. Elas buscam a empresa para a confecção dos círios e das velas para o altar. Cada vela possui um significado e é isso que diferencia uma da outra: um símbolo, uma cor, cada qual um significado diferente para a igreja.

Outros clientes, como pessoas que admiram o artesanato ou que possuem alguma admiração pelo trabalho manual, também procuram a empresa, muitas vezes esporadicamente. Eles chegam até a empresa buscando um trabalho diferenciado, que ofereça lembranças personalizadas utilizando as velas e suas artes. Esses clientes auxiliam a empresa a dar o giro mensal já que tem épocas que a saída dos principais produtos comercializados é menor.

Diante do que foi exposto, foi definido assim o negócio:

Quadro 1 – Definição do Negócio

<b>NEGÓCIO</b>
Solução na busca por velas artesanais que ilumine e encante as pessoas.

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

A empresa não fabrica apenas velas para iluminar ambientes, ela fabrica velas artesanais, feitas com amor, e que através da simbologia e dos detalhes, ela transmita emoções para as pessoas. Depois de delimitado o negócio, a próxima fase do planejamento é a definição da missão da empresa.

## 4.3 MISSÃO

A missão é a razão da empresa existir e quando bem estabelecida, ela direciona os esforços da empresa em uma mesma direção.

Em conversa com as sócias, notou-se que muitos clientes veem até a empresa por conta própria, viu na página do *Facebook* e procurou para fazer alguma lembrança ou para adquirir algum produto avulso. O público principal são as igrejas, que procuram Círios e Velas para altar e esses chegam até a empresa através das visitas que umas das sócias faz ou através do contato que a empresa tem com o cliente.

Muitos clientes são atraídos pela beleza dos detalhes que as velas confeccionadas possuem, mas além disso, esses produtos trazem um significado muito importante e quem os adquire também valoriza isso. A missão atual da empresa demonstra um pouco disso, entretanto, foi reformulada após ser realizada a análise dos ambientes, sem deixar sua essência, para uma visão mais focada.

Quadro 2 – Definição da Missão

<b>MISSÃO ATUAL</b>
Iluminar e embelezar o ambiente e o coração das pessoas. Inspirar emoção por meio da arte em nossas velas.
<b>MISSÃO SUGERIDA</b>
Inspirar emoções no ambiente e nas pessoas por meio da arte em nossas velas.

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Não apenas iluminar, mas também transmitir para os clientes, que adquirem esses produtos, emoções. Definida a missão, a próxima etapa é definir a visão da empresa.

#### 4.4 VISÃO

Conforme já apresentado, a visão da empresa é o que ela almeja para o futuro. Durante as entrevistas com as sócias da empresa, notou-se que o desejo de ambas é que a empresa seja reconhecida em todo o Brasil pela produção de velas de boa qualidade e bonitas, confeccionadas de maneira artesanal. A empresa já possui uma visão definida que, depois de serem realizadas as análises do ambiente, acreditou-se ser bem clara:

Quadro 3 – Definição da Visão

<b>VISÃO</b>
Ser reconhecidos pela produção das mais belas velas artesanais do Brasil.

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

É o que a empresa almeja, é para onde ela quer caminhar. As sócias possuem o desejo da organização ser reconhecida não só por fabricar velas, mas pela beleza que esses produtos transmitem e a simbologia que cada desenho retrata. Para serem reconhecidas, elas precisam fazer com que esse sonho passe a ser realidade, trabalhando com dedicação, divulgando sua marca em pontos estratégicos e se comprometendo com os clientes. Dessa forma, serão abordados a seguir os princípios norteadores da empresa.



