

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

**DÉBORA ALINE KEMMERICH**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:**  
**Estudo de caso da empresa Bazar Thums**

SARANDI

2018

**DÉBORA ALINE KEMMERICH**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:**

**Estudo de caso da empresa Bazar Thums**

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

Orientador: Prof. Clodovi Bortolon.

SARANDI

2018

**DÉBORA ALINE KEMMERICH**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:  
Estudo de caso da empresa Bazar Thums**

Estágio supervisionado aprovado em \_\_\_de \_\_\_\_\_de 2018, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração no curso de Administração, da Universidade de Passo Fundo, campus Sarandi, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Prof. Clodovi Bortolon.

UPF - Orientador

Prof. Ms.  
UPF

Prof. Ms.  
UPF

SARANDI

2018

Dedico este trabalho aos meus pais Antônio Joel Kemmerich e Claudete de Fátima Micheline Kemmerich, que sempre me incentivaram e me apoiaram durante toda esta trajetória. A minhas irmãs Patrícia, Ana e Verônica, ao meu cunhado Fabrício, ao meu sobrinho Felipe e aos verdadeiros amigos que sempre torceram por mim.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente quero agradecer a Deus, que esteve comigo ao longo de todo este percurso me dando forças para superar todas as dificuldades, ajudando a tornar possível a realização do meu sonho.

Aos meus pais Antônio Joel Kemmerich e a Claudete Micheline Kemmerich, por todas as orações, pelo amor, incentivo e apoio incondicional dedicado a mim. Sou quem sou porque vocês estiveram e estão ao meu lado.

Aos meus amigos, em especial aqueles que acreditaram em mim e sempre disseram que tudo iria dar certo, e felizmente agora posso respirar aliviada e dizer que vocês tinham razão, o meu sonho se realizou. A amizade de todos vocês, foi muito importante e serei eternamente grata.

A minha patroa, Marlei Thums, que se disponibilizou sempre que recorri a ela e permitiu que fizesse o trabalho em sua empresa.

Ao meu orientador professor Clodovi, pela orientação, pelos seus ensinamentos, pelas suas correções e por estar sempre presente me ajudando.

A toda minha família, irmãs, cunhado, sobrinho que sempre acreditaram e me apoiaram para a realização desta conquista.

A Universidade de Passo Fundo, em especial, à Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis, aos professores que contribuíram durante esses anos, em favor do meu aprendizado e a todos os funcionários do Campus Sarandi.

Às amigas construídas neste período jamais esquecerei por fazerem parte da minha vida.

Muito obrigada a todos.

“É muito melhor lançar-se em busca de conquistas grandiosas, mesmo expondo-se ao fracasso, do que alinhar-se com os pobres de espírito, que nem gozam muito nem sofrem muito, porque vivem numa penumbra cinzenta, onde não conhecem nem vitória, nem derrota.”

(Theodore Roosevelt).

## RESUMO

KEMMERICH, Débora Aline. **Planejamento Estratégico: Estudo de caso da empresa Bazar Thums**. Sarandi. 2018. 76 fls. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF, Sarandi, 2018.

O estágio supervisionado teve como objetivo desenvolver um planejamento estratégico para a loja Bazar Thums. Partindo desse objetivo, foi elaborado um referencial teórico com conceitos sobre estratégia, administração estratégica, escolas do pensamento estratégico, planejamento, níveis de planejamento, planejamento estratégico, as cinco forças de Porter. A metodologia utilizada para a realização do estudo foi através de entrevistas com cinquenta clientes. A partir das entrevistas, foi possível identificar as oportunidades e as ameaças presentes no ambiente externo, bem como os pontos fortes e pontos fracos do ambiente interno. Após identificar estas variáveis, elaborou-se a missão, visão, princípios/valores e um plano de ação para a empresa, a partir dos indicadores de pontos fracos, ameaças e aproveitamento de oportunidades, com o objetivo de minimizar ou até eliminar as principais fragilidades da empresa, a fim de que a loja Bazar Thums possa crescer mais, atingindo a lucratividade desejada e ganhando vantagem competitiva.

**Palavras chave:** Planejamento Estratégico. Plano de ação. Vantagem competitiva.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Gênero.....	47
Gráfico 2 – Idade.....	48
Gráfico 3 – Escolaridade.....	48
Gráfico 4 – Estado civil.....	49
Gráfico 5 – Filhos.....	49
Gráfico 6 – Renda mensal familiar.....	50
Gráfico 7 – Faz tomada de preço.....	50
Gráfico 8 – Em quantas lojas pesquisa?.....	51
Gráfico 9 – Há quanto tempo você é cliente da loja Bazar Thums?.....	52
Gráfico 10 – Qualidade dos produtos.....	52
Gráfico 11 – Variedade dos produtos.....	53
Gráfico 12 – Embalagem dos produtos.....	54
Gráfico 13 – Preços dos produtos.....	54
Gráfico 14 – Prazo de pagamento.....	55
Gráfico 15 – Atendimento das vendedoras.....	56
Gráfico 16 – Limpeza da loja.....	56
Gráfico 17 – Iluminação da loja.....	57
Gráfico 18 – Organização da loja.....	57
Gráfico 19 – Vitrine da loja.....	58
Gráfico 20 – Estacionamento.....	59
Gráfico 21 – Divulgação da loja.....	21
Gráfico 22 – A loja Bazar Thums se diferencia em:.....	60

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Representação da Postura Estratégica.....	37
Quadro 2 – Estrutura do plano de ação.....	38
Quadro 3 – Fórmula de Barbeta.....	41
Quadro 4 - Tipos Comuns de Fatores Críticos de Sucesso.....	46
Quadro 5 - Identificação dos Fatores Críticos de Sucesso na Loja Bazar Thums.....	46
Quadro 6 – Mapeamento do ambiente interno e externo da Loja Bazar Thums.....	63
Quadro 7 – Matriz SWOT – Variáveis externas.....	64
Quadro 8 – Matriz SWOT – Variáveis internas.....	64
Quadro 9 – Mapeamento da Postura Estratégica.....	65
Quadro 10 – Fachada da empresa.....	66
Quadro 11 – Aumentar o espaço físico.....	66
Quadro 12 - Diversificação da divulgação da loja.....	66
Quadro 13 – Promoções.....	67
Quadro 14 – Prazo de pagamento.....	67
Quadro 15 – Diversificar a linha de produtos incluindo material escolar e de escritório.....	67

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>11</b>
1.1	IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA	12
1.2	OBJETIVOS	13
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo geral</b>	<b>13</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>13</b>
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>15</b>
2.1	CARACTERIZAÇÃO DO SETOR VAREJISTA DE BAZAR	15
2.2	ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	16
2.3	PLANEJAMENTO	20
<b>2.3.1</b>	<b>Tipos de Planejamento</b>	<b>21</b>
2.3.1.1	<i>Planejamento Estratégico</i>	21
2.3.1.2	<i>Planejamento Tático</i>	22
2.3.1.3	<i>Planejamento Operacional</i>	22
2.4	ESTRATÉGIA	23
2.5	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	24
<b>2.5.1</b>	<b>As cinco forças de Porter</b>	<b>24</b>
2.5.1.1	<i>Ameaça de entrada de novos concorrentes</i>	25
2.5.1.2	<i>Rivalidade entre concorrentes</i>	26
2.5.1.3	<i>Ameaça de produtos substitutos</i>	26
2.5.1.4	<i>Poder de barganha dos fornecedores</i>	27
2.5.1.5	<i>Poder de negociar dos compradores</i>	27
<b>2.5.2</b>	<b>Definição Do Negócio</b>	<b>28</b>
<b>2.5.3</b>	<b>Missão</b>	<b>28</b>
<b>2.5.4</b>	<b>Visão</b>	<b>28</b>
<b>2.5.5</b>	<b>Valores</b>	<b>29</b>
<b>2.5.6</b>	<b>Análise da SWOT</b>	<b>29</b>
<b>2.5.7</b>	<b>Análise Ambiental</b>	<b>29</b>
2.5.7.1	<i>Análise ambiental externa (Oportunidades e Ameaças)</i>	30
2.5.7.2	<i>Oportunidades</i>	30
2.5.7.3	<i>Ameaças</i>	31
2.5.7.4	<i>Análise ambiental interna (pontos fortes e pontos fracos)</i>	31
2.5.7.5	<i>Pontos fortes ou forças</i>	32
2.5.7.6	<i>Pontos fracos ou fraquezas</i>	32
2.6	VANTAGEM COMPETITIVA	32
2.7	ESTRATÉGIA COMPETITIVA	33
<b>2.7.1</b>	<b>Estratégias genéricas de Porter</b>	<b>33</b>
2.7.1.1	<i>Estratégia da liderança em custo</i>	34
2.7.1.2	<i>Estratégia da diferenciação</i>	34
2.7.1.3	<i>Estratégia do enfoque</i>	34
<b>2.7.2</b>	<b>Posturas estratégicas empresariais</b>	<b>35</b>
2.7.2.1	<i>Postura estratégica de sobrevivência</i>	35
2.7.2.2	<i>Postura estratégica de manutenção</i>	36
2.7.2.3	<i>Postura estratégica de crescimento</i>	36
2.7.2.4	<i>Postura estratégica de desenvolvimento</i>	36
2.8	PLANO DE AÇÃO	37
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>39</b>
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	39

3.2	VARIÁVEIS DE ESTUDO	40
3.3	POPULAÇÃO E AMOSTRA	40
3.4	PROCEDIMENTO E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	41
<b>4</b>	<b>ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS</b>	<b>43</b>
4.1	DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO	43
4.2	MISSÃO DA EMPRESA	43
4.3	VISÃO DA EMPRESA	44
4.4	VALORES DA EMPRESA	45
4.5	FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	45
4.6	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA	47
<b>4.6.1</b>	<b>Análise do questionário socioeconômico e de satisfação</b>	<b>47</b>
<b>4.6.2</b>	<b>Análise das cinco forças de Porter no cenário da loja</b>	<b>60</b>
4.6.2.1	<i>Ameaça a entrada de novos concorrentes</i>	61
4.6.2.2	<i>Rivalidade entre concorrentes</i>	61
4.6.2.3	<i>Ameaça de produtos substitutos</i>	61
4.6.2.4	<i>Poder de barganha dos fornecedores</i>	62
4.6.2.5	<i>Poder de negociar dos compradores</i>	62
<b>4.6.3</b>	<b>Análise SWOT</b>	<b>62</b>
<b>4.6.4</b>	<b>Indicadores de posicionamento</b>	<b>63</b>
<b>4.6.5</b>	<b>Postura estratégica identificada</b>	<b>65</b>
4.7	PLANO DE AÇÃO	66
4.8	SUGESTÕES PARA A EMPRESA	68
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>70</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>72</b>
	APÊNDICE A – ENTREVISTA COM OS CLIENTES E COM A GESTORA	74

## 1 INTRODUÇÃO

O atual ambiente de negócios é caracterizado por fatores que desafiam constantemente o crescimento e a manutenção das organizações no mercado. Os avanços tecnológicos, a expansão global dos negócios e a existência de produtos similares competindo em mercados cada vez mais fragmentados são exemplos disso. Para Cravens e Piercy (2007, p.1) os desafios impostos pelas profundas mudanças com os quais os executivos do mundo todo estão sendo confrontados são complexos e surgem cada vez mais rapidamente. Alcançar uma posição competitiva sustentável em ambientes com essas características exige das organizações a utilização planejada, coordenada e constantemente atualizada de diferentes práticas organizacionais.

Desde os primórdios dos tempos, o homem sempre buscou suprir suas necessidades básicas com atividades de caça e pesca no início e, posteriormente, dedicando-se à agricultura, ao artesanato, à produção de tecidos, entre tantas outras atividades. Tudo o que fazia destinava-se ao consumo próprio. Com o aperfeiçoamento dos meios de produção, começaram a surgir os excedentes que, em vez de descartados, viraram moeda de troca por produtos diferentes e igualmente necessários à sua sobrevivência. Era o começo do comércio, uma atividade civilizada, que exige comunicação e entendimento entre as partes, valorização de bens e gosto e satisfação pela posse dos mesmos.

A diversidade de estruturas, formatos de lojas e ofertas de serviços aos consumidores é uma realidade em todos os cantos do mundo. Em solos brasileiros prevalecem o varejo, o atacado, as feiras livres, as lojas tradicionais, como o armazém, a mercearia e o empório, o varejo de autosserviço e o supermercado. O formato de lojas de departamento, na sua genuína concepção, passa por um teste de resistência no País, depois de derrocadas de tradicionais nomes locais. Mas novas modalidades de lojas surgem todos os dias, consequência do progresso e desenvolvimento inerentes aos grandes centros, fruto da criatividade de empresários empreendedores e da crescente exigência dos consumidores.

Os resultados econômico-financeiros das empresas sofrem influência do ambiente macroeconômico no qual elas estão inseridas. Prever com sucesso o desempenho futuro das organizações é um objetivo que motiva gestores, analistas, pesquisadores, credores e investidores. O entendimento das relações entre as variáveis contábeis e macroeconômicas é um poderoso instrumento na formação de expectativas de resultados para as empresas.

O cenário econômico merece atenção especial, pois “refere-se à natureza da economia na qual uma empresa compete ou pode competir.” (HITT, IRELAND e KOSKISSON, 2008, p.42). Os indicadores como crescimento do PIB e taxa de juros, por exemplo, são fundamentais para a empresa estabelecer sua previsão de vendas, assim como avaliar a possibilidade de novos investimentos. A taxa de juros está caindo e isso é importante para o crescimento da economia, pois os juros menores barateiam o crédito e estimulam a produção e o consumo em um cenário de baixa atividade econômica.

O setor varejista como qualquer outro setor é extremamente sensível ao fator de renda da população. Quanto maior o número de pessoas empregadas, melhor tende a ser o resultado do setor, pois acelerará o progresso tecnológico.

Por fim, o ambiente cultural que se preocupa com as atitudes, os valores e percepções de uma sociedade. Com o avanço da globalização a diversidade cultural tornou-se ainda maior exigindo das empresas rápidas adaptações.

Avaliando estes aspectos externos a organização terá condições de verificar a existência de oportunidades e ameaças, contribuindo assim para melhor tomada de decisões estratégicas.

Dentre todas as forças presentes no microambiente, a mais frágil e influenciável é o cliente. Ao comprar um produto, ou contratar um serviço, o cliente procura encontrar o que lhe for mais conveniente, que atenda a seus valores e satisfaça as suas necessidades e desejos.

A concorrência, por sua vez, é observada como uma empresa que atende as mesmas necessidades do cliente, confrontando-se diretamente com o produto ou serviço ofertado pela empresa.

Diante desse contexto, é fundamental definir um planejamento estratégico para detectar oportunidades e pontos fortes, minimizar ameaças e pontos fracos, estabelecendo estratégias para assegurar vantagens competitivas à organização.

## 1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA

O referido trabalho estruturou-se em forma de estudo de caso da empresa “Bazar Thums”, mais conhecida como Casa do Fumo, por se destacar em itens de tabacaria, além disso, a empresa vende diversos itens de decorações e utilidades para a casa, está inserida no setor de varejo, atua no mercado há 40 anos, e a empresa possui duas sócias e uma funcionária.

O aumento da concorrência e os avanços tecnológicos no comércio varejista têm exigido que os comerciantes busquem mudanças rápidas nessa área, alguns problemas, como por exemplo, aumento de concorrentes e falta de estratégia, têm impedido que algumas lojas de varejo permaneçam no mercado.

Assim, propõem-se um planejamento estratégico com a análise de forças, fraquezas, oportunidades, ameaças e ações estratégicas para alcançar os objetivos desejados. Através da elaboração de um planejamento estratégico, busca-se maior competitividade da empresa no mercado. Além do que, o Planejamento Estratégico facilitará a gestão da empresa.

Um problema pode ser definido tanto a partir da observação na prática, como na reflexão que se faz da teoria, ou ainda, pela aplicabilidade de um método que se queira testar. No contexto de um projeto de prática profissional, um problema é uma situação não resolvida, mas também pode ser a identificação de oportunidades até então não percebidas pelas organizações ou o interesse de uma preocupação acadêmica (ROESCH, 2007). Dessa maneira, a presente pesquisa decorre do seguinte problema: **Quais as estratégias adequadas para tornar a empresa Bazar Thums mais competitiva?**

A realização deste estudo visou suprir a necessidade de uma maior divulgação da organização, bem como, de seus produtos e promoções, além de manter os clientes atuais e também atrair novos clientes, para, com isso, estimular a otimização dos recursos da empresa, identificar oportunidades de mercado e mostrar como obter e manter as posições desejadas no mercado, facilitando assim o avanço progressivo em direção às metas da empresa.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Propor estratégias adequadas para tornar a empresa Bazar Thums mais competitiva.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar e descrever os pontos fortes e fracos da empresa;
- Identificar e descrever as oportunidades e ameaças da empresa;
- Apontar e avaliar estrategicamente o ambiente em que a empresa está inserida confrontando os aspectos externos e internos;

- Propor ações de melhorias adaptadas às necessidades da empresa, tornando-a mais competitiva;

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A seguir, será apresentada a abordagem teórico literária de diversos autores que descrevem estudos cientificamente comprovados a respeito das estratégias empresariais, competitivas e planejamento estratégico.

### 2.1 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR VAREJISTA DE BAZAR

No Brasil, antes dos processos de abertura econômica e de reestruturação produtiva nos anos 90, o varejo se caracterizava por ter um capital majoritariamente nacional, sendo poucas as empresas estrangeiras que operavam no país. A concorrência entre as companhias não era tão acirrada, resumindo-se basicamente às regiões, ou seja, haviam muitas lojas especializadas operando em nível local, poucas cadeias de porte médio atuando regionalmente e raras com presença nacional.

O relacionamento entre fornecedor e varejista era restrito ao âmbito comercial, limitando-se, basicamente, à realização de negociações de preços e de formas de pagamento. Com isso, o fluxo de mercadorias entre ambos era precário, não havendo ainda, uma engenharia logística sofisticada que pensasse a qualidade dos padrões de controle interno, principalmente em estoques e compras, diferentemente do que se observa atualmente.

Na década de 90, o comércio varejista sofreu influências e alterações com o Plano Real - implantado em julho de 1994 – reduziu drasticamente a inflação, interrompendo o processo de superinflação que desestabilizava a economia brasileira. Logo, as receitas financeiras diminuíram e as empresas foram obrigadas a se adequar à nova realidade buscando se tornarem mais competitivas.

Após os processos de mudanças e adaptações motivados pela conjuntura política e econômica da década de 90, o comércio varejista chegou aos anos 2000, muito diferente do período anterior, o comércio tem sido um dos setores com maior expansão no atual cenário econômico.

Nos últimos anos, o varejo brasileiro vem atravessando um processo de transformação especialmente intenso. Com um acelerado ritmo de consolidação do setor, o número de empresas varejistas que aparece na relação das maiores empresas do Brasil vem crescendo.

O varejo também tem uma íntima relação com a política econômica do governo. O setor é extremamente sensível às oscilações do mercado. Normalmente as vendas respondem

de maneira muito rápida às alterações na conjuntura macroeconômica e no poder aquisitivo dos consumidores. Na atual conjuntura econômica e social tem reforçado a necessidade de as empresas incorporarem características que lhes permitam maior grau de flexibilidade e adaptação ao ambiente onde atuam.

De modo geral, essa assertiva tem sido observada, basicamente, pela ocorrência de alguns fatores, como os seguintes: alto grau de competição entre as empresas; uso intensivo de tecnologia de informação, possibilitando inclusive o surgimento de novos produtos, impossíveis sem o uso da informática e abertura do mercado para novos participantes e produtos. Além desses fatores, a globalização da economia, o processo de privatização e a própria estabilização da moeda deram origem a um novo perfil de empresas, que buscam adequar-se a nova realidade econômica.

Do ponto de vista da gestão empresarial, nesse ambiente de turbulências e de grande competição entre as empresas, são fundamentais: o planejamento cuidadoso de suas ações; a implementação adequada de seus planos e a avaliação sistemática do desempenho realizado em relação aos planos traçados. Esses aspectos evidenciam a necessidade de as empresas terem um processo de gestão estruturado na forma do ciclo "planejamento, execução e controle".

