



UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS CHAPECÓ
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

DANIELA BRUSCO FONTOURA

**UMA PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA
MICROEMPRESA: CASO DA BELLY STORE EMPORIUM MULHER.**

CHAPECÓ
2019

DANIELA BRUSCO FONTOURA

**UMA PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA
MICROEMPRESA: CASO DA BELLY STORE EMPORIUM MULHER.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração, da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS, como requisito para obtenção do título com grau de bacharel em Administração.

Orientador: Dr. Humberto Tonani Tosta

**CHAPECÓ
2019**

Bibliotecas da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS

Fontoura, Daniela Brusco

UMA PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA
MICROEMPRESA: CASO DA BELLY STORE EMPORIUM MULHER /
Daniela Brusco Fontoura. -- 2019.

61 f.

Orientador: Dr. Humberto Tonani Tosta.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) -
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de
Administração, Chapecó, SC , 2019.

1. Planejamento estratégico. 2. Análise SWOT. 3.
Ferramenta 5W2H. I. Tosta, Humberto Tonani, orient. II.
Universidade Federal da Fronteira Sul. III. Título.

Uma proposta de planejamento estratégico para uma microempresa: caso da Belly Store Emporium Mulher

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

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

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



HUBERTO TONANI TOSTA – Doutor



ENISE BARTH – Doutora



MARCELO RECKTENVALD – Doutor

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus por ter me dado força e sabedoria para conseguir chegar ao final deste trabalho.

Aos meu pais Sirlene e Milvan, e o meu irmão Murilo, que não mediram esforços para me ajudarem, principalmente no apoio moral que sem ele é quase impossível seguir. E também por me apoiarem em todas as minhas decisões.

A minha chefe e amiga Geomara, pela compreensão e disposição em ajudar sempre.

Aos meu colegas e amigos que com palavras de apoio não me deixaram esmorecer.

A minha tia Marilei e avó Elena, que estiveram dispostas a me auxiliar no que podiam e me ouvir.

E ao meu orientador Prof. Dr. Humberto Tonani Tosta, que foi essencial para a finalização deste trabalho, me auxiliando quando necessário.

Em especial a Claudia, dona da empresa, na qual foi desenvolvida a pesquisa, que sempre esteve empenhada na realização desse trabalho e disponibilizou todas as informações necessárias para o desenvolvimento dele.

E todos que de alguma forma contribuíram com este trabalho.

Meu muito obrigada a todos!

“ A maioria das pessoas não planeja fracassar,
fracassa por não planejar”

John L. Beckley

RESUMO

A sobrevivência de uma empresa nos dias atuais tem se tornado cada vez mais difícil, pois o mercado está em constante mudança em um curto espaço de tempo, por isso a empresa deve estar ciente de qual caminho busca percorrer e aonde ela deseja chegar. Para isso, o planejamento estratégico é uma ferramenta que proporciona o devido apoio a gestão para suas tomadas de decisão, no qual conhecendo os objetivos e diretrizes, a empresa poderá se posicionar no mercado de maneira competitiva. Portanto, com uma gestão eficiente e um planejamento adequado a empresa se torna mais preparada para lidar com as dificuldades e aproveitar as oportunidades. Neste trabalho, a finalidade é propor um planejamento estratégico para a microempresa Belly Store Emporium Mulher, que atua em Chapecó-SC desde 2014. A pesquisa se classifica como descritiva, de abordagem qualitativa, com a utilização de pesquisa bibliográfica, de campo, estudo de caso e documental. Os resultados revelam a empresa não possuía um planejamento estratégico definido em sua totalidade, e sim apenas algumas de suas etapas. Sendo assim, os resultados obtidos com essa pesquisa foram: a necessidade de elaboração da proposta de um planejamento estratégico para a empresa; a definição do negócio da empresa; a reformulação da missão, visão e valores; a realização da análise da matriz SWOT, a elaboração dos objetivos, estratégias competitivas e o plano de ação para atingir os resultados desejados. Com a obtenção dessas informações a empresa se mostrou disposta a implantar a proposta do estudo e melhorar seu desempenho, tornando-se mais competitiva.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Análise SWOT. Vantagem competitiva. Microempresa.

ABSTRACT

The survival of a company nowadays has become increasingly difficult because the market is constantly changing in a short time, so the company must be aware of which way it seeks to go and where it wants to go. For this, strategic planning is a tool that provides due management support for its decision-making, in which knowing the objectives and guidelines, the company can position itself in the market in a competitive way. Therefore, with efficient management and proper planning the company becomes more prepared to deal with the difficulties and seize the opportunities. In this work, the purpose is to propose a strategic plan for the Belly Store Emporium Women, which has been operating in Chapecó-SC since 2014. The research is classified as descriptive, with a qualitative approach, using bibliographical, field research, case and documentary. The results reveal that the company did not have a defined strategic planning in its entirety, but only a few steps of it. Thus, the results obtained with this research were: the need to elaborate the proposal of a strategic planning for the company; the definition of the business of the company; the reformulation of mission, vision and values; the analysis of the SWOT matrix, the elaboration of the objectives, competitive strategies and the plan of action to achieve the desired results. With this information, the company was willing to implement the study proposal and improve its performance, making it more competitive.

Keywords: Strategic Planning. SWOT Analysis. Competitive advantage. Micro enterprise.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Mandamentos da sensibilização.....	19
Quadro 2: Significado dos 5W2H.....	34
Quadro 3: Princípios da empresa.....	43
Quadro 4: Atribuição das variáveis da matriz SWOT.....	45
Quadro 5: Atribuição da pontuação para as variáveis da matriz SWOT.....	46
Quadro 6: Cruzamento das variáveis da SWOT.....	47
Quadro 7: Forças x oportunidades.....	47
Quadro 8: Forças x ameaças.....	48
Quadro 9: Fraquezas x oportunidades.....	48
Quadro 10: Fraquezas x ameaças.....	49
Quadro 11: Estratégias competitivas.....	51
Quadro 12: Plano de ação para a estratégia 1.....	52
Quadro 13: Plano de ação para a estratégia 2.....	52
Quadro 14: Plano de ação para a estratégia 3.....	53
Quadro 15: Plano de ação para a estratégia 4.....	54
Quadro 16: Plano de ação para a estratégia 5.....	54
Quadro 17: Controle da realização das ações.....	56
Quadro 18: Avaliação das variáveis dos ambientes externo e interno.....	57
Quadro 19: Planilha de cálculo da rentabilidade.....	57

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Metodologia de elaboração do planejamento.....	20
Figura 2: Etapas do planejamento estratégico.....	21
Figura 3: Modelo da matriz SWOT.....	29
Figura 4: Classificação de MPE.....	35

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	OBJETIVOS	13
1.1.1	Objetivo geral	13
1.1.2	Objetivos específicos	13
1.2	JUSTIFICATIVA	13
2	REVISÃO TEÓRICA	15
2.1	ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA.....	15
2.1.1	Gestão estratégica	16
2.2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	17
2.2.1	Métodos para elaboração do planejamento estratégico	20
2.2.1.1	Definição do Negócio	22
2.2.1.2	Missão.....	23
2.2.1.3	Princípios e valores	23
2.2.1.4	Análise ambiental	24
2.2.1.4.1	<i>Análise ambiente externo</i>	<i>25</i>
2.2.1.4.2	<i>Análise do ambiente interno</i>	<i>26</i>
2.2.1.4.3	<i>Análise SWOT</i>	<i>27</i>
2.2.1.5	Visão.....	30
2.2.1.6	Objetivos.....	31
2.2.1.7	Estratégias competitivas.....	31
2.2.1.8	Plano de Ação	33
2.3	MICROEMPRESA.....	34
3	METODOLOGIA	36
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	36
3.2	UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DE PESQUISA	37
3.3	COLETA DOS DADOS	37
3.4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	38
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	40
4.1	HISTÓRICO DA BELLY STORE.....	40
4.2	DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO	41
4.3	MISSÃO	42
4.4	PRINCÍPIOS E VALORES	42

4.5	ANÁLISE DO AMBIENTE	43
4.6	VISÃO	49
4.7	OBJETIVOS	50
4.8	ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS	51
4.9	PLANOS DE AÇÃO	51
4.9.1	Controle e avaliação dos planos de ação	55
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	59
	REFERÊNCIAS.....	61
	APÊNDICE A: Roteiro de entrevista com a proprietária da Belly Store	64
	APÊNDICE B: Questionário aplicado aos clientes da Belly Store	66
	APÊNDICE C: Questionário aplicado as vendedoras da Belly Store	67

1 INTRODUÇÃO

A sobrevivência de uma empresa está diretamente relacionada a uma gestão eficiente, mas o sucesso dela pode ser facilitado com uma gestão estratégica. Portanto, independente do setor de atuação e porte da mesma ou até mesmo o local em que está inserida, uma empresa deve estabelecer critérios para obter vantagem competitiva sobre os seus concorrentes. Porém, para se obter uma gestão estratégica eficiente, a empresa necessita identificar qual é sua situação perante aos seus concorrentes, sabendo onde quer chegar e por qual caminho deverá percorrer para alcançar seu objetivo, ou seja, é necessário tentar prever o futuro, com base nas experiências próprias ou de seus concorrentes.

No entendimento de Barney e Hesterly (2011, p. 4), “o processo de administração estratégica é um conjunto sequencial de análises e escolhas que podem aumentar a probabilidade de uma empresa escolher uma boa estratégia, isto é, uma estratégia que gere vantagens competitivas”. É justamente por ser algo específico de cada empresa, no qual cada uma possui sua própria realidade, que o planejamento estratégico correto se tornou algo importante para todas elas.

Nessa perspectiva, Olson e Stater (2002, apud CHIARETO; CARNEIRO, 2018) apontam que se faz necessário a realização de pelo menos cinco elementos: desenvolver a missão, identificar a situação da empresa, realizar uma estratégia competitiva, implementar a estratégia e monitorar o desempenho. A realização desses elementos tem como intuito obter um plano estratégico eficiente, que possibilita que os gestores possam tomar decisões mais assertivas.

Assim, cabe afirmar que a elaboração das diretrizes organizacionais, de maneira correta, é essencial para se obter sucesso no planejamento estratégico. Inicialmente, a elaboração da missão que é seu propósito de longo prazo, ou seja, o que a empresa aspira alcançar em um futuro distante e o que ela não deseja nesse período (BARNEY; HESTERLY, 2011). Desta forma, a missão terá impactos positivos e negativos sobre o desempenho da empresa, ou impacto algum sobre ele.

A disparidade existente entre teoria e prática na definição da estratégia, faz com que seja necessária a identificação de maior quantidade de elementos, que sejam eficientes e de fácil entendimento. Neste caso, é necessário se fazer uma análise do ambiente interno e externo da empresa para poder identificar onde a empresa possui pontos fortes e onde ela precisa melhorar, assim como quais oportunidades ela pode

se beneficiar e com quais ameaças ela deve ficar atenta. Com isso, a utilização da ferramenta análise SWOT, se faz de total serventia, pois segundo Kotler e Keller (2012, p. 49) a análise SWOT, trata-se da “avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma empresa [...]”.

Por isso, se justifica na realização do planejamento estratégico a utilização da ferramenta matriz SWOT, devido ela ter como objetivo reunir todas as variáveis do ponto forte relacionando com as fraquezas, ameaças e oportunidades da empresa (OLIVEIRA, 2012).

Desse modo, em relação ao planejamento estratégico, questiona-se: como estruturar um planejamento estratégico adequado para a microempresa Belly Store, para o período de cinco anos?

1.1 OBJETIVOS

O trabalho será norteado pelos objetivos geral e específicos, que serão apresentados na próxima seção.

1.1.1 Objetivo geral

Propor um planejamento estratégico para a microempresa Belly Store, localizada na cidade de Chapecó – SC, para o período de 2019 a 2024.

1.1.2 Objetivos específicos

- Definir o negócio;
- Reformular a missão, visão e valores;
- Realizar uma análise dos ambientes interno e externo;
- Formular os objetivos e estratégias competitivas;
- Apresentar planos de ação.

1.2 JUSTIFICATIVA

A realização de um planejamento estratégico é importante para todos os tipos de organização, pois ele traz o conhecimento necessário para as ações e decisões da

empresa. Portanto, com a realização do planejamento as empresas passam a definir para onde ela deseja ir e como fará para chegar até lá, com isso ela irá desenvolver estratégias para garantir a sua sobrevivência e adquirir vantagem competitiva.

A partir disso, a elaboração do planejamento estratégico para a microempresa Belly Store, tem como importância trazer o conhecimento de quais objetivos ela deve buscar atingir de maneira estratégica, para que ela alcance a vantagem sobre seus concorrentes, tendo em vista que se trata de uma microempresa, que necessita adquirir força de mercado e uma gestão eficaz para manter a sua sobrevivência.

Já para os fins acadêmicos, a realização deste trabalho contribui para aprimorar todo o conhecimento obtido durante o curso com a realidade de uma microempresa, ou seja, aliar a teoria aprendida com a prática realizada no estudo. Pode-se também levar em consideração a importância de realizar este estudo nesta modalidade de empreendimento, pois a ênfase do curso de administração é micro e pequenas empresas e cooperativas.

Em relação ao interesse pessoal, a realização deste estudo é de extrema relevância para o conhecimento que se deseja adquirir, por se tratar de um assunto no qual se tem interesse em aprender mais, tendo em vista que a realização deste planejamento mesmo que realizado em pequena empresa seguirá a mesma lógica para qualquer outro tipo de empresa, adequando-o para a realidade de cada tipo específico.

Sendo assim, este trabalho se justifica pela importância do autoconhecimento, por parte da empresa objeto desse estudo, em relação ao seu potencial, suas fraquezas, bem como seus objetivos. Destaca-se o fato de que por se tratar de uma microempresa, cuja necessidade de se obter vantagem competitiva é semelhante às demais organizações, há uma tendência da não realização de nenhum tipo de planejamento.