#### 4.5 DEFINIÇÃO DOS PRINCÍPIOS

Os princípios são os elementos que os colaboradores consideram como essencial na empresa. Através do que foi conversado durante as entrevistas e captados durante o convívio na empresa, foram elencados os seguintes princípios:

- **Qualidade nos produtos:** talvez o mais importante de todos. As sócias priorizam a fabricação das velas com matéria-prima da mais alta qualidade, independentemente se o preço para adquirir esse material seja superior. Além disso, tudo o que é fabricado, é manuseado e mantido de forma segura, para que quando chegue ao consumidor final ele esteja em ótimo estado;
- **Beleza nos detalhes:** como uma das sócias ressaltou “se não estiver bonito, se nós não acharmos que ficou bonito, nós não vendemos e não sai da empresa”. Ou seja, se o desenho, a pintura e toda a decoração em si das velas não estiver perfeita aos olhos da dona, não é entregue o produto e é refeito. A empresa não quer simplesmente entregar um vela, ela quer através da simbologia desse produto, inspirar emoções nas pessoas;
- **Cumprimento de prazos:** os produtos ofertados pela empresa são confeccionados de maneira artesanal e, por precisarem de todo um processo para sua fabricação, as sócias planejam sua confecção com antecedência, para que não haja problemas quanto à entrega do produto final ao cliente;
- **Respeito:** por se tratar de um produto com uma simbologia muito importante, a empresa preza pelo respeito com o significado desse símbolo, além do respeito com o cliente;
- **Transparência e Ética:** o trabalho da empresa é colocado de forma clara e transparente para todo o público. É uma empresa familiar séria, comprometida com os seus clientes.

Depois de definidos os valores e os princípios norteadores da empresa, a próxima etapa é a análise do ambiente em que ela está inserida.

#### 4.6 ANÁLISE AMBIENTAL

Analisar o ambiente é compreender como está a situação da empresa diante do mercado em que está inserida. Através da análise do ambiente interno e externo, a empresa pode se preparar para o futuro, estando atenta para as oportunidades que aparecerem e também para as ameaças ou dificuldades que possam surgir durante sua caminhada.

A matriz SWOT abrange as variáveis forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, que permitem elaborar uma análise das situações interna e externa da organização, para a mesma se posicionar competitivamente no meio de atuação. A identificação destes pontos foi através das perspectivas das entrevistadas e da visão do autor, como observa-se no quadro a seguir:

Quadro 4 – Identificação dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
a) Qualidade dos produtos ofertados; b) Produtos Artesanais; c) Única empresa a ofertar esse tipo de produto na região; d) Produtos personalizados/diferenciados.	a) Empresa nova no mercado; b) Estrutura de produção limitada; c) Pouca divulgação da marca/produtos; d) Dificuldade de chegar até os clientes;
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
a) Maior visibilidade de Chapecó; b) Valorização do artesanato em outras regiões; c) Grande demanda dos produtos nas Igrejas.	a) Produtos substitutos; b) Baixa valorização do artesanato na região.

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Os pontos fortes são as potencialidades e o que difere uma empresa da outra. Para a Rafaelli, oferecer produtos fabricados com matéria-prima da melhor qualidade, além de possuírem um cuidado em todo o processo produtivo, a torna diferente das demais. As velas são produzidas de maneira artesanal, sem a utilização de alguma máquina para a decoração e nem para a pintura, e na região onde ela se localiza, ninguém faz esse trabalho de confecção própria, rica em detalhes, e com um significado de grande importância nas imagens e na simbologia do produto em si. Além disso, ela consegue oferecer produtos personalizados, aqueles onde clientes podem demonstrar uma homenagem através de velas, sendo únicos e exclusivos.

Os pontos fracos são situações inadequadas que proporcionam desvantagens para a organização. Por ser uma empresa nova no mercado, ela é pouco conhecida na região, isso também tem relação por faltar uma maior divulgação da marca e dos produtos que ela oferece. Isso, alinhado com a dificuldade de chegar até os clientes, deixa ela com maiores dificuldades de vender seus produtos e fidelizar clientes, e é um ponto que precisa de atenção por parte dos administradores da mesma.