Na fase do planejamento, para a implementação das transformações necessárias, a empresa necessita antecipar cenários futuros, identificando oportunidades e ameaças e confeccionando estratégias e políticas de atuação, ou seja, a empresa necessita de um planejamento estratégico.

O varejo de bazar de Sarandí é constituído por micro e pequenas lojas. Não existe exclusividade para o varejo onde são livres para comprar e vender de qualquer fornecedor. Isso faz com que as lojas de bazar tenham o livre arbítrio de tomar suas decisões conforme o que lhes for mais conveniente.

## 2.2 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Segundo Oliveira (2013, p.6), administração estratégica é:

É uma administração do futuro que, de forma estruturada, sistêmica e intuitiva, consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar, organizadamente o processo de planejamento da situação futura desejada da organização como um todo e seu pós controle diante dos fatores ambientais, bem como a organização e o direcionamento dos recursos ambientais de forma otimizada

com a realidade ambiental, com a maximização das relações interpessoais (OLIVEIRA, 2013, p.6).

O estudo da administração estratégica foi definido nos anos 50, como uma disciplina mestra que integrasse os conhecimentos da organização como contabilidade, finanças, marketing, administração e economia e desde lá sua forma de pensar e fazer mudou e ainda vai mudar, esse estudo tem evoluído frequentemente através dos tempos, devido ao fato da administração estratégica ser executada em muitas empresas de grande a pequeno porte, beneficiando-as em larga escala, pois as direciona com objetivo clássico de atingir as metas e os resultados. Ela é definida como um processo contínuo e interativo, que visa manter uma organização como um conjunto integrado ao seu ambiente. Em relação ao termo “interativo” pode-se dizer que a administração estratégica consiste em uma série de etapas que são repetidas ciclicamente, ou seja, começando pela primeira até a última e assim sucessivamente. Também é um processo contínuo que se inicia com uma visão de fora da organização, mas de fato é o pensar e agir dentro dela que acontece a ação (CERTO & PETER, 2005).

A elaboração de um planejamento estratégico não pode ser considerada como um simples exercício de planejamento. Deve seguir ao pensamento estratégico para poder ser flexível o bastante para ajustar-se às modificações do meio envolvente e orientarem seus executantes na implementação.

O planejamento deverá ser estruturado seguindo três componentes da reflexão estratégica: A análise estratégica é orientada sobre a interação entre o meio envolvente monitorando o ambiente interno e externo organizacional e sua estrutura estabelecendo a missão, que é a razão pela qual a organização existe e seus objetivos, assim como a adequação da empresa aos aspectos competitivos do negócio: a formulação da estratégia, ou seja, elaboração dos objetivos e principais orientações estratégicas da organização; a organização, implementação e controle da estratégia, as orientações estratégicas devem ser traduzidas em ações concretas para alcançar os objetivos elaborados na etapa anterior, monitorando e avaliando todo processo com intuito de realiza-lo corretamente (FREIRE, 1999).

As dez escolas do pensamento na formulação da estratégia surgiram em estágios diferentes do desenvolvimento da administração estratégica, as três primeiras (Escola do design, do planejamento e da configuração) são de natureza prescritiva, mais preocupadas em como as estratégias devem ser formuladas do que em como elas são formuladas. As sete escolas seguintes (posicionamento, empreendedora, cognitiva, aprendizado, poder, cultural e ambiental) consideram aspectos específicos do processo de formulação de estratégias e

preocupam-se menos com a prescrição do comportamento estratégico ideal do que com a descrição de como as estratégias são, de fato, formuladas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

A Escola do Design, nos anos 60 apresentou a estrutura básica focalizando a formulação de estratégia como um processo de desenho informal, essencialmente de concepção. Esta escola propõe um modelo de formulação de estratégia que busca atingir uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas. Utilizando a matriz SWOT, ou seja, analisando o ambiente interno que compreende nas suas forças e fraquezas e o ambiente externo que compreende em suas oportunidades e ameaças, deixando explícito que as estratégias devem ser claras, simples e específicas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

A Escola do Planejamento é uma das mais importantes e a mais completa dentre as dez escolas. Teve sua origem junto com a Escola do design, sendo que como se sabe não existe, em geral, uma estrutura considerada ótima. A configuração estrutural de uma empresa é resultante de um ajuste das tendências internas da organização como a centralização, profissionalização, divisões hierárquicas e colaboração dos envolvidos e também de fatores contingenciais, ou seja, a dimensão e idade da organização, poder, meio envolvente, estratégia da empresa, tecnologia, etc. Ela se apresenta como uma das maneiras para formalizar a organização dessa configuração e auxiliar na formulação da estratégia, sua implementação e seu controle. Considerada fácil, pois era um modelo moderno e apresentava um relativo progresso e exigia um estudo mais aprofundado dos gerentes (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

A Escola do Posicionamento ganhou espaço nos anos 80, menos preocupada com o processo de formulação de estratégias do que com o conteúdo real das mesmas. Ela é chamada de escola do posicionamento porque focaliza a seleção de posições estratégicas no mercado. O ano divisor de águas foi 1980, quando Michael Porter publicou o livro “Estratégia Competitiva”, no qual será utilizado também para embasar esse estudo, embora um livro dificilmente possa criar uma escola, este agiu como um estimulante para reunir grande parte do desencanto com as escolas do design e do planejamento, bem como a necessidade por substância. Seguiu-se uma enorme onda de atividade, fazendo desta, em pouco tempo, a escola dominante na área, pois enfatizava a importância da própria estratégia sendo vista como um processo controlado completamente desenvolvido tornado explícito antes da implementação formal (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

A Escola Empreendedora não só focaliza o processo de formação de estratégia exclusivamente no líder único, mas também enfatiza os estados e processos de intuição, julgamento, sabedoria, experiência e critério. Isto promove uma visão da estratégia como perspectiva, associada com imagem de senso de direção, ou seja, uma representação mental criada na cabeça do líder, servindo como inspiração e como senso daquilo que precisa ser feito (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

A Escola Cognitiva procura compreender a visão estratégica e também como as estratégias se formam sob outras circunstâncias, tentando compreender a mente do estrategista, assim como o cérebro humano, a fim de atender a formulação da estratégia. Os pesquisadores procuram pelas peculiaridades de como indivíduos processam informações para tomar decisões, em especial as inclinações e distorções que eles apresentam. Assim os estrategistas desenvolvem suas estruturas de conhecimento e seus processos de pensamento por meio de experiência direta (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

A Escola de Aprendizado surgiu quando Lindblom (1959), afirmou que a formulação de política governamental não é um processo claro, ordenado e controlado, mas confuso, no qual os responsáveis pelas políticas tentam lidar com um mundo que sabem ser demasiado complicado para eles. Vital para a escola de aprendizado é o fato de ela se basear em descrições em vez de prescrição. Seus proponentes continuam fazendo a pergunta simples, mas importante: como as estratégias de fato se formam nas organizações? Não como são formuladas, mas como se formam. Assim todo fracasso de implementação também é, por definição, um fracasso de formulação, mas o problema pode ir além na simples dissociação entre pensar e agir (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Para a Escola de Poder as relações de poder cercam as organizações; elas também podem inspirá-las. Portanto, devemos fazer uma distinção entre dois ramos desta escola. O Poder Micro lida com o jogo de política, ou seja, de poder legítimo dentro de uma organização, especificamente com os processos de administração estratégica. Se a formulação de estratégia pode ser um processo de planejamento e análise, cognição e aprendizado, também pode ser um processo de negociação e concessões entre indivíduos, grupos e coalizões, ele trata de indivíduos e grupos dentro da organização. O poder macro, comparativamente, reflete a interdependência de uma organização com seu ambiente. A estratégia de uma perspectiva de poder macro consiste, em primeiro lugar, do gerenciamento das demandas desses agentes e, em segundo, de se fazer uso seletivo dos mesmos em benefício da organização (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

A Escola Cultural, formação de estratégia como um processo enraizado na força social da cultura, espelha a escola de poder. Enquanto uma lida com a influência de políticas internas na promoção de mudanças estratégicas, a outra se preocupa em grande parte com a influência da cultura na manutenção da estabilidade estratégica e, em alguns casos, resistindo ativamente às mudanças estratégicas. A cultura foi “descoberta” em administração nos anos 80, graças ao sucesso das corporações japonesas. Elas pareciam fazer as coisas de maneira diferente das americanas e, ao mesmo tempo, imitando descaradamente a tecnologia dos Estados Unidos. Todos os dedos apontavam para a cultura japonesa e, em especial, como se havia manifestado em suas grandes corporações. Ela une os ossos da estrutura organizacional com os músculos dos seus processos agindo como um filtro perspectivo (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

A Escola Ambiental provém da chamada “teoria da contingência”, a qual descrevia as relações entre determinadas dimensões do ambiente e atributos específicos da organização, quanto mais estável o ambiente externo, mais formalizada a estrutura interna. Mais tarde, essas ideias foram estendidas à geração de estratégia, como por exemplo, quais ambientes estáveis favoreciam mais planejamento. As escolhas feitas por gerentes e empreendedores durante o início da vida das organizações são reais e decisivas estabelecendo o destino delas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

A Escola de Configuração descreve a estabilidade relativa da estratégia dentro de determinados estados, interrompida por saltos ocasionais e drásticos para novos estados. Embora a literatura deixe claro que a estratégia trata de mudanças, ela, na verdade, trata de continuidade, seja como plano deliberado para estabelecer padrões de comportamento ou como padrão emergente pelo qual esses padrões são estabelecidos. E outras palavras, embora o processo de geração de estratégia possa se dispor a mudar a direção na qual uma organização está indo, as estratégias resultantes estabilizam essa direção (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

### 2.3 PLANEJAMENTO

Para Serra (2003), Planejamento Estratégico “é o processo pelo qual se procura determinar como a organização deve atuar em relação aos ambientes, pré-definindo os objetivos e as estratégias para alcançar os resultados”. Já para Las Casas (1999), Planejamento estratégico “é o processo gerencial de desenvolver e manter uma direção estratégica que alinhe as metas e os recursos da organização com suas potenciais oportunidades de mercado”.

Estratégia e planejamento não tem o mesmo significado, mas precisam andar juntos, pois um depende do outro, tornando-se fundamental para o alcance dos objetivos da organização. Planejamento estratégico é um instrumento que serve para ordenar e organizar o que se pretende que aconteça, o plano de ação estratégico é um documento que formaliza esse sistema (SERRA, 2003).

O planejamento bem executado ajuda o empreendimento a concretizar sua visão, corrigir rotas e encontrar oportunidades e tem como finalidade ver antecipadamente os futuros acontecimentos de modo que as ações possam ser implementadas para atingir os objetivos, isso se chama projeção de cenários (SERRA, 2003).

Segundo Silva (2001), o planejamento “é uma parte essencial para a administração, e teve origem no início da civilização, desde o momento que o homem necessitou realizar algumas tarefas e organizar seus recursos disponíveis”. O planejamento envolve um período de tempo de curto a longo prazo nesse contexto, variando de 12 meses a dez anos, sendo que seus objetivos são definir as metas da organização, projeto de recursos para conseguir os objetivos, além de determinar a linha de produtos ou serviços e muito mais (SILVA, 2012).

### **2.3.1 Tipos de Planejamento**

Os grandes níveis estratégicos podem ser vistos como: nível estratégico que nos remete ao planejamento estratégico e o mesmo compreende nas decisões estratégicas; o nível tático nos remete ao planejamento tático que compreende nas decisões táticas; e por fim o nível operacional nos remete ao planejamento operacional que compreende nas decisões operacionais; esses níveis são conhecidos também como níveis hierárquicos (OLIVEIRA, 1992).

O Planejamento Estratégico tem objetivos de longo prazo, estabelecendo ações para alcança-los que afetam a organização como um todo, pois há ausência de ações imediatas que põem em prática o planejamento estratégico. Por isso esses aspectos são supridos pelo desenvolvimento e implementação das estratégias integradas no planejamento tático e operacional (OLIVEIRA, 1992).

#### *2.3.1.1 Planejamento Estratégico*

O planejamento estratégico é uma das formas mais eficientes que se fala em alcance de resultados numa organização, pois é através dele que elas poderão traçar um plano para o

futuro. A elaboração de um planejamento estratégico não pode ser considerada como um simples exercício de planejamento. Para que isto não venha a acontecer, o planejamento deve seguir ao pensamento estratégico para poder ser flexível o bastante para ajustar-se às modificações do meio envolvente e orientarem seus gestores na implementação, tornando-os responsáveis por essas etapas, sempre levando em consideração os aspectos ambientais tanto internos quanto externos da organização (OLIVEIRA, 1992).

O planejamento estratégico aplicado corretamente pode tornar a organização mais competitiva, e tem como função apoiar e complementar o pensamento estratégico dos responsáveis pela sua elaboração e os mesmos devem ser catalisadores, coordenadores, programadores, comunicadores e assumirem o controle. Fornecendo informações e relatórios analíticos para que os gestores possam tomar as decisões estratégicas essenciais. A comunicação deve manter os executivos informados dos planos, políticas, programas e ações da empresa. Para que o planejamento seja efetivo, deve ser controlado de maneira a que sejam detectados os desvios em relação às metas (FREIRE, 1999).

#### *2.3.1.2 Planejamento Tático*

O planejamento tático é desenvolvido nos níveis intermediários da organização, e tem por finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para atingir os objetivos previamente estabelecidos pelo planejamento estratégico. Seu principal objetivo é otimizar uma determinada área de resultado e não a organização como um todo (OLIVEIRA, 1992).

Toda organização que pretende alcançar os resultados deve ter uma estrutura do planejamento tático. Esse planejamento é mais direcionado a variáveis como condições de mercado, metas financeiras e recursos necessários para atingir os resultados esperados. Seu tempo de duração é mais curto do que o planejamento estratégico (MONTANA; CHARNOV, 2003).

#### *2.3.1.3 Planejamento Operacional*

Entre os três níveis de planejamento o mais estruturado é o operacional, e também é o que tem tempo de duração mais curto. Para Montana; Charnov (2003, p.121) “Em um ambiente organizacional, o planejamento operacional assegura que as combinações corretas de recursos estejam disponíveis no tempo certo para produzir mercadorias ou serviços para os clientes-alvo”.

No planejamento operacional deve constar detalhadamente o que será necessário, se utilizar dos recursos no que tange seu desenvolvimento e sua implementação, procedimentos a serem adotados, produtos finais, prazos pré-estabelecidos e os gestores responsáveis pela execução das tarefas de implantação, análise e controle (OLIVEIRA, 1992).

## 2.4 ESTRATÉGIA

A definição de estratégia é algo relativamente complexo e importante para as organizações, pois, é através de sua utilização de forma inteligente que se alcança as metas e os objetivos organizacionais. Analisando-se conceitos de diversos autores, a literatura mostra inúmeras definições, abordando diferentes aspectos.

Barney e Hesterly (2011), afirmam que uma estratégia é definida como sua teoria de como obter vantagens competitivas. Uma empresa possui vantagem competitiva quando é capaz de gerar maior valor econômico do que suas concorrentes.

O conceito de estratégia traz muitas contradições no campo da teoria administrativa, devido a alguns fatores serem usados de maneira universal, e outros determinados fatores, usados somente em algumas situações, e também, dependendo do setor em que a empresa atua, a mesma estratégia pode ter sucesso numa situação, enquanto que em outra, um total fracasso.

Montana & Charnov (1999, p. 118), identificam a estratégia em: “determinar as oportunidades, as capacidades, os valores e as obrigações e então compará-los em busca da missão da organização”.

A estratégia organizacional constitui o mecanismo através do qual a organização interage com seu contexto ambiental (Mintzberg, et. Al., 2004).

A formação da estratégia depende muito da estrutura da organização, sua atividade e o tipo de mercado em que ela atua, não existe uma fórmula que defina a organização de maneira universal, podendo utilizar para qualquer empresa com sucesso, por isso cabe ao administrador criar sua estratégia de acordo com a cultura, filosofia e estrutura da empresa, adaptando-a da melhor forma, para interagir com o ambiente externo, e conseguir alcançar seus objetivos (Mintzberg, et. al., 2004).

Segundo Drucker (1997, p. 47) “quando a empresa traça objetivos e metas, e busca alcançá-los, ela tem claramente definido do porque ela existe, o que e como faz, e onde quer chegar”.

Chandler Jr. (1962 apud OLIVEIRA, 2006, p. 193) cita estratégia como: “a

determinação de metas básicas a longo prazo e dos objetivos de uma empresa, e a adoção das linhas de ação e aplicação dos recursos necessários para alcançar essas metas”.

Não existe um único significado para a palavra estratégia. Ela pode significar um plano, um padrão, o posicionamento, uma perspectiva ou mesmo um estratagema segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998), autores que analisam a evolução do pensamento estratégico e debatem o tema. Para Porter (2006), estratégia é a criação de um posicionamento único e valioso, envolvendo um conjunto de atividades diferentes.

## 2.5 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

O diagnóstico estratégico procura avaliar a existência e a adequação das estratégias em relação ao andamento de mudanças futuras de cenários na organização. Avalia se as estratégias em andamento estão obtendo os resultados esperados. É um processo formal (COSTA, 2004).

### 2.5.1 As Cinco Forças De Porter

A essência da formulação da estratégia competitiva é relacionar uma organização no meio em que ela está inserida. As forças que as outras organizações exercem são significativas, levando em conta de que forças oriundas do ambiente externo afetam todas elas inseridas no mesmo setor, o diferencial está na habilidade dos gestores em lidar com essas forças (PORTER, 2004).

A intensidade da concorrência em uma organização ou indústria não é meramente coincidência ou má sorte, mas sim detentora de raízes em sua estrutura econômica e vai bem além do comportamento dos atuais concorrentes. O grau de concorrência depende fundamentalmente de cinco forças competitivas que determinam o seu potencial medido de acordo com o retorno do capital investido a longo prazo (PORTER, 2004).

O conjunto dessas forças pode estar aparente para todos os concorrentes, mas a chave para desenvolvimento da estratégia é pesquisar e analisar as fontes de cada força, feito isso após o conhecimento delas vem em destaque os pontos fortes e pontos fracos da organização, também posiciona e esclarece as áreas em que as mudanças podem ressaltar maior importância como oportunidades e ameaças (PORTER, 2004).

A seguir trataremos a identificação de cada uma dessas forças, suas características estruturais básicas que determinam a rentabilidade da indústria ou organização, ajudando-a

encontrar sua posição dentro do ambiente em que está inserida, podendo assim defender-se ou torná-las a seu favor (PORTER, 2004).

#### *2.5.1.1 Ameaça de entrada de novos concorrentes*

A ameaça da entrada de novos participantes depende das barreiras existentes para a sua entrada e do poder de reação dos participantes da indústria. Se forem consideradas altas, as barreiras vão intimidar o novo concorrente a entrar nesta indústria ou este pode até não ser considerada uma ameaça. Como consequência os preços podem cair e os custos podem sofrer aumentos diminuindo assim a rentabilidade da organização (PORTER, 2004).

As seis principais fontes de barreiras à entrada de novos concorrentes serão apresentadas a seguir:

**Economias de escala:** Atrapalham a entrada de um novo concorrente, pois forçam aos candidatos a participar em grande escala ou terá que aceitar entrar em desvantagem de custo.

**Diferenciação do produto:** Uma marca forte é uma grande barreira, pois os candidatos a participar da indústria deverão gastar grandes quantias para quebrar a força da marca sobre o consumidor.

**Capital necessário:** Se for preciso gastar muitos recursos financeiros para entrar na indústria, isto dificultará a entrada de novos concorrentes.

**Desvantagem de custo independentemente do tamanho:** As empresas participantes da indústria podem ter vantagens de custo, independentemente do tamanho do potencial entrante. Estas podem ser devidas aos efeitos da curva de aprendizado, à tecnologia exclusiva, acesso às fontes de materiais, ativos comprados a preços competitivos, subsídios governamentais ou localização favorável.

**Acesso aos canais de distribuição:** Se forem limitados os canais de distribuição e de varejo e quanto mais às empresas participantes estiverem ligadas a estes, mais difícil será à entrada de um novo concorrente no mercado.

**Política Governamental:** São restrições diversas que podem evitar a entrada de novos competidores como: dificuldades de licenciamento e acesso a matérias primas, regulamentação, padrões de meio ambiente (PORTER, 2004).

