

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
CAMPUS CASCA
ESTÁGIO SUPERVISIONADO

VINÍCIUS DANIEL BEDIN

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
Um estudo de caso no Comércio de Confecções Deivi LTDA

CASCA

2017

VINÍCIUS DANIEL BEDIN

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:

Um estudo de caso no Comércio de Confeções Deivi LTDA

Estágio Supervisionado apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, Campus de Casca, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Ms. Daniel Vinícius Demarchi

CASCA

2017

VINÍCIUS DANIEL BEDIN

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:

Um estudo de caso no Comércio de Confecções Deivi LTDA

Estágio Supervisionado aprovado em ____ de novembro de 2017, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade de Passo Fundo, Campus de Casca, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Prof. Ms. Daniel Vinícius Demarchi
UPF – Orientador

Prof. Ms. _____
UPF

Prof. Ms. _____
UPF

CASCA

2017

Dedico este trabalho aos meus pais, Ivo e Deonilda,
que sempre me amaram incondicionalmente.
Pelo trabalho, sacrifício e carinho.
Pelos ensinamentos de caráter, simplicidade e busca
constante pela vitória com honestidade.
Sem vocês eu nada seria!

AGRADECIMENTOS

Agradeço a DEUS, primeiramente, pela vida, pelas oportunidades, pela sabedoria e por todas as vezes que me deu força e coragem para não desistir diante das dificuldades.

Especialmente aos meus pais, Ivo e Deonilda, fundadores da Loja Bedin, exemplos de coragem e perseverança, me ensinando muito mais que qualquer livro pode ensinar e que por diversas vezes deixaram de viver seus sonhos para me ajudar nas realizações dos meus.

Aos meus irmãos, Ivan, Edivane e Viviane, que sempre estiveram comigo, dedicando apoio e paciência, e incentivando-me sempre com muito carinho.

A todos os envolvidos com a Loja Bedin, que me deram espaço para aplicar um planejamento realístico e de suma importância para a melhoria do negócio.

Ao Professor Orientador Daniel Vinícius Demarchi, que durante o período de realização deste trabalho, se dispôs a me ajudar, solucionando minhas dúvidas, dando sugestões de melhoria e ensinando muito além do conteúdo, lições que serão levadas para o resto de minha caminhada profissional.

Agradeço também a Universidade de Passo Fundo e a todos os professores do curso de Administração, que foram fundamentais nesse processo de evolução de aprendizado.

A todos os colegas e amigos, que nos momentos mais complexos, me apoiaram com simples palavras verdadeiras que me deram conforto, tornando essa caminhada muito mais prazerosa.

A todas as pessoas que de alguma forma fizeram parte deste trabalho, direta ou indiretamente, me dando forças para concluir mais uma meta da minha vida.

A todos, meu muitíssimo obrigado.

“Sem sonhos, a vida não tem brilho. Sem metas, os sonhos não têm alicerces. Sem prioridades, os sonhos não se tornam reais. Sonhe, trace metas, estabeleça prioridades e corra riscos para executar seus sonhos. Melhor é errar por tentar do que errar por se omitir”.

AUGUSTO CURY

RESUMO

BEDIN, Vinícius Daniel. **Planejamento estratégico**: um estudo de caso na Comércio de Confecções Deivi LTDA. Casca, 2017. 162 fls. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF, 2017.

O presente trabalho abordou o tema de planejamento estratégico, fundamental para gerar informações realísticas da atual situação de uma empresa e fornecer estratégias viáveis para a tomada de decisões. Teve como objetivo principal a identificação da real contribuição do planejamento estratégico na construção de um plano de ação junto ao Comércio de Confecções Deivi LTDA no mercado. Através da fundamentação teórica, compreendeu-se as dificuldades enfrentadas pela falta de planejamento nas empresas familiares brasileiras e de que forma as áreas da administração estratégica e suas ferramentas se aplicam a elas. Em seguida foi executado um diagnóstico estratégico na empresa analisada, utilizando-se de questionários para os clientes e de entrevistas para os funcionários e para o gestor do comércio. Com a análise de dados coletados identificou-se a grande maioria em pontos fortes no ambiente interno e oportunidades no ambiente externo da organização, descobrindo então, através da matriz SWOT, que a mais apropriada postura estratégica para o Comércio de Confecções Deivi é a de desenvolvimento. Posteriormente criou-se um plano de ação para sanar os pontos fracos que a empresa apresentou, fazendo com que o cliente fique mais satisfeito e conseqüentemente a organização esteja mais preparada para enfrentar o mercado altamente competitivo, aproveitando das oportunidades e minimizando as ameaças. Juntamente com esse plano foi sugerida a obtenção de missão, visão e valores com o intuito de inspirar, motivar e engajar os clientes, colaboradores e fornecedores a trabalharem em parceria com a empresa estudada. Conclui-se que a Comércio de Confecções Deivi, com trabalho árduo em busca de melhorias, tem grande potencial para atingir todos os seus objetivos.

Palavras-chave: Empresa familiar. Estratégia. Análise. Administração.

ABSTRACT

The present work dealt with the theme of strategic planning, fundamental for generating realistic information about the current situation of a company and providing viable strategies for decision making. Its main objective was to identify the real contribution of strategic planning in the construction of a plan of action next to Comercio de Confecções Deivi LTDA in the market. Through the theoretical foundation, it was understood the difficulties faced by the lack of planning in Brazilian family businesses and how the areas of strategic administration and its tools apply to them. Next, a strategic diagnosis was performed in the analyzed company, using questionnaires for clients and interviews for the employees and the manager of the trade. With the analysis of collected data the great majority was identified in strengths in the internal environment and opportunities in the external environment of the organization, discovering, through the SWOT matrix, that the most appropriate strategic posture for the Deivi Clothing Trade is the one of development. Later, an action plan was created to address the weaknesses that the company presented, making the customer more satisfied and consequently the organization is more prepared to face the highly competitive market, taking advantage of the opportunities and minimizing the threats. Together with this plan, it was suggested to obtain mission, vision and values in order to inspire, motivate and engage clients, employees and suppliers to work in partnership with the company studied. It is concluded that the Deivi Clothing Trade, with hard work in search of improvements, has great potential to achieve all its objectives.

Keywords: Family business. Strategy. Analysis. Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Níveis de decisão e tipos de planejamento.....	29
Figura 2 – Aspectos de avaliação pela Análise SWOT	34
Figura 3 – A missão da empresa e seus desdobramentos	36
Figura 4 – Posturas estratégicas das empresas	39
Figura 5 – Visual da Loja Bedin em 1991	50
Figura 6 – Visual da Loja Bedin em 1993.....	51
Figura 7 – Espaço interno da Loja Bedin em 1993	51
Figura 8 – Filial da Loja Bedin em Nova Bassano no ano de 1994	52
Figura 9 – Espaço interno da Loja Bedin de Nova Bassano em 2007	53
Figura 10 – Visual interno da Loja Bedin em 2015	54
Figura 11 – Visual externo da Loja Bedin em 2015.....	55
Figura 12 – Reinauguração da Loja Bedin em 2017	56
Figura 13 – Comparação do antigo e do atual logo da Loja Bedin	57
Figura 14 – Visual externo da nova Loja Bedin.....	57
Figura 15 – Visual interno da nova Loja Bedin.....	58

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Principais características das empresas familiares	21
Quadro 2 – Questões a responder para a elaboração de um Plano de Ação.....	41
Quadro 3 – Análise do Ambiente Interno e Externo da Loja Bedin	123
Quadro 4 – Postura Estratégica da Loja Bedin.....	130
Quadro 5 – Plano de ação – Ponto fraco - Estacionamento.....	131
Quadro 6 – Plano de ação – Ponto fraco - Whatsapp	132
Quadro 7 – Plano de ação – Ponto fraco - Youtube	132
Quadro 8 – Plano de ação – Ponto fraco – Ambiente climatizado	133
Quadro 9 – Plano de ação – Ponto fraco – Novos conhecimento.....	133
Quadro 10 – Plano de ação – Ponto fraco – Possibilidade de carreira	134
Quadro 11 – Plano de ação – Ponto fraco – Treinamento e Desenvolvimento	134
Quadro 12 – Plano de ação – Ponto fraco – Atendimentos convertidos em vendas	135
Quadro 13 – Plano de ação – Ponto fraco – Apenas uma pessoa por cliente.....	135
Quadro 14 – Plano de ação – Ponto fraco – Atendimento das vendedoras	136
Quadro 15 – Plano de ação – Ponto fraco – Atendimento dos caixas	136
Quadro 16 – Plano de ação – Ponto fraco – Quantidade de produtos suficientes	136
Quadro 17 – Plano de ação – Ponto fraco – Clima organizacional	137
Quadro 18 – Plano de ação – Ponto fraco – Relacionamento com o cliente.....	137
Quadro 19 – Plano de ação – Ponto fraco – Organização das informações gerenciais.....	138
Quadro 20 – Plano de ação – Ponto fraco – Controle de estoque	138
Quadro 21 – Plano de ação – Ponto fraco – Controle Financeiro	139
Quadro 22 – Plano de ação – Ponto fraco – Custo do pessoal da empresa	139
Quadro 23 – Plano de ação – Ponto fraco – Pesquisa com o que o público procura.....	140
Quadro 24 – Plano de ação – Ponto fraco – Dicas de moda para os clientes	140
Quadro 25 – Plano de ação – Ponto fraco – Espaço para as crianças brincarem	141
Quadro 26 – Plano de ação – Ponto fraco – Vale-Descontos para os clientes	141
Quadro 27 – Plano de ação – Ponto fraco – Parabenizar os clientes no aniversário	142
Quadro 28 – Plano de ação – Ponto fraco – Controle das compras.....	142
Quadro 29 – Plano de ação – Ponto fraco – Capital de giro.....	143

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Matriz SWOT – Variáveis Externas	127
Tabela 2 – Matriz SWOT – Variáveis Internas	128

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Gênero	59
Gráfico 2 – Idade	59
Gráfico 3 – Escolaridade	60
Gráfico 4 – Estado civil	60
Gráfico 5 – Quantidade de filhos.....	61
Gráfico 6 – Renda familiar mensal.....	61
Gráfico 7 – Cliente há quanto tempo.....	62
Gráfico 8 – Facilidade para encontrar	63
Gráfico 9 – Estacionamento	63
Gráfico 10 – Acesso	64
Gráfico 11 – Segurança	65
Gráfico 12 – Logotipo	66
Gráfico 13 – Cores.....	66
Gráfico 14 – Iluminação	67
Gráfico 15 – Vitrine.....	67
Gráfico 16 – Atratividade dos produtos expostos	68
Gráfico 17 – Vitrine atualizada	69
Gráfico 18 – Distribuição dos produtos.....	69
Gráfico 19 – Vitrine adaptada às datas comemorativas	70
Gráfico 20 – Limpeza e organização dos expositores	71
Gráfico 21 – Organização e disponibilidade do balcão de atendimento	71
Gráfico 22 – Distribuição e limpeza dos produtos expostos	72
Gráfico 23 – Aparência da Loja Bedin no geral	73
Gráfico 24 – Cortesia no atendimento do vendedor	73
Gráfico 25 – Abordagem do vendedor	74
Gráfico 26 – Liberdade de escolha do cliente	75
Gráfico 27 – Tempo de espera para ser atendido pelo vendedor.....	75
Gráfico 28 – Qualidade dos produtos	76
Gráfico 29 – Apresentação dos produtos.....	77
Gráfico 30 – Suficiência de produtos	77
Gráfico 31 – Cliente encontra o que procura.....	78

Gráfico 32 – Cortesia no atendimento do caixa	79
Gráfico 33 – Agilidade no atendimento do caixa	79
Gráfico 34 – Tempo de espera para ser atendido pelo caixa	80
Gráfico 35 – Embalagem adequada.....	80
Gráfico 36 – Compatibilidade entre preço e qualidade dos produtos.....	81
Gráfico 37 – Compatibilidade de preço em relação a concorrência.....	82
Gráfico 38 – Atratividade dos preços	82
Gráfico 39 – Promoções	83
Gráfico 40 – Quantidade de parcelas no carnê	84
Gráfico 41 – Quantidade de parcelas no cartão de crédito	84
Gráfico 42 – Descontos no pagamento à vista	85
Gráfico 43 – Cartões aceitos pela Loja Bedin	86
Gráfico 44 – Diferenciação dos produtos em relação à concorrência	87
Gráfico 45 – Localização da loja perante à concorrência.....	87
Gráfico 46 – Maior variedade que a concorrência	88
Gráfico 47 – Maior exclusividade que a concorrência	89
Gráfico 48 – Fidelização do cliente.....	90
Gráfico 49 – Cliente lembra da Loja Bedin na necessidade.....	90
Gráfico 50 – Amizade entre clientes e colaboradores da Loja Bedin	91
Gráfico 51 – Cliente sente-se valorizado na Loja Bedin	91
Gráfico 52 – Facebook	92
Gráfico 53 – Instagram	93
Gráfico 54 – Whatsapp	93
Gráfico 55 – Youtube	94
Gráfico 56 – Propagandas nas redes sociais.....	95
Gráfico 57 – Propagandas na rádio municipal	95
Gráfico 58 – Propagandas na rádio regional	96
Gráfico 59 – Propagandas através do carro de som	97

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BTU – *British Thermal Unit*

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

DRE – Demonstração de Resultado do Exercício

EM – Ensino Médio

EPP – Empresa de Pequeno Porte

ES – Ensino Superior

EUA – Estados Unidos da América

FCS – Fatores Críticos de Sucesso

FOFA – Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças

GUT – Gravidade, Urgência e Tendência

LED – *Light-Emitting Diode*

LTDA – Limitada

ME – Micro Empreendedor

RS – Rio Grande do Sul

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SWOT – *Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats*

UPF – Universidade de Passo Fundo

5W2H – *What, Why, Where, When, Who, How, e How much*

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO	17
1.2	OBJETIVOS.....	18
1.2.1	Objetivo geral	18
1.2.2	Objetivos específicos.....	19
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	20
2.1	EMPRESA FAMILIAR	20
2.2	DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIA	22
2.3	ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	23
2.3.1	Definição.....	23
2.3.2	Histórico	24
2.3.3	Escolas da formulação da estratégia.....	26
2.4	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	29
2.4.1	Tipos de planejamento	29
2.4.2	Ambiente interno e externo	30
2.4.2.1	<i>Ambiente interno</i>	<i>30</i>
2.4.2.2	<i>Ambiente externo.....</i>	<i>31</i>
2.4.3	Diagnóstico Estratégico.....	33
2.4.3.1	<i>Análise SWOT.....</i>	<i>34</i>
2.4.3.2	<i>Missão</i>	<i>35</i>
2.4.3.3	<i>Visão.....</i>	<i>36</i>
2.4.3.4	<i>Valores.....</i>	<i>37</i>
2.4.4	Postura estratégica	38
2.5	PLANO DE AÇÃO.....	40
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	42
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	42
3.2	VARIÁVEIS DE ESTUDO	42
3.3	POPULAÇÃO E AMOSTRA	43
3.4	PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	45
3.5	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	46
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	48

4.1	HISTÓRICO DA COMÉRCIO DE CONFECÇÕES DEIVI LTDA.....	48
4.2	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	58
4.2.1	Pesquisa com os clientes.....	59
4.2.2	Pesquisa com os colaboradores	98
4.2.3	Pesquisa com o gestor.....	112
4.2.4	Análise do Ambiente Interno e Externo	122
4.2.5	Matriz SWOT	126
4.2.6	Postura Estratégica	130
4.3	PLANO DE AÇÃO / 5W2H	131
4.3.1	Missão sugerida	143
4.3.2	Visão sugerida para utilizar internamente	143
4.3.3	Visão sugerida para utilizar em divulgações externas	144
4.3.4	Valores sugeridos.....	144
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	145
	REFERÊNCIAS	147
	ANEXOS	151
	APÊNDICE A – Pesquisa realizada com os Clientes	152
	APÊNDICE B – Pesquisa realizada com os Colaboradores	157
	APÊNDICE C – Pesquisa realizada com o Gestor	160

1 INTRODUÇÃO

A administração sempre foi uma disciplina imprescindível para qualquer gestor, empreendedor, líder ou até mesmo para um profissional do nível operário que busca crescimento pessoal e profissional. Muitas vezes, a administração não tem o seu devido valor, porém, em tempos de dificuldades econômicas, como esse que se vive atualmente no Brasil, ela passa a ser fundamental para as organizações, pois são nos momentos de dificuldades econômicas que surgem os verdadeiros profissionais da administração.

Sabe-se, também que as organizações necessitam cada dia mais de tecnologias que as auxiliem na organização das tarefas, seja de nível estratégico, tático e/ou operacional. É fundamental, também, que as organizações se adaptem a contratempos, sejam flexíveis nas tomadas de decisões, e não sejam burocráticas a ponto de travar negociações que possam trazer benefícios para as mesmas.

Dessa forma as organizações precisam se reinventar e surge cada vez mais a necessidade de cooperação entre todas as partes. Funcionários que são somente capacitados já não são mais o suficiente, por isso, os gestores, mais do que nunca, devem exercer o seu papel de motivadores, interligando os desejos individuais de cada integrante da sua equipe, juntamente com os desejos organizacionais, para facilitar o caminho e consequentemente obter as metas estipuladas pela organização, sem infringir a cultura da empresa. Pois, segundo Oliveira (2015, p. 154), “a empresa só poderá alcançar seus objetivos quando todos os funcionários tiverem alta capacitação e motivação em direção aos seus resultados esperados”.

Entende-se que uma empresa precisa planejar-se, precisa ter objetivos claros, metas definidas, saber onde está, para aonde quer ir e como vai chegar até lá, dessa forma a organização precisa estar preparada para adversidades que possam ocorrer. É evidente que não se pode prever o futuro, pois sabe-se que contratempos podem ocorrer durante um período, porém, empresas que buscam o sucesso precisam especular o mesmo, para estarem preparadas quando algo fora do planejado aconteça. Dornelas (2016, p. 159) afirma que “se o empreendedor não conhece os riscos que envolvem seu negócio, é sinal de que ele não está totalmente preparado para as adversidades futuras”.

Pode-se dizer que administração estratégica orienta a empresa a seguir um caminho, em ditados populares, “coloca a empresa nos trilhos”, faz com que as ideias do empreendedor sejam alocadas para o papel e mais do que isso, praticadas por toda a equipe. Pois, ajuda nas tomadas de decisões proporcionando mais consistência e eficácia, consequentemente,

agilizando os processos. Conforme Oliveira (2015, p. 5), “o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos para a empresa”.

O estudo aqui proposto sugere um planejamento estratégico realístico na empresa Comércio de Confecções Deivi LTDA (Limitada), ou seja, propõe analisá-la e por meio desta análise, efetuar a elaboração de um planejamento com estratégias que ajudarão a empresa no dia a dia e, conseqüentemente, em um futuro de sucesso.

1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO

A empresa pesquisada é familiar e revende produtos de confecções, miudezas, calçados, cama, mesa, banho, cosméticos, perfumaria, de higiene pessoal, artigos de viagem, suvenires, bijuterias e artesanatos. A referida empresa tem a razão social de Comércio de Confecções Deivi Ltda e o nome fantasia de Lojas Bedin, tem uma única unidade localizada no município de Nova Bassano no Rio Grande do Sul.

A empresa familiar possui seis sócios, pais e filhos, quatro deles trabalham internamente, dividindo as funções em administrativo, compras, vendas e marketing, além dos sócios, a empresa possui outras duas colaboradoras, que exercem a função de vendedoras. Todos os sócios participam das decisões, mas quem determina o que deve ser feito é o Gestor, Sr. Ivo Bedin, o pai da família e fundador da empresa.

A Bedin possui diversos fornecedores, dentre eles, os principais se encontram no estado de São Paulo e Santa Catarina com produtos reconhecidos no mercado nacional. Por ter uma parceria fidelizada, a negociação com os mesmos se torna flexível. O principal concorrente se localiza muito próximo, além de estar na mesma cidade, ele está na mesma rua, possuindo uma gama de produtos parecidos, havendo variedades, excelente espaço e ótimas condições de pagamentos. A Loja Bedin, atende clientes de toda a região, principalmente das classes B, C e D com uma pequena parcela das classes A e E.

A pesquisa foi realizada na área de administração estratégica, tendo como tema o desenvolvimento de um planejamento estratégico para a Loja Bedin. O estudo desenvolveu-se com o propósito de ajudar a empresa na ampliação de seus pontos fortes e resolução de seus pontos fracos para que oportunidades sejam aproveitadas e ameaças minimizadas, no intuito

de fidelizar clientes antigos e conquistar novos, implicando no crescimento do comércio em seu mercado de atuação.

Assim, a pesquisa, se justifica para a empresa, uma vez que o planejamento estratégico é fundamental para antecipar o que deve ser feito e quais objetivos devem ser atingidos. Compreender as oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos é uma informação extremamente útil para os gestores tomarem decisões analisando o mercado interna e externamente e decidirem qual é a estratégia mais eficaz para ajudar no crescimento constante da organização. Fernandes e Berton (2012, p. 137) reconhecem que quando se olha para a organização, encontra-se pontos fortes e fracos. Então é momento de elaborar estratégias que se apropriem das oportunidades e protejam-se das ameaças, porém, eles deixam claro que não basta somente analisar, é preciso colocá-las em prática.

Para a sociedade, a pesquisa se justifica, pois, a vestimenta é uma necessidade das pessoas e a empresa facilita esse acesso a qualquer indivíduo, por estar bem localizada e possuir um ambiente confortável, além da geração de empregos e renda que a mesma traz para o município.

A justificativa para a ciência se dá, pois, Oliveira (2015, p. 4) diz que “o planejamento pode ser conceituado como um processo [...] desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa”.

Neste sentido, a fim de demonstrar a importância do planejamento estratégico na hora da tomada de decisão, apresenta-se como problema de pesquisa: **Como o planejamento estratégico poderá contribuir para a construção de um plano de ação junto ao Comércio de Confecções Deivi LTDA no mercado?**

1.2 OBJETIVOS

Neste tópico são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos para o estudo aqui proposto.

1.2.1 Objetivo geral

Identificar de que forma o planejamento estratégico poderá contribuir para a construção de um plano de ação junto ao Comércio de Confecções Deivi LTDA no mercado.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Analisar pontos fortes e fracos no ambiente interno;
- b) Analisar ameaças e oportunidades no ambiente externo;
- c) Elaborar missão, visão e valores;
- d) Elaborar um plano de ação com base na melhoria dos pontos fracos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo apresenta-se uma abordagem a partir de pesquisas bibliográficas, com obras de vários autores ligadas aos assuntos de Administração, Empresa Familiar e Administração Estratégica.

2.1 EMPRESA FAMILIAR

Oliveira (2010, p. 4) relata, que “no Brasil, existem dados que afirmam que a vida média das empresas não familiares é de 12 anos e a das empresas familiares é de nove anos; apenas 30% das empresas familiares passam para o comando da segunda geração e, pior ainda, apenas 5% passam para a terceira”. Existem prós e contras para empreendedores que fazem parte de uma empresa familiar. Pode-se observar que o tempo de vida desse estilo de empresa é 25% menor e a sucessão se torna complexa. Talvez pelo fato da empresa ser um sonho na cabeça do fundador, estando disposto a “lutar com unhas e dentes” pela mesma, enquanto o sucessor apenas visualiza o rendimento que ela pode trazer, não tendo a mesma paixão e se desmotivando nos primeiros obstáculos enfrentados.

Separar família de negócios, nesse modelo de empresa, é extremamente complicado. O clima organizacional muitas vezes fica afetado positiva ou negativamente por alguma situação que ocorreu fora da empresa. “Se não obtiver resultados, está demitido”, nesse modelo de empresa, não funciona bem assim. Demitir não é fácil para nenhuma empresa, mas no modelo familiar, demitir é literalmente um caos implantado, imagine demitir um filho ou uma filha, uma esposa ou um marido, enfim. Sabe-se que o lado emocional, na maioria das vezes, prevalece fazendo com que decisões sejam ou não tomadas pela emoção sem analisar a razão. Para Bortoli Neto e Moreira Jr. (2007, p. 25) “é importante perceber que a questão emocional tem limites, pois pode-se perder tudo em função de não querer quebrar os ovos para fazer a omelete”.

Para entender um pouco mais sobre as dificuldades e as vantagens de se trabalhar em uma empresa familiar, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2016) trouxe os pontos fortes e pontos fracos desse modelo de empresa. Observe no Quadro 1.

Quadro 1 – Principais características das empresas familiares

PONTOS FORTES
Comando único e centralizado, permitindo reações rápidas em situações de emergência;
Estrutura administrativa e operacional enxuta;
Disponibilidade de recursos financeiros e administrativos para o autofinanciamento obtido de poupança compulsória feita pela família;
Importantes relações comunitárias e comerciais decorrentes de um nome respeitado;
Organização interna leal e dedicada;
Forte valorização da confiança mútua, independente de vínculos familiares. A formação de laços entre empregados antigos e os proprietários exerce papel importante no desempenho da empresa;
Grupo interessado e unido em torno do fundador;
Sensibilidade em relação ao bem-estar dos empregados e da comunidade onde atua;
Continuidade e integridade de diretrizes administrativas e de focos de atenção da empresa.
PONTOS FRACOS
Primeira geração (fundador vivo)
Dificuldades na separação entre o que é intuitivo/emocional e racional, tendendo mais para o primeiro;
A postura de autoritarismo e austeridade do fundador, na forma de investir ou na administração dos gastos, alterna com atitudes de paternalismo, que acabam sendo usadas como forma de manipulação;
Exigência de dedicação exclusiva dos familiares, priorizando os interesses da empresa;
Laços afetivos extremamente fortes, influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa;
Valorização da antiguidade como um atributo que supera a exigência de eficácia ou competência;
Expectativa de alta fidelidade dos empregados. Isto pode gerar um comportamento de submissão, sufocando a criatividade;
Jogos de poder, nos quais muitas vezes vale mais a habilidade política do que a característica ou a competência administrativa;
Segunda geração (transição da 1ª para a 2ª fase)
Falta de comando central capaz de gerar uma reação rápida para enfrentar os desafios do mercado;
Falta de planejamento para médio e longo prazo;
Falta de preparação/formação profissional para os herdeiros;
Conflitos que surgem entre os interesses da família e os da empresa como um todo;
Falta de compromisso em todos os setores da empresa, sobretudo com respeito a lucros e desempenho;
Descapitalização da empresa pelos herdeiros em desfrute próprio;
Situações em que prevalece o emprego de parentes, sem ser este orientado ou acompanhado por critérios objetivos de avaliação do desempenho profissional;
Falta de participação efetiva dos sócios que legalmente constituem a empresa nas suas atividades do dia a dia;
Às vezes, uso de controles contábeis irreais "com o objetivo de burlar o fisco", o que impede o conhecimento da real situação da empresa e sua comparação com os indicadores de desempenho do mercado.

Fonte: SEBRAE (2016).

Segundo Leone (2005, p. 47), “pode-se observar que o empresário brasileiro, em geral, não planeja a transferência do poder, achando que sua permanência na empresa é eterna”, isso faz com que o sucessor na maioria das vezes “pegue a batata assando”, ou seja, ele pode até ter estudado em universidades, mas assume a empresa sem ter a experiência do dia a dia, experiência essa que seu pai adquiriu durante anos, tendo então que errar inúmeras vezes para chegar ao acerto. Porém, sabe-se que no mercado atual a competitividade está elevada e qualquer erro pode levar a empresa ao fracasso.

De qualquer forma, a empresa familiar merece respeito, pois não é de hoje que elas são fundamentais para a economia mundial. Oliveira (2010, p. 5) reconhece que “o desenvolvimento da empresa familiar é um assunto de elevada importância para o futuro da economia do país; e os herdeiros [...] devem ser adequadamente treinados”. Assim, percebe-se que a administração estratégica vem para somar em empresas desse modelo, ajudando com estratégias à curto e longo prazo que indicarão o caminho correto a ser seguido para atingir o tão esperado sucesso.

2.2 DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIA

Definir uma ou algumas estratégias durante o dia, é rotina para pessoas de sucesso ou pessoas que buscam ser bem-sucedidas. Sabe-se, que o “deixa a vida me levar” não costuma dar muito certo na vida pessoal e profissional de uma pessoa. Quem dirá então, carregar esse lema, em empresas com gestores, que tentam viver o que acontece no momento, sem planejar o dia de amanhã? “Estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa” (HENDERSON apud FERNANDES; BERTON, 2012, p. 5). Portanto, uma empresa sem estratégias claras e bem definidas, dificilmente se diferenciará da maioria e sendo assim, não terá vantagem sobre seus concorrentes.

O estudo de estratégias empresariais, não é de hoje, já faz algumas décadas que as estratégias são utilizadas para avantajar empresas. E não somente empresas, seu estudo está fundamentado historicamente nos conceitos militares sobre como ser melhor que seu inimigo e, sendo assim, vencê-lo. Carl von Clausewitz, que foi um especialista em estratégia militar, definia três alvos para vencer os adversários. Os primeiros dois eram avaliações, sobre as forças e os recursos do inimigo, e o terceiro alvo dizia respeito à sua disposição para lutar. Após a Segunda Guerra Mundial, esses métodos foram introduzidos na gestão de empresas, não somente com o intuito de competição, mas sim, com a ideia de concretizar uma ação futura, analisando as oportunidades e os recursos que a organização possui (FERNANDES; BERTON, 2012, p. 3).

Henry Mintzberg et al. (2007, p. 24-27) apresenta cinco definições de estratégia:

- a) Estratégia como Plano: A estratégia previamente pensada antes de ser colocada em prática. São criadas e desenvolvidas conscientemente e propositalmente;

- b) Estratégia como Pretexto: a estratégia utilizada como “manobra” para desencorajar um concorrente. Por exemplo: uma empresa ameaça expansão, somente para desencorajar novos investimentos de seus concorrentes. O famoso blefe do jogo de cartas;
- c) Estratégia como Padrão: a estratégia que se baseia no comportamento passado. Pode ser classificada como deliberada quando é inteiramente realizada e emergente quando não segue uma estratégia e sim, trata-se de testar o mercado para descobrir o que se procura;
- d) Estratégia como Posição: a estratégia, nessa perspectiva, é um meio de localizar-se entre o ambiente interno e externo. É a forma com que a organização se relaciona com seus públicos;
- e) Estratégia como Perspectiva: a estratégia está na mente dos indivíduos, ninguém pode tocar uma estratégia, ela sempre será inventada por alguém ou com a junção de diversas ideias, olhando para a grande visão da empresa.

Ansoff em algumas das suas definições sobre estratégia usa apenas uma frase de um autor desconhecido, que diz o seguinte: estratégia “é quando a munição acaba, mas continua-se atirando, para que o inimigo não descubra que a munição acabou” (ANSOFF 1977, p. 87 apud OLIVEIRA, 2015, p. 189). Ou seja, utilizar a estratégia correta, no momento certo, é essencial para diferenciação de uma empresa de sucesso para uma fracassada.

2.3 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Nesta seção abordou-se a definição e o histórico da administração estratégica. Para Oliveira, (2013, p. 7) “a administração estratégica é um processo participativo que cada vez mais se distancia da administração tradicional”, ou seja, uma administração contemporânea.

2.3.1 Definição

Administração estratégica é corriqueiramente confundida com planejamento estratégico, porém, planejamento estratégico é uma das partes desse todo, chamado de administração estratégica. Dentre diversos autores, Oliveira foi quem conseguiu definir melhor o conceito de administração estratégica:

Administração estratégica é uma administração do futuro que, de forma estruturada, sistêmica e intuitiva, consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar, harmoniosamente, o processo de planejamento da situação futura desejada da empresa como um todo e seu posterior controle perante os fatores ambientais, bem como a realidade ambiental, com a maximização das relações interpessoais (2013, p. 6).

Observa-se, portanto, através dessa definição, que administração estratégica é uma administração do futuro, ou seja, os gestores administram estrategicamente de uma forma estruturada e sistêmica, deixando o “achômetro” de lado e tendo uma série de informações que ajudam a planejar uma situação que acontecerá no futuro, lembrando que não se pode prever o futuro, mas simulá-lo é indispensável. “O planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes” (DRUCKER, 1962 apud OLIVEIRA, 2015, p. 6).

A administração estratégica, se bem trabalhada, tem um efeito positivo, que é no mínimo, notável dentro de uma empresa, pois além de promover a satisfação de seus clientes, gerando mais lucro, ela promove um contentamento em seus colaboradores, otimizando os esforços dos mesmos para aproveitar as oportunidades e evitar as perdas. Para Oliveira (2013, p. 7) a administração estratégica deve gerar a “satisfação crescente de seus clientes, bem como a acumulação gradativa do lucro qualitativo, ou seja, a realização pessoal e profissional de seus funcionários e colaboradores”.

O mercado está cada vez mais exigente e percebe-se a necessidade de inovação, não somente em produtos, mas inovação na hora de gerir na administração. É preciso a colaboração de todos os membros da equipe. “Um por todos e todos por um”, frase utilizada pelos três mosqueteiros antes das guerras, aqui se encaixaria bem, pois somente com a união de todas as forças é que a empresa consegue obter resultados vantajosos em meio a tanta competitividade. Oliveira (2013, p. 8) retrata isso bem, quando diz que “atualmente a palavra-chave é competitividade. Essa realidade contemporânea necessita de uma administração eficiente, eficaz e efetiva; e a administração que se enquadra nessa realidade é a administração estratégica”.

2.3.2 Histórico

Administração estratégica é uma ferramenta importantíssima para qualquer empresa, seja ela de pequeno, médio ou grande porte. Segundo Meireles e Paixão (2003, p. 222 apud BULGACOV et al., 2007, p. 3) “sempre que se discute a causa da diferença entre os negócios

que possuem um valor de mercado cada vez maior e aqueles que lutam para sobreviver – ou que sucumbiram – é abordada a questão da estratégia”.

Para avançar no estudo, é necessário entender um pouco mais sobre a evolução histórica do campo da estratégia, Bulgacov et al. (2007, p. 4-7) conseguiu elaborar um quadro que resume o desenvolvimento dessa ferramenta tão importante. A seguir, em forma de tópicos, é possível analisar o que o autor demonstrou em seu quadro.

- a) Tudo começou nos antecedentes históricos, as principais bases ou pressupostos teóricos, eram as estratégias militares;
- b) Já no século XIX, a estratégia apareceu como um meio de controlar as forças de mercado e modelar o ambiente competitivo;
- c) No século XX, ocorreu a introdução do conceito de “estratégia” no ambiente de negócios;
- d) Na década de 50, acontece a busca por um modelo de estratégia empresarial amplamente aplicável, focando no planejamento financeiro, no orçamento e no controle financeiro, tendo uma visão de curto prazo;
- e) Já na década de 60, percebe-se a busca por um modelo de formulação estratégica que conseguisse adequar capacidades internas com possibilidades externas. Focando na projeção de tendências de longo prazo e começa então o estudo de cenários, com o objetivo de projetar o futuro. A estratégia, portanto, passa a ser responsabilidade dos altos executivos;
- f) O auge do planejamento estratégico aconteceu na década de 70. A análise ambiental externa e interna começa a ser utilizada. O objetivo é de definir a estratégia, ou seja, a estratégia vem antes de toda a estrutura. Busca-se a eficácia organizacional, tendo o foco no crescimento por meio da expansão e diversificação;
- g) Na década de 80, começa o estudo sistemático do ambiente industrial, que revelaria as estratégias a serem seguidas pela organização. O foco passa a ser na administração estratégica e no conceito de competitividade. O objetivo é de determinar a atratividade da indústria. A responsabilidade estratégica passa a ser compartilhada com todas as funções e operações de gestão;
- h) Já na década de 90, a preocupação com a maximização do lucro dá espaço para a preocupação com os valores centrais, portanto, atividades não centrais ao negócio devem ser terceirizadas. O foco passa a ser na gestão estratégica, no pensamento sistêmico e na integração entre o planejamento e controle. As funções administrativas

passam a ter uma visão mais integrada. E o objetivo é de buscar sintonia com os ambientes internos e externos. Nessa década, o impacto da gestão ambiental começa a ser mais observado na estratégia;

- i) Existem tendências da administração estratégica, uma delas é que se torna necessário superar a divisão entre "pensar" e "agir". A gestão estratégica do futuro exige visão à longo prazo, capacidade adaptativa, flexibilidade estrutural e habilidade para conviver com o inesperado. Também é necessária uma atuação global, pró-atividade e foco participativo, com um grande incentivo à criatividade. Ênfase em alianças e parcerias, responsabilidade social e aprendizagem contínua. Sendo assim, o processo de estratégia envolve raciocínio complexo com implementação através de projetos.

Bulgacov et al. (2007, p. 4-7) ao projetar esse quadro, repassado em tópicos aqui, baseou-se em outros autores, tais como: Balestrin (2004), Lobato et al. (2004), Meireles e Paixão (2003) e Serra et al. (2004).

Observa-se, portanto que a administração estratégica é uma ferramenta contemporânea, que se desenvolveu ao longo do tempo para ajudar as empresas na organização das tarefas direcionadas ao objetivo e na obtenção de maiores resultados consecutivamente. Ansoff (1991 apud BULGACOV et al., 2007, p. 8) que foi/é chamado por muitos como o pai da gestão estratégica, diz que a ferramenta “é um dos vários conjuntos de regras de decisão utilizados para orientar o comportamento de uma organização”.

2.3.3 Escolas da formulação da estratégia.

Existem dez Escolas que nos ajudam a compreender a administração estratégica, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 18-19), deixam claro que para compreender o todo desse processo, antes, é necessário compreender as partes, ou seja, “um elefante pode não ser uma tromba, mas certamente tem uma, e seria difícil compreender elefantes sem uma referência à tromba”. Aqui, apresenta-se em resumo o que os autores definiram sobre cada uma dessas dez escolas.

A Escola do Design: é a elaboração da estratégia como um processo de entendimento, preocupada na receita para gerar estratégias. Basicamente, seu conceito central é alicerçado na famosa noção de SWOT, ferramenta utilizada para adequar-se entre as capacidades internas e as possibilidades externas. Nessa escola, as estratégias devem fluir da razão, devem ser implementadas e conduzidas pelo executivo principal, devem ser analisadas através de um

plano de ação simples que possa ser compreendido por todos componentes da organização. Surgiram algumas críticas em relação a essa escola, porém, a contribuição dessa escola foi fundamental e uma das mais importantes dentre todas as escolas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 34-54, grifo nosso).

A Escola do Planejamento: é a formulação de estratégia como um processo formal. Possui cinco estágios, no primeiro, chamado de fixação dos objetivos, se preocupa em desenvolver estratégias que se tornem metas da organização, definindo missão, visão e valores; No segundo, intitulado de auditoria externa, analisa as oportunidades e ameaças; No terceiro, nomeado de auditoria interna, analisa os pontos fortes e fracos; No quarto, autodenominado de avaliação, analisa o retorno sobre o investimento, os riscos, a curva de valor e os vários métodos associados ao cálculo do valor para o acionista; No quinto, e último, designado de operacionalização, cuida da implementação. Portanto, nessa escola, começaram a demonstrar que os gerentes deveriam dedicar mais tempo a esse processo (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 55-85, grifo nosso).

A Escola do Posicionamento: chamada assim, por focalizar o conteúdo das estratégias, ou seja, de posições estratégicas no mercado, é a formulação de estratégia como um processo analítico e junto com as duas primeiras, preocupada, principalmente, com a natureza prescritiva, sem muita preocupação com o conteúdo real. A escola se resume basicamente no modelo criado por Michael Porter (1980), onde o mesmo identifica cinco forças no ambiente da empresa que moldam a estratégia, denominadas de forças competitivas, que são elas: Concorrência, fornecedores, clientes, produtos substitutos e rivalidade da concorrência. Esse modelo juntamente com as estratégias genéricas do mesmo autor (liderança em custo, diferenciação e foco), onde as empresas precisam fazer uma opção, na hora de definir a estratégia para obter vantagem competitiva, definem essa escola (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 86-122, grifo nosso).

A Escola Empreendedora: a partir desta escola, a preocupação torna-se a descrição das estratégias, isto é, buscam entender o processo de criação da estratégia enquanto este acontece. A Escola empreendedora é a formulação de estratégia como um processo visionário, ou seja, as estratégias são formuladas pelo empreendedor, através do seu tino, diga-se assim, por oportunidades, tomando decisões pela intuição, experiência, julgamento, sabedoria e critério (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 123-144, grifo nosso).

A Escola Cognitiva: a formulação da estratégia como um processo mental, ou seja, antes desta escola, estudava-se as premissas para pensar, aqui se estuda o pensamento em si.

Estratégias estabelecidas através do ato de pensar, onde os envolvidos processam informações e tomam decisões. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 145-169, grifo nosso).

A Escola de Aprendizado: a formulação da estratégia como um processo emergente. Segundo Lindblom (1959) é uma escola com um processo obscuro, nada é exato, organizado e monitorado, ou seja, os responsáveis pela criação da estratégica tentam manejar com um mundo que não é totalmente compreensível para eles, porém, mesmo assim tomam decisões. Portanto, para essa escola, o processo de formular estratégias é um aprendizado contínuo. Para a literatura a escola do aprendizado é pequena se comparada com as anteriores, porém, fez e continuará fazendo contribuições na prática, muitas vezes, maiores que as demais escolas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 170-217, grifo nosso).

A Escola do Poder: a formulação da estratégia como um processo de negociação, ou seja, um processo de interesse destacando o uso do poder e da política para negociar estratégias oportunas. Dividida em dois ramos, poder Micro e poder Macro. O primeiro, lida com o jogo de política, no entanto, trata-se de indivíduos e grupos dentro da organização. E o segundo diz respeito ao uso de poder pela organização, isto é, dependência da organização em relação ao ambiente (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 218-245, grifo nosso).

A Escola Cultural: a formulação da estratégia como um processo coletivo. Espelhando a escola anterior, escola cultural, como o nome já diz, tem a sua formação de estratégia através do modo como as pessoas se comportam. Elabora estratégias ou deixa de elaborar, para não infringir a cultura organizacional (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 246-268, grifo nosso).

A Escola Ambiental: a formulação da estratégia como um processo reativo. As estratégias sofrem interferência do ambiente externo, ou seja, tudo o que não for a organização em si, como exemplo temos a economia, a política, a sociedade, a tecnologia, entre outras. Os responsáveis devem estar preparados para um caminho cheio de surpresas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 269-281, grifo nosso).

A Escola de Configuração: a formulação da estratégia como um processo de transformação. Esta escola da continuidade ao processo, sendo diferenciada das demais, pois integra as mensagens das outras escolas. Trata-se de “tudo ter seu tempo”, ou seja, as vezes é necessário ser coerente, em outro momento, porém, o essencial é mudar. A escola da configuração traz a ordem para um mundo maluco de estrategistas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 282-319, grifo nosso).

As dez escolas de pensamento trazem diversas ideias de como são formuladas as estratégias. Segundo Drucker (apud SWAIM, 2011, p. 17) “o objetivo da estratégia é permitir à organização alcançar os resultados que deseja em um ambiente imprevisível e permitir que a organização seja propositalmente oportunista”.

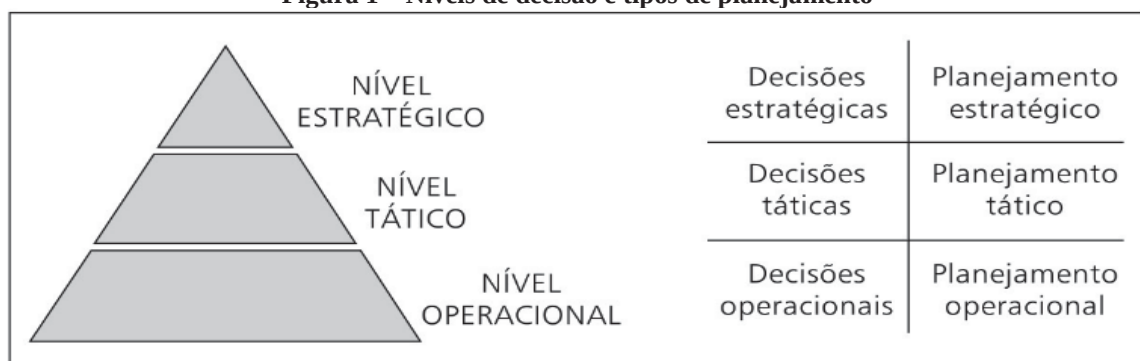
2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Nesta seção foram abordados os tipos do planejamento estratégico, “As técnicas de Planejamento Estratégico vêm exatamente ajudar o administrador a estabelecer o caminho que a empresa deverá seguir” (FISCHMANN; ALMEIDA, 2013, p. 9).

2.4.1 Tipos de planejamento

Conforme Oliveira (2015, p. 15) existe três tipos de planejamento, o Estratégico, o Tático e o Operacional. De forma mais simples, podem ser correlacionados com os níveis de uma pirâmide organizacional. Conforme mostrado na figura 1:

Figura 1 – Níveis de decisão e tipos de planejamento



Fonte: Oliveira (2015, p. 16).