As oportunidades são variáveis não controláveis pela organização mas que podem trazer alguma vantagem sobre ela. A empresa entende que, por ofertar produtos que todas as Igrejas, Dioceses e Paróquias do Brasil utilizam para simbologia da Luz Divina, ela tem potencialidade de crescer junto ao mercado por fornecer esses produtos de maneira artesanal,

que possuem uma qualidade diferenciada e uma decoração única. Ela encontra-se instalada em Chapecó/SC, uma cidade que está cada vez mais sendo reconhecida em outras regiões do estado e também à nível nacional, o que proporciona um maior reconhecimento da mesma, além do mais, outras regiões do país valorizam muito mais o artesanato, e com isso aumenta a procura pela oferta desses produtos diferenciados.

As ameaças são variáveis não controláveis e que podem tornar-se obstáculos para o crescimento da empresa. Na região onde está inserida, a empresa analisa que poucas pessoas valorizam o artesanato, o que pode ser um empecilho para as vendas desses produtos pela região, entretanto em outras partes do país isso é mais valorizado. Além disso, a oferta de produtos substitutos se torna mais acessível, por possuírem um custo relativamente menor e pela praticidade de encontra-los, mesmo não possuindo a mesma qualidade que os ofertados pela Rafaelli possuem.

Após realizado o levantamento das forças e fraquezas internas e das oportunidades e ameaças externas e elaborou-se o cruzamento das variáveis, atribuindo-se graus de importância para cada fator avaliado, conforme quadro a seguir:

Quadro 5 – Ponderação dos pontos na Matriz SWOT

		OPORTUNIDADES				AMEAÇAS			TOTAL
		Maior visibilidade de Chapecó	Valorização do artesanato em outras regiões	Grande demanda dos produtos nas Igrejas	S u b t o t a l	Produtos substitutos	Baixa valorização do artesanato na região	S u b t o t a l	
FORÇAS	Qualidade dos produtos ofertados	0,1	1,8	1,8	3,7	1,8	0,6	2,4	6,1
	Produtos artesanais	0,1	1,8	0,1	2	1,8	1,8	3,6	5,6
	Única empresa a ofertar esse tipo de produto na região	0,1	1,2	0,6	1,9	1,8	1,8	3,6	5,5
	Produtos personalizados/diferenciados	0,1	1,8	0,6	2,5	1,8	1,2	3	5,5
	<b>Subtotal I</b>	<b>0,4</b>	<b>6,6</b>	<b>3,1</b>	<b>10,1</b>	<b>7,2</b>	<b>5,4</b>	<b>12,6</b>	-
FRAQUEZAS	Empresa nova no mercado	1,2	1,2	1,2	3,6	1,2	1,2	2,4	6
	Estrutura de produção limitada	0,1	0,1	1,8	2	1,2	0,1	1,3	3,3
	Pouca divulgação da marca/produtos	0,6	1,2	1,8	3,6	1,8	1,2	3	6,6
	Dificuldade de chegar até os clientes	0,6	1,8	1,8	4,2	0,6	1,8	2,4	6,6
	<b>Subtotal II</b>	<b>2,5</b>	<b>4,3</b>	<b>6,6</b>	<b>13,4</b>	<b>4,8</b>	<b>4,3</b>	<b>9,1</b>	-
<b>TOTAL</b>		<b>2,9</b>	<b>10,9</b>	<b>9,7</b>	-	<b>12</b>	<b>9,7</b>	-	-

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Quadro 6 – Dados para atribuição de pesos no cruzamento

PONTUAÇÃO		IMPACTO	
1	Pouco significativo	10%	Baixo impacto
2	Significativo	30%	Médio impacto
3	Muito significativo	60%	Alto impacto

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Para realizar o cruzamento e ele indicar qual seria o quadrante que a empresa se encontra, foram utilizados atribuições de pesos, sugeridos pelas entrevistadas e pela autora desta pesquisa. As forças e as fraquezas possuíam uma pontuação de grau significativo (1, 2 ou 3) que eram multiplicados no grau de impacto (10%, 30% ou 60%) das oportunidades e ameaças do ambiente externo.

A força ‘a’ é pouco significativa em relação a oportunidade ‘a’ e a ameaça ‘b’, enquanto para as demais oportunidades e ameaças ela é muito significativa. O impacto que a oportunidade ‘a’ causa nessa força é baixo, enquanto as demais oportunidades e as ameaças causam um alto impacto.