### *2.5.1.2 Rivalidade entre concorrentes*

A rivalidade entre concorrentes pode ser considerada a mais significativa das cinco forças. Aqui, o mais importante é a atividade e agressividade dos concorrentes e as ferramentas de competição para conseguir mais mercado ou os melhores pedidos (MINTZBERG, QUINN, 2001).

Segundo Barney e Hesterly (2011, p.35), “a rivalidade tende a ser alta quando o crescimento do setor é lento”. Já para Certo e Peter (1993, p.135), “as organizações tentam tirar clientes umas das outras, com estratégias de menor preço, propagandas, novos produtos e melhores serviços aos consumidores”.

Os principais atributos de um setor que aumentam a rivalidade são ameaças corriqueiras que as organizações estão sujeitas e diariamente sofrem com a força de que esses atributos exercem sobre elas, tais como: grande número de organizações concorrentes do mesmo tamanho, ausência de um produto ou serviço diferenciado e competição intensa por preços, partindo de um pressuposto de que vença o melhor (BARNEY E HESTERLY, 2011).

Porter (2004, p.18), relata que “a rivalidade entre as concorrentes é a disputa por posição, usando táticas como a de concorrência por preços, batalhas de publicidade, introdução de novos produtos e garantias ao cliente”.

### *2.5.1.3 Ameaça de produtos substitutos*

Para Certo e Peter (1993, p.134), “os produtos substitutos limitam o retorno potencial da organização, colocando um teto nos preços que elas mesmas podem cobrar. As alternativas atraentes de preço-desempenho oferecidas por esses produtos diminuem o lucro da organização”.

Segundo Barney e Hesterly (2011, p.36), “os substitutos estão desempenhando um papel cada vez mais importante na redução do lucro potencial em diversos setores”. “Os substitutos tomam o lugar de produtos e serviços de um setor”.

Em todas as organizações de indústrias estão competindo com as indústrias que fabricam produtos substitutos que reduzem os retornos de lucratividade. A identificação desses produtos é através de pesquisas de novos produtos que desempenham a mesma função, ou até melhor do que os produtos convencionais, não limitando somente os lucros propriamente ditos, mas também as fontes de riquezas em tempos prósperos (PORTER, 2004).

#### *2.5.1.4 Poder de barganha dos fornecedores*

Barney e Hesterly (2011, p.36), escrevem que “os fornecedores disponibilizam para as empresas uma ampla variedade de matérias primas, mão de obras e outros bens essenciais”. “Eles podem ameaçar o desempenho de empresas de um setor aumentando o preço ou reduzindo a qualidade de seus produtos”.

Os fornecedores podem exercer o poder de negociação sobre os participantes de uma empresa, com ameaças de elevação de preços e redução da qualidade de seus produtos, bens e serviços fornecidos. E com isso comprometer a rentabilidade das organizações que não conseguem repassar os aumentos dos custos nos preços dos produtos ou serviços aos consumidores (PORTER, 2004).

A disputa de poder entre as organizações surge naturalmente quando os fornecedores querem cobrar os preços mais altos possíveis por seus produtos, bens e serviços, por isso a vantagem tende a pender para o lado que tem mais opções (MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2010).

#### *2.5.1.5 Poder de negociar dos compradores*

Os clientes de uma empresa querem que os preços baixem ou que a qualidade suba. Sua capacidade determinante depende do quanto estão dispostos a comprar, até que ponto possui informações à sua disposição para experimentar as alternativas e assim por diante (MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2010).

Para Certo e Peter (1993, p.134), “os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por mais serviços ou maior qualidade em ambos, colocando os concorrentes uns contra os outros”.

Os compradores são a última ameaça ambiental da estrutura de cinco forças, pois eles adquirem os produtos ou serviços de uma organização, os indicadores principais de ameaças de compradores podem ser descritos como: número pequenos de compradores; os produtos vendidos são indiferenciados ou padronizados; os produtos vendidos são uma porcentagem significativa dos custos finais de um comprador; os compradores não estão obtendo lucros econômicos significativos; e os compradores ameaçam a integração vertical para trás (BARNEY, HESTERLY, 2011).

### **2.5.2 Definição Do Negócio**

A definição do negócio de uma organização é a definição de quais produtos e serviços a organização pretende fornecer, para quais mercados e quais clientes (MAXIMIANO, 2005).

Para definir um negócio deve-se ter em mente três questões básicas: necessidade, tecnologia e demanda, ou seja, produtos ou serviços viáveis economicamente e tecnologicamente que o consumidor adquira ou utilize para atender suas expectativas.

### **2.5.3 Missão**

Missão é a explicação por escrito das intenções e aspirações da organização. Com objetivo de difundir o espírito da empresa, ligado a sua visão e a todos os membros da organização, de forma a concentrar esforços para o alcance de seus objetivos. A missão é a razão da existência da organização (COLLINS E FORRAS, 1996).

Missão é a determinação do motivo central da existência da empresa, ou seja, a determinação de “quem a empresa atende”. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar. Portanto, a missão representa a razão de ser da empresa (OLIVEIRA, 2007).

### **2.5.4 Visão**

Boone e Kurtz (1999) definem visão como "a percepção das necessidades do mercado e os métodos pelos quais uma organização pode satisfazê-las". Então, a visão ajuda a empresa a unir-se em torno de valores comuns que possibilitam dirigi-la para aproveitar a oportunidade com vantagem competitiva. Logo, a visão não é importante e exclusiva para novos negócios, ou seja, são objetivos de longo prazo.

Visão é considerada como os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Representa o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante (OLIVEIRA, 2007).

### 2.5.5 Valores

Os valores básicos são princípios de orientação perenes e essenciais; São intrínsecos e importantes somente para os componentes da organização. A empresa decide por si seus valores com honestidade. Estes valores não devem mudar para reagir a efeitos externos. Se necessário, devem mudar de mercado para manterem-se fiéis aos seus valores. As empresas, em geral, surgem de empreendedores que transmitem seus valores para a empresa e seus colaboradores (COLLINS E FORRAS, 1996).

### 2.5.6 Análise da SWOT

A avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma organização é denominada análise SWOT (termo de origem inglesa tendo *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças)), ferramenta utilizada para monitorar aspectos internos e externos (KOTLER; KELLER, 2012).

As forças como habilidades ou capacidades que permitem que uma organização tome decisões que outras não podem tomar, ou que permitem que ela faça algo melhor do que as outras. É um diferencial da organização onde ela se destaca, ou que executa especialmente bem, nisso as forças auxiliam a tirar vantagens de oportunidades ou até mesmo superar ameaças externas (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2015).

As fraquezas como deficiências de habilidades que impedem que a organização execute uma tarefa importante tão bem quanto as outras. Elas possuem o poder de impedir que a organização tire proveito de oportunidades ou obtenha sucesso em seus esforços para superar as ameaças, ou seja, é algo na organização que precisa ser melhorado (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2015).

### 2.5.7 Análise Ambiental

A análise ambiental é o processo de identificação de oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos da organização que incidem diretamente na formação de sua estratégia, refletindo no sua Missão. Essa análise está dividida em dois ambientes distintos, sendo o ambiente externo que é a visão de fora para dentro na organização, compreendendo nas oportunidades e ameaças onde são analisados diversos fatores, como, a concorrência, o governo, a tecnologia, entre outros. E no ambiente interno que é a visão de dentro para fora da

organização compreendendo nas forças e fraquezas, onde são analisados os recursos, suas capacidades e suas competências (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2015).

As organizações obtêm as informações necessárias através de uma colaboração contínua dos ambientes internos e externos, com objetivos claros de entender o estado atual dela e conseguir realização as projeções futuras no que tange aspectos econômicos, financeiros e operacionais (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2015).

#### *2.5.7.1 Análise ambiental externa (Oportunidades e Ameaças)*

Uma unidade organizacional deve monitorar as forças macro ambientais e seus respectivos fatores que afetam diretamente sua capacidade de obter lucros. Ela deve estabelecer um sistema de monitoramento e inteligência para acompanhar as tendências e mudanças relevantes, além de identificar as oportunidades e ameaças associadas a elas (KELLER; KOTLER, 2012).

Para Oliveira (2007, p.71) “a análise externa tem como objetivo verificar a relação existente entre a organização e seu ambiente, em termos de oportunidades e ameaças, bem como sua atual posição”.

Existe um relacionamento entre o sucesso e o fracasso das organizações atrelados aos fatores que estão em uma visão mais fora do que dentro dela. Pois é ele que deve ser comparado e repleto de surpresas, como planejamento fundamentado nas análises do ambiente externo, é possível se precaver, ou seja, fazer com que essas surpresas gerem um aproveitamento das oportunidades que surgem e controlar as ameaças entrantes e seus aspectos negativos (COSTA, 2005).

#### *2.5.7.2 Oportunidades*

Oferecer algo cuja oferta seja escassa, oferecer um produto ou serviço existente de uma maneira nova ou superior ou oferecer um produto ou serviço totalmente novo. Isso tudo são oportunidades que surgem no mercado para que as organizações aproveitem-nas gerando resultados satisfatórios a elas (KELLER; KOTLER, 2012).

As oportunidades são representadas por uma condição de ambiente que pode auxiliar a empresa a alcançar os resultados mais rapidamente tornando-a competitiva estrategicamente (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2015).

As oportunidades são fatores externos e que não podem ser controlados, mas podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que ela tenha condições de monitorá-las e tirar proveito delas. No momento em que ela surge ela deve direcionar seus esforços antes que os concorrentes o façam isso (OLIVEIRA, 1999).

#### *2.5.7.3 Ameaças*

As ameaças são desafios impostos por tendências ou eventos externos desfavoráveis, que na ausência de ações defensivas afetariam diretamente suas estratégias e por consequência impactariam nos lucros (KELLER; KOTLER, 2012).

As ameaças são variáveis externas que não podem ser controladas, mas podem gerar condições bastante desfavoráveis as organizações. Elas devem ser analisadas e monitoradas com objetivo clássico de encontrar possibilidades de a empresa fazer algo para mudá-las a seu favor e tomar atitudes para que seu impacto seja amenizado (OLIVEIRA, 2007).

As ameaças representam quaisquer condições de ambiente externo que possam prejudicar os esforços da organização que almeja atingir a competitividade no mercado em que está inserida (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2003).

#### *2.5.7.4 Análise ambiental interna (pontos fortes e pontos fracos)*

Uma coisa é perceber oportunidades atraentes, outra é ter capacidade de tirar proveito delas. Cada ramo de negócio precisa avaliar periodicamente suas forças e fraquezas internas. Um questionamento pertinente é se o negócio deve se limitar às oportunidades para as quais dispõe de recursos necessários, ou se deve examinar aquelas para as quais será necessário adquirir ou desenvolver novas forças (KELLER; KOTLER, 2012).

A análise interna tem como objetivo localizar as deficiências ou qualidades da organização a fim de servirem como diagnóstico para elaboração de um planejamento estratégico (OLIVEIRA, 2007).

O estudo do ambiente interno permite que a organização identifique “o que se pode fazer” diante das forças ou fraquezas encontradas nesse aspecto (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2003).

Segundo Certo e Peter (2005, p.29), “o ambiente interno é o nível de ambiente da organização que está dentro dela e que normalmente tem implicação imediata e específica em sua administração”.

#### 2.5.7.5 Pontos fortes ou forças

As forças são variáveis internas e controláveis que proporcionam uma condição de diferenciação para a organização, em relação aos aspectos de seu ambiente. Elas são habilidades positivas que a organização possui para atender as necessidades de mercado e dos consumidores tornando-os satisfeitos (OLIVEIRA, 2007).

Os pontos fortes são todos os fatores que apresentam vantagens competitivas à organização em relação aos seus concorrentes. Um ponto forte pode ser a capacidade administrativa diferenciada nos aspectos financeiro, humano ou até mesmo do domínio da tecnologia (LAS CASAS, 1999).

#### 2.5.7.6 Pontos fracos ou fraquezas

As fraquezas são variáveis internas controláveis que levam a organização aspectos desfavoráveis, devendo assim direcionar toda sua atenção e esforços para que esses pontos sejam reduzidos ou até mesmo anulados (OLIVEIRA, 2007).

Os pontos fracos são todos os aspectos que interferem negativamente no desempenho da organização, devendo assim a organização monitorá-los com muita frequência, pois são elementos facilitadores de maus resultados dentro do ambiente financeiro e operacional (LAS CASAS, 1999).

### 2.6 VANTAGEM COMPETITIVA

As estratégias vencedoras dos negócios são apoiadas em vantagens competitivas sustentáveis. Uma organização sempre é competitiva quando obtiver vantagem sobre as rivais com objetivo de atrair novos clientes e esquivar-se contra forças que as outras exercem sobre si (STRICKLAND, THOMPSON, 2000).

A vantagem competitiva não pode ser compreendida simplesmente observando a organização como um todo, mas sim nas inúmeras atividades distintas que uma organização executa no projeto, na produção, no marketing, na logística, no suporte ao cliente e ao produto, onde a vantagem propriamente dita se dá por preço ou diferenciação (PORTER, 1989).

## 2.7 ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Uma estratégia competitiva efetiva assume uma ação ofensiva ou defensiva de modo a criar uma posição defensável contra as cinco forças competitivas. De modo expandido, isso nos remete a uma série de abordagens possíveis como:

- Posicionar a organização de modo que suas capacidades proporcionem a melhor defesa contra o conjunto de forças competitivas;
- Influenciar o equilíbrio de forças a partir de movimentos estratégicos e, assim, melhorar a posição relativa da organização;
- E antecipar as mudanças nos fatores básicos das forças e responder a elas, explorando a mudança por meio de escolha de uma estratégia apropriada ao novo equilíbrio competitivo antes que a concorrência a identifique (PORTER, 2004).

Segundo Porter (1998), toda empresa que compete em um determinado setor possui uma estratégia competitiva, que pode ser explícita ou implícita. No primeiro caso seria concebido por um processo de planejamento, já no segundo a evolução ocorre a partir das atividades de vários departamentos.

De acordo com Porter (1998), o objetivo principal da estratégia competitiva é relacionar a organização com o meio ambiente, com isso a empresa estará buscando uma posição competitiva no setor que ela está inserida, ou seja, onde ocorre a concorrência. Com este advento a empresa busca uma posição lucrativa contra as forças competitivas que determinam a concorrência, e a lucratividade da indústria. Para Porter (1993), a estratégia competitiva guia a maneira pela qual a empresa executa as suas atividades. As empresas obtêm vantagem competitiva ao conceber novos métodos de realizar as suas atividades.

### 2.7.1 Estratégias genéricas de Porter

Para Porter (1986), a estratégia consiste em ser diferente. Significa escolher deliberadamente um conjunto diferente de atividades para fornecer uma combinação única de valor. Sendo assim, Porter (1980) indica que para enfrentar com sucesso as cinco forças competitivas descritas, as empresas têm disponível três estratégias genéricas potencialmente bem-sucedidas, que são: Liderança em custo, Diferenciação e Enfoque.

### *2.7.1.1 Estratégia da liderança em custo*

A estratégia de liderança em custo total exige que a organização tenha como foco principal a redução de custos, e para que isso se concretize é necessário que a organização invista em instalações eficientes, que reduza os custos pela experiência, que tenha um controle rígido do custo e das despesas gerais e a diminuição dos custos em pesquisa e desenvolvimento, força de vendas e publicidade, sendo que o foco no custo total não signifique a abdicação da qualidade e dos bons serviços (PORTER, 1980).

Ainda assim, uma organização que adote a estratégia de liderança no custo total, ela tem como exigência de que conquiste uma parcela relativa do mercado, que tenha fácil acesso a matérias primas, que atinja todos os grupos de clientes e que tenha uma linha de produtos diversificados. Porter (1980) enumera alguns riscos impostos quando da adoção da estratégia de liderança em custo; mudança tecnológica, imitação, aprendizado de baixo custo por novos entrantes e muita atenção dispensada no custo em detrimento do produto.

### *2.7.1.2 Estratégia da diferenciação*

A estratégia genérica seguinte concebida por Porter (1980) é a diferenciação do produto ou serviço. Seu objetivo é oferecer produtos ou serviços com características específicas que tenha um diferencial em relação ao produto dos concorrentes. A diferenciação permite que a empresa se sobressaia frente aos concorrentes, criando uma fidelidade ao seu produto, que é único no âmbito do setor. Com a diferenciação a empresa consegue retornos acima de média, pois os clientes são sensíveis ao produto e à marca e não ao preço, justamente o contrário da estratégia de liderança em custo.

Para Porter (1980) os riscos contidos na estratégia da diferenciação são: as diferenças de custos entre os concorrentes de baixo custo e a empresa diferenciada, com isso muitos compradores preferem as grandes economias nos custos, deixando de lado o diferencial proposto pela empresa, e a imitação praticada pelos concorrentes diminui a diferenciação percebida, situação comum quando a indústria amadurece.

### *2.7.1.3 Estratégia do enfoque*

A última estratégia genérica idealizada por Porter (1980) é o enfoque. Isso acontece quando a empresa opta por um determinado grupo comprador, um tipo de produto ou mesmo

um segmento de mercado, desse modo à empresa estará focada em um único alvo, portanto estará a organização alcançando uma vantagem competitiva em um segmento específico, e não uma vantagem competitiva geral. O enfoque atende tanto a diferenciação, quanto a liderança em custo, pois se diferencia atendendo um alvo particular específico, e tendo custos mais baixos estará focando em um segmento também específico.

Já os riscos da estratégia de enfoque são o diferencial de custos entre os concorrentes que atuam em todo o setor e as empresas que focam em um alvo específico. Este fato diminui as vantagens de custo ou a diferenciação determinada pelo enfoque. E quando os concorrentes descobrem sub-mercados dentro do segmento pretendido, a empresa com estratégia de enfoque poderá perder o foco, trazendo também riscos para o negócio (PORTER, 1980).

## **2.7.2 Posturas estratégicas empresariais**

Segundo Oliveira (1995) a postura estratégica é estabelecida por uma escolha consistente de uma das alternativas de caminho e ação para cumprir sua missão objetiva - orientar o estabelecimento de todas as estratégias e políticas de médio e longo prazo necessárias para a organização a partir do momento que se decidiu por determinada missão.

Conforme Oliveira (1995) existem quatro tipos de postura estratégica, sendo eles: sobrevivência, manutenção, crescimento e desenvolvimento. Afirma Oliveira (1998, p.137), “postura corresponde à maneira ou postura mais adequada para a empresa alcançar seus objetivos dentro da missão respeitando a sua posição interna e externa atual, estabelecida no diagnóstico estratégico”.

Na avaliação das posturas estratégicas, baseadas no posicionamento que a empresa se encontra, haverá a aplicação de figuras diferentes; significa que a alta administração deverá conhecer bem sua organização na situação atual e possível situação futura que a mesma se encontrará. Deverá ser considerado, também, o impacto do cruzamento das variáveis externas e internas da organização, ou seja, qual o impacto das ameaças e das oportunidades na estrutura interna e nos processos operacionais.

### *2.7.2.1 Postura estratégica de sobrevivência*

Segundo Oliveira (1995), postura estratégica de sobrevivência, com predominância de ameaças e pontos fracos: é uma etapa que, se a empresa não for bem administrada, poderá

desaparecer. Nenhuma empresa permanece nesta postura por muito tempo, pois se permanecer nela corre o risco de desaparecer.

A empresa que se encontra nesta postura poderá tomar como base as seguintes estratégias: redução de custos variáveis, fixos e financeiros, esta é muito utilizada em períodos de recessão; investimentos fixos e de giro, muito utilizada em organizações que se encontram em conflitos de produtos que não tragam rentabilidade; e rever todo o processo administrativo e liquidar o negócio, se for o caso e não haver mais saídas e em últimos casos.

#### *2.7.2.2 Postura estratégica de manutenção*

Segundo Oliveira (1995), postura estratégica de manutenção com predominância de ameaças e pontos fortes: é uma postura que exige de seus diretores, muita cautela, pois a empresa apresenta pontos fortes, o que dá ânimo para seus diretores continuarem exercendo a função da empresa, mas é preciso ter cuidado com as ameaças que podem vir a ser maior que os pontos fortes; por isso é necessário que se trabalhe firmemente em cima dos pontos fortes na tentativa de maximizar os mesmos e minimizar as ameaças. Esta postura apresenta como estratégia: estratégia de estabilidade onde ela busca o equilíbrio entre os setores da empresa – capital, mercado, investimento e capacidade produtiva; e estratégia de nicho onde o foco é dominar um segmento concentrando o esforço em receita e especialização em determinado setor.