De forma simplista, o Planejamento Estratégico relaciona-se com objetivos de longo prazo e com estratégias e ações para atingi-los, afetando a empresa como um todo. Já o Planejamento Tático relaciona-se com objetivos de curto prazo e com estratégias e ações que, comumente, afetam somente parte da empresa. Por fim o Planejamento Operacional relaciona-se com estratégias e ações focadas nas atividades básicas do dia a dia das empresas (OLIVEIRA, 2015, p. 16-21).

Planejamento estratégico é o processo administrativo que define os objetivos e as melhores estratégias a serem seguidas pelas empresas, atuando de forma criativa e

diferenciada. É de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa. Esse planejamento leva em conta as condições externas e as premissas básicas, ou seja, as políticas que a empresa como um todo precisa respeitar para que o processo de estratégia tenha nexos e seja sustentável em suas decisões (OLIVEIRA, 2015, p. 18-19).

De acordo com Oliveira (2015, p. 20) o planejamento tático é a metodologia administrativa que busca trazer eficácia para uma determinada área e não para a empresa como um todo. Os responsáveis pelo desenvolvimento desse planejamento são os colaboradores de nível organizacional intermediário. Sua finalidade é a utilização eficiente dos recursos disponíveis para consolidar objetivos estipulados.

Por fim, o planejamento operacional, segundo Oliveira (2015, p. 20-21) é, basicamente, o desenvolvimento e a implementação dos planos de ação e dos planos operacionais. É, normalmente, formado pelos níveis organizacionais inferiores da estrutura hierárquica, com foco nas atividades diárias.

O planejamento, quando bem elaborado e bem efetuado, é crucial na obtenção de resultados positivos, pois ajuda a organização a efetivar a sua visão, a corrigir os eventuais problemas que possam acontecer durante o percurso e encontrar novas oportunidades viáveis para o negócio. No entanto, muitas empresas continuam agindo apenas quando as coisas acontecem sem antecipação as mudanças, infelizmente ou felizmente, dependendo o ponto de vista, essas empresas não terão lugar no mercado futuro, que será cada vez mais exigente e competitivo (SERRA, 2014, p. 48-49).

2.4.2 Ambiente interno e externo

“A análise de ambiente constitui uma das principais etapas da administração estratégica, pois o seu monitoramento pode identificar riscos e oportunidades para a empresa” (FERNANDES; BERTON, 2012, p. 29). Nesta seção abordou-se a importância da análise do ambiente interno e do ambiente externo da organização.

2.4.2.1 Ambiente interno

Um dos pontos-chaves da administração estratégica na hora da realização do planejamento estratégico é a análise do ambiente interno, ou chamada por outros autores de aspectos internos, enfim, são os pontos encontrados dentro da organização, sejam eles fortes

ou fracos. Segundo Almeida (2010, p. 6) nessa etapa de análise, o empresário percebe quais são os pontos fortes e quais são os pontos fracos que sua empresa obtém, para a partir de então maximizar a eficiência da mesma. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 41, grifo do autor) citaram as variáveis internas que compõe um *checklist* do diagnóstico estratégico, são: Marketing, Pesquisa e Desenvolvimento, Sistemas de Informações Gerenciais, Equipe Gerencial, Operações, Finanças e Recursos Humanos.

De acordo com Almeida (2010, p. 8) existem fatores que levam uma empresa ao sucesso, esses podem ser chamados de Fatores Críticos de Sucesso - FCS. Esses FCS são considerados como os pontos centrais, ou seja, o desenvolvimento dos mesmos será relevante para diferenciar uma empresa que é rentável de outras empresas que estão condenadas ao fracasso. Para entender mais, pense em um comércio de confecções, seus FCS podem ser: localização do ponto, excelência no atendimento, qualidade do produto, entre outros.

O autor explica que após identificar os FCS, procura-se comparar os mesmos, com os do concorrente, para analisar quais são melhores, piores ou parecidos da empresa que é comparada. Essa verificação indicará os pontos fortes e fracos. Para os pontos fortes, será aconselhada a estratégia que possa se beneficiar dessa condição e, para os pontos fracos, a estratégia deverá ser de minimizá-los (ALMEIDA, 2010, p. 9).

A seguir, devem ser mencionados os pontos fortes e fracos, segundo Almeida (2010, p. 9) “[...] estes devem ser descritivos e, se possível, englobar os vários pontos em uma só frase”. Assim, por exemplo, o mesmo comércio de confecções citado acima, poderia descrever seus pontos fracos como: Os produtos possuem a mesma qualidade do concorrente, porém, o pagamento quando feito à vista não gera desconto, levando alguns clientes a procurar a loja da outra rua.

2.4.2.2 Ambiente externo

A análise do ambiente externo, ou ambiente organizacional, é, na maioria dos casos, a etapa mais considerável do Planejamento Estratégico, pois é nessa etapa que as organizações podem alcançar a eficácia desvendando as oportunidades e as ameaças (ALMEIDA, 2010, p. 10). Ou seja, nessa avaliação são descobertas as oportunidades que a empresa pode obter e, as ameaças que a organização corre por fatores que acontecem externamente a ela. Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 40, grifo do autor) as variáveis externas que compõe

um *checklist* do diagnóstico estratégico, são: Sociedade, Governo, Economia, Competição, Fornecedores e Mercado.

“O ambiente de uma entidade é tudo aquilo que influencia em seu desempenho sem que ela pouco ou nada possa fazer para mudar tais fatores ou variáveis” (ALMEIDA, 2010, p. 11). Então, talvez aconteça o questionamento do por que se analisam os ambientes externos, se a empresa é apenas a carona de um piloto que conduz esse trajeto, ou seja, sem muito que fazer nesse processo? Esse ambiente é analisado, pois a empresa precisa estar preparada para adversidades que possam acontecer, seja para aproveitar fatores ou para proteger-se de ameaças. Porter (1985, p. 481 apud MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 66) diz que essa análise é uma ferramenta arsenal “baseia-se na suposição de que, não se pode prever o futuro, então, especulando sobre uma variedade de futuros pode-se abrir a mente e, com sorte, chegar ao futuro correto”.

Empresas que planejam o seu futuro são fadadas ao sucesso, diferente de empresas que são gerenciadas pelo “deixa acontecer”. Percebe-se muitas empresas, principalmente nas de pequeno porte a falta de planejamento futuro, é incrível o número de gestores que veem a empresa afundando cada dia mais e em seus discursos culpam a crise que afeta a todos. É evidente que mesmo com o planejamento possa acontecer o falecimento da empresa, mas pode-se pensar da seguinte maneira: “se a empresa que se planeja pode afundar, imagina aquela que deixa a vida levar”. Wilkinson (1995 apud MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 67) acredita que “qualquer coisa que ajude a tomar uma decisão em meio à incerteza é valiosa”.

Almeida (2010), em seu livro Manual de Planejamento Estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel, aborda duas etapas que facilitam a análise externa, a fim de não se perder em um número imenso de dados. Primeiramente é necessário repensar a entidade, questionando-se a localização e o ramo de atividades. Segundamente é analisado o ambiente propriamente da entidade, dentro da localização e do setor em que ela age. Para entender mais, o autor separou em:

- a) Ambiente de uma região: compara-se aqui as condições de uma rua e outra, até de um país diferente, se necessário;
- b) Ambiente de um setor de atividades: Utiliza-se o ramo de atividade acrescentando o nível de interferência do governo, levando em conta o poder dos clientes e fornecedores; o nível de saturação da concorrência; a facilidade de entrada de novos

concorrentes; a facilidade de entrada de produtos ou serviços substitutos; e o nível de interferência do governo;

- c) **Análise do ambiente da entidade:** Entende-se o que o proprietário quer que a empresa lhe ofereça no futuro, sem deixar de lado os valores que norteiam os funcionários dessa empresa. Analisando as ações do governo; as tendências da população; as tecnologias futuras; e as aspirações e valores que compõem a entidade.

Em cima disso são estudadas possíveis estratégias que favoreçam o aproveitamento de oportunidades e a minimização de perdas (ALMEIDA, 2010, p. 10-18).

2.4.3 Diagnóstico Estratégico

Sabe-se que o diagnóstico empresarial mostra a Missão, a Visão, os Valores e os Princípios de uma organização, mas não é só isso, Oliveira (2015, p. 65) diz que “o diagnóstico estratégico corresponde à primeira fase do processo de planejamento estratégico [...] verificando o que a empresa tem de bom, de regular ou de ruim em seu processo administrativo”.

Muitos gestores não se preocupam com o diagnóstico, talvez preocupação não seja a palavra certa, esses gestores não possuem tempo para o planejamento estratégico, pois, principalmente em empresas de pequeno porte, o empresário se detém muito ao operacional. Alguns podem ser chamados de “Bombeiros”, vivem de apagar incêndios e não reservam um tempo, ou pior ainda, acham que planejar o futuro da organização é uma perda de tempo. Porém, mal sabem eles que “o planejamento estratégico representa uma metodologia administrativa que procura criar uma situação de otimização da empresa perante as mutações de seu ambiente, visando usufruir da melhor maneira possível das oportunidades, bem como evitar as ameaças” (OLIVEIRA, 2015, p. 291).

Oliveira (2015, p. 65) acredita que “a decisão de planejar decorre da percepção de que os eventos futuros poderão não estar de acordo com o desejável, se nada for feito” e, para começar um planejamento é necessário fazer um diagnóstico estratégico analisando a empresa interna e externamente e sendo realista em relação aos pontos fortes e fracos.

Existe um instrumento que ajuda muito no diagnóstico estratégico que é o *Benchmarking*. Segundo Oliveira (2015, p. 66, grifo do autor) “**Benchmarking** é um processo contínuo e interativo de investigação e análise das estratégias de sucesso das empresas líderes,

[...] procurando conhecer, adaptar e aprimorar essas estratégias para a realidade da empresa considerada”. Ou seja, a empresa copia a ideia de outra empresa de referência e faz melhor.

2.4.3.1 Análise SWOT

Pessoas que não vivem a área da administração, talvez não conheçam a famosa noção de SWOT, porém, é bem provável, que qualquer pessoa já deve ter se indagado perguntando seus pontos fortes e fracos. Sem perceber a maioria das pessoas já fez, em seu ambiente pessoal, a análise SWOT, uma ferramenta científica utilizada pelas empresas de sucesso. “Análise SWOT se caracteriza por comparar seus recursos ou a falta deles com o que acontece no mundo exterior a nós” (NOGUEIRA, 2014, p. 45).

Analisar os pontos fortes e fracos, as oportunidades e as ameaças, talvez seja o ponto chave do planejamento estratégico quando usado como ferramenta científica na empresa. E é aí que entra a famosa noção de SWOT, “a avaliação dos pontos fortes [*Strenghts*] e dos pontos fracos [*Weaknesses*] da organização à luz das Oportunidades [*Opportunities*] e das Ameaças [*Threats*] em seu ambiente” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 35).

Na figura 2 é possível compreender como é configurado esse modelo de avaliação.

Figura 2 – Aspectos de avaliação pela Análise SWOT

Produtos Internos	S trengts	Vantagens internas da empresa em relação às empresas concorrentes.
	Forças	
Produtos Externos	W eakness	Desvantagens internas da empresa em relação às empresas concorrentes
	Fraquezas	
Produtos Externos	O pportunities	Aspectos positivos do ambiente que envolve a empresa com potencial de trazer-lhe vantagem competitiva.
	Oportunidades	
Produtos Externos	T hreats	Aspectos negativos do ambiente que envolve a empresa com potencial para comprometer a vantagem competitiva que ela possui.
	Ameaças	

Fonte: Adaptada de Ribeiro Neto (2011, p. 19).

O nome SWOT, deriva de palavras em inglês que iniciam com essas letras. Para o Brasil alguns autores chamam a análise de FOFA, ou seja, a tradução das palavras para o

português, porém, em ordem diferente para facilitar na pronúncia, ficando então, Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças. Essas quatro palavras, são na realidade pontos que deverão ser identificados, analisados e relacionados entre si (NOGUEIRA, 2014, p. 46).

Análise SWOT, aparentemente, é uma análise simples, que contribui muito para organizações que a utilizam no planejamento estratégico. Seu objetivo, segundo Nogueira (2014, p. 46) “é gerar informações importantes para tornar a organização mais consciente de suas possibilidades futuras”. Porém, para obter resultados com essa análise, o trabalho deve ser muito mais complexo do que parece. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 46) colocam em questão, se empresários e gestores, após fazer uma simples análise estariam preparados para definir estratégias e colocá-las em prática. Uma organização para estar segura, precisa, antes de tudo, testar suas forças, ou seja, não basta acreditar que tem pontos fortes e fracos, colocá-los no papel e sair tomando decisões baseado nisso. É necessário ter experiência, em outras palavras, conhecimento real do ambiente interno e externo.

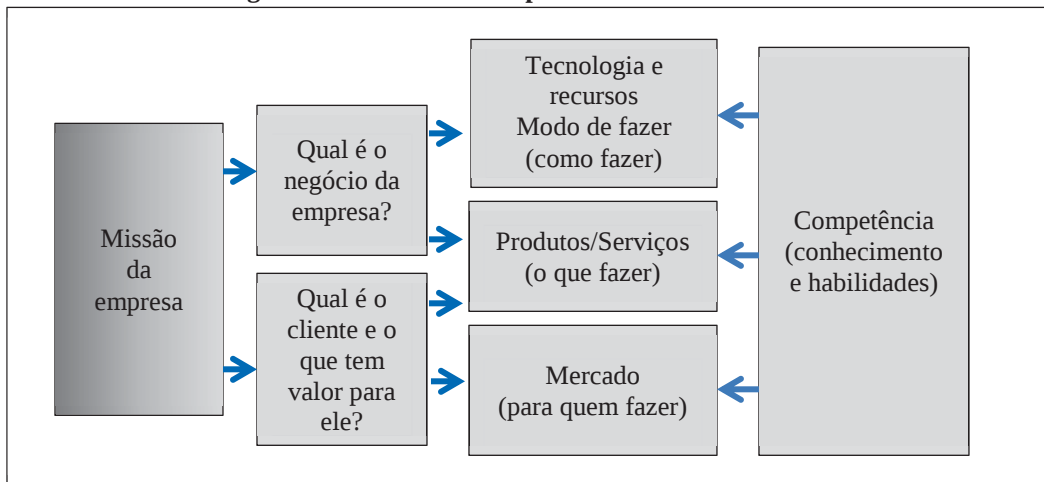
Para Nogueira (2014, p. 48), não basta resumir essa análise, numa comparação de forças com oportunidades e fraquezas com ameaças, deve-se também comparar forças com ameaças e fraquezas com oportunidades, ou seja, essa segunda comparação, permite identificar oportunidades que a organização tem, porém, pelo fato de possuir limitações, não seria vantajoso para a empresa, tornando uma bela oportunidade em uma frustrante ameaça.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 38) explicam que apesar do campo de administração estratégica ter crescido e se desenvolvido tanto nos últimos anos, quando pesquisada em livros e textos, sejam antigos ou atuais, o ponto central ainda continua sendo a análise SWOT.

2.4.3.2 *Missão*

Certo e Peter (2010, p.54) afirmam que “missão organizacional é uma declaração da razão pela qual a organização existe”. “A missão da empresa deve ser definida em termos de satisfazer a alguma necessidade do ambiente externo, e não em termos de simplesmente oferecer algum produto ou serviço ao mercado” (KOTLER, 1980, p.83 apud OLIVEIRA, 2015, p. 53). Missão remete meta, pode-se dizer então que missão é a meta da organização em relação a sociedade. Na Figura 3 Chiavenato (2014, p. 58) mostra a missão e seus desdobramentos:

Figura 3 – A missão da empresa e seus desdobramentos



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014, p. 58).

Uma empresa sem missão é uma empresa sem razão ou sem sentido de existência. Para Fernandes e Berton (2012, p. 144) “A missão responde à pergunta mais básica que uma organização [...] pode se propor: para que existimos?” A resposta desse questionamento pode ser criativa, mas precisa ser sincera, e o mais importante, é imprescindível que o leitor identifique o negócio pelo qual a empresa se dedica todos os dias, após lê-la.

O que a empresa abordar em sua missão deve ser regra diária para todos que fazem parte dela, Fernandes e Berton deixam claro:

De fato, definir uma missão apenas para deixá-la no papel, no folder institucional ou *website* da empresa, é perda de tempo. A missão deve ser vivida dentro da organização. Deve ser constantemente lembrada. Deve ser aplicada nas decisões diárias. Se uma empresa se propõe, como parte de sua missão, a ‘sempre encantar o cliente’, diante de um pedido de troca de uma mercadoria defeituosa, um vendedor não deve pensar duas vezes (2012, p. 146, grifo do autor).

Através disso, percebe-se que é importantíssimo uma empresa ter a missão bem definida, não só para atrair clientes, mas sim para fazer com que todos saibam com que tipo de organização estão trabalhando. “Cada organização tem sua missão específica e da qual decorrem seus princípios e valores organizacionais” (CHIAVENATO, 2014, p. 60).

2.4.3.3 Visão

“A visão representa o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante, de acordo com o horizonte de tempo que os executivos da empresa conseguem visualizar com adequada competência estratégica” (OLIVEIRA, 2015, p. 67). Empresas que possuem visão

bem definida, com toda certeza, se destacam dentre a maioria, pois estabelecer uma visão faz com que a empresa tenha um caminho a seguir. É como caminhar sobre a fita de *slackline* (modalidade esportiva na qual o objetivo é a manutenção do equilíbrio sobre a fita), se você não olhar para o ponto aonde quer chegar, você cai no meio do trajeto.

De acordo com Oliveira (2013, p. 75) “essa visão deve ser o resultado da idealização de um grupo de líderes da empresa, e não um simples sonho de seu principal proprietário”. Ou seja, para elaborar a visão é importante consultar todos os líderes possíveis da empresa, se a empresa for de pequeno porte então, é interessante saber o ideal de toda a equipe. “Em uma organização onde as pessoas têm a visão estratégica, não é necessário que se determine tudo o que elas devem fazer, pois a visão orienta as ações” (ALMEIDA, 2010, p. 8).

Conforme Fernandes e Berton (2012, p. 147), “visão é a explicitação do que se idealiza para a organização. Envolve os desejos de aonde se quer chegar, compreendendo temas como valores, desejos, vontades, sonhos e ambição”. Portanto, se uma empresa não tiver uma visão clara da onde quer chegar, com a concorrência dos dias de hoje, se ela tiver sorte poderá chegar a algum lugar, mas é provável que ela não chegue a lugar nenhum, se perca no caminho. “Belíssimos planejamentos não evitam o insucesso, mas sem planejar, o risco é bem maior” (CHIAVENATO; MATOS, 2009, p. 4).

2.4.3.4 Valores

“Valores representam o conjunto dos princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação para todas as suas principais decisões” (OLIVEIRA, 2015, p. 70). Para Chiavenato, (2014, p. 61) “os valores variam entre as pessoas e as empresas. Muitas organizações procuram manter elevados padrões éticos nas suas atividades cotidianas através da introdução de códigos formais de ética”. É como a expressão popular, “uma empresa de valor”, ou seja, uma empresa que preza pela ética em suas ações.

Valores podem ser chamados de crenças ou credo, que nada mais é do que a personalidade da empresa. Todas as pessoas que fazem parte da organização terão que ter atitudes coniventes com os valores da empresa. Segundo Gondim e Tamayo (1996 apud PEREZ; COBRA, 2017, p. 39) os valores “podem ser definidos como princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a tipos de estrutura ou a modelos de comportamento

desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos”.

De acordo com Thompson, Strickland e Gamble (2011, p. 57), existem valores em todas as organizações, sejam bons ou ruins. Todos os integrantes da empresa terão que seguir esse rumo, para não tomar nenhuma decisão afetando a crença da empresa. Enfim, nessa etapa, percebe-se como a organização conduz suas operações.

2.4.4 Postura estratégica

Segundo Oliveira (2013, p. 87), as estratégias adotadas pela empresa, devem ser arrojadas, ou seja, estratégias com ideias inovadoras, que se diferenciam da normalidade vivenciada. Porém, essas estratégias precisam estar embasadas em uma análise da realidade que a empresa vivencia diariamente.

Oliveira (2015, p. 128) destaca as posturas estratégicas que a empresa deve escolher, em relação ao que ela enfrenta na sua situação atual, são elas: Sobrevivência; Manutenção; Crescimento; e Desenvolvimento.

a) Sobrevivência: se descobre pela predominância elevada de ameaças e pontos fracos. A empresa precisa parar de investir em qualquer outra coisa, a não ser capital de giro e se concentrar em reduzir custos, porém, no mercado atual, com competitividade elevada, é provável que a empresa não aguentar a concorrência, aí a solução seria a liquidação do negócio. A empresa somente irá adotar essa estratégia quando não houver mais nenhuma outra alternativa (OLIVEIRA, 2015, p. 197-198);

b) Manutenção: predominância em ameaças no ambiente externo, porém, com a maioria de pontos fortes no ambiente interno. A empresa pode continuar investindo, mas de forma cautelosa, pois, ela toma uma atitude defensiva a espera de dificuldades futuras. Utiliza-se das estratégias de: Estabilidade, que procura o equilíbrio financeiro; Nicho, onde a empresa procura dedicar-se a um único produto e busca o domínio nesse segmento no mercado; e Especialização, que é basicamente a busca pela liderança de mercado concentrando seus esforços em uma ou em poucas atividades (OLIVEIRA, 2015, p. 198-199);

c) Crescimento: os pontos fracos predominam no ambiente interno, entretanto no ambiente externo são as oportunidades que se sobressaem. Nessa postura, a empresa aproveita-se para usar das estratégias de inovação, internacionalização, união de duas

empresas ou mais e expansão, geralmente buscando o lançamento de novos produtos e serviços, com o intuito de aumentar o volume de vendas (OLIVEIRA, 2015, p. 199-200).

d) Desenvolvimento: aparentemente o melhor cenário, com predominância em pontos fortes e oportunidades. A empresa procura novos mercados, novos clientes ou novas tecnologias. Através, das estratégias de desenvolvimento: De mercado, de produtos ou serviços, de financeiro, de capacidades e de estabilidade (OLIVEIRA, 2015, p. 201 e 202).

Na figura 4 percebe-se como elas podem ser verificadas pela empresa.

Figura 4 – Posturas estratégicas das empresas

		Análise Interna		
		Predominância de:		
		Pontos Fracos	Pontos Fortes	
Análise Externa	Predominância de:	Ameaças	Sobrevivência	Manutenção
		Oportunidades	Crescimento	Desenvolvimento

Fonte: Oliveira (2015, p. 128)

Deste modo, Oliveira (2015, p. 129) ressalta que descobrir quais são as predominâncias, seja de ponto fraco ou ponto forte, de oportunidades ou ameaças, e identificar a postura estratégica da empresa através disso, não pode ser feita sem pretensão, apenas por uma soma de números, mas precisa ser feita de forma criteriosa.

Kepner e Tregoe (1978, p. 20 apud OLIVEIRA, 2015, p. 129), “desenvolveram uma metodologia para fixação de prioridade de fatores que pode ser utilizada, com as devidas adaptações, para o estabelecimento da predominância interna [...] e da predominância externa”.

Essa metodologia denomina-se GUT, por conter as iniciais das seguintes palavras: Gravidade, que é, resumidamente, tudo aquilo que atinge o resultado da empresa; Urgência, como o nome já fala por si, a pressa que a empresa tem em relação ao fator; e Tendência, basicamente é a ideia de que se o executivo manter a empresa da mesma forma e intensidade de atuação sem se esforçar e colocar recursos extras, a situação vai melhorar ou piorar? (OLIVEIRA, 2015, p. 129-130). Levando em consideração esses aspectos, dando prioridade para o que a empresa realmente precisa, aí sim, a aplicação da postura estratégica se torna eficiente para dar início ao plano de ação.

2.5 PLANO DE AÇÃO

Plano de ação, nada mais é, do que organizar tudo o que será elaborado durante o período desejado. Ou seja, determinar a forma como cada uma das ferramentas será usada para realizá-lo. Sendo assim, a etapa mais importante do planejamento, que consiste na utilização de uma ferramenta antiga e simples, mas que traz um resultado eficaz para a empresa que a utiliza. Segundo Alexandre Manduca et al. (2016, p. 92, grifo nosso) nesta etapa, é necessário responder, no mínimo, sete questões, que são elas: *What, Why, Where, When, Who, How, e How much*. A famosa ferramenta chamada de 5W2H, chamada assim, por serem palavras em inglês, que tem como iniciais essas letras. Seu significado, respectivamente, em português é: **O** que será feito? **Por** que será feito? **Onde** será feito? **Quando** será feito? Por **quem** será feito? **Como** será feito? **Quanto** custará para fazer? Os autores salientam, que o importante é elaborar respostas de fácil entendimento para todos da organização. Se todos entenderem o real motivo e o valor que será agregado após implantar esse plano, é meio caminho cursado.

Alguns autores, nessa seção falam, além do plano de ação, em projeto. Oliveira (2015, p. 249) define projeto como “um trabalho com datas de início e término previamente estabelecidas, coordenador responsável, resultado final predeterminado e no qual são alocados os recursos necessários ao seu desenvolvimento”. Ou seja, direcionam suas forças para um resultado específico. Enquanto Plano de ação, para Oliveira (2015, p. 250), “é o conjunto das partes comuns dos diversos projetos quanto ao assunto que está sendo tratado”. Portanto, é o agrupamento das partes da organização, que são encontradas por meio das atividades de cada projeto.

Porém, essa fase merece atenção redobrada, Fernando Ribeiro Serra (2014, p. 293) fala que nessa etapa todos os elementos da gestão estratégica precisam se encaixar, o planejamento, por si só, é apenas mais um plano, não produzirá nenhuma mudança se a empresa não obtiver colaboradores motivados, lideranças qualificadas, informações corretas, estrutura adequada, entre outras qualidades necessárias. “Um estudo revelado pela revista *Fortune*, na década de 1990, nos Estados Unidos da América - EUA, conduzido com empresas norte-americanas, revelou que 70% das empresas falham na execução da estratégia” (SERRA, 2014, p. 295, grifo do autor).

Segundo Serra (2014, p. 294), “as necessidades estratégicas de longo prazo têm de ser transformadas em objetivos operacionais de curto prazo, para ser possível executar a

estratégia”. Isto é, transformar a meta empresarial em objetivos que sejam conquistados em menor prazo. Aqueles que têm um perfil moderado, menos agressivo, diriam que “não adianta passar a carroça na frente dos bois”, ou, “é necessário subir um degrau de cada vez”. E essa visão está correta, é necessário fazer um passo a passo para, aí sim, conquistar a meta empresarial.

Ter um plano de ação bem definido e documentado é essencial, dado que, segundo Oliveira (2017, p. 150), “As pessoas têm maior facilidade e sustentação para aprimorar o que anteriormente foi proposto, desde que esteja documentado e justificado, pois ninguém consegue aprimorar algo com base em colocações genéricas e verbais”. Anteriormente, Oliveira (2014, p. 56), em outro livro, já havia dito que “a boa formulação estratégica define o foco de atuação e apresenta uma proposta de valor, com simplicidade e propiciando o seu rápido e pleno entendimento por todos profissionais envolvidos”. Enfim, elaborar um bom plano de ação não basta, é indispensável a colaboração de todos, principalmente, da habilidade dos líderes em gerenciar tais mudanças que ocorreram na empresa.

No quadro 2 é possível observar uma das maneiras de organizar cada projeto na hora da elaboração de um bom plano de ação estratégico.

Quadro 2 – Questões a responder para a elaboração de um Plano de Ação

PERGUNTAS	COMENTÁRIOS
O Quê?	O que deve ser feito, quais são os passos ou etapas necessárias, quais dependem de quais, e quais podem ser realizados simultaneamente?
Depende de quê?	Essa atividade depende de qual ? Qual ou quais etapas devem estar completadas para que esta possa se iniciar?
Quem?	Quem deve executar cada atividade e quem deve supervisionar sua execução e responder por prazos, qualidade e orçamento de cada etapa?
Por quê?	Justificativa: Por que a etapa específica é considerada necessária?
Como?	Como a etapa deverá ser executada?
Até quando?	Até quando aquela atividade deve estar completada?
Quanto custa?	Quanto vai custar a etapa, quanto será gasto para realizá-la?
Recursos necessários?	Que outros recursos são necessários, em cada etapa, como recursos humanos, informações, relatórios, licenças, patentes, equipamentos, espaço físico, máquinas e tecnologias?

Fonte: Costa (2007, p. 218-219).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Metodologia na visão de Colis e Hussey (2005, p. 30 apud KLEIN et al., 2015, p.30), é “uma explicação do por que você coletou determinados dados, que dados coletou, de onde, quando e como os coletou e como foram analisados”. Ou seja, é a “ciência que estuda os métodos de investigação” (GONÇALVES; MEIRELLES, 2004, p. 28).

Portanto, neste capítulo, foram abordados aspectos metodológicos que nortearam o desenvolvimento do presente trabalho e materiais utilizados para atingir o fim sugerido.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento de pesquisa, conforme esclarece Roesch (2013, p. 126), “determina [...] quem vai ser pesquisado e quais questões serão levantadas”, refere-se então “ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, envolvendo tanto a sua diagramação quanto a previsão de análise e interpretação dos dados” (GIL, 2008, p.49).

Este estudo tem o intuito de organizar a empresa familiar, Comércio de Confecções Deivi, na questão do seu planejamento, seja ele de curto ou de longo prazo, orientando na elaboração das estratégias e possibilitando o empresário a tomar decisões, embasadas em informações, com antecedência. É claro que o “faro” por bons negócios do empreendedor não será extraído, mas, juntamente com ele, serão analisadas as melhores formas de obter novos clientes e conseqüentemente expandir no mercado. Para a realização desse estudo serão adotados os procedimentos de pesquisa a seguir.

Quanto aos objetivos, foi classificado como pesquisa exploratória e descritiva. A primeira tem por finalidade, “explorar ou obter uma primeira compreensão a respeito de conceitos recentes ou inéditos, desenvolvendo hipóteses ou proposições que servirão de base para pesquisas complementares”. Já a segunda, possui o alvo de “descrever situações, fatos, opiniões, ou comportamentos, buscando mapear a distribuição de um fenômeno na população ou contexto pesquisado” (GIL, 2010; LAKATOS; MARCONI, 2009 apud KLEIN et al., 2015, p. 32).

Na abordagem de dados, classifica-se como uma pesquisa mista, ou seja, quantitativa e qualitativa, conhecida como quanti-quali. Diehl e Tatim (2004, p. 50) dizem que pesquisa quantitativa “caracteriza-se pelo uso da quantificação tanto na coleta quanto no tratamento das

informações por meio de técnicas estatísticas [...] com o objetivo de garantir resultados e evitar distorções de análise e de interpretação, possibilitando uma margem de segurança maior”. Enquanto a pesquisa qualitativa descreve “a complexidade de determinado problema e a interação de certas variáveis”. Percebe-se que são dois tipos distintos de pesquisas, porém, uma complementará a outra nesse estudo.

Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa classificou-se como um estudo de caso, que para Lakatos e Marconi (2011, p. 276) “refere-se ao levantamento com mais profundidade de determinado caso ou grupo humano sob todos os seus aspectos. Entretanto, é limitado, pois se restringe ao caso que estuda, ou seja, um único caso, não podendo ser generalizado”.

3.2 VARIÁVEIS DE ESTUDO

“Variável pode ser considerada uma classificação ou medida; uma quantidade que varia; um conceito, constructo ou conceito operacional que contém ou apresenta valores; aspecto, propriedade ou fator, discernível em um objeto de estudo e passível de mensuração” (LAKATOS; MARCONI, 2011, p. 175). Visando compreender o que a empresa quer para seu futuro, como ela se encontra no mercado, melhorias na hora de tomar decisões e estratégias eficazes para serem colocadas em ação, foram analisadas as seguintes variáveis:

- a) **Análise SWOT:** analisar o ambiente de negócios em que a empresa vive, na hora de elaborar uma nova estratégia ou uma meta, já não é mais um diferencial das grandes corporações e sim algo essencial até para empresas de pequeno porte, porém, para descobrir as oportunidades e ameaças é necessário antes disso descobrir quais são os seus pontos fortes e pontos fracos. A melhor maneira de trazer essas informações é a elaboração de uma análise SWOT (DORNELAS, 2016, p. 145);
- b) **Missão, Visão e Valores:** é extremamente necessário ter esses três itens bem definidos e claros para todos os integrantes da organização, pois eles representam uma direção, ou melhor, dão um norte a ser seguido quando não se sabe para aonde ir. Porém, de nada adianta ter lindas palavras no mural da empresa definindo esses três títulos se não são colocadas em prática, não somente pelos gestores, mas por toda a equipe. Lembre-se que todos os tipos e tamanhos de organização devem dar importância a esses norteadores, pois são eles que dão suporte ao colaborador na hora de desempenhar seu papel no planejamento estratégico (PEREZ; COBRA, 2017, p.82);

- c) **Plano de Ação:** “para cada *objetivo* e para cada *meta*, deve haver planos de ação específicos para assegurar que as ações e os passos necessários para a implantação das estratégias combinadas sejam executadas e acompanhadas por pessoas previamente alocadas” (COSTA, 2007, p. 218, grifo do autor).

Todas variáveis citadas foram analisadas por meio de entrevistas e questionários. As entrevistas na forma qualitativa, ou seja, através de respostas, pensamentos e projeções dos entrevistados. Já os questionários, abordaram a pesquisa quantitativa, isto é, respostas diretas e apontamentos numéricos.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população citada no estudo, não se refere ao número de habitantes de um local, como comumente o termo é conhecido, mas é um conjunto de elementos que possuem características que serão objetos de estudo. Amostra é uma parte da população escolhida segundo algum critério de interesse (VERGARA, 2016, p. 53).

A empresa selecionada é a Loja Bedin, que atua no ramo de varejo e trabalha com confecções, roupas íntimas, calçados, cama, mesa, banho, cosméticos, perfumaria, produtos de higiene pessoal, artigos de viagem, suvenires, bijuterias e artesanatos. Localizada no centro de Nova Bassano, no Rio Grande do Sul - RS. A loja existe desde setembro de 1986, sempre foi planejada com estratégias de crescimento, mas as mesmas sempre foram informais e na cabeça do fundador e gestor da organização. A empresa até hoje não tem uma visão e uma missão bem definida, atualmente com a exigência do mercado e o crescimento da loja, se tornou necessário. Por isso, o objetivo desse trabalho é o de auxiliar o administrador na elaboração de análises através do uso de ferramentas, apropriadas, que facilitarão as tomadas de decisão em qualquer situação, principalmente em um momento de expansão.

O trabalho foi realizado, com clientes, colaboradores e gestor, levantando informações para descobrir como a empresa realmente se comporta em seu cenário e como ela se encontra diante do mercado.

O tipo de amostra realizada no presente estudo, para entrevistar os clientes, refere-se a amostragem probabilística. Segundo Diehl e Tatim (2004, p. 64) “sua característica principal é poder ser submetida a tratamento estatístico, o que permite compensar erros amostrais e outros aspectos relevantes para a representatividade e a significância da amostra”.

Conforme Barbetta (1994, p. 57-58) “o erro amostral é a diferença entre o valor que a estatística pode acusar e o verdadeiro valor do parâmetro que se deseja estimar”. Para a realização do estudo foi aplicada a fórmula criada por Barbetta (1994, p. 58). Através do cálculo na qual foi considerada uma população de aproximadamente 400 clientes/mês, identificados através do sistema de gestão da Loja Bedin, aplicando a média entre os meses de fevereiro e agosto de 2017 e utilizando uma margem de erro de 10%, apresenta-se a seguinte fórmula:

$$n_0 = 1 \div e^2$$

$$n_0 = 1 \div 0,10^2 = 100$$

$$n = \frac{N \times n_0}{N + n_0}$$

$$n = \frac{400 \times 100}{400 + 100} = 80$$

Onde:

n = Primeira aproximação amostral;

n_0 = Tamanho da amostra;

e = Margem de erro admitida;

N = População total.

Conforme o cálculo, em uma população de 400 clientes, 80 destes participarão da pesquisa quantitativa, respondendo ao questionário. Através do método da amostragem aleatório e intencional, que segundo Diehl e Tatim (2004, p. 64) “a escolha dos participantes da amostra é feita ao acaso [...], podendo ser utilizadas diferentes formas de sorteio dos participantes quando cada membro da população tem a mesma probabilidade de ser escolhido”.

A segunda categoria pesquisada foi a dos colaboradores da Loja Bedin. Por fim, a terceira e última categoria, foi aplicado ao gestor da loja, em ambas as categorias utilizou-se como ferramenta de coleta de dados as entrevistas, que foram realizadas por uma terceira pessoa, sem vínculo com a empresa.

3.4 PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados ocorreu, em primeiro momento, através de um questionário (APÊNDICE A) com perguntas fechadas e apenas uma questão aberta direcionadas aos clientes da loja. Questionário na visão de Gil (2008, p. 121) pode definir-se “como a técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, [...] etc.”. Na hora de elaborar perguntas fechadas, Easterby-Smith et al. (1991 apud ROESCH, 2013, p. 145) orientam para construção de perguntas compreensíveis, evitando temas especializados, questões que sejam pessoais, colocação de duas perguntas em um único item e principalmente, evitar questões que ocorram uma das respostas.

Em um segundo momento foi investigada a percepção dos colaboradores através de entrevistas, em relação ao ambiente interno, quais os pontos fortes e fracos que eles acreditaram ser da empresa e quais sugestões que os colaboradores indicam como necessário (APÊNDICE B). Ainda foi elaborado uma entrevista estruturada com perguntas abertas, a fim de averiguar qual a percepção do gestor da empresa em relação ao ambiente interno da loja e em relação ao ambiente externo no qual ela está inserida. Também se investigou quais as ações que ele indicaria para tornar o próprio negócio mais competitivo (APÊNDICE C). Para Klein et al. (2015, p. 64) “a entrevista sempre pressupõe o diálogo entre pesquisador e pesquisado, permitindo o detalhamento e aprofundamento de determinadas questões”. Conforme Gil (2008 apud KLEIN et al., 2015, p. 64) a entrevista é a técnica mais condescendente de todas na hora de coletar dados. E a entrevista estruturada, segundo Fernandez e Bêni (2012, p.189) “precisamente as mesmas perguntas são feitas para cada entrevistado, na mesma sequência, com o mesmo sentido e com as mesmas palavras. Dessa forma, pode-se supor que as diferenças entre as respostas são atribuídas a diferenças substantivas entre os entrevistados”.

A elaboração dos questionários e das entrevistas foi embasada nos artigos de SILVA (2014), DELLA LIBERA (2014) e ZAT (2014), porém, melhorada em concordância com o ambiente vivido pela Loja Bedin. Todos os artigos consultados estão alicerçados na análise SWOT, muitas vezes citada no presente trabalho. Sua principal característica foi a de afrontar os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças para assim, conhecer realmente as suas

maiores qualidades e fracassos e para descobrir como a empresa está situada em relação as demais existentes no mercado competitivo.

3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

“Após a coleta de dados, a fase seguinte da pesquisa é a de análise e interpretação. Esses dois processos, apesar de conceitualmente distintos, aparecem sempre estreitamente relacionados” (GIL, 2008, p. 156). Nesse estágio então, “a análise compreende, além da verificação das relações entre variáveis, as explicações e especificações dessas relações. A interpretação procura dar significado mais amplo as respostas, vinculando-as a outros conhecimentos” (DIEHL; TATIM, 2004, p.86-87).

Neste estudo, foi utilizado o método misto, método esse que vem ganhando popularidade por utilizar os pontos fortes de dois outros métodos, quantitativo e qualitativo. Muitas vezes, pesquisadores criticavam o uso apenas de um método pelo fato de ser inadequado para o tamanho da complexidade da pesquisa. Utilizando a combinação entre esses dois métodos, utiliza-se o método, denominado, de misto, que proporcionará uma maior compreensão dos problemas pesquisados (CRESWELL, 2010, p. 238).

Segundo Gil (2008, p. 175), na análise dos dados, em relação à pesquisa qualitativa, não existem fórmulas ou receitas prontas para os pesquisadores terem um norte. Isto é, tudo dependerá da forma como o pesquisador fará a análise de dados, portanto, terá de usar da sua capacidade. Esta pesquisa utilizou a técnica de análise de conteúdo, para a abordagem qualitativa. Através de Diehl e Tatim (2004, p. 82), entende-se que “no caráter qualitativo, o pesquisador, ao encerrar sua coleta de dados, depara-se com uma quantidade imensa de notas de pesquisa ou depoimentos, materializados na forma de texto”. Porém, os mesmos autores citam uma tendência que surgiu nos últimos anos, “a construção de teorias a partir do significado e explicações que os entrevistados atribuem aos eventos pesquisados” (DIEHL; TATIM, 2004, p. 82).

Já na análise de dados, em relação à pesquisa de caráter quantitativo, Diehl e Tatim (2004, p. 83) avisam, que “os dados coletados são submetidos à análise estatística [...]”. Geralmente, as medidas para cada entrevistado são codificadas e, em seguida, manipuladas de várias maneiras”. Porém, “mesmo com dados válidos, é a eficácia da análise e da interpretação que determinará o valor da pesquisa” (LAKATOS; MARCONI, 2010, p. 152).

Lakatos e Marconi (2017, p. 182) definem análise como uma explicação do fenômeno estudado em relação com outros fatores. E classificam três níveis onde a elaboração da análise pode ser realizada. São eles: Interpretação, explicação e Especificação. O primeiro é para o pesquisador ampliar seus conhecimentos em relação ao assunto. Já o segundo trata-se de esclarecer sobre a origem do mesmo. Por fim, o terceiro, como o nome já diz, é a explicitação das suas variáveis.

Quanto a interpretação Diehl e Tatim (2004, p. 87) falam que “ela pressupõe a exposição do verdadeiro significado do material apresentado em relação aos objetivos propostos e ao tema. Envolve a construção de tipos, modelos e esquemas, efetuando-se a sua ligação com a teoria”. Ou seja, consegue esclarecer não somente o que está no material, mas, busca dar um resultado mais amplo às respostas encontradas, ligando-as junto a outros conhecimentos (LAKATOS; MARCONI, 2017, p. 182).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo apresenta-se o histórico empresarial da Comércio de Confecções Deivi e após a apresentação da análise e interpretação dos dados, das pesquisas feitas com clientes, colaboradores e com o gestor. Posteriormente apresenta-se o plano de ação resultante da pesquisa e as sugestões de missão, visão e valores.

4.1 HISTÓRICO DA COMÉRCIO DE CONFECÇÕES DEIVI LTDA

Em 1986, na cidade de Serafina Corrêa, Ivo Bedin, juntamente com sua esposa e o seu cunhado, fundou a Loja Bedin, uma empresa do ramo varejista, cujo objetivo era comercializar confecções e calçados. Essa decisão de empreender foi realizada, porém sem planejamento formal nem plano de negócios. O cunhado, sócio na empresa, permaneceu trabalhando em outro negócio na cidade de Santa Vitória do Palmar. Ivo Bedin também manteve sua atividade de pedreiro. A esposa de Bedin foi quem trabalhou na loja nesse primeiro momento.

Para iniciar as atividades, Bedin e seu cunhado decidiram ir à Porto Alegre e Novo Hamburgo, considerado na época “lugares para comprar calçados e confecções para revender depois”. No entanto, ambos não tinham noção alguma do que comprar. Então, afirma Bedin, “durante o jantar ficamos olhando o que as pessoas usavam”.

Outro problema enfrentado na oportunidade foi a falta de recursos. Os sócios não tinham capital inicial, por consequência, não tinham dinheiro para realizar a primeira compra de produtos. Já em Novo Hamburgo, procuraram o hotel mais barato o qual “nem fechadura tinha. Então foi preciso encostar o guarda roupa para fechar a porta”, recorda Ivo Bedin. Terminadas as compras e realizado um pedido de 100 pares de calçados em Novo Hamburgo (que foi entregue 15 dias depois), o cunhado foi para sua casa em Santa Vitoria do Palmar e Bedin voltou para Serafina Corrêa com as compras realizadas. Essa viagem foi realizada pedindo carona para um caminhoneiro.

A loja, montada numa pequena sala de sua casa, estava localizada num bairro da cidade, e a esposa de Bedin era a “balconista”. Após 60 dias de funcionamento da loja, o cunhado de Bedin queria receber sua parte nos lucros supostamente auferidos com as vendas realizadas. No entanto, tais vendas não foram realizadas como esperado e não havia “lucros a dividir entre os sócios”.

O cunhado não aceitou as explicações de Bedin e de imediato decidiu vender sua parte na sociedade. Ivo Bedin seguiu as atividades comerciais em conjunto com sua esposa.