A força ‘b’ é pouco significativa em relação a oportunidade ‘a’ e ‘c’, enquanto para as demais oportunidades e para as ameaças ela é muito significativa. O impacto que as oportunidades ‘a’ e ‘c’ causam nessa força é baixo, enquanto as demais oportunidades e as ameaças causam um alto impacto.

A força ‘c’ é pouco significativa em relação a oportunidade ‘a’, é significativa em relação as demais oportunidades e é muito significativa em relação as ameaças. O impacto que a oportunidade ‘a’ causa nessa força é baixo, o que a oportunidade ‘c’ causa é médio, enquanto as demais oportunidades e as ameaças causam um alto impacto.

A força ‘d’ é pouco significativa em relação a oportunidade ‘a’, é significativa em relação a oportunidade ‘c’ e a ameaça ‘b’ e é muito significativa em relação a oportunidade ‘b’ e a ameaça ‘a’. O impacto que a oportunidade ‘a’ causa nessa força é baixo, o que a oportunidade ‘c’ causa é médio, enquanto as demais oportunidades e as ameaças causam um alto impacto.

A fraqueza ‘a’ é significativa em relação a todas as oportunidades e ameaças. O impacto que todas as oportunidades e ameaças causam nessa força é alto.

A fraqueza ‘b’ é pouco significativa em relação as oportunidades ‘a’ e ‘b’ e a ameaça ‘b’, significativa em relação a ameaça ‘a’ e é muito significativa em relação a oportunidade

‘c’. O impacto que as oportunidades ‘a’ e ‘b’ e a ameaça ‘b’ causam nessa força é baixo, enquanto a oportunidade ‘c’ e a ameaça ‘a’ causam alto impacto.

A fraqueza ‘c’ é significativa em relação as oportunidades ‘a’ e ‘b’ e a ameaça ‘b’ e é muito significativa em relação a oportunidade ‘c’ e a ameaça ‘a’. O impacto que a oportunidade ‘a’ causa nessa força é médio, enquanto as demais oportunidades e as ameaças causam um alto impacto.

A fraqueza ‘d’ é significativa em relação a oportunidade ‘a’ e a ameaça ‘a’ e é muito significativa em relação as oportunidades ‘b’ e ‘c’ e a ameaça ‘b’. O impacto que a oportunidade ‘a’ e a ameaça ‘a’ causam nessa força é médio, enquanto as demais oportunidades e as ameaças causam um alto impacto.

O resultado do cruzamento desses fatores proporciona para a Rafaelli Arte em Velas identificar sua situação atual, ou seja, o posicionamento atual da empresa conforme demonstrado no quadro a seguir:

Quadro 7 – Quadrante matriz SWOT

		AMBIENTE EXTERNO	
		OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
AMBIENTE INTERNO	FORÇAS	DESENVOLVIMENTO 10,1	MANUTENÇÃO 12,6
	FRAQUEZAS	CRESCIMENTO 13,4	SOBREVIVÊNCIA 9,1

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

De acordo com Tiffany e Peterson (1998), a matriz SWOT tem como objetivo equilibrar os pontos fortes e fracos internos da organização em relação às oportunidades e ameaças externas onde ela está inserida. De acordo com o quadrante apresentado, a empresa Rafaelli está em fase de crescimento no mercado, ou seja, é preciso que ela melhore ou corrija seus pontos fracos, aproveitando as oportunidades que o mercado tem possibilitado à ela, para que se torne mais competitiva e reconhecida.

Por se tratar de uma empresa nova no mercado, ela precisa conquistar e fidelizar mais clientes. Diante disso, faz-se necessário que ela melhore a questão da divulgação da sua marca e do produto que oferece e, com isso, consiga chegar mais próximo dos clientes em potencial. Alinhado à essas mudanças e aproveitando as oportunidades disponíveis no mercado, a empresa deve expandir sua divulgação em regiões onde o artesanato é mais bem valorizado, e direcionar seu foco para seu público-alvo que são as Igrejas, Dioceses e Paróquias, pois seus principais produtos são mais utilizados por esses lugares e a demanda é alta.