2 REVISÃO TEÓRICA

Para alcançar o propósito do trabalho necessita-se entender os preceitos básicos de um planejamento estratégico e suas aplicações para uma microempresa, através de sua conceituação, importância e propósito para a empresa. Portanto, é cativante a abordagem dos conceitos da ferramenta a ser utilizada e o seu propósito para o contexto organizacional. Dessa forma, nessa seção é realizada a conceituação relacionada ao planejamento estratégico, suas etapas de elaboração e sua importância. E por fim, também será apresentada o conceito e maneira de aplicação da ferramenta análise SWOT e qual sua contribuição nesta avaliação.

2.1 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

A administração estratégica para Certo e Petter (2010) é um processo contínuo que utiliza um plano formulado, a fim de flexibilizar a implementação do plano estratégico na organização, gerando um clima de apoio interno, de maneira com que se torne claro para os colaboradores o interesse da organização.

Desse modo, “conduzir uma organização complexa em ambiente dinâmico e de mudanças rápidas requer os melhores julgamentos” (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2011, p. 22). Os autores ainda afirmam que as questões de administração estratégica são invariavelmente ambíguas e desestruturadas e a maneira como a administração responde a elas determina o sucesso ou não, da organização.

Oliveira (2004), afirma que a administração estratégica exige que o executivo reconheça a necessidade de incorporar habilidades específicas às diferentes tarefas, assim como balancear a carga de trabalho de cada unidade organizacional envolvida, por possuírem habilidades restritas às suas áreas de atuação.

A administração estratégica é desafiadora porque vai muito além de somente estabelecer objetivos e dar ordens aos membros da organização para se aterem a esses objetivos, ela também depende de uma série de considerações como a análise do ambiente interno e externo da organização (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2011).

O processo de análise do ambiente é tido como o procedimento natural para que a empresa possa definir sua estratégia. “Esse processo parte da visão sistêmica, que considera a empresa um sistema aberto, o qual interage com o ambiente externo” (PADOVEZE; TARANTO, 2009, p. 7). Esse ambiente externo contempla diversas

variáveis que afetam ou podem afetar a empresa de forma direta ou indireta (PADOVEZE; TARANTO, 2009).

As empresas líderes de mercado podem se aliar da utilização de determinadas estratégias contrarrevolucionárias, principalmente, em vista do temor de que novas tecnologias e modelos operacionais, possam tornar seus produtos e serviços obsoletos (OLIVEIRA, 2004).

2.1.1 Gestão estratégica

A gestão estratégica surgiu com o sentido de superar um dos principais entraves apresentados pelo planejamento estratégico, que era a sua implantação. Dentre esses entraves encontra-se a dissociação da realidade organizacional, a utilização de consultores externos para elaborar o planejamento e a destinação das decisões para os gerentes, que ausentava os executivos dessa responsabilidade (TAVARES, 2010).

As decisões estratégicas estão relacionadas com o estabelecimento das áreas de domínio da organização, no qual permite a escolha dos campos de atividade em que a empresa tem mais oportunidade de adotar posturas concorrenciais fortes e duráveis (PEREIRA; FONSECA, 2009). Por isso, os gestores precisam focalizar sua atenção para a utilização dos recursos da maneira mais eficiente possível, para que possam apurar resultados econômicos positivos (FARIA; COSTA, 2012).

Portanto, a gestão estratégica tem por intuito unir o plano estratégico e sua implementação em um processo único. Ela visa também, assegurar as mudanças organizacionais necessárias para essa implementação, ou seja, trata-se do conjunto de atividades intencionais e planejadas, estratégicas, operacionais e organizacionais, que irão adequar e integrar a capacidade interna da empresa com o ambiente externo. (TAVARES, 2010).

Metodologicamente, as estratégias integram a missão, os objetivos e as ações administrativas, que concebem, a base do projeto global de gestão da empresa envolvendo todos da organização, e não apenas a diretoria (PEREIRA; FONSECA, 2009).

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O início do planejamento estratégico se deu na década de 70, através do Boston Consulting Group (BCG), juntamente com outras empresas de consultoria, cuja época possuía um conjunto de conceitos simples, mas uma dificuldade de implantação (TAVARES, 2010). A estratégia era guiada por um quadro de planejadores altamente educados, que possuíam acesso direto ao executivo principal (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) relatam que, nesta década, os entusiastas do planejamento pregavam a necessidade das organizações se engajarem no planejamento e as alertavam para as armadilhas. Nos dias atuais, ainda cabe a reflexão de que se o mundo muda, as variáveis também, é necessário parar, pensar refletir, analisar as opções, escolher a que julgar melhor e decidir, ou seja, executar (PEREIRA, 2010).

O processo de planejar deve ser realizado para qualquer tipo de organização, seja ela pública, privada ou até mesmo não governamental (ONGs) (PEREIRA, 2010). Desta maneira, Porter (1989) afirma que, o ato de planejar não é somente realizar algumas ações e sim articulá-las claramente de acordo com a vantagem competitiva que a empresa possui ou busca possuir e de que modo.

A definição da estratégia nunca será uma decisão unânime, pois as linhas de pensamento estratégico são diversas (CLEMENTE, 2004). No entanto, Pereira (2010) complementa que, é necessário defini-las com um processo sólido de reflexão e análise profunda da situação interna e externa da organização, pois caso ocorra o contrário ela será iniciada, somente com um processo de empolgação.

O planejamento estratégico surge com intuito de embasar esse processo de reflexão para o início de uma empresa ou para restabelecimento dela, pois trata-se de uma metodologia administrativa que permite estabelecer a direção otimizada a ser seguida pela empresa ou negócio, visando a maior grau de interação com os fatores externos, os quais não são controláveis pela empresa ou negócio (OLIVEIRA, 2004).

Estes fatores externos necessitam ser monitorados e possuir ações que favoreçam a relação da organização com eles, tendo em vista que o seu controle não cabe a organização. Portanto, é de extrema importância que a organização os conheça e saiba qual o impacto que ele causa sobre a empresa. Por isso, os fatores externos e as ações que devem ser realizadas para minimizar impactos negativos

sobre a empresa, podem ser descritos, como: os clientes, que devem atendidos de maneira brilhante, pois sua busca não é somente por preço e sim valor, um diferencial; o investidor, que busca por lucro e valorização da empresa e como fator interno imprescindivelmente, os funcionários devem estar envolvidos à organização e possuir remuneração justa, para que transmitam satisfação para os clientes (PEREIRA, 2010).

Dito isso, ainda há outras maneiras de se definir o planejamento e o ato de planejar, como na definição de Clemente (2004, p. 26) que diz que planejar é “olhar para dentro, para fora, para cima, para baixo, para hoje, para ontem e para amanhã”. Deste modo, o autor complementa que planejar é o ato de “[...]lembrar, pensar, criar, moldar ou mesmo tentar controlar o futuro da organização dentro de um horizonte estratégico”, ou seja, o planejamento pode ser definido como o processo formal para gerar resultados a partir de um sistema integrado de decisões (PEREIRA, 2010).

Um planejamento realizado estrategicamente, necessita de um processo de formulação das estratégias, no qual segundo Padoveze e Taranto (2009), se trata de um processo variado para cada empresa, sendo delimitado exclusivamente por cada uma, no qual algumas adotam o procedimento de tornar o planejamento estratégico periódico, formalizando o processo a cada determinado período de tempo. Outras formalizam a estratégia quando detectam certas oportunidades de atuação. Os autores ainda afirmam que, os responsáveis pela estratégia têm como principal objetivo manter a competitividade e a continuidade da empresa. Portanto, a todo instante eles devem pensar estrategicamente.

A implantação do planejamento estratégico na organização pode passar por situações de resistência, que inúmeras vezes é ocasionada pelo desconhecimento do processo. Portanto, o processo de sensibilização é um fator importante para a implantação do planejamento (PEREIRA, 2010).

Nesta perspectiva, Pereira (2010) apresenta os mandamentos da sensibilização que participará do processo de implantação, apresentados a seguir:

Quadro 1: Mandamentos da sensibilização

Mandamentos da Sensibilização
<ul style="list-style-type: none"> • Todos (principalmente a Equipe de planejamento Estratégico) devem ter uma visão geral do processo de Planejamento estratégico. • Todos devem se envolver com o processo de Planejamento Estratégico. • Todos devem estar motivados com o processo de Planejamento Estratégico. • Cada um deve entender o seu papel no processo de Planejamento Estratégico • Cada um deve entender o papel do processo de Planejamento Estratégico na sua atividade • Todos devem entender o papel do consultor no processo de Planejamento estratégico. <p>Sempre há um consultor. Pode ser interno, ou seja, ser escolhido um funcionário da organização para conduzir o trabalho de Planejamento junto à Equipe, ou então um consultor externo à organização. Tanto o consultor interno quanto o externo não fazem o Planejamento Estratégico, pois quem o faz é a Equipe de Planejamento escolhida pela Coalizão Dominante da organização; porém é um deles que faz o papel de facilitador.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Todos devem entender os conceitos envolvidos no processo de Planejamento Estratégico • Todos devem entender o papel da Equipe que vai acompanhar a implementação do processo de Planejamento Estratégico. Esta não vai implementar, pois quem fará isso serão os responsáveis por cada Questão Estratégica; porém vai cuidar para que todo o Planejamento Estratégico seja implementado segundo o que foi definido. Portanto, para não haver confusão são duas Equipes. Uma constrói o momento 2 e a outra, muito menor (de três a cinco pessoas), institucionalizada pela organização, cuida do processo de acompanhamento da execução (momento 3) do Planejamento Estratégico. Geralmente, a equipe de acompanhamento é criada na última reunião que está construindo o momento 2 e composta por membros dessa equipe.

Fonte: Adaptado de Oliveira (1988 apud PEREIRA, 2010, p.72)

Com a apresentação do quadro, é possível identificar a importância do envolvimento de todos da organização na implantação do planejamento estratégico, sendo que, isso é realizado pelo processo de sensibilização, pois ela pressupõe o envolvimento e esclarecimento do planejamento estratégico para todos da organização, tendo em vista que, quando há o envolvimento integral, passa a possuir valor e prática das estratégias definidas (PEREIRA, 2010). Portanto, é necessário estruturar o negócio de forma que a proposta de valor possa ser implementada de forma consistente, pois quanto mais clara for a estratégia, mais fácil será a comunicação e a conquista de aliados (CLEMENTE, 2004).

Durante o processo de elaboração do planejamento é realizada a construção de cenários que podem ocorrer três situações diferentes: o cenário pessimista, no qual muitas coisas darão errado; o cenário realista, caracterizado pela normalidade das tendências; e o cenário otimista, que supera as expectativas (CLEMENTE, 2004). O autor expõe que, são necessárias ações estratégicas para cada tipo de cenário, visando o melhor resultado para a empresa, com intuito de dar forma ao planejamento estratégico em questão.

E por fim, após o estabelecimento do planejamento estratégico é necessário o controle do mesmo, que segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) trata-se de manter a empresa nos trilhos estratégicos pretendidos. Logo, o planejamento do

negócio permite ao empreendedor cometer erros no papel, que poderão ser corrigidos a tempo e com custos muito menores, do que se os tivesse cometendo na operação da empresa (CLEMENTE, 2004).

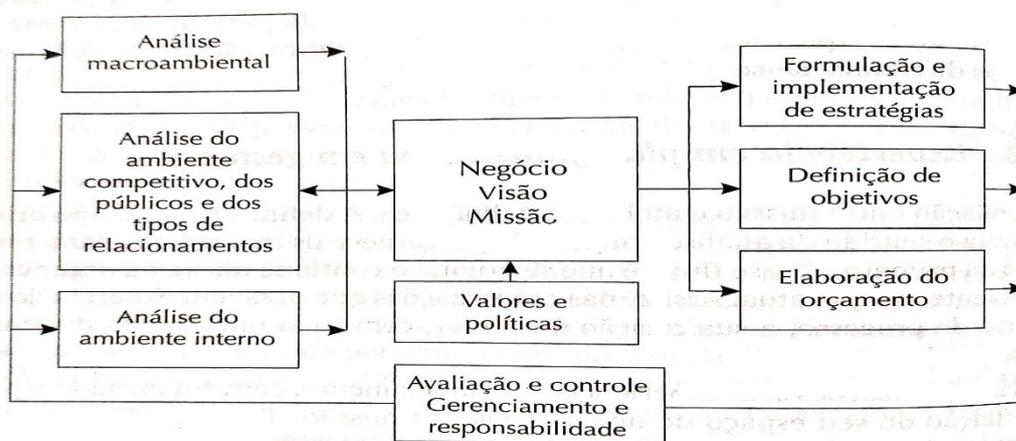
É importante destacar que devido ao aumento da concorrência e das constantes mudanças no ambiente empresarial, as organizações devem também elaborar um planejamento de longo prazo, mais conhecido como planejamento estratégico (CARNEIRO; MATIAS, 2011). Dito isso, a seguir será apresentado os métodos para elaboração do planejamento estratégico.

2.2.1 Métodos para elaboração do planejamento estratégico

Quando se trata de métodos para a elaboração do planejamento existem inúmeros autores que apresentam os modelos que julgam mais adequados, porém eles variam pouco entre si, sendo apenas na sequência e em algumas nomenclaturas. A escolha de um método específico deve ser de acordo com a realidade da empresa. Com isso, assim se justifica a utilização do método descrito por três autores, que possuem maneiras semelhantes e claras de elaborar o planejamento, porém seguindo os passos de Vasconcellos Filho e Pagnoncelli.

Para Tavares (2010, p. 62), “a sua natureza, porte, o estilo de gestão, a cultura e o clima irão influenciar a maneira como esse tipo de atividade deverá ser desenvolvida”. A partir disso, o autor divide a elaboração do planejamento estratégico em etapas, porém não define em uma sequência.

Figura 1: Metodologia de elaboração do planejamento



Fonte: Tavares, 2010, p. 62.