Após 120 dias de existência da loja, o Empresário percebeu que naquela localização onde estava o empreendimento não tinha como se desenvolver. Surgiu uma pequena loja em uma casa de madeira no centro da cidade, e Bedin contratou por aluguel o imóvel que, porém, contava com pouca coisa dentro, tendo aproveitamento somente do ponto. Neste período sua esposa engravidou do segundo filho e como era apenas ela quem trabalhava na loja, o Empresário precisou contratar uma funcionária, então optou pela sua irmã.

Por ter iniciado seu negócio sem nenhum planejamento, sem um plano de negócios, sem capital inicial, o Empresário começou a ter dificuldades financeiras, não conseguindo assim investir na loja. Ao mesmo tempo permanecia com o ofício de pedreiro, e naquele ano estava construindo um prédio. “Cheguei a pedir dinheiro antecipado ao dono da obra para poder cobrir as contas da loja” conta Bedin. Nessa mesma época, apareceu uma sala comercial maior e bem localizada no centro da cidade. Como o Empresário tinha o sonho de crescer, mesmo não tendo muito fluxo de caixa, preferiu alugar o novo espaço. E foi neste novo endereço que a loja começou a apresentar melhores resultados, percebidos pelo empresário de forma intuitiva.

No ano em que o governo brasileiro implementou o Plano Collor (“pessoas endividadas eram beneficiadas”), o Empresário conseguiu quitar suas dívidas, fazer um saldo de caixa e assim realizar investimentos que permitiram o crescimento da empresa. Porém, no final do ano de 1990, Bedin enfrentou problemas de saúde (“fui surpreendido por uma forte depressão”), que o deixou afastado da loja por um período de seis meses, bem como do serviço de pedreiro. Como consequência, “a loja começou a desandar”.

Em 1991, quando melhorou da depressão, tomou coragem e trocou novamente a localização da loja, por uma peça ainda maior, de sessenta metros quadrados. Consequentemente pagava um aluguel bem mais caro, de cinco salários mínimos, mas em contrapartida a loja estava bem localizada e organizada. Pela primeira vez o Empresário Bedin contou com uma peça de alvenaria, muito bonita para a época, a qual pode ser visualizada na figura 5, apresentada a seguir. Percebendo que seu negócio vinha dando certo, optou por parar com sua profissão de pedreiro e investir mais no comércio. Investiu na troca de todos os móveis da loja, mas novamente o fez sem nenhum planejamento, o que resultou, com o tempo, em uma nova situação de endividamento.

Figura 5 – Visual da Loja Bedin em 1991



Fonte: Dados da empresa.

Como a loja era maior do que a anterior e com mais clientes regulares, Bedin viu a necessidade em contratar mais duas funcionárias, além dele e da esposa. Nesse momento era um quadro de quatro funcionários atuantes na loja. Porém, nessa mesma época, a esposa de Bedin engravidou novamente e precisou afastar-se temporariamente das atividades da loja para cuidar do bebê. Ivo Bedin, por não ter estudo e caracterizar-se como um “sonhador”, nunca elaborou um planejamento, nem da sua vida particular, nem da trajetória da empresa. Ele sempre “queria crescer. Se faltasse dinheiro, eu ia em busca de pedir empréstimo. Depois pagaria de algum jeito”, conta Bedin.

Com esse perfil, o empresário decidiu voltar a trabalhar de pedreiro, pois acreditava que assim teria uma renda maior do que aquela obtida na loja e assim conseguiria alugar uma peça melhor para ampliar as atividades comerciais. Tal pensamento empresarial retrata o pensamento do povo brasileiro, muito acostumado a improvisar (“jeitinho brasileiro”), mas também demonstra a falta de entendimento da dinâmica gerencial. A empresa precisa gerar seus próprios recursos. No entanto, no empreendimento familiar, existe confusão de recursos da empresa, com os ganhos da família proprietária. O mesmo ocorre com os recursos da família.

De qualquer modo, em razão do perfil empresarial descrito anteriormente, o Empresário alcança seu intento e, realizando serviços de pedreiro, em 1993, construiu um prédio para um investidor local. Já pensando em alugar a peça comercial de cento e oitenta metros quadrados, Bedin fez o seguinte acordo com o proprietário: ao invés do investidor

pagar pela sua mão de obra de pedreiro, o mesmo deveria considerar esse o pagamento antecipado de quatro anos de aluguel da sala comercial. A proposta foi aceita e, finalizada a construção, a loja foi instalada, como se pode visualizar na Figura 6.

Figura 6 – Visual da Loja Bedin em 1993



Fonte: Dados da empresa.

Na figura 7 pode-se visualizar o espaço interno da Loja Bedin na época, a distribuição e demonstração dos produtos, e a facilidade para circulação do cliente.

Figura 7 – Espaço interno da Loja Bedin em 1993



Fonte: Dados da empresa.

Mesmo que a nova loja dispusesse de outra dinâmica organizacional e um quadro de funcionários estável e adequado ao movimento de loja, a família proprietária precisou repensar suas ações empresariais novamente, desta vez em razão de problemas de saúde com uma de suas filhas, o que provocou novamente problemas financeiros. O tratamento de saúde requereu recursos financeiros, pois não havia plano de saúde, os quais foram retirados da empresa e realocados para família. Tal comportamento gerencial gerou problemas financeiros também na empresa.

Passados alguns meses, em 1994 percebendo um mercado positivo e crescente na cidade de Nova Bassano o Empresário resolveu ampliar suas atividades empresariais e abriu uma filial da loja na cidade, a qual pode ser visualizada na figura 8.

Figura 8 – Filial da Loja Bedin em Nova Bassano no ano de 1994



Fonte: Dados da empresa.

Em 1995 inicia-se nova mudança na estrutura da família proprietária. A esposa de Bedin engravidou do quarto e último filho da família, e por este motivo foram contratados dois funcionários para atuarem na loja filial, a qual, mesmo sem planejamento, apresentava crescimento no volume de vendas. Em 1996 o Empresário repete decisões empresariais e familiares como se elas se constituíssem de uma única coisa. Nesse momento, vendeu a casa da família para “conseguir salvar a loja matriz e a filial”. Assim, além de pagar aluguel das duas salas comerciais, a família Bedin começou a pagar aluguel da moradia com recursos retirados das lojas. Passados quatro anos, o Empresário decidiu contrair um empréstimo junto à Caixa Econômica Federal para construir novamente sua casa própria.

Em 2003 “surgiram novos imprevistos envolvendo a família, que não quero abordar aqui”, e, segundo ele, “com tudo o que aconteceu, eu não tinha mais cabeça para administrar”. Como resultado da desestrutura familiar, Bedin descuidou das lojas e com isso mercadorias começaram a faltar, o que ocasionou queda nas vendas. Então, em 2006, o Empresário vendeu novamente a casa da família para investir novos recursos nas lojas. A decisão mais radical ocorreu em 2007, quando Bedin encerra suas atividades comerciais na cidade de Serafina Corrêa e muda-se com a família para Nova Bassano, onde decide manter sua loja, mesmo com problemas de gestão ocasionados pela falta de mercadorias e de funcionários. Na figura 9 pode-se observar o visual da loja em 2007.

Figura 9 – Espaço interno da Loja Bedin de Nova Bassano em 2007



Fonte: Dados da empresa.

Sem estudo, sem nenhum planejamento e com uma família grande para manter, o Empresário chegou a cogitar o fechamento também desta loja, porém, após apresentar o problema à família, da qual recebeu apoio, decidiu continuar. O filho mais velho, trabalhando em outra empresa e recebendo um bom salário, ajudava com as despesas da casa. Na loja, as filhas e a esposa trabalhavam e atendiam os clientes. Os filhos foram crescendo, sempre auxiliando no empreendimento familiar, e começaram a ter suas vidas, sem a dependência dos pais. O Empresário permaneceu atuando no ofício de pedreiro por mais oito meses, porém, com problemas na coluna e ultimato do médico, não teve mais condições de permanecer na profissão. Com isso retomou as atenções para loja. Em 2009, a filha mais velha, que estava cursando Ciências Contábeis na universidade, decidiu trabalhar na área e conduziu-se a um

escritório de contabilidade. Deste modo, ficaram trabalhando na empresa apenas o empresário, a esposa e sua outra filha. “Com toda família pegando junto, as coisas começaram a melhorar” afirma Ivo.

No decorrer dos anos seguintes, a Loja Bedin começou a gerar mais lucro, foi então que em 2014 seu Bedin percebeu a necessidade da troca dos móveis, para poder estocar mais mercadorias e consequentemente vender mais. Ele conta “fiz móveis por todas as paredes, projetos elaborados na minha cabeça”. Na figura 10 percebe-se como a loja encontrava-se internamente em 2015 após a aquisição dos móveis.

Figura 10 – Visual interno da Loja Bedin em 2015



Fonte: Dados da empresa.

Na figura 11, observa-se a vitrine da Loja após a aquisição dos novos móveis.

Figura 11 – Visual externo da Loja Bedin em 2015



Fonte: Dados da empresa.

Com o aumento das vendas e a percepção de um empreendedor nato, seu Bedin, decidiu que nessa peça de oitenta metros quadrados não haveria mais crescimento, haveria sim uma estagnação, “estávamos acomodados com a nossa vidinha” afirma o proprietário. Surgiu então o interesse de arriscar novamente na abertura de uma filial. Como qualquer outro empreendedor, os pensamentos de crescimento nunca saíram da cabeça do Sr. Bedin, apesar de todas as dificuldades já enfrentadas.

Juntamente com sua família, seu Ivo chegou a visitar a cidade de Nova Araçá para especular por peças que fossem boas para a futura filial. Porém, seu Bedin começou a mudar sua opinião, “primeiramente temos que ser grandes aqui, para quando chegarmos a outra cidade, o pessoal comentar: ‘opa, tem uma loja grande chegando na cidade’, temos que ter um nome forte e conhecido”, assegura o empreendedor.

Sendo assim, seu Bedin começou a levar a sério uma ideia que teve em 2014, quando brincou com o proprietário de um prédio em construção, “quando ficar pronta essa sala, eu vou alugar! Beleza?” Porém, a peça possuía quatrocentos metros quadrados e, por conseguinte o aluguel deveria ser inviável para a situação que a empresa vivia.

Foi então que em 2016 uma imobiliária da cidade, quando o prédio estava sendo findado, ofereceu a divisão da peça para seu Ivo, que comentou a proposta com a família. Mais uma vez com muita coragem e um espírito empreendedor seu Bedin respondeu para a imobiliária que “se vocês me oferecerem toda, sem divisão, eu vou pensar no caso”.

Na metade deste mesmo ano o proprietário do prédio chamou seu Ivo para conversar e fez a proposta de aluguel para a peça completa, porém, seu Bedin teria que dar a resposta em

pouco tempo, muitas empresas estavam interessadas nesse ponto, segundo o dono da peça. Seu Ivo reuniu a família e disse “que tal a gente dar esse ‘peitaço’, se a gente ficar onde estamos em questão de cinco anos vamos ser atropelados pela concorrência, só que todos vocês têm que me ajudar”. A família abraçou a ideia e foi aí que seu Bedin fez uma proposta para seu filho mais novo, autor do presente trabalho, que trabalhava em um comércio de ferramentas há quatro anos, dois como gerente financeiro, para deixar seu emprego e trabalhar no negócio familiar. “No começo, eu não posso te pagar o que tu recebes lá, mas com o tempo vai ser bom para todos nós”, declarou seu Bedin.

Com o apoio de todos os membros da família inclusive de seu filho mais novo, em outubro de 2016, seu Bedin numa atitude admirável de coragem, fechou contrato na peça de quatrocentos metros quadrados. Chamados de loucos por muitas pessoas e apoiados por quase ninguém, a família Bedin inaugurou sua nova loja em fevereiro de 2017, mudando seu nome, (de “Loja Bedin, onde o melhor custa menos”, para “Bedin, desde 1986, a Loja para toda a Família”), seu logotipo e toda sua identidade visual. A seguir, na figura 12 observa-se a família Bedin na reinauguração da loja.

Figura 12 – Reinauguração da Loja Bedin em 2017



Fonte: Dados da empresa.

Em sequência na imagem: o filho mais novo, esposa, Sr. Bedin, a filha mais velha, a filha mais nova e o filho mais velho, reinaugurando a loja em um novo espaço, mais amplo, moderno e confortável.

Na figura 13, nota-se a diferença entre o antigo e o novo logo, adotado pela empresa.

Figura 13 – Comparação do antigo e do atual logo da Loja Bedin



Fonte: Dados da empresa.

Já na figura 14 é possível observar o novo visual externo da nova Loja Bedin.

Figura 14 – Visual externo da nova Loja Bedin



Fonte: Dados da empresa.

Na figura 15, percebe-se um pouco do que é a Loja Bedin na sua parte interna.

Figura 15 – Visual interno da nova Loja Bedin



Fonte: Dados da empresa.

Essa história de vida empresarial não se encerra, pois, o empresário demonstra persistência e consegue fazer com que todos os membros da família vivenciem do mesmo sonho. Hoje seu Bedin tem o apoio efetivo dos demais membros da família e a ambição de abrir uma rede de lojas dentro de dez anos. Em termos jurídicos, a Loja Bedin está enquadrada no âmbito federal como Microempresa - ME e, na esfera Estadual, está enquadrada como Empresa de Pequeno Porte - EPP. Isso permite que ela tenha menor carga tributária em relação às grandes empresas e possa operar com preços mais competitivos.

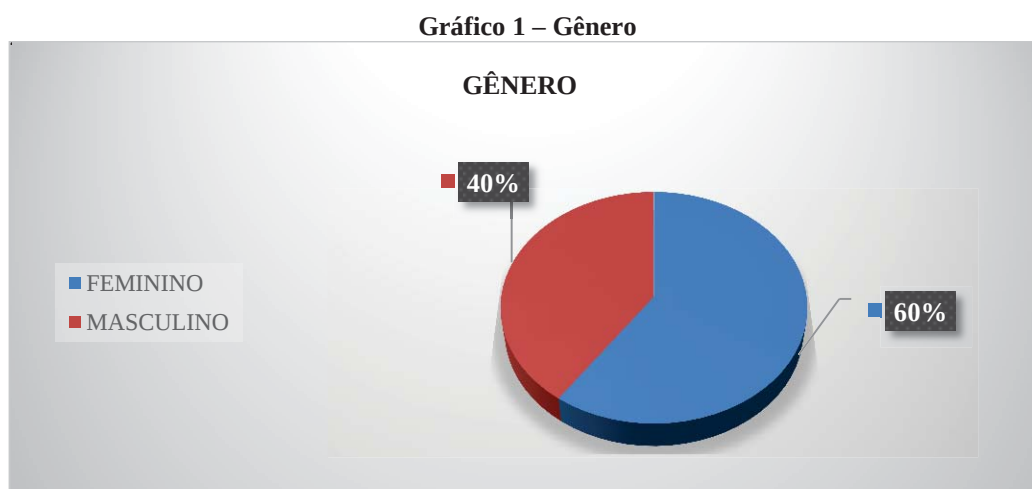
4.2 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Nesta seção são apresentados os resultados das pesquisas com os clientes, funcionários e com o gestor da Loja Bedin, juntamente com as análises das variáveis, classificando-as como ponto forte ou fraco em relação ao ambiente interno e oportunidade ou ameaça em relação ao ambiente externo da empresa.

4.2.1 Pesquisa com os clientes

A pesquisa foi realizada com 82 (oitenta e dois) clientes da Loja Bedin, que, segundo dados do sistema de gestão da mesma, entre os meses de fevereiro e agosto de 2017, possui uma média de quatrocentos clientes por mês. Os questionários foram entregues aos clientes pelos atendentes de caixa da loja no momento em que finalizavam as compras. Os resultados da pesquisa estão expressos nos gráficos a seguir.

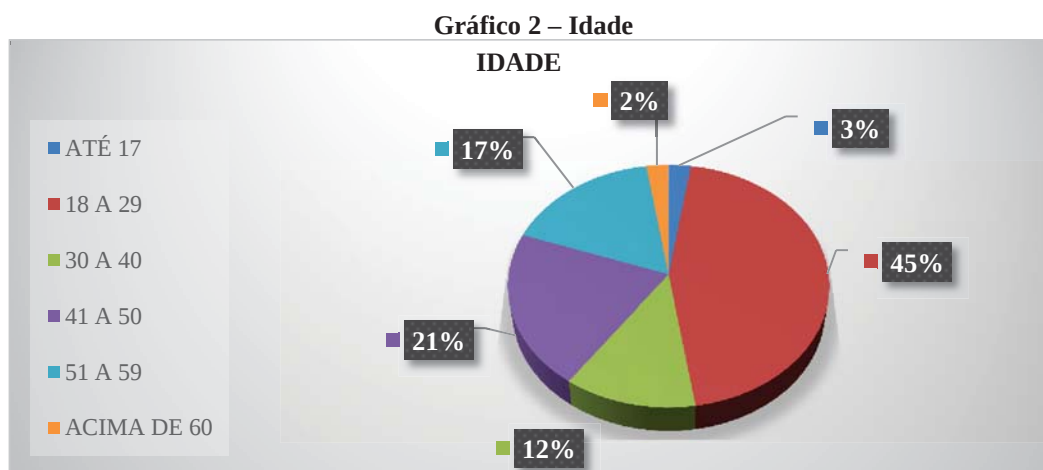
O resultado da **Questão 1 – Gênero** - pode ser visualizado no gráfico 1.



Fonte: Dados primários, 2017.

O gráfico 1 demonstra a predominância de mulheres, com 60% entre os 82 respondentes, isso se dá pelo fato da loja em toda sua história ter um público maior do gênero feminino.

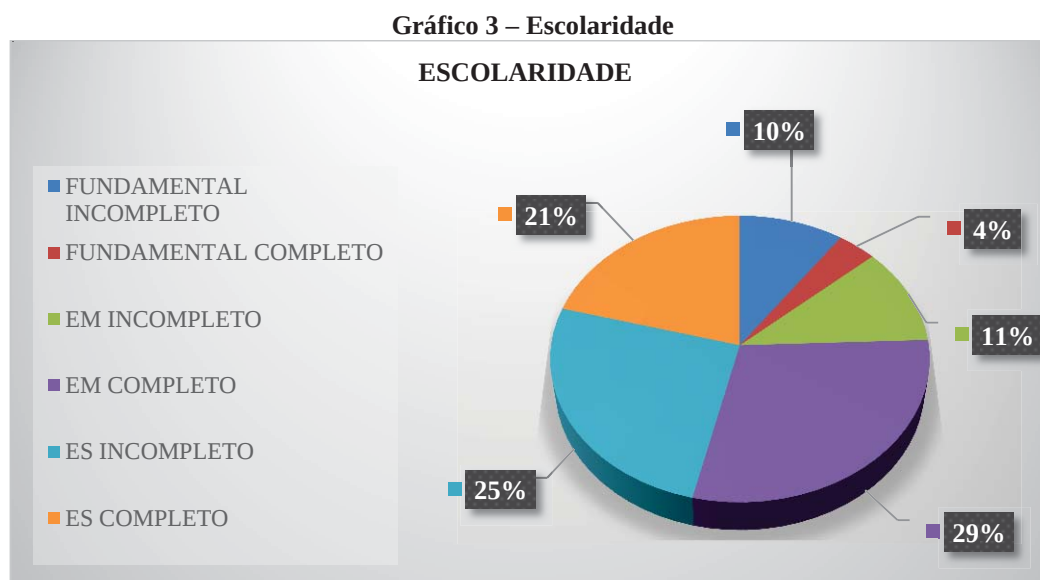
O resultado da **Questão 2 – Qual a sua idade** - pode ser visualizado no gráfico 2.



Fonte: Dados primários, 2017.

Observa-se no gráfico 2 que a maioria dos respondentes possuem idade entre 18 e 29 anos obtendo 45% em relação ao total dos questionados. A minoria foram pessoas abaixo de 17 e acima de 60 anos que juntos somaram apenas 5% dos respondentes.

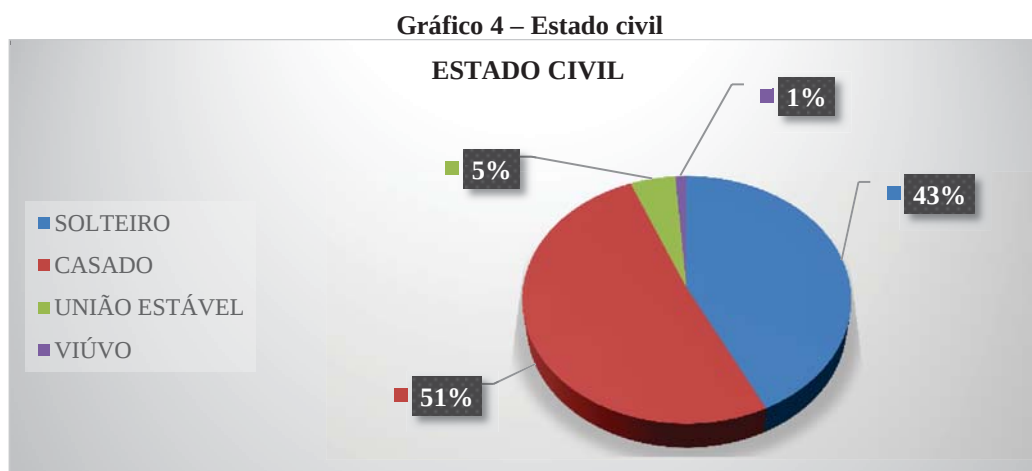
O resultado da **Questão 3 – Qual sua escolaridade** – está definida no gráfico 3.



Fonte: Dados primários, 2017.

Qual sua escolaridade foi a terceira questão de perfil do questionário, onde a maioria dos respondentes possui Ensino Médio - EM completo com 29%, seguido de perto pelos 25% de pessoas com Ensino Superior - ES incompleto e na terceira colocação pessoas com ES completo, 21% do total. Demonstra-se aqui que a maioria dos clientes questionados possui um bom grau de instrução.

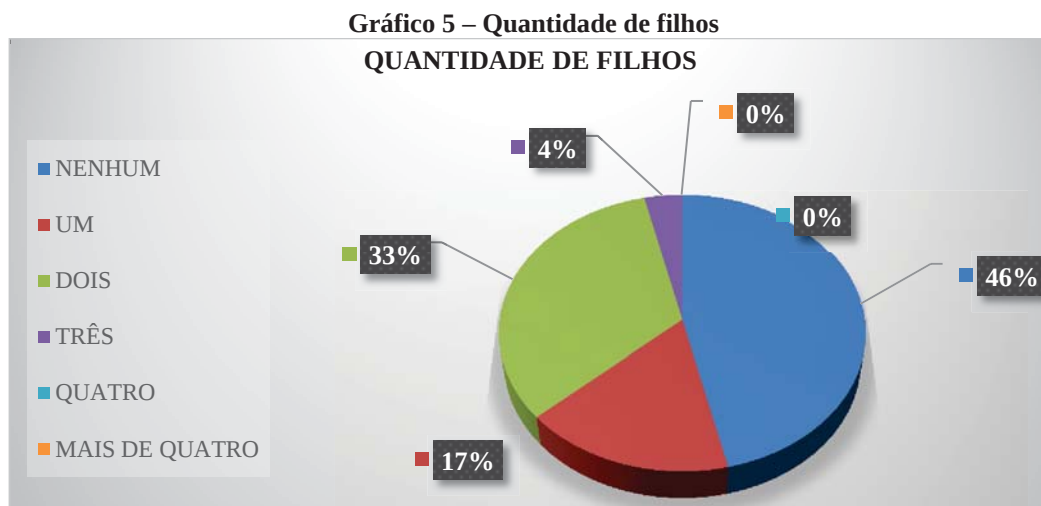
O resultado da **Questão 4 – Qual seu estado civil** - pode ser visualizado no gráfico 4.



Fonte: Dados primários, 2017.

Percebe-se no gráfico 4 que mais da metade dos questionados é casado, somando 51% do total dos respondentes, ou seja, 42 pessoas.

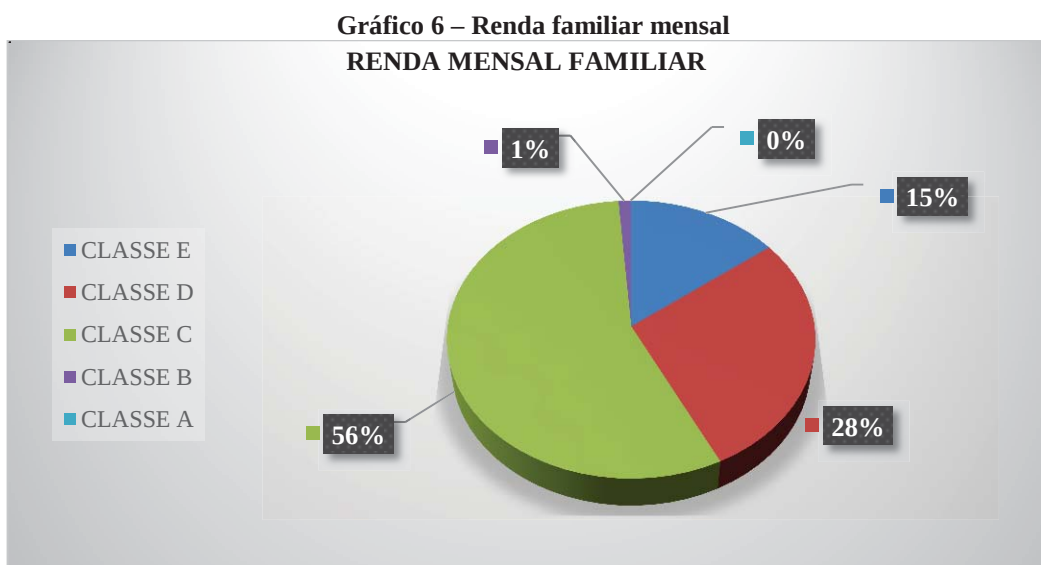
O resultado da **Questão 5 – Quantos filhos possui** - pode ser visualizado no gráfico 5.



Fonte: Dados primários, 2017.

A questão 5 questionava quantos filhos o respondente possui. Apesar de mais da metade dos questionados serem casados, 46% das respostas foi de que não possuem filhos, porém, logo em seguida pessoas que possuem dois filhos com 33% em relação ao total. Nenhum dos respondentes tem quatro ou mais filhos.

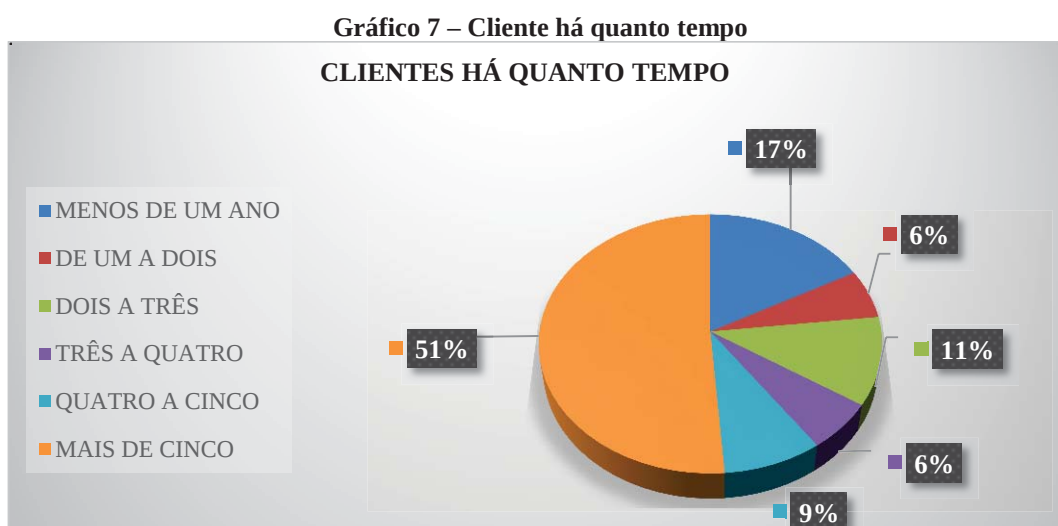
O resultado da **Questão 6 – Qual a renda mensal familiar** – está demonstrado no gráfico 6.



Fonte: Dados primários, 2017.

Observa-se no gráfico 6 que a grande maioria, 56%, dos respondentes é da Classe C, portanto possuem uma renda familiar que gira entre R\$ 3.748,01 até R\$ 9.370,00. Apenas 1 cliente da Classe B respondeu o questionário, enquanto da Classe A nenhum foi questionado.

O resultado da **Questão 7 – Há quanto tempo você é cliente da Loja Bedin** - pode ser visualizado no gráfico 7.



Fonte: Dados primários, 2017.

Fechando as perguntas relacionadas ao perfil do cliente, questionava-se há quanto tempo você é cliente da Loja Bedin. 51% dos questionados responderam que são clientes da loja a mais de cinco anos. A segunda alternativa mais selecionada foi totalmente o oposto, 17% dos respondentes são clientes a menos de um ano. Isso comprova que a expansão que ocorreu a pouco na loja além de fidelizar clientes antigos, trouxe novos para o estabelecimento. Entende-se então, que a captação de novos clientes é um ponto forte para a empresa.

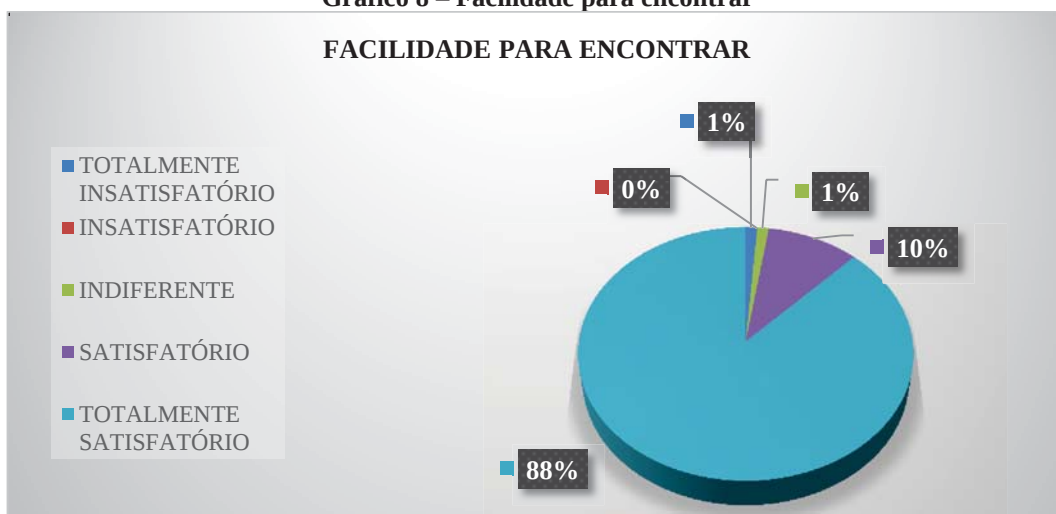
Na **questão oito** foi solicitado aos respondentes que marcassem com um “x” uma alternativa de acordo com a sua opinião e visão sobre a Loja Bedin. Eles puderam escolher entre as alternativas: totalmente insatisfatório, insatisfatório, indiferente, satisfatório e totalmente satisfatório. Para melhor compreensão dos questionados foi dividido em treze blocos com quatro perguntas cada. A seguir a análise das respostas obtidas.

Bloco I – Quanto a localização:

Neste bloco os clientes foram questionados em relação a localização da Loja Bedin. É fácil para encontrar o estabelecimento? Existe estacionamento? Quanto ao acesso? E por fim, possui segurança no local?

A pergunta **1-Facilidade para encontrar** tem seu resultado transcrito para o gráfico 8.

Gráfico 8 – Facilidade para encontrar



Fonte: Dados primários, 2017.

Quando questionados sobre a facilidade para encontrar a loja, 99% responderam positivamente, sendo que 88% estão totalmente satisfeitos. Apenas uma pessoa respondeu como totalmente insatisfatório.

A Loja Bedin está localizada no centro do município de Nova Bassano, em uma peça de 400 m² com esquina, principal sala do novo prédio que está em fase de conclusão. Possui uma fachada ampla com três placas exibindo o logo da empresa, facilitando e muito para qualquer pessoa, seja da cidade ou não, encontrá-la sem maiores esforços.

Conforme demonstra o gráfico 8, a facilidade na hora de encontrar a Loja Bedin é um ponto forte importante para a empresa.

2 – Estacionamento: o resultado encontrado pode ser observado no gráfico 9.

Gráfico 9 – Estacionamento



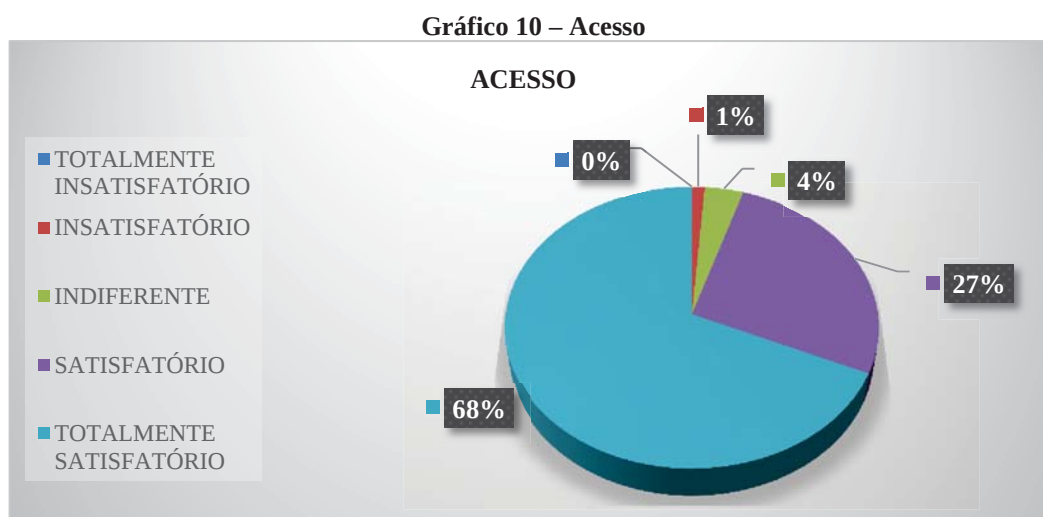
Fonte: Dados primários, 2017.

Observa-se no gráfico 9 que a maioria das respostas ficaram entre satisfatório (30%), indiferente (27%) e insatisfatório (26%). Apenas 5% dos respondentes classificaram como totalmente insatisfatório e somente 12% como totalmente satisfatório.

Sabe-se que a Loja Bedin não possui estacionamento próprio e encontra-se na avenida principal, que é rua de mão dupla, com estacionamento paralelo nos dois lados, em alguns pontos com meio-fio na cor branco (estacionamento livre), em outros com meio-fio na cor amarelo (estacionamento para carga e descarga), portanto há sempre uma grande circulação de veículos dificultando na hora de encontrar uma vaga de estacionamento.

Entende-se que as pessoas que classificaram o estacionamento como satisfatório, são pessoas que não se importam em estacionar o carro mais longe do estabelecimento na hora de fazer as compras. Os respondentes que classificaram o estacionamento da loja como indiferente, provavelmente são clientes que residem próximo ao comércio, não necessitando de carro. E sim, os que qualificaram insatisfatoriamente são os clientes que para chegar até o estabelecimento necessitam de transporte próprio e preferem estacionar próximo ao local. Assim sendo, apesar da maioria qualificar como satisfatório, o estacionamento da Loja Bedin é considerado um ponto fraco.

3 – Acesso: o resultado encontrado pode ser observado no gráfico 10.



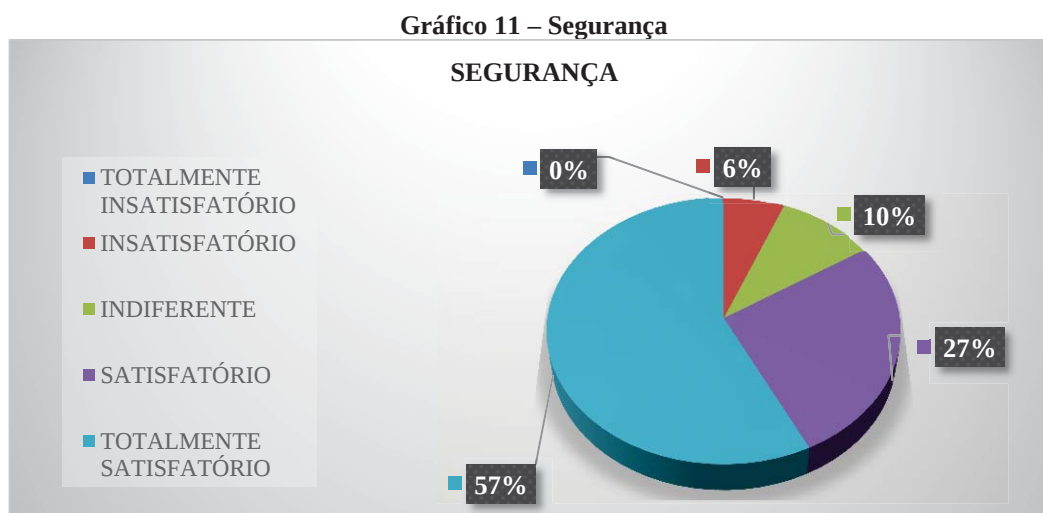
Fonte: Dados primários, 2017.

Quanto ao acesso representado no gráfico 10, 68% dos respondentes classificaram como totalmente satisfatório e nenhum dos questionados selecionou a opção totalmente insatisfatório.

A Loja Bedin é um local acessível a todos, com uma leve rampa na entrada. Dentro do estabelecimento existe um mezanino com escadas para chegar ao setor de calçados, cama,

mesa e banho e ao caixa para pagamentos. Porém, são poucos degraus, em casos de pessoas idosas, machucadas ou portadoras de deficiência física os vendedores levam as mercadorias para baixo e após a conclusão da venda cobram aí mesmo sem fazer com que a pessoa precise subir até o mezanino. Portanto o acesso da Loja é considerado um ponto forte.

4 – Segurança: o resultado encontrado pode ser observado no gráfico 11.



Fonte: Dados primários, 2017.

Mesmo não sendo um fator determinante, muitos clientes preferem estar em um lugar seguro. No gráfico 11 observa-se que 87% dos respondentes classificaram como satisfatório ou totalmente satisfatório a segurança da Loja Bedin, que conta com alarmes, extintores e mangueiras para, caso necessário, combater um incêndio, além disso, possui 15 câmeras que monitoram o ambiente e possui seguranças que podem ser acionados a qualquer hora do dia.

Em contrapartida apenas 6% consideraram como insatisfatório e 10% como indiferente. Sabe-se que o estabelecimento possui uma vitrine lateral que não fica em nível com a calçada e nem possui uma barra de apoio para proteger quem por aí passar, um dos questionados sugeriu a colocação de um corrimão no local.

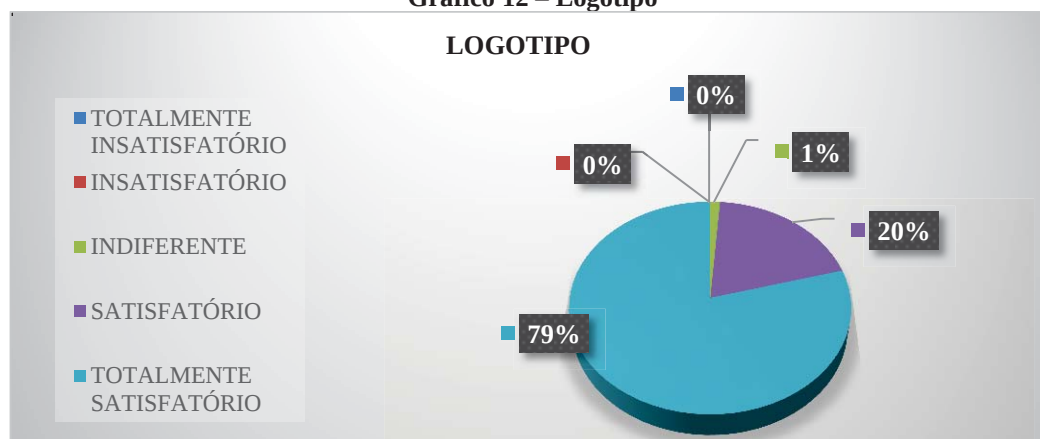
Através destes detalhes e da avaliação da maioria dos clientes, analisa-se então que a segurança é considerada um ponto forte para a Loja Bedin.

Bloco II – Quanto à fachada:

Em relação a fachada é o que os clientes tiveram que avaliar neste bloco. Foram efetuadas perguntas fechadas como: Logotipo, cores, iluminação e vitrine.

1 – Logotipo: o resultado encontrado pode ser visualizado no gráfico 12.

Gráfico 12 – Logotipo



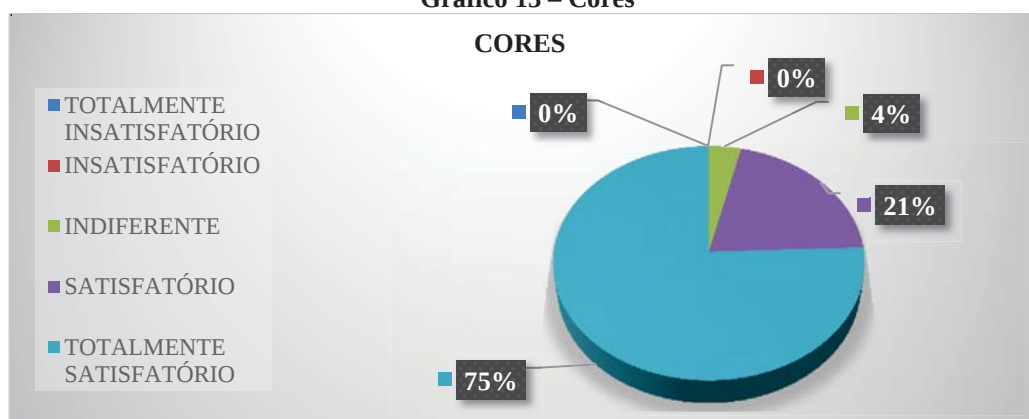
Fonte: Dados da pesquisa, 2017. Dados primários, 2017.

Observa-se através do gráfico 12 que os clientes da Loja Bedin estão muito contentes com o logotipo adotado pela empresa, 79% estão totalmente satisfeitos e 20% estão satisfeitos. Apenas uma pessoa classificou como indiferente e nenhum questionado considerou totalmente insatisfeito ou insatisfeito.

Como abordado no histórico da empresa na seção 4.1, a Loja Bedin adotou uma nova identidade visual no ano de 2017, criando um novo logo através de uma agência especializada em design gráfico. Percebe-se que a mudança foi bem-vinda, classificando-se assim como um ponto forte da empresa.

2 – Cores: no gráfico 13 pode-se observar os dados coletados referente às cores.

Gráfico 13 – Cores

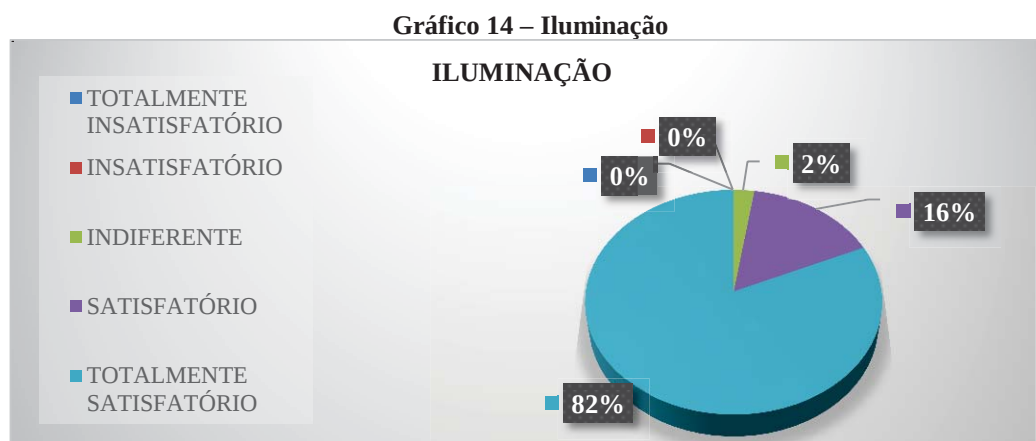


Fonte: Dados primários, 2017.

Muitas empresas, em sua fachada, adotam cores fortes para justamente chamar atenção dos clientes, porém, deve-se tomar cuidado, pois ela pode fazer o efeito contrário e afastar esse público alvo. A Loja Bedin sempre possuiu cores fortes e na mudança visual no ano de 2017 tentou manter essa força na cor, mas neutralizando para não espantar o cliente.

Percebe-se através do gráfico 13 que a clientela gostou, pois entre totalmente satisfatório e satisfatório somam-se 96% dos questionados. Os 4% restantes classificaram a cor como um fator indiferente. Portanto, as cores da loja são consideradas como ponto forte para a empresa.