Após a análise dos ambientes, são definidos os objetivos da empresa para que ela cresça e se destaque no mercado em que está inserida.

#### 4.7 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS

A partir da análise SWOT e da definição de todas as outras etapas do planejamento estratégico, é possível estabelecer objetivos para a empresa Rafaelli alcançar o que ela pretende no futuro. Ela quer ser reconhecida pela fabricação das mais belas velas artesanais não só em Chapecó, mas no Brasil inteiro.

De acordo com a matriz SWOT, o que falta para ela ser reconhecida no mercado é uma maior divulgação, entretanto, por estarem em apenas duas pessoas trabalhando em todas as partes da empresa, fica complicado se dedicar para isso. Diante disso, definiu-se como objetivo:

Quadro 8 – Definição dos Objetivos

<b>OBJETIVOS</b>
Conquistar mais clientes através da divulgação da marca e do reconhecimento pela qualidade e beleza do produto fabricado;
Reestruturar a equipe para aumentar a produtividade e atender as demandas com novos clientes;
Redistribuir as atividades para que as sócia-proprietárias além de produzirem as velas possam cuidar da parte administrativa e comercial da empresa.

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

A empresa é pouco reconhecida, então faz-se necessário uma maior dedicação na parte de divulgação e reconhecimento da mesma. Entretanto, para conseguir isso, a empresa não pode parar sua fabricação. Esses objetivos estão relacionados à isso, devem ser contratados novos funcionários, comprometidos e responsáveis para ajudar na confecção das velas, enquanto isso, as sócias cuidam da parte de divulgação da mesma, da parte comercial e da parte administrativa como um todo.

Após definido esses objetivos, foram elaboradas estratégias competitivas para a empresa atingi-los.

#### 4.8 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

As estratégias competitivas definem como será construído o futuro almejado pela empresa. Durante as entrevistas, foram observados alguns pontos que a empresa possui que podem lhe trazer benefícios futuros, além de pontos que as sócias comentaram que já são positivos. Diante disso, foram estabelecidas estratégias que visam conquistar e fidelizar clientes, aumentar a produção e crescer no mercado nacional:

Quadro 9 – Definição das Estratégias Competitivas

<b>ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS</b>	
1	Estruturar a equipe de funcionários, a fim de aumentar a produção e também separar um tempo para a sócias cuidarem da parte administrativa e comercial;
2	Melhorar a divulgação da marca, assim como dos produtos oferecidos pela empresa para que ela torne-se mais conhecida;
3	Realizar atualizações constantes no site e nas redes sociais, a fim de interagir com o público e divulgar os produtos;
4	Efetivar constantes visitas ao público-alvo para apresentar a empresa, divulgar os produtos e receber um <i>feedback</i> , com a finalidade de prospectar e fidelizar clientes.

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

A primeira estratégia trata-se da contratação de mais mão de obra, para que auxilie na fabricação e decoração, e assim as sócias-proprietárias conseguem um tempo extra para se dedicarem na parte administrativa da empresa e também na parte comercial, divulgando a empresa e realizando visitas. A próxima estratégia têm o intuito de que a empresa seja conhecida mais na região que se localiza, para que com o crescimento da cidade ela se torne reconhecida a nível nacional também.

A terceira estratégia tem a finalidade de divulgar o trabalho realizado e manter sempre atualizado, tanto o site quanto as redes sociais, assim os clientes podem conhecer o trabalho, tirar suas dúvidas e com isso, buscarem a empresa para aquisição dos produtos. E a quarta estratégia tem como objetivo aproximar a empresa do público alvo, buscando feedback de clientes que já adquirem os produtos e também levando até novos clientes o trabalho que é realizado. Depois de definidas as estratégias, é hora de elaborar o plano de ação.