Nas primeiras etapas se dá para conhecimento da organização analisando os ambientes interno, externo e competitivo, assim como dos públicos e relacionamentos da organização, nas etapas seguintes ocorre a delimitação do negócio, visão, missão, valores e políticas, em sequência a formulação e implementação das estratégias, definição dos objetivos e a elaboração do orçamento. E por fim, a avaliação e controle de todas as etapas anteriores.

No entanto, na concepção de Pereira (2010), a elaboração do planejamento se dá em três grandes momentos, sendo a primeira o diagnóstico da empresa, em seguida a realização das etapas de um planejamento estratégico e por fim, a implantação e o controle do planejamento. Para isso, Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001) adentram de maneira mais detalhada nesses momentos e apresentam etapa por etapa como sugestão de elaboração do planejamento.

Contudo, devido a apresentação mais detalhada de Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001), será utilizado como principal método a ser seguido nessa pesquisa. Com isso, segundo os autores as etapas para elaboração do planejamento estratégico, que possui como objetivo preparar as empresas para o sucesso, apresentam-se na seguinte metodologia:

Figura 2: Etapas do planejamento estratégico



Fonte: Vasconcellos Filho; Pagnoncelli, 2001, p. 36.

Pode-se então identificar que a metodologia, possui oito etapas, que se dá na seguinte sequência, na primeira, segunda e terceira são a definição do negócio, da missão e dos princípios; na quarta está a análise dos ambientes interno e externo; em seguida, na quinta e sexta, a definição da visão e dos objetivos; e por fim, nas duas últimas a elaboração das estratégias competitivas e do plano de ação. Etapas essas que serão detalhadas nas próximas seções.

2.2.1.1 Definição do Negócio

O negócio tem que focar seus processos para satisfazer os clientes e não apenas em comercializar mercadorias ou prestar serviços, pois os produtos são transitórios, mas as necessidades básicas dos clientes são eternas (KOTLER E KELLER, 2006). Nesse sentido, Tavares (2010) complementa que o negócio da empresa deve ser definido, pois tendo em vista o ambiente do mercado, possui uma variedade de oportunidades que se adequam a um tipo de negócio, sendo assim a amplitude de espaço de atuação é ampla, mas é necessário delimitar o seu espaço para poder assim obter foco em suas ações organizacionais.

Com isso, Chiavenato e Sapiro (2009), afirmam que o negócio de uma organização pode ser definido a partir três dimensões, sendo elas: mercados ou segmentos, setores de atuação; e tecnologia e processos. Tavares (2010) discorda e afirma, que não há três dimensões e sim apenas duas, sendo elas: os desejos e as necessidades dos clientes que se busca atender e qual a disponibilidade de competências e habilidade para pode satisfazê-las, diferenciando a empresa dos concorrentes.

Nesse sentido, Tavares (2010) ainda afirma, que a definição do negócio é o direcionamento que a ação organizacional irá utilizar como norteadora, sendo que ela precisa ser contínua e efetiva quanto a interação com o ambiente, pois isso permitirá um posicionamento em dois sentidos: o amplo, cujo o foco é satisfazer os clientes através dos produtos e serviços; e restrita, que possui um foco maior no produto e tende a negligenciar o cliente.

Tavares (2010, p. 75) afirma que, “a definição do negócio da organização implica olhá-la de fora para dentro, confrontando as demandas do ambiente com suas competências distintivas, também chamadas de vantagem diferencial”. Sendo assim, Vasconcellos Filho e Pagnocelli (2001) apresentam três importantes perguntas que

serão contribuintes na identificação do negócio, sendo elas: Quem é o seu cliente? Que benefício o cliente busca ao usufruir do seu produto ou serviço? Quem e quais serão os concorrentes da organização? A partir disso, é possível conhecer como será definido o seu negócio e em seguida poderá definir sua missão, o que será apresentado no próximo tópico.

2.2.1.2 Missão

A missão delimita a atuação da organização no espaço de negócio escolhido (TAVARES, 2010), ou seja, é a razão de ser da organização e representa o negócio em que ela se encontra. É o papel desempenhado pela organização em seu negócio, no qual visa comunicar interna e externamente o propósito de seu negócio (PEREIRA, 2010).

A missão para ser consistente, deverá ser desenvolvida e exercida ao longo do tempo, além de viabilizar a criação de novas demandas, o ingresso em mercados novos e o desenvolvimento de novos produtos (TAVARES, 2010). Além do que, ela pode mudar com o tempo para aproveitar novas oportunidades ou responder a mudanças nas condições do mercado (KOTLER; KELLER, 2006).

Pereira (2010) diz que, para se construir a missão, poderá ser considerada algumas perguntas importantes, como: O que a organização faz? Para quem faz? Como faz? Onde faz? E qual a responsabilidade social e ambiental? E assim que a equipe estiver reunida, o Consultor explica o que é missão e mostrando exemplos, preferencialmente de empresas de setores da economia diferentes da organização.

A missão também pode ser utilizada como critério para orientar a tomada de decisão, definir os objetivos e ajudar na escolha das decisões estratégicas (TAVARES, 2010). E caso esta missão perder a credibilidade ou passar a não definir mais o caminho ideal para o crescimento a empresa poderá alterá-la (KOTLER; KELLER, 2006).

2.2.1.3 Princípios e valores

Os valores são aqueles elementos em que acreditamos, que os membros da organização integralmente, veem como os seus norteadores de comportamento, ou

seja, são os balizadores da ação empresarial, que dizem o que é certo e o que é errado. São elementos nos quais os membros acreditam (PEREIRA, 2010).

Assim sendo, os valores são os princípios e padrões de comportamentos, e também as atitudes que são consideradas pelas pessoas, naturalmente, como válidos e importantes (MACHADO, 2009).

Cabe salientar que, valores claramente definidos, servem como base para a organização reagir de maneira rápida e decisiva quando ocorrer situações inesperadas (TIFFANY; PETERSON, 1998).

Para Tamayo e Borges (2001 apud MACHADO, 2009), valores são recursos utilizados pela empresa para a criação, desenvolvimento e constância de uma imagem, elevando a autoestima do trabalhador dentro da organização.

A definição dos valores a organização deverá separar grupos de até cinco pessoas e solicitar que cada grupo descreva valores da empresa, após isso deverão apresentá-los e debater sobre eles, entre os grupos a fim de um consenso, e depois de definidos serão estampados na parede durante todo o restante de reunião, para caso haja necessidade de reformulá-los (PEREIRA, 2010).

2.2.1.4 Análise ambiental

A análise ambiental é quando a organização busca conhecer o seu ambiente, seja ele externo ou interno, pois com a mudança contínua do mesmo, as empresas precisam analisar e diagnosticar as condições do ambiente que as cercam (KICH; PEREIRA, 2011). Portanto, Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001) complementam que a análise do ambiente trata-se de um conjunto de técnicas, cuja função é identificar e monitorar as variáveis competitivas que afetam a organização.

Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001) afirmam que a análise ambiental se trata de analisar o ambiente externo e interno da empresa, sendo no ambiente externo identificadas as oportunidades e ameaças para a organização e no ambiente interno a análise dos pontos fortes e fracos da mesma. Essa análise dos ambientes será demonstrada no tópico seguinte, no qual será demonstrada a realização dessa análise dos ambientes com a utilização da ferramenta SWOT, que também será descrita a seguir.

2.2.1.4.1 *Análise ambiente externo*

A análise do ambiente externo consiste em identificar, classificar e analisar as variáveis que irão impactar no desempenho da empresa, sendo de forma positiva chamada de oportunidade e de maneira negativa, ameaça (TAVARES, 2010). Nesse mesmo contexto, Scatena (2011, p.117) explica que, “não podem faltar, na análise do ambiente (externo), o estudo sobre o ramo do negócio, as mudanças tecnológicas, a ação do governo, a conjuntura econômica global e as tendências da sociedade”.

Dito isso, procura-se identificar no ambiente as mudanças e tendências que tenham impactos profundos e duradouros sobre a empresa, no qual se analisa os consumidores, a política e economia, o padrão sociocultural, entre outros (SERTEK; GUINDANI; MARTINS, 2007). O saber das oportunidades no ambiente, é de responsabilidade da organização a identificação das mesmas que irão beneficiá-las, da mesma forma que deverão analisar as ameaças existentes apesar de ser um exercício difícil (LABES, 2002).

Assim sendo, em muitas situações as ameaças são identificadas, porém há momentos que elas passam despercebidas, geralmente pela falta de conhecimento dos impactos que elas poderão trazer a organização (LABES, 2002). Por isso, nem mesmo com a empresa tendo estratégias bem elaboradas e com muita cautela, não há a segurança de se manter longe de todas as ameaças ou de aproveitar todas as oportunidades existentes no ambiente (KICH; PEREIRA, 2011).

Portanto, o objetivo da análise externa é identificar as mudanças e tendências presentes no ambiente que irão se tornar oportunidades ou ameaças para as empresas, e também avaliar qual a capacidade da organização perante as oportunidades e ameaças existentes (SERTEK; GUINDANI; MARTINS, 2007). Para isso, Aaker (2012, p. 25) afirma que “uma análise externa bem-sucedida precisa ser dirigida e com propósito. Sempre há o perigo de que ela se torne um processo sem fim, resultando em um relatório excessivamente descritivo”. O autor complementa que, se a direção não tiver disciplina toda essa análise poderá gerar um grande volume de material inútil para organização.

Outro fator importante, que a análise pode contribuir para evitar é tirar delas a preocupação apenas com o planejamento estratégico, pois conhecendo bem o ambiente externo, a empresa saberá a hora da necessidade de se alterar a cultura

interna e de suas potencialidades, para se preparar para enfrentar um novo tipo de ambiente (KICH; PEREIRA, 2011).

Portanto, Aaker (2012) afirma que a partir da análise externa é possível que ela exerça impactos nas estratégias, o que irá sugerir novas alternativas para uma decisão estratégica ou a escolha de uma das alternativas. O autor ainda aponta que, as incertezas das estratégias, possuem foco em elementos que irão afetar os resultados das decisões estratégicas.

A existência de problemas estratégicos, eventos ou tendências que afetam de forma negativa as organizações, precisam ser resolvidos de forma agressiva, independente se a correção será difícil ou cara (AAKER, 2012). Segundo o autor, da mesma forma se dá para uma oportunidade, se o seu impacto será positivo e grande, a organização deve se mover rapidamente e decisivamente.

Sendo assim, pode-se afirmar que, as oportunidades e ameaças contemplam a metade da análise SWOT e que exercem grande importância na formulação das estratégias de muitas empresas (JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2011). Com isso, o autor ainda aponta que, reagir de maneira estratégica ao ambiente, permitirá às organizações a redução das ameaças e um maior aproveitamento das oportunidades presentes no ambiente.

Contudo, para se obter uma análise completa do ambiente é necessário analisá-lo internamente também, por isso no tópico seguinte será apresentada a análise interna de modo aprofundado.

2.2.1.4.2 Análise do ambiente interno

Segundo Tavares (2010, p. 63), “a análise do ambiente interno abrange os subsistemas diretivo, técnico e social da organização e estabelecimento de seu nível de adequação em face das oportunidades e ameaças ambientais e da qualidade do relacionamento pretendido com os públicos”. Este estudo se dá a partir da análise das áreas funcionais da empresa, no qual será identificado os pontos fortes e fracos da mesma (SCATENA, 2011).

Nessa análise, procura-se avaliar os recursos financeiros, humanos, tecnológicos e materiais da organização (SERTEK; GUINDANI; MARTINS, 2007). Sobre a visão dos autores, isso significa verificar se os recursos disponíveis são suficientes ou não para atender o mercado. Pois, segundo Kotler e Keller (2012, p.

50), “uma coisa é perceber oportunidades atraentes, outra é ter capacidade de tirar o melhor proveito delas”.

Portanto, nos pontos fortes tanto os que são visivelmente positivos, quanto os menos expressivos, devem ser identificados, pois todos poderão ser intensificados e gerar novas alternativas para a empresa (LABES, 2002). O autor relata também que, os pontos fracos precisam ser identificados, pois é a partir disso que ela poderá amenizar as situações vulneráveis. Com isso, o objetivo desta análise é identificar pontos fortes e fracos das empresas, para poder desenvolver estratégias que irão auxiliá-las a aproveitar os pontos fortes ou minimizar o impacto dos pontos fracos (AAKER, 2012).

É evidente que as empresas não precisam eliminar todas suas fraquezas e nem ficar totalmente confiante com suas forças, o importante é que elas saibam se precisam limitar às oportunidades para a disponibilidade de recursos ou então examinar a possibilidade de adquirir ou desenvolver forças (KOTLER; KELLER, 2012).

Após o conhecimento das análises interna e externa é possível conhecer os impactos que as variáveis identificadas, possuem sobre organização, através da ferramenta SWOT, que será apresentada na próxima seção.

2.2.1.4.3 Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta que analisa os ambientes interno e externo, que irá avaliar a capacidade competitiva de uma empresa (SERTEK; GUINDANI; MARTINS, 2007). Dito isso, ela é uma ferramenta que, “[...] resume as questões principais do ambiente de negócio e da capacidade estratégica de uma organização com mais chances de causar impacto no desenvolvimento estratégico” (JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2011, p.103). O sucesso de uma organização está ligado ao conhecimento claro das oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos, que permitirá estabelecer estratégias específicas para eles (SCATENA, 2011).

Nesse sentido, Tavares (2010) apresenta que, o planejamento trata da relação entre as condições internas e externas, sendo na primeira as oportunidades que podem melhorar seu desempenho e as ameaças que podem afetá-lo. O autor conclui que, já nas condições internas estão as forças e fraquezas que estão ligadas a recursos, habilidades, posição de mercado, capital humano e outras, no qual sendo

positivas trará um bom desempenho para a organização ao contrário deles serem negativo.

De acordo com Pereira (2010), a finalidade mais importante dessa análise é comparação entre ambiente interno e externo. A partir do conhecimento de ambos os ambientes é possível identificar com maior direcionamento as forças que auxiliariam a aproveitar as oportunidades e amenizar as ameaças, e quais fraquezas poderiam serem minimizadas ou se tornarem forças (TAVARES, 2010). Portanto, “a meta é identificar o quanto as forças e fraquezas são relevantes ou capazes de lidar com as mudanças em curso no ambiente de negócios” (JOHNSON; SCHOLE; WHITTINGTON, 2011, p. 103).