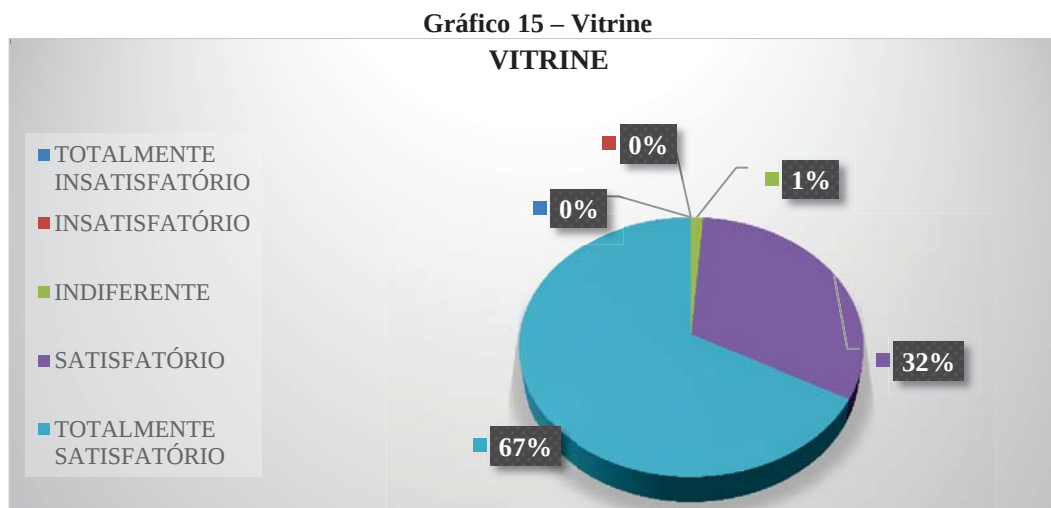
3 – Iluminação: o resultado encontrado pode ser observado no gráfico 14.



Fonte: Dados primários, 2017.

Sabe-se que a Loja Bedin possui mais de 100 pontos de iluminação, todas com a tecnologia *light-emitting diode* - LED e conta também com um lustre para dar um destaque na luminosidade. No gráfico 14 pode-se observar que 98% dos respondentes classificaram a iluminação positivamente, sendo 82% destes como totalmente satisfatório. Os outros 2% que fizeram parte dos questionários, acreditam ser indiferente. Portanto, a iluminação da loja é um ponto forte.

4 – Vitrine: o resultado encontrado pode ser observado no gráfico 15.



Fonte: Dados primários, 2017.

Para finalizar o bloco II os clientes questionados tiveram que avaliar a vitrine em geral da Loja Bedin. E como pode-se perceber no gráfico 15 a vitrine concretiza-se como um ponto forte do estabelecimento analisado. Observa-se que 99% dos respondentes avaliaram a vitrine positivamente, sendo 67% totalmente satisfatório. Apenas 1% dos questionados classificou como indiferente.

Grande parte dessa boa avaliação em vitrine se dá pela aquisição no ano de 2017 de mais de 10 novos manequins e também pelo fato de toda semana a vitrine ser atualizada através de uma pessoa responsável que busca conhecimentos sobre o assunto antes de fazê-lo.

Bloco III – Quanto à vitrine:

Já dizia o ditado “o que não é visto, não é lembrado”, ou seja, em um comércio a vitrine é essencial na hora de mostrar o seu produto para o cliente. No bloco III os questionados classificaram se os produtos expostos são atraivos e bem distribuídos, se a Loja Bedin mantém a vitrine atualizada e se fazem a vitrine de acordo com as datas comemorativas.

1 – Os produtos expostos são atraivos: o resultado encontrado pode ser observado no gráfico 16.

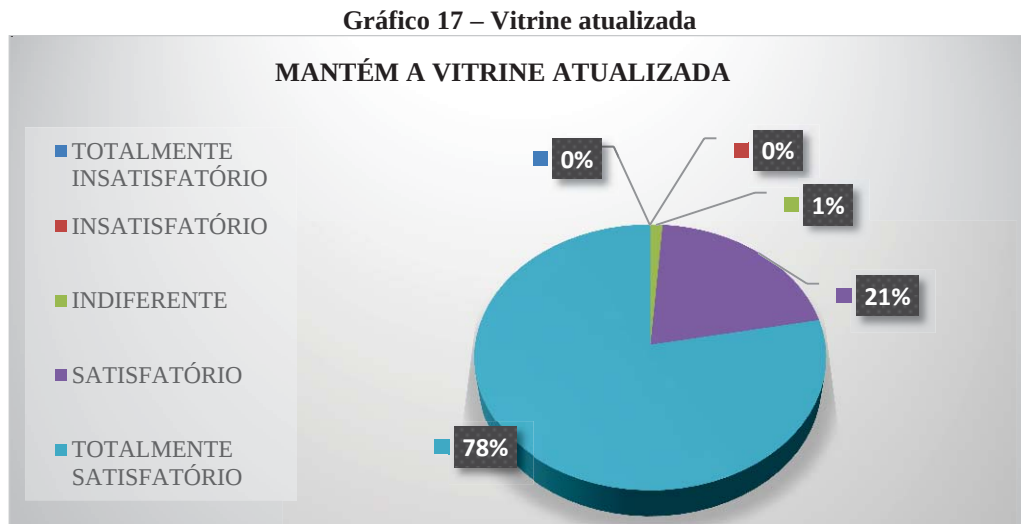


Fonte: Dados primários, 2017.

No gráfico 16 é perceptível a positividade em relação aos produtos expostos na vitrine da Loja Bedin, 94% dos respondentes avaliaram como totalmente satisfatório (50%) ou satisfatório (44%). Os restantes (6%) são indiferentes em relação a este fator.

O comércio analisado sempre na hora de elaborar a sua vitrine procura expor o que tem de melhor em sua loja e em algumas épocas veste um ou dois manequins com produtos em promoção, evidenciando o preço. Através do gráfico 16 entende-se que a atratividade dos produtos na vitrine é um ponto forte para a empresa.

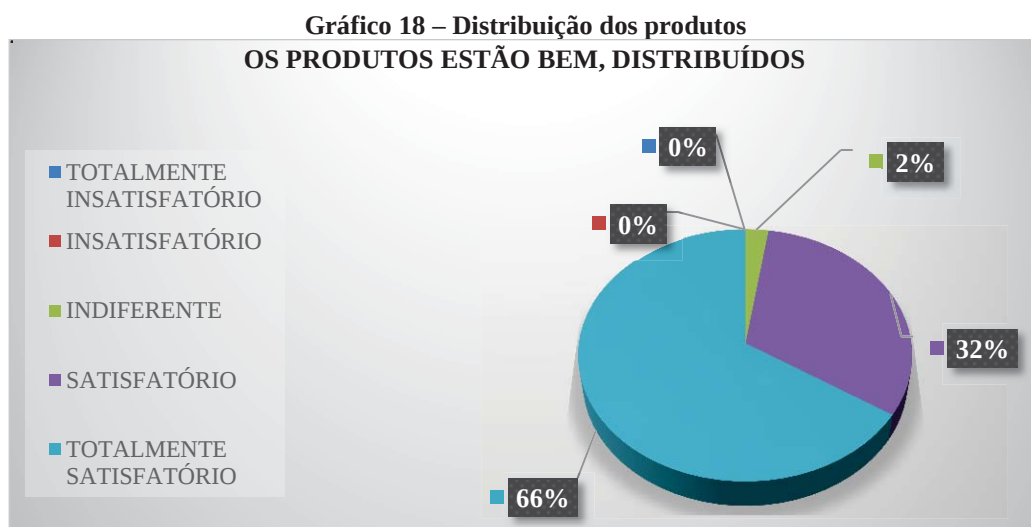
2 – Mantém a vitrine atualizada: o resultado encontrado pode ser observado no gráfico 17.



Fonte: Dados primários, 2017.

Como já citado no presente trabalho, a vitrine da Loja Bedin é elaborada uma vez por semana, através de uma responsável entendida do assunto. Pode-se observar no gráfico 17 que 99% dos clientes estão contentes em relação a este fator e apenas 1 pessoa classifica como indiferente. Portanto, mais um ponto forte para a Loja Bedin.

3 – Os produtos estão bem distribuídos: o resultado obtido encontra-se disposto no gráfico 18.

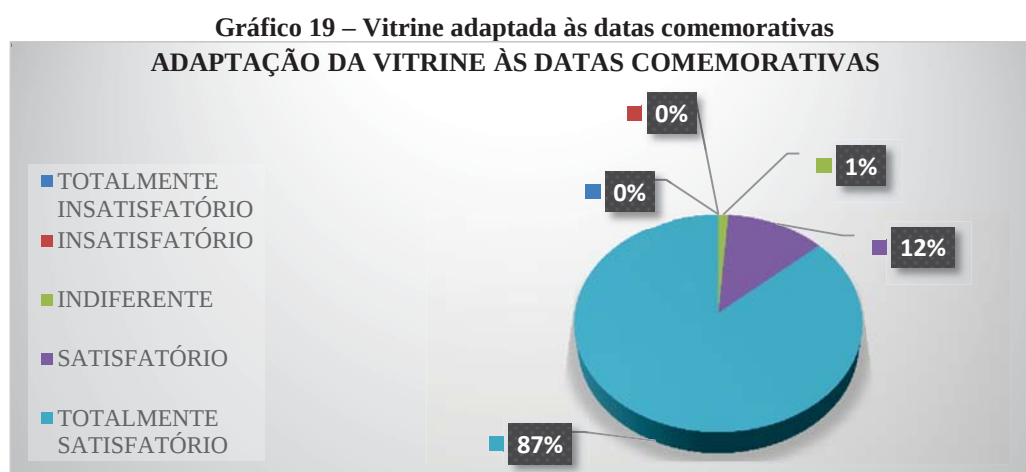


Fonte: Dados primários, 2017.

A Loja Bedin por estar situada em uma esquina, possui duas vitrines, uma para a rua principal e outra para a transversal, sendo assim, tem um espaço amplo para poder fazer uma boa distribuição de seus produtos.

Observa-se no gráfico 18 que 66% dos respondentes classificaram esse fator como totalmente satisfatório e 32% dos questionados avaliaram como satisfatório, os 2% restantes tratam a distribuição dos produtos como indiferente. Pela aprovação de 98% dos clientes questionados, percebe-se esse fator como ponto forte para a Loja Bedin.

4 – Adaptação da vitrine as datas comemorativas: o resultado encontrado pode ser observado no gráfico 19.



Fonte: Dados primários, 2017.

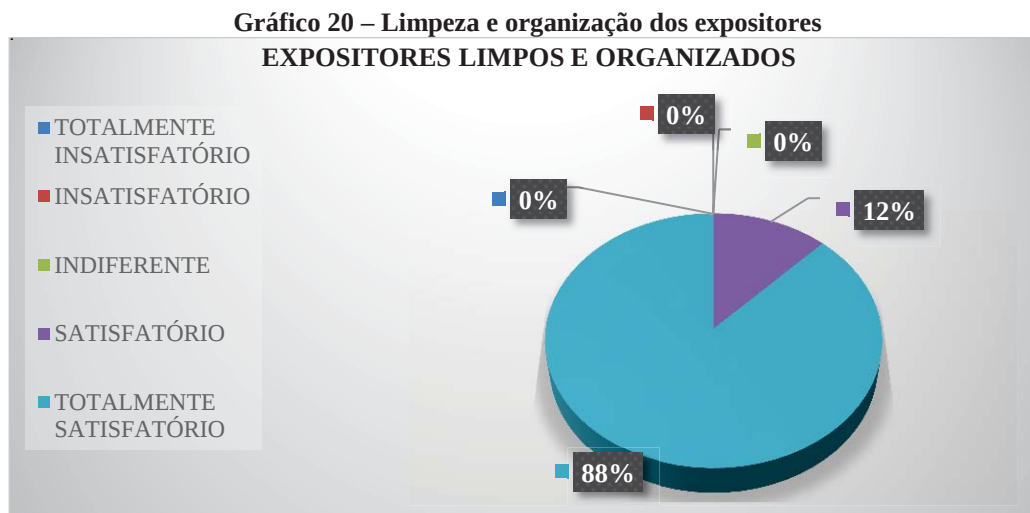
Na última indagação do bloco III os clientes foram questionados sobre a adaptação da vitrine as datas comemorativas, como por exemplo, pegadas de coelho na páscoa ou Papai Noel e pinheirinho no natal, entre tantas outras datas. Comumente a Loja Bedin além de enfeitar a vitrine faz promoções relacionadas as datas comemorativas.

Percebe-se no gráfico 19 uma positividade em relação a este fator de 99%, sendo 87% como totalmente satisfatório. Por isso, classifica-se como ponto forte a adaptação da vitrine as datas comemorativas.

Bloco IV – Quanto à higiene e organização:

Ninguém se sente bem ao entrar em um local sujo e desorganizado, algumas pessoas são indiferentes aos fatores relacionados, porém, dizer que se sente bem em um local assim é um contrassenso. No bloco IV os respondentes avaliaram a limpeza e organização dos expositores, a disponibilidade do balcão de atendimento, a distribuição dos produtos expostos e a boa aparência em geral da Loja Bedin.

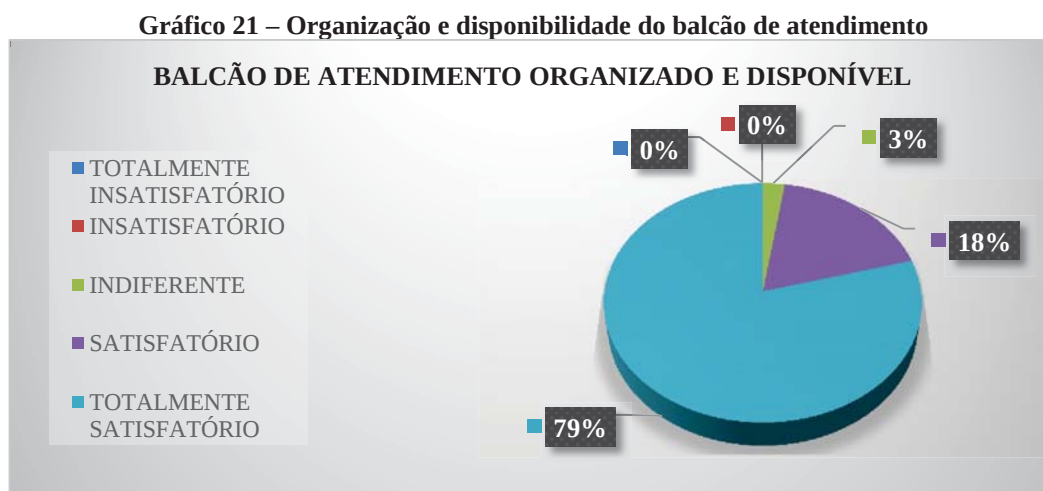
1 – Expositores limpos e organizados: o resultado encontrado pode ser observado no gráfico 20.



Fonte: Dados primários, 2017.

A primeira pergunta do bloco IV indagava os respondentes sobre a limpeza e organização dos expositores da Loja Bedin. Sabe-se que praticamente todos os dias, retirando o final de semana, é efetuada a limpeza da loja, onde as pessoas destinadas a esse serviço varrem e tiram o pó. E uma vez por semana é passado um pano no chão. No gráfico 20 entende-se que esse fator foi totalmente positivo, 100% das pessoas questionadas classificaram a limpeza e organização dos expositores como totalmente satisfatório (88%) ou satisfatório (12%). Através disso é avaliado como ponto forte da empresa.

2 – Balcão de atendimento organizado e disponível: o resultado encontrado pode ser observado no gráfico 21.

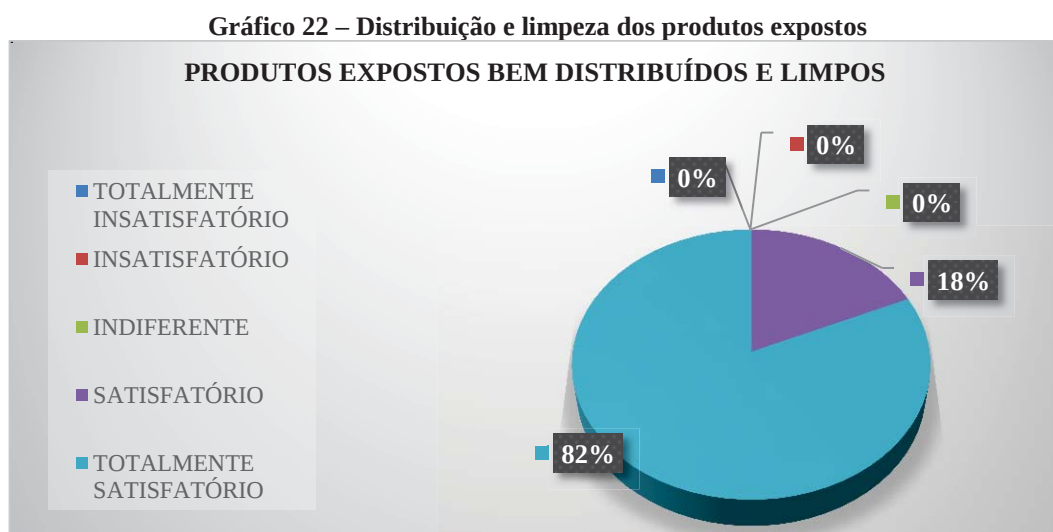


Fonte: Dados primários, 2017.

A Loja Bedin possui um balcão com dois caixas para atendimento, seja para o cliente pagar seu carnê ou para efetuar uma compra. Portanto, esse balcão é grande com dois computadores, embalagens, espaço para fazer pacotes de presente, entre outras coisas.

Percebe-se no gráfico 21 que para 79% dos questionados a organização e a disponibilidade desse balcão é considerada como totalmente satisfatória e para 18% como satisfatória apenas. O restante dos respondentes (3%) avaliou esse fator como indiferente. Portanto, com 97% de positividade, pode-se afirmar que esse fator é um ponto forte para a Loja Bedin.

3 – Produtos expostos encontram-se bem distribuídos e limpos: o resultado encontrado pode ser observado no gráfico 22.



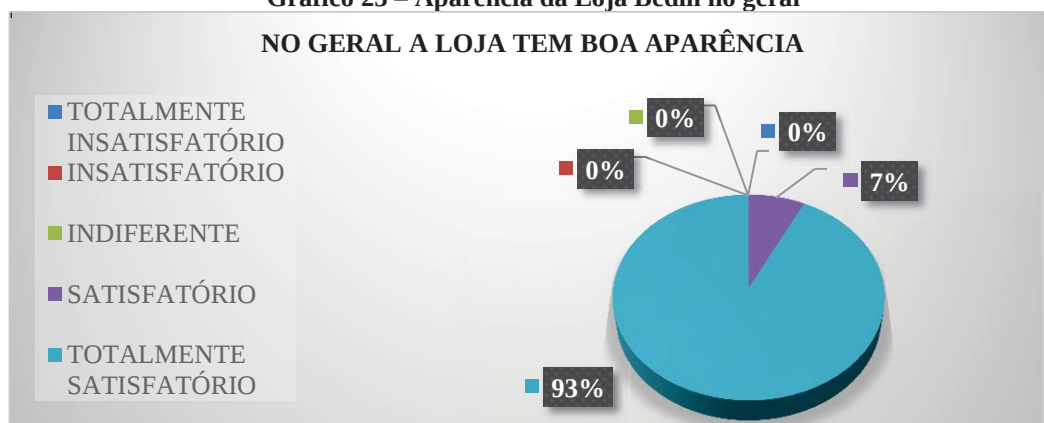
Fonte: Dados primários, 2017.

A Loja Bedin sofreu por muito tempo com a distribuição de seus produtos, porém após a ampliação que ocorreu em fevereiro de 2017, ficou fácil distribuir os produtos pela loja de uma forma harmoniosa.

Conforme pode-se observar no gráfico 22 os clientes questionados avaliaram positivamente, onde 82% classificaram como totalmente satisfatório e 18% como satisfatório, sendo assim a distribuição e a limpeza dos produtos expostos classificam-se como um ponto forte da Loja Bedin.

4 – No geral, a loja tem boa aparência: o resultado encontra-se disponível para ser observado no gráfico 23.

Gráfico 23 – Aparência da Loja Bedin no geral



Fonte: Dados primários, 2017.

Para finalizar o bloco IV os clientes tiveram que avaliar a aparência da Loja Bedin no geral, e o julgamento foi positivo, conforme percebe-se no gráfico 23, onde 93% se disse totalmente satisfeito e 7% apenas satisfeito, fechando 100% de aprovação em relação a aparência da loja. Mais um ponto forte para o comércio analisado.

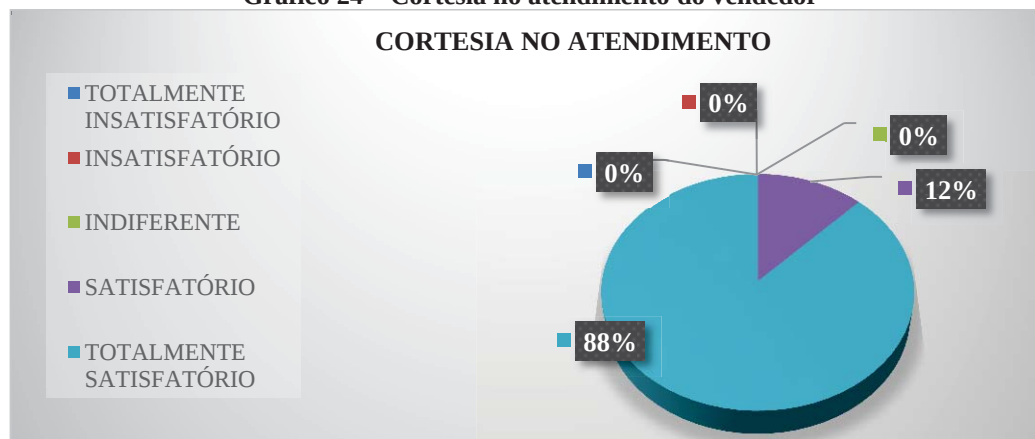
A Loja Bedin após a sua ampliação criou um espaço amplo, confortável e moderno, fazendo com que o cliente se sinta bem ao entrar no estabelecimento, por isso no âmbito higiene e organização a Loja Bedin está com aprovação de quase todos os clientes questionados.

Bloco V – Quanto ao atendimento do vendedor:

O coração de uma empresa é o setor das vendas e com um mercado cada vez mais exigente a cobrança por bons vendedores se tornou ainda maior por parte das empresas. No bloco V os questionados tiveram de avaliar a liberdade de escolha, o tempo de espera, a cortesia e a abordagem das vendedoras da Loja Bedin.

1 – Cortesia no atendimento: o resultado pode ser observado no gráfico 24.

Gráfico 24 – Cortesia no atendimento do vendedor

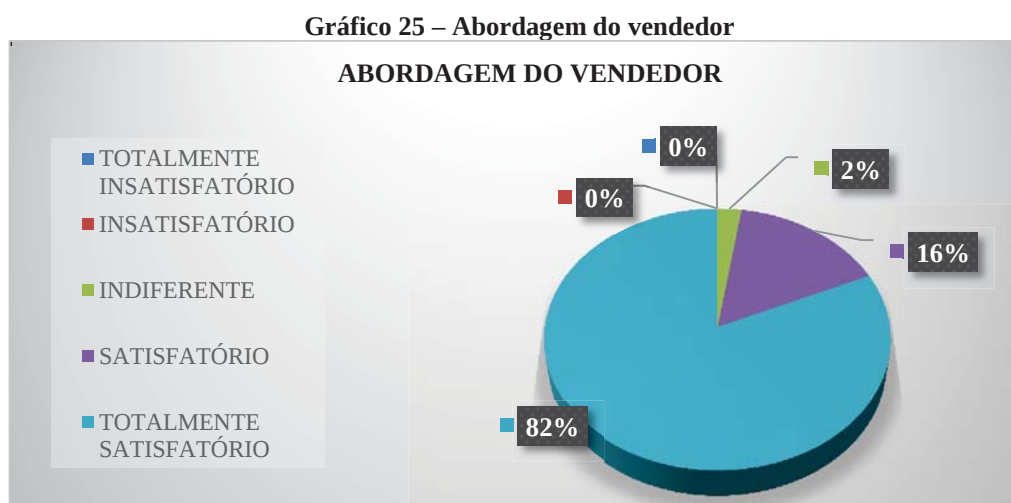


Fonte: Dados primários, 2017.

A Loja Bedin conta com seis pessoas no seu grupo, quatro destes familiares, pais e filhos e apenas duas vendedoras que não fazem parte da família Bedin. Portanto a cobrança por um atendimento focado na satisfação do cliente é grande. Também por isso, em sua mudança na identidade visual trouxe em seu slogan “Bedin, desde 1986, a loja para toda a família”.

Na primeira indagação do bloco V, a resposta dos clientes questionados foi totalmente positiva, com 88% avaliando como totalmente satisfatório e 12% avaliando como satisfatório. O gráfico 23 demonstra mais um ponto forte da Loja Bedin, a cortesia no atendimento.

2 – Abordagem do Vendedor: o resultado encontrado sobre esse fator pode ser observado no gráfico 25.



Fonte: Dados primários, 2017.

A abordagem do vendedor é um elemento essencial e até fundamental para a sequência do atendimento ao cliente, é a primeira impressão. Se o atendente não recepcionar de maneira satisfatória ao cliente, ele pode simplesmente perder a vontade de comprar nesse local. A Loja Bedin exige sorriso no rosto na hora do atendimento.

No gráfico 25, 82% dos clientes avaliaram a abordagem do vendedor como sendo totalmente satisfatório e 16% sendo satisfatória. Apenas 2% dos questionados são indiferentes em relação ao fator abordagem. Dessa maneira, esse termo se classifica como ponto forte da empresa Loja Bedin.

3 – Liberdade de escolha: no gráfico 26 encontram-se dispostas as respostas encontradas na pesquisa.

Gráfico 26 – Liberdade de escolha do cliente



Fonte: Dados primários, 2017.

Existem diversos estilos de cliente, alguns preferem ser atendidos com a presença de um vendedor, outros preferem escolher sem a presença do mesmo, tendência essa muito forte nos jovens de hoje em dia. Muitas lojas físicas, até já abordam esse estilo de venda sem a interferência de um profissional. Em cidades menores, como é o caso de Nova Bassano, o público, em sua grande maioria, ainda preza muito pelo bom atendimento e acompanhamento de um vendedor. E é essa a política que a Loja Bedin adota, no mínimo um vendedor por cliente, oferecendo e se necessário dando dicas para os mesmos.

Percebe-se no gráfico 26 que apenas 1% dos questionados selecionou como insatisfatória a liberdade de escolher na hora da compra. 66% avaliaram como totalmente satisfatório e 31% como satisfatório. Ainda, 2% julgaram ser indiferente quanto a esse indicador. Nesse gráfico também se nota que dentre as perguntas do bloco V essa foi a que menos obteve total satisfação dos respondentes. Mesmo assim classifica-se como um ponto forte para a loja.

4 – Tempo de espera: o resultado encontrado pode ser observado no gráfico 27.

Gráfico 27 – Tempo de espera para ser atendido pelo vendedor



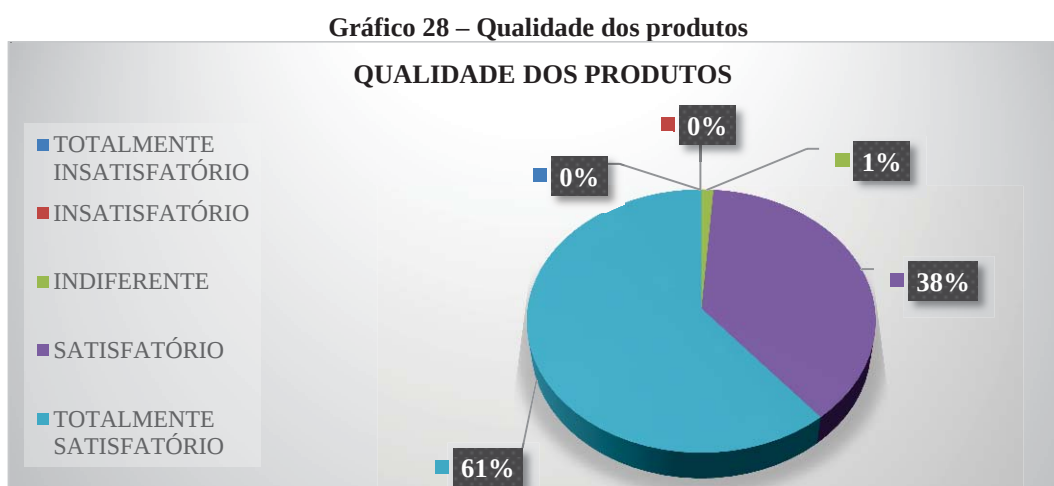
Fonte: Dados primários, 2017.

Quando indagados em relação ao tempo de espera no atendimento do vendedor, última questão do bloco V, 82% dos questionados, segundo o gráfico 27, responderam que estão totalmente satisfeitos, enquanto 17% avaliaram como satisfatório e 1% apenas como indiferente. Classificando assim o tempo de espera como ponto forte do estabelecimento. E consequentemente o atendimento do vendedor da Loja Bedin, é considerado como um ponto fortíssimo e determinante na diferenciação dos concorrentes.

Bloco VI – Quanto aos produtos:

De nada adianta uma empresa ter bons vendedores se o cliente nunca encontra o que precisa, ou a loja conta com uma quantidade insuficiente de produtos, ou então a qualidade e a apresentação não são boas. São exatamente esses pontos que serão analisados no bloco VI.

1 – Qualidade dos produtos: os resultados que se referem a esse fator podem ser observados no gráfico 28.



Fonte: Dados primários, 2017.

A Loja Bedin trabalha com marcas como M.Pollo, Dakota, Piccadilly, Crysalis, Kolosh, West Coast, Pegada, Moleca, Anselmi, Biamar, Duloren, Lupo, entre tantas outras. Marcas renomadas no mercado e conhecidas pela qualidade de seus produtos.

Observa-se no gráfico 28 a positividade da avaliação dos clientes questionados em relação a qualidade dos produtos da Loja Bedin. 61% classificaram como totalmente satisfatório, 38% classificaram como satisfatório e apenas 1% é indiferente em relação ao fator analisado. Caracterizando-se ponto forte para a empresa.

2 – Apresentação dos produtos: o resultado encontrado pode ser observado no gráfico 29.

Gráfico 29 – Apresentação dos produtos

APRESENTAÇÃO DOS PRODUTOS



Fonte: Dados primários, 2017.

Percebe-se no gráfico 29 que 100% dos clientes questionados aprovam a apresentação dos produtos da Loja Bedin, 68% deles classificam como totalmente satisfatório, enquanto 32% avaliam apenas como satisfatório. Mais um ponto forte para a loja analisada no presente trabalho.

Após a ampliação feita, a Loja Bedin ficou com um ótimo espaço onde segmentou suas mercadorias, tendo uma apresentação mais bonita e prática. A ideia é de que em momentos de muito movimento o cliente consiga se atender sem a necessidade de um vendedor ajudando-o. A satisfação dos clientes é percebida no gráfico analisado no parágrafo anterior.

3 – Quantidade de produtos suficientes: o resultado encontrado pode ser visualizado no gráfico 30.

Gráfico 30 – Suficiência de produtos

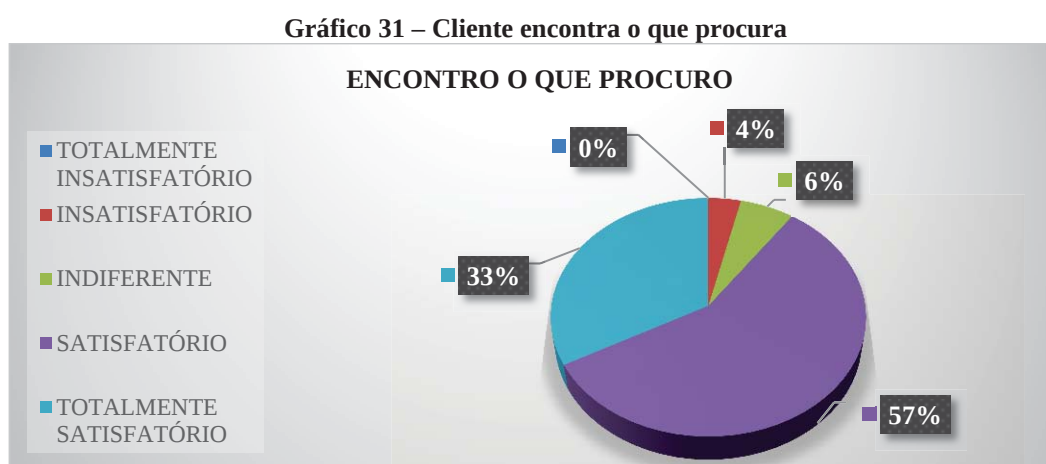
QUANTIDADE DE PRODUTOS SUFICIENTES



Fonte: Dados primários, 2017.

Os clientes questionados tiveram que avaliar se a quantidade de produtos na Loja Bedin é suficiente. No gráfico 30 entende-se que é sim suficiente, caracterizando-se como ponto forte. Porém, percebe-se que a maioria dos respondentes classificou como satisfatório (50%) deixando em segundo lugar a escolha de totalmente satisfatório (48%). Dessa maneira, observa-se que se o cliente tivesse que dar uma nota de 0 a 5 para a suficiência na quantidade de produtos, a nota seria 4, além de solicitar, nas sugestões, mais produtos específicos que serão abordados no decorrer do presente trabalho.

4 – Encontro o que procuro: o resultado pode ser observado no gráfico 31.



Fonte: Dados primários, 2017.

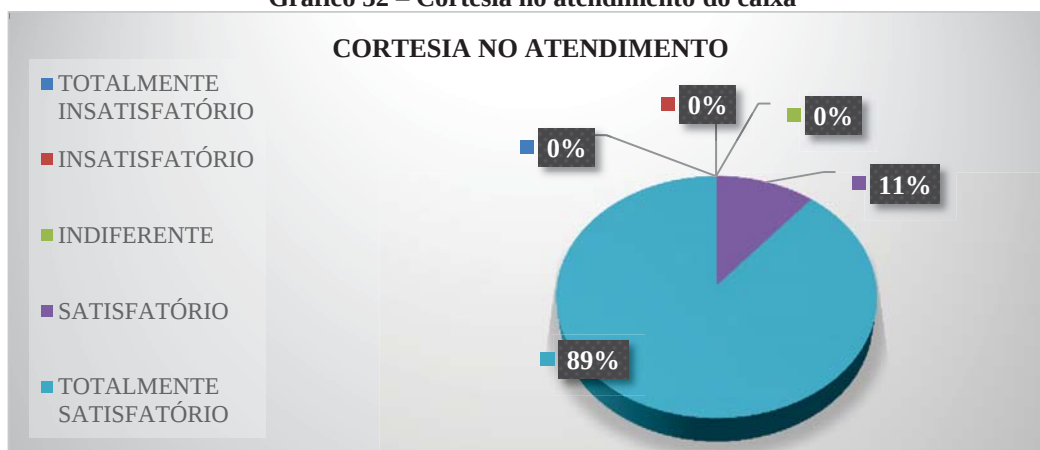
Agradar a todos é uma missão praticamente impossível, mas no mercado atual quem conquistar o maior número de pessoas, sai na frente. Portanto, é imprescindível analisar se o cliente quando procura por algo na Loja Bedin, ele encontra ou não. E no gráfico 31 percebe-se que a maioria encontra, somando 90% dos questionados, sendo 33% como totalmente satisfatório e 57% como satisfatório. 4% dos respondentes estão insatisfeitos e 6% são indiferentes em relação ao fator analisado. Dessa maneira, entende-se que esse agente é um ponto forte.

Bloco VII – Quanto ao atendimento do caixa:

Após o cliente ser atendido pelo vendedor, encontrar o produto que precisa e decidir leva-lo, ele precisa passar pelo atendente de caixa do estabelecimento. Função essa que precisa de algumas habilidades para não estragar a finalização da venda. Além de ser ágil, ele precisa ter cortesia e contar com uma embalagem adequada para o produto que está vendendo. No bloco VII os clientes foram indagados em relação ao atendimento do atendente de caixa.

1 – Cortesia no atendimento: no gráfico 32 consta o resultado encontrado.

Gráfico 32 – Cortesia no atendimento do caixa



Fonte: Dados primários, 2017.

A Loja Bedin possui dois atendentes de caixa, os dois são filhos do gestor com uma personalidade parecida do mesmo, caracterizada por um atendimento cuidadoso com o cliente.

Percebe-se no gráfico 32 a totalidade dos clientes satisfeitos com a cortesia dos atendentes de caixa. 89% consideram como totalmente satisfatório e 11% como satisfatório. Classificando-se então como ponto forte da empresa.

2 – Agilidade no atendimento: o resultado encontra-se no gráfico 33.

Gráfico 33 – Agilidade no atendimento do caixa

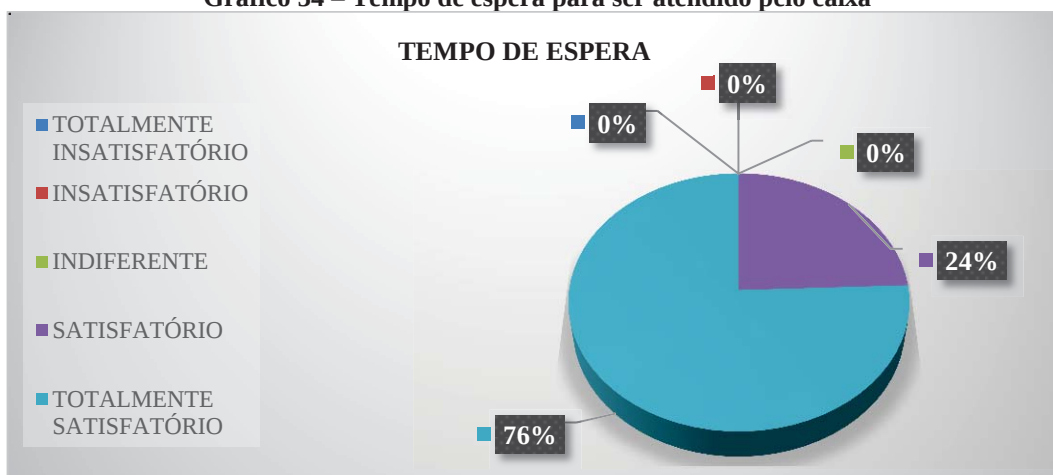


Fonte: Dados primários, 2017.

Por ter dois caixas ativos em momentos de movimento a Loja Bedin consegue agilizar seus atendimentos. E a avaliação representada no gráfico 33 comprova isso, 85% avalia como totalmente satisfatório e 15% como satisfatório, tornando-se assim mais um ponto forte para a empresa.

3 – Tempo de espera: o resultado encontrado pode ser observado no gráfico 34.

Gráfico 34 – Tempo de espera para ser atendido pelo caixa



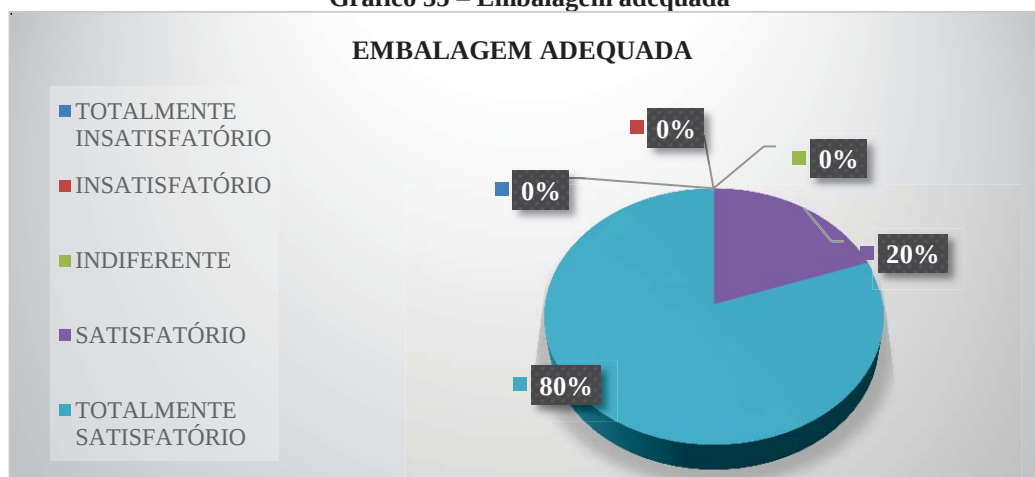
Fonte: Dados primários, 2017.

Através do gráfico 34 percebe-se a grande satisfação dos clientes questionados em relação ao tempo de espera. 100% dos respondentes classificaram entre totalmente satisfatório (76%) e satisfatório (24%). Desse modo, o tempo de espera é um ponto forte para a empresa.

Além de ter dois caixas para atendimento, como citado no gráfico anterior, essa avaliação positiva se dá também, pelo sistema ágil que a empresa possui, finalizando a venda, ou o pagamento do carnê em questão de segundos.

4 – Embalagem adequada: o resultado encontrado pode ser observado no gráfico 35.

Gráfico 35 – Embalagem adequada



Fonte: Dados primários, 2017.

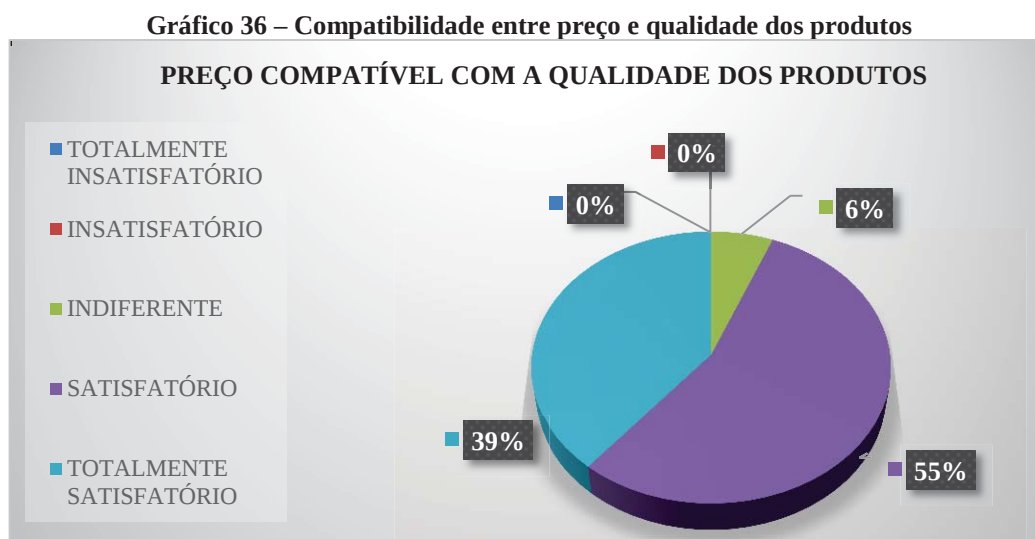
A Loja Bedin possui sacolas plásticas e de papelão para todos os tamanhos de produtos que possui na loja, todas são personalizadas frente e verso com o logo, endereço, redes sociais e telefone da empresa.

No gráfico 35, 80% dos clientes classificam como totalmente satisfatório e 20% como satisfatório, totalizando 100% de positividade em relação a embalagem disponibilizada pela loja. Caracteriza-se então, como ponto forte para a empresa.

Bloco VIII – Quanto aos preços:

A maioria dos clientes são rigorosos quando se fala em preço praticado, ninguém quer pagar um preço maior do que o preço chamado de justo. No bloco VIII foram indagadas as seguintes questões: Preço compatível com a qualidade dos produtos; Preço compatível com a concorrência; Preços atrativos; E por fim, Promoções. A seguir as análises de cada uma delas através de gráficos.

1 – Preço compatível com a qualidade dos produtos: o resultado encontrado pode ser observado no gráfico 36.