#### 4.9 PLANO DE AÇÃO

Através da definição dos objetivos e das estratégias nas etapas anteriores, foi elaborado o plano de ação para a empresa Rafaelli, conforme o quadro a seguir:

Quadro 10 – Estratégias e planos de ação

Planos de Ação	What? (O que vai ser feito)	Who? (Quem irá fazer)	When? (Quando será feito)	Where? (Onde será feito)	Why? (Por que será feito)	How? (Como será feito)	How much? (Quanto irá custar)
<b>Estratégia 1:</b> Estruturar a equipe de funcionários, a fim de aumentar a produção e também separar um tempo para a sócias cuidarem da parte administrativa e comercial;							
A	Contratação de mais dois funcionários	Sócia-proprietária Jussimara	Até o início de 2019	Na empresa Rafaelli	Para aumentar a produção e conseguir pegar mais pedidos	Através de entrevistas e testes de experiência para testar habilidades e qualidade do serviço	Despesas de contratação e mais os salários: em torno de R\$2.500,00
<b>Estratégia 2:</b> Melhorar a divulgação da marca, assim como dos produtos oferecidos pela empresa para que ela torne-se mais conhecida;							
B1	Divulgar a marca e os produtos	Sócia-proprietária Edinaura	Diariamente	Rádios, Internet, Dioceses, Paróquias e Igrejas	Para aumentar o número de clientes em todas as regiões, fortalecer a marca e fidelizar clientes	Divulgando a empresa em rádios locais, divulgando os produtos na internet e distribuindo folders nas Dioceses de todo país	Divulgação na rádio: R\$1.000,00 + Folders: R\$ 500,00
Continua...							



...Continuação							
<b>B2</b>	Divulgar os produtos	Hotéis e Restaurantes	Semanalmente	Hotéis e Restaurantes	Para que clientes dos hotéis e restaurantes conheçam os produtos e busquem conhecer a marca	Através da parceria com hotéis e restaurantes, disponibilizando produtos para decoração do ambiente	Estipular R\$500,00 em produtos diversos para decoração
<b>B3</b>	Divulgar os produtos e a marca	Empresas de festas	Eventualmente	Durante festas de aniversários, casamentos, formaturas, infantis, etc.	Para que o artesanato esteja presente em momentos marcantes para as pessoas	Através da parceria com empresas de festas, ofertando os produtos para o uso na decoração do ambiente dessas festas	Fazer orçamento de acordo com a festa
<b>Estratégia 3:</b> Realizar atualizações constantes no site e nas redes sociais, a fim de interagir com o público e divulgar os produtos;							
<b>C1</b>	Atualização do site da empresa	Sócia-proprietária Edinaura	Diariamente	Internet, deixando o site com mais diversidades de produtos e com mais informações	Pois se trata de um meio de fácil acesso e com informações rápidas	Incluindo fotos dos produtos fabricados, atualizando valores e informações pertinentes	Sem custo incluso, já que a empresa possui site oficial
<b>C2</b>	Atualização das redes sociais da empresa	Sócia-proprietária Edinaura	Diariamente	Internet, na página do <i>facebook</i>	Para atualizar as informações, publicar novidades e retornar as mensagens recebidas	Serão disponibilizadas uma hora diária para essa ação	Sem custo adicional
<b>Estratégia 4:</b> Efetivar constantes visitas ao público-alvo para apresentar a empresa, divulgar os produtos e receber um feedback, com a finalidade de prospectar e fidelizar clientes.							
<b>D</b>	Visitas comerciais para o público-alvo	Sócia-proprietária Jussimara	Uma semana no mês	Dioceses, Paróquias e Igrejas	Para apresentar a empresa, divulgar o trabalho e mostrar alguns produtos fabricados	Realizando visitas nas Dioceses, Paróquias e Igrejas da região e de outros estados	Custo mensal em torno de R\$500,00

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Os planos apresentados tem a finalidade de auxiliar a empresa na divulgação da marca e se tornar referência de empresa que fabrica as mais belas velas artesanais da região. Com isso, a tendência é ela atrair novos clientes e fidelizar os já conquistados. São medidas que demandam um investimento por parte da empresa, mas que pretendem gerar retornos maiores a longo prazo. Após a elaboração do plano de ação, é importante que a empresa adote medidas de acompanhamento e controle das ações.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com o que foi proposto, pode-se concluir que este trabalho foi elaborado com sucesso, pois foi desenvolvido um planejamento estratégico para a empresa Rafaelli Arte em Velas. Esse planejamento estratégico seguiu as etapas sugeridas pelos autores Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001), que descreveram cada uma das etapas de forma simples e de fácil entendimento, o que facilitou a compreensão e a relação com a empresa estudada.