#### *2.7.2.3 Postura estratégica de crescimento*

Segundo Oliveira (1995), postura estratégica de crescimento com predominância de oportunidades e pontos fracos: nesta postura, mesmo com os pontos fracos, o mercado oferece oportunidades que podem transformar os pontos fracos em pontos fortes. Esta postura apresenta como estratégias: estratégia de aliança - estratégia de fusão com empresas maiores, com mais capital; estratégia de internacionalização - começar a atuar fora do país; e estratégia de reorganização interna - adequar a empresa ao ambiente onde a mesma atua.

#### *2.7.2.4 Postura estratégica de desenvolvimento*

Segundo Oliveira (1995), postura estratégica de desenvolvimento com predominância de pontos fortes e oportunidades: quando a empresa atingir este patamar deve se preocupar

com sua melhoria tecnológica e, também, comercialmente, ou seja, ambiente interno e externo. Esta postura apresenta as seguintes estratégias: melhoria do ambiente externo, ou seja, em toda a parte comercial, compra e venda; ambiente interno, ou seja, estrutura, processos e pessoas; a empresa deve melhorar a relação competência básica e vantagens competitivas; desenvolvimento correspondente à diversificação com sinergia.

**Quadro 1 – Representação da Postura Estratégica**

		ANÁLISE INTERNA PREDOMINÂNCIA DE	
		PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES
ANÁLISE EXTERNA PREDOMINÂNCIA DE	AMEAÇAS	SOBREVIVÊNCIA	MANUTENÇÃO
	OPORTUNIDADES	CRESCIMENTO	DESENVOLVIMENTO

Fonte: Oliveira, (1999).

## 2.8 PLANO DE AÇÃO

Para elaborar um plano de ação é necessário envolver aspectos técnicos, administrativos e pedagógicos, e ter como objetivo o equilíbrio entre a responsabilidade individual e o comprometimento coletivo. Na elaboração utiliza-se principalmente formulários para definição dos prazos e recursos para as estratégias e definir quem vai implementá-las (LOBATO; FILHO; TORRES; RODRIGUES, 2005).

Para Costa (2006), no plano de ação devem estar definidos os investimentos e despesas necessários para implantar as estratégias. Para a construção de um bom plano de ação estratégico é importante seguir algumas orientações.

O plano de ação descreve o que o planejamento estratégico vai executar na prática. Propõe mudanças tanto no aspecto gerencial quanto organizacional no ambiente como um

todo, o plano de ação pode estruturar-se através da ferramenta 5W2H, ou seja, termos em inglês que significam: *what, who, when, where, why, how, how much*, sendo:

- WHAT: O quê? Que? Qual?
- WHO: Quem?
- WHEN: Quando?
- WHERE: Onde?
- WHY: Por quê?
- HOW: Como?
- HOW MUCH: Quanto custará?

Um plano de ação estratégico, estruturado precisa conter no mínimo as respostas para as questões expostas acima como mostra no quadro a seguir.

**Quadro 2 – Estrutura do plano de ação**

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

Fonte: Costa (2006, p. 207)

O plano de ação deve ter como características principais estabelecer um elo de ligação entre a cultura da organização com o estilo gerencial, isto é, deve ter início, meio e fim, e principalmente deve orientar para obter os resultados, e ainda deve ser dinâmico e flexível com possibilidades de ser ajustado aos sistemas gerenciais (LOBATO; TORRES; FILHO; RODRIGUES, 2005).

Com as estratégias competitivas e corporativas estabelecidas devem ser escolhidos os objetivos e as metas para cada um deles e ter um plano específico para garantir que todos os passos para implementação sejam efetuados e acompanhados por pessoas responsáveis (COSTA, 2007), também o plano de ação para ser satisfatório é necessário que seja simples, realista e que a organização consiga colocá-lo em prática, ou seja, que seja executado (COSTA, 2007).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Delineamento de Pesquisa, segundo Oppenheim (1993 apud ROESCH, 2013) consiste em tornar o problema pesquisável; "... especificar como nossa amostra será extraída, quais subgrupos esta deverá conter, quais comparações serão feitas, se serão necessários grupos de controle, quais variáveis serão mensuradas (quando e em quais intervalos) e como estas medidas serão relacionadas a eventos externos" (Oppenheim, 1993, p. 6).

O delineamento da empresa Bazar Thums, tem características de uma pesquisa mista de caráter quantitativo e qualitativo. Para Diehl e Tatim (2004), uma 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 quanto às interferências.

Já uma pesquisa de caráter qualitativo Diehl e Tatim (2004), descreve a complexidade de determinado problema e a interação de certas variáveis, compreender e classificar os processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de dado de grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

Assim, na pesquisa quantitativa o ambiente externo da empresa será analisado, ou seja, as oportunidades e ameaças, enquanto na pesquisa qualitativa será analisado o ambiente interno no caso, os pontos fracos e pontos fortes.

O objetivo geral da pesquisa quantitativa será descritivo, e visa à descrição das características de determinada população ou fenômeno ou então, o estabelecimento de relações entre as variáveis. Já para a etapa qualitativa, o objetivo geral será a pesquisa exploratória, com a finalidade de proporcionar maior familiaridade com o problema, em vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses (DIEHL; TATIM, 2004).

O procedimento técnico será um estudo de caso que, caracteriza pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.

O estudo de caso apresenta uma série de vantagens, o que faz com que se torne o delineamento mais adequado em várias situações. Suas principais vantagens são: o estímulo a

novas descobertas, a ênfase na totalidade e a simplicidade dos procedimentos. Entre as limitações apresentadas pelo estudo de caso, mais grave refere-se a dificuldades de generalização dos resultados obtidos (DIEHL; TATIM, 2004).

### 3.2 VARIÁVEIS DE ESTUDO/CATEGORIAS DE ANÁLISE

As variáveis de estudo tiveram como finalidade analisar os componentes do diagnóstico estratégico, sendo que o ambiente interno é composto pelos pontos fortes e pontos fracos, e o ambiente externo é composto pelas oportunidades e as ameaças.

- **Pontos fortes:** são vantagens estruturais controláveis pela empresa e que a favorecem perante as oportunidades e as ameaças do ambiente empresarial, ou seja, que estão fora da empresa e, portanto, não são controláveis (Oliveira, 2013).
- **Pontos fracos:** são desvantagens estruturais controláveis pela empresa e que a desfavorecem perante as oportunidades e as ameaças do ambiente empresarial (Oliveira, 2013).
- **Oportunidades:** são forças ambientais incontroláveis pela empresa, que podem favorecer sua ação estratégica, desde que conhecidas e aproveitadas satisfatoriamente enquanto perduram (Oliveira, 2013).
- **Ameaças:** são forças ambientais incontroláveis pela empresa, que criam obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderão ou não ser evitadas, desde que conhecidas em tempo hábil (Oliveira, 2013).

### 3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

População ou universo é um conjunto de elementos passíveis de serem mensurados com respeito às variáveis que se pretende levantar. A população pode ser formada por pessoas, famílias, empresas, ou qualquer outro tipo de elemento, conforme os objetivos da pesquisa (DIEHL, TATIM 2004).

Por sua vez, amostra é uma porção ou parcela, convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo (MARCONI, LAKATOS 2006).

### 3.4 PROCEDIMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Para Marconi e Lakatos (2006), a soma do material coletado, aproveitável e adequado variará de acordo com a habilidade do investigador, de sua experiência e capacidade em descobrir indícios ou subsídios importantes para o seu trabalho.

Diehl e Tatim (2004) concordam afirmando que existem diversos instrumentos de coleta de dados que podem ser empregados a fim de se obter informações. As técnicas de coleta de dados devem ser escolhidas e aplicadas pelo pesquisador conforme o contexto da pesquisa, porém deve se ter em mente que todas elas possuem qualidade e limitações, uma vez que são meios cuja eficácia depende da sua adequada utilização.

Neste trabalho, os documentos foram de fontes primárias, já que os dados colhidos e registrados pelo próprio pesquisador em primeira mão. Sendo assim, foram feitos os seguintes métodos de coleta de dados. A empresa estudada possui em média cem (100) clientes fixos da cidade de Sarandi e região. Responderam aos questionários cinquenta clientes, utilizando-se por orientação a fórmula de Barbetta, em que os mesmos foram aplicados de forma aleatória, conforme a presença dos clientes na loja, onde todos tiveram a mesma probabilidade de serem escolhidos. O tipo de amostra que foi realizada na pesquisa com os clientes refere-se à amostragem probabilística, que se caracterizara por permitir compensar erros amostrais.

A pesquisa foi realizada com 50 clientes entre os dias 02 a 17 de Abril e constou de um questionário (Anexo apêndice A) com 12 questões das quais todos os entrevistados responderam de acordo com o que foi preparado dentro deste trabalho. Assim a fórmula utilizada foi a proposta por Barbetta (1994, p. 58), apresentada a seguir, onde se obedeceu a uma margem de erro amostral de 10%.

**Quadro 3 – Fórmula de Barbetta**

$$n_o = \frac{1}{E_o^2} \quad n = \frac{N \cdot n_o}{N + n_o}$$

Onde:

N = Tamanho da população

n = Tamanho da amostra;

n<sub>o</sub> = Primeira aproximação da amostra;

E<sub>o</sub> = Erro amostral tolerável;

Fonte: BARBETTA (2006, p. 58).

Resultado da fórmula:

$$n = \frac{1}{(0,10)^2} = \frac{100}{(100+100)} = 50 \text{ questionários.}$$

Nesse sentido, na fase quantitativa foram aplicados cinquenta questionários aos clientes da loja Bazar Thums, compostos por perguntas de múltiplas escolhas. Para tanto, o critério utilizado para aplicação dos questionários foi escolhas aleatórias dos pesquisados, conforme entravam ou saíam da loja.

Para Diehl e Tatim (2004), a entrevista é um encontro entre duas pessoas cujo objetivo é que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto mediante uma conversação de natureza profissional. Neste caso, o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido. Esta entrevista foi feita pelo pesquisador, onde este entrevistou os clientes nas dependências da empresa.

## 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção será apresentada a organização onde foi realizado o estudo, os resultados da pesquisa, as análises, a matriz SWOT, os indicadores de posicionamento, a postura estratégica identificada, o plano de ação em relação as fraquezas e ameaças, bem como as sugestões e estratégias para torná-la mais competitiva.

### 4.1 DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO

A loja Bazar Thums, localizada em Sarandi foi o objeto desse estudo. É conhecida popularmente como “Casa do Fumo”, por se destacar em itens de tabacaria, além disso, a loja possui itens para decorações e utilidades para a casa.

A loja Bazar Thums atende clientes de vários municípios próximos a Sarandi, como por exemplo, Nova Boa Vista, Barra Funda, Chapada, Constantina, Rondinha e Ronda Alta.

### 4.2 MISSÃO DA EMPRESA

Para definir a missão é necessário ter em mente os objetivos da loja, qual seu nicho de mercado, qual o público alvo que ela quer atingir, quais são as expectativas dos clientes em relação produtos e serviços oferecidos, enfim, delimitar a área de atuação da loja.

Em vista disso, a missão atual identificada por esse estudo na loja é “comercializar produtos de qualidade que atendam às necessidades e expectativas dos clientes, com bons preços e excelência no atendimento”, não tendo em sua essência uma definição clara da razão de sua existência.

Os estudiosos em administração, especialmente os estrategistas, dizem que a missão pode ser definida de forma ampla ou restrita. Esse estudo tem em um de seus objetivos apresentar como de fato é a proposta da missão ideal para uma organização ser reconhecida como competitiva, alterando seu escopo original e classificando-a como restrita, define o propósito da loja de forma clara e limitante ao ramo de atuação.

Nisso, a sugestão proposta para nova missão da loja é “comercializar os melhores produtos, priorizando a excelência no atendimento com a satisfação plena do cliente, visando à consolidação do nosso negócio”.

### 4.3 VISÃO DA EMPRESA

As empresas não recrutam mais somente administradores do sexo masculino; procuram por alguém com a habilidade de criar e sustentar uma visão de como uma organização pode obter sucesso. O gerente do século precisará aplicar habilidades de bom senso e criatividade para enfrentar os desafios dos negócios, as mudanças constantes e para poder gerenciar a mão de obra cada vez mais diversificada, por isso a importância da visão para o sucesso corporativo está cada vez mais presente.

Hoje as empresas estão se descentralizando, possuindo cada vez menos cargos de hierarquia, exigindo que os funcionários e parceiros decidam e ajudem as organizações na concretização de seus objetivos. Esse planejamento estratégico será usado para auxiliar na concretização desses objetivos. Vai se utilizar de ferramentas para que as organizações se conectem aos seus clientes, equipes de vendas, funcionários, comunidade e outros grupos que possam influenciar o seu desempenho.

Em vista disso, a visão identificada por esse estudo na loja é “ser reconhecida como a melhor loja de bazar da região de Sarandi, através do atendimento das necessidades dos clientes com variedade e qualidade dos produtos”, não tendo objetivos claros de onde se pretende chegar.

A visão do futuro é um importante componente da visão. Esta é uma maneira de os objetivos para a vida da organização serem atingidos, ou seja, a perspectiva de realidade futura. Isso pode ser classificado também como superobjetivo. O ser humano precisa ter um objetivo, algo que o puxe para uma determinada direção e indique o seu progresso. O superobjetivo tem esta função, ou seja, deve ser inspirador e claro de modo a concentrar os esforços da equipe em atingi-lo.

Ao definir a visão, da loja, é preciso apropriar-se dela, acreditar nela, representá-la através do comportamento e de suas escolhas e tê-la como aporte todos os dias. É preciso estabelecer prazo, seja de curto, médio ou longo prazo para que as metas e objetivos sejam alcançados, e como recomendação ela deve ser monitorada a cada passo, observando o andamento desses objetivos propostos.

Nisso, a sugestão proposta para nova visão da loja é “Ser excelência no atendimento, superando as expectativas dos clientes, fornecendo produtos com qualidade diferenciada, atuando com respeito, comprometimento e responsabilidade para com nossos clientes”.

#### 4.4 VALORES DA EMPRESA

Muitas pessoas acreditam, de forma equivocada, que uma empresa existe somente para fazer dinheiro. Embora, isso seja uma consequência importante da existência de uma empresa, é preciso ir mais a fundo e descobrir as razões reais de sua existência. À medida que refletimos sobre o assunto, se chega à inevitável conclusão de que um grupo de pessoas se reúne e existe como instituição, que chamamos de empresa, para realizar coletivamente algo que não seriam capazes de realizar individualmente, isto é, fazem uma contribuição à sociedade, uma frase que parece fútil, mas é fundamental.

Na empresa objeto desse estudo, não foram identificados os valores, os quais são princípios que blindam a maneira de ser da empresa perante a sociedade.

Como sugestão proposta para a definição dos valores da loja que estão relacionados com a missão e visão, ou seja, são palavras-chave que reforçam sua composição e enfatizam a ligação loja-cliente, nisso, os valores propostos são: “Respeito aos Clientes; Excelência e Qualidade; Comprometimento e Responsabilidade; Consolidação do negócio; Atendimento diferenciado e Satisfação do cliente”.

Observa-se que, a competência central, embora seja estrategicamente adequada para ser explorada como vantagem competitiva, no futuro pode ser mudada, enquanto que a visão e a missão são de difícil adaptação, pois refletem a cultura da empresa. Assim, os colaboradores da empresa são encorajados a manter sua conduta e implementar ações ligadas aos valores apresentados.

#### 4.5 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Os fatores críticos de sucesso podem ser definidos como as variáveis ou atividades da empresa que são decisivas para o sucesso competitivo da indústria. São então os elementos competitivos que afetam a habilidade de prosperar, como: elementos específicos da estratégia; atributos do produto; recursos; competências e capacidades competitivas. Significam a diferença entre lucro e perda e sucesso competitivo ou falha.

Com base no quadro abaixo foram identificados os fatores críticos de sucesso da empresa e servindo como orientação e ajuda a definir o posicionamento no mercado onde ela está inserida.

**Quadro 4 - Tipos Comuns de Fatores Críticos de Sucesso**

Tecnologia	Expertise em pesquisa científica; Capacidade de inovação de produtos; Expertise em uma dada tecnologia; Capacidade para o uso da Internet e para conduzir diversas atividades de negócios.
Produção	Eficiência em produção de baixo custo; qualidade de produção: alto uso de ativos fixos: fábricas em locais de baixo custo: alta produtividade de mão de obra; baixo custo de projeto de produto; flexibilidade para fazer uma certa variedade de produtos.
Distribuição	Forte rede de distribuidores; ganho de espaço junto aos varejistas: baixos custos de distribuição; rapidez de envio.
Marketing	Assistência técnica rápida e precisa; serviço cortês; preenchimento preciso de pedidos; habilidades de merchandising; estilo atraente; garantias para os clientes; propaganda inteligente.
Habilidades	Mão de obra com talento superior; <i>know how</i> em qualidade; expertise em projeto; tecnologia especial; habilidade para desenvolver novos produtos; rapidez na colocação de novos produtos disponíveis no mercado.
Capacidade Organizacional	Sistema de informação superiores; resposta rápida às mudanças do mercado; Internet nos negócios; experiência e <i>know how</i> de gestão.
Outros	Imagem e reputação junto aos compradores; baixo custo geral; localização privilegiada; mão de obra especializada; acesso a financiamento; proteção por patentes.

**Fonte:** THOMPSON, A., STICKLANDI, A. *Crafting and Executing Strateg.* Boston: Mc Graw-Hill, 2001.

Estes fatores, exemplificados para a Loja Bazar Thums no quadro 4, são derivados dos fatores chave de compra e distribuição, que são as diferentes razões pelas quais um consumidor adquire os produtos, e das variáveis de competição, que são aquelas que podem distinguir a empresa de seus concorrentes.

**Quadro 5 - Identificação dos Fatores Críticos de Sucesso na Loja Bazar Thums**

<b>Fatores Chave de Compra</b>	<b>Fatores Críticos de Sucesso</b>	<b>Produtos Competitivos</b>
Preço; Disponibilidade de Venda; Negociação;	Gama de produtos; Política de comunicação; Política de preços;	Diferenciação do produto; Atividades Promocionais; Preço competitivo
<b>Fatores Chave de Distribuição</b>	<b>Fatores Críticos de Sucesso</b>	<b>Produtos Competitivos</b>
Velocidade na entrega; Aproximação de mercados;	Rede de distribuição	Canais de Distribuição; Cobertura Regional.

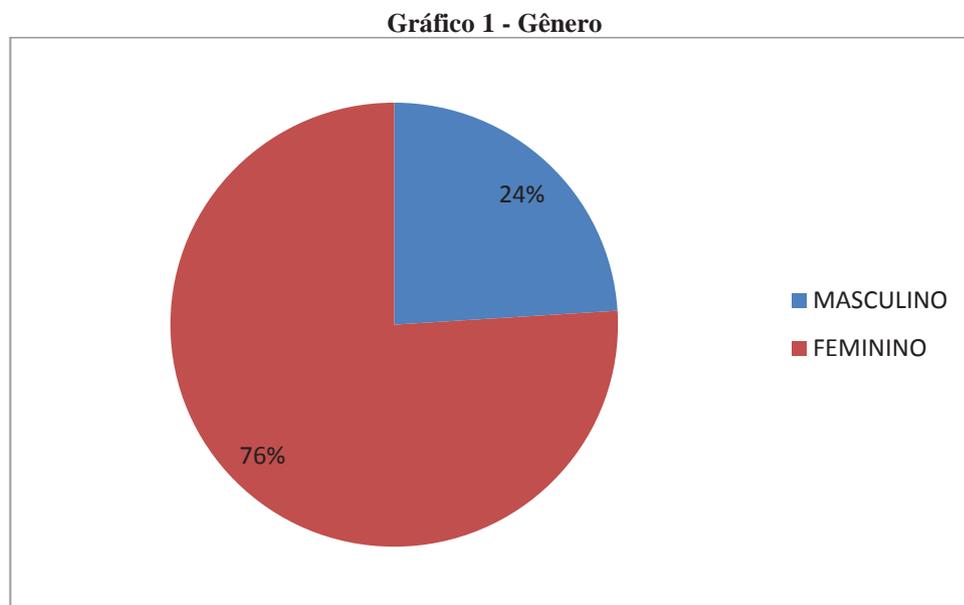
**Fonte:** Dados primários da pesquisa (Abril/2018)

## 4.6 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Este capítulo irá abordar os resultados obtidos através da pesquisa realizada com os clientes da loja Bazar Thums, com o intuito de elaborar uma proposta de planejamento estratégico para a empresa, alcançando assim, o objetivo de estudo deste trabalho.