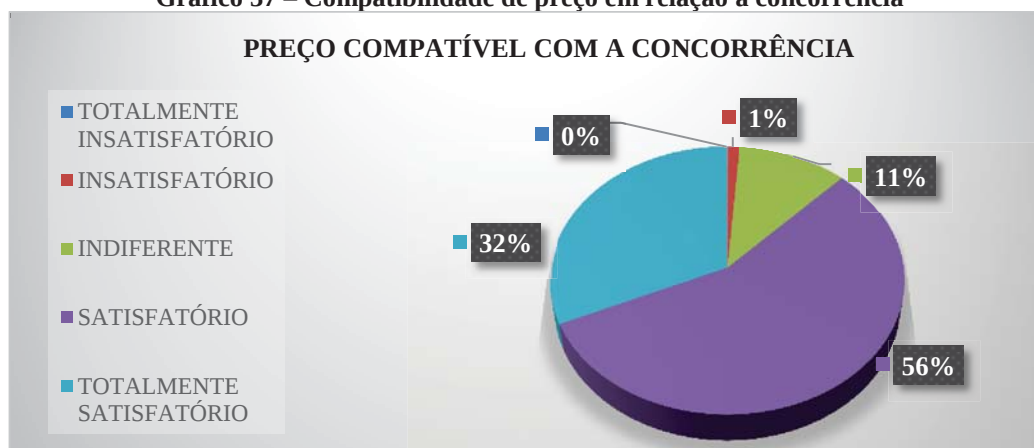


Fonte: Dados primários, 2017.

No gráfico 28 onde se analisou a qualidade dos produtos a resposta foi de 99% de positividade. Em relação a compatibilidade dos preços com a qualidade dos produtos representado no gráfico 36, a resposta foi parecida, obtendo 94% de positividade, sendo 39% como totalmente satisfatório e 55% como satisfatório. Os 6% restantes classificaram esse fator como indiferente. Portanto o preço em relação a qualidade é um ponto forte.

2 – Preço compatível com a concorrência: o resultado referente a esse setor pode ser observado no gráfico 37.

Gráfico 37 – Compatibilidade de preço em relação a concorrência



Fonte: Dados primários, 2017.

A Loja Bedin tem uma busca constante por fornecedores que lhe ofereçam bons preços na hora da compra para assim obter bons preços na hora da venda. A mentalidade da loja é ter um preço igual ou menor do que a concorrência.

Os clientes questionados confirmam que a Loja Bedin realmente pratica um bom preço em relação a concorrência. No gráfico 37, 88% dos respondentes avaliou esse fator como totalmente satisfatório (32%) ou satisfatório (56%). 11% classificaram como indiferente e apenas 1% classificou como insatisfatório. De acordo com esses dados o preço é compatível com a concorrência, sendo classificado como ponto forte para a empresa.

3 – Preços atrativos: o resultado encontrado pode ser observado no gráfico 38.

Gráfico 38 – Atratividade dos preços

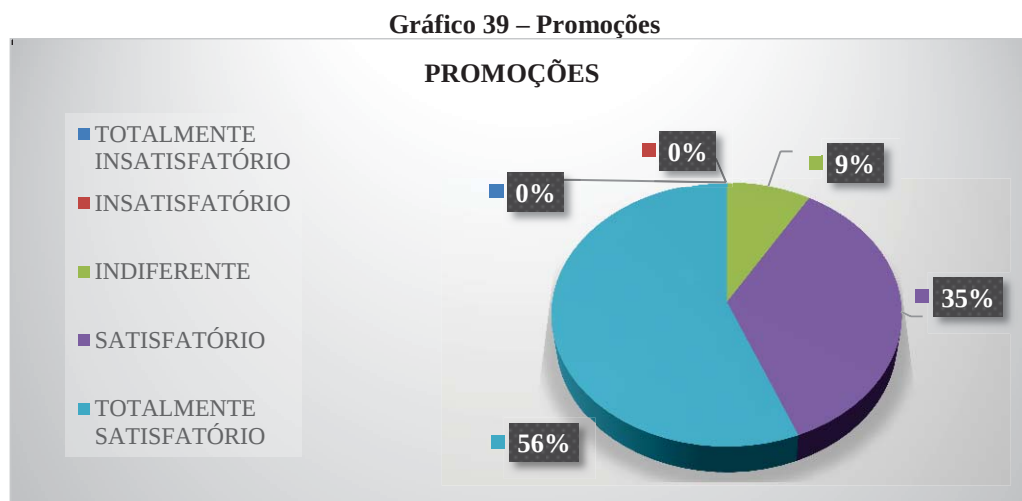


Fonte: Dados primários, 2017.

Quando questionados sobre a atratividade dos preços praticados na Loja Bedin, os clientes responderam mais uma vez positivamente, somando 88%, como observa-se no gráfico 38. 48% dos respondentes estão satisfeitos e 40% estão totalmente satisfeitos. Os 12%

restantes estão divididos em: indiferente (11%) e insatisfeito (1%). De acordo com este gráfico os preços são atrativos, considerando-se um ponto forte para a loja.

4 – Promoções: o resultado encontrado pode ser observado no gráfico 39.



Fonte: Dados primários, 2017.

A última indagação do bloco VIII são as promoções oferecidas pela loja, sabe-se que promoção vem de promover o produto, mas aqui a promoção citada refere-se à liquidação, produtos com preços menores em algumas épocas destinadas pela empresa. A Loja Bedin dificilmente passa um mês sem praticar promoções. São sempre em datas diferentes, umas no início, outros na metade e algumas vezes no final do mês.

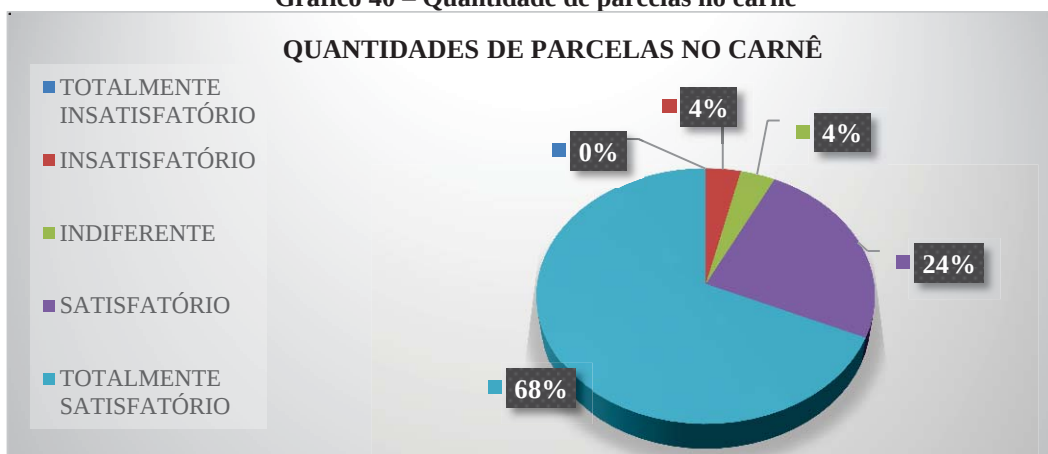
Observa-se no gráfico 39 que 56%, ou seja, mais da metade dos questionados, está totalmente satisfeito com as promoções, 35% está satisfeito e apenas 9% é que veem esse fator como indiferente. Desse modo, promoções na loja Bedin consideram-se como ponto forte.

Bloco IX – Quanto às formas de pagamento:

O bloco IX analisa algumas perguntas em relação as formas de pagamento, como: Quantidade de parcelas no carnê; Quantidade de parcelas no cartão de crédito; Descontos no pagamento à vista; E cartões aceitos pela loja. Todos esses indicadores são extremamente importantes, pois existe o cliente que gosta da loja que valoriza o pagamento à vista e existe o tipo de cliente que adora parcelar em diversas vezes, depende da política usada pela empresa. A seguir aborda-se a análise da percepção dos clientes questionados em relação as formas de pagamento da Loja Bedin.

1 – Quantidade de parcelas no carnê: o resultado encontrado pode ser observado no gráfico 40.

Gráfico 40 – Quantidade de parcelas no carnê



Fonte: Dados primários, 2017.

A loja Bedin adota uma estratégia de venda com preços menores, em contraponto condições de pagamento menores. Existem exceções, mas na maioria dos casos quando a compra é parcelada no carnê, o pagamento ou é com uma entrada e mais quatro pagamentos (1 + 30, 60, 90, 120 dias). Ou então, três pagamentos sem entrada (30, 60, 90 dias).

Percebe-se no gráfico 40, a satisfação dos clientes em relação a esse parcelamento, somando 92%, sendo 68% como totalmente satisfatório e 24% como satisfatório. Os 8% restantes são divididos em 4% dos indiferentes e 4% dos insatisfeitos. Sendo assim, classifica-se como ponto forte o parcelamento no carnê.

2 – Quantidade de parcelas no cartão de crédito: o resultado encontrado pode ser observado no gráfico 41.

Gráfico 41 – Quantidade de parcelas no cartão de crédito



Fonte: Dados primários, 2017.

No cartão de crédito a política adotada é diferente. Como no parcelamento em cartão não existe a possibilidade de atraso ou inadimplência de pagamento, a Loja Bedin parcela em até seis vezes, com o valor da etiqueta, sem acréscimo nenhum.

Observa-se no gráfico 41, que 66% dos clientes questionados estão totalmente satisfeitos e 16% estão satisfeitos. Um grande número de pessoas se diz indiferente (13%) em relação ao pagamento no cartão de crédito e 5% caracteriza como insatisfatório. Portanto, desse modo, através da análise dos clientes, a quantidade de parcelas no cartão de crédito é um ponto forte para a empresa.

3 – Descontos no pagamento à vista: o resultado encontrado com referência a esse fator está demonstrado no gráfico 42.



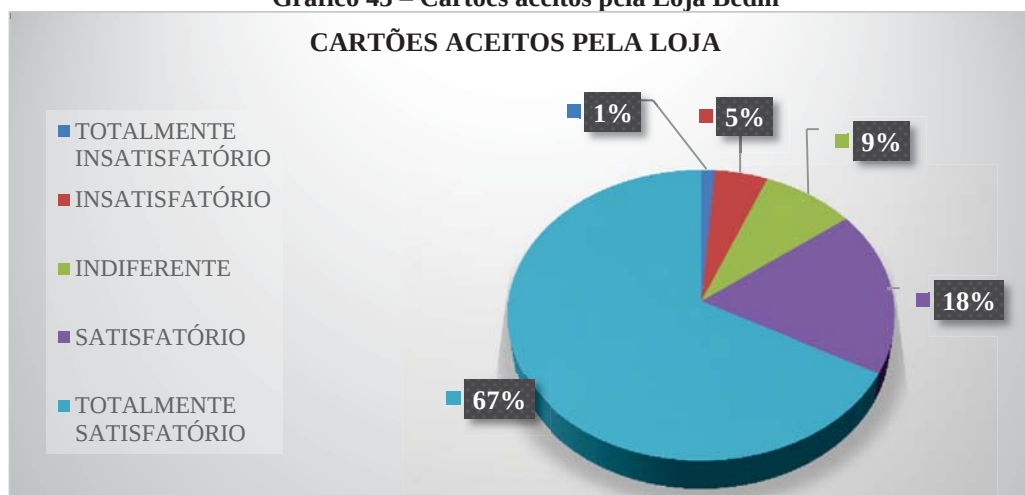
Fonte: Dados primários, 2017.

A Loja Bedin valoriza o dinheiro na mão ou dinheiro na conta. Por isso, adota a política de 7 a 10% de desconto quando o cliente decide pagar com cartão de débito ou com dinheiro na hora.

Percebe-se no gráfico 42 a positividade em relação ao pagamento à vista. 65% dos respondentes estão totalmente satisfeitos. 23% avaliam como satisfatório. Os outros 12% se dividem em indiferente (11%) e insatisfatório (1%). Desse modo, o desconto no pagamento à vista é considerado um ponto forte para a organização.

4 – Cartões aceitos pela loja: o resultado obtido das respostas pode ser observado no gráfico 43.

Gráfico 43 – Cartões aceitos pela Loja Bedin



Fonte: Dados primários, 2017.

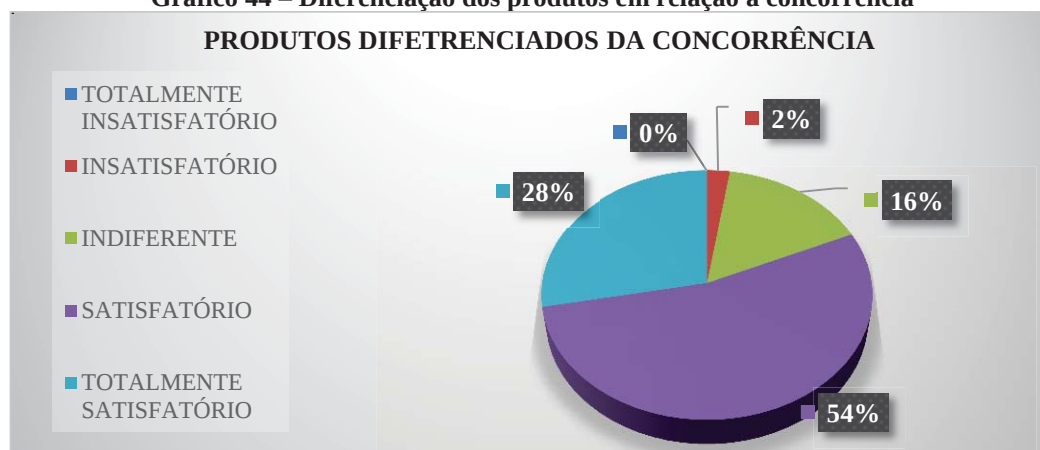
A Loja Bedin aceita atualmente quatro bandeiras de cartões, são elas: Mastercard, Verdecard, Visa e Banricompras. No gráfico 43 observa-se que houve uma satisfação de 85% dos respondentes em relação a isso, 67% estão totalmente satisfeitos e 18% estão satisfeitos. Porém, houve a negatividade de 15% dos clientes questionados, 9% avaliaram como indiferente, 5% avaliaram como insatisfatório e por fim, 1% classificou como totalmente insatisfatório. De acordo com o gráfico analisado aqui, os cartões aceitos pela Loja Bedin são considerados como um ponto forte.

Bloco X – Quanto à concorrência:

Sabe-se que o comércio de confecções é um dos ramos mais concorridos do mercado atual. Pelo pouco investimento necessário para começar um pequeno negócio desse estilo, o mercado está cheio de comerciantes por aí. Portanto, é necessário estar sempre observando as ações de seus concorrentes para não ser surpreendido. No Bloco X, busca-se perceber a visão dos clientes da Loja Bedin em relação à concorrência. Perguntas como: Produtos diferenciados; Localização; Variedade de produtos; e Exclusividade nos produtos foram abordadas aqui para fazer uma comparação do comércio estudado, com os demais comércios que atuam no mesmo ramo.

1 – Produtos diferenciados da concorrência: o resultado encontrado pode ser observado no gráfico 44.

Gráfico 44 – Diferenciação dos produtos em relação à concorrência



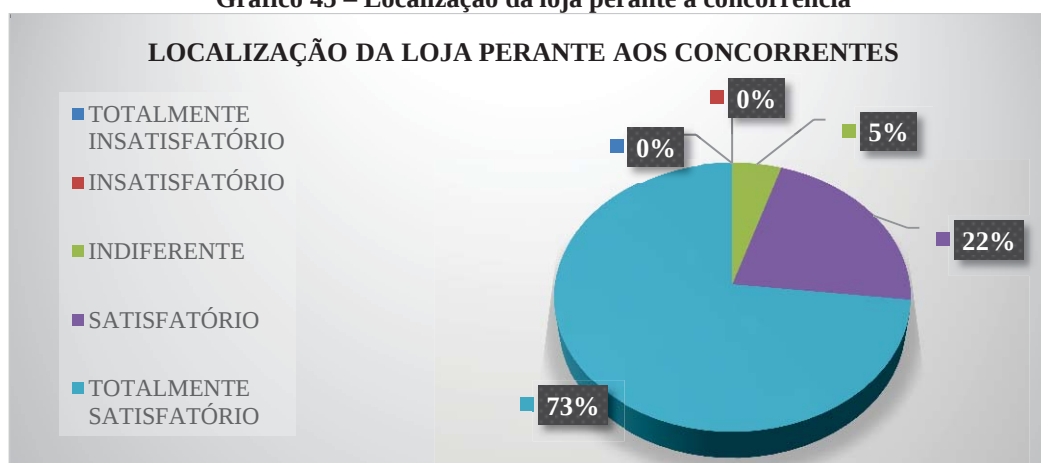
Fonte: Dados primários, 2017.

Segundo o gráfico 44, a diferenciação de produtos em relação à concorrência é um ponto forte. Pois percebe-se através do gráfico que a maioria dos questionados estão satisfeitos (54%) seguido dos totalmente satisfeitos (28%). Os 18% restantes avaliaram como indiferente (16%) e como insatisfatório (2%).

Essa percepção é positiva para a empresa, pois em Nova Bassano há um grande número de lojas do mesmo segmento da Bedin. Com o cenário vivido atualmente pela cidade, causar a satisfação do cliente é imprescindível.

2 – Localização da loja perante aos concorrentes: o resultado encontrado pode ser observado no gráfico 45.

Gráfico 45 – Localização da loja perante à concorrência

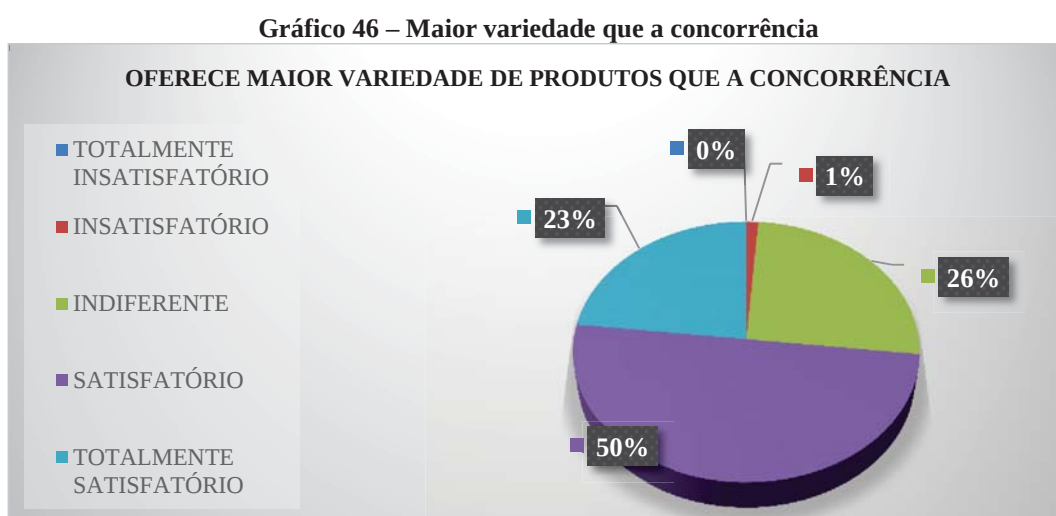


Fonte: Dados primários, 2017.

O maior concorrente da Loja Bedin, também está localizado no centro, mais precisamente na mesma rua, a uns 150 metros de distância.

No gráfico 8, (Facilidade para encontrar) explica-se onde está localizada a Loja Bedin, que por sinal é um dos melhores pontos da cidade. É isso que se observa no gráfico 45, onde 95% dos clientes questionados estão satisfeitos com a localização da Loja Bedin perante aos concorrentes, sendo que 73% estão totalmente satisfeitos. Apenas 5% classificam essa variável como indiferente. Sendo assim, a localização perante a concorrência, é um ponto forte para o negócio.

3 – Oferece maior variedade de produtos que a concorrência: o resultado pode ser observado no gráfico 46.



Fonte: Dados primários, 2017.

Por algumas vezes a expansão feita pela Loja Bedin foi citada no presente trabalho, e após isso acontecer a variedade de produtos aumentou e muito. Pois, a loja saiu de um espaço de 80m² e passou para um espaço cinco vezes maior, consequentemente não foi só o espaço físico que cresceu, a quantidade de mercadorias colocadas à venda triplicou.

Pode-se observar no gráfico 46 a percepção dos clientes questionados em relação a esse fator. Apesar do grande número de pessoas indiferentes (26%) a variável analisada e 1% estar insatisfeito, a grande maioria avaliou positivamente, sendo 50% para satisfatório e 23% para totalmente satisfatório. Desse modo, percebe-se que a variedade de produtos em relação a concorrência é mais um ponto forte para a Loja Bedin.

4 – Oferece maior exclusividade nos produtos que a concorrência: o resultado encontrado pode ser observado no gráfico 47.

Gráfico 47 – Maior exclusividade que a concorrência



Fonte: Dados primários, 2017.

Na última indagação do bloco X, perguntou-se se a Loja Bedin oferece maior exclusividade em seus produtos do que a concorrência. Essa pergunta foi feita, pelo fato do município de Nova Bassano não ser uma grande cidade, ou seja, as pessoas temem comprar uma roupa, por exemplo, igual a outras pessoas, que sairão para os mesmos lugares.

A Loja Bedin em suas compras busca, quando possível, não repetir peças, manter a exclusividade dos produtos. Ser taxada como loja que vende “uniformes” está fora de cogitação.

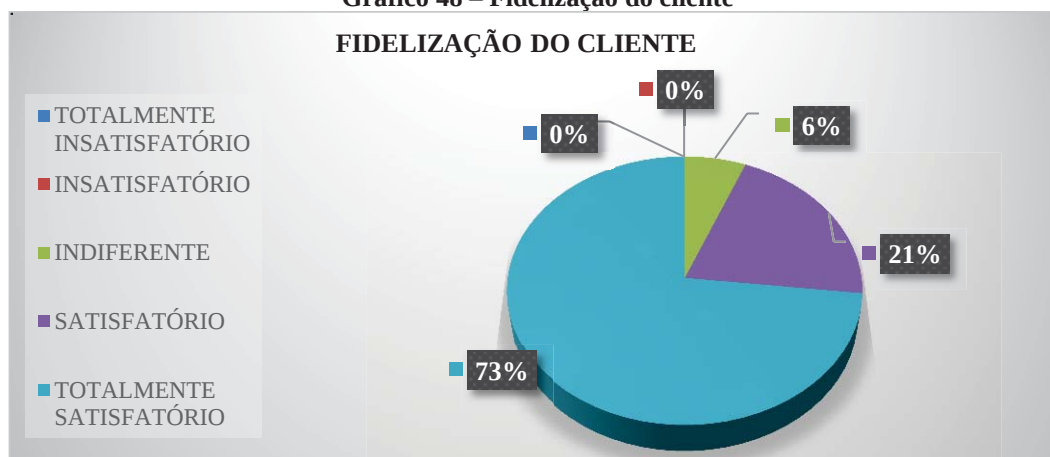
Observa-se no gráfico 47 que a maioria dos respondentes classificou essa variável como satisfatório (57%), seguida pela totalmente satisfatório (22%), indiferente (20%) e por fim, insatisfatório (1%). De acordo com esses resultados a exclusividade nos produtos da Loja Bedin é um ponto forte perante a concorrência.

Bloco XI – Quanto ao relacionamento – Loja / Cliente:

A ideia das perguntas no bloco XI foi de analisar o relacionamento que a Loja Bedin tem com seu cliente, indagações como: Fidelização do cliente; Lembro-me da loja quando preciso de algo; Tenho amizade com os funcionários; e, Sinto-me valorizado como cliente foram feitas aos clientes que responderam o questionário. A seguir através de gráficos, a análise das mesmas.

1 – Fidelização do cliente: as respostas encontradas e transformadas em percentuais podem ser observadas no gráfico 48.

Gráfico 48 – Fidelização do cliente

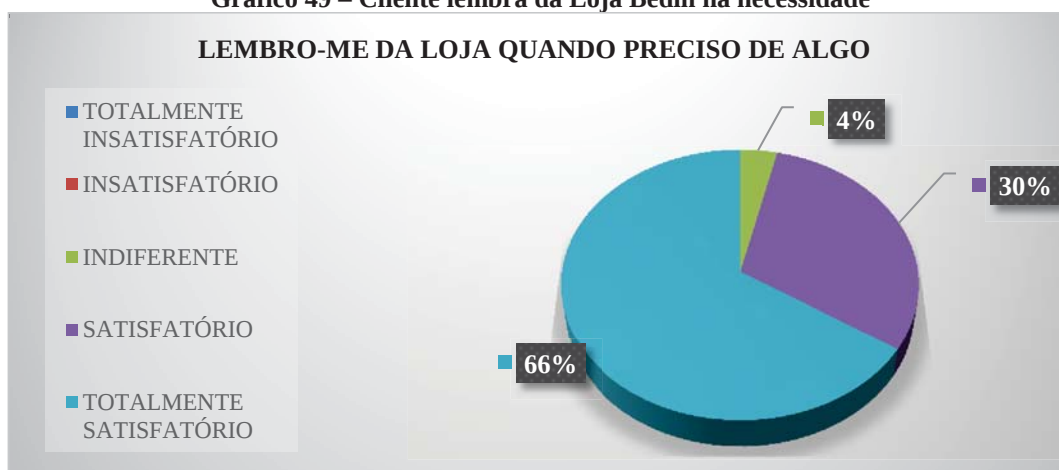


Fonte: Dados primários, 2017.

No gráfico 48, fidelização do cliente, 96% dos clientes respondentes analisaram positivamente, sendo 73% como totalmente satisfatório e 21% como satisfatório. Apenas 5% deles são indiferentes em relação ao fator abordado aqui. Dessa maneira, classifica-se fidelização de cliente como ponto forte para a empresa.

2 – Lembro-me da loja quando preciso de algo: o resultado encontrado pode ser observado no gráfico 49.

Gráfico 49 – Cliente lembra da Loja Bedin na necessidade



Fonte: Dados primários, 2017.

De acordo com o gráfico 49, a variação “lembro-me da loja quando preciso de algo” é considerado um ponto forte. Pois, 96% estão totalmente satisfeitos (66%) ou satisfeitos (30%). Os 4% restantes classificaram como indiferente. Esse fator é muito importante para uma empresa, pois ser lembrado pelo cliente é um indicador que demonstra um bom relacionamento entre loja e cliente.

3 – Tenho amizade com os funcionários: o resultado obtido encontra-se disposto no gráfico 50.

Gráfico 50 – Amizade entre clientes e colaboradores da Loja Bedin



Fonte: Dados primários, 2017.

A Loja Bedin tem a cultura de atendimento familiar, portanto desde 1986, quando a loja começou em Serafina Corrêa, fez com que seu atendimento próximo e preocupado com o cliente virasse uma relação muito maior do que comprador e vendedor. Hoje em algumas campanhas a loja utiliza a seguinte frase, “não temos clientes, temos grandes amigos”.

Percebe-se no gráfico 50 que os clientes enxergam da mesma maneira, um atendimento amigável, 89% classificou como totalmente satisfatório, 9% classificaram como satisfatório e apenas 2% se disse indiferente ao fator. Portanto, a amizade dos funcionários com os clientes é um ponto forte para a Loja Bedin.

4 – Sinto-me valorizado como cliente: o resultado encontrado pode ser observado no gráfico 51.

Gráfico 51 – Cliente sente-se valorizado na Loja Bedin



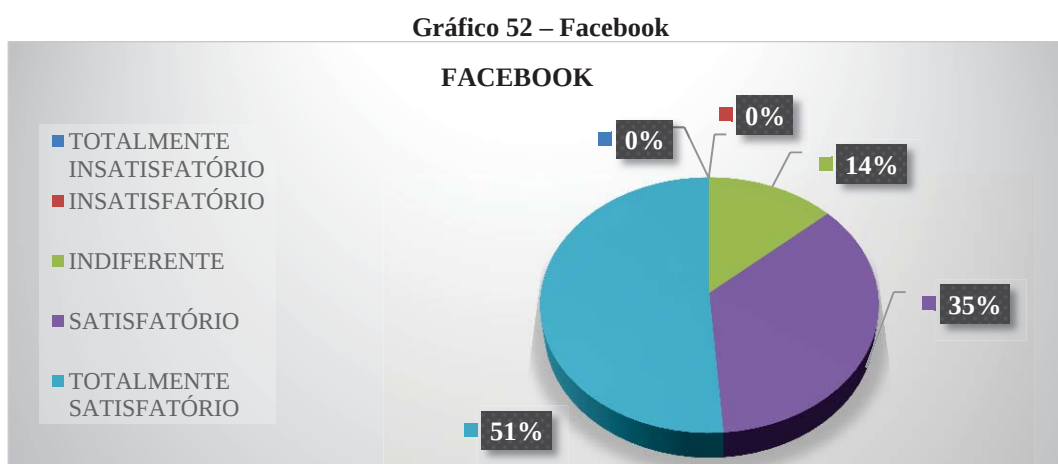
Fonte: Dados primários, 2017.

Na última questão do bloco XI foi perguntado se o respondente se sente valorizado como cliente e a resposta foi muito positiva, 99% avaliou como totalmente satisfatório (87%) ou satisfatório (12%). O 1% restante classificou como indiferente. Nenhum questionado classificou como insatisfatório ou totalmente insatisfatório. De acordo com o gráfico 51, a variação “sinto-me valorizado como cliente” é um ponto forte para a empresa.

Bloco XII – Quanto as redes sociais:

Hoje em dia praticamente todas as empresas, principalmente do ramo varejista, tem no mínimo uma página no facebook para utilizar como divulgação de seus produtos, promoções e atividades exercidas pela organização. Analisar como o cliente avalia essa ferramenta é fundamental para saber se o marketing está sendo feito da forma correta. No bloco XII os clientes foram questionados sobre as redes sociais que a Loja Bedin possui, que são: Facebook, Instagram, Whatsapp e Youtube.

1 – Facebook: o resultado encontrado pode ser visualizado no gráfico 52.



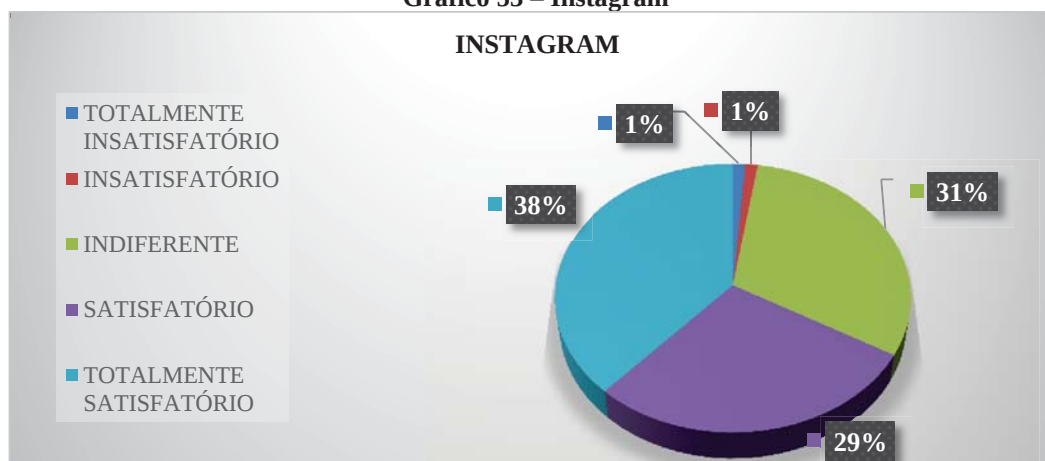
Fonte: Dados primários, 2017.

A Loja Bedin possui uma página no facebook com mais de 3.000 seguidores. Aí são publicados os produtos em promoção, as novidades, vídeos de sorteios de brindes, entre outras atividades da loja, para os seguidores acompanharem através da tela do celular ou do computador. Algumas publicações são patrocinadas para gerar mais visualização. Já se percebe uma grande venda de produtos pelo uso do aplicativo.

Segundo o gráfico 52 a maioria dos clientes classifica essa variável como totalmente satisfatório (51%), seguido pelos que avaliaram como satisfatório (35%), os 14% restantes classificaram como indiferente. De acordo com essa análise, o facebook é um ponto forte para a organização.

2 – Instagram: o resultado encontrado pode ser observado no gráfico 53.

Gráfico 53 – Instagram



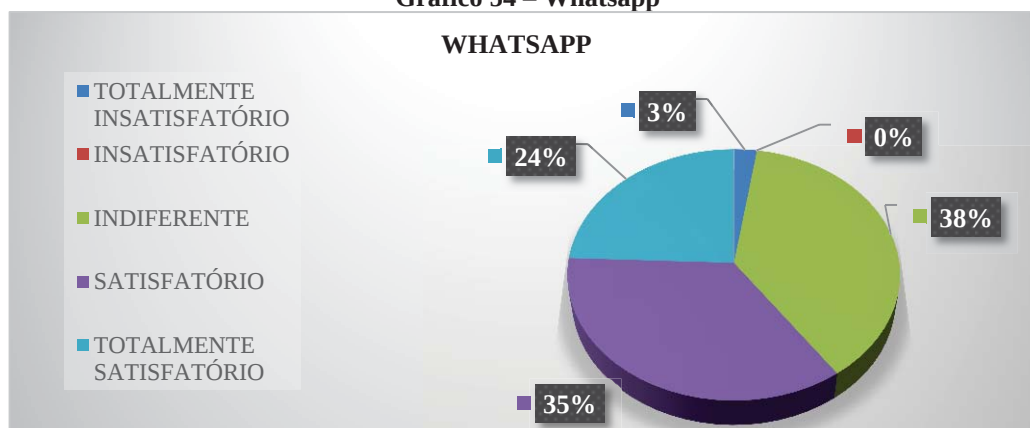
Fonte: Dados primários, 2017.

O Instagram da Loja Bedin possui mais de 1.000 seguidores. Nesta ferramenta são postadas praticamente as mesmas coisas que vão ao facebook, porém, basta usar uma “#” com alguma palavra relacionada a imagem, que a divulgação geralmente é mais visualizada. Nessa ferramenta também existe o *instastories* onde são publicadas fotos que ficarão por 24 horas para as outras pessoas visualizarem, muito útil para divulgação de novidades.

No gráfico 52 observa-se uma positividade de 67%, 38% totalmente satisfeitos e 29% satisfeitos. Percebe-se no gráfico também, a grande quantidade de questionados que avaliaram como indiferente (31%), talvez por não utilizarem a ferramenta, talvez por não conhecer o perfil da loja no aplicativo, enfim deve-se ficar atento a esse fator. Os 2% restantes dividem-se em 1% como insatisfatório e 1% como totalmente insatisfatório. De acordo com essa análise, o Instagram é um ponto forte para a Loja Bedin.

3 – Whatsapp: os dados coletados no que se refere a essa rede social podem ser observados no gráfico 54.

Gráfico 54 – Whatsapp

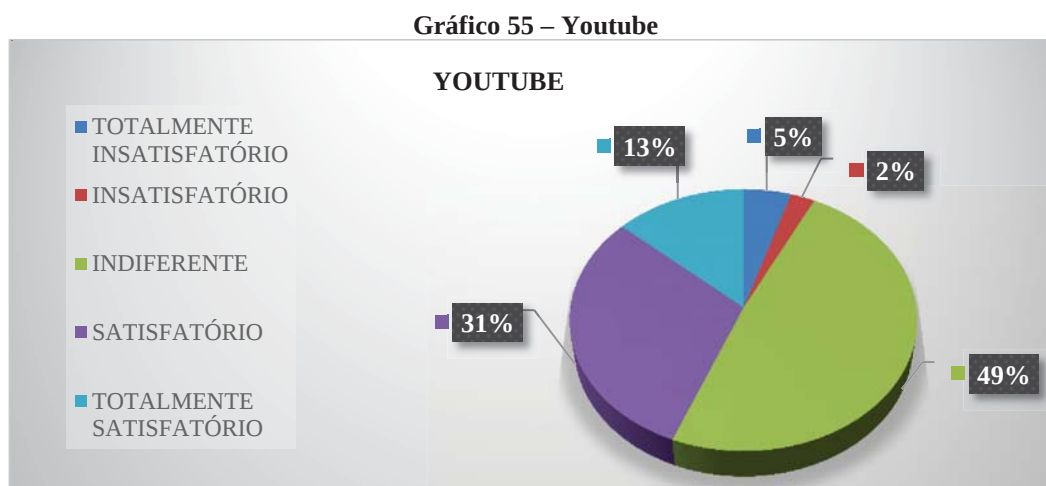


Fonte: Dados primários, 2017.

O Whatsapp é a ferramenta de comunicação mais barata e prática existente. E a Loja Bedin possui esse aplicativo para enviar novidades, promoções e conversar com clientes, principalmente de cidades vizinhas, para vendas específicas.

Entende-se ao visualizar o gráfico 54 que é uma ferramenta positiva para a empresa, pois 59% classificaram como satisfatório (35%) ou totalmente satisfatório (24%) e apenas 3% avaliaram como totalmente insatisfatório, porém, a classificação mais selecionada pelos clientes respondentes do questionário foi a de indiferente (38%), através disto, percebe-se aqui um ponto fraco quando o assunto tratado é Whatsapp.

4 – Youtube: o resultado encontrado pode ser observado no gráfico 55.



Fonte: Dados primários, 2017.

Dentre as quatro redes sociais citadas no bloco XII, Youtube é a menos utilizada pelos comércios varejistas, pode-se até dizer que raras são as empresas desse setor que utilizam esse aplicativo. A Loja Bedin possui um canal com 14 seguidores apenas, onde raramente são postados vídeos. Diferentemente das outras redes sociais, essa é pouco divulgada, justamente pelo fato de não o fomentar diariamente como os outros aplicativos. Não está no cartão de visita, não está na sacola, enfim, são poucas as pessoas que sabem da existência desse canal.

No gráfico 55 percebe-se isso pelo fato de 49% das pessoas classificarem o fator Youtube como indiferente, ou seja, não faz diferença, ou não conhece. 31% classificaram como satisfatório, 13% como totalmente satisfatório, 5% como totalmente insatisfatório e por fim 2% como insatisfatório. Desse modo, o Youtube é um ponto fraco para a empresa.

Bloco XIII – Quanto as divulgações / propagandas:

Chega-se ao último bloco da questão 8. Aqui a indagação é em relação às divulgações e propagandas feitas pela empresa. Atualmente a empresa divulga sua marca nas redes

sociais; nas rádios: Vox, com audiência em Nova Bassano e Odisséia, escutada por toda região; e quando tem promoções, com carro de som. A seguir análise desses indicadores através da visão dos clientes.

1 – Redes Sociais: o resultado encontrado pode ser observado no gráfico 56.

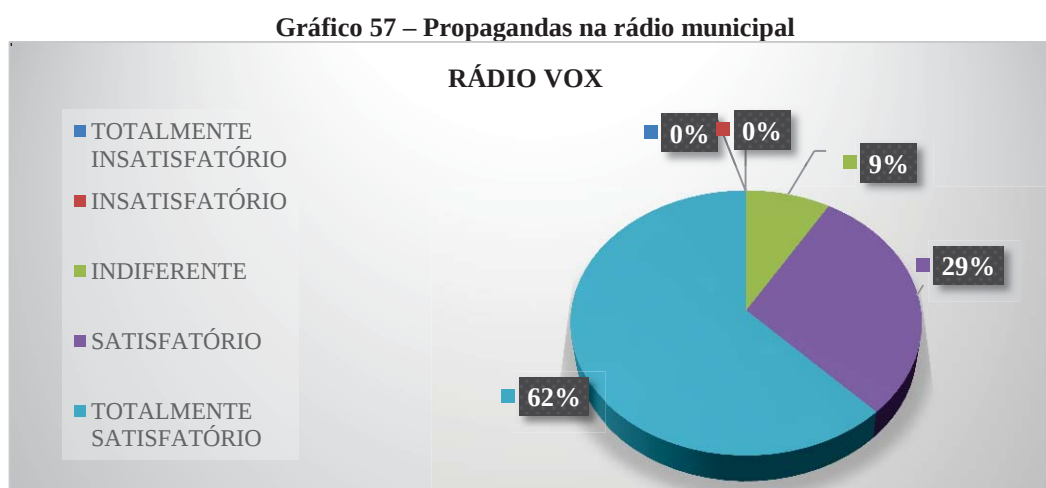


Fonte: Dados primários, 2017.

No bloco anterior conheceu-se as redes sociais utilizadas pela empresa para divulgação da marca e dos produtos vendidos. Nesta questão o cliente teve que avaliar se estão sendo satisfatórias ou não as divulgações publicadas nessas redes sociais.

Através do gráfico 56 entende-se que 86% classificam esse meio para divulgação como totalmente satisfatório (57%) e satisfatório (29%). Os 14% restantes classificaram como indiferente. Dessa maneira a rede social é um ponto forte para a empresa.

2 – Rádio Vox (Comunitária de Nova Bassano): o resultado encontrado com referência à questão abordada pode ser observado no gráfico 57.

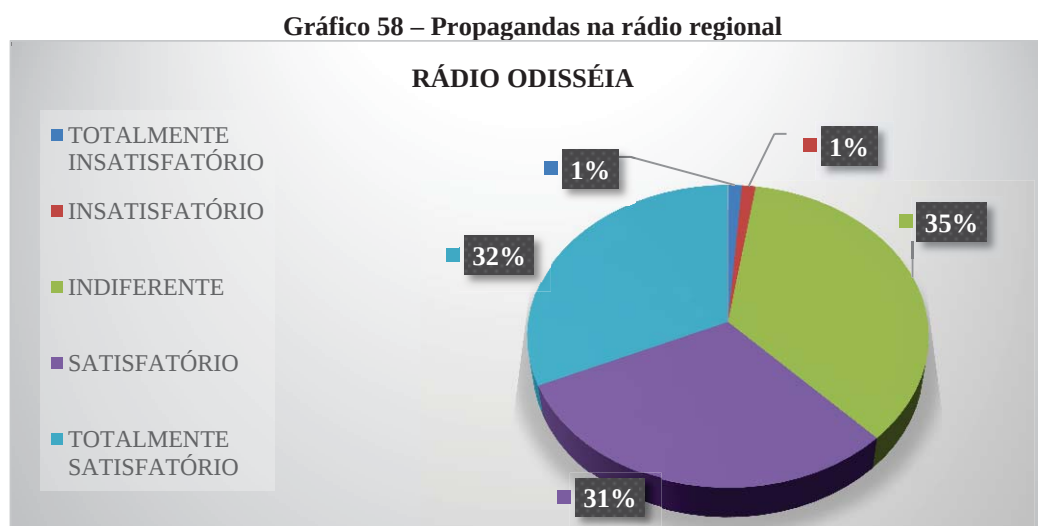


Fonte: Dados primários, 2017.

A Loja Bedin possui uma parceria com a rádio Vox de Nova Bassano, onde tem direito a cinco chamadas por dia, com 30 segundos em média de duração cada. E toda vez que pratica um sorteio ou uma promoção, se for necessário utiliza um horário ao vivo da rádio para divulgação, com gravação de vídeo que é postado no site e na página no facebook da própria rádio.

Segundo o gráfico 57, a aprovação é de 91% dos questionados, sendo 62% como totalmente satisfatório. 9% avaliou como indiferente. Portanto, a divulgação na rádio municipal é um ponto forte para a empresa.

3 – Rádio Odisséia (FM de Serafina Corrêa): o resultado encontrado pode ser visualizado no gráfico 58.



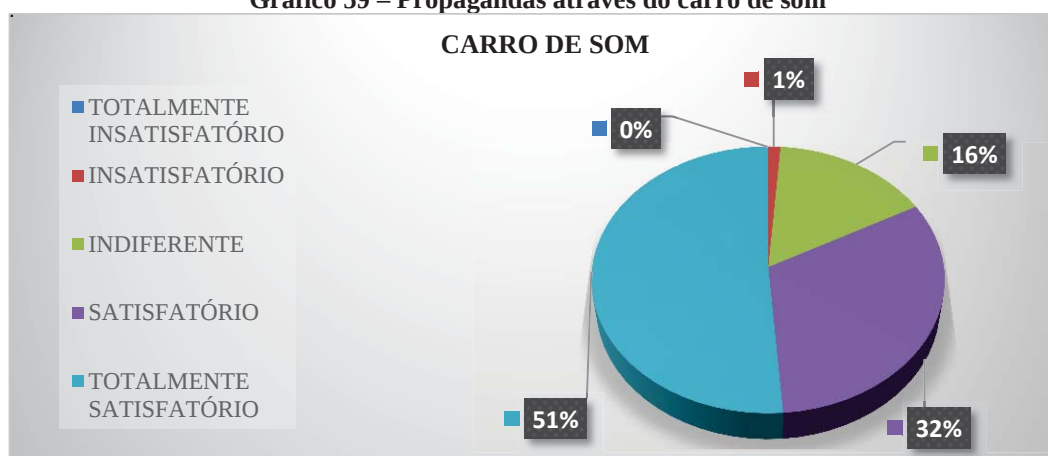
Fonte: Dados primários, 2017.

A parceria com a rádio Odisséia iniciou nesse ano de 2017, com a intuição de conquistar clientes das cidades vizinhas. Por ser uma rádio conhecida, bastante ouvida e que tem sintonia em quase todas cidades ao redor e em Nova Bassano, foi a escolhida. A Loja Bedin possui 5 chamadas diárias com 30 segundos cada.

Apesar da maioria dos respondentes serem do município de Nova Bassano, a resposta foi positiva em relação a essa rádio. 63% dos questionados avaliaram como totalmente satisfatório (32%) e satisfatório (31%). 35% dos respondentes classificaram como indiferente e 2% como totalmente insatisfatório (1%) e insatisfatório (1%). Portanto, consideram-se como ponto forte, as propagandas na rádio Odisséia de Serafina Corrêa e região.