Conforme planejado, realizou-se a identificação do negócio, do público-alvo e do perfil da empresa. Realizou-se a análise ambiental na empresa, analisando os ambientes interno e externo da mesma, verificando fatores que influenciam e contribuem para o funcionamento do negócio, e com isso realizou-se a análise SWOT. Depois dessa análise, realizou-se a revisão da missão e visão, e foram elaborados os valores, os objetivos, as estratégias e o plano de ação para a empresa em questão.

O negócio, o público-alvo e o perfil da empresa foram definidos através das entrevistas, que descreveram como é a realidade da empresa e com isso proporcionou um melhor entendimento e uma melhor definição para essas etapas. A análise do ambiente foi desenvolvida através da matriz SWOT, com base em dados observados pelo pesquisador e também através das falas das sócias durante as entrevistas semiestruturadas.

Após ser realizada a análise ambiental, foram definidos os valores, o objetivo, as estratégias e os planos de ações para que a empresa consiga atingir a sua visão e seu objetivo.

Para acompanhar os resultados da implantação desse planejamento estratégico e ver o quanto ele está ajudando ou o que pode ser acrescentado e melhorado, a sugestão para a empresa é realizar esse acompanhamento através de formulários de fácil entendimento. Com isso, o planejamento também proporcionará a empresa desenvolver suas atividades, aperfeiçoando seu crescimento, aumentando sua participação no mercado e se tornando destaque entre seus concorrentes.

Quanta as limitações desta pesquisa destaca-se a falta de retorno dos clientes, o que deixa em aberto qual é a visão do cliente perante à empresa. Deixa-se recomendado para próximos trabalhos que a empresa demanda de um plano de marketing mais aprofundado, o qual vai analisar melhor o que é oferecido pela empresa e com isso propor estratégias para um maior reconhecimento da mesma.

O planejamento estratégico proposto procurou trabalhar alinhado às dificuldades que a empresa possui, para que ele pudesse contribuir com o futuro da mesma e com isso, prepará-la

para desenvolver ações que estejam alinhadas ao seu crescimento gradativo para uma forte atuação no mercado em Chapecó e demais regiões. Fica a cargo da empresa optar em colocar em prática o planejamento estratégico sugerido, e se o fizer, a intenção é que ela consiga aprimorar seus serviços, melhor mensurar seus resultados, aumentar sua participação no mercado e alcançar sua visão e seu principal objetivo que é ser reconhecida no Brasil pela fabricação de velas artesanais de boa qualidade e de uma beleza marcante.

## REFERÊNCIAS

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

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

BRITO, R. P. De; BRITO, L. A. L. **Vantagem Competitiva e sua Relação com o desempenho** - uma abordagem baseada em valor. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v16n3/v16n3a03.pdf>>. Acesso em: 02 nov. 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. São Paulo: Elsevier, 2003.

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

DMITRUK, Hilda Beatriz. **Cadernos metodológicos: Diretrizes do trabalho científico**. Argos: Chapecó, 2004.

FRANKLIN, Yuri; NUSS, Luiz Fernando. **Ferramenta de Gerenciamento**. Resende: AEDB, Faculdade de Engenharia de Resende, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

HITT, Michael A.; IRELAND, Duane R.; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

KICH, J.; PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico: os pressupostos básicos para uma implantação eficaz**. v.2. São Paulo: Atlas, 2011.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

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

LIMA, Miguel et al. **Gestão de marketing**. 8 ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

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

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. 7. ed. rev. E ampl. 3. reimp. São Paulo: Atlas, 2009.