Sertek, Guindani e Martins (2007, p.76) sugerem três passos para a elaboração da análise SWOT, sendo eles:

“1º PASSO – listagem de pontos fortes, fracos, de oportunidades e ameaças, através de várias técnicas: *brainstorming* (tempestade de ideias), questionários e entrevistas.

2º PASSO – Ordenar os itens apontados para cada fator analisado, do mais importante para o menos importante.

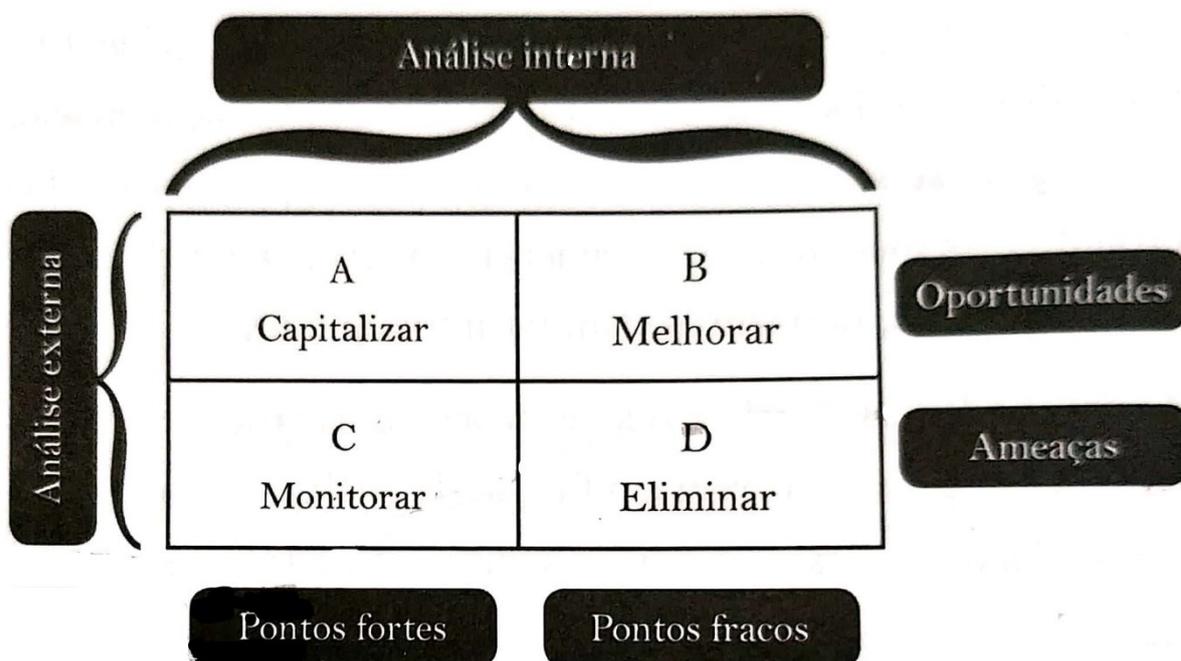
3º PASSO – Construir e validar uma matriz, relacionando os diversos fatores levantados para identificação de aspectos críticos e de situações que exijam atenção especial”.

Deste modo, no primeiro passo é realizada a listagem das variáveis de cada quadrante e no segundo passo é realizado a atribuição da pontuação para cada fator da matriz para delimitar o seu grau de importância. Gaviolli (2017) sugere que, os números sejam 1, 2 e 4, cujo cada um delimita um grau de importância e é definido de acordo com o grau de impacto que ele causa no negócio da empresa, com isso o 1 pouco importante, o 2 importante e o 4 muito importante.

Contudo, existem dois perigos principais que correm o risco de acontecerem, durante a elaboração da análise SWOT, sendo que o primeiro seria criar uma lista muito longa de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, que são legítimas, porém é necessário ter clareza em seus impactos, e o segundo seria generalizar muito as capacidades estratégicas (JOHNSON; SCHOLE; WHITTINGTON, 2011).

Quando terminadas as análises, a aparência da matriz SWOT, deverá ser semelhante a sugerida a seguir:

Figura 3: Modelo de matriz SWOT



Fonte: Adaptado de Trifanny e Peterson (1998 apud SERTEK; GUINDANI; MARTINS, 2007, p. 153)

Na figura 3, está representado os quatro quadrantes da análise SWOT, nomeados de A, B, C e D. Sendo que, no quadrante A, a empresa possui sucesso com seus produtos, pois aproveita-se das oportunidades com os pontos fortes; no quadrante B, a empresa não aproveita das oportunidades e precisa melhorar os pontos fracos para pontos fortes; no quadrante C, ela consegue minimizar suas ameaças com os seus pontos fortes; e no quadrante D, a empresa é o ponto de fragilidade da empresa, no qual ela precisa de estratégias para eliminar os pontos fracos existentes (SERTEK; GUINDANI; MARTINS, 2007, p. 153).

Para se elaborar uma análise SWOT, de maneira mais precisa e facilitar a elaboração das estratégias, Pereira (2010) sugere que, se faça os seguintes questionamentos: “O ponto forte ‘x’ ajuda a acabar com o ponto fraco ‘y’? (Sim ou Não); o ponto forte ‘x’ ajuda a aproveitar a oportunidade ‘z’? (Sim ou Não); o ponto forte ‘x’ ajuda a minimizar o impacto da ameaça ‘m’? (Sim ou Não) ”.

Com a análise do ambiente concluída, é possível se elaborar a visão da empresa, demonstrada na seção seguinte.

2.2.1.5 Visão

A visão é como uma bússola, que mostra a direção na qual a organização está seguindo. Além de apontar o caminho para o futuro, faz com que ela queira chegar lá e representa suas maiores esperanças e expressivos sonhos (PEREIRA, 2010).

Clemente (2004) afirma que a visão é uma representação mental criada na cabeça do líder da empresa, que servirá como inspiração e também de direcionador para o que precisa ser realizado na organização. Pereira (2010, p. 88) suplementa que, a “visão é a imagem compartilhada daquilo que os gestores da organização querem que ela seja ou venha a ser no futuro. Ela pode ser uma ou duas frases que anunciam aonde ela quer chegar [...]”.

Entretanto, a visão se trata da definição de como a empresa pretende ser vista e reconhecida no futuro (TAVARES, 2010). Nessa concepção, Pereira (2010) afirma que, a visão deve ser elaborada a partir de alguns elementos para não a tornar irreal:

- Tem que motivar e inspirar os funcionários da organização; e é preciso que seja atingível;
- Precisa ter força, caminhar em direção à grandeza;
- Tem que ser clara e concreta;
- Adaptar-se aos valores da organização;
- Ser fácil de comunicar, ser clara e simples;
- Mostrar aonde a organização quer chegar;
- Ser fácil de compreender;
- Abranger o espírito desejado pela organização;
- Dever ser compacta;
- Chamar a atenção das pessoas;
- Descrever a situação para o futuro;
- Poder ser sentida/ vivenciada, mexer com as pessoas; e
- Ser desafiadora.

Portanto, após a elaboração da visão, cabe-se a realização dos objetivos da empresa, que será apresentada no tópico seguinte.

2.2.1.6 Objetivos

Os objetivos de uma organização, tratam-se de intenções gerais futuras para as quais a mesma irá direcionar os seus esforços e ações (SERTEK; GUINDANI; MARTINS, 2007). Os autores, ainda firmam que, “um objetivo sempre é uma ação a ser realizada. Assim, ao defini-lo, devemos sempre começar com um verbo [...]”. No entanto, Tavares (2010) complementa a definição, afirmando que, são caminhos para o qual se deve seguir a fim de alcançar a missão e a visão, através de canalização de esforços e recurso a um tempo determinado.

Sertek, Guindani e Martins (2007, p. 58) apontam que, “a importância de estabelecermos objetivos está na resposta a uma frase clássica: ‘se não sei onde quero chegar, qualquer caminho é um caminho válido’”. Sendo assim, os objetivos ajudam a quantificar a visão, auxiliam nas decisões, fundamentam a avaliação de desempenho, valorizam os talentos, fornecem ganho de vantagem perante os concorrentes e orientam a formulação das estratégias (VASCONCELLOS FILHO; PAGNONCELLI, 2001).

Quando a organização não possui objetivos estabelecidos, há a sensação de que muito foi trabalhado, mas nada realizado, pois sem os objetivos não há metas a serem cumpridas e a empresa passa a não ter rumo (SERTEK; GUINDANI; MARTINS, 2007). Ao definir os objetivos, deve se especificar que resultados deseja alcançar, o prazo para isso, definir quantitativamente para mensuração e avaliação, e especificar o que e quando, e não o porquê e como (PAGNOCELLI; VASCONCELLOS FILHO, 1992).

Após estabelecidos os objetivos, será possível desenvolver estratégias competitivas para a organização, como será demonstrada na seção seguinte.

2.2.1.7 Estratégias competitivas

A palavra estratégia “[...] inicialmente, referia-se a uma posição exercida, depois à habilidade gerida e, em seguida ao discurso emitido e defendido” (SERTEK; GUINDANI; MARTINS, 2007, p. 36). Para Vaconcellos Filho e Pagnoncelli (2001), as estratégias competitivas são as decisões que empresa toma ao conhecer o ambiente, buscando concretizar a visão a alcançar os objetivos, com base nos seus princípios e almejando cumprir sua missão.

Deste modo, Aaker (2012) afirma que, uma estratégia bem-sucedida precisa obter foco em seu ambiente interno, ou seja, deve estar pautada aos ativos e competências da organização, pois é mais fácil os concorrentes copiarem o que a empresa faz, porém é difícil imitar o que ela é. Uma estratégia eficaz irá explorar as oportunidades, se defender das ameaças, enaltecer seus pontos fortes, sustenta a vantagem competitiva no longo prazo e faz correções de rota (SERTEK; GUINDANI; MARTINS, 2007).

Portanto, a elaboração das estratégias competitivas, segundo Vasconcellos e Pagnoncelli (2001), deve seguir três etapas, sendo elas: a primeira, formular com clareza as estratégias; a segunda, avaliar a consistência antes de implementá-las; e a terceira, dar prioridades as estratégias mais urgentes.

Para empresa obter a vantagem competitiva, ela pode optar por algumas estratégias, sendo ela segmentada em dois tipos básicos, que são: a liderança de custo e a diferenciação (PORTER, 1989). Faria e Costa (2012), ainda afirmam que há mais um tipo de estratégia, que é o foco.

Na diferenciação, a empresa se distingue da concorrência agregando um valor superior aos compradores (FARIA; COSTA, 2012). Ela precisa ser comparada com o valor ofertado pelos seus concorrentes, porém deve apresentar uma diferenciação perceptível ao cliente (TAVARES, 2010). Neste tipo de estratégia, a empresa procura ser única em seu setor, de acordo com algumas dimensões amplamente valorizadas pelos compradores, no qual ela seleciona um ou mais atributos, que muitos eles consideram importantes, posicionando-se singularmente para satisfazer estas necessidades (PORTER, 1989). Nesse caso, a meta é obter vantagem competitiva ofertando produtos ou serviços melhores com preço igual ou levemente maior (JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2011). Quando o produto é difícil de diferenciar, o foco deve ser na adição de serviços valorizados e na qualidade deles (KOTLER; KELLER, 2012).

Na liderança de custo, a empresa parte para tornar-se o produtor de baixo custo em seu setor de atuação, ou seja, isso “implica sistemas de controle rígidos, minimização de despesas internas, busca de economias de escalas e dedicação à curva de aprendizagem, inovações tecnológicas e disciplina e atenção aos detalhes” (TAVARES, 2010, p. 269). A empresa irá atender a muitos segmentos industriais ou operar em indústrias correlatas, pois a amplitude da empresa é importante para sua vantagem de custo e para a efetividade dessa estratégia, a empresa deve obter

paridade ou proximidade da diferenciação de seus concorrentes para ser um competidor acima da média (PORTER, 1989).

Na estratégia de foco, a empresa deve atuar como especialista em um segmento de mercado ou em um conjunto de segmentos, onde opta por diferenciar-se ou ser líder em custo (FARIA; COSTA, 2012). Quando ela opta por essa estratégia deve estar ciente de que estará atuando em um ambiente competitivo restrito dentro de uma indústria (TAVARES, 2010). Conseqüentemente, ela está baseada na escolha de um ambiente competitivo estreito dentro de uma indústria, no qual é selecionado um segmento ou um grupo de segmentos na indústria e sua estratégia é adaptada para atendê-los, excluindo outros (PORTER, 1989). Para isso, cabe a uma administração estratégica o conhecimento de como conduzir a implantação destas estratégias na organização.

Para alavancar a vantagem competitiva é necessário um conhecimento detalhado das atividades da empresa, não somente analisando-as de forma global, mas também considerando as variáveis da realização de suas atividades, pois somente dessa forma será possível determinar qual caminho mais adequado para atingir os fins propostos (FARIA; COSTA, 2012).

Sendo assim, com o estabelecimento das estratégias competitivas é possível iniciar o plano de ação, que estará descrito na próxima seção.

2.2.1.8 Plano de Ação

O plano de ação é onde as estratégias se transformam em ações e por fim em resultados (VASCONCELLOS FILHO; PAGNOCELLI, 2001). Dessa forma, o meio mais comum de se organizar o plano de ação é em uma planilha contendo o que ficou definido nos 5W2H (TAVARES, 2010). Portanto, a ferramenta 5W2H é geralmente a mais recomendada para organizar essas estratégias (SCATENA, 2011).