4 – Carro de som: o resultado encontrado e que se refere a esta forma de divulgação está demonstrado no gráfico 59.

Gráfico 59 – Propagandas através do carro de som



Fonte: Dados primários, 2017.

O carro de som é utilizado apenas para promoções. Em questão de dois ou três dias o próprio fundador e gestor da empresa sai pelas ruas da cidade e do interior com uma caixa de som em cima do carro, com a propaganda anunciando a promoção.

A visão dos clientes, representada no gráfico 59 é de 83% de aprovação. 51% avaliaram como totalmente satisfeitos, enquanto 32% classificaram como satisfeitos. 16% são indiferentes ao fator e 1% está insatisfeito. De acordo com essa análise, a propaganda do carro de som é um ponto forte da Loja Bedin.

Questão 9 – Quais sugestões você indicaria para a Loja Bedin?

A questão 9 oportunizou aos respondentes citarem sugestões para a Loja Bedin. Por ser uma questão aberta muitos não responderam, outros citaram de que a loja está ótima e não precisa de mais nada, outros colocaram sugestões de melhoria. E ainda teve aqueles que deram ideias de inovação.

As respostas dessa questão devem ser analisadas pelo gestor a fim de identificar pontos fracos que devem ser melhorados, ou oportunidades que devem ser aproveitadas. Abaixo respostas obtidas. Salienta-se aqui que as respostas repetidas são descritas apenas uma vez.

- Deixar o cliente mais à-vontade para olhar os produtos da loja;
- Não estipular 50% de entrada nas compras de novos clientes no carnê;
- Espaço para crianças brincarem;
- Promover encontros com grupos de clientes, passando dicas de moda, conservação de roupas e calçados, tendências e etc.;
- Variedades de produtos para todas as idades e classes sociais;
- Mais promoções;

- A cada compra efetuada dar um vale-compras para gastar novamente na loja no mês seguinte;
- Maior variedade de confecções para pessoas que necessitam dos tamanhos *plus size* e que necessitam de comprimentos mais altos;
- Investir em Marketing digital;
- Ligar para os clientes no aniversário;
- Usar Whatsapp via grupo de transmissão;
- Fazer vídeos com as novidades;
- Fazer um miniprograma de moda;
- Colocar corrimão na vitrine lateral;
- Parcelamento maior no cartão e carnê;
- Apenas um vendedor para cada cliente;
- Roupas para o dia a dia;
- Melhorar os preços mantendo a qualidade;
- Investir em confecções e calçados infantis;
- Aderir cartão ELO;
- Trabalhar com as marcas NIKE e ADIDAS;
- Maior variedade em calçados;
- Colocar um caixa no “primeiro andar”;
- Maior diferenciação da concorrência;
- Preços mais acessíveis;
- Maior variedade em calçados e confecções masculina;
- Trabalhar em feriados;
- Maior variedade de roupas arrojadas, com pérolas e brilhos.

4.2.2 Pesquisa com os colaboradores

A pesquisa realizada com as colaboradoras da Loja Bedin foi através de entrevista e teve por objetivo identificar os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças no ponto de vista de cada uma delas. A loja possui, além dos integrantes da família, duas funcionárias, que desempenham a função de vendedoras.

A entrevista foi composta por quinze perguntas, doze delas separadas em blocos com duas, três, quatro, cinco ou seis variáveis. As últimas três perguntas, indagavam o colaborador sobre pontos fortes, fracos e sugestões de melhorias.

Questão 1 - Quanto às condições de trabalho?

a) Jornada de trabalho:

Colaborador 1: “Na verdade, a jornada de trabalho é boa, todo mundo tem que cumprir seu horário durante a semana e como eu faço faculdade é muito bom, por que a empresa desloca o total horário para mim, aí eu tenho que recuperar nos outros dias e é muito bom isso”.

Colaborador 2: “Para mim está bom. Não tem problema de horário, nada, eu gosto do horário”.

Em relação à primeira variável da questão 1, jornada de trabalho, as respostas foram positivas. A Loja Bedin cumpre a legislação que pede 48 horas semanais. Através das respostas, pode-se perceber a flexibilidade da empresa nos horários à serem cumpridos segundo a legislação. Portanto, a jornada de trabalho é um ponto forte para a Loja Bedin.

b) Carga de trabalho adequada a capacidade física do trabalhador:

Colaborador 1: “É bem tranquila, não tem nada, só tem que saber lidar com o povo né”? [Risos]

Colaborador 2: “É. É adequada”.

De acordo com as respostas obtidas das funcionárias, a carga de trabalho é adequada a capacidade física das mesmas, sendo assim, um ponto forte para a empresa.

Questão 2 - Quanto ao clima organizacional?

a) Relação entre colegas:

Colaborador 1: “É bem bom, dá para conversar, brincar, tudo”.

Colaborador 2: “Eu acho que eu não tenho problema, eu sou mais de escutar do que de mandar, de falar, eu sou muito de escutar. Então, é difícil que não dê certo. Eu só escuto”.

Quando perguntadas em relação ao clima entre colegas de trabalho, as respostas foram positivas. A relação entre colegas da Loja Bedin, é uma variável que pode ser considerada como um ponto forte.

b) Relação entre a gerência:

Colaborador 1: “Tranquilo também”.

Colaborador 2: “Eu acho que é bem familiar e melhor que assim não tem. Eles são muito legais com a gente”.

Pode-se perceber, através das respostas, que o ambiente é familiar, as relações são tranquilas. Desse modo, relação entre a gerência é um ponto forte para a empresa.

c) Relacionamento interpessoal:

Colaborador 1: “Está tudo normal, não tem essa de preconceito entre gerentes e funcionários, é tudo tranquilo, todos se relacionam como amigos, por exemplo”.

Colaborador 2: “Eu acho que é bom, nunca percebi alguma coisa que fosse um clima pesado essas coisas. Para mim está bom”.

O relacionamento interpessoal, ou relacionamento entre todos da equipe, também é considerado um ponto forte. Observa-se nas respostas a normalidade nas relações entre gerência e funcionários, percebe-se um clima agradável.

d) Ausência de preconceitos:

Colaborador 1: “Nenhum preconceito”.

Colaborador 2: “Não existe preconceito”.

As respostas obtidas na quarta variável da questão 2, foram claras, não existe preconceitos na Loja Bedin. Caracterizando-se mais uma variável como ponto forte.

e) Igualdade de oportunidades:

Colaborador 1: “Sim, totalmente certo, não tem nada de preconceitos, essas coisas assim”.

Colaborador 2: “Sim! Eu acho que sim”.

Através das respostas das funcionárias, observa-se a igualdade de oportunidades declarada pela Loja Bedin. Portanto, a variável em questão é um ponto forte.

f) Clima do ambiente de trabalho:

Colaborador 1: “O clima é muito bom, é bem legal de trabalhar aqui”.

Colaborador 2: “Também é bom, eu acho”.

Percebe-se que o clima do ambiente de trabalho é bom, pois ambas respostas foram positivas. Desse modo, mais um ponto forte para a Loja Bedin.

Questão 3 – Quanto ao ambiente físico da empresa?

a) Ambiente físico em geral:

Colaborador 1: “Agora com certeza, com todo esse espaço. Por que eu peguei a troca da antiga loja para a nova, e esse espaço nem compara com o de lá, aqui o cliente mesmo deve se sentir à vontade”.

Colaborador 2: “A loja é espaçosa, ela é grande e a gente se sente bem aqui dentro. Na verdade, quando foi no inverno era frio aqui, mas é frio para todo mundo né, não tem”.

[Risos]

Quando perguntadas em relação ao ambiente físico em geral da Loja Bedin, as respostas foram parecidas, porém, com um detalhe que deve ser considerado. As duas frisaram o espaço amplo e o conforto da loja, porém, a funcionária 2 destacou que o clima

interno da loja é gelado. E a Loja Bedin, não possui ambiente climatizado. Portanto, em razão dessa colocação, o ambiente físico da loja, é um ponto fraco.

b) Segurança:

Colaborador 1: “É bom, tem câmeras, tem tudo, no momento que precisa dá para chamar os caras (Guardas) também, me sinto de certa forma segura”.

Colaborador 2: “É, na verdade, as vezes quando entra algumas pessoas tu acabas ficando mais insegura, não que tenha problema, mas tu se sentes um pouco insegura as vezes. Teve uma vez que veio três ou quatro meninas que a gente nunca tinha visto na cidade e elas tomaram conta do espaço. Eu sei que aquele dia eu estava lá e eu comecei a olhar para cima para ver se alguém descia por que as vezes tu se sentes insegura quando entram pessoas estranhas”.

A Loja Bedin, como já citado no presente trabalho, possui um espaço amplo e moderno, sendo bastante visada por pessoas de má índole. Exatamente por isso, foram instaladas quinze câmeras e oito sensores de alarme, além de possuir segurança 24 horas, através de guardas que podem ser acionados a qualquer momento.

Em relação as respostas obtidas, as funcionárias tiveram diferentes opiniões, uma ressaltou a segurança do estabelecimento. Já a outra trouxe um caso de quando se sentiu insegura. De acordo com a situação vivida em nosso país, a insegurança é companheira das pessoas, porém, por possuir as maneiras de prevenção indicada, a segurança da Loja Bedin é um ponto forte, mas que deve ser sempre vista com um olhar especial.

c) Higiene:

Colaborador 1: “É boa assim, é limpo todos os dias”.

Colaborador 2: “Eu acho que está bom, não tem problemas”.

Quando perguntadas em relação a higiene do estabelecimento, as respostas foram positivas, uma delas até salientou que a loja é limpa todos os dias. Sendo assim, a Higiene é um ponto forte.

Questão 4 – Quanto ao desenvolvimento das tarefas solicitadas:

a) Vendas:

Colaborador 1: “Quanto às metas, por exemplo, às vezes consigo atingir, às vezes não. Por que, tem dias que a gente está de mal, não acorda bem com bom humor e aí não é aquela venda que tu vendes uma calça e mais alguma coisa oferecendo. Às vezes tu esquece de oferecer, por causa da mente fora, tu tens alguma coisa”.

Colaborador 2: “Eu acho assim, eu procuro fazer o mais que eu posso, mas as vezes a gente se sente frustrada, por que tem pessoas que chegam já dizendo o que querem. ‘Eu quero uma

calça branca’ e tu não consegue mudar de ideia. Então tu ficas frustrada, nesse sentido, mas se não, no demais não. Eu procuro dar o mais que eu posso oferecer, mas tem pessoas que já vem dizendo ‘não hoje eu só quero pagar’, ‘hoje eu só quero tal coisa’ e tu não consegue mudar de ideia”.

Em razão da ampliação, as metas ainda estão em fase de testes, ou seja, as metas de vendas estipuladas são baixas comparadas ao nível que a loja pode atingir. Porém, começo é sempre mais difícil e o gestor compreende essa situação. Em relação a quantidade de vendas solicitadas, dentre os meses de fevereiro a agosto de 2017, apenas no mês de maio e junho as metas não foram atingidas. De acordo com isso, o desenvolvimento das tarefas solicitadas é um ponto forte para a empresa.

b) Organização:

Colaborador 1: “Bem organizado, não tem o que reclamar”.

Colaborador 2: “Está tudo tranquilo”.

Segundo as respostas, ao desenvolvimento das tarefas solicitadas, quanto a organização está positiva. Desse modo, ponto forte para a Loja Bedin.

c) O quadro de funcionários é suficiente:

Colaborador 1: “Com todos os da família sim. Ou seja, no fim de semana precisaria mais, vende bastante. No geral está bom assim, mais no fim de semana”.

Colaborador 2: “Eu acho que está bom. Tem dias que a gente corre, mas tem dias que a gente também não faz nada”.

Observa-se nas respostas a preocupação em relação ao fim de semana, que realmente é o dia de maior fluxo de pessoas e consequentemente de maior faturamento. Porém, como citado na resposta da funcionária 1, nos dias em que a previsão de movimento é grande, os filhos do proprietário que não fazem parte da empresa, ajudam nas vendas.

Sendo assim, o quadro de funcionários é suficiente no momento, considerando-se ponto forte.

Questão 5 – Quanto à oportunidade de crescimento:

a) Desenvolvimento das potencialidades:

Colaborador 1: “Sim”.

Colaborador 2: “Tem. É só a gente vender bem que tem”.

De acordo com as respostas obtidas, sim, há desenvolvimento das potencialidades, sendo assim, ponto forte para a Loja Bedin.

b) Aquisição de novos conhecimentos:

Colaborador 1: “Bastante, muitos conhecimentos”.

Colaborador 2: “Até agora não ofereceu, mas quem sabe no futuro aí eles consigam. Por que as vezes não é uma coisa de uma hora para a outra, é uma coisa que vão, eu acredito, pleiteando”.

A Loja Bedin, ainda não ofereceu cursos para as funcionárias, que fazem parte do quadro à menos de um ano. A colaboradora 1, provavelmente referenciou-se aos conhecimentos prendidos no dia a dia, passados pelos demais companheiros. A colaboradora 2, salientou a necessidade de novos aprendizados oferecidos pela empresa. Portanto, por ser uma variável crucial, a falta de treinamento é um ponto fraco para a Loja Bedin.

c) Aquisição de novas habilidades:

Colaborador 1: “Bastante também, como eu não era acostumada a certas coisas, não sabia que eu tinha essas habilidades que desenvolvi aqui dentro”.

Colaborador 2: “Se tiver uma tarefa nova, a gente corre atrás, faz, não adianta”.

Vendas é um ramo onde não existe uma fórmula certa, infalível, cada um tem seu jeito, cada um desenvolve de uma maneira. Sendo assim, todo dia é dia de aprendizado, é dia de desenvolver novas habilidades, que como citado pela colaboradora 1, muitas vezes nem se sabe que possui. Portanto, através das respostas, observa-se que a variável em análise aqui, é um ponto forte.

d) Autonomia:

Colaborador 1: “Tranquilo também. Se eu acho de um jeito eu tento fazer um pouco do meu jeito e um pouco do jeito dos chefes, como eles mandam, por que eles sabem mais. Na verdade, cada um tem a sua forma, mas como é o meu primeiro emprego, eu aprendi mais da forma deles de como trabalhar, mas com o tempo tu vai criando a tua forma sabe? E eu consigo expor a minha ideia, bem tranquilo”.

Colaborador 2: “Tem. E as vezes eles aceitam sabe? Não as vezes, quando é legal eles aceitam as ideias. Existe autonomia”.

De acordo com as respostas obtidas, existe autonomia dentro da Loja Bedin, desse modo, é um ponto forte para a empresa.

e) Informações gerais sobre tarefas solicitadas:

Colaborador 1: “Tranquilo isso também. É avisado antes como é melhor fazer, aí tu já vais pensando, eles falam bem certo, não é uma coisa que eu vou pensar sozinha, enfim”.

Colaborador 2: “A informação chega corretamente, por que a gente tem as reuniões e aí naquelas reuniões que a gente faz na segunda é tudo bem especificado, que a gente consegue entender”.

Ambas colaboradoras ressaltam que existem reuniões para repassar informações, e existe clareza nas mesmas, portanto, essa variável é um ponto forte para a Loja Bedin.

Questão 6 – Quanto à estabilidade no emprego:

a) Possibilidade de carreira:

Colaborador 1: “Sim. Bastante”.

Colaborador 2: “Sei lá. Acredito até que sim, por que, vai saber, que nem o seu Ivo diz que começaram numa lojinha que quase não tinha nada e chegou a esse ponto. Então poderá crescer e ter filiais e ter outras oportunidades”.

A visão da colaboradora 2, que provavelmente seja a mesma da colaboradora 1, é algo que está nos planos do gestor e de seus familiares, abrir filiais. Porém, não existe um plano de carreira descrito para o quadro de funcionários, sendo assim, possibilidade de carreira é um ponto fraco.

b) Solidez no emprego:

Colaborador 1: “Sim, acho que sim. Se esforçando tu demonstras trabalho e tu consegue continuar no mesmo”.

Colaborador 2: “Sim. Na verdade, as vezes tu ficas preocupada, por que teve um mês lá que a gente vendeu pouco e aí tu começa a pensar: ‘Será que vai ser assim?’ ‘Será que a crise está pegando para valer?’ ‘Será que vou continuar aqui?’ Tu te preocupas, tu tentas até falar mais na hora de vender, até conta uma ‘mentirinha’, por que tu sabes, tu queres que cresça, para que tu possas ficar no teu emprego”.

As duas respostas são positivas, porém, as duas colaboradoras compreendem que precisa empenho e dedicação para se manter no emprego. A função de um vendedor é vender, se for diferente disso não existe solidez. Dessa maneira, a solidez é um ponto forte para a Loja Bedin.

Questão 7 – Quanto ao constitucionalismo da instituição:

a) Direitos trabalhistas:

Colaborador 1: “Sim a empresa exerce da forma correta”.

Colaborador 2: “De forma correta eles estão”.

A Loja Bedin exerce todas as funções em relação aos direitos trabalhistas conforme as normas da CLT (Consolidação das Leis do Trabalho). E ambas colaboradoras afirmam nas respostas. Sendo assim, ponto forte para a empresa.

b) Privacidade Pessoal:

Colaborador 1: “Sim, isso tranquilo também. Quando eu quero fazer o lanche ou quando eu preciso, é só chegar e pedir aí liberam”.

Colaborador 2: “Existe, acho que sim”.

Segundo as respostas obtidas, privacidade pessoal é mais uma variável que é considerada como ponto forte para a Loja Bedin.

c) Liberdade de expressão:

Colaborador 1: “Sim, bastante”.

Colaborador 2: “Também existe”.

De acordo com as respostas das colaboradoras quando indagadas sobre a liberdade de expressão, ambas foram positivas, dizendo que existe. Ponto forte para a Loja Bedin.

d) Tratamento igualitário:

Colaborador 1: “Sim, sim”!

Colaborador 2: “É”.

As duas colaboradoras veem que o tratamento é igualitário na Loja Bedin, sendo assim, ponto forte nessa variável.

Questão 8 – Quanto ao salário:

a) Salário base:

Colaborador 1: “Sim, como eu estou no começo é um salário bem tranquilo. Claro que é de todo mundo querer mais, mas tu tens que ter na cabeça que quando se começa sempre se começa de baixo para cima. Mas estou totalmente feliz assim com o meu salário”.

Colaborador 2: “Eu estou satisfeita. Eu já estive em outros empregos em que, eu não me lembro quanto era o meu salário base, por que agora eu não recebo mais pelo base, mas eu acho que mais ou menos era o que eu ganhava. Claro que lá talvez eu tinha menos horas, mas com a comissão a gente sobe um pouco. Então não é, não é tão ruim, não é ruim”.

Como já citado no presente trabalho, as duas colaboradoras começaram a pouco tempo na empresa. As duas recebem o salário base da categoria de vendedor lojista, ou seja, um salário justo em comparação com a função.

A colaboradora-1 tem apenas 18 anos e está no seu primeiro emprego. A colaboradora-2 possui 53 anos e já está aposentada por tempo de serviço em cargo público. Apesar das duas estarem satisfeitas quanto ao salário base, percebe-se claramente a diferença entre elas, uma está começando e pretende crescer, e a outra têm seu salário como um complemento de renda. Portanto, salário base, é um ponto forte para a Loja Bedin.

b) Comissão:

Colaborador 1: “Boa”.

Colaborador 2: “É tudo questão de crescimento da empresa, eu acredito que quanto mais crescerem, mais vão dar para nós. Então, como estão começando agora, não começando na

loja, mas digamos em um novo projeto, por que é diferente uma loja de 80m² para essa dimensão (400m²), sem contar o que eles investiram em mercadorias diferentes e tudo mais, então eu acho que é isso”.

As duas funcionárias responderam de forma positiva em relação a comissão, que é paga individualmente. A porcentagem em relação ao valor vendido aumenta conforme as metas vão sendo atingidas. De acordo com as respostas, comissão pode ser considerado como ponto forte na Loja Bedin.

c) Férias:

Colaborador 1: “Eu ainda não tive, acho que vai ser em janeiro. Mas eu acho que vai ser tranquilo”.

Colaborador 2: “Olha eu não posso nem falar por que eu não tive ainda”.

Pelo fato das duas colaboradoras terem menos de um ano de serviço e consequentemente não terem direito a férias, as duas não puderam opinar sobre o assunto, ou seja, a variável férias não pode ser considerada nem ponto forte, nem ponto fraco.

d) 13º Salário:

Colaborador 1: “Ainda não sei, mas será agora no fim do ano”.

Colaborador 2: “Também não tive, não posso nem falar, nem opinar”.

Pelo fato das duas colaboradoras terem iniciado a pouco tempo, as duas ainda não receberam 13º salário, sendo assim não puderam opinar sobre o assunto, ou seja, a variável férias não pode ser considerada nem como ponto forte, nem ponto fraco.

e) Pagamento em dia:

Colaborador 1: “Sim. Nunca atrasou até agora. Que continue assim”. [Risos]

Colaborador 2: “É. É em dia sempre, até antes”.

De acordo com ambas respostas, o pagamento em dia é um ponto forte para a Loja Bedin.

Questão 9 – Quanto aos treinamentos:

a) Treinamentos que a empresa oferece:

Colaborador 1: “Na verdade, foi comentado uma vez em uma reunião, mas aí eles iam se informar se ainda tinha, por que eles fizeram antigamente. E aí agora não sei, a gente nem mais tocou no assunto. Mas ainda não teve”.

Colaborador 2: “Ainda não ofereceu, mas, eu ouvi o Seu Ivo falando que ele gostaria de conseguir alguma coisa para a gente fazer”.

A Loja Bedin ainda não forneceu treinamento para o seu quadro de funcionários no ano de 2017, o fator é de extrema importância, por isso é considerado um ponto fraco para a empresa.

b) Treinamentos disponíveis no município e região:

Colaborador 1: “Não teve”.

Colaborador 2: “Eu não sei se tem, mas antigamente, bem antigamente, tinha muitos. Por que a gente ouvia o pessoal comentar que tinha no Senai acho que é, ou o Sesi, eles que faziam”.

De acordo com as respostas das duas colaboradoras, não existem treinamentos disponíveis no município e na região, portanto considera-se uma ameaça para a Loja Bedin.

Questão 10 – Quanto às reuniões:

a) Frequência:

Colaborador 1: “Na verdade, depende, por causa que tem meses que precisa e tem meses que não precisaria. A frequência de uma vez por mês, por exemplo, estaria boa demais. Só que quando tem mais promoções essas coisas assim, para nós eu acho que seria importante ter mais. Quando tem promoção, data comemorativa, enfim, acho que deveria ter mais uma para focar bem como é que deveria ser”.

Colaborador 2: “Eu acho que está bom, por que é assim, uma vez por mês se der tudo certo, mas tem meses que a gente faz duas, depende da promoção que tem, das coisas que tem que falar, por que a maioria das vezes é duas vezes. Poucas vezes que é uma vez. Mas está bom, eu acho que está bom uma, e quando precisa ser convocada mais uma reunião a gente vem”.

A Loja Bedin faz no mínimo uma reunião por mês, essa na primeira segunda-feira do mês. Porém, quando existem promoções, mudança em alguma tarefa rotineira, ou outra coisa do gênero, é convocada mais uma reunião.

Na resposta da colaboradora 1 observa-se a sugestão de mais reuniões em épocas de promoções para focar mais. Na colaboradora 2 percebe-se a satisfação de como está sendo feito. De acordo com as respostas obtidas e as informações da Loja, a frequência pode ser considerada positiva, sendo assim, um ponto forte para a empresa, porém, deve-se analisar a sugestão obtida.

b) Duração:

Colaboradora 1: “Eu acho que está bom isso aí, esse momento aí. Por que a gente já conversa e já expõe as nossas opiniões, por exemplo, de funcionária para chefes. Nós conseguimos e ainda dá para conversar um pouquinho”.

Colaboradora 2: “Eu acho que está bom. Por que a gente nunca deixou de falar o que a gente tinha que falar ou a diretoria deixou de passar para nós, por não ter tido tempo. Então está bom assim”.

As reuniões têm em média trinta minutos de duração, apenas em casos esporádicos que a reunião dura quarenta e cinco minutos ou até uma hora. Portanto, a duração das reuniões é um ponto forte para a Loja Bedin.

c) Assuntos abordados:

Colaborador 1: “A gente foca bastante na loja, nas vendas, em tudo isso a gente foca. Não teve nenhum assunto que caiu fora, por exemplo, de não aprender, de não aprender para botar na loja”.

Colaborador 2: “É dentro do que precisa, é sobre vendas, é sobre mercadorias, está bom”.

Os assuntos abordados geralmente são sobre vendas, ou seja, um passando a experiência para o outro, metas de vendas e melhorias a serem feitas no decorrer do mês que se inicia. No caso das reuniões extraordinárias, o assunto vai depender do por que a reunião foi solicitada pelo gerente.

Sendo assim, através das respostas, observa-se a satisfação das colaboradoras em relação aos assuntos abordados, portanto, ponto forte para a Loja Bedin.

Questão 11 – Quanto às metas:

a) Valor das vendas:

Colaborador 1: “Na verdade, eu acho que está bom assim, por que, até agora as metas foram atingidas, mas não foi de muito, foi um pouquinho mais. Mas eu acho que estaria bom, por que, com essa coisa de crise, estaria bom demais”.

Colaborador 2: “É, eu acho que não é muito. Por que se tu vais ver o valor que é, é razoável. Só que, como nosso município está um pouco com problemas, as vezes é difícil de atingir, por que tu vêes que as pessoas dizem: ‘olha eu preciso de um calçado’ e é aquilo, a maioria é assim, poucas pessoas que vem e que tu vêes que veio para comprar uma coisa e leva muito mais, pode até levar alguma coisa a mais, mas tu vêes que a pessoa está se segurando. Então, não é por falta de mercadorias, ou não é por outra coisa. É mesmo da crise”.

As metas são divididas em três individuais e um bônus em conjunto, meta C, meta B e meta A, com valores a serem atingidos, e o bônus que é quando as duas funcionárias chegam numa meta máxima estipulada.

As duas respondentes, ressaltam a crise vivida em nosso município, mas deixam claro que no mínimo uma das metas está sendo atingida na maioria das vezes. Também percebem que os valores não estão altos, nem fora do comum. São valores basicamente fáceis de atingir.

Desse modo, a meta em relação ao valor da venda, é um ponto forte para a Loja Bedin.

b) Atendimentos convertidos em vendas:

Colaborador 1: “Isso aí eu não sei te dizer certo. Porém, eu acho que consigo chegar a meta de conseguir vender durante o dia, apesar que as vezes, tem dias que a gente não se puxa, mas eu tento me puxar e assim, o que a empresa manda, acho que estou no mais ou menos. Geralmente nas pessoas que atendo consigo vender alguma coisa”.

Colaborador 2: “É equilibrado. Só que tem dias que por exemplo, entram cinco e não compram, aí no outro dia entram dez e todos compram. Então, é difícil até de responder, mas na média geral é bom. Assim, cem por cento não, tu sabes que não, mas que nem hoje o que veio eu não consegui vender. Um até disse que ia voltar, mas não voltou, acontece”.

Não existe uma meta formalizada para atendimentos convertidos em venda, como existe para valores. Porém, é algo que sempre é cobrado quando as metas individuais são repassadas nas reuniões.

Percebe-se através das respostas que o atendimento na hora de converte-lo em vendas é algo que ainda precisa ser muito melhorado. Portanto, ponto fraco para a Loja Bedin, pela relevância desse fator.

Questão 12 – Flexibilidade dos gestores:

a) Em relação a definição de horários:

Colaborador 1: “Bem flexível. Ainda mais eu, que como eu falei no começo, por causa da faculdade, eu preciso sair tal dia para ir estudar e eles conseguem me liberar nesse dia e vou recuperando nos outros”.

Colaborador 2: “São, são bem flexíveis”.

As duas colaboradoras estão satisfeitas com a flexibilidade do gestor em relação aos horários à serem definidos. Sendo assim, mais uma variável considerada como ponto forte.

b) Em relação aos dias de folga:

Colaborador 1: “Sim, sim, bem tranquilo isso também. Eles pedem se a gente quer algum dia ou se eles querem algum dia eles, aí avisam, deixam mais em aberto, bem tranquilo”.

Colaborador 2: “Também”.

Praticamente todo mês as colaboradoras retiram dias de folga, cujo, só acontece quando sobram horas trabalhadas, que ao invés de pagar hora extra, quando possível, são liberadas no final do mês. Dessa maneira, a flexibilidade dos gestores em relação aos dias de folga é um ponto forte para a Loja Bedin.

c) Em relação às conversas:

Colaborador 1: “Na verdade, não, não tenho medo de conversar. Por que eu sei que aqui dentro da empresa é bem tranquilo em dar opinião, que nem o chefe diz: ‘Ninguém aprendeu tudo na vida’ daí é a melhor coisa que tem, receber mais críticas, opiniões boas e ruins, que tu sempre levavas. É bem tranquilo chegar neles e conversar, bem normal, não dá nenhum receio”.

Colaborador 2: “Sim. É bem bom mesmo”.

Quando indagadas sobre a flexibilidade dos gestores em relação às conversas, as duas responderam positivamente, sendo assim, essa variável considera-se como ponto forte para a Loja Bedin.

Questão 13 – Quais são os pontos fortes da empresa:

Colaborador 1: “Eu acho que entre a concorrência e a empresa aqui, o atendimento das pessoas, por exemplo, tu trata elas que nem uma amiga, tipo de convivência e muitas vezes realmente são, e também nós temos um pouquinho de tudo aí é bom vir aqui a pessoa que ela pega o que quer, por exemplo, quer isso? Quer isso? Quer isso? E aí ela encontra aqui, sempre, na verdade, raramente que a pessoa vem e pede algo que não tem. Isso seriam alguns pontos fortes que a empresa tem”.

Colaborador 2: “Bom, eu acho que aqui tem bastante qualidade e por serem mercadorias de qualidade, o preço não é tão caro. Por que tu escuta muita gente dizer, por exemplo, que os calçados de tal marca em tal lugar está de dez a quinze, até vinte reais mais caro. Eu mesmo comprei um aqui e passei lá em outra loja e era dez reais mais caro, mesma coisa. Então eles têm preço, eles têm qualidade e tem também as coisas mais comuns vamos dizer, que também é bom, por que nem todo mundo pode comprar as melhores. Então as mercadorias são boas, o ambiente também é bom, o espaço. Eu acho que as pessoas que administram também são pessoas humanas, que isso conta bastante. Esses seriam os pontos fortes”.

Quando questionadas sobre quais são os pontos fortes da empresa, os pontos citados foram os seguintes:

- Atendimento amigável;
- Variedade de produtos;
- Qualidade;
- Preço;
- Produtos para todas as classes sociais;
- Ambiente amplo;
- Gestores flexíveis.

Questão 14 – Quais são os pontos fracos da empresa:

Colaborador 1: “Tem que pensar agora. É que é muito difícil ter ponto fraco para mim, na minha visão. Não faço ideia do que eu posso dizer como ponto fraco. Claro que errinhos sempre tem, mas não são aqueles pontos assim que tu tens que focar neles, que vão prejudicar a empresa. Eu na verdade, na minha pessoa, eu gosto de ser atendida, só que o meu problema é que eu gosto de ser atendida só por uma pessoa, não quando vem bastante pessoas e fiquem te olhando. Tem gente que adora isso, tem gente que não gosta. Aí teria que, quando a pessoa chegar, conhecer já essa pessoa, se ela gosta de mais pessoas atendendo ou se ela não gosta, entende? Por exemplo, se mais de uma me atender eu não vou gostar, por causa que as vezes eu acho que a pessoa ela está querendo ser curiosa do que tu vais levar entende? Eu acho isso”.

Colaborador 2: “Olha, eu nem saberia te dizer o que. Só se de vez em quando que vem pessoas que querem determinadas mercadorias que não tem, mas não dá para agradar todo mundo. Por que as vezes vem gente com a foto querendo tal coisa aí é complicado ‘eu só quero se for isso aqui’ e é difícil”.

Quando questionadas sobre quais são os pontos fracos da empresa, os pontos citados foram os seguintes:

- Apenas um atendente por cliente;
- Maior variedade de produtos.

Questão 15 – Quais sugestões você indicaria para a Loja Bedin:

Colaborador 1: “Essa que falei na questão anterior é uma delas e acho que não teria mais. Cliente é tratado como amigo, é tudo tranquilo sabe? Não é aquela coisa de empresa fechada, que não abre um sorriso para a pessoa, para o funcionário. É uma convivência normal entre amigos para mim. Claro que tu tens o respeito com os chefes e tudo, mas é que nem família”.

Colaborador 2: “Eu não sei, por que olha quanto ao o que é investido em propaganda no face e rádio, é bastante então não tem o que falar. E está andando tudo bem, não saberia nem o que dizer. Como a gente não tem tanta experiência no comércio fica até difícil, por que a gente está apenas começando, nem engatinhamos ainda. Eu acho que, quando tu estás em um emprego novo, antes de tu começar a dizer que tu entendes em alguma coisa tu tem que ter alguns anos de caminhada, pelo menos uns dois, três anos, se não tu estás engatinhando ali, tentando aprender. E é um aprendizado grande que tu estás adquirindo”.

Quando indagadas para citarem sugestões de melhorias para a Loja Bedin, os pontos citados foram os seguintes:

- Apenas um vendedor por cliente;

- Continuar com o tratamento família, entre gestores, colaboradores e clientes;
- Continuar com o alto investimento em divulgação.

4.2.3 Pesquisa com o gestor

A pesquisa analisada nessa seção foi aplicada apenas ao gestor principal da empresa, seu Ivo Bedin. Além de ser o gestor, seu Bedin, foi quem fundou a Loja no ano de 1986. A pesquisa foi realizada através de entrevista, e foi dividida em três perguntas: A primeira indaga o gestor sobre os pontos fortes e fracos do ambiente interno, com vinte e quatro variáveis; A segunda pergunta sobre as oportunidades e ameaças encontradas no ambiente externo, com quinze variáveis; E por fim, uma indagação referente ao plano de ação, solicitando para que o gestor indicasse ações que seriam necessárias para o crescimento da Loja Bedin.

O gestor não possui cursos técnicos, muito menos uma graduação superior, seu Bedin, parou os estudos na quinta série do ensino fundamental, o que não parou foi o sonho de algum dia se tornar dono de uma loja de roupas. Seu Bedin, pode não ter estudos, mas é mais um exemplo de empreendedor visionário, que com certeza, não desiste nas adversidades.

Questão 1 – Na sua visão, quais são os pontos fortes e quais são os pontos fracos, que podem favorecer ou prejudicar a Loja Bedin no ambiente onde ela está inserida:

a) Localização:

Gestor: “Ponto forte. Por que é no centro, numa boa visão e numa esquina”.

Como o próprio entrevistado deixou claro, a localização é um ponto forte.

b) Estacionamento:

Gestor: “Isso complica um pouco, é um ponto fraco, por que tem pouco estacionamento”.

O gestor deixa claro que o estacionamento é um ponto fraco para a loja.

c) Acesso:

Gestor: “É um ponto forte, bom. E o acesso eu acho que é tudo de bom, as pessoas têm bastante acessibilidade”.

De acordo com o gestor, as pessoas têm bastante acessibilidade no estabelecimento, portanto é um ponto forte.

d) Fachada:

Gestor: “Também muito boa, é um ponto forte. Ela tem uma boa visão, ela, assim, chama atenção. O cara que chega na cidade vê isso aí e já chama a atenção para a loja, eu acho que ela é um ponto forte sim”!

Na visão do gestor, a boa visibilidade faz com que a fachada da Loja Bedin seja um ponto forte.

e) Vitrine:

Gestor: “Também, um ponto forte. A vitrine, os manequins, a troca (de roupa) dos manequins toda a semana, isso é um ponto forte”.

Para o gestor a atualização semanal da vitrine e os manequins fazem com que a variável vitrine se torne um ponto forte.

f) Higiene e organização:

Gestor: “Hoje também, eu acho que é um ponto forte, por que ela está sempre limpinha, organizada. Também é um ponto forte. Todo dia é varrido, e eu acho que uma vez por semana é passado pano”.

De acordo com o gestor, Higiene e organização classifica-se como ponto forte.

g) Atendimento das vendedoras:

Gestor: “Médio. Dá para dizer médio? (risos). Médio, por que eu acho que faltam cursos de atendimento, no meu ver eu acho que isso é muito bom para as funcionárias oferecerem mais (mercadorias). Assim, até o atendimento, elas recebem bem o cliente, até ali tudo beleza, só que se ele vem pedir uma calça, elas oferecem só a calça e nada mais, eu acho que tem que ter um curso. Eu acho que precisa de um curso (de vendas)”.

O gestor percebe a necessidade de um curso de vendas para as vendedoras, pois, nota que faltam técnicas para vender mais. Sendo assim, o atendimento das vendedoras se caracteriza como ponto fraco.

h) Atendimento dos caixas:

Gestor: “Dos caixas? Médio, por que tem horas que demora e tem clientes que não gostam de esperar. Então, assim, teriam dois caixas, só que tem horas que não funcionam os dois, por que tem bastante trabalho (em outros setores), então (o cliente) fica na fila esperando e isso teria que organizar um pouco mais”.

Observa-se que o gestor sente a necessidade de uma organização maior nos caixas, pois, apesar de haverem dois atendentes caixas, nem sempre os dois estão disponíveis, sendo assim, o cliente fica esperando e isso não é nada bom para a empresa. Portanto, atendimento dos caixas, na visão do gestor é um ponto fraco.

i) Produtos:

Gestor: “Também, eu acho que não estamos no cem por cento ainda. Falta ainda bastante produto para oferecer. Mas a qualidade é muito boa, qualidade e o preço. Nós temos

qualidade e preço! Só que ainda faltam produtos, a minha visão, é de que tem que ter mais produtos”.

Através da fala do gestor, percebe-se que ele caracteriza a qualidade do produto como um ponto forte, porém, a quantidade de produtos como um ponto fraco. Por fim, sugere que a Loja Bedin precisa de mais produtos para satisfazer o cliente.

j) Preços:

Gestor: “Bom. Como eu já disse é bom! Acho que os preços são muito bons e a qualidade! Preço e qualidade eu acho que está bom”.

Nota-se aqui um ponto forte quando o assunto é preço na Loja Bedin. O gestor ressalta várias vezes que a empresa possui preço e qualidade.

k) Programas promocionais:

Gestor: “São bons. Até agora tudo o que a gente fez de promoção funcionou, deu certo. Todas as promoções que a gente colocou metas, a gente atingiu. Então eu acho que estão boas”.

Quando indagado sobre os programas promocionais da loja, o gestor respondeu positivamente, afirmando que as promoções são sempre triunfais. Portanto, ponto forte nessa variável.

l) Formas de pagamento:

Gestor: “Também é médio. Não chegamos em um limite de oferecer prazos bons, por causa do financeiro. A gente não tem caixa ainda, então eu acho que nós não temos condições de fazer mais prazo, por isso, nosso prazo é curto, eu acho que tem que melhorar”.

O gestor ressalta a falta de capital de giro para oferecer boas condições de pagamento para os clientes. Portanto as formas de pagamento são classificadas como ponto fraco para a Loja Bedin.

m) Diferenciação do serviço:

Gestor: “É assim, a diferença é que é uma loja familiar. E eu vejo que em uma loja familiar, os clientes se sentem bem. A gente vê isso, que o cliente se sente muito bem, ele gosta de entrar aqui para conversar e ao mesmo tempo que ele entra para conversar, ele já sai comprando. Então nesse ponto eu acho bom”.

A diferenciação da Loja Bedin para as demais, na visão do gestor, é o atendimento família, um ambiente familiar, aonde o cliente se sente em “casa”. Sendo assim, possuindo uma diferenciação no serviço, essa variável se caracteriza um ponto forte para a Loja Bedin.

n) Treinamento e desenvolvimento dos funcionários:

Gestor: “Péssimo! Péssimo! Eu acho que nós temos que melhorar muito isso aí. A gente faz uma reunião por mês, mas eu acho que isso entra em um ouvido e sai no outro. Parece que elas não ouvem. E então, eu acho que precisa treinamento profissional, alguém profissional que dê esse treinamento”.

Observa-se a total insatisfação do gestor em relação ao treinamento e desenvolvimento dos funcionários. O mesmo admite que as reuniões apenas não bastam e sente a necessidade urgente de um curso de vendas. Dessa forma, pela importância do treinamento e desenvolvimento, a variável aqui analisada é um ponto fraco para a empresa.

o) Retenção de talentos:

Gestor: “Dou valor! Dou valor! Eu acho que o talento conta muitos pontos numa funcionária, por que quer dizer que ela se esforça. Se ela já tem talento, ela é uma pessoa esforçada, eu acho. Para ter talento tu tens que te esforçar, então eu acho que isso conta muitos pontos”.

O gestor afirma reter os talentos ao percebe-los em sua empresa, portanto, é um ponto forte para a Loja Bedin.

p) Clima organizacional:

Gestor: “Médio. Não está ainda cem por cento, falta bastante ainda para chegar. Eu no meu ponto de vista”.

Em relação ao clima organizacional, o gestor não está satisfeito e ressalta que falta bastante para atingir um excelente clima organizacional. Portanto, essa variável na visão do gestor é um ponto fraco para a empresa.

q) Relacionamento com o cliente:

Gestor: “Também. No meu ponto de vista, tu tens aquele teu dia que não está fechando contigo, então de repente esse dia a gente peca um pouco, todo mundo, somos todos iguais. Eu acho que tem tudo para melhorar mais nisso também”.

Na décima sétima variável interna da Loja Bedin, o gestor percebe a necessidade de melhoria em relação ao relacionamento com o cliente, pois, em alguns dias ele relata que todos os integrantes deixam a desejar. Sendo assim, ponto fraco para a empresa.

r) Concorrência:

Gestor: “A concorrência eu acho que é muito boa. A concorrência ensina a gente a trabalhar, se esforçar e correr atrás para ser melhor que eles. Se não existisse concorrência a gente se acomodaria, então acho que a concorrência é muito boa”.

O gestor percebe uma ameaça quando se fala da concorrência. Cita que a concorrência gera competitividade, fazendo com que a Loja Bedin não se acomode e busque crescimento todos os dias, caso contrário será ultrapassada pelos concorrentes.

s) Sistemas de informações gerenciais:

Gestor: “Fraco! Fraco por que assim, não está ainda tudo instalado no programa, então está um pouco na agenda, um pouco no programa, por isso ele está fraco. Está em andamento, mas está fraco! Hoje ele está numa média de quarenta, cinquenta por cento”.

Observa-se a necessidade de organização nas informações da Loja Bedin, o próprio gestor admite que o controle gerencial está em fase de mudança da agenda para o sistema gerencial nos computadores. Portanto, essa variável que é importantíssima precisa ser melhorada, pois é caracterizada como ponto fraco na Loja Bedin.

t) Controle de estoque:

Gestor: “Também, não está ainda no controle cem por cento, falta bastante ainda para o controle, mas tem tudo para melhorar. Eu vejo assim, que estamos no caminho certo, estamos chegando lá, mas falta bastante para melhorar também o controle de estoque e as compras, tudo isso falta bastante ainda para organizar”.

Quando perguntado sobre a variável controle de estoque, o gestor levantou dois problemas vividos na loja. A falta de controle do estoque em si e a falta de controle das compras. Apesar da ressalta de que os processos de controle estão em andamento, hoje elas são caracterizadas como ponto fraco.

u) Instalações e equipamentos:

Gestor: “Ela chega quase, não digo que chega, faltaria alguma coisa tipo no ambiente, um ar condicionado para cem por cento. Se não ela está boa, tem som ambiente, o programa também é muito bom, os computadores, a iluminação também eu acho ela boa, então falta alguma coisinha, mas não muita coisa não”.

O som ambiente, o programa de vendas, os computadores e a iluminação foram caracterizados como ponto forte pelo gestor. Porém, a falta de ar condicionado é qualificada como ponto fraco para a empresa.

v) Controle Financeiro:

Gestor: “Está médio. Assim, controle financeiro eu acho que nós estamos pecando um pouco, por que a gente vê que conta com a venda do mês que vem para poder fechar o caixa. Então eu acho que falta muito no controle financeiro ainda para chegar a um limite bom”.

O que o gestor quis dizer é que a empresa sempre depende da venda à vista do mês seguinte para conseguir cumprir com suas obrigações, não tendo um caixa para eventuais crises nas vendas. Sendo assim, ele ressalta a falta de controle financeiro e organização, ou seja, ponto fraco para a Loja Bedin.

w) Redes Sociais:

Gestor: “Está bom. Isso eu acho muito bom. Estamos chegando num ponto muito bom por que traz muita venda, hoje é o futuro eu vejo. E a Vivi e o Vini se esforçam bem para isso. São muito bons”.