### 4.6.1 Análise do questionário socioeconômico e de satisfação destinado aos clientes

Neste gráfico buscou-se identificar quais os gêneros dos clientes abordados.

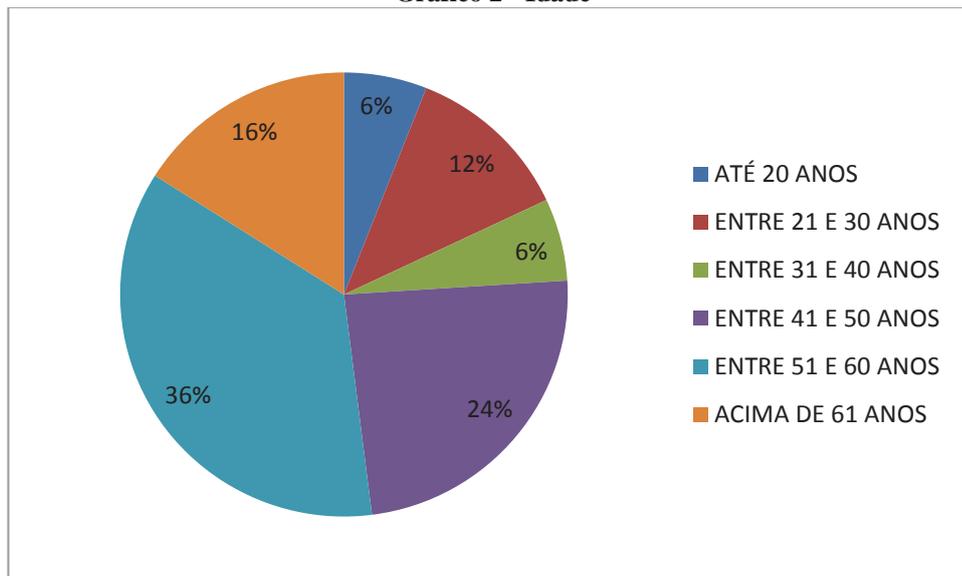


Fonte: Dados coletados pelo pesquisador abril/2018.

Do total dos 50 questionários aplicados aos clientes da empresa Bazar Thums, nota-se que 76% pertence ao gênero feminino sendo que este por sua vez é mais consumista que o gênero masculino, devido ao tipo de produto que a empresa comercializa.

No gráfico a seguir, buscou-se identificar a faixa etária dos clientes da loja Bazar Thums.

Gráfico 2 - Idade

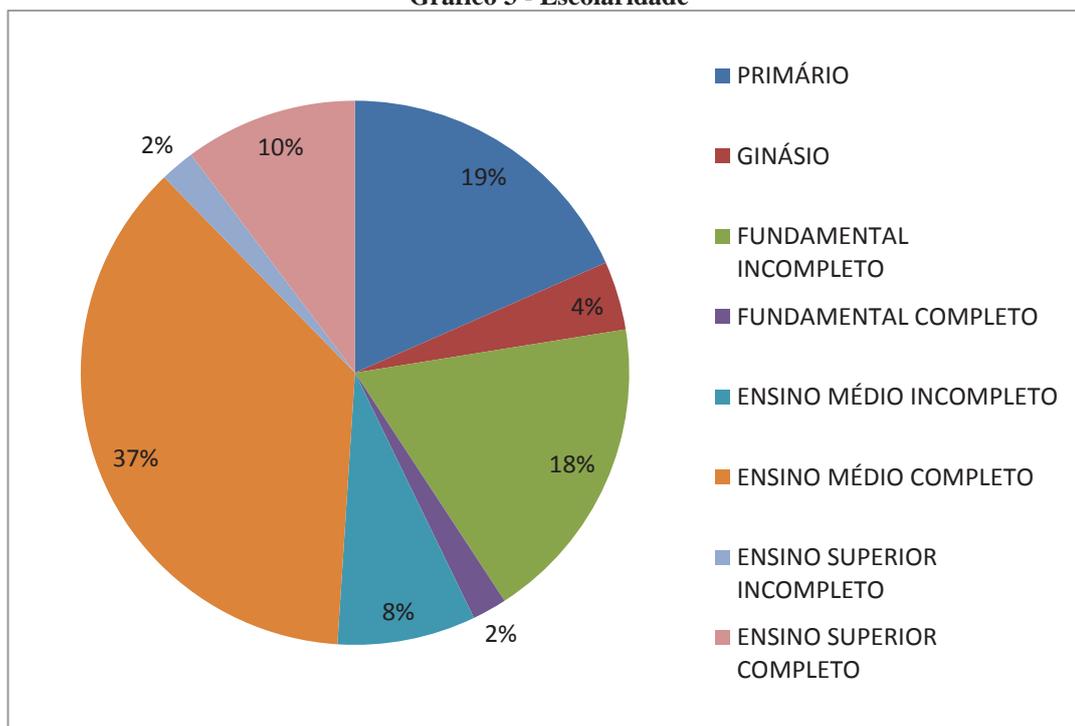


Fonte: Dados coletados pelo pesquisador abril/2018.

Do total dos 50 clientes entrevistados, percebe-se a tendência de clientes entre 51 e 60 anos, como mostra a figura 2, com um percentual de 36%, como a loja já tem 40 anos de existência o público alvo são pessoas entre essa faixa etária por serem “mais velhas” são essas que realizam as compras de utensílios para a casa.

Neste seguinte gráfico, buscou-se identificar qual o nível de escolaridade que os 50 clientes entrevistados possuem.

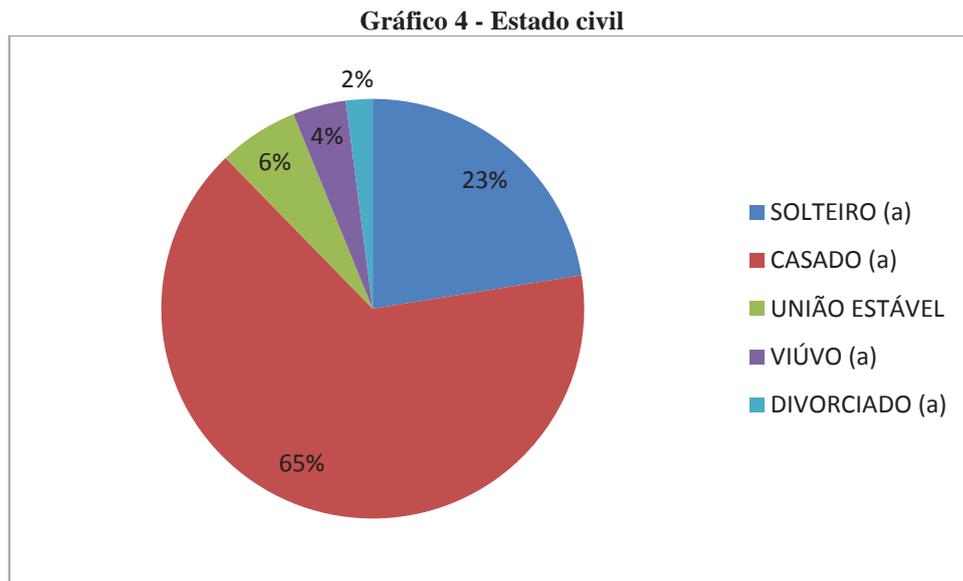
Gráfico 3 - Escolaridade



Fonte: Dados coletados pelo pesquisador abril/2018.

De acordo com o nível de escolaridade dos clientes, 37% possui Ensino Médio completo, logo após 19% dos clientes representa a parcela dos que possuem apenas o Primário, percebe-se uma grande mudança de nível de escolaridade.

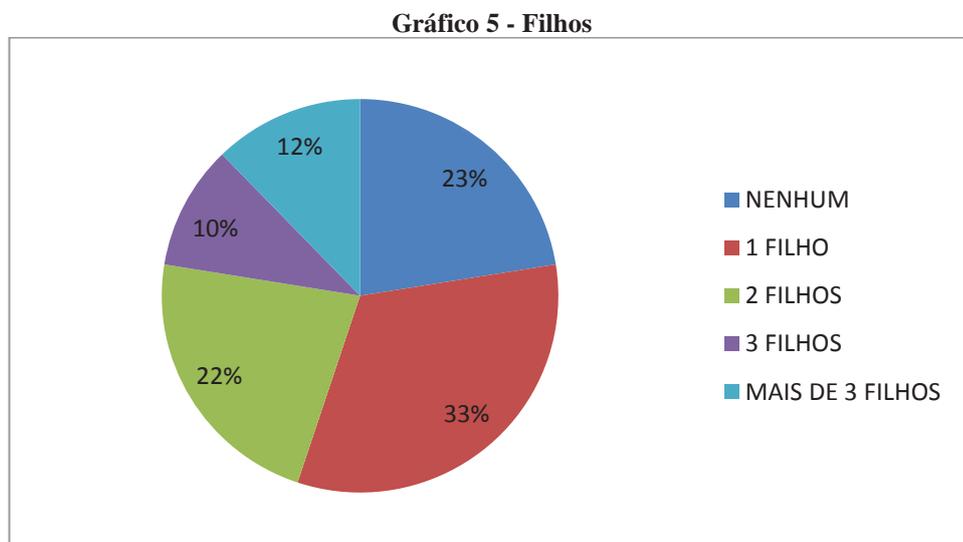
Neste gráfico, buscou-se identificar qual é o estado civil dos clientes da loja Bazar Thums.



Fonte: Dados coletados pelo pesquisador abril/2018.

Nota-se que 65% dos 50 clientes entrevistados são casados, o que influencia nesse resultado é a idade dos clientes entrevistados, já que 36% dos entrevistados tem idade entre 51 e 60 anos.

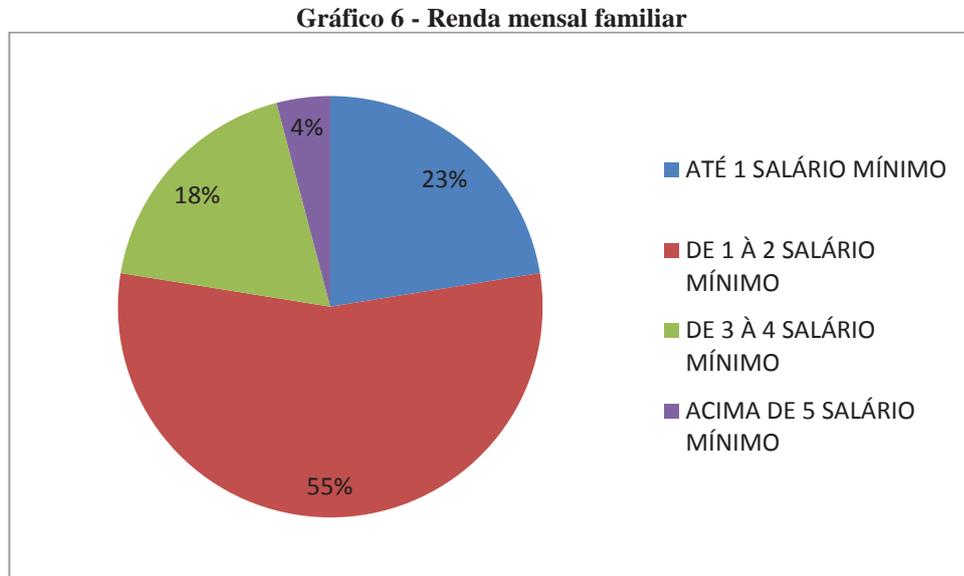
Neste gráfico, buscou identificar a quantidade de filhos que os clientes entrevistados possuem.



Fonte: Dados coletados pelo pesquisador abril/2018.

Dos 50 clientes entrevistados, 33% possui um filho apenas, 23% não possui filhos, 22% possui dois filhos, 12% possui mais de três filhos e 10% possui três filhos.

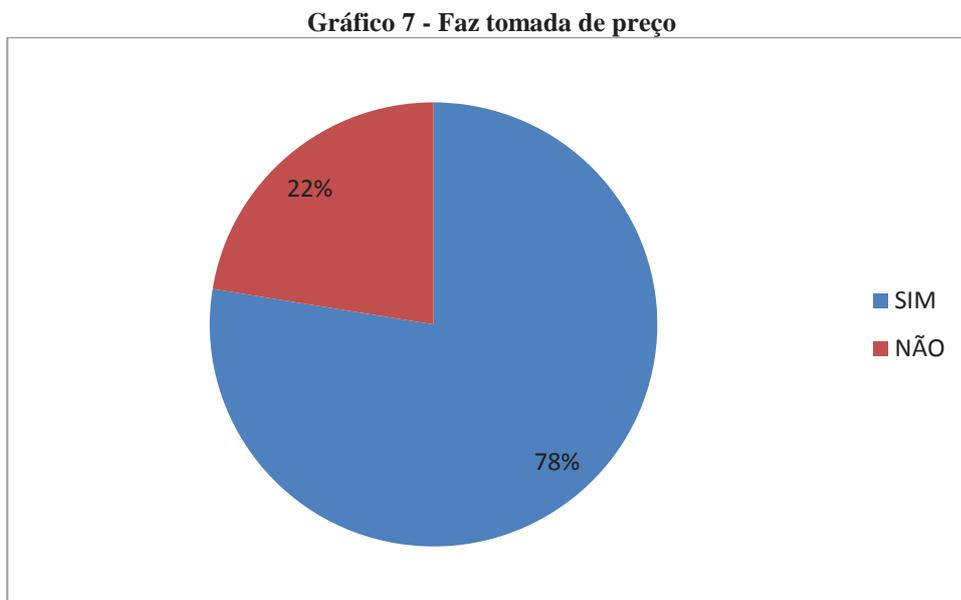
Neste gráfico, buscou-se identificar qual a renda mensal familiar dos clientes da loja Bazar Thums.



Fonte: Dados coletados pelo pesquisador abril/2018.

Nota-se que 55% dos 50 clientes entrevistados tem renda mensal familiar de 1 a 2 salário mínimo. O produto que a empresa comercializa destina-se a uma faixa de renda baixa, notadamente caracterizada por empregados de empresas da região que possuem uma estrutura social característica da cidade de Sarandi.

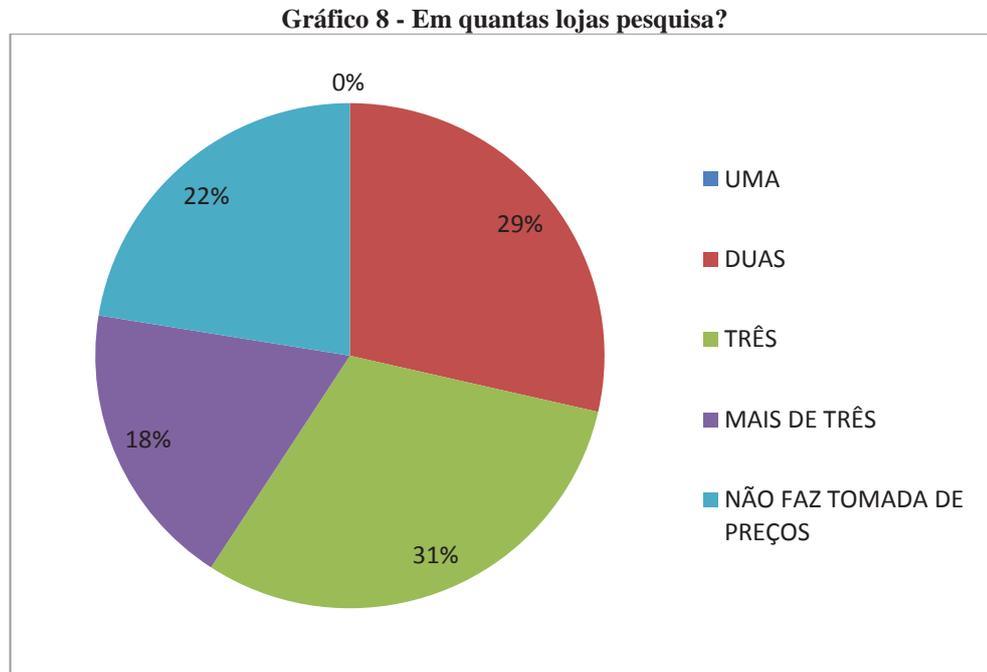
Neste gráfico, buscou-se identificar se antes de realizar as compras os clientes fazem a tomada de preços.



Fonte: Dados coletados pelo pesquisador abril/2018.

Dos 50 clientes entrevistados, a grande maioria faz tomada de preços antes de realizar uma compra com um percentual de 78%.

Neste gráfico, buscou-se identificar em quantas lojas os clientes que responderam que fazem tomadas de preços vão pesquisar até finalizar a compra.

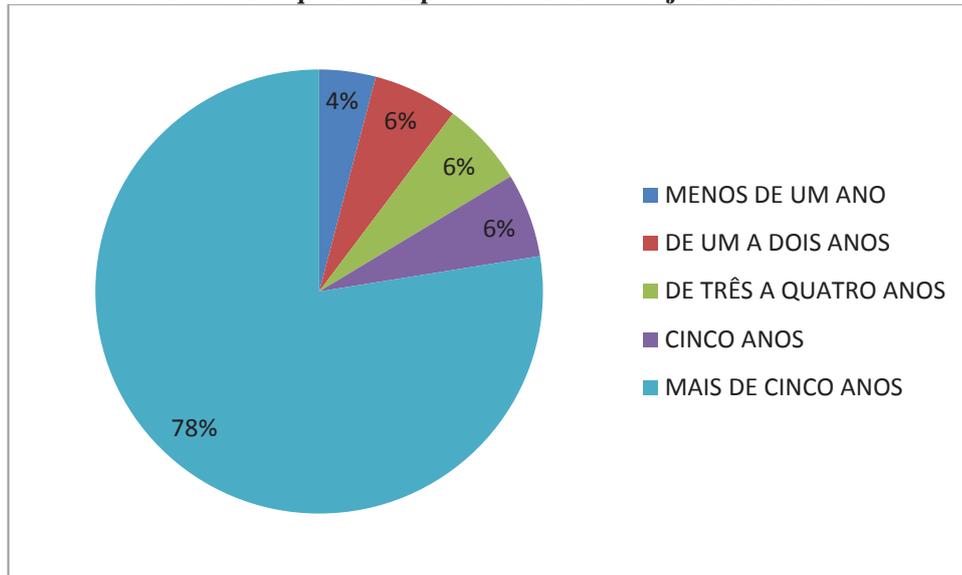


Fonte: Dados coletados pelo pesquisador abril/2018.

Nota-se que 31% dos clientes entrevistados pesquisam em até três lojas, 29% pesquisa em duas lojas, 18% em mais de três lojas, 22% não fazem tomada de preços, ou seja, não pesquisam preço, percebe-se que nenhum dos entrevistados pesquisa somente em uma loja, ou seja, ou fazem pesquisa em mais de uma loja ou não fazem nenhum tipo de pesquisa.

No gráfico abaixo, buscou-se analisar o período de tempo que os clientes que foram entrevistados já são clientes da loja Bazar Thums.