Tavares (2010) pondera que, o plano de ação deve apresentar dois aspectos para que possam ser efetivos, sendo eles: abranger os objetivos externos, que foram definidos com base nas estratégias e na análise SWOT, e contemplar os objetivos internos, que estão voltados a adequação do modelo organizacional. Para isso, o autor ainda apresenta o significado ou tradução de cada um dos 5W e 2H, e o que deve conter em cada umas das perguntas para que o plano de ação seja coerente e eficaz, informações que foram sistematizadas em quadro, apresentado a seguir:

Quadro 2: Significado dos 5W2H.

5W2H	Significado
What? (O quê?)	É a apresentação do objetivo ou meta, ou seja, descreverá o que foi realizado, durante a elaboração dos objetivos.
Why? (Por que?)	É a justifica da ação, irá demonstrar sua importância, que deve ser refletida e repensada constantemente com vista do que se pretende desenvolver no futuro da organização.
Who? (Quem?)	É a apresentação do nome do responsável para condução do 'o que', ou seja, o responsável pelo andamento das ações.
Where? (Onde?)	É quando o objetivo é realizado fora da organização ou caso seja dentro, qual o setor.
When? (Quando?)	É o indicador dos prazos para realização das ações, ou seja, tanto os objetivos como metas precisam ter um período a ser realizado, para que assim possa se avaliar o desempenho delas.
How? (Como?)	É a forma como será realizada as ações para atingir os objetivos ou metas, apresentados em etapas menores para facilitar a visualização e compreensão.
How much? (Quanto?)	É o valor a ser desembolsado para o cumprimento do objetivo.

Fonte: Adaptado de Tavares (2010).

Com as informações de cada um dos 5W2H apresentadas, elaborar um plano de ação mais objetivo e evitando a confusão das informações constante em cada um deles.

Tendo realizado o plano de ação é necessário implementá-lo. Para isso Chiavenato e Sapiro (2009) sugerem que, todas as pessoas da organização devem se envolver e se comprometer com a implementação do plano, além de estarem motivadas e conhecer as ações, precisam também concordar com elas, pois essa implementação trará mudanças à organização.

Dito isso, até o final desta seção foram apresentadas as etapas para a elaboração do planejamento estratégico, porém é necessário conhecer sobre o tipo de negócio que está sendo estudado, assunto que será abordado no próximo tópico.

2.3 MICROEMPRESA

O setor varejista é reconhecido por constituir um grupo elevado de pequenas empresas, que compram produtos e revendem diretamente para o consumidor final (KOTLER; KELLER, 2006).

Brasil (2006) aborda que, as MPEs são geradoras de empregos, principalmente para pessoas que possuem dificuldade para se inserir no mercado de trabalho, como jovens em busca do primeiro emprego e pessoas com idade superior a 40 anos, além de ajudar dinamizar a economia dos municípios.

Nesse contexto, as MPEs têm se tornado um setor importante para a economia e um grande gerador de empregos, que geralmente otimizam o desenvolvimento do negócio com o próprio faturamento e por possuírem o talento do negócio, por serem independentes (SEBRAE, 2011).

Conforme Sebrae (2019), as microempresas possuem uma lei que regulamenta o seu tipo de negócio, que foi instituída no ano 2006 e prevê um tratamento diferente para as microempresas e empresas de pequeno porte. Assim como, o autor destaca que há benefícios para elas, entre eles: a simplificação e desburocratização; as facilidades para acesso ao mercado; as facilidades para obtenção de Crédito e à justiça; e o estímulo à inovação e à exportação.

Sebrae (2019), define a classificação que diferencia as MPEs de empresas de pequeno porte e do microempreendedor individual, através da receita anual bruta, que será demonstrada na figura abaixo:

Figura 4: Classificação de MPE

CRITÉRIO: RECEITA BRUTA	DEFINIÇÃO	RECEITA BRUTA ANUAL
Microempresa	Sociedade empresária, sociedade simples, empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário, devidamente registrados nos órgãos competentes, que aufera em cada ano calendário.	Igual ou Inferior a R\$ 360.000,00
Empresa de pequeno porte	A empresa de pequeno porte não perderá o seu enquadramento se obter adicionais de receitas de exportação, até o limite de R\$ 4.800.000,00.	superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00
Microempreendedor Individual	É a pessoa que trabalha por conta própria e se legaliza como pequeno empresário optante pelo Simples Nacional. O microempreendedor pode possuir um único empregado e não pode ser sócio ou titular de outra empresa.	Igual ou inferior a R\$ 81.000

Fonte: Sebrae, 2019

É possível identificar através do critério de receita bruta, qual é a definição de negócio que a empresa possui. Sendo assim, a seguir será possível conhecer como foram feitas a coleta dos dados para o desenvolvimento desta pesquisa.

3 METODOLOGIA

Após a apresentação do que é pretendido estudar e quais resultados identificar para o estudo, é necessário utilizar-se de métodos para realização da pesquisa e obtenção dos resultados esperados. Dessa maneira, são apresentados nessa seção como será realizada a utilização destes métodos que foram utilizados na efetivação do estudo, através de seções que apresentam a classificação da pesquisa, as unidades de análise e sujeitos de pesquisa, as técnicas utilizadas para a coleta dos dados, e a maneira como foi realizada a análise e interpretação dos dados.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Visto a diversidade existente de objetos, no que se refere a pesquisa, é genuíno a busca por classificá-las (GIL, 2010). Sendo assim, no que se refere a classificação desta pesquisa como é descrita como aplicada, pois, segundo Vergara (2009) ela tem sua aplicação devido a necessidade de resolver ou não problemas mais de imediato.

Quanto a abordagem deste estudo será definida como qualitativa, pois ela permitirá compreender a empresa do estudo para o desenvolvimento de uma proposta de planejamento estratégico coerente. 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.

No tocante aos procedimentos técnicos, foram utilizadas a pesquisa bibliográfica, de campo, entrevistas, questionários e estudo de caso.

Desse jeito, o início deste trabalho foi dado pela pesquisa bibliográfica, no qual será obtido informações de fontes secundárias, objetivando-se adquirir maiores informações que servirão de base para o desenvolvimento do estudo.

A pesquisa de campo, também fez parte deste estudo para a obtenção de informações diretamente com a população a ser pesquisada, o que leva o pesquisador a reunir um conjunto de conhecimentos a serem documentados. Já a realização do estudo de caso que permite analisar um fenômeno dentro de um contexto.

E por fim, pode-se classificar essa pesquisa também como acadêmica, devido a realização da mesma ser para uma monografia do curso administração, da

Universidade Federal da Fronteira Sul – UFFS. Na sequência apresenta-se o universo dessa pesquisa.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DE PESQUISA

A unidade analisada foi a loja Belly Store Emporium Mulher, que é de natureza microempresa e atua há quatro anos no município de Chapecó e região. Dito isso, será analisado o conteúdo para a elaboração de um planejamento estratégico para a unidade de análise deste estudo.

A escolha desta empresa se deu pela acessibilidade, aceitabilidade e proximidade, pois a pesquisadora reside próxima a loja e obteve uma boa aceitação para a realização do estudo, no qual desde o primeiro contato com a proprietária ela se mostrou receptiva e interessada na ideia proposta.

A partir disso, com relação ao sujeito de pesquisa deste estudo, foram as revendedoras, a proprietária e uma amostra não probabilística de quatorze clientes. Portanto, foi a partir da contribuição dos sujeitos dessa pesquisa que foi possível a elaboração do planejamento estratégico para a Belly Store.

3.3 COLETA DOS DADOS

Como técnica de coleta de dados, o presente estudo se utilizou de um roteiro de entrevista semiestruturado para a realização da entrevista com a proprietária do estabelecimento e aplicação de questionário com perguntas abertas e fechadas, para os clientes e as vendedoras. No entanto, essas perguntas foram formuladas diferentemente para cada segmento, ou seja, perguntas diferentes para a proprietária, os clientes e as revendedoras.

A proprietária forneceu dados sobre o funcionamento da empresa, como se dão os processos de compra e venda, como é as políticas de pagamento da revendedoras e recebimento dos clientes. Enquanto que, as revendedoras, por não possuírem vínculo com a empresa não estão muito a par desses processos internos, mas contribuindo com suas percepções sobre os clientes e a forma de trabalho.

Já a amostra de clientes definiu-se por possuírem um maior tempo de compra na empresa e realizam compras continuamente, mesmo que em períodos diferentes de cada cliente e foram selecionadas clientes de cada cidade de atuação da empresa,

sendo elas Chapecó, Pinhalzinho e Nova Erechim. Essas informações foram disponibilizadas pela proprietária, no qual possui o conhecimento dessas informações.

A partir disso, as perguntas foram enviadas para os clientes e as revendedoras por redes sociais, com uma explicação inicial das perguntas e disponibilidade de contato para possíveis questionamento sobre as perguntas. Essa forma de disponibilização se deu, devido os clientes e as revendedoras residirem em cidades diferentes e dificultar o acesso a eles, e como foi de importância suas opiniões, a utilização das redes sociais foi decisiva. A disponibilização do questionário para as vendedoras e os clientes foram do dia 20/05/2019 à 31/05/2019, totalizando doze dias.

Para a entrevista com a proprietária, também se utilizou de um roteiro semiestruturado, com perguntas abertas, para que a entrevistadora pudesse conduzir a entrevista realizando novas perguntas, de acordo com as repostas obtidas, como por exemplo: quais as formas de pagamentos são disponibilizadas para os clientes e com a afirmativa da realização do planejamento, foi questionado se era um planejamento de compra ou um planejamento estratégico completo. Essa entrevista ocorreu no dia 20/05/2019, com a utilização de aparelho celular para a gravação da mesma, com a autorização da proprietária, que foi solicitada antes do início da conversa, no qual foi explicado como se daria o processo, mas sem deixar a entrevistada ter acesso as perguntas antes de serem feitas, para evitar uma resposta tendenciosa ou pré-elaborada.

3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Para verificar os resultados da pesquisa foram utilizadas ferramentas como auxílio, sendo elas a matriz SWOT e a 5W2H.

Neste estudo foram realizadas a interpretação dos dados obtidos nos questionários, entrevista e conversas informais, com base no referencial teórico elaborado, e a interpretação também dos dados obtidos a partir das ferramentas SWOT e 5W2H, o qual são responsáveis de garantir a fidelidade das informações obtidas.

A análise dos dados se deu inicialmente com a pesquisa da percepção dos clientes e revendedoras perante a empresa, em seguida a percepção da proprietária para a empresa e seus clientes, ou seja, como ela é vista por eles e como está a sua

atuação realmente, juntamente com os preceitos básicos das ferramentas citadas para garantir um bom resultado na elaboração do planejamento estratégico.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A proposta de conclusão do planejamento estratégico é importante para a empresa, visto que ela possui alguns dados do planejamento, mas não possui eles institucionalizados, o que nos dias atuais traz grandes riscos, pois o mercado está cada vez mais competitivo.

Com isso, foram analisados os dados coletados da empresa o que possibilitou a criação da proposta do planejamento estratégico, focado na sua realidade e utilizando como base na sequência apresentada por Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001), que a nomeou como etapas.

4.1 HISTÓRICO DA BELLY STORE

A empresa teve seu início no dia 25 de setembro 2014, inicialmente na cidade de Chapecó- SC, com razão social Claudia Regina Franceschetto e como nome fantasia Belly Emporium Moda Mulher. A empresa não possui sede física, porém os seus procedimentos de encomenda e estoque estão localizados na rua Castro Alves, 946E, bairro São Cristóvão, na cidade de Chapecó-SC.

Este começo foi motivado a partir da insatisfação da proprietária que trabalhava como empregada. Com isso ela deu início ao seu negócio com a ideia inicial de revender lingerie e sexy shop, no qual trabalhava como revendedora, porém com poucos meses de experiência na área de vendas a proprietária decidiu comprar os produtos direto de fábrica e incluir confecções femininas, em especial modinha.

A partir disso, a empresária percebeu o aumento da cartela de clientes, o que a fez identificar a possibilidade de negócio e por acreditar no mundo da moda, resolveu aprimorar seu método de distribuição, passando a contar com três vendedoras, além dela, porém que não possui vínculo com a empresa, são revendedoras em diferentes municípios que recebem as roupas em casa e vendem para as suas clientes.

O grupo de vendedoras é constituído de quatro pessoas, sendo uma em Nova Erechim, outra em Pinhalzinho, a proprietária e mais uma vendedora em Chapecó. Essas revendedoras recebem mercadorias a cada quarenta dias de forma consignada, e recebem 30% das vendas realizadas.

A proprietária possui formação de nível superior em RH, e está cursando Administração. Antes de trabalhar com as vendas ela adquiriu experiências em auxiliar

administrativo e auxiliar de departamento pessoal. Porém, ela conta também com os conhecimentos do seu esposo que é formado em administração, e desenvolve algumas ações para a empresa.

4.2 DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO

O negócio da empresa é a forma com a qual o cliente observa determinada empresa, ou seja, é necessário se posicionar de maneira estratégica, para que o cliente perceba os benefícios de estar consumindo produtos dela.

Com base, nos questionamentos aplicados aos clientes pode se perceber que se tratam de mulheres e mães, que com a vida atarefada preferem comprar da Belly Store, pela comodidade, ou seja, as clientes não vão até a loja e sim recebem seus produtos em casa, o que permite um atendimento personalizado e a tranquilidade de não precisar se locomover para realizar as compras, podendo experimentá-las no lugar que as traz conforto.

Sobre a visão da proprietária os clientes se beneficiam em comprar na Belly, pois tem a oportunidade de comprar suas peças sem sair de casa, produto de qualidade e possuem cartão fidelidade.

O que diferencia a Belly Store de outras empresas de varejo de roupa da região é a forma de atendimento, pois seus concorrentes utilizam de pontos físicos, no qual o cliente tem que se locomover até a empresa ao contrário da Belly que vai até o cliente. Outro diferencial da empresa está na qualidade dos produtos e o atendimento personalizado a domicílio.

A maioria dos clientes realiza suas compras na loja desde a sua fundação e apenas alguns deles realizam compras em outras lojas com localização distante da Belly, sendo que essas compras são realizadas em sua maioria mensalmente, o que permite um recebimento constante, porém que podem variar de valores.