A visão do gestor em relação às redes sociais é positiva, percebe que está em crescimento e observa que precisa continuar, pois é um dos fatores que movimentam as vendas. Portanto, em relação as redes sociais, pode-se caracterizar ponto forte.

x) Divulgações / Propagandas:

Gestor: “Também. Estamos quase cem por cento, eu acho. É um ponto forte”.

O gestor deixa claro que quando se trata de divulgação e propaganda a Loja Bedin está investindo pesado. De acordo com isso, essa variável se caracteriza como ponto forte.

Questão 2 – Na sua visão, quais seriam as oportunidades e/ou ameaças que poderiam levar a Loja Bedin a uma situação desfavorável ou a resultados positivos de suas atividades:

a) Taxa de Juros (Qual a influência no custo de funcionamento da empresa):

Gestor: “Tudo! O juro hoje quebra uma empresa! A gente tem que usar o dinheiro de terceiro, eu acho muito bom, mas com taxa de um por cento no máximo, passou disso aí, quando chegar a dois por cento ou passar de dois por cento ela pode quebrar, por que o Juro quebra uma empresa. Hoje na loja eu vejo que a taxa de juros está sendo favorável por que está tudo no juro baixo, até agora, mas falta, não está cem por cento ainda”.

Segundo o gestor, a taxa de juros é uma ameaça para a empresa, pois quando está elevada pode liquidar a organização.

b) Fontes de financiamento (Disponibilidade de financiamento):

Gestor: “Hoje a loja consegue fácil, só que tem o juro né! O juro hoje não é favorável. Então não é vantagem hoje tu pegar um dinheiro ali, investir e pagar juro alto. Hoje se a Loja Bedin quisesse um financiamento num banco, ela consegue até 200 mil de financiamento, só que a um juro alto, daí o que que pode acontecer? Isso é uma ameaça eu acho, tu vais ter um dinheiro lá bom “ah vamos investir e tal” de repente dali para a frente dá uma freada em tudo, tu podes quebrar”.

O gestor percebe que as únicas fontes disponíveis são com juros elevados, portanto nota-se nessa variável uma ameaça para a empresa.

c) Política cambial (Valor do real em comparação com as moedas estrangeiras. Influência no custo do financiamento):

Gestor: “Eu acho que não muito, ela influência mais no preço da mercadoria. Esse ponto a moeda, o dólar, eu acho que influência mais nisso aí. O dólar para o comércio, no meu ponto

de vista, eu falo o que eu penso né, ele estando alto é melhor. Por que hoje tem muito produto da China que vem para o Brasil se o dólar estiver baixo, aí entra no Brasil e aí o produto brasileiro sofre. Então eu acho que o dólar, como ele está hoje e se mantendo nessa base aí é bom. Eu acho que abaixando mais do que isso aí para o comércio não é muito bom”.

De acordo com a resposta do gestor, o dólar pode ser uma oportunidade, pois quando este está em alta faz com que os produtos estrangeiros não consigam concorrer com os produtos nacionais, que são os que a Loja Bedin possui.

d) Inflação (Impacto no volume das vendas):

Gestor: “Tem dois lados a inflação, eu vejo assim: Ela, como pode aumentar tuas vendas, por que ela vai aumentar o valor das mercadorias, então obrigatoriamente teria que aumentar a venda. Mas ao mesmo tempo, ela vai ‘reduzir’ o salário mínimo do cliente por que ele vai gastar mais no mercado e aí o salário se ele não acompanhar a inflação, o cliente vai ter menos dinheiro para gastar na loja. Então isso pode reduzir a venda para Loja”.

Observa-se que o gestor acredita que a inflação estando em queda, como está na situação atual, caracteriza-se como uma oportunidade para a Loja Bedin.

e) Sistema de tributação (dos lucros, dos produtos):

Gestor: “É, eu vejo assim, o imposto é o vilão do comércio! Ele tira muito lucro do comércio, por que hoje acima de R\$ 360.000,00 (por ano de venda) tu já paga 5.8%, depois não sei como é, acima de R\$ 500.000,00 tem mais. Então esse imposto eu vejo que ele é pior que aluguel, por que o imposto se tu não sabes controlar bem, ele também vira mais um vilão pra quebrar o comércio”.

Percebe-se que o gestor vê o imposto como um vilão, sendo assim, uma ameaça para a empresa.

f) Política de rendimento (Custo do pessoal da empresa):

Gestor: “Esse também, tem que ter muito cuidado por que a gente não pode pagar a mais, por exemplo, tu tens que ter um limite de vendas né, aí tu vês se tu tens condições de pagar isso, se não tu tens que reduzir. Eu acho que tem que reduzir funcionários, reduzir salários, tu tens que controlar nesse ponto. Por que se tu chegar no limite que não está te dando lucro tu tens que reduzir custo, então tudo isso aí, tudo é custo”.

O empreendedor e gestor da Loja Bedin, diz que é necessário ter o mínimo de funcionários possível, ou seja, ter apenas o necessário. Portanto o custo do pessoal da empresa se torna um ponto fraco para a Loja.

g) Incentivos à atividade empresarial (Incentivos disponíveis ao financiamento):

Gestor: “Tem! Tem um financiamento que eu consegui a dois anos atrás que é um incentivo de uma associação de Guaporé com custo de juros de 0,83% ao mês. Então esse é muito bom, esse é muito bom. Deveriam haver mais incentivos assim”.

Seu Bedin deixa claro que gostaria de que houvessem mais incentivos com juros baixos, entende-se então que em relação aos incentivos disponíveis ao financiamento, caracteriza-se como uma ameaça para a Loja Bedin.

h) Política de emprego e formação profissional (Nova reforma trabalhista, que entrará em vigor em breve e recrutamento de novos funcionários):

Gestor: “É, já é um bom resultado essa reforma aí. Por que, eu vejo que, por exemplo, um funcionário hoje tu paga todos os direitos e no dia em que tu manda embora ele tem condições de te cobrar mais ainda. Então eu acho que essa reforma vai melhorar bastante, tu vais sentir menos medo no dia que tiver que contratar um funcionário, pois antes tu tinhas que cuidar muito para fechar negócio com um funcionário, pegar um funcionário. Vai melhorar! Vai melhorar”!

A partir de novembro de 2017 entrará em vigor a nova reforma trabalhista, cuja começa a olhar um pouco mais para o lado do empresário que sofreu muito nos últimos anos. Portanto, a variável analisada aqui se caracteriza como oportunidade para a empresa.

i) Ambiente econômico genérico (Qual a confiança dos clientes em relação ao futuro da economia):

Gestor: “Os clientes têm um pouquinho de medo! Então eu sempre penso assim: comer tem que comer, vestir tem que vestir. Ou seja, tu tens que saber o que o cliente está precisando, tu tens que fazer esse tipo de pesquisa eu acho. Tem que trabalhar em cima de qualidade e preço. Hoje são épocas de ganhar dinheiro, mas tu tens que saber fazer as coisas, por que, se a coisa está boa o cara não vai olhar o preço, ele vai olhar a marca, hoje ele não vai mais olhar a marca, ele vai olhar a qualidade e o preço. Portanto tu sabendo trabalhar em cima disso aí é época de ganhar dinheiro, eu vejo. Os clientes estão procurando coisas mais em conta e de qualidade, se esquecendo da marca”.

A Loja Bedin, como citado pelo gestor, é uma loja que trabalha com preço aliado a qualidade, portanto no momento econômico em que vivemos a variável analisada é uma grande oportunidade para a empresa.

j) Influência da tecnologia (Surgimento de novas ferramentas de vendas):

Gestor: “É bom, é necessário! Eu acho que a internet é muito boa. Claro, ela é uma concorrência, tu tens que estar atento, mas a gente tem que se especializar também, correr atrás e trabalhar em cima disso. Eu acho que no futuro vai ser bom”.

Observa-se na fala que o gestor vê com “bons olhos” a entrada da tecnologia na hora das vendas e percebe aí uma oportunidade de crescimento para a empresa.

k) Política internacional do governo (Acordos internacionais que possam influenciar no Brasil):

Gestor: “É, eu vejo assim, essa liberação de produtos de fora para dentro do Brasil, que nem os produtos da China, eu acho que isso é desfavorável para o comércio. Esse tipo de acordo não seria uma boa para o Brasil”.

A política de liberação de produtos estrangeiros no Brasil é vista como uma ameaça para o gestor. Pois a deslealdade na concorrência é absurda.

l) Fenômenos de opinião/moda (Influência dos meios de comunicação e dos líderes de opinião em relação as marcas):

Gestor: “Sim, hoje a loja trabalha com a M.Pollo que está na mídia, estamos começando agora, tendo essas marcas, eu a pouco falei que o pessoal não está mais procurando muita marca, está procurando a qualidade e o preço, mas tu tens que ter uma marca para ter na loja, que, por exemplo, o cliente pense: ‘eu vou na Loja Bedin, por que tem uma marca que está na mídia’. Então tem que ter umas três, quatro, até cinco marcas na mídia, eu acho que o comércio tem que ter. Hoje a loja tem que estar na mídia. Temos mais marcas assim, temos no calçado também que é a Pegada, vai chegar a Kolosh, essa também está na mídia, Dakota, tem a Moleca. Então tem várias marcas boas e de qualidade. Por que estão na mídia e estão com um preço bom. Isso que o comércio precisa no nível de hoje, com a atual situação do Brasil”.

Nota-se que a empresa começou há pouco a trabalhar com marcas que estão em destaque na mídia, ou seja, marcas influenciadoras de opinião. Dessa maneira, a variável em análise aqui, é uma oportunidade para a Loja Bedin.

m) Fatores demográficos (Taxa de crescimento da população de Nova Bassano é de 1,2%, Rio Grande do Sul 0,4%, Brasil 0,8%):

Gestor: “É bom, muito bom. Se o município já está crescendo, já é bom demais, por que tu tens cada vez mais condições de vender mais, de ter mais clientes. Então eu acho que é muito bom o nível de crescimento da cidade”.

A taxa de crescimento do município, como fator demográfico, é uma oportunidade para a empresa, pois a mesma cresce mais, em porcentagem, do que o estado e até do que o país.

n) Hábitos de compra (Frequência de compra):

Gestor: “É estamos pecando ainda nessa parte, na compra. Eu percebo isso. Como nós não trabalhávamos com calçados, a gente se afobou para comprar, comprou um pouco demais nos

calçados, por isso que hoje a loja não tem caixa, a loja está com um caixa zerado, ela até tem caixa, mais caixa de terceiro. Falta controle”.

A pergunta quando elaborada era em relação a frequência de compra dos clientes e não da empresa em si. O entrevistador não interferiu na resposta do cliente. Sendo assim, a questão se anula.

o) Concorrência:

Gestor: “É como eu estava falando primeiro, eu acho que a concorrência te ensina a administrar melhor, por que o cara que não sentir medo da concorrência hoje, ele está morto, eu penso assim, por que a concorrência tu nunca vais estar livre dela. Por exemplo, hoje eu vejo que nós estamos em segundo lugar na cidade de Nova Bassano. Porém, pode vir uma loja maior que a nossa, então você tem que estar preparado, por isso que eu vejo que tu tens que correr atrás dos teus negócios, estar bem organizado e ter bom preço com qualidade. Trabalhar em cima de três coisas que eu acho que é necessário para um comércio funcionar, que são: Atendimento em primeiro lugar, em segundo lugar é a qualidade com bom preço, e em terceiro lugar é estar controlado financeiramente. São três pontos que tu tens que ter no comércio. Com isso, diminui o medo da concorrência”.

A última variável da questão 2 foi em relação a concorrência e o gestor vê a mesma como uma ameaça, porém, necessária que ajuda no crescimento contínuo da Loja Bedin.

Questão 3 – Quais são as ações que poderiam ser implantadas na Loja Bedin para torna-la mais competitiva?

Gestor: “Eu penso assim, teria que melhorar nas compras, eu acho que seria uma das ações que a gente teria que começar a fazer uma pesquisa com o que mais o público estaria procurando. E aí, comprar em cima disso. Por que hoje nós estamos errando nas compras, como a pouco falei, temos produtos que já estão pagos, e estão parados, não estão girando, esse é um produto que ele gera prejuízo para o comércio. Nesse ponto que eu vejo que tem que melhorar muito as compras, por que, se tu comprar bem, é fácil de vender, se tu comprar mal não tem como vender bem. Ou seja, a melhor coisa do comércio para ir bem é as compras. Outro ponto são as contas do financeiro que tem que ser bem organizado, não pode deixar atrasar títulos, não pode pagar juros abusivos. Nesse ponto tem que ter muito cuidado. Se tu começar a pagar um juro abusivo não tem mais volta, nem as compras vão conseguir ajeitar. São dois fatores: Tu tens que comprar bem e administrar bem o financeiro, ou seja, controlando a venda e a compra já vai melhorar o financeiro. Por isso eu acho que tem que fazer uma pesquisa com clientes, o que faltaria para a loja. O Vini agora está fazendo uma pesquisa sobre atendimento e tudo isso com os clientes, mas eu faria uma pesquisa com o que

o povo precisaria mais, que não acha na Loja Bedin, qual é o produto que sentiria falta na Loja Bedin. Eu acho que seria uma das ações para melhorar a compra, se é preço, ou se é marca, o que precisaria melhorar realmente. Isso eu acho que seria uma pesquisa válida”.

Quando indagado sobre as ações que poderiam tornar a Loja Bedin mais competitiva, os pontos citados foram os seguintes:

- Pesquisa com os clientes para saber quais produtos eles procuram;
- Melhoria nas compras;
- Organizar o financeiro;
- Não pagar juros abusivos.

4.2.4 Análise do Ambiente Interno e Externo

Utilizando os resultados dos 82 questionários com clientes, as entrevistas com as duas colaboradoras e a entrevista com o gestor principal, formulou-se o quadro 3, que apresenta a discriminação dos pontos fortes e fracos e das oportunidades e ameaças.

Quadro 3 – Análise do Ambiente Interno e Externo da Loja Bedin

ITENS	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
CAPTAÇÃO DE NOVOS CLIENTES	X			
ESTACIONAMENTO		X		
ACESSO	X			
SEGURANÇA	X			
LOGOTIPO	X			
CORES	X			
ILUMINAÇÃO	X			
ATRATIVIDADE DOS PRODUTOS DA VITRINE	X			
VITRINE ATUALIZADA SEMANALMENTE	X			
PRODUTOS BEM DISTRIBUÍDOS NA VITRINE	X			
ADAPTAÇÃO DA VITRINE AS DATAS COMEMORATIVAS	X			
EXPOSITORES LIMPOS E ORGANIZADOS	X			
BALCÃO DE ATENDIMENTO ORGANIZADO E DISPONÍVEL	X			
PRODUTOS EXPOSTOS NA LOJA BEM DISTRIBUÍDOS E LIMPOS	X			
APARÊNCIA DA LOJA	X			
CORTESIA NO ATENDIMENTO DO VENDEDOR	X			
ABORDAGEM DO VENDEDOR	X			
LIBERDADE DO CLIENTE PARA ESCOLHER	X			
TEMPO DE ESPERA PARA SER ATENDIDO POR UM VENDEDOR	X			
QUALIDADE DOS PRODUTOS	X			
APRESENTAÇÃO DOS PRODUTOS	X			
QUANTIDADE DE PRODUTOS SUFICIENTES	X			
CLIENTE ENCONTRA O QUE PROCURA	X			
CORTESIA NO ATENDIMENTO DO CAIXA	X			
AGILIDADE NO ATENDIMENTO DO CAIXA	X			
TEMPO DE ESPERA PARA SER ATENDIDO POR UM CAIXA	X			
EMBALAGEM ADEQUADA	X			
PREÇO COMPATÍVEL COM A QUALIDADE DOS PRODUTOS	X			
PREÇO COMPATÍVEL COM A CONCORRÊNCIA	X			
PREÇOS ATRATIVOS	X			
PROMOÇÕES	X			
QUANTIDADE DE PARCELAS NO CARNÊ	X			
QUANTIDADE DE PARCELAS NO CARTÃO DE CRÉDITO	X			
DESCONTOS NO PAGAMENTO À VISTA	X			
CARTÕES ACEITOS PELA LOJA	X			

ITENS	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
PRODUTOS DIFERENCIADOS DA CONCORRÊNCIA	X			
MAIOR VARIEDADE DE PRODUTOS QUE A CONCORRÊNCIA	X			
MAIOR EXCLUSIVIDADE NOS PRODUTOS QUE A CONCORRÊNCIA	X			
FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES	X			
CLIENTE LEMBRA DA LOJA QUANDO PRECISA DE ALGO	X			
CLIENTE SE SENTE VALORIZADO	X			
FACEBOOK	X			
INSTAGRAM	X			
WHATSAPP		X		
YOUTUBE		X		
PROPAGANDAS REDES SOCIAIS	X			
PROPAGANDAS NA RÁDIO MUNICIPAL	X			
PROPAGANDAS NA RÁDIO REGIONAL	X			
PROPAGANDAS COM CARRO DE SOM	X			
DICAS DE MODA PARA OS CLIENTES		X		
INVESTIR EM TAMANHOS PLUS SIZE			X	
INVESTIR EM CONFECÇÕES E CALÇADOS INFANTIS			X	
INVESTIR NAS MARCAS NIKE E ADIDAS			X	
ESPAÇO PARA CRIANÇAS BRINCAREM		X		
VALE-DESCONTOS PARA OS CLIENTES		X		
PARABENIZAR OS CLIENTES NO DIA DO SEU ANIVERSÁRIO		X		
JORNADA DE TRABALHO DOS FUNCIONÁRIOS	X			
CARGA DE TRABALHO ADEQUADA PARA OS FUNCIONÁRIOS	X			
RELAÇÃO ENTRE COLEGAS	X			
RELAÇÃO ENTRE GERÊNCIA	X			
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	X			
AUSÊNCIA DE PRECONCEITOS	X			
IGUALDADE DE OPORTUNIDADES PARA OS FUNCIONÁRIOS	X			
CLIMA DO AMBIENTE DE TRABALHO	X			
AMBIENTE CLIMATIZADO		X		
SOLICITAÇÃO DE TAREFAS - VENDAS	X			
SOLICITAÇÃO DE TAREFAS - ORGANIZAÇÃO	X			
QUADRO DE FUNCIONÁRIOS SUFICIENTE	X			
DESENVOLVIMENTO DAS POTENCIALIDADES DOS FUNCIONÁRIOS	X			

ITENS	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
AQUISIÇÃO DE NOVOS CONHECIMENTOS POR PARTE DOS FUNCIONÁRIOS		X		
AQUISIÇÃO DE NOVAS HABILIDADES	X			
AUTONOMIA DOS FUNCIONÁRIOS	X			
INFORMAÇÕES GERAIS SOBRE TAREFAS SOLICITADAS	X			
POSSIBILIDADE DE CARREIRA		X		
SOLIDEZ NO EMPREGO	X			
CUMPRIMENTO DOS DIREITOS TRABALHISTAS	X			
PRIVACIDADE PESSOAL DOS FUNCIONÁRIOS	X			
LIBERDADE DE EXPRESSÃO DOS FUNCIONÁRIOS	X			
TRATAMENTO IGUALITÁRIO	X			
SALÁRIO BASE DOS FUNCIONÁRIOS	X			
COMISSÃO DOS FUNCIONÁRIOS	X			
PAGAMENTO DOS ENCARGOS E SALÁRIOS EM DIA	X			
TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO OFERECIDO AOS FUNCIONÁRIOS		X		
TREINAMENTOS DISPONÍVEIS NO MUNICÍPIO E REGIÃO				X
FREQUÊNCIA DAS REUNIÕES	X			
DURAÇÃO DAS REUNIÕES	X			
ASSUNTOS ABORDADOS NAS REUNIÕES	X			
METAS DE VENDAS	X			
ATENDIMENTOS CONVERTIDOS EM VENDAS		X		
FLEXIBILIDADE NA DEFINIÇÃO DE HORÁRIOS DOS FUNCIONÁRIOS	X			
FLEXIBILIDADE EM RELAÇÃO A DEFINIÇÃO DOS DIAS DE FOLGA	X			
FLEXIBILIDADE EM RELAÇÃO ÀS CONVERSAS ENTRE GERÊNCIA E COLABORADORES	X			
AMBIENTE AMPLO	X			
GESTORES FLEXÍVEIS	X			
APENAS UM ATENDENTE POR CLIENTE		X		
LOCALIZAÇÃO	X			
ATENDIMENTO DAS VENDEDORAS		X		
ATENDIMENTO DOS CAIXAS		X		
QUANTIDADE DE PRODUTOS SUFICIENTES		X		
RETENÇÃO DE TALENTOS	X			
CLIMA ORGANIZACIONAL		X		
RELACIONAMENTO COM O CLIENTE		X		
CONCORRÊNCIA				X
ORGANIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES GERENCIAIS		X		

ITENS	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
CONTROLE DE ESTOQUE		X		
SOM AMBIENTE	X			
SISTEMA GERENCIAL	X			
COMPUTADORES	X			
CONTROLE FINANCEIRO		X		
TAXA DE JUROS				X
FONTES DE FINANCIAMENTO				X
POLÍTICA CAMBIAL			X	
INFLAÇÃO			X	
SISTEMAS DE TRIBUTAÇÃO				X
CUSTO DO PESSOAL DA EMPRESA		X		
INCENTIVOS À ATIVIDADE EMPRESARIAL				X
REFORMA TRABALHISTA			X	
AMBIENTE ECONÔMICO GENÉRICO			X	
INFLUÊNCIA DA TECNOLOGIA			X	
POLÍTICA INTERNACIONAL DO GOVERNO				X
FENÔMENOS DE OPINIÃO / MODA			X	
FATORES DEMOGRÁFICOS			X	
PESQUISA COM O QUE O PÚBLICO PROCURA		X		
CONTROLE DAS COMPRAS		X		
CAPITAL DE GIRO		X		
TOTAL	83	25	10	7

Fonte: Dados primários, 2017.

Pode-se observar no quadro 3, a predominância dos pontos fortes e das oportunidades na empresa analisada no presente trabalho, porém, para confirmar a importância desses pontos, os dados devem ser lançados na Matriz SWOT.

4.2.5 Matriz SWOT

“Análise SWOT é uma ferramenta simples, mas eficaz, para mensurar a força dos recursos da empresa e suas deficiências competitivas, assim como as oportunidades de mercado e as ameaças externas a seu futuro bem-estar” (THOMPSON; GAMBLE, 2012, p. 73).

A seguir foi analisado a relevância de cada item, sendo que foi atribuído grau de relevância considerando: (1) para pouco, (5) para médio e (9) para muito relevante.

Na tabela 1 pode-se observar as variáveis externas, que contemplam as oportunidades e ameaças encontradas na pesquisa realizada, com suas respectivas atribuições de relevância.

Tabela 1 – Matriz SWOT – Variáveis Externas

VARIÁVEIS EXTERNAS			
OPORTUNIDADES	1	5	9
INVESTIR EM TAMANHOS PLUS SIZE		X	
INVESTIR EM CONFECÇÕES E CALÇADOS INFANTIS		X	
INVESTIR NAS MARCAS NIKE E ADIDAS		X	
POLÍTICA CAMBIAL	X		
INFLAÇÃO			X
REFORMA TRABALHISTA			X
AMBIENTE ECONÔMICO GENÉRICO			X
INFLUÊNCIA DA TECNOLOGIA			X
FENÔMENOS DE OPINIÃO / MODA		X	
FATORES DEMOGRÁFICOS		X	
TOTAL DE OPORTUNIDADES		62	
AMEAÇAS	1	5	9
TREINAMENTOS DISPONÍVEIS NO MUNICÍPIO E REGIÃO		X	
CONCORRÊNCIA			X
TAXA DE JUROS			X
FONTES DE FINANCIAMENTO			X
SISTEMAS DE TRIBUTAÇÃO		X	
INCENTIVOS À ATIVIDADE EMPRESARIAL			X
POLÍTICA INTERNACIONAL DO GOVERNO	X		
TOTAL DE AMEAÇAS		47	

Fonte: Dados primários, 2017.

Na tabela 1, pode-se perceber que 56,88% do total de pontos obtidos é relacionado a oportunidades, e apenas 43,12% são ameaças. Dessa forma nota-se que a Loja Bedin, possui um ambiente externo com predominância em oportunidades, sendo favorável para a empresa.

Na tabela 2 estão descritas as variáveis internas considerando os pontos fortes e pontos fracos elencados na pesquisa.

Tabela 2 – Matriz SWOT – Variáveis Internas

VARIÁVEIS INTERNAS			
PONTOS FORTES	1	5	9
CAPTAÇÃO DE NOVOS CLIENTES			X
ACESSO		X	
SEGURANÇA		X	
LOGOTIPO		X	
CORES	X		
ILUMINAÇÃO		X	
ATRATIVIDADE DOS PRODUTOS DA VITRINE			X
VITRINE ATUALIZADA SEMANALMENTE		X	
PRODUTOS BEM DISTRIBUÍDOS NA VITRINE			X
ADAPTAÇÃO DA VITRINE AS DATAS COMEMORATIVAS		X	
EXPOSITORES LIMPOS E ORGANIZADOS			X
BALCÃO DE ATENDIMENTO ORGANIZADO E DISPONÍVEL			X
PRODUTOS EXPOSTOS NA LOJA BEM DISTRIBUÍDOS E LIMPOS			X
APARÊNCIA DA LOJA			X
CORTESIA NO ATENDIMENTO DO VENDEDOR			X
ABORDAGEM DO VENDEDOR			X
LIBERDADE DO CLIENTE PARA ESCOLHER		X	
TEMPO DE ESPERA PARA SER ATENDIDO POR UM VENDEDOR			X
QUALIDADE DOS PRODUTOS			X
APRESENTAÇÃO DOS PRODUTOS			X
QUANTIDADE DE PRODUTOS SUFICIENTE		X	
CLIENTE ENCONTRA O QUE PROCURA		X	
CORTESIA NO ATENDIMENTO DO CAIXA			X
AGILIDADE NO ATENDIMENTO DO CAIXA			X
TEMPO DE ESPERA PARA SER ATENDIDO POR UM CAIXA			X
EMBALAGEM ADEQUADA		X	
PREÇO COMPATÍVEL COM A QUALIDADE DOS PRODUTOS			X
PREÇO COMPATÍVEL COM A CONCORRÊNCIA		X	
PREÇOS ATRATIVOS		X	
PROMOÇÕES		X	
QUANTIDADE DE PARCELAS NO CARNÊ			X
QUANTIDADE DE PARCELAS NO CARTÃO DE CRÉDITO			X
DESCONTOS NO PAGAMENTO À VISTA			X
CARTÕES ACEITOS PELA LOJA			X
PRODUTOS DIFERENCIADOS DA CONCORRÊNCIA		X	
MAIOR VARIEDADE DE PRODUTOS QUE A CONCORRÊNCIA		X	
MAIOR EXCLUSIVIDADE NOS PRODUTOS QUE A CONCORRÊNCIA			X
FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES			X
CLIENTE LEMBRA DA LOJA QUANDO PRECISA DE ALGO			X
CLIENTE SE SENTE VALORIZADO			X
FACEBOOK			X
INSTAGRAM			X
PROPAGANDAS NAS REDES SOCIAIS			X
PROPAGANDAS NA RÁDIO MUNICIPAL			X
PROPAGANDAS NA RÁDIO REGIONAL		X	
PROPAGANDAS COM CARRO DE SOM		X	
JORNADA DE TRABALHO DOS FUNCIONÁRIOS		X	
CARGA DE TRABALHO ADEQUADA PARA OS FUNCIONÁRIOS		X	
RELAÇÃO ENTRE COLEGAS			X
RELAÇÃO ENTRE GERÊNCIA			X
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL			X
AUSÊNCIA DE PRECONCEITOS			X
IGUALDADE DE OPORTUNIDADES PARA OS FUNCIONÁRIOS			X
CLIMA DO AMBIENTE DE TRABALHO			X
SOLICITAÇÃO DE TAREFAS - VENDAS			X
SOLICITAÇÃO DE TAREFAS - ORGANIZAÇÃO		X	
QUADRO DE FUNCIONÁRIOS SUFICIENTE			X
DESENVOLVIMENTO DAS POTENCIALIDADES DOS FUNCIONÁRIOS			X
AQUISIÇÃO DE NOVAS HABILIDADES		X	
AUTONOMIA DOS FUNCIONÁRIOS		X	

VARIÁVEIS INTERNAS			
PONTOS FORTES	1	5	9
INFORMAÇÕES GERAIS SOBRE TAREFAS SOLICITADAS		X	
SOLIDEZ NO EMPREGO		X	
CUMPRIMENTO DOS DIREITOS TRABALHISTAS			X
PRIVACIDADE PESSOAL DOS FUNCIONÁRIOS		X	
LIBERDADE DE EXPRESSÃO DOS FUNCIONÁRIOS		X	
TRATAMENTO IGUALITÁRIO			X
SALÁRIO BASE DOS FUNCIONÁRIOS		X	
COMISSÃO DOS FUNCIONÁRIOS			X
PAGAMENTO DOS ENCARGOS E SALÁRIOS EM DIA			X
FREQUÊNCIA DAS REUNIÕES		X	
DURAÇÃO DAS REUNIÕES	X		
ASSUNTOS ABORDADOS NAS REUNIÕES			X
METAS DE VENDAS			X
FLEXIBILIDADE NA DEFINIÇÃO DE HORÁRIOS DOS FUNCIONÁRIOS		X	
FLEXIBILIDADE EM RELAÇÃO A DEFINIÇÃO DOS DIAS DE FOLGA		X	
FLEXIBILIDADE EM RELAÇÃO ÀS CONVERSAS ENTRE GERÊNCIA E COLABORADORES		X	
AMBIENTE AMPLO			X
GESTORES FLEXÍVEIS		X	
LOCALIZAÇÃO			X
RETENÇÃO DE TALENTOS		X	
SOM AMBIENTE		X	
SISTEMA GERENCIAL			X
COMPUTADORES		X	
TOTAL DE PONTOS FORTES		591	
PONTOS FRACOS	1	5	9
ESTACIONAMENTO			X
WHATSAPP			X
YOUTUBE	X		
AMBIENTE CLIMATIZADO		X	
AQUISIÇÃO DE NOVOS CONHECIMENTOS POR PARTE DOS FUNCIONÁRIOS			X
POSSIBILIDADE DE CARREIRA		X	
TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO OFERECIDO AOS FUNCIONÁRIOS			X
ATENDIMENTOS CONVERTIDOS EM VENDAS			X
APENAS UM ATENDENTE POR CLIENTE	X		
ATENDIMENTO DAS VENDEDORAS			X
ATENDIMENTO DOS CAIXAS			X
QUANTIDADE DE PRODUTOS SUFICIENTES		X	
CLIMA ORGANIZACIONAL			X
RELACIONAMENTO COM O CLIENTE			X
ORGANIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES GERENCIAIS			X
CONTROLE DE ESTOQUE			X
CONTROLE FINANCEIRO			X
CUSTO DO PESSOAL DA EMPRESA		X	
PESQUISA COM O QUE O PÚBLICO PROCURA			X
DICAS DE MODA PARA OS CLIENTES	X		
ESPAÇO PARA AS CRIANÇAS BRINCAREM		X	
VALE-DESCONTOS PARA OS CLIENTES	X		
PARABENIZAR OS CLIENTES NO DIA DO SEU ANIVERSÁRIO		X	
CONTROLE DAS COMPRAS			X
CAPITAL DE GIRO			X
TOTAL DE PONTOS FRACOS		169	

Fonte: Dados primários, 2017.

Na tabela 2 a diferença entre pontos fortes e pontos fracos foi imensa. Em relação ao total de pontos obtidos, 77,76% são pontos fortes e apenas 22,24% são pontos fracos. Sendo assim percebe-se um ambiente interno favorável.

4.2.6 Postura Estratégica

Nesta seção foram aplicadas as análises das variáveis externas e internas, permitindo assim, a identificação da postura estratégica adequada para a Loja Bedin.

Segundo Oliveira (2013, p. 83), a postura estratégica relaciona-se com a maneira de que a empresa deve se comportar diante das situações enfrentadas atualmente e das possíveis situações que poderão acontecer. Através da quantidade e importância dos pontos fortes e fracos e das oportunidades e ameaças é proporcionado um quadro com o diagnóstico geral da empresa. O autor ressalta que é importante respeitar a situação vivida interna e externamente.

No quadro 4 pode-se perceber qual é a postura estratégica adequada para a Loja Bedin.

Quadro 4 – Postura Estratégica da Loja Bedin					
ANÁLISE EXTERNA	PREDOMINÂNCIA DE	AMEAÇAS	ANÁLISE INTERNA		
			PREDOMINÂNCIA DE		
			PONTOS FRACOS		PONTOS FORTES
			47	169	591
		OPORTUNIDADES	62	SOBREVIVÊNCIA	MANUTENÇÃO
				CRESCIMENTO	DESENVOLVIMENTO

Fonte: Dados primários, 2017.

O quadro 4 demonstra que com a predominância em pontos fortes e oportunidades, a postura estratégica adequada para a empresa analisada no presente estudo é a de desenvolvimento.

Para Oliveira (2015, p. 201), a empresa que se classifica com postura de desenvolvimento, geralmente deve utilizar como estratégia a melhoria no comercial, ou seja, na captação de novos clientes, ou até na busca por novos mercados. E também deve investir em novas tecnologias, diferentes daquelas que a empresa já utiliza. Porém, o mesmo autor destaca que “o executivo pode escolher determinado tipo de estratégia que seja o mais adequado, tendo em vista sua capacitação e o objetivo estabelecido” (OLIVEIRA, 2015, p. 197).

4.3 PLANO DE AÇÃO / 5W2H

O planejamento estratégico tem diversas fases, todas elas são fundamentais para a aplicação de uma excelente ferramenta que ajuda os empreendedores a planejar situações futuras. Porém, o plano de ação é o ponto chave, pois ele possibilita que o gestor tenha um norte para seguir na hora da tomada de decisão.

Existem várias formas de criar um plano de ação. No presente trabalho foi utilizado o modelo de Costa (2007, p. 218-219) que é baseado na ferramenta 5W2H apresentado na seção 2.6 porém, neste momento com adaptações do autor deste trabalho de conclusão. Para cada ponto fraco encontrado, elaborou-se um plano de ação:

No quadro 5 pode ser observado o plano de ação para o ponto fraco: estacionamento.

Quadro 5 – Plano de ação – Ponto fraco - Estacionamento

PONTO FRACO – 1	ESTACIONAMENTO
O QUE SERÁ FEITO?	Melhoria no estacionamento.
POR QUE SERÁ FEITO?	A rua é muito movimentada em horário comercial, portanto o cliente que quiser estacionar em frente à loja, para ter mais comodidade enquanto faz as suas compras, não consegue. Sendo assim, a solução para o estabelecimento será tomada, pois quanto maior a comodidade do cliente, mais facilmente ele voltará a comprar.
ONDE SERÁ FEITO?	Na Rua Pinheiro Machado, em frente à Loja Bedin.
QUANDO SERÁ FEITO?	A partir de Março de 2018.
POR QUEM SERÁ FEITO?	O gestor e seu auxiliar, juntamente com a prefeitura.
COMO SERÁ FEITO?	O gestor e seu auxiliar deverão fazer um abaixo assinado, juntamente com os demais comércios, bancos e outras empresas que sofrem com a ausência de vagas, solicitando a inclusão de estacionamento rotativo, representado pela faixa azul no meio-fio, em alguns pontos específicos do centro da cidade. Pois existem trabalhadores que deixam seus carros o dia inteiro estacionado no mesmo lugar, atrapalhando o fluxo de clientes que necessitam da vaga para alguns minutos. Depois disso, deverá ser levado até a prefeitura e passar por todos procedimentos legais até a possível aprovação.
QUANTO CUSTARÁ?	Praticamente sem custo.

Fonte: Dados primários, 2017.

No quadro 6 pode ser observado o plano de ação para o ponto fraco: Whatsapp.

Quadro 6 – Plano de ação – Ponto fraco - Whatsapp

PONTO FRACO – 2	WHATSAPP
O QUE SERÁ FEITO?	Maior divulgação e atenção para o aplicativo.
POR QUE SERÁ FEITO?	O Whatsapp é a ferramenta, atualmente, mais utilizada e barata de comunicação. Se a loja não utilizar de forma correta o aplicativo, em vez de ser um encurtador de caminho, se tornará o contrário, afastando clientes que preferem a praticidade de mensagens em vez da ligação ou do atendimento presencial.
ONDE SERÁ FEITO?	Na Loja Bedin
QUANDO SERÁ FEITO?	A partir de Janeiro de 2018.
POR QUEM SERÁ FEITO?	Atendente de caixa - Mulher.
COMO SERÁ FEITO?	Primeiramente será criado um grupo feminino e um grupo masculino no Whatsapp para expor as novidades da loja diariamente, com as pessoas que se interessarem pela ideia. A divulgação do grupo será através de um link que será postado nas páginas do Facebook e do Instagram. Para fazer com que o maior número de possíveis clientes acessem o link e participem do grupo no Whatsapp, terá uma promoção que premiará um homem e uma mulher que fazem parte dos grupos.
QUANTO CUSTARÁ?	Aproximadamente R\$ 250,00 entre prêmios e divulgação.

Fonte: Dados primários, 2017.

No quadro 7 pode ser observado o plano de ação para o ponto fraco: Youtube.

Quadro 7 – Plano de ação – Ponto fraco - Youtube

PONTO FRACO – 3	YOUTUBE
O QUE SERÁ FEITO?	Maior divulgação e conteúdo novo à cada duas semanas.
POR QUE SERÁ FEITO?	O Youtube é uma ferramenta pouco utilizada pelos comércios, porém, é um dos meios de comunicação que mais cresce e já se cogitou a hipótese de ser, no futuro, o provável substituto dos canais de televisão. Portanto, é fundamental começar a usar mais essa ferramenta grátis para divulgação de novas mercadorias e aproximação com os clientes distantes.
ONDE SERÁ FEITO?	Na Loja Bedin.
QUANDO SERÁ FEITO?	A partir de Fevereiro de 2018.
POR QUEM SERÁ FEITO?	Atendentes de Caixa - Homem e Mulher.
COMO SERÁ FEITO?	Primeiramente será estipulado que a cada 15 dias, na quarta de noite, um vídeo novo será postado no canal. Além de divulgar as novidades da loja pelo Youtube, a ideia é de dar dicas de moda para eventos específicos que movimentam a região. Além disso, também criar vídeos com dicas de conservação dos produtos, limpeza de manchas, entre outros assuntos. Posteriormente, a cada vídeo criado, será feita a divulgação através dos meios de comunicação da Loja Bedin.
QUANTO CUSTARÁ?	Praticamente sem custo.

Fonte: Dados primários, 2017.

No quadro 8 pode ser observado o plano de ação para o ponto fraco: Ambiente climatizado.

Quadro 8 – Plano de ação – Ponto fraco – Ambiente climatizado

PONTO FRACO – 4	AMBIENTE CLIMATIZADO
O QUE SERÁ FEITO?	Instalação de ares-condicionados.
POR QUE SERÁ FEITO?	Pelo fato da loja ser ampla, no inverno o ambiente interno é muito gelado, fazendo a sensação térmica ser mais baixa internamente do que externamente à loja. Portanto é fundamental a instalação de ares-condicionados para aquecer o ambiente, com a intenção de melhorar o ânimo dos vendedores e aumentar o conforto dos clientes.
ONDE SERÁ FEITO?	Na Loja Bedin.
QUANDO SERÁ FEITO?	A partir de Janeiro de 2019.
POR QUEM SERÁ FEITO?	Gestor da loja e empresa de venda e instalação de ar-condicionado.
COMO SERÁ FEITO?	Primeiramente o gestor fará orçamentos de ares-condicionados com três empresas que atendam as qualidades necessárias, sendo escolhida a que obtiver o melhor custo-benefício. Em seguida será instalado os ares-condicionados. A quantidade de máquinas e os BTU's (<i>British Thermal Unit</i>) necessários para aquecer a loja no inverno, serão de acordo com a indicação do instalador.
QUANTO CUSTARÁ?	A orçar.

Fonte: Dados primários, 2017.

No quadro 9 pode ser observado o plano de ação para o ponto fraco: Aquisição de novos conhecimentos pelos funcionários.

Quadro 9 – Plano de ação – Ponto fraco – Novos conhecimento

PONTO FRACO – 5	AQUISIÇÃO DE NOVOS CONHECIMENTOS – FUNCIONÁRIOS
O QUE SERÁ FEITO?	Reuniões e vídeos.
POR QUE SERÁ FEITO?	Pois a aquisição de novos conhecimentos por parte dos vendedores, faz com que os mesmos, além de trabalharem mais motivados pelo fato de estarem em constante aprendizado, faz com que eles tenham mais segurança na hora do atendimento ao cliente, convertendo assim, um maior número de atendimentos em vendas.
ONDE SERÁ FEITO?	Na Loja Bedin.
QUANDO SERÁ FEITO?	A partir de Janeiro de 2018.
POR QUEM SERÁ FEITO?	Auxiliar do gestor da loja.
COMO SERÁ FEITO?	A cada 30 dias será feito uma reunião que abordará temas específicos, como: Vendas, Moda, Vitrine, entre outros temas do interesse do gestor. Nessa reunião serão passados vídeos com palestras ou mini cursos relacionados ao tema cogitado.
QUANTO CUSTARÁ?	Praticamente sem custos.

Fonte: Dados primários, 2017.

O quadro 10 mostra o plano de ação para o ponto fraco: Possibilidade de carreira.

Quadro 10 – Plano de ação – Ponto fraco – Possibilidade de carreira

PONTO FRACO – 6	POSSIBILIDADE DE CARREIRA
O QUE SERÁ FEITO?	Plano de Carreira
POR QUE SERÁ FEITO?	Para fazer com que cada colaborador saiba o que deve fazer para crescer na empresa.
ONDE SERÁ FEITO?	Na Loja Bedin.
QUANDO SERÁ FEITO?	A partir de Janeiro de 2018.
POR QUEM SERÁ FEITO?	Sócios da empresa.
COMO SERÁ FEITO?	Será feito uma hierarquia para ser seguida, começando por <u>Trainee de vendas</u> (Quando entra na empresa sem experiência), passando para <u>Vendedor Junior</u> (20h de treinamentos em vendas; 5 meses seguidos atingindo a meta mínima, ou 10 meses alternados; e 13 meses atuando como vendedor), <u>Vendedor Pleno</u> (Prova de competência, tendo que acertar 60% das questões; 30 horas de treinamento em vendas; 8 meses seguidos atingindo a meta ou 10 meses alternados; e 18 meses de empresa), <u>Vendedor Sênior</u> (Prova de competência, tendo que acertar 80% das questões; 60 horas de treinamento em vendas; 10 meses seguidos atingindo a meta ou alternados; e 36 meses de empresa), <u>Vendedor Técnico</u> (Prova de competência, tendo que acertar 100% das questões; 80 horas de treinamento em vendas; 12 meses seguidos atingindo metas ou alternados; e 42 meses de empresa), <u>Supervisor de Vendas</u> (Prova de competência, tendo que acertar 100% das questões; 80 horas de treinamento em vendas; 20 horas em gestão de vendas, liderança; 12 meses seguidos atingindo metas ou alternados; e 48 meses de empresa) e <u>Gerente de Vendas</u> (Prova de competência, tendo que acertar 100% das questões; 80 horas de treinamento em vendas; 40 horas em gestão de vendas, liderança; 12 meses seguidos atingindo metas ou alternados; e 60 meses de empresa).
QUANTO CUSTARÁ?	Praticamente sem custo.

Fonte: Dados primários, 2017.

O quadro 11 traz o plano de ação para o ponto fraco: Treinamento e desenvolvimento.

Quadro 11 – Plano de ação – Ponto fraco – Treinamento e Desenvolvimento

PONTO FRACO – 7	TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO
O QUE SERÁ FEITO?	Cursos e palestras.
POR QUE SERÁ FEITO?	Pois treinamento e desenvolvimento são fundamentais para obter colaboradores eficazes. Portanto, é um investimento necessário e com um retorno incrível.
ONDE SERÁ FEITO?	Na Loja Bedin e noutros locais que ofereçam o tema cogitado.
QUANDO SERÁ FEITO?	Em andamento.
POR QUEM SERÁ FEITO?	Auxiliar do gestor da loja e ministrante do curso/palestra.
COMO SERÁ FEITO?	1. Analisar a viabilidade da empresa para tal ação. 2. Uma vez por ano serão pesquisados e orçados cursos de vendas para os vendedores; cursos de operador de caixa para os atendentes de caixa; cursos de liderança para os gestores; entre outros cursos que abordem os temas necessários para cada um exercer a sua função da melhor forma. 3. Fechar contrato com a empresa ofertante que obtiver o melhor custo-benefício. 4. Palestras deverão ser disponibilizadas sempre que surgirem oportunidades, com temas relacionado à vendas.
QUANTO CUSTARÁ?	A orçar.