**Gráfico 9 - Há quanto tempo você é cliente da loja Bazar Thums?**

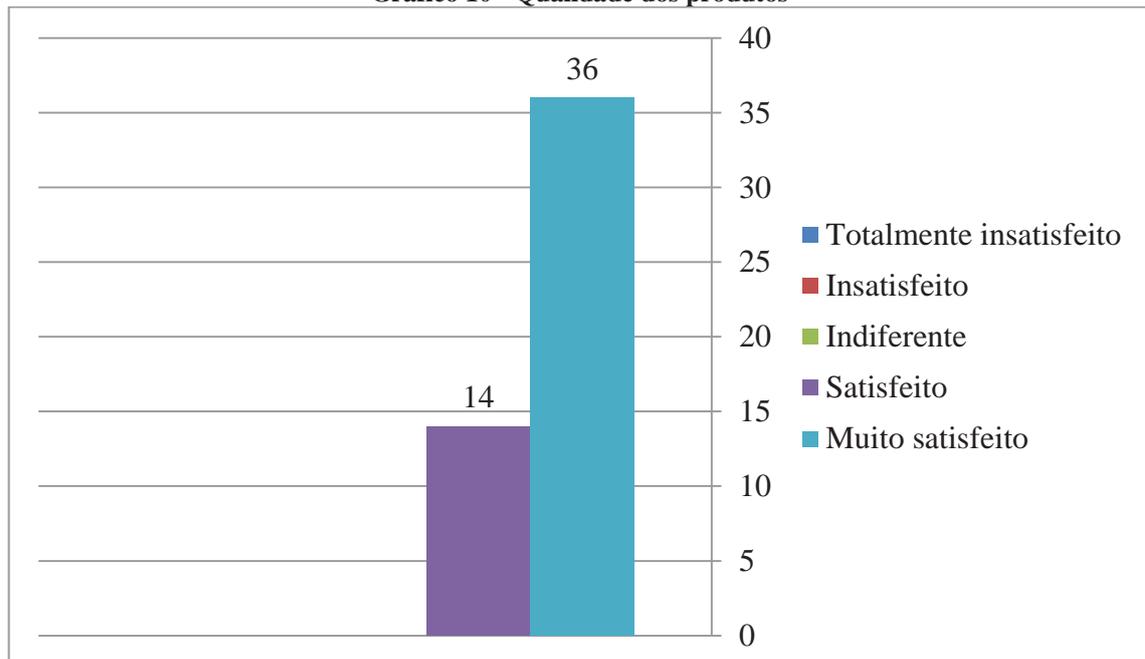


Fonte: Dados coletados pelo pesquisador abril/2018.

Nota-se que dos 50 clientes entrevistados, a maioria já é cliente antigo da loja Bazar Thums, com um percentual de 78% clientes a mais de cinco anos, isso é um fator positivo para a empresa. Isso significa que ela possui um grande número de clientes fidelizados já que ela atua nesse ramo há bastante tempo.

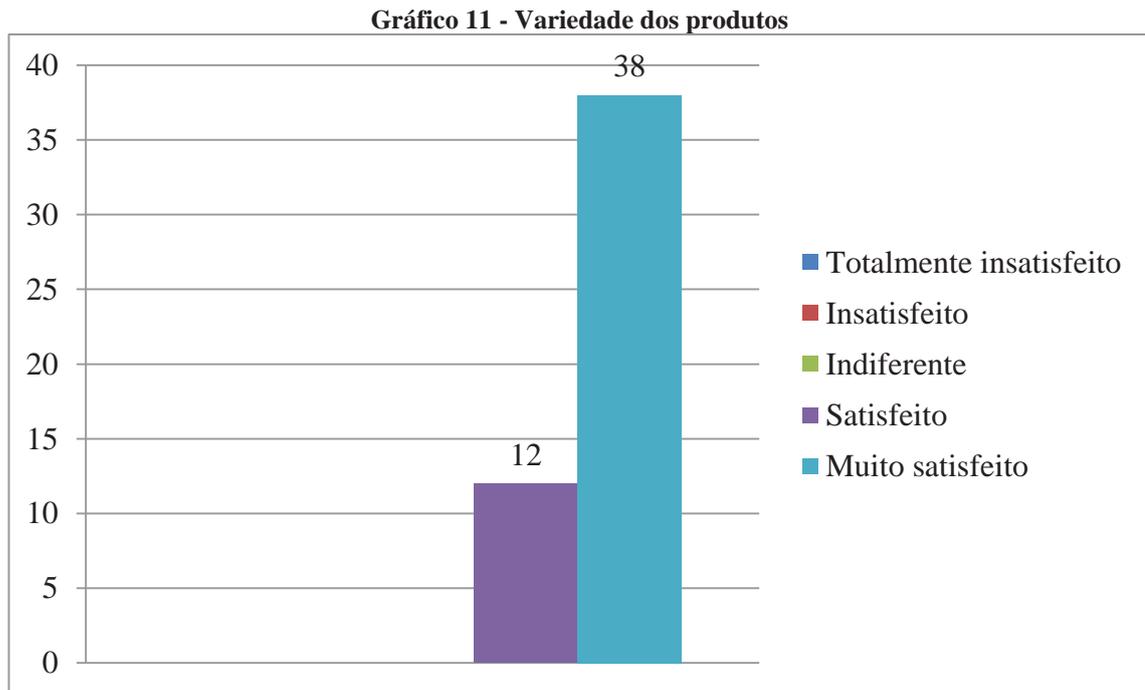
Nesta seção serão apresentados os graus de satisfação com relações a diversas variáveis encontradas na pesquisa.

**Gráfico 10 - Qualidade dos produtos**



Fonte: Dados coletados pelo pesquisador abril/2018.

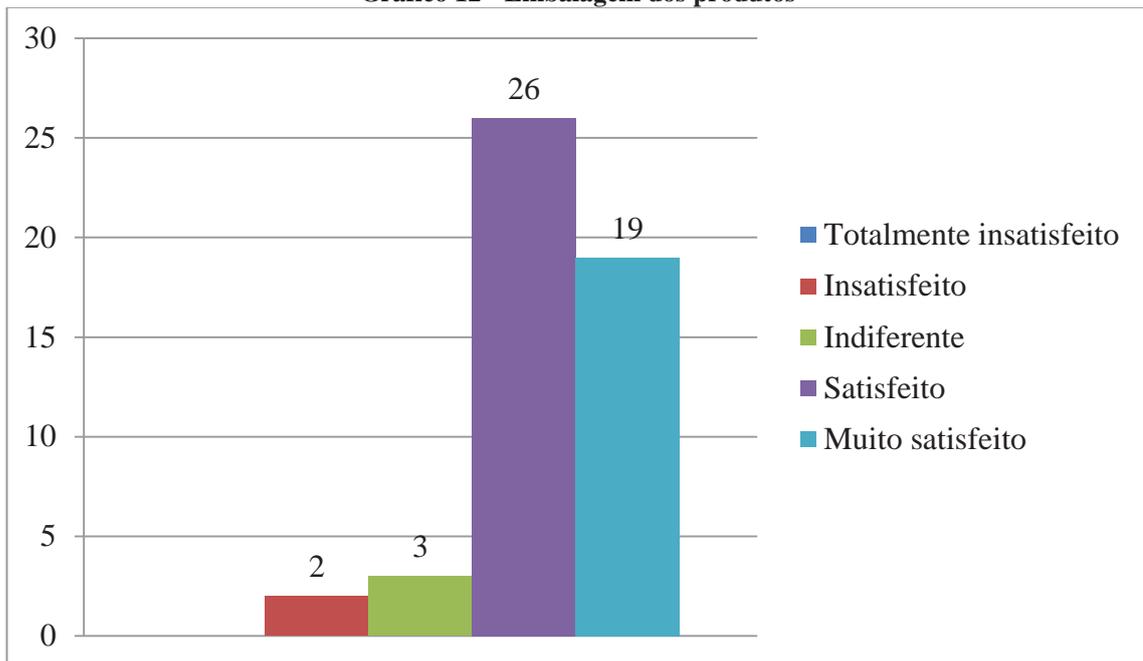
Nota-se que a empresa Bazar Thums tem muita qualidade em seus produtos, dos 50 clientes entrevistados 36 estão totalmente satisfeitos e 14 estão satisfeitos, nenhum dos entrevistados disseram não estar satisfeitos e isso é um ponto forte para a empresa, porque a empresa investe em produtos de melhor qualidade para o tipo de clientes que a empresa costuma atender.



Fonte: Dados coletados pelo pesquisador abril/2018.

Quanto à variedade de produtos a empresa também se destaca dos 50 clientes entrevistados 38 responderam estar totalmente satisfeitos e 12 satisfeitos, sendo que nenhum dos entrevistados respondeu não estar satisfeitos e isso é mais um ponto forte para a empresa.

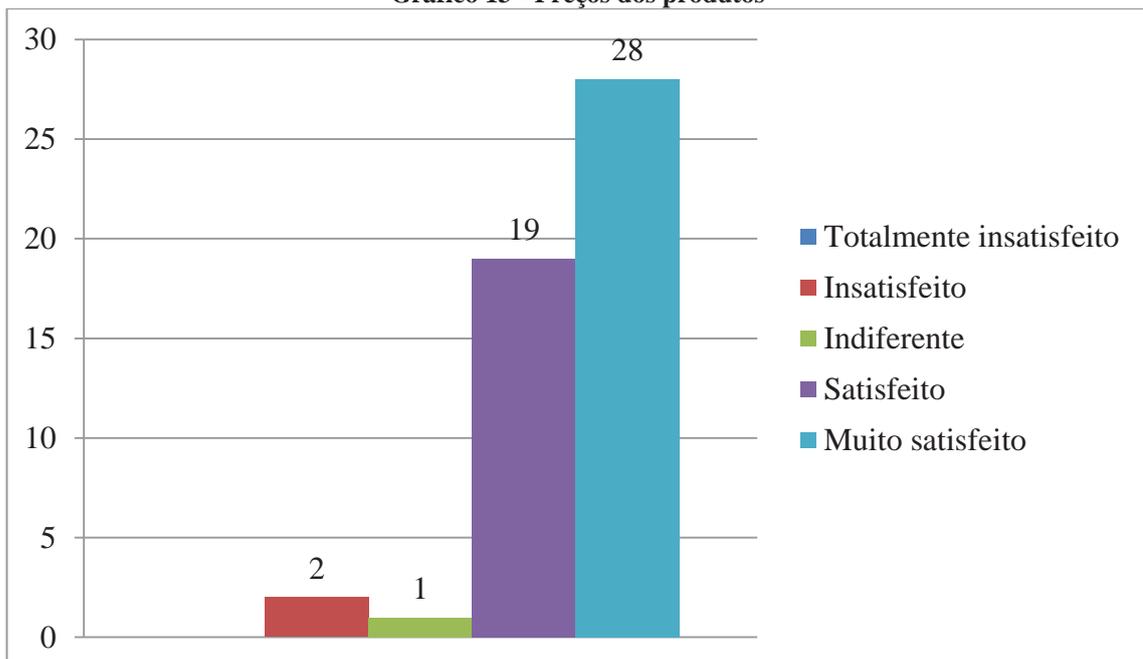
Gráfico 12 - Embalagem dos produtos



Fonte: Dados coletados pelo pesquisador abril/2018.

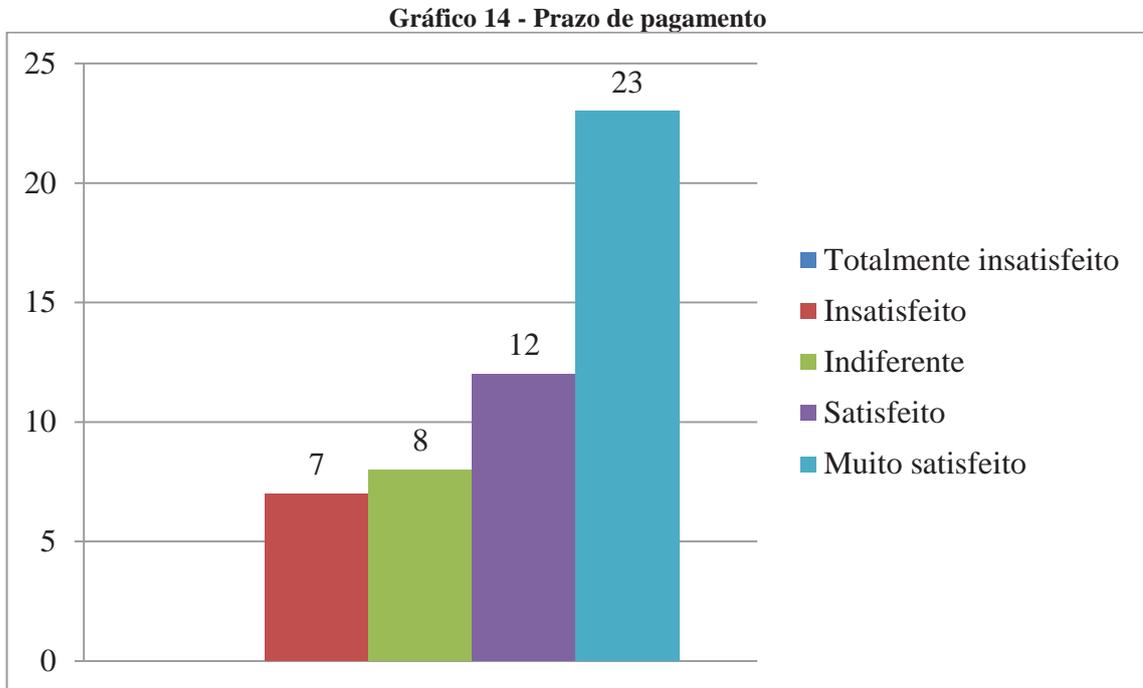
Quanto a embalagem dos produtos muitas vezes a empresa deixa a desejar segundo o que 2 dos 50 clientes entrevistados que responderam estar insatisfeitos com a embalagem, 3 responderam que a embalagem é indiferente, 26 estão satisfeitos e 19 estão totalmente satisfeitos. Sugere-se que a empresa adquira embalagens melhores (mais resistentes), porque como a empresa vende produtos pesados muitas vezes elas acabam se rasgando.

Gráfico 13 - Preços dos produtos



Fonte: Dados coletados pelo pesquisador abril/2018.

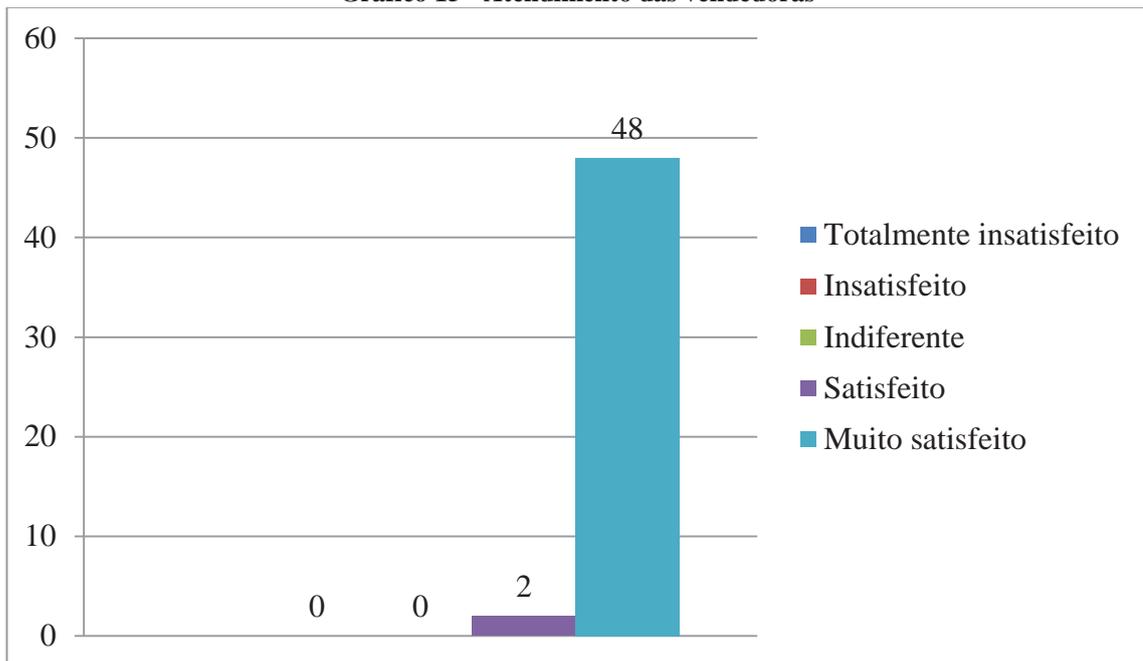
Nota-se que a maioria dos entrevistados está satisfeita com o preço, porém sugere-se que a empresa busque mais informações para saber o porquê esses 2 clientes entrevistados disseram não estar satisfeitos com o preço dos produtos.



Fonte: Dados coletados pelo pesquisador abril/2018.

Diante da análise das respostas dos 50 clientes entrevistados sugere-se que a empresa estude uma forma para poder satisfazer mais os clientes em relação ao preço, aumentando o prazo de pagamento, o número de parcelas já que o máximo que a empresa faz é três vezes no cartão de crédito para que os clientes não busquem a concorrência pelo motivo do prazo de pagamento.

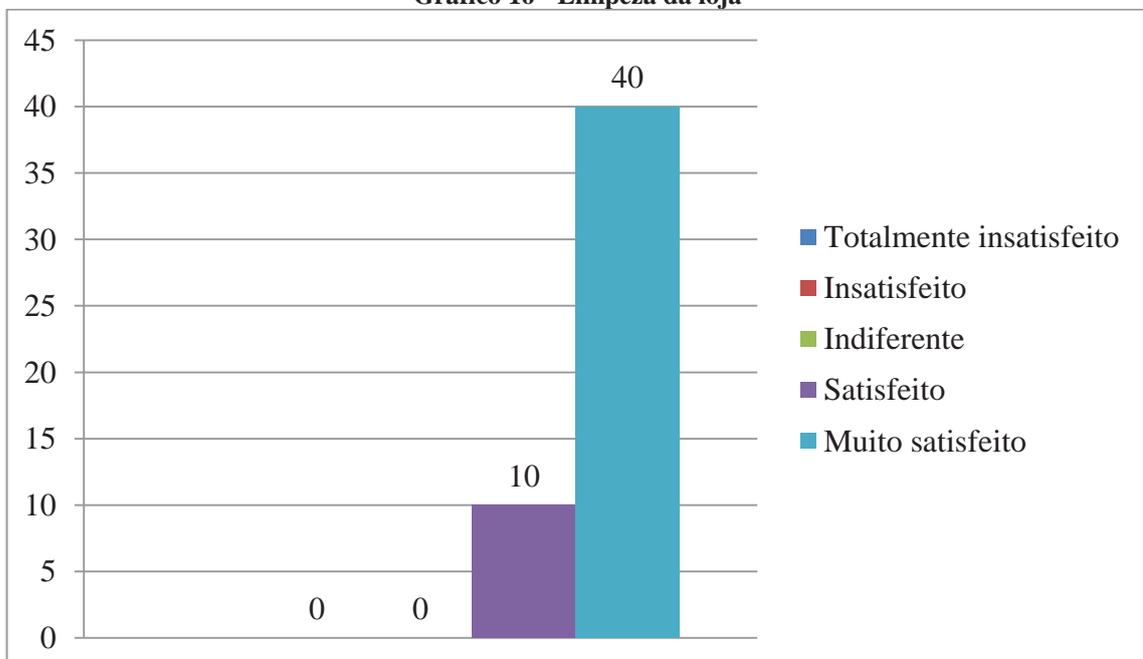
Gráfico 15 - Atendimento das vendedoras



Fonte: Dados coletados pelo pesquisador abril/2018.

Esse é mais um ponto forte que a empresa possui. Nenhum dos entrevistados disseram não estar satisfeitos com o atendimento das vendedoras.