A totalidade dos clientes respondentes, apresentam sua satisfação com o serviço prestado, e também com as formas de pagamento. Os clientes apontam alguns motivos para escolher a empresa, sendo o bom atendimento, a comodidade e qualidade do produto. O que demonstra que o valor do diferencial da empresa é percebido pelas clientes.

Desse modo, após identificado os benefícios de se comprar na Belly, foi possível definir o negócio como: **Oferecer roupas e acessórios de qualidade, com atendimento especializado e serviço domiciliar.**

Após definido o negócio da empresa, cabe realizar a missão da mesma, que será definida no próximo tópico.

4.3 MISSÃO

A missão da empresa demonstra o papel dela na sociedade, ou seja, é a razão da empresa ser e existir, que se bem elaborada trará a segurança de como a empresa deverá desenvolver suas atividades direcionadas para uma visão mais focada.

Como a empresa não possui vitrines e nem a possibilidade vir até a empresa apenas para olhar, é necessário um constante contato com as clientes. Que geralmente, ocorrem por meio de redes sociais e aplicativos de mensagens. Sendo assim é importante a empresa saber como desempenhar suas atividades, para melhorar seu relacionamento com a sociedade.

Portanto, apesar da empresa possuir missão definida, foi necessário reformulá-la, pois, a ideia inicial da empresa sofreu alterações e a missão não foi atualizada. Sendo assim a missão ficou definida como: **Satisfazer as necessidades dos clientes, com foco em um atendimento exclusivo, oferecendo produtos de qualidade, com preços justos.**

Sendo que a missão anterior era: “Comercializar produtos de diferentes estilos, sempre com moda, qualidade, preços competitivos e excelência nos serviços prestados, promovendo o poder da beleza e sensualidade da mulher”.

Com a missão reelaborada a empresa poderá definir seus princípios que serão apresentados na próxima seção.

4.4 PRINCÍPIOS E VALORES

Os valores são princípios que tanto a empresa, quanto seus colaboradores identificam como norteadores para as ações da empresa, principalmente em relação a atitudes com os clientes.

Inicialmente, a elaboração dos princípios se deu através de um consenso entre a proprietária e seu marido que é administrador, o que se manteve desde o início da empresa até a atualidade, sem sofrer modificações.

Para isso, foi realizada uma análise dos princípios já elaborados e decidiu-se reformular alguns pontos dos princípios elaborados, o que sofreu poucas alterações apenas para se adaptar ao negócio atual, como apresentado no quadro a seguir:

Quadro 3: Princípios da empresa

Princípios anteriores	Princípios atuais
Qualidade: Atender as necessidades de clientes, disponibilizando produtos de alta qualidade.	Comprometimento: a empresa possui o comprometimento de um atendimento bom e especializado para cada cliente. Não havendo diferença entre os clientes nas negociações, disponibilizando serviços e condições iguais para todos.
Satisfação do cliente: Dispor de equipe de pessoas qualificadas e comprometidas com o atendimento ao cliente, tendo como objetivo principal da empresa a satisfação deste.	Qualidade: atender as necessidades de clientes com produtos e atendimento de qualidade.
Confiança: Estabelecer com clientes, fornecedores e a sociedade um relacionamento de boa comunicação, credibilidade e comprometimento.	Satisfação do cliente: dispor de terceirizados qualificados e comprometido com os clientes, disponibilizar em curto tempo os produtos solicitados e no local desejado.
Ética: Adotar uma postura de negócios aberta, agindo de forma correta com toda a sociedade.	Confiança: estabelecer confiança aos fornecedores e clientes, através de boa comunicação, flexibilidade e comprometimento.
-	Ética e transparência: adotar uma postura ética de negócio, agindo conforme as legislações e com disponibilidade de consulta de informações para a sociedade.

Fonte: elaborado pela autora, 2019.

Após comparar os princípios reelaborados e os formulados pela empresa, percebe-se que sofreram algumas alterações, pois devido a empresa ser nova, seu negócio sofreu ocasionais alterações em relação aos princípios. Portanto, com os princípios reelaborados e adequados a atualidade da empresa, pode-se dar seguimento ao planejamento estratégico, com a análise do ambiente através da ferramenta SWOT.

4.5 ANÁLISE DO AMBIENTE

A análise do ambiente permite conhecer como a empresa está em relação ao seu mercado de atuação. Essa análise, como abordada anteriormente é realizada

através da análise dos ambientes externo e interno, que neste caso será realizado através da elaboração da matriz SWOT.

A análise da matriz SWOT, apresentará as variáveis oportunidades, ameaças, forças e fraquezas, que serão analisadas uma a uma e identificada a importância de cada uma delas, a elaboração da mesma se faz importante para a empresa conhecer o seu ambiente e devido não ter sido realizada essa análise anteriormente.

Dito isso, a definição das variáveis do ambiente externo, se deu inicialmente com identificação dos pontos fortes da empresa. Portanto, devido a empresa possuir uma busca constante de manter a qualidade dos produtos ofertados, isso é um fator com valor percebido pelo o cliente, que possui baixa sensibilidade aos preços. Foi apontada também a facilidade de a empresa se adequar às necessidades dos clientes, tendo em vista que, de acordo com pedidos que eles fazem para a empresa, ela busca disponibilizá-los em um curto espaço de tempo. A empresa também oferece um bom atendimento, que é especializado e à domicílio, no qual são benefícios percebidos pelos clientes e considerado um diferencial. A empresa também possui como ponto positivo a ausência de custos com sede física, devido os procedimentos ocorrerem na residência da proprietária e a empresa não possuir sede física, e também realizar as entregas sem cobranças de custo adicional, tendo esse custo já absorvido pelo produto.

Já para os pontos fracos, as variáveis também foram obtidas através da coleta de dados e assim atribuídas às variáveis. Então como ponto fraco a empresa ser nova no mercado, dificulta o conhecimento dela por possíveis novos clientes. A pouca divulgação na rede social também é um ponto crítico, pois como a empresa não possui sede, sua vitrine passa a ser as redes sociais e aplicativos de mensagens, então a empresa também precisa manter um bom e constante contato com seus clientes, o que levou a perceber outra fraqueza da empresa, que é a demora para responder ao contato dos clientes. Portanto a última variável é a inexistência de vínculo a empresa, trata-se das revendedoras possuírem a liberdade para trabalhar para outras empresas simultaneamente, podendo tirar o foco do cliente da Belly.

Assim, foram atribuídas às variáveis do ambiente externo, com base na cidade de Chapecó, que onde está localizada os principais procedimentos da empresa e onde reside a proprietária. Sendo assim, para as oportunidades, inicialmente, foi apontado constante ocorrência de eventos festivos na cidade de Chapecó-SC, sendo eles: festas de formaturas, shows e eventos em casas noturnas, o que pode auxiliar no

aumento do consumo de roupas. A segunda variável relaciona-se com a variedade nas tendências que ocorrem a cada três meses, o que incentiva as clientes a buscarem por novas peças. As mudanças climáticas constantes, refere-se a um dia comum em Chapecó, no qual durante um único dia é possível ter variadas condições climáticas, o que pode desencorajar as clientes a se aventurarem e ir às compras. Cabe ressaltar também como oportunidade a facilidade de obtenção de crédito para microempresa, o que pode ser aproveitado pela mesma para ampliação do seu negócio, permitindo melhorias na estruturação. E por fim, o grande número de usuários nas redes sociais, que possibilitará que as publicações possam atingir um número maior de usuários.

Já para as ameaças, foram atribuídas três variáveis, sendo a primeira delas a variedade de concorrentes existentes, tendo em vista a quantidade de lojas que existem na cidade e que atuam em variados segmentos. Na sequência, foi levantada a recessão econômica que vem atingindo todos os tipos de empresa e de todos os portes. E a terceira e última variável a distância dos fornecedores, que apesar de residirem em São Paulo, a proprietária possui contato fácil com eles, o que não tem forte impacto na empresa. Portanto, após a descrição das variáveis segue abaixo a atribuição a matriz SWOT:

Quadro 4: Atribuição das variáveis da matriz SWOT

	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
	AMBIENTE INTENO	Qualidade dos produtos oferecidos
Facilidade de adequação às necessidades dos clientes		Pouca divulgação dos produtos nas redes sociais
Bom atendimento		Demora para responder ao contato dos clientes
Ausência de custos com sede física		Inexistência de vendedoras com vínculo à empresa
Atendimento especializado		-
Atendimento à domicílio		-
Entrega de produtos sem custo		-
AMBIENTE EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	Constante ocorrência de eventos festivos em Chapecó	Variedade de concorrentes
	Variedade nas tendências de moda	Recessão econômica
	Mudanças climáticas constantes	Distância dos fornecedores
	Facilidade para obtenção de créditos para ME	-
	Número de usuários de redes sociais	-

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Após a classificação das variáveis na matriz SWOT, em seus respectivos quadrantes, será atribuído uma pontuação, conforme abordado no referencial teórico, de 1, 2 e 4, para cada variável, sendo 1 ponto para as variáveis pouco importantes, 2 pontos para as importantes e para as muito importantes ficaram 4 pontos. Como é possível ver a seguir através da sistematização das informações em quadro.

Quadro 5: Atribuição de pontuação para as variáveis da matriz SWOT.

PONTOS FORTES		
Item	Variável	Pontuação
1	Qualidade dos produtos oferecidos	2
2	<u>Facilidade de adequação às necessidades dos clientes</u>	4
3	Bom atendimento	2
4	Ausência de custos com sede física	1
5	Atendimento especializado	2
6	<u>Atendimento à domicílio</u>	4
7	Entrega de produtos sem custo	2
PONTOS FRACOS		
Item	Variável	Pontuação
8	Empresa nova no mercado	2
9	<u>Pouca divulgação dos produtos nas redes sociais</u>	4
10	<u>Demora para responder ao contato dos clientes</u>	4
11	Inexistência de vendedoras com vínculo à empresa	1
OPORTUNIDADE		
Item	Variável	Pontuação
12	Constante ocorrência de eventos festivos em Chapecó	2
13	Variedade nas tendências de moda	2
14	Mudanças climáticas constantes	2
15	Facilidade para obtenção de créditos para ME	1
16	<u>Número de usuários de redes sociais</u>	4
AMEAÇAS		
Item	Variável	Pontuação
17	Variedade de concorrentes	2
18	<u>Recessão econômica</u>	4
19	Distância dos fornecedores	1

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Portanto, após atribuir a pontuação para as variáveis da análise SWOT, o próximo passo é a ponderação dos dados, ou seja, é a realização do cruzamento de todas variáveis e suas respectivas pontuações, que serão apresentados no quadro abaixo:

Quadro 6: Cruzamento das variáveis da SWOT.

		OPORTUNIDADES					SUBTOTAL	AMEAÇAS			SUBTOTAL	
		ITEM	12	13	14	15		16	17	18		19
ITEM	PONTOS	2	2	2	1	4		2	4	1		
FORÇAS	1	2	4	4	4	3	6	21	4	6	3	13
	2	4	6	6	6	5	8	31	6	8	5	19
	3	2	4	4	4	3	6	21	4	6	3	13
	4	1	3	3	3	2	5	16	3	5	2	10
	5	2	4	4	4	3	6	21	4	6	3	13
	6	4	6	6	6	5	8	31	6	8	5	19
	7	2	4	4	4	3	6	21	4	6	3	13
SUBTOTAL			31	31	31	24	45	162	31	45	24	100
FRAQUEZAS	8	2	4	4	4	3	6	21	4	6	3	13
	9	4	6	6	6	5	8	31	6	8	5	19
	10	4	6	6	6	5	8	31	6	8	5	19
	11	1	3	3	3	2	5	16	3	5	2	10
SUBTOTAL			19	19	19	15	27	99	19	27	15	61

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

A partir desse cruzamento de variáveis, é possível perceber quais variáveis de cada quadrante possui maior pontuação em consequência maior importância para a organização. Esses itens mais importantes serão apresentados em forma de quadros, sendo apresentada a seguir as variáveis mais importante do cruzamento das forças com as oportunidades.

Quadro 7: Forças x Oportunidades.

FORÇAS X OPORTUNIDADES	
<p>2 - Facilidade de adequação às necessidades dos clientes</p> <p>6 – Atendimento à domicílio</p>	<p>16 - Grande número de usuários de redes sociais</p>

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Nesse cruzamento das variáveis forças e oportunidades, que corresponde ao quadrante desenvolver, percebe-se que os pontos fortes de maior importância para a organização não auxiliam a empresa a obter um melhor aproveitamento do grande número de usuários de redes sociais, que é sua oportunidade de maior importância. Por isso, a empresa necessita aprimorar os seus outros pontos fortes para melhorar esse aproveitamento. Portanto, a seguir veremos as variáveis de maior impacto, do cruzamento das forças com as ameaças:

Quadro 8: Forças x Ameaças.

FORÇAS X AMEAÇAS	
2 - Facilidade de adequação às necessidades dos clientes 6 - Atendimento à domicílio	18 - Recessão econômica

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Nesse cruzamento, entre forças e ameaças, que é o quadrante monitorar, a facilidade de adequação às necessidades dos clientes e atendimento à domicílio são os pontos fortes que amenizarão a ameaça, recessão econômica. No quadrante melhorar, que é o cruzamento dos pontos fracos com as oportunidades, que serão demonstradas no quadro abaixo:

Quadro 9: Fraquezas x Oportunidades

FRAQUEZAS X OPORTUNIDADES	
9 - Pouca divulgação dos produtos nas redes sociais 10 - Demora para responder ao contato dos clientes	16 - Grande número de usuários de redes sociais

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Nesse quadrante, a oportunidade de maior importância é o grande número de usuários nas redes sociais, sendo que as fraquezas de pouca divulgação dos produtos nas redes sociais e a demora para responder o contato dos clientes precisam ser aprimorados para poder aproveitar dessa oportunidade, pois tendo em vista que a empresa não possui vitrines, a divulgação dos produtos nas redes sociais é

imprescindível. E por fim, o último quadrante é o cruzamento das fraquezas com as ameaças, que estará demonstrada a seguir:

Quadro 10: Fraquezas x Ameaças.