Fonte: Dados primários, 2017.

No quadro 12 pode ser observado o plano de ação para o ponto fraco: Atendimentos convertidos em vendas.

Quadro 12 – Plano de ação – Ponto fraco – Atendimentos convertidos em vendas

PONTO FRACO – 8	ATENDIMENTOS CONVERTIDOS EM VENDAS
O QUE SERÁ FEITO?	Metas.
POR QUE SERÁ FEITO?	Para obter um melhor desempenho dos vendedores na hora de converter um atendimento em venda.
ONDE SERÁ FEITO?	Na Loja Bedin.
QUANDO SERÁ FEITO?	A partir de Janeiro de 2018.
POR QUEM SERÁ FEITO?	Auxiliar do gestor da loja.
COMO SERÁ FEITO?	Além das metas de vendas, será colocado uma meta para o atendimento convertido em vendas. A meta será em porcentagem, se o vendedor converter 70% dos atendimentos em vendas, sua comissão aumentará em 0,3% em relação ao valor total vendido.
QUANTO CUSTARÁ?	Sem custo direto.

Fonte: Dados primários, 2017.

No quadro 13 pode-se observar o plano de ação para o ponto fraco: Apenas uma pessoa por cliente.

Quadro 13 – Plano de ação – Ponto fraco – Apenas uma pessoa por cliente

PONTO FRACO – 9	APENAS UMA PESSOA POR CLIENTE ATENDENDO
O QUE SERÁ FEITO?	Reunião.
POR QUE SERÁ FEITO?	Para melhorar o atendimento prestado para o cliente.
ONDE SERÁ FEITO?	Na Loja Bedin.
QUANDO SERÁ FEITO?	A partir de Dezembro de 2017.
POR QUEM SERÁ FEITO?	Gerente da Loja Bedin.
COMO SERÁ FEITO?	Será feito uma reunião explicando que a maioria dos clientes prefere o atendimento unitário, ou seja, apenas uma pessoa atendendo. Somente será feita a intervenção por outra pessoa, se o próprio vendedor sentir a necessidade de ajuda.
QUANTO CUSTARÁ?	Sem custo.

Fonte: Dados primários, 2017.

No quadro 14 pode ser observado o plano de ação para o ponto fraco: Atendimento das vendedoras.

Quadro 14 – Plano de ação – Ponto fraco – Atendimento das vendedoras

PONTO FRACO – 10	ATENDIMENTO DAS VENDEDORAS
O QUE SERÁ FEITO?	Treinamento e desenvolvimento.
POR QUE SERÁ FEITO?	Para melhorar o atendimento das vendedoras, concretizando mais vendas.
ONDE SERÁ FEITO?	Na Loja Bedin e noutros locais que ofereçam o tema cogitado.
QUANDO SERÁ FEITO?	A partir de Dezembro de 2017.
POR QUEM SERÁ FEITO?	Auxiliar do gestor da loja e ministrante do treinamento.
COMO SERÁ FEITO?	1. Analisar a viabilidade da empresa para tal ação. 2. Uma vez por ano serão pesquisados e orçados cursos de vendas e outros cursos que abordem temas relacionado ao relacionamento entre vendedor e cliente. 3. Fechar contrato com a empresa ofertante que obtiver o melhor custo-benefício. 4. Palestras deverão ser disponibilizadas sempre que surgirem oportunidades, com temas relacionado à vendas.
QUANTO CUSTARÁ?	A orçar.

Fonte: Dados primários, 2017.

No quadro 15 pode ser observado o plano de ação para o ponto fraco: Atendimento dos caixas.

Quadro 15 – Plano de ação – Ponto fraco – Atendimento dos caixas

PONTO FRACO – 11	ATENDIMENTO DOS CAIXAS
O QUE SERÁ FEITO?	Organização do atendimento dos caixas.
POR QUE SERÁ FEITO?	Para agilizar o atendimento no caixa.
ONDE SERÁ FEITO?	Na Loja Bedin.
QUANDO SERÁ FEITO?	A partir de Janeiro de 2018
POR QUEM SERÁ FEITO?	Gestor da Loja.
COMO SERÁ FEITO?	Na parte da tarde, onde o movimento é maior, os dois caixas terão que estar disponíveis para atendimento. Organizando um caixa para vendas e outro para recebimentos, despachando mais rápido o cliente que espera na fila.
QUANTO CUSTARÁ?	Sem custo.

Fonte: Dados primários, 2017.

No quadro 16 pode ser observado o plano de ação para o ponto fraco: Quantidade de produtos suficientes.

Quadro 16 – Plano de ação – Ponto fraco – Quantidade de produtos suficientes

PONTO FRACO – 12	QUANTIDADE DE PRODUTOS SUFICIENTES
O QUE SERÁ FEITO?	Melhoria nas compras.
POR QUE SERÁ FEITO?	Para saciar as necessidades do cliente.
ONDE SERÁ FEITO?	Na Loja Bedin e posteriormente nas fábricas.
QUANDO SERÁ FEITO?	A partir de Janeiro de 2018.
POR QUEM SERÁ FEITO?	Pelos Sócios da Loja.
COMO SERÁ FEITO?	Primeiramente, será feita uma projeção de compras de todo ano, com valores e produtos. Posteriormente será analisada a necessidade dos clientes, através de pesquisas com uma única pergunta aberta, "Qual produto você gostaria de encontrar na Loja Bedin?" e aí sim serão feitas as compras, baseadas em cima dessa projeção.
QUANTO CUSTARÁ?	Sem custo direto.

Fonte: Dados primários, 2017.

No quadro 17 pode ser observado o plano de ação para o ponto fraco: Clima organizacional.

Quadro 17 – Plano de ação – Ponto fraco – Clima organizacional

PONTO FRACO – 13	CLIMA ORGANIZACIONAL
O QUE SERÁ FEITO?	Confraternizações.
POR QUE SERÁ FEITO?	Para aumentar a amizade entre os trabalhadores da empresa.
ONDE SERÁ FEITO?	Sede campestre de Nova Bassano e casa dos colaboradores ou restaurantes.
QUANDO SERÁ FEITO?	A partir de Janeiro de 2018.
POR QUEM SERÁ FEITO?	Pelo gestor da loja.
COMO SERÁ FEITO?	Uma vez por ano serão realizadas confraternizações com gincanas e "brincadeiras" que façam os colaboradores da loja se unirem mais, os gastos serão pagos pela empresa. Também serão realizadas jantas a cada dois meses, sendo que cada vez um colaborador será responsável pela organização e gastos do jantar, fazendo com que todos se comprometam com o bem-estar do colega de trabalho.
QUANTO CUSTARÁ?	A orçar.

Fonte: Dados primários, 2017.

No quadro 18 pode ser observado o plano de ação para o ponto fraco: Relacionamento com o cliente.

Quadro 18 – Plano de ação – Ponto fraco – Relacionamento com o cliente

PONTO FRACO – 14	RELACIONAMENTO COM O CLIENTE
O QUE SERÁ FEITO?	Felicitação de aniversário e práticas semanais de relaxamento.
POR QUE SERÁ FEITO?	Para fidelizar o cliente através de um relacionamento de amizade e não somente um relacionamento entre vendedor e cliente.
ONDE SERÁ FEITO?	Através da rádio e na Loja Bedin.
QUANDO SERÁ FEITO?	A partir de Dezembro de 2017.
POR QUEM SERÁ FEITO?	Pelo Gestor, pelo auxiliar do gestor e pelo locutor.
COMO SERÁ FEITO?	A felicitação de aniversário, acontecerá da seguinte maneira: Será efetivada uma parceria com a rádio Vox de Nova Bassano para diariamente desejar os parabéns para os clientes da Loja Bedin através de um programa. Os aniversariantes serão passados para rádio através de um relatório gerado pelo sistema de informação da loja. As práticas semanais de relaxamento, acontecerão toda segunda-feira, através de técnicas para minimizar os problemas vividos fora do ambiente de trabalho. Será repassado para que cada colaborador faça as técnicas sozinho nos outros dias da semana antes do trabalho.
QUANTO CUSTARÁ?	A orçar.

Fonte: Dados primários, 2017.

No quadro 19 pode ser observado o plano de ação para o ponto fraco: Organização das informações gerenciais.

Quadro 19 – Plano de ação – Ponto fraco – Organização das informações gerenciais

PONTO FRACO – 15	ORGANIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES GERENCIAIS
O QUE SERÁ FEITO?	Informações gerenciais passadas para o sistema de gestão
POR QUE SERÁ FEITO?	Para ter praticidade na hora de buscar informações e agilidade na hora da tomada de decisão.
ONDE SERÁ FEITO?	Na Loja Bedin.
QUANDO SERÁ FEITO?	Em andamento.
POR QUEM SERÁ FEITO?	Pelo Gestor, pela sócia e pelo auxiliar do gestor.
COMO SERÁ FEITO?	Todas as informações que ainda estão contidas na agenda do gestor, serão repassadas para o sistema de gestão da empresa, que controlará todas as ações da Loja Bedin.
QUANTO CUSTARÁ?	Sem custo.

Fonte: Dados primários, 2017.

O quadro 20 contém o plano de ação desenvolvido para o ponto fraco: Controle de estoque.

Quadro 20 – Plano de ação – Ponto fraco – Controle de estoque

PONTO FRACO – 16	CONTROLE DE ESTOQUE
O QUE SERÁ FEITO?	Recontagem de estoque.
POR QUE SERÁ FEITO?	Para ter maior confiabilidade no controle de estoque.
ONDE SERÁ FEITO?	Na Loja Bedin.
QUANDO SERÁ FEITO?	Em fevereiro de 2018.
POR QUEM SERÁ FEITO?	Todos estão envolvidos.
COMO SERÁ FEITO?	1. Ver a viabilidade de tal ação. 2. Recontar todo o estoque. 3. Criar inventário com as devidas alterações. 4. Atualizar o estoque do sistema.
QUANTO CUSTARÁ?	Sem custo.

Fonte: Dados primários, 2017.

O quadro 21 contém o plano de ação desenvolvido para o ponto fraco: Controle Financeiro.

Quadro 21 – Plano de ação – Ponto fraco – Controle Financeiro

PONTO FRACO – 17	CONTROLE FINANCEIRO
O QUE SERÁ FEITO?	Demonstração de Resultado do Exercício - DRE, Balanço Patrimonial, Fluxo de Caixa e Ponto de Equilíbrio.
POR QUE SERÁ FEITO?	Para obter um controle financeiro melhor e se planejar futuramente com maior exatidão.
ONDE SERÁ FEITO?	Na Loja Bedin.
QUANDO SERÁ FEITO?	A partir de Janeiro de 2018.
POR QUEM SERÁ FEITO?	Pelo sócio, pela sócia e pelo auxiliar do gestor.
COMO SERÁ FEITO?	1. Construir a Demonstração do Resultado do Exercício em uma planilha de Excel, ou seja, descrever todas as receitas obtidas, descontar as deduções, os custos da venda, as despesas operacionais e as despesas financeiras, somar e/ou diminuir outras receitas e/ou despesas, diminuir a provisão do Imposto de Renda e diminuir o pró-labore, para assim chegar no Lucro líquido do exercício. 2. Construir o Balanço patrimonial em uma planilha no Excel, ou seja, a soma dos ativos, diminuído pela soma dos passivos, que dará como resultado o patrimônio líquido. 3. Construir o Fluxo de Caixa diário em uma planilha no Excel, ou seja, somar receitas e diminuir despesas para ter uma previsão de caixa. 4. Construir o Ponto de Equilíbrio no Excel, ou seja, o custo fixo dividido pelas receitas diminuídas do custo variável, multiplicando por cem, para saber o valor mínimo que a empresa precisa vender para não ter nem lucro e nem prejuízo.
QUANTO CUSTARÁ?	Sem custo.

Fonte: Dados primários, 2017.

No quadro 22 pode ser observado o plano de ação para o ponto fraco: Custo do pessoal da empresa.

Quadro 22 – Plano de ação – Ponto fraco – Custo do pessoal da empresa

PONTO FRACO – 18	CUSTO DO PESSOAL DA EMPRESA
O QUE SERÁ FEITO?	Não contratar.
POR QUE SERÁ FEITO?	Para não ter que aumentar o custo do pessoal da empresa.
ONDE SERÁ FEITO?	Na Loja Bedin.
QUANDO SERÁ FEITO?	Em andamento.
POR QUEM SERÁ FEITO?	Pelo gestor da loja.
COMO SERÁ FEITO?	1. Avaliar se há a necessidade de reduzir custos de pessoal. 2. Se necessário diminuir pró-labores 3. Não efetuar contratações mesmo em épocas sazonais, como dezembro.
QUANTO CUSTARÁ?	Sem custo.

Fonte: Dados primários, 2017.

No quadro 23 pode ser observado o plano de ação para o ponto fraco: Pesquisa com o que o público procura.

Quadro 23 – Plano de ação – Ponto fraco – Pesquisa com o que o público procura

PONTO FRACO – 19	PESQUISA COM O QUE O PÚBLICO PROCURA
O QUE SERÁ FEITO?	Pesquisa.
POR QUE SERÁ FEITO?	Para melhorar as compras.
ONDE SERÁ FEITO?	Na Loja Bedin.
QUANDO SERÁ FEITO?	A partir de Janeiro de 2018.
POR QUEM SERÁ FEITO?	Pelo auxiliar do gestor.
COMO SERÁ FEITO?	Será elaborado um cupom, com uma única pergunta aberta, "Qual produto você gostaria de encontrar na Loja Bedin?" Os cupons ficarão no caixa, onde o cliente sem se identificar pode responder o que ele procura na Loja Bedin e não acha, posteriormente colocando o cupom dentro de uma caixinha que ficará por aí também. Todos os meses serão analisadas as respostas com os pedidos dos clientes.
QUANTO CUSTARÁ?	Sem custo direto.

Fonte: Dados primários, 2017.

No quadro 24 encontra-se o plano de ação para o ponto fraco: Dicas de moda para os clientes.

Quadro 24 – Plano de ação – Ponto fraco – Dicas de moda para os clientes

PONTO FRACO – 20	DICAS DE MODA PARA OS CLIENTES
O QUE SERÁ FEITO?	Vídeos com dicas de moda.
POR QUE SERÁ FEITO?	Para conquistar novos e fidelizar antigos clientes.
ONDE SERÁ FEITO?	Na Loja Bedin.
QUANDO SERÁ FEITO?	A partir de Fevereiro de 2018
POR QUEM SERÁ FEITO?	Atendentes de Caixa - Homem e Mulher.
COMO SERÁ FEITO?	Serão feitos vídeos com dicas de moda para diversas ocasiões, principalmente para eventos que aconteçam em Nova Bassano ou região. Vídeos informais dando dicas de 'looks' completos para pessoas que querem estar por dentro da moda. Posteriormente os vídeos serão divulgados no Youtube e Facebook.
QUANTO CUSTARÁ?	Sem custo direto.

Fonte: Dados primários, 2017.

No quadro 25 pode ser observado o plano de ação para o ponto fraco: Espaço para as crianças brincarem.

Quadro 25 – Plano de ação – Ponto fraco – Espaço para as crianças brincarem

PONTO FRACO – 21	ESPAÇO PARA AS CRIANÇAS BRINCAREM
O QUE SERÁ FEITO?	Mesinha com cadeiras para as crianças brincarem.
POR QUE SERÁ FEITO?	Para que pais e mães possam comprar com tranquilidade enquanto seus filhos tenham um local para brincar.
ONDE SERÁ FEITO?	Na Loja Bedin.
QUANDO SERÁ FEITO?	A partir de Junho de 2018
POR QUEM SERÁ FEITO?	Gerente da Loja.
COMO SERÁ FEITO?	O ideal seria reservar um espaço para as crianças onde contasse com piscina de bolinha, cama elástica, entre outros brinquedos. Porém, a Loja Bedin, por ser uma loja com ampla variedade em produtos, a prioridade do espaço é para acomodar todas as mercadorias de modo que fique aconchegante para o cliente. Sabendo, portanto, que essa opção é inviável no local onde a Bedin se encontra, o que deve ser feito é a colocação de uma mesa, com cadeirinhas, aonde as crianças possam sentar ao redor dessa mesa e rabiscar papéis, pintar desenhos, montar quebra-cabeça, ver livrinhos com desenhos, entre outras brincadeiras desse estilo.
QUANTO CUSTARÁ?	A orçar.

Fonte: Dados primários, 2017.

No quadro 26 pode ser observado o plano de ação para o ponto fraco: Vales-desconto para os clientes.

Quadro 26 – Plano de ação – Ponto fraco – Vale-Descontos para os clientes

PONTO FRACO – 22	VALE-DESCONTOS PARA OS CLIENTES
O QUE SERÁ FEITO?	Fidelizar o cliente através de vale-descontos.
POR QUE SERÁ FEITO?	Para fazer com que o cliente sinta-se valorizado e volte outras vezes, como uma forma de fidelização.
ONDE SERÁ FEITO?	Na Loja Bedin.
QUANDO SERÁ FEITO?	A partir de Abril de 2018
POR QUEM SERÁ FEITO?	Auxiliar do gerente e programador do sistema gerencial.
COMO SERÁ FEITO?	1. Verificar viabilidade para tal ação. 2. Criar uma promoção, onde a cada R\$ 1.000,00 em compras, o cliente ganhará um vale-desconto no valor de R\$ 50,00 para utilizar na próxima compra. 3. Divulgar promoção em todas as redes sociais da Loja. 4. Criar junto ao sistema um mecanismo automático que avise quando o cliente atinja o valor de R\$ 1.000,00 em compras. 5. Adicionar o crédito de R\$ 50,00 no cadastro do cliente que receber o vale-desconto.
QUANTO CUSTARÁ?	R\$ 50,00 cada vale.

Fonte: Dados primários, 2017.

No quadro 27 pode ser observado o plano de ação para o ponto fraco: Parabenizar os clientes no dia de seu aniversário.

Quadro 27 – Plano de ação – Ponto fraco – Parabenizar os clientes no dia do seu aniversário

PONTO FRACO – 23	PARABENIZAR OS CLIENTES NO DIA DO SEU ANIVERSÁRIO
O QUE SERÁ FEITO?	Felicitações através da rádio e em casos específicos por ligação.
POR QUE SERÁ FEITO?	Para fazer com que o cliente sinta-se valorizado e volte outras vezes, como uma forma de fidelização.
ONDE SERÁ FEITO?	Na rádio municipal e na Loja Bedin.
QUANDO SERÁ FEITO?	A partir de Dezembro de 2017.
POR QUEM SERÁ FEITO?	Auxiliar do gerente, Vendedora e Narrador.
COMO SERÁ FEITO?	A felicitação de aniversário, acontecerá da seguinte maneira: Será efetivada uma parceria com a rádio Vox de Nova Bassano para diariamente desejar os parabéns para os clientes da Loja Bedin através de um programa. Os aniversariantes serão passados para rádio através de um relatório gerado pelo sistema de informação da loja. Em casos específicos, ou seja, clientes que possuem uma compra mensal maior que a maioria, será efetuada a ligação para desejar as felicitações de uma forma mais próxima.
QUANTO CUSTARÁ?	Á orçar.

Fonte: Dados primários, 2017.

No quadro 28 pode ser observado o plano de ação para o ponto fraco: Controle das compras.

Quadro 28 – Plano de ação – Ponto fraco – Controle das compras

PONTO FRACO – 24	CONTROLE DAS COMPRAS
O QUE SERÁ FEITO?	Planilha de orçamento semestral de compras.
POR QUE SERÁ FEITO?	Para obter maior controle nas compras, e consequentemente comprar somente o que é necessário, reduzindo estoque.
ONDE SERÁ FEITO?	Na Loja Bedin.
QUANDO SERÁ FEITO?	A partir de Janeiro de 2018.
POR QUEM SERÁ FEITO?	Pelos Sócios da Loja.
COMO SERÁ FEITO?	1. Estimar um valor de venda mensal para cada mês do ano. 2. Elaborar duas planilhas de orçamentos de compras, uma para coleção outono/inverno e outra para coleção primavera/verão. 3. Estipular valor máximo para as compras de cada marca. 4. Basear-se em cima das vendas no que tange a curva ABC e a rentabilidade das mercadorias, e estimar valor de compras semestral, levando em conta cada coleção.
QUANTO CUSTARÁ?	Sem custo.

Fonte: Dados primários, 2017.

No quadro 29 pode ser observado o plano de ação para o ponto fraco: Capital de giro.

Quadro 29 – Plano de ação – Ponto fraco – Capital de giro

PONTO FRACO – 25	CAPITAL DE GIRO
O QUE SERÁ FEITO?	Obtenção de capital de giro.
POR QUE SERÁ FEITO?	Para ampliar as condições de pagamento da Loja e portanto obter novos clientes que buscam por maiores parcelamentos na hora da compra.
ONDE SERÁ FEITO?	Na Loja Bedin.
QUANDO SERÁ FEITO?	A partir de Janeiro de 2018.
POR QUEM SERÁ FEITO?	Pelos Sócios da Loja.
COMO SERÁ FEITO?	1. Primeiramente é necessário colocar em prática o plano de ação sugerido no quadro 21, onde serão criadas planilhas de controle financeiro, para assim saber em qual situação financeira a empresa se encontra. <u>Ideia 1:</u> 2. Analisar a viabilidade de tal ideia. 3. Buscar recursos de terceiros a juro baixo para obter um capital de giro. 4. Ampliar as condições de pagamento, utilizando o capital de giro para financiar o cliente. Caso a ideia 1 não seja viável, praticar a <u>ideia 2:</u> 5. Aumentar o prazo de pagamento, porém com um acréscimo de 3% a cada 30 dias, após o quarto mês de prazo. Por exemplo: Se o cliente fizer em 30/60/90/120/150 dias, pagará 3% à mais em cima do valor total da compra. Se o cliente fizer em 30/60/90/120/150/180 dias, pagará 4,5% à mais em cima do valor total da compra. 6. Analisar ano após ano a viabilidade da loja em financiar o seu próprio cliente por mais de 120 dias (condição máxima atualmente, exceto casos específicos), ou com um juro menor.
QUANTO CUSTARÁ?	Sem custo inicial.

Fonte: Dados primários, 2017.

Ao finalizar os planos de ação para os pontos fracos encontrados no levantamento de dados da empresa estudada, também foi possível sugerir missão, visão interna e externa e também valores para serem seguidos pela empresa.

4.3.1 Missão sugerida

Satisfazer as necessidades do cliente, através de produtos que obtenham os melhores preços do mercado na relação custo-benefício, com um atendimento amigável e solidário, garantindo a rentabilidade do negócio.

4.3.2 Visão sugerida para utilizar internamente

Ser reconhecida em toda a região de Nova Bassano, no Rio Grande do Sul, por ser uma empresa com excelência na gestão financeira, de estoques e de informações, até o ano de 2019.

4.3.3 Visão sugerida para utilizar em divulgações externas

Ser reconhecida em toda a região de Nova Bassano, no Rio Grande do Sul, por ser uma empresa com excelência no atendimento, produtos de qualidade e preços justos. Estar presente no maior número possível de cidades, encantando a todos os clientes, colaboradores e fornecedores.

4.3.4 Valores sugeridos

- AMIZADE: Todas as relações entre gestores, colaboradores, clientes e fornecedores será recíproca, com laços de amizades, pensando no bem-estar comum de todos os envolvidos;
- SOLIDARIEDADE: Educação, simpatia e prestatividade com todas as pessoas, sem preconceitos e pré-julgamentos. Utilizamos diariamente a regra de ouro: “faça aos outros o que gostaria que fizessem a você”;
- CUSTO-BENEFÍCIO: Trabalhar com preços fiéis a qualidade do produto, fazendo com haja uma relação ganha-ganha, entre as partes envolvidas na negociação;
- RENTABILIDADE: Exercer todas as funções com comprometimento e dedicação, ajudando na rentabilidade do negócio.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo abordou o tema de planejamento estratégico, que tem grande importância dentro da administração de empresas, pois auxilia na redução dos pontos negativos e no aumento ou fortalecimento dos pontos positivos, aproveitando as oportunidades oferecidas e diminuindo o risco trazido pelas ameaças. As organizações, sejam elas de grande, médio ou pequeno porte, não podem contar com a sorte, precisam planejar-se para obter um futuro triunfal. Dessa forma, este estudo teve como objetivo geral, identificar de que forma o planejamento estratégico pode contribuir para a construção de um plano de ação junto ao Comércio de Confecções Deivi LTDA no mercado.

Percebe-se a grande quantidade de empresas que sofrem pela falta de planejamento. Em empresas familiares então, esse número é muito maior, por contar diversas vezes com gestores desqualificados e com ideias retrógradas, que talvez deram certo no passado, mas hoje com um mercado altamente concorrido, já não servem mais. O planejamento eficaz, faz com que a empresa possa implantar as estratégias corretas, obtendo um diferencial competitivo.

Notou-se inúmeras ferramentas de autores renomados na área da administração, que ajudam o gestor na aplicação correta do planejamento estratégico, desde a coleta de dados até o plano de ação. Sabe-se que cada caso é um caso, mas dessa forma, fica mais fácil para o empreendedor saber aonde deve melhor e assim colocar em prática suas ideias inovadoras.

Através da coleta de dados, que foi de forma quanti-quali, com questionários para os clientes e entrevistas para os colaboradores e para o gestor, foi feita a análise e interpretação dos dados, analisando o ambiente interno e externo da organização. Em seguida, foi aplicada a matriz SWOT, que revelou a predominância da Loja Comércio de Confecções Deivi em pontos fortes e oportunidades, caracterizando-se como postura de desenvolvimento, sendo a mais adequada para a empresa estudada. Posteriormente, foi estruturado o plano de ação, através da ferramenta 5W2H, para todos os pontos fracos encontrados na empresa.

Verificou-se também, através das análises e do histórico, que a empresa estudada, preza pela dedicação e pela honestidade, e cobra de todos os envolvidos a melhoria continua de três pilares fundamentais, são eles: Atendimento, qualidade e preço. Sendo assim, foi sugerido à empresa uma missão, uma visão interna para os gestores e colaboradores, uma visão para divulgação externa e quatro valores com suas devidas explicações, para utilizar de inspiração e motivação para todos que fizerem parte da organização.

Fazendo uma análise geral, pode-se concluir que a empresa possui lideranças

motivadas e um gestor focado na obtenção de sucesso, porém, a falta de um planejamento formal, fez com que a empresa por diversas vezes enfrentasse dificuldades que poderiam ser previstas com antecedência. Observou-se que os clientes estão satisfeitos com a maioria das variáveis abordadas, porém, percebem que a loja deixa a desejar em alguns aspectos, equivalente foi a análise com os colaboradores. Em relação ao gestor, percebe-se uma exigência muito grande em diversos fatores, classificando muitos deles como ponto fraco diferente dos demais analisados, o que é bom e de fundamental importância para a realização de uma análise eficaz.

Destaca-se aqui também, que este estudo foi de grande valia para o crescimento profissional do acadêmico, pois proporcionou um conhecimento aprofundado na área da administração estratégica e possibilitou a aplicação dos mesmos. Houve então, a relação entre teoria e prática.

Por fim, constata-se que todos os objetivos traçados inicialmente foram plenamente alcançados, descrevendo a atual situação vivida pela empresa Comércio de Confecções Deivi e planejando seu futuro para a conquista de novos clientes, ou seja, expandindo sua marca no mercado.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Martinho Isnard de. **Manual de Planejamento Estratégico**: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010. [Minha Biblioteca]

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. Florianópolis: Ed. da UFSC, 1984.

BORTOLI NETO, Adelino de; MOREIRA JR., Armando L. **Empresa Familiar**: um sonho realizado, saiba como profissionalizar e preparar uma sucessão. São Paulo: Saraiva, 2007. [Minha Biblioteca]

BULGACOV, Sergio et al. **Administração estratégica**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2007. [Minha Biblioteca]

CERTO, Samuel C.; PETER, J. P. Tradução e adaptação Reynaldo Cavaleiro Marcondes, Ana Maria Roux Cesar. **Administração Estratégica**: planejamento e implantação de estratégias. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010. [Biblioteca Virtual Pearson]

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**: Teoria, processo e prática. 5. ed. Barueri: Manole, 2014. [Minha Biblioteca]

CHIAVENATO, Idalberto; MATOS, Francisco de. **Visão e Ação Estratégica**: os caminhos da competitividade. 3. ed. rev. e atual. Barueri: Manole, 2009. [Minha Biblioteca]

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**: Da empresa que temos para a empresa que queremos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007. [Minha Biblioteca]

CRESWELL, John W. Tradução Magda Lopes. Consultoria, supervisão e revisão técnica desta edição Dirceu da Silva. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Dados eletrônicos. Porto Alegre: Artmed, 2010. [Minha Biblioteca]

DELLA LIBERA, Charlene. **Planejamento Estratégico**: um estudo na VS Representações Comerciais e Informática LTDA. Sarandi, 2014. 96 fls. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF, 2014.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**: métodos e técnicas. São Paulo: Prentice Hall, 2004. [Biblioteca Virtual Pearson]

DORNELAS, José. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2016. [Minha Biblioteca]

FERNANDES, Bruno H. R.; BERTON, Luiz H. **Administração Estratégica**: Da competência empreendedora à avaliação de desempenho. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012. [Minha Biblioteca]

FERNANDEZ, Brena Paula Magno; BÊRNI, Duílio de Avila. **Métodos e técnicas de pesquisa**: modelando as ciências empresariais. São Paulo: Saraiva, 2012. [Minha Biblioteca]

FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho I. R. de. **Planejamento Estratégico na Prática**. 2. ed. 21. reimpr. São Paulo: Atlas, 2013. [Minha Biblioteca]

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. [Minha Biblioteca]

GONÇALVES, Carlos Alberto; MEIRELLES, Anthero de Moraes. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004. [Minha Biblioteca]

KLEIN, Amarolinda Zanela et al. **Metodologia de pesquisa em administração**: Uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2015. [Minha Biblioteca]

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

_____. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011. [Minha Biblioteca]

_____. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017. [Minha Biblioteca]

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Guerra. **Sucessão na Empresa Familiar**: Preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo: Atlas, 2005. [Minha Biblioteca]

MANDUCA, Alexandre et al. Organização Claudio Roberto Candido, Patrícia Patrício. **Empreendedorismo**: Uma perspectiva multidisciplinar. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2016. [Minha Biblioteca]

MINTZBERG, Henry et al. **O processo da estratégia**: Conceitos, contextos e casos selecionados. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. Dados eletrônicos. Porto Alegre: Artmed, 2007. [Minha Biblioteca]

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safari da Estratégia**: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico. São Paulo: Bookman, 2010. [Minha Biblioteca]

NOGUEIRA, Cleber Suckow. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014. [Biblioteca Virtual Pearson]

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa Familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010. [Minha Biblioteca]

_____. **Administração estratégica na prática**: a competitividade para administrar o futuro das empresas. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2013. [Minha Biblioteca]

_____. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva:** Como estabelecer, implementar e avaliar. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2014. [Minha Biblioteca]

_____. **Planejamento Estratégico:** Conceitos, Metodologia, Práticas. 33. ed. São Paulo: Atlas, 2015. [Minha Biblioteca]

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Como se tornar um executivo de sucesso e de valor para as empresas.** São Paulo: Atlas, 2017. [Minha Biblioteca]

PEREZ, Francisco C.; COBRA, Marcos. **Cultura Organizacional e Gestão Estratégica:** a cultura como recurso estratégico. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017. [Minha Biblioteca]

RIBEIRO NETO, Eduardo. **Análise SWOT:** Planejamento estratégico para análise de implantação e formação de equipe de manutenção em uma empresa de segmento industrial. São João Del Rei, 2011. Trabalho de conclusão de curso (Especialização) – Curso de MBA Gestão Estratégica da Manutenção, Produção e Negócios, Faculdade de Pitágoras – Núcleo de Pós Graduação, São João Del Rei, 2011.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração:** guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. Colaboração Grace Vieira Becker, Maria Ivone de Mello. 3. ed. 8. reimpr. São Paulo: Atlas, 2013. [Minha Biblioteca]

SEBRAE. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **As características de negócios familiares.** 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-caracteristicas-de-negocios-familiares,48e89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 16 maio 2017.

SERRA, Fernando Ribeiro et al. **Gestão estratégica:** Conceitos e casos. São Paulo: Atlas, 2014. [Minha Biblioteca]

SILVA, Egber Antônio Tibola da. **Planejamento Estratégico: Estudo de caso da Igreja Batista Nacional Lugar de Vida.** 2014. 111f. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF, 2014.

SWAIM, Robert W. **A estratégia segundo Drucker:** estratégias de crescimento e insights de marketing extraídos da obra de Peter Drucker. Tradução e revisão técnica Ana Beatriz Gonçalves Rodrigues Silva. Rio de Janeiro: LTC, 2011. [Minha Biblioteca]

THOMPSON JR., Arthur A.; GAMBLE, John E. **Fundamentos da Administração Estratégica:** A busca pela vantagem competitiva. Tradução Maria Lúcia G. L. Rosa; Revisão técnica Adalberto Fischmann, Eduardo Armando. 2. ed. Dados eletrônicos. Porto Alegre: AMGH, 2012. [Minha Biblioteca]

THOMPSON JR., Arthur A.; STRICKLAND III A. J.; GAMBLE John E. **Administração Estratégica.** Tradução Roberto Glaman, Kátia Aparecida Roque; Revisão técnica Charles Kirschbaum, Tatiana Iwai. 15. ed. Dados eletrônicos. Porto Alegre: AMGH, 2011. [Minha Biblioteca]

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016. [Minha Biblioteca]

ZAT, Paulo Cesar. **Implantação do Planejamento Estratégico na Loja Casa & Encanto**. Soledade RS, 89f. Estágio Supervisionado do curso de Administração. UPF, Soledade, 2014.

ANEXOS

APÊNDICE A – Pesquisa realizada com os Clientes

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
CAMPUS CASCA

Prezado Cliente:

O presente questionário tem o objetivo de analisar a visão dos clientes perante a Loja Bedin, servindo de base para a elaboração do trabalho de conclusão do acadêmico Vinícius Daniel Bedin: Planejamento Estratégico: Estudo de caso na Comércio de Confecções Deivi LTDA, do curso de Administração da UPF, sob orientação do professor Daniel Vinícius Demarchi.

Para sua tranquilidade, o questionário não exige identificação. Portanto, conto com a sua colaboração e principalmente com a sua sinceridade, para que os dados obtidos sejam fiéis e, com isso, posteriormente o acadêmico possa realizar uma análise realística de avaliação dos resultados desta pesquisa. Procure não deixar nenhuma questão em branco.

Questionário:**1. Gênero:**

() Feminino () Masculino

2. Qual sua idade:

() Até 17 anos () Entre 18 e 29 anos
() Entre 30 e 40 anos () Entre 41 e 50 anos
() Entre 51 e 59 anos () Acima de 60 anos

3. Qual sua escolaridade:

() Fundamental Incompleto () Fundamental Completo
() Ensino Médio Incompleto () Ensino Médio Completo
() Ensino Superior Incompleto () Ensino Superior Completo

4. Qual seu estado civil:

- () Solteiro () Casado
 () União Estável () Viúvo

5. Quantos filhos você possui:

- () Nenhum () Um filho
 () Dois filhos () Três filhos
 () Quatro filhos () Mais de quatro filhos

6. Qual a renda mensal familiar:

- () Abaixo de R\$ 1.874,00 (Classe E) () De R\$ 1.874,01 a R\$ 3.748,00 (Classe D)
 () De R\$ 3.748,01 a R\$ 9.370,00 (Classe C) () De R\$ 9.370,01 a R\$ 18.740,00 (Classe B)
 () Acima de R\$ 18.740,01 (Classe A)

7. Há quanto tempo você é cliente da Loja Bedin:

- () Menos de um ano () De um a dois anos
 () De dois a três anos () De três a quatro anos
 () De quatro a cinco anos () Mais de cinco anos

8. Marque com um “x” uma alternativa de acordo com sua opinião e visão sobre a Loja Bedin, utilizando a seguinte legenda:

Totalmente Insatisfatório	1	
Insatisfatório	2	
Indiferente	3	
Satisfatório	4	
Totalmente Satisfatório	5	

BLOCO I						
Nº	Quanto à localização	1	2	3	4	5
1	Facilidade para encontrar					
2	Estacionamento					
3	Acesso					
4	Segurança					

BLOCO II						
Nº	Quanto à fachada	1	2	3	4	5
1	Logotipo					
2	Cores					
3	Iluminação					
4	Vitrine					

BLOCO III						
Nº	Quanto à vitrine	1	2	3	4	5
1	Os produtos expostos são atrativos					
2	Mantém a vitrine atualizada					
3	Os produtos estão bem distribuídos					
4	Adaptação da vitrine as datas comemorativas					

BLOCO IV						
Nº	Quanto à higiene e organização	1	2	3	4	5
1	Expositores limpos e organizados					
2	Balcão de atendimento organizado e disponível					
3	Produtos expostos encontram-se bem distribuídos e limpos					
4	No geral, a loja tem boa aparência					

BLOCO V						
Nº	Quanto ao atendimento do vendedor	1	2	3	4	5
1	Cortesia no atendimento					
2	Abordagem do vendedor					
3	Liberdade de escolha					
4	Tempo de espera					

BLOCO VI						
Nº	Quanto aos produtos	1	2	3	4	5
1	Qualidade dos produtos					
2	Apresentação dos produtos					
3	Quantidade de produtos suficientes					
4	Encontro o que procuro					

BLOCO VII						
Nº	Quanto ao atendimento do caixa	1	2	3	4	5
1	Cortesia no atendimento					
2	Agilidade no atendimento					
3	Tempo de espera					
4	Embalagem adequada					

BLOCO VIII						
Nº	Quanto aos preços	1	2	3	4	5
1	Preço compatível com a qualidade dos produtos					
2	Preço compatível com a concorrência					
3	Preços atrativos					
4	Promoções					

BLOCO IX						
Nº	Quanto as formas de pagamentos	1	2	3	4	5
1	Quantidade de parcelas no carnê					
2	Quantidade de parcelas no cartão de crédito					
3	Descontos no pagamento à vista					
4	Cartões aceitos pela loja (Mastercard, Verdecard, Visa, Banri)					

BLOCO X						
Nº	Quanto à concorrência	1	2	3	4	5
1	Produtos diferenciados da concorrência					
2	Localização da loja perante aos concorrentes					
3	Oferece maior variedade de produtos que a concorrência					
4	Oferece maior exclusividade nos produtos que a concorrência					

BLOCO XI						
Nº	Quanto ao relacionamento - Loja / Cliente	1	2	3	4	5
1	Fidelização do cliente					
2	Lembro-me da loja quando preciso de algo					
3	Tenho amizade com os funcionários					
4	Sinto-me valorizado como cliente					

BLOCO XII						
Nº	Quanto as redes sociais	1	2	3	4	5
1	Facebook					
2	Instagram					
3	Whatsapp					
4	Youtube					

BLOCO XIII						
Nº	Quanto as divulgações / propagandas	1	2	3	4	5
1	Redes sociais					
2	Rádio Vox (Comunitária de Nova Bassano)					
3	Rádio Odisséia (FM de Serafina Corrêa)					
4	Carro de som					

9. Quais sugestões você indicaria para a Loja Bedin?

[illegible]

APÊNDICE B – Pesquisa realizada com os Colaboradores



UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
CAMPUS CASCA

Prezado Colaborador:

A presente entrevista tem o objetivo de analisar a visão dos colaboradores perante a Loja Bedin, servindo de base para a elaboração do trabalho de conclusão do acadêmico Vinícius Daniel Bedin: Planejamento Estratégico: Estudo de caso na Comércio de Confecções Deivi LTDA, do curso de Administração da UPF, sob orientação do professor Daniel Vinícius Demarchi.

Conto com a sua colaboração e principalmente com a sua sinceridade, para que os dados obtidos sejam fiéis e, com isso, posteriormente o acadêmico possa realizar uma análise realística de avaliação dos resultados desta pesquisa. Procure não deixar nenhuma questão em branco.

Entrevista:

1. Quanto às condições de trabalho?

- a) Jornada de trabalho.
- b) Carga de trabalho adequada à capacidade física do trabalhador.

2. Quanto ao clima organizacional?

- a) Relação entre colegas.
- b) Relação entre a gerência.
- c) Relacionamento interpessoal (relacionamento entre todos no geral).
- d) Ausência de preconceitos.
- e) Igualdade de oportunidades.
- f) Clima do ambiente de trabalho.

3. Quanto ao ambiente físico da empresa?

- a) Ambiente físico em geral.
- b) Segurança.
- c) Higiene.

4. Quanto ao desenvolvimento das tarefas solicitadas?

- a) Vendas.
- b) Organização.
- c) O quadro de funcionários é suficiente.

5. Quanto à oportunidade de crescimento?

- a) Desenvolvimento das potencialidades.
- b) Aquisição de novos conhecimentos.
- c) Aquisição de novas habilidades.
- d) Autonomia.
- e) Informações gerais sobre tarefas solicitadas.

6. Quanto à estabilidade no emprego?

- a) Possibilidade de carreira.
- b) Solidez no emprego.

7. Quanto ao constitucionalismo da instituição?

- a) Direitos trabalhistas.
- b) Privacidade pessoal.
- c) Liberdade de expressão.
- d) Tratamento igualitário.

8. Quanto ao salário?

- a) Salário base.
- b) Comissão.
- c) Férias.
- d) 13º Salário.
- e) Pagamento em dia.

9. Quanto aos treinamentos?

- a) Treinamentos que a empresa oferece.
- b) Treinamentos disponíveis no município e região.

10. Quanto às reuniões?

- a) Frequência (uma vez por mês).
- b) Duração (30 min.).
- c) Assuntos abordados.

11. Quanto às metas?

- a) Valor das vendas.
- b) Atendimentos convertidos em venda.

12. Quanto à flexibilidade dos gestores?

- a) Em relação a definição de horário.
- b) Em relação aos dias de folga.
- c) Em relação as conversas.

13. Quais são os pontos fortes da empresa?**14. Quais são os pontos fracos da empresa?****15. Quais sugestões você indicaria para a Loja Bedin?**

APÊNDICE C – Pesquisa realizada com o Gestor

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
CAMPUS CASCA

Prezado Gestor:

A presente entrevista tem o objetivo de analisar a visão do gestor perante o próprio negócio, a Loja Bedin, servindo de base para a elaboração do trabalho de conclusão do acadêmico Vinícius Daniel Bedin: Planejamento Estratégico: Estudo de caso na Comércio de Confecções Deivi LTDA, do curso de Administração da UPF, sob orientação do professor Daniel Vinícius Demarchi.

Gestor, conto com a sua colaboração e principalmente com a sua sinceridade, para que os dados obtidos sejam fiéis e, com isso, posteriormente o acadêmico possa realizar uma análise realística de avaliação dos resultados desta pesquisa.

Entrevista em relação ao ambiente interno da Loja Bedin:

1. Na sua visão, quais são os pontos fortes e quais são os pontos fracos, que podem favorecer ou prejudicar a Loja Bedin no ambiente onde ela está inserida?

- a) Localização;
- b) Estacionamento;
- c) Acesso;
- d) Fachada;
- e) Vitrine;
- f) Higiene e organização;
- g) Atendimento das vendedoras;
- h) Atendimento dos caixas;
- i) Produtos;

- j) Preços;
- k) Programas promocionais;
- l) Formas de pagamento;
- m) Diferenciação do serviço;
- n) Treinamento e desenvolvimento dos funcionários;
- o) Retenção de talentos;
- p) Clima organizacional;
- q) Relacionamento com o cliente;
- r) Concorrência;
- s) Sistema de informações gerenciais;
- t) Controle de estoque;
- u) Instalações e equipamentos;
- v) Controle financeiro;
- w) Redes sociais;
- x) Divulgações / Propagandas.

Entrevista em relação ao ambiente externo da Loja Bedin:

2. Na sua visão, quais seriam as oportunidades e/ou ameaças que poderiam levar a Loja Bedin a uma situação desfavorável ou a resultados positivos de suas atividades?

- a) Taxa de Juros (Qual a influência no custo de funcionamento da empresa);
- b) Fontes de Financiamento (Disponibilidade de financiamentos);
- c) Política Cambial (Valor do real em comparação com as moedas estrangeiras. Influência no custo do financiamento);
- d) Inflação (Impacto no volume das vendas);
- e) Sistema de tributação (dos lucros, dos produtos);
- f) Política de rendimento (Custo do pessoal da empresa);
- g) Incentivos à atividade empresarial (Incentivos disponíveis ao financiamento);
- h) Política de emprego e formação profissional (Nova reforma trabalhista, que entrará em vigor em breve e recrutamento de novos funcionários);
- i) Ambiente econômico genérico (Qual a confiança dos clientes em relação ao futuro da economia);
- j) Influência da tecnologia (Surgimento de novas ferramentas de vendas);