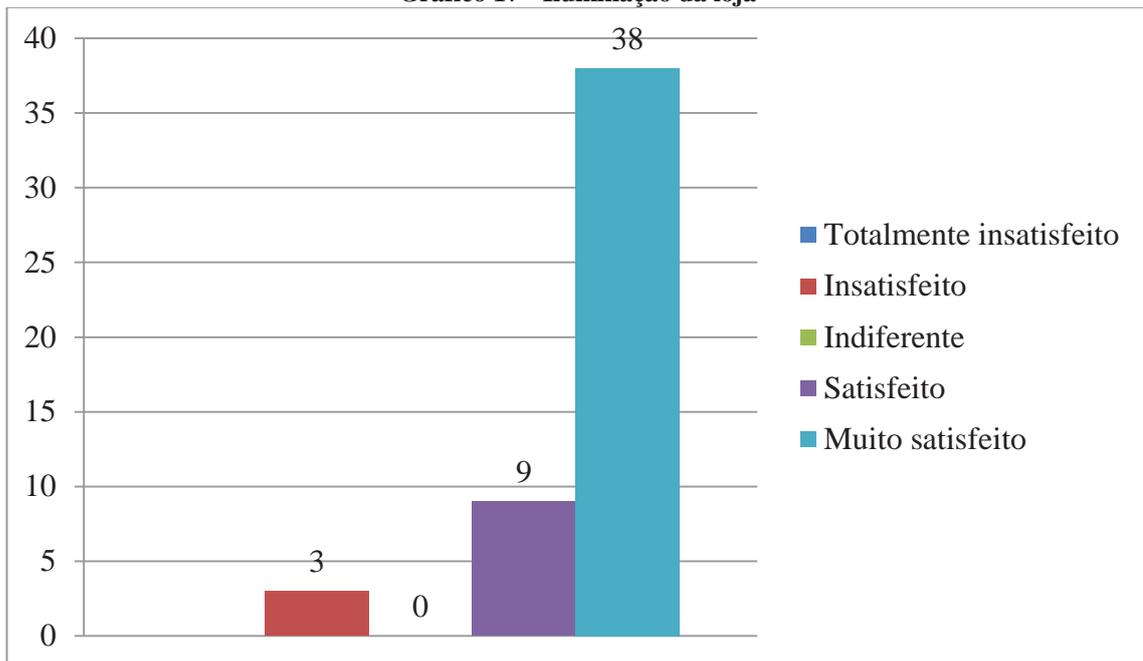
Gráfico 16 - Limpeza da loja



Fonte: Dados coletados pelo pesquisador abril/2018.

Quanto à limpeza da loja a empresa também tem esse item como um fator positivo, um ponto forte da empresa, pois segundo os entrevistados eles estão satisfeitos com a limpeza da loja.

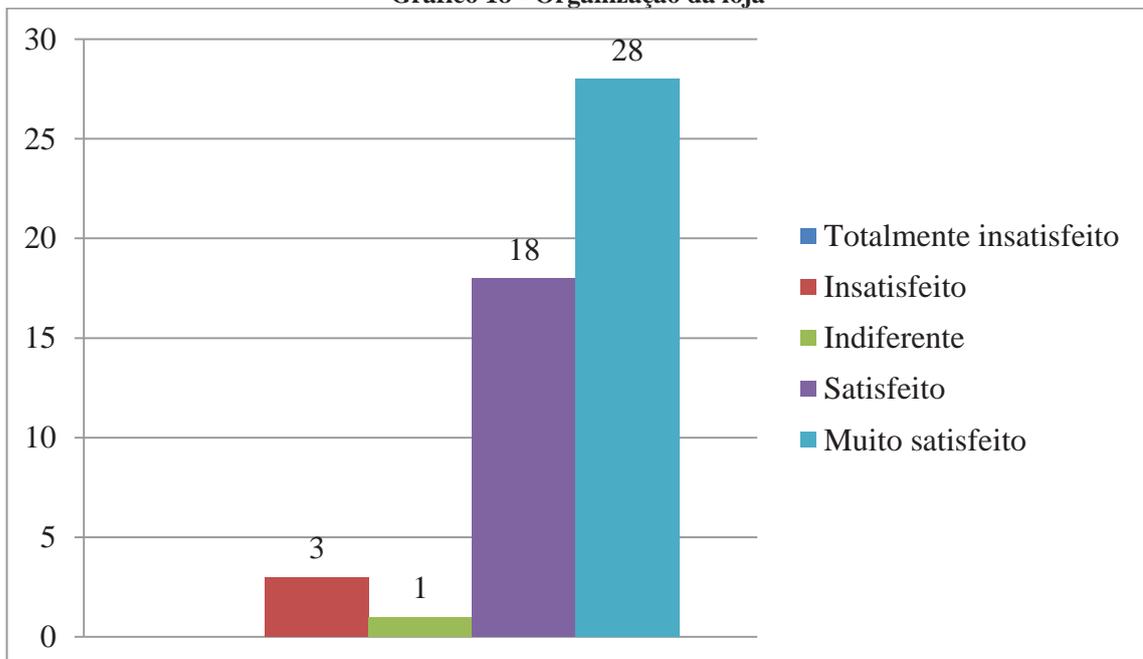
Gráfico 17 - Iluminação da loja



Fonte: Dados coletados pelo pesquisador abril/2018.

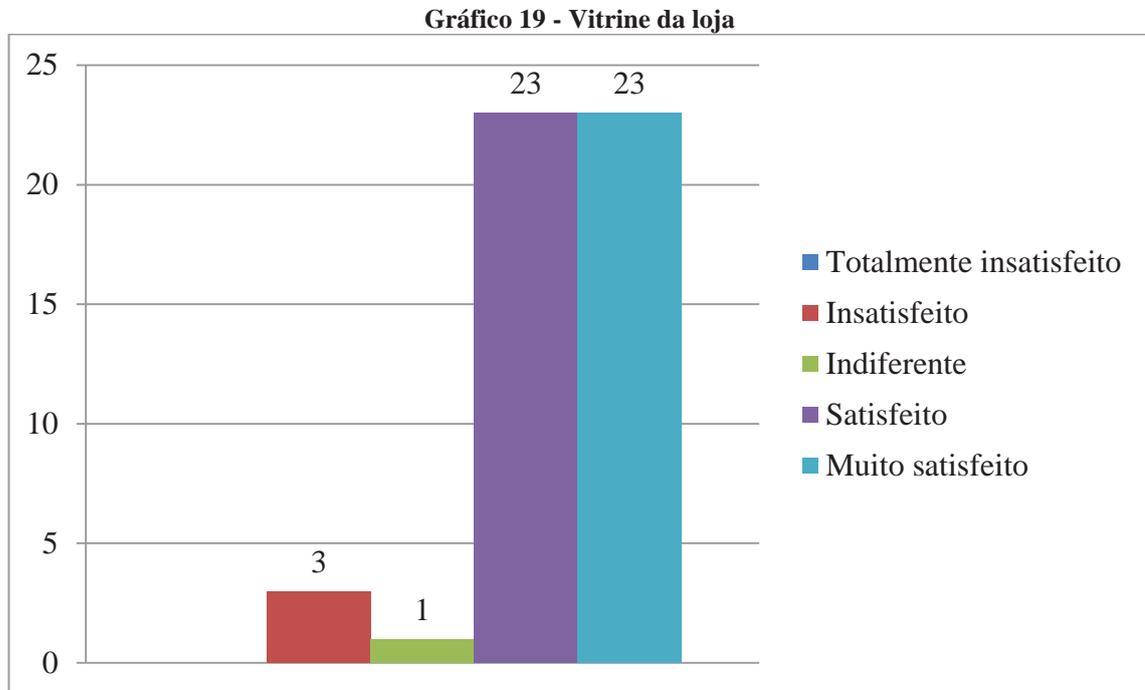
Quanto à iluminação da loja, sugere-se que a empresa coloque mais lâmpadas em alguns pontos da loja (mais nos cantos do fundo), pois a iluminação não é tão boa e alguns dos clientes entrevistados disseram estar insatisfeitos em relação à iluminação.

Gráfico 18 - Organização da loja



Fonte: Dados coletados pelo pesquisador abril/2018.

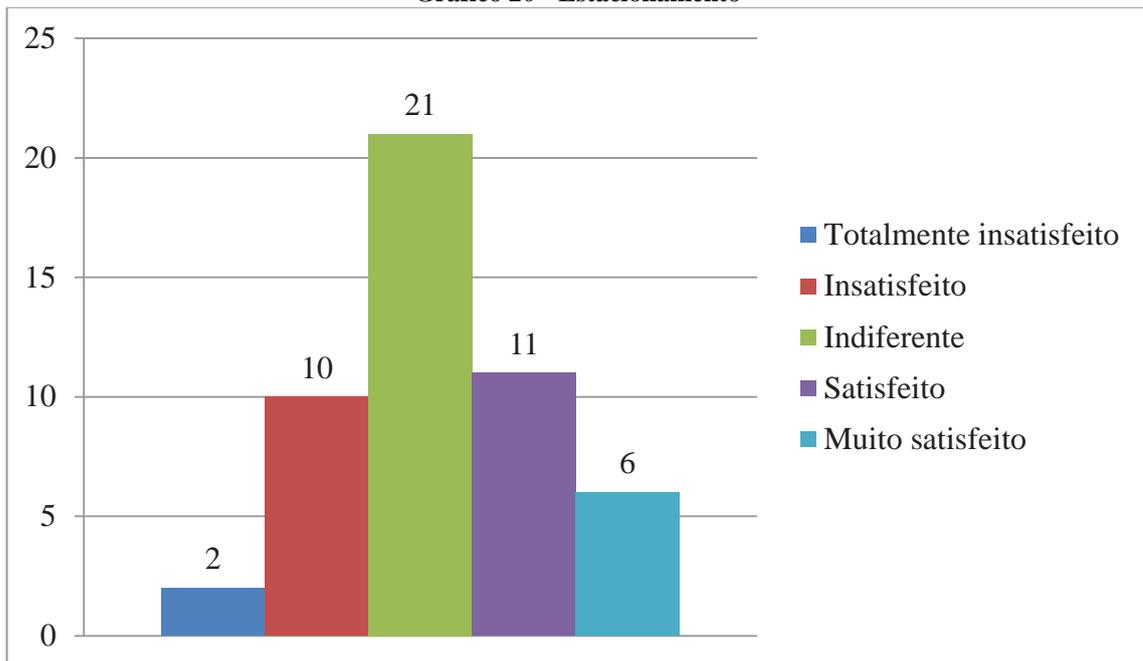
Quanto à organização da loja, sugere-se que a empresa reorganize melhor, os produtos nas prateleiras para que os clientes consigam encontrar o que desejam com mais facilidade (os produtos da loja estão muito misturados).



Fonte: Dados coletados pelo pesquisador abril/2018.

Quanto à vitrine, sugere-se que a empresa organize a vitrine com mais frequência, para que não fique muito tempo os mesmos produtos na vitrine e colocar menos produtos na vitrine para que a mesma não fique muito carregada.

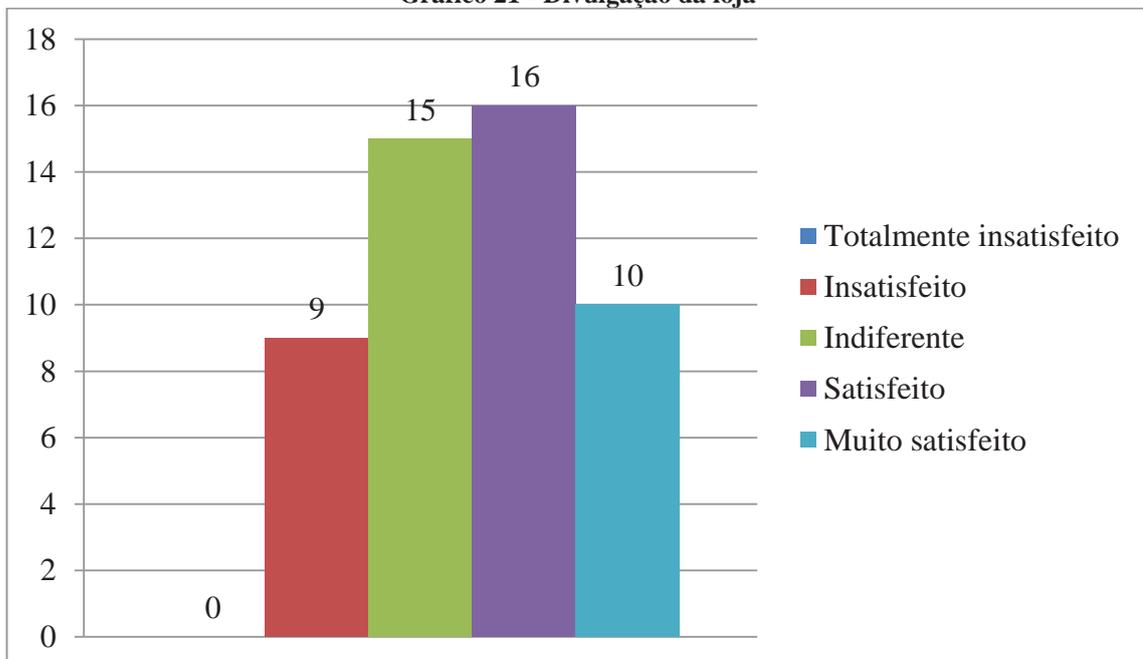
Gráfico 20 - Estacionamento



Fonte: Dados coletados pelo pesquisador abril/2018.

Quanto ao estacionamento, sugere-se que a empresa estude a possibilidade de fazer um estacionamento rotativo, para satisfazer os clientes, que muitas vezes desejam fazer umas compras e não param por não conseguirem uma vaga para estacionar.

Gráfico 21 - Divulgação da loja

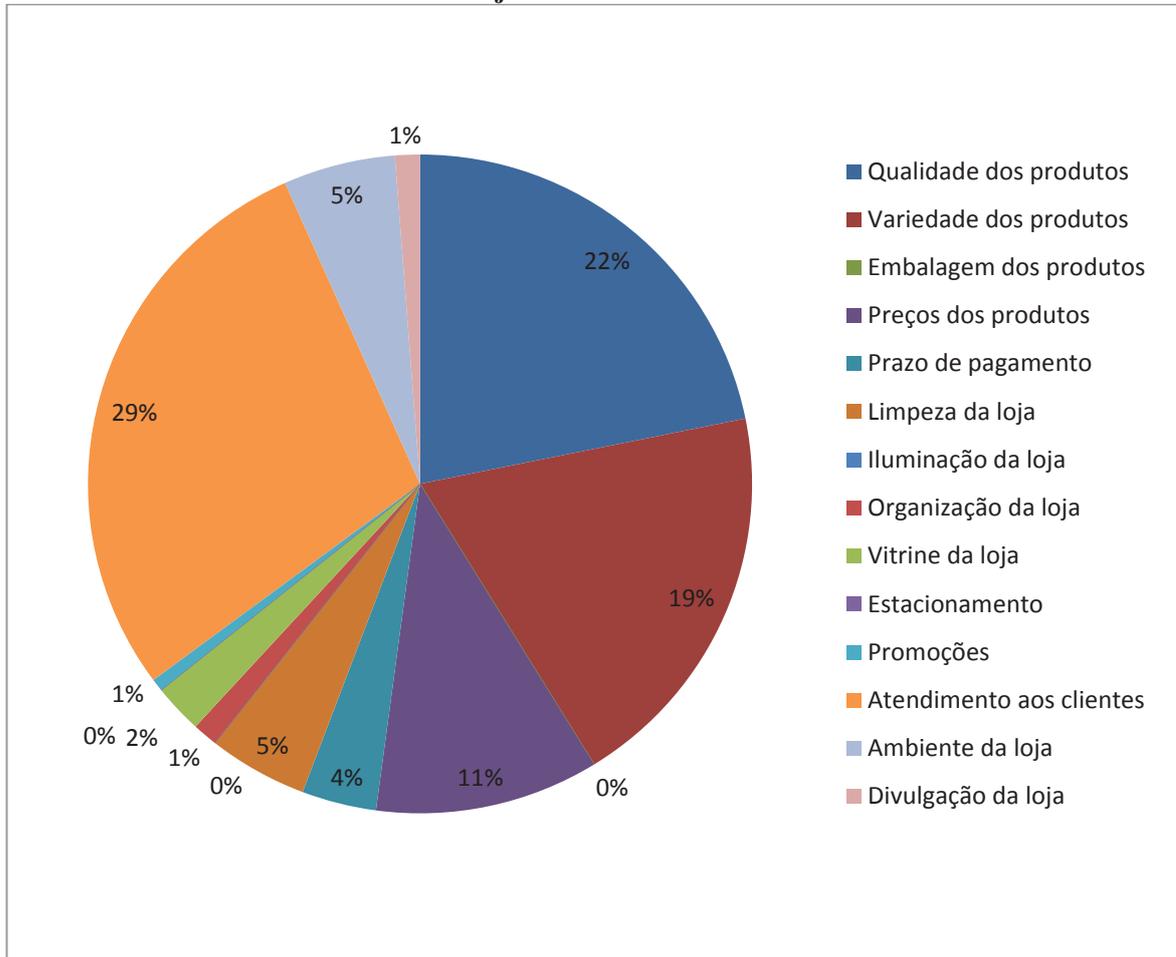


Fonte: Dados coletados pelo pesquisador abril/2018.

Sugere-se que quanto à divulgação da loja, a empresa invista mais em divulgação, tanto nas redes sociais, quanto em anúncios nas rádios locais, quanto nos jornais da região,

pois a empresa é antiga no ramo, mas muitas pessoas ainda não sabem a quantidade de itens que a empresa possui para a venda.

**Gráfico 22 - A loja Bazar Thums se diferencia em:**



Fonte: Dados coletados pelo pesquisador abril/2018.

Dos 50 clientes entrevistados 29% destacou que a empresa Bazar Thums se diferencia no atendimento, 22% na qualidade dos produtos, 19% destacaram que a mesma se diferencia na variedade de produtos.

#### **4.6.2 Análise das cinco forças de Porter no cenário da loja**

A seguir foram apresentadas as análises das cinco forças de Michael Porter no cenário onde a loja Bazar Thums está inserida, baseadas em dados levantados no estudo.

#### *4.6.2.1 Ameaça a entrada de novos concorrentes*

Diante do cenário em que as organizações estão inseridas, das constantes mudanças tecnológicas e da busca incessante pela satisfação dos clientes, a entrada de novos concorrentes está cada vez mais difícil, obrigando assim as organizações a oferecerem os melhores produtos, preços, e o melhor atendimento, enfim, desenvolvendo mecanismos para atrair os clientes com objetivo de retê-los por mais tempo.

A loja Bazar Thums possui variedade de produtos, atendimento diferenciado e preços acessíveis esses são alguns dos quesitos que a loja oferece com o objetivo de se diferenciar da concorrência, da mesma forma, ela ameaça a entrada de novos concorrentes, pois, ela atua no setor varejista há 40 anos e sua localização é favorável.

#### *4.6.2.2 Rivalidade entre concorrentes*

Cada vez mais a rivalidade entre concorrentes é acirrada, isso se deve pelo fato de cada empresa adotar uma estratégia para conquista de clientes. A loja possui concorrentes a sua altura e sua rivalidade é decidida nas ações voltadas aos clientes, como, produtos diferenciados, fidelização de clientes. Vale salientar que a loja está sempre buscando atingir seus objetivos, conquistar novos clientes, e diferenciar-se da concorrência.

#### *4.6.2.3 Ameaça de produtos substitutos*

O desenvolvimento de novos produtos é marco no avanço que a tecnologia proporciona para os usuários. Os produtos substitutos representam certa ameaça para as lojas de varejo, por serem na maioria das vezes mais baratos, diminuindo assim a margem de lucro das lojas. Para a loja Bazar Thums continuar a ser competitiva, ela deve estar sempre atenta as novas tendências, pois, na maioria das linhas de produtos que ela comercializa existem substitutos, deixando o setor de compras da loja na constante busca por agregar esses produtos na linha de vendas.

Se por um lado esses produtos contribuem para o fortalecimento da loja, por trazer qualidade e melhor preço, por outro lado, eles desempenham um papel que vai desde a limitação de um teto máximo na formação do preço de venda até a redução do lucro potencial dos mesmos, tendo em vista que estão disponíveis em diversos pontos de venda.

#### *4.6.2.4 Poder de barganha dos fornecedores*

Os fornecedores representam um fator chave para o sucesso das organizações, a escolha deles depende muito da competência e confiança nos seus produtos e nos métodos que eles utilizam, também no estilo da parceria que é formada.

Os fornecedores parceiros da loja Bazar Thums exercem um forte papel de barganha, pois disponibilizam uma ampla variedade de produtos, e de certa forma obrigando a loja a adquiri-los, estabelecendo metas de compras, e muitas vezes os produtos não apresentam a qualidade necessária para comercialização. Outro fator a ser mencionado são os preços praticados pelos fornecedores, que de certa forma constituem um cartel, fazendo com que a loja seja obrigada a reduzir sua margem de lucro, para manter os clientes, e continuar a ser competitiva no mercado.