FRAQUEZAS X AMEAÇAS	
9 - Pouca divulgação dos produtos nas redes sociais 10 - Demora para responder ao contato dos clientes	18 - Recessão econômica

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

No quadrante eliminar, as fraquezas, pouca divulgação nas sociais e a demora para responder o contato dos clientes, como dito anteriormente devem ser aprimorados através de postagens inicialmente semanais e se possível, diárias, e o encurtamento do tempo de resposta para que elas possam ajudar a amenizar o impacto da ameaça de recessão econômica o que também pode ser amenizada adotando políticas promocionais e de divulgação.

O próximo passo do planejamento estratégico é a elaboração da visão da empresa, que após o desenvolvimento da análise SWOT é possível realizá-lo, portanto, essa elaboração será apresentada a seguir.

4.6 VISÃO

A visão da empresa como abordado anteriormente, é a definição de onde ela que chegar e em que tempo. Para isso, foi analisada a visão já existente da organização e comparada com as respostas da proprietária, que aponta que em um período de dois anos, deseja possuir vantagem sobre seus concorrentes diretos e ser referência em qualidade de produto e bom atendimento. E em um período de cinco anos, deseja contar com mais vendedoras e abrir também uma loja física.

Com o número de usuários de redes sociais que é uma oportunidade para a empresa, e também como apontada por ela, o aumento de divulgação dos seus produtos nas redes sociais é um desejo que ainda não pode ser atingido, porém que é essencial para melhorar a comunicação com o cliente.

Contudo, após analisar a visão e compará-la a estes aspectos, ficou decidido aprimorá-la e defini-la como: **Ser referência para os clientes na comercialização de vestuário na cidade de Chapecó e região, no período de cinco anos, prezando por excelência no atendimento e qualidade dos produtos oferecidos.**

A visão anterior sofreu algumas alterações, pois era apresentada da seguinte forma: Ser uma empresa de referência na comercialização de vestuário feminino na cidade de Chapecó e região em cinco anos. A partir da elaboração da visão, há competências para se elaborar os objetivos da empresa, que serão demonstrados detalhadamente na sequência.

4.7 OBJETIVOS

A definição do objetivo tem sua importância para organização, pois ele trará o conhecimento de como a empresa irá atingir sua visão, ou seja, ele servirá de norteador para a concretização da visão.

Portanto, a Belly Emporium não possuía um objetivo institucionalizado, porém a proprietária afirma que para ela o objetivo é o reconhecimento no mercado por qualidade dos produtos e atendimento diferenciado, o que no caso se refere a visão.

Com isso, cabe ressaltar que o aumento de pessoas nas redes sociais traz benefícios importantes para a empresa, pois é nela que a empresa captará novos clientes e manterá o interesse dos que já possui, tendo em vista que por não possuir sede física, essas redes se tornam sua vitrine.

Sendo assim, para que ela atenda o que deseja, foi elaborado o seguinte objetivo para a empresa: **Desfrutar do crescimento do número de usuários das redes sociais, para ampliar sua carteira de clientes e se tornar referência para eles, no período de 5 anos, aumentando em no mínimo 20% sua rentabilidade.**

A partir dessa definição do objetivo é possível realizar a estratégias competitivas que é como será atingido esse objetivo, e que será apresentado na próxima seção.

4.8 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

As estratégias competitivas apresentam a forma que a empresa buscará atingir seus objetivos. Nesse caso, a empresa não possui estratégias institucionalizadas, devido os objetivos também não estarem, logo não havia como buscar atingi-los.

A partir disso, com base nos passos anteriores do planejamento estratégico, foram elaboradas as estratégias para a Belly Emporium. Sendo elas apresentadas no quadro a seguir:

Quadro 11: Estratégias competitivas.

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS	
1	Aumentar a divulgação dos produtos nas redes sociais e aplicativo de mensagem, para aumentar a carteira de clientes;
2	Investir em promoções e propagandas para aumentar o consumo de peças de vestuário feminino;
3	Realizar semestralmente uma pesquisa para medir a satisfação dos seus clientes;
4	Buscar conhecer o que está em tendência de moda, trimestralmente, para manter seus produtos atualizados.
5	Ampliar o contato com os clientes em menor intervalo de tempo, para identificar seus interesses por determinados produtos e se adequar a eles rapidamente.

Fonte: elaborado pela autora, 2019.

A empresa seguindo essas estratégias terá a possibilidade de atingir os objetivos e ainda minimizar os impactos das fraquezas e ameaças. Portanto, com a definição das estratégias é possível encaminhar-se para o último passo do planejamento estratégico, o plano de ação, que terá sua elaboração apresentada no próximo tópico.

4.9 PLANOS DE AÇÃO

Para cada estratégia foi definido o plano de ação, que possui como objetivo garantir a realização delas, e devido a empresa contar apenas com a proprietária e as vendedoras, que não possuem vínculo contratual com a empresa, a maioria das ações deverão ser executadas pela dona da Belly. Em seguida será apresentado o quadro das ações utilizando a ferramenta 5W2H.

Quadro 12: Planos de ação para a estratégia 1.

Estratégia 1: Aumentar a divulgação dos produtos nas redes sociais e aplicativo de mensagem, para aumentar a carteira de clientes						
O que?	Quem?	Quando?	Onde?	Por que?	Como?	Quanto?
Aumentar a divulgação nas redes sociais	Proprietária da empresa	Todas as segundas-feiras	No Facebook e Instagram	Para captar mais clientes e melhorar o relacionamento com os clientes	Realizando postagens dos produtos que chegaram ou que irão chegar	30 minutos por semana e custo indireto de R\$85,00 da mensalidade da internet
Aumentar a divulgação no aplicativo de mensagem	Proprietária da empresa	Todas as segundas-feiras	No Whatsapp	Para captar clientes que possam não estar nas redes sociais e obter um contato mais direto com o cliente	Criando listas de transmissão para envio de mensagem particulares aos clientes	15 minutos por semana e custo indireto de R\$85,00 da mensalidade da internet

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Para essa primeira estratégia, pode-se concluir que as ações terão os custos de 45 minutos semanais e R\$85,00 da mensalidade da internet, deixar programa para um período de um mês os conteúdos que serão postados, e realizar essas postagens nas redes sociais e replica-las no whatsapp, para diminuir o tempo de separação dos produtos e gastando somente o necessário para as divulgações. A criação de listas de transmissão permite que a empresa evite a criação dos grupos nos aplicativos, que podem inibir o cliente de obter contato mais direto com a empresa e também garantir uma maior probabilidade de visualização das informações. Na sequência apresenta-se, o plano de ação para a estratégia 2.

Quadro 13: Plano de ação para a estratégia 2.

Estratégia 2: Investir em promoções e propagandas para aumentar o consumo de peças de vestuário feminino.						
O que?	Quem?	Quando?	Onde?	Por que?	Como?	Quanto?
Realizar campanha promocional de roupas femininas	Proprietária da empresa	A cada 2 meses	No setor de vendas	Para aumentar as vendas para as mulheres e se tornar referência para elas	Promoção de peças com baixa saída, com compre um leve outro pela metade do preço	De R\$ 40,00 a R\$ 70,00 por peça e 4 horas para separação das roupas.
Criar um slogan para divulgação	Empresa de comunicação	No segundo semestre 2019	Na empresa	Para obter a memorização de empresa e com o tempo se tornar referência para seus clientes	Contratar empresa especializada	R\$ 3.000,00 e custo indireto de cerca e R\$ 7,00 de ligação por celular.

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Para a segunda estratégia, pode-se afirmar que as ações irão possuir baixo custo se comparado aos benefícios que trarão no longo prazo. Pois, na primeira ação, aumentará a venda de roupas para mulheres que é seu maior público e na segunda, será possível facilitar a memorização da sua empresa com a repetição do slogan, que será responsável por transmitir a informação que a empresa deseja para seus clientes. Portanto, os gastos dessas ações serão do recurso tempo, custo de ligação e do desconto das peças. Na sequência será apresentado, o plano de ação para a estratégia 3.

Quadro 14: Planos de ação para a estratégia 3.

Estratégia 3: Realizar semestralmente uma pesquisa para medir a satisfação dos seus clientes.						
O que?	Quem?	Quando?	Onde?	Por que?	Como?	Quanto?
Realizar pesquisa de satisfação	Proprietária da empresa	A cada 6 meses	Via internet	Para identificar quais pontos precisam ser melhorados e quais mantidos	Utilizando o site Free do Opinion Box	2 ou 3 dias a cada 6 meses e custo indireto de R\$85,00 de mensalidade da internet.
Criar um banco de dados dos clientes	Proprietária da empresa	A cada compra	Nas redes sociais ou whatsapp	Para que ela saiba quais são os comportamentos de compra dos clientes e perceber quais produtos os agradam mais	A cada primeiro contato criar uma planilha com informações pessoais e de compra	15 minutos a cada cliente e custo indireto de R\$85,00 de mensalidade da internet.

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Para a terceira estratégia, os custos serão de 2 a 3 dias para a primeira ação, devido o tempo necessário para criação dos questionários e após a aplicação a análise dos dados coletados. Também terá o custo de R\$ 85,00 da mensalidade da internet, mas o envio desses e-mails não terá custo adicional, pois o site indicado para a ação disponibiliza o envio de 1.000 e-mails por mês gratuito.

Já a segunda ação, terá um gasto de 15 minutos por atendimento de um novo cliente e o mesmo valor da primeira ação para a mensalidade da internet. Porém essa ação permite o conhecimento do comportamento de compra dos clientes no longo prazo. Assim, caso alguém esteja realizando menos compras é possível realizar um contato, para identificar o motivo e também é possível realizar agradamentos aos clientes como a parabenização ou desconto como presente na data de aniversário. Em seguida, será apresentado o plano de ação para a estratégia 4:

Quadro 15: Planos de ação da estratégia 4.

Estratégia 4: Buscar conhecer o que está em tendência de moda, trimestralmente, para manter seus produtos atualizados.						
O que?	Quem?	Quando?	Onde?	Por que?	Como?	Quanto?
Atualizar os produtos, conforme as tendências	Proprietária da empresa	A cada três meses	Em sites de moda	Para oferecer produtos em tendência e atrair o cliente	Buscando em sites, blogs e páginas de moda as últimas tendências	2 horas a cada 3 meses e custo indireto de R\$85,00 de mensalidade da internet.

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

No quadro 15, apresentou-se a ação para a estratégia 4, que também contará como gasto o tempo, que será de duas horas a cada três meses que é o período em que temos uma nova estação no ano e conseqüentemente novas tendências de moda são lançadas, então para que a loja se mantenha atualizada, é necessário buscar as mudanças em sites, blogs e páginas de moda. E também o custo indireto de R\$85,00 da mensalidade da internet. Em seguida, será apresentada a ação para a última estratégia.

Quadro 16: Plano de ação da estratégia 5.

Estratégia 5: Ampliar o contato com os clientes em menor intervalo de tempo, para identificar seus interesses por determinados produtos e se adequar a eles rapidamente.						
O que?	Quem?	Quando?	Onde?	Por que?	Como?	Quanto?
Alterar a conta de whatsapp para comercial	Proprietária da empresa	No início segundo semestre de 2019	No whatsapp	Para separar os contatos pessoais dos profissionais	No próprio aplicativo, mantendo o número que já possui, alterar apenas para a conta comercial e priorizar as respostas dessa, pois saberá que é cliente.	5 minutos e custo indireto de R\$85,00 de mensalidade da internet.

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Na quinta estratégia, a falta de tempo para responder os clientes pode ser amenizada no curto prazo e resolvido no longo, através da transferência da conta do WhatsApp para a conta comercial, que é disponibilizada pelo próprio aplicativo e utilizar outro número para contatos pessoais. Com isso, a proprietária poderá priorizar quando for clientes e os assuntos pessoais que podem ser adiados não ocuparam o seu tempo, quando estiver curto. Haverá também o gasto com a internet que será de R\$85,00 por mês.

Cabe ressaltar que as ações foram criadas de acordo com a realidade da empresa, realizando conversas com a proprietária, no qual foi apresentado interesse de obter um baixo custo financeiro e que as ações pudessem ser realizadas com facilidade e sem demandar muito tempo, devido o relato da proprietária que diz estar com dificuldades de se programar com seus afazeres pessoais, o que dificulta dedicação à empresa.

Sendo assim, após a elaboração dos planos de ações, objetiva-se que a empresa aprimore seus processos com a aplicação das ações, para que possam desenvolver suas estratégias e atingir o seu objetivo de aumentar a carteira de clientes e se tornar referência para os mesmos, no período de 5 anos, além de obter um ganho de 15% na sua rentabilidade, para aproveitar do aumento dos usuários das redes sociais.

Após a elaborado os planos de ações, é necessário se ter conhecimento dos mecanismos de controle e avaliação da aplicação dos mesmos, que serão apresentados na sequência.

4.9.1 Controle e avaliação dos planos de ação

Com a realização das ações dos planos de ação apresentados, a empresa precisa avaliar como eles estão sendo realizados e se estão ajudando-a a atingir o seu objetivo. Com isso, elas devem ser analisadas e reestabelecidas, caso estejam boas devem manter-se e serem aplicadas no período estipulado, mas caso não estejam apresentando bons resultados, deverão ser alterados.

A empresa deverá também controlar os prazos estipulados para cada a ação, para que a empresa possa saber quando foi realizado e quando será a hora de realizar as ações novamente, e assim manter a empresa no caminho certo para atingir seu objetivo no período de cinco anos.

Para que a empresa possa realizar essa avaliação, precisará utilizar-se de mecanismos de avaliação e controle para as ações que serão apresentados na sequência, inicialmente pelo quadro que avaliará a se foi alcançada cada ação, que será apresentada abaixo:

Quadro 17: Controle da realização das ações.