MDIC – Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços. **Pequenas empresas são protagonistas no crescimento do Brasil**. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/index.php/noticias/3027-pequenas-empresas-sao-protagonistas-no-crescimento-do-brasil-diz-marcos-jorge>>. Acesso em: 03 nov. 2018.

MEGGINSON, Leon C. et al. **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo: SP. Harbra, 1998.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. São Paulo: Bookman, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 18. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

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**. 30. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos**. v.1. São Paulo: Atlas, 2010.

PORTAL ADMINISTRAÇÃO. **Cinco Forças de Porter: da análise à estratégia**. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2015/05/as-cinco-forcas-de-porter.html>>. Acesso em: 14 dez. 2018.

REZENDE, D. A. **Planejamento Estratégico para Organizações Privadas e Públicas: guia prático para elaboração do projeto de plano de negócios**. Google Books, Rio de Janeiro: Brasport, 2008. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=dMy8aSbkmz4C&printsec=frontcover&dq=related:I SBN8536303050#v=onepage&q&f=false>>. Acesso em: 01 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.

SAMPAIO, C. H. **Planejamento estratégico**. 4. ed. Porto Alegre: Sebrae/RS, 2004.

SEBRAE/SC. **Santa Catarina em Números: Macrorregião Oeste**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Macrorregiao%20-%20Oeste.pdf>>. Acesso em: 14 dez. 2018.

SERRA, Fernando A. Ribeiro. TORRES, Alexandre Pavan. TORRES, Maria Cândida S. **Administração estratégica: conceito, roteiros práticos e casos.** Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2004.

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

TIFFANY, Paul; PETERSON, Steven D. **Planejamento estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

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

VIDICH, A.J; LYMAN, S.M. Métodos qualitativos: sua história na sociologia e na antropologia. In: DENZIN, N.; LINCOLN, Y.S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens.** 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark; PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos.** São Paulo: Atlas, 2000.

## APÊNDICES

### **Apêndice A – Roteiro de perguntas realizadas para as sócias-proprietárias da empresa Rafaelli Arte em Vellas Ltda.**

- 1- Qual sua formação?
- 2- No que trabalhava antes de abrir seu negócio?
- 3- Como surgiu a empresa Rafaelli?
- 4- Quais os motivos que nortearam o surgimento da empresa?
- 5- Quais os princípios adotados pela empresa desde sua fundação?
- 6- Iniciaram a produção em casa?
- 7- Em quantos funcionários começaram a fabricação?
- 8- Hoje em dia, quantas pessoas trabalham e o que cada uma realiza?
- 9- Há necessidade de contratar mais pessoas para trabalhar na empresa? Se sim, para que área/função?
- 10- O espaço da empresa é próprio?
- 11- Como foi e é feita a divulgação dos produtos para os clientes?
- 12- Como é feita a entrega dos produtos?
- 13- Como é realizado o processo de tomada de decisões?
- 14- Quem pode tomar decisões pela empresa?
- 15- Quais são as principais dificuldades vivenciadas na empresa? De que forma você as administra?
- 16- Quem são seus principais clientes?
- 17- Vocês possuem algum cadastro de clientes ativos, que compram com frequência?
- 18- Como faz para manter o relacionamento com os clientes?
- 19- Oferecem algum tipo de benefício para os clientes?
- 20- Qual é o diferencial da empresa?
- 21- Quais são os produtos ofertados pela Rafaelli?
- 22- Quais são os produtos mais procurados pelos clientes?
- 23- Com que frequência os clientes procuram os produtos?
- 24- Vocês atendem só a cidade de Chapecó e região?
- 25- Quais são seus pontos fortes e as oportunidades?
- 26- Quais são as fraquezas e as ameaças que a empresa possui ou enfrenta?
- 27- Qual o propósito da empresa existir?
- 28- Qual os pilares, os princípios/valores que mais consideram importante na empresa?
- 29- O que você espera da empresa, qual sua visão para daqui 5 anos?