#### *4.6.2.5 Poder de negociar dos compradores*

O objeto de sobrevivência de uma empresa de varejo é o cliente ou comprador, e ele exerce um papel fundamental para o tal. Na loja Bazar Thums o poder que os compradores têm de negociar faz com que a mesma busque constantemente os melhores preços e ofereça os produtos com mais qualidade. A loja depende dos compradores, pois sem eles não haveria necessidade de mantê-la funcionando, depende também do quanto os clientes estão dispostos a comprar, suas exigências, contribuindo para colocar os concorrentes numa briga desenfreada por fidelizar mais clientes.

A loja Bazar Thums busca agregar valor aos seus produtos oferecendo produtos com qualidade, variedade, atendimento diferenciado, colocando o cliente no topo da pirâmide do consumo.

### **4.6.3 Análise SWOT**

Após realizar as pesquisas com os 50 clientes foi feita a tabulação dos dados para obtenção dos pontos fortes e pontos fracos do ambiente interno e oportunidades e ameaças do ambiente externo.

De acordo com as pesquisas realizadas, foram apresentados no quadro a seguir, os itens divididos em pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças que foram diagnosticados ao realizar a pesquisa.

**Quadro 6 – Mapeamento do ambiente interno e externo da Loja Bazar Thums**

<b>Itens:</b>	<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
Concorrência				X
Internet				X
Taxa de juros				X
Redes sociais			X	
Produtos com menor preço			X	
Relacionamento de clientes	X			
Preços dos produtos	X			
Variedade de produtos	X			
Embalagem dos produtos		X		
Atendimento das vendedoras	X			
Prazo de pagamento		X		
Limpeza da loja	X			
Vitrine da loja	X			
Promoções		X		
Fachada		X		
Qualidade dos produtos	X			
Estacionamento		X		
Divulgação da loja		X		
Localização da empresa	X			
Organização dos produtos	X			
Iluminação	X			

Fonte: Dados da pesquisa (Abril/2018).

Após a análise do ambiente da loja, foi possível perceber que a empresa se encontra com deficiências, pelo alto número de pontos fracos e também de ameaças. São necessárias estratégias para transformar os pontos fracos em pontos fortes, já que essa incidência compromete a competitividade da mesma. Além disso, os pontos fracos poderão ser resolvidos adotando medidas de reestruturação e as ameaças podem ser transformadas em oportunidades de crescimento da empresa.

#### **4.6.4 Indicadores de posicionamento**

Os indicadores de posicionamento serviram para definir o posicionamento da loja Bazar Thums diante das variáveis internas e externas encontradas, servindo como base para definir sua postura estratégica.

**Quadro 7 – Matriz SWOT – Variáveis externas**

VARIÁVEIS	OPORTUNIDADES			AMEAÇAS		
	1	5	9	1	5	9
Redes sociais		X				
Compra produtos com menor preço	X					
Taxa de juros						X
Concorrência						X
Internet					X	
<b>TOTAL:</b>	6			23		
	SOMA 6/2 = 3			SOMA 23/2 = 11,5		
<b>MATRIZ SWOT: AMEAÇAS E OPORTUNIDADES COEFICIENTE EXTERNO (14,5)</b>						

Fonte: Dados da pesquisa (Abril/2018).

**Quadro 8 – Matriz SWOT – Variáveis internas**

VARIÁVEIS	PONTOS FRACOS			PONTOS FORTES		
	1	5	9	1	5	9
Embalagem dos produtos		X				
Prazo de pagamento		X				
Promoções		X				
Divulgação da loja	X					
Relacionamento de clientes						X
Preço dos produtos					X	
Variedade de produtos						X
Atendimento dos vendedores						X
Limpeza da loja						X
Promoções					X	
Vitrine da loja					X	
Qualidade dos produtos						X
Fachada	X					
Localização da empresa						X
Organização dos produtos				X		
Iluminação				X		
<b>TOTAL:</b>	17			71		
	SOMA 17/2 = 8,5			SOMA 71/2 = 35,5		
<b>MATRIZ SWOT: PONTOS FRACOS E PONTOS FORTES COEFICIENTE INTERNO (44)</b>						

Fonte: Dados da pesquisa (Abril/2018).

Ao se observar os quadros 7 e 8, nota-se claramente que as variáveis externas e as variáveis internas da Loja Bazar Thums, perante as análises de grau de importância, que as variáveis externas, sendo que as oportunidades tiveram como resultado 6, as ameaças somaram 23; as variáveis internas, os pontos fortes somaram 71 e os pontos fracos somaram 17.

#### 4.6.5 Postura estratégica identificada

A partir da análise da matriz SWOT e de posse dos coeficientes externos e internos foi possível identificar a postura estratégica da loja. A mesma apresentou-se posicionada na postura estratégica de manutenção, com predominância de ameaças e pontos fortes: é uma etapa que exige muito cuidado com as ações de mercado tomadas a partir de agora, considerando o cenário político econômico em que o país está vivendo. Cabe ao gestor buscar o equilíbrio da empresa, avaliar os pontos fortes que são a base de sustentação e trabalhar para diminuir as ameaças, buscando sempre o diferencial da loja.

**Quadro 9 – Mapeamento da Postura Estratégica**

		ANÁLISE INTERNA PREDOMINÂNCIA DE		
		PONTOS FRACOS		PONTOS FORTES
ANÁLISE EXTERNA PREDOMINÂNCIA DE	AMEAÇAS	17		71
	OPORTUNIDADES	23	SOBREVIVÊNCIA	MANUTENÇÃO
		6	CRESCIMENTO	DESENVOLVIMENTO

Fonte: Dados obtidos da pesquisa (Abril/2018).

De acordo com Oliveira (1998, p.179), essa fase a empresa identifica um ambiente com predominância de ameaças, mas também possui muitos pontos fracos acumulados ao longo do tempo. Isso é a empresa deve repensar sua maneira de administrar, e com base nesse estudo, tomar decisões para reverter esse quadro.

A empresa que se encontra nesta postura poderá implementar as seguintes estratégias:  
a) redução de custos variáveis; fixos e financeiros, ou seja, evitar os custos demasiados ou indesejados, controlando suas finanças, observando seu ciclo financeiro.

b) investimentos fixos e de giro; uma opção é o investimento em mais estoque para oferecer aos clientes, analisando a rentabilidade de cada um dos itens, também investimentos em serviços transformando em processos vantajosos para empresa.

c) rever todo o processo administrativo e liquidar o negócio se for o caso.

#### 4.7 PLANO DE AÇÃO

Depois de fazer a análise dos questionários aplicados aos clientes, as respostas e recomendações foram desdobradas em planos de ação para que as mesmas possam ser atingidas com maior eficácia.

**Quadro 10 – Fachada da empresa**

Perguntas	Comentários
O quê?	Fazer uma fachada com o nome da empresa.
Por quê?	Para que os clientes que ainda não conhecem a empresa possam identificar de longe a mesma.
Quem?	A gestora
Como?	Contratando o pessoal que trabalha com a parte externa de fachadas para que façam.
Quando?	Até janeiro de 2019.
Onde?	Em Sarandi/RS, na Avenida Sete de Setembro, onde se encontra localizada a loja Bazar Thums.
Quanto custará?	A orçar.

Fonte: Dados da pesquisa (Abril/2018)

**Quadro 11 – Aumentar o espaço físico**

Perguntas	Comentários
O quê?	Ampliar o espaço físico da loja.
Por quê?	Para poder organizar melhor toda a quantidade de produtos que a empresa possui para a venda.
Quem?	A gestora da loja, juntamente com o dono da peça onde a loja é alugada.
Como?	Projetar junto a um profissional de como pode ser melhorado o espaço físico da loja. Projetar uma melhor iluminação do ambiente. Orçar os custos com mais de duas empresas de construção e de material elétrico.
Quando?	Até novembro de 2019.
Onde?	Nas dependências da loja Bazar Thums.
Quanto Custará?	A orçar.

Fonte: Dados da pesquisa (Abril/2018)

**Quadro 12 - Diversificação da divulgação da loja**

Perguntas	Comentários
O quê?	Diversificar a divulgação da loja.
Por quê?	Para aumentar o número de clientes, a divulgação através de rádios, jornais, redes sociais seria uma excelente ferramenta para os clientes que ainda não conhecem a loja e seus produtos.
Quem?	A gestora e vendedora.
Como?	Estudar um modelo de divulgação adequado para os produtos da loja Bazar Thums. Analisar os meios de comunicação (rádio, jornal) da cidade de Sarandi/RS, que são mais acessados pelos clientes da loja Bazar Thums e publicar anúncios da loja nesses canais de comunicação.
Quando?	Até março de 2019.

Perguntas	Comentários
Onde?	Na loja Bazar Thums.
Quanto Custará?	A orçar.

Fonte: Dados da pesquisa (Abril/2018)

#### Quadro 13 – Promoções

Perguntas	Comentários
O quê?	Realizar promoções para atrair, motivar os clientes a comprarem.
Por quê?	Para promover mais vendas, pois isso faz com que os clientes sintam-se atraídos e motivados pelas promoções.
Quem?	A gestora e a vendedora.
Como?	Realizar promoções conforme as datas comemorativas, por exemplo, páscoa, dia das mães, dia dos namorados, dia dos pais, promoção de flores no feriado de finados e no natal.
Quando?	A partir de 2019.
Onde?	Na loja Bazar Thums.
Quanto Custará?	A orçar.

Fonte: Dados da pesquisa (Abril/2018)

#### Quadro 14 – Prazo de pagamento

Perguntas	Comentários
O quê?	Aumentar o prazo de pagamento.
Por quê?	Aumentando o prazo de pagamento, não fica tão pesado o valor das parcelas, facilitando para os clientes que compram na loja Bazar Thums.
Quem?	A gestora.
Como?	Colocando um software para emitir boletos com o número de parcelas para os clientes.
Quando?	Até dezembro de 2019.
Onde?	Na loja Bazar Thums.
Quanto custará?	A orçar.

Fonte: Dados da pesquisa (Abril/2018)

#### Quadro 15 – Diversificar a linha de produtos incluindo material escolar e de escritório

Perguntas	Comentários
O quê?	Incluir material escolar e de escritório.
Por quê?	Para atender as sugestões de alguns clientes e ampliar ainda mais a quantidade de produtos vendidos tornando a empresa bem diversificada e que atenda as exigências e necessidades dos clientes.
Quem?	A gestora.
Como?	Realizando uma pesquisa de preços com os fornecedores para poder comprar do que tiver um melhor preço.
Quando?	Até fevereiro de 2019.
Onde?	Na loja Bazar Thums.
Quando custará?	A orçar.

Fonte: Dados da pesquisa (Abril/2018)

Com base neste plano de ações, sugere-se que a empresa adeque o projeto as suas necessidades em relação também a capacidade de investimento nas sugestões aqui apresentadas, isso por que sendo uma empresa de pequeno porte, nem sempre os aportes financeiros estarão disponíveis, mas na medida do possível que a empresa realize estas mudanças, pois são necessárias tanto para a empresa como para os seus clientes.

#### 4.8 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

Estudar a viabilidade de fazer uma fachada com o nome da empresa para que as pessoas possam identificar a loja com maior facilidade, além do mais, o consumidor forma sua primeira impressão de uma loja pela sua fachada. Além da marca, a fachada pode passar uma proposta de “vendas” e não somente “uma imagem institucional” da loja. Isso começa a se tornar cada vez mais importante, na medida em que a competição de varejo aumenta.

Estudar a viabilidade de aumentar o espaço físico da loja, para poder organizar melhor os produtos nas prateleiras, pois os mesmos ficam amontoados por a mesma não ter um lugar específico para armazenar os estoques. A loja física torna-se um espaço para formar a imagem do produto e da marca. Uma loja mal localizada, feia, desorganizada e com mau atendimento fatalmente transmitirá uma imagem negativa na percepção do consumidor, que além de falar mal deixará de comprar.

Diversificar a divulgação da loja, como por exemplo, em jornais locais, rádios, páginas nas redes sociais. Divulgar a empresa é muito importante, e tão importante quanto a divulgação é estar no lugar certo, comunicar de acordo com o seu público alvo e passar o conceito do seu produto conforme o esperado. O objetivo de um bom trabalho de divulgação é estar na mente dos consumidores quando precisarem de um produto com o qual trabalhe.

Estudar a viabilidade de realizar promoções de vendas, para incentivar e atrair mais os clientes fazendo com que os mesmos se sintam motivados a comprar os produtos da loja Bazar Thums. Existem várias modalidades de promoções de vendas, como por exemplo, a empresa pode realizar sorteios de brindes, descontos, premiação para aniversariantes da loja, esses são alguns incentivos de fidelização que a loja Bazar Thums pode realizar como forma de melhoria nos resultados.

Melhorar a iluminação da loja, para que os clientes se sintam bem e consigam visualizar bem os produtos, sem dificuldades. Uma boa iluminação faz toda a diferença no espaço de uma loja, pois auxilia no realce das mercadorias expostas e nos vários efeitos que atraem o consumidor.

Analisar a viabilidade de melhorar o prazo de pagamento (parcelar em mais vezes), para facilitar para o cliente. É praticamente impossível que uma empresa sobreviva sem oferecer aos seus clientes opções de pagamento a prazo. Por isso, criar uma política de crédito é essencial, além de aumentar as vendas, garante um fluxo de caixa para o futuro, essa prática auxilia também na elaboração de um planejamento financeiro eficiente.

Diversificar a linha de produtos, incluindo material escolar e de escritório para ampliar ainda mais os produtos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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 (OLIVEIRA, 2013). A Administração Estratégica é um conjunto sequencial de análises e escolhas que podem aumentar a probabilidade de uma empresa escolher uma boa estratégia, isto é, uma estratégia que gere vantagens competitivas (BARNEY; HESTERLY, 2011).

O objetivo deste trabalho de conclusão de curso foi propor um planejamento estratégico para a loja Bazar Thums, onde foram analisados o ambiente externo, com suas oportunidades e ameaças, o ambiente interno, identificando os pontos fortes e fracos da empresa, definição de visão, missão e princípios/valores, para posteriormente apresentar sugestões de ações estratégicas que coloque a empresa em situação de destaque frente à concorrência. Para obter as informações foi realizada uma entrevista com os clientes da loja Bazar Thums.

Durante o desenvolvimento deste trabalho, surgiram algumas dificuldades em razão do tempo, e também pela complexidade do tema, que exigiu bastante esforço, dedicação e pesquisa bibliográfica. Por ser um trabalho prático, surgiu certa resistência em relação aos clientes entrevistados para responder o questionário. Contudo, pode-se afirmar que o empenho foi válido, em razão de que os objetivos foram alcançados.

Esta proposta de planejamento estratégico será a primeira a ser sugerida à loja Bazar Thums, que certamente contribuirá para a expansão da empresa, na manutenção e conquista de novos clientes, melhorando sua lucratividade.

A partir da análise das informações, observou-se na empresa Bazar Thums a qualidade e a variedade dos produtos, outro fator que merece destaque é o atendimento, pela pesquisa apresentar o indicador de que a maioria dos clientes está totalmente satisfeitos, sendo este um diferencial de competitividade.

Através da identificação da postura estratégica da empresa, onde a mesma se encontra em estágio de manutenção, percebe-se que a gestora precisa ser mais ousada na hora de tomar decisões, não ter medo de arriscar, pois percebe-se que a mesma tem conhecimento dos pontos fracos, fortes, oportunidades e ameaças mas tem uma certa insegurança em relação a colocar em prática e realizar as mudanças necessárias.

Portanto, a proposta de planejamento estratégico que foi desenvolvida para a loja Bazar Thums irá contribuir para que a gestora tenha visão estratégica mais ampla do seu

negócio, administrando melhor os pontos fracos e aproveitando as oportunidades do segmento de varejo, ampliando assim, sua fatia de participação no mercado, conseqüentemente melhorando os resultados.

Por último, este trabalho trouxe como contribuição para a empresa estudada uma importante fonte de informações no sentido de ter subsídios adequados para sua expansão no seu ramo de negócio.

Para a Universidade de Passo Fundo, este trabalho, embora não esteja definitivamente completo, servirá como fonte de informações para futuros pesquisadores.

E, para a pesquisadora o trabalho foi significativo pelo seu aprendizado bem como a capacidade de colocá-lo em prática, desta forma, percebe-se que a proposta da pesquisa foi suprida e dessa forma acredita-se que a empresa Bazar Thums deva proporcionar um pensamento voltado às mudanças que deverão acontecer, e que a mesma necessita para alcançar a sua expansão, criar vantagem competitiva e conseqüentemente melhorar seus resultados.

## REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. I. **A nova Estratégia Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

ANSOFF, H. Igor, DECLERCK, Roger P., HAYES, Robert L., Do planejamento.

BARNEY, J. B; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. 3. ed. 2011.

CERTO, C.S; PERTER, J.P. **Administração Estratégica: Planejamento e Implantação de estratégias**. 3. ed. 2010.

CERTO, S.C; Peter, P. J. **Administração Estratégica: Planejamento e Implementação da Estratégia**. 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Teoria, processo e prática**. 5. ed. 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**.

CHIAVENATTO. Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 1999.

COBRA, Marcos. **Administração Estratégica do Mercado**. São Paulo: Atlas, 1991.

DIEHL, A. A; TATIM, D. C. **Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2004. **Estratégico à Administração Estratégica**. São Paulo: Ed. Atlas, 1990.

<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/8516>

<http://sistema.semead.com.br/18semead/resultado/trabalhosPDF/1333.pdf>

<http://tcc.bu.ufsc.br/Adm295389>

<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/a-importancia-da-estrategia-e-do-planejamento-para-as-organizacoes-em-tempos-de-criese/37849/>

<http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/saiba-como-fazer-uma-analise-swot/73989/>

<http://www.ascarassociados.com.br/servicos/evolucao.htm>

<http://www.tecsoma.br/fevereiro2012/artigo%20estrategia%5B1%5D.pdf>

<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-07102008-101426/pt-br.php>

KOTLER, P. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Prentice, 10' ed. 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10. ed. 2000.

LAKATOS, E. M. & MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. 4ª ed. São Paulo: Atlas., **2006**.

MARCONI, M. de A; LAKATOS, E. M. L. **Técnicas de Pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas. 2006.

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

MINTZBERG, H. B. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico**. 2007.

MINTZBERG, H. B. et al. **O processo da Estratégia**. 4. ed. 2006.

MINTZBERG, H. B; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**. 2. ed. 2010.

MINTZBERG, H. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.3.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

OLIVEIRA, D. P. R. **Administração Estratégica na Prática**. 8. ed. 2013.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia Empresarial e Vantagem Competitiva**. Atlas, 2014.

OLIVEIRA, D. P. R. **Excelência na Administração Estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos metodologias e práticas**. 21. ed. Atlas, 2004.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 19. ed. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2004.

ROESCH, S. M. A. **Projeto de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas. 2013.



**10. Indique com um X seu grau de satisfação em relação aos seguintes itens referente à loja Bazar Thums. Considere que 1 é totalmente insatisfeito e 5 totalmente satisfeito.**

	Totalmente insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Totalmente satisfeito
Qualidade dos produtos	1	2	3	4	5
Variedade de produtos	1	2	3	4	5
Embalagem dos produtos	1	2	3	4	5
Preços dos produtos	1	2	3	4	5
Prazo de pagamento	1	2	3	4	5
Atendimento das vendedoras	1	2	3	4	5
Limpeza da loja	1	2	3	4	5
Iluminação da loja	1	2	3	4	5
Organização da loja	1	2	3	4	5
Vitrine da loja	1	2	3	4	5
Estacionamento	1	2	3	4	5
Divulgação da loja	1	2	3	4	5

**11. Em sua opinião a loja Bazar Thums se diferencia em: (Destaque as três mais importantes).**

- ( ) Qualidade dos produtos
- ( ) Variedade dos produtos
- ( ) Embalagem dos produtos
- ( ) Preços dos produtos
- ( ) Prazo de pagamento
- ( ) Limpeza da loja
- ( ) Iluminação da loja
- ( ) Organização da loja
- ( ) Vitrine da loja
- ( ) Estacionamento
- ( ) Promoções
- ( ) Atendimento aos clientes
- ( ) Ambiente da loja
- ( ) Divulgação da loja

**12. Em sua opinião, quais sugestões poderiam ser indicadas para a loja Bazar Thums?**