Estratégia N°	Ação	Responsável	Data estipulada	Data realizada	Valor esperado	Valor efetivo	Ação alcançada	
							Sim	Não
1	1							
	2							
2	1							
	2							
3	1							
	2							
4	1							
5	1							

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Como a aplicação dos planos de ação serão monitorados pela proprietária, que afirmou possui um tempo curto, priorizou-se pela elaboração de uma planilha simples para controle e que exige pouco tempo para o preenchimento. Tendo em vista que planejamento estratégico é realizado para o período de cinco anos, aconselha-se que a empresa realize esse controle sempre que realizado uma ação, tendo em vista que elas possuem períodos diferente, para avaliar se a empresa está conseguindo atingir o que deseja com as ações, no prazo e valor estipulado.

A partir disso, como o ambiente externo e interno estão em constante mudança, e levando em consideração que o planejamento estratégico foi realizado para o longo prazo, cabe também analisar as variáveis periodicamente, para identificar se houve muitas mudanças nesses ambientes e se as ações continuam servindo para a nova realidade. Com isso, a seguir apresenta-se o quadro de avaliação das variáveis:

Quadro 18: Avaliação das variáveis dos ambientes externo e interno.

ANO/ SEMESTRE: _____.			
Variáveis externas de impacto na empresa	Grau de impacto	Ações corretivas	Período
Oportunidades			
1-			
2-			
3-			
Ameaças			
1-			
2-			
3-			
Forças			
1-			
2-			
3-			
Fraquezas			
1-			
2-			
3-			

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Com as informações constada no quadro 18, a empresa poderá avaliar se as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas elencadas no planejamento se mantiveram ou sofrerão alterações ao longo dos cinco anos, podendo assim desempenhar novas ações para aproveitar as novas oportunidades ou amenizar as ameaças, aproveitando dos seus pontos fortes e melhorando seus pontos fraco, e qual o período para realizar essas ações. Nesse caso, como o planejamento é para o período de 5 anos, a realização deste controle, é sugerido a cada seis meses.

Outro mecanismo de avaliação para as ações, devem analisar se o objetivo de aumentar a rentabilidade em 20%, está sendo atingido, para isso a empresa poderá realizar um cálculo simples, dividindo a receita líquida pelo patrimônio líquido do período. Que será apresentado em forma de quadro, a seguir:

Quadro 19: Planilha de cálculo da rentabilidade.

Rentabilidade: $\frac{\text{Receita líquida}}{\text{Patrimônio líquido}}$		
Ano	Meta	Desempenho obtido
1	+4%	
2	+4%	
3	+4%	
4	+4%	
5	+4%	

Fonte: Elaborado pela autora, 2019

Com a planilha apresentada no quadro 19, a empresa poderá analisar se está atingindo o objetivo de aumentar sua rentabilidade em 20% em cinco anos, o que foi estipulado um aumento de 4% ao ano, podendo variar para mais ou para menos dependendo do desempenho da empresa no ano.

A partir da realização de todas as etapas do planejamento, cabe a empresa a implantação do mesmo, caso julgue coerente e necessário para a mesma. Cabe ressaltar também que todas as propostas apresentadas durante a elaboração do planejamento foram desenvolvidas para a empresa Belly Store, buscando adequar-se a sua realidade, tanto no recurso tempo, quanto no recurso financeiro. Sendo assim, após a implantação das ações apresentadas, a empresa poderá aprimorar seus resultados e alcançar o que deseja no período de cinco anos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da realização do trabalho, é possível perceber que o planejamento estratégico é importante para as organizações, inclusive para Belly, que se trata de uma microempresa, que necessita conhecer a si própria e ao mercado que está inserida, para assim obter uma gestão eficaz e assim manter a sua sobrevivência e sua competitividade.

De acordo com a proposta de responder o seguinte questionamento: “como estruturar um planejamento estratégico adequado para a microempresa Belly Store, para o período de 5 anos? ”. Pode-se dizer que o trabalho foi concluído com êxito, tendo em vista que a pergunta foi respondida através do alcance dos objetivos definidos. Portanto, a resposta para este questionamento foi dada através da elaboração do planejamento estratégico para a Belly Store Emporium Mulher.

Conforme o planejado, foi definido negócio da empresa; em seguida, reformulada a missão, visão e valores; também foram formulados os objetivos e estratégias competitivas; realizada a análise dos ambientes interno e externo, bem como apresentado o plano de ação. Com o alcance desses objetivos, foi possível elaborar o planejamento estratégico, que contou com as teorias de alguns autores, mas seguindo a sequência sugerida por Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001), devido a facilidade de compreensão das informações que ele apresenta, no qual ele detalha a execução do planejamento através de oito etapas.

A maioria das etapas do planejamento foram elaboradas com a participação da proprietária e em algumas, em conjunto com a informações obtidas dos questionamentos feitos aos clientes e às revendedoras. A importância da elaboração deste planejamento se dar na presença da proprietária, é que a microempresa conta com ela e três revendedoras, ou seja, todas as informações do negócio são de conhecimento apenas da mesma.

O negócio da empresa foi definido através da entrevista com a proprietária, que como afirmado anteriormente, detém de todo o conhecimento do negócio, em seguida foram reformuladas a missão, visão e valores que sofreram pequenas alterações tendo em vista que a empresa possui apenas quatro anos de atuação e obteve pouca mudança após a elaboração das mesmas. E na sequência foram analisados os ambientes interno e externo da Belly.

A partir disso, a análise dos ambientes resultou nos pontos fortes mais relevantes, que são a facilidade que a empresa tem de se adequar às necessidades dos clientes e também a realização do atendimento à domicílio. Já como pontos fracos a serem melhorados, está a demora para responder ao contato dos clientes e a pouca divulgação dos produtos nas redes sociais, o que causa grande impacto tendo em vista que a oportunidade é justamente o aumento dos usuários de redes sociais. E por fim, a recessão econômica apresenta-se como principal ameaça.

Esses fatores foram identificados através do questionamento aos clientes e da entrevista com a proprietária, no qual a identificação deles permitiu a elaboração da matriz SWOT, cujo o cruzamento da classificação desses fatores permite identificar a importância de cada um deles. E com isso, foi possível traçar os objetivos e as quatro estratégias que irão permitir atingi-los, no qual para cada estratégia foi realizado os planos de ações, resultando em seis. Esse plano de ação foi elaborado com a intenção de que seja aplicado a Belly Store e constantemente avaliado, para identificar se ainda é coerente.

A utilização do planejamento estratégico pela empresa trará benefícios, no qual a empresária poupará o seu tempo com esforços inúteis que poderia ocorrer com a ausência de um planejamento. Com isso, suas ações serão voltadas a missão, visão, valores, objetivos, estratégias e a análise do ambiente, o que garante o conhecimento aprofundado da empresa. No entanto, cabe a empresa a aceitação do que foi proposta e assim a implantação do mesmo.

As limitações deste estudo se reservaram às dificuldades de conciliar os horários disponíveis da proprietária com a pesquisadora, o que diminuiu o número de contato, porém não comprometeu em nada a realização e êxito do mesmo.

A partir do desenvolvimento do planejamento estratégico, pode-se sugerir um novo estudo a respeito da viabilidade de abertura de uma sede física, intenção apontada pela proprietária para daqui a cinco anos.

REFERÊNCIAS

- AAKER, David A.. **Administração estratégica de mercado**. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2011.
- BRASIL. **Lei Complementar nº 123**, de 14 de dezembro de 2006. 2006. Disponível em: Acesso em 12 dez. 2018.
- CARNEIRO, Murilo; MATIAS, Alberto Borges. **Orçamento empresarial: Teoria, prática e novas técnicas**. São Paulo: Atlas, 2011.
- CERTO, Samuel C; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.
- CERTO, Samuel C; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implementação de estratégias**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CLEMENTE, Armando (Org.). **Planejamento do negócio: como transformar idéias em realizações**. Rio de Janeiro: Lucerna, 2004. 142 p. Colaboradores Alexandre Rocha [et. al.].
- FARIA, Ana Cristina de; COSTA, Maria de Fátima Gameiro da. **Gestão de custos logísticos**. São Paulo: Atlas, 2012.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. **Fundamentos de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- KICH, Juliane Ines di Francesco; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico: Os pressupostos básicos para uma implantação eficaz**. São Paulo: Atlas, 2011.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- LABES, Emerson Moisés. **Estratégias e organizações de negócios**. Chapecó: Fie, 2002.
- MACHADO, Denise Selbach. **Filosofia institucional: Missão - Visão - Valores do sistema de bibliotecas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul**. 2009. 119 f. Monografia (Especialização) - Curso de Gestão de Bibliotecas Universitárias, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/18488>>. Acesso em: 12 out. 2018.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: Metodologia, planejamento**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 392 p. Tradução Lene Belon Ribeiro.

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

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de avaliação de empresas e negócios**. São Paulo: Atlas, 2004. 364 p.

PADOVEZE, Clóvis Luís; TARANTO, Fernando Cesar. **Orçamento empresarial: Novos conceitos e técnicas**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009. 209 p.

PAGNONCELLI, Dernizo. VASCONCELOS FILHO, Paulo de. **Sucesso empresarial planejado**. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992

PEREIRA, Maria José Lara de Bretas; FONSECA, João Gabriel Marques. **Faces da decisão: Abordagem sistêmica do processo decisório**. Rio de Janeiro: Ltc, 2009. 246 p.

PEREIRA, Mauricio Fernandes. **Planejamento estratégico: Teoria, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010. 141 p.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989. 512 p.

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.

SCATENA, Maria Inês Caserta. **Ferramentas para a moderna gestão empresarial: Teoria, implementação e prática**. 2. ed. Curitiba: Ibpex, 2011. 241 p.

SEBRAE NACIONAL. **Confira as diferenças entre micro empresa, pequena empresa e MEI**. 2019. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 23 mar. 2019.

SEBRAE. Unidade de Gestão Estratégica - UGE, Núcleo de Estudos e Pesquisas. **Taxa de sobrevivência das empresas no Brasil**. Brasília/DF, 2011a. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/Sebrae/PortalSebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil_2011.pdf>. Acesso em: 21 jan. 2019.

SERTEK, Paulo; GUINDANI, Roberto Ari; MARTINS, Tomás Sparano. **Administração e planejamento estratégico**. Curitiba: Ibpex, 2007.

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, 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, 2001.

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

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica:** Conceitos. São Paulo: Atlas, 2011. 433 p.

APÊNDICE A: Roteiro de entrevista com a proprietária da Belly Store

Perfil da proprietária

- 1) Qual sua idade?
- 2) Qual sua escolaridade?
- 3) Quais foram suas experiências profissionais antes da Belly?

Histórico da empresa.

- 4) Data de fundação da empresa.
- 5) Razão social da empresa.
- 6) Local de atuação (endereço)
- 7) Qual o motivo para abrir o seu negócio?
- 8) Qual era a sua ideia inicial de negócio?
- 9) Houve alterações? Se sim, qual a importância delas?
- 10) Por que você escolheu esse ramo de negócio?

Estrutura da empresa

- 11) Qual o quadro de revendedoras?
- 12) Qual a forma de atuação delas?
- 13) Você sente a necessidade de contratar alguém? Se sim, em qual período de tempo?

Planejamento organizacional

- 14) Como é feita a tomada de decisões da empresa?
- 15) Como ocorre o planejamento atual?
- 16) Existem objetivos definidos na sua empresa? Se sim, como busca atingi-los?
- 17) A empresa possui missão, visão e valores definidos?
- 18) Se sim, cite os que possui.

Características da empresa

- 19) Existe um produto principal? Se sim, qual?
- 20) Os seus clientes possuem quais benefícios ao comprar na Belly Store?
- 21) Como você lida com a concorrência?
- 22) Na sua opinião, porque você tem a preferência de seus clientes?

- 23) Acredita que os clientes estejam satisfeitos com loja? Justifique.
- 24) Quais produtos você mais vende?
- 25) Com que frequência os seus clientes compram de você?
- 26) Percebe se há muita variação na demanda de cada mês?
- 27) Que ferramentas de divulgação você utiliza?
- 28) Quais os principais fornecedores e qual a localidade deles?
- 29) Quais são os princípios que norteiam sua empresa?

Ambiente organizacional

- 30) Quais os pontos fortes da empresa?
- 31) Quais aspectos devem ser melhorados?
- 32) Vê oportunidades de mercado para sua empresa?
- 33) E ameaças?
- 34) Onde você imagina que sua empresa estará daqui a dois anos? E a cinco anos?

APÊNDICE B: Questionário aplicado aos clientes da Belly Store

- 1) Qual sua idade?
- 2) Qual sua escolaridade?
- 3) Qual sua renda aproximada?
- 4) Há quanto tempo você é cliente da Belly Store?
- 5) Com que frequência você realiza compras na loja?
- 6) Compra em outras lojas da cidade? Se sim, qual bairro elas estão localizadas?
- 7) Cite três motivos abaixo, pelo qual você compra na Belly?
 - a) Bom atendimento
 - b) Qualidade do produto
 - c) Variedade de opções
 - d) Aparência dos produtos
 - e) Comodidade
 - f) Preço
 - g) Outro _____.
- 8) Você está satisfeito com o atendimento recebido?
- 9) Há falta de produtos ou marcas, que você acredita que deveriam ter? Se sim, quais?
- 10) Está satisfeito com as formas de pagamentos?
- 11) De alguma sugestão de melhoria para a Belly Store, caso julgue necessário.

APÊNDICE C: Questionário aplicado as vendedoras da Belly Store

- 1) Qual sua idade?
- 2) Qual sua escolaridade?
- 3) Há quanto tempo você presta serviços para a Belly Store?
- 4) Trabalha para outra loja do mesmo seguimento? Se sim, em qual bairro ela está localizada?
- 5) Porque você escolheu ser revendedora da Belly?
- 6) Você está satisfeita com a quantidade de clientes?
- 7) Com que frequência os clientes costumam repetir suas compras?
- 8) Está satisfeito com a forma de trabalho?
- 9) Está satisfeita com as formas de recebimento?
- 10) De alguma sugestão para a Belly Store, caso julgue necessário.