

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

LEILA GUADAGNIN DELLA BONA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
Um estudo de caso na empresa Boutique das Noivas – Anta Gorda/RS.

SOLEDADE

2018

LEILA GUADAGNIN DELLA BONA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:

Um estudo de caso na empresa Boutique das Noivas – Anta Gorda/RS.

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

Orientador: Prof.^a Me. Rejane Aparecida Duarte

SOLEDADE

2018

LEILA GUADAGNIN DELLA BONA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:

Um estudo de caso na empresa Boutique das Noivas – Anta Gorda/RS.

Estágio Supervisionado aprovado em ____ de _____ de _____, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração no curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Soledade, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Prof.^a Me. Rejane Aparecida Duarte

UPF - Orientador

Prof.

UPF

Prof.

UPF

SOLEDADE

2018

Dedico este trabalho aos meus queridos e amados pais
Félix e Marines, ao meu amor e parceiro Éder,
meu irmão Leonardo, minha cunhada Ana Paula
e à minha segunda família, Ana, Dilvo e Valéria. Por
todo amor, paciência, apoio e incentivo que
sempre me foi proporcionado a fim de que
este sonho se tornasse realidade.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela proteção diária durante essa caminhada, por ter me proporcionado saúde e atendido minhas preces todas as vezes que rezei pedindo luz e sabedoria.

Aos meus pais Felix e Marines Della Bona, pela vida a mim concedida, por todo ensinamento, amor e carinho que nunca faltou. Vocês sempre acreditaram em mim e sempre quando ouviam minhas reclamações diziam que ia dar tudo certo, e felizmente, esse sonho se concretizou. Pai e Mãe, vocês são a razão da minha vida a quem eu devo tudo.

Ao meu namorado Éder, por toda paciência, amor, carinho e compreensão. Por ouvir meus desabafos e quando palavras não eram suficientes, seus abraços davam-me a certeza que tudo ia dar certo. Por entender meus choros e ser digno da minha confiança. Por ser meu parceiro de vida e melhor amigo. Te amo!

Ao meu irmão Léo e minha cunhada Ana Paula por acreditarem no meu sonho e compreendido minhas ausências.

A minha cunhada Valéria por todo apoio recebido e pelas palavras de incentivo. Irmãs de alma!

Meus queridos sogros Dilvo e Ana, o qual a ela, agradeço imensamente por ter aberto as portas de sua empresa a fim de que pudesse realizar este trabalho. Pelo carinho e compreensão. Por terem me recebido com tanto cuidado em sua casa e feito de mim uma filha. Eternamente grata!

Minha querida orientadora professora Rejane Aparecida Duarte, por seus ensinamentos, paciência, tranquilidade e certeza que no final tudo sempre da certo.

À Universidade de Passo Fundo por ter aberto suas portas e nos permitido adquirir o conhecimento, a ciência. Aos professores que ao longo desses quatro anos e meio tanto contribuíram em favor do nosso aprendizado. Aos funcionários do Campus Soledade, grata por transformar o ambiente em um lugar de afeto.

Às amigas construídas nesse período, em especial minha amiga e dupla de todos os dias Carla Naiara Molz, jamais esquecerei! Obrigada por terem feito parte da minha vida. As pessoas definitivamente não se encontram por acaso.

Minha eterna gratidão a todos.

”O sucesso nasce do querer, da determinação e persistência em se chegar a um objetivo. Mesmo não atingindo o alvo, quem busca e vence obstáculos, no mínimo fará coisas admiráveis.” (José de Alencar)

RESUMO

BONA, Leila Guadagnin Della. **Planejamento Estratégico: Um estudo de caso na empresa Boutique das Noivas – Anta Gorda/RS.** Soledade, 2018. 70 fls. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF, 2018.

Atualmente as empresas precisam estar estruturadas, focadas e em constante transformação para manter-se competitivamente vivas no mercado. Diante das mudanças, o planejamento estratégico tem sido uma ferramenta muito útil aos gestores para amparar as operações das empresas. O presente estudo teve como objetivo identificar os pontos fortes e fracos (ambiente interno) e as ameaças e oportunidades (ambiente externo) na empresa Boutique das Noivas, bem como o seu posicionamento estratégico e um propor um plano de ação que contribua para o desenvolvimento da mesma. A metodologia da pesquisa foi a aplicação de um questionário quali/quantitativo para a gestora, os fornecedores e clientes. Tabulados os resultados dos questionários e identificada a postura estratégica da empresa, bem como sua missão, visão e valores, foi estabelecido o plano de ação com sugestões que serão apresentadas à gestora da empresa no intuito de agregar valor ao negócio e ampliar o campo de atuação da mesma.

Palavras-chaves: Planejamento Estratégico. Plano de Ação. Gestão.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Passos para o processo de planejamento estratégico.....	21
Figura 2 - Níveis de decisão e os tipos de planejamento.....	22
Figura 3 - Análise SWOT.....	29
Figura 4 - Posturas estratégicas das empresas.....	33
Figura 5 - Fórmula para cálculo do tamanho da amostra.....	39
Figura 6 - Instalações da Boutique das Noivas.....	42
Figura 7 - Portfólio de produtos da Boutique das Noivas.....	42
Figura 8- Sexo dos respondentes dos questionários.....	45
Figura 9 - Idade dos respondentes dos questionários.....	46
Figura 10 - Escolaridade dos respondentes dos questionários.....	46
Figura 11 - Renda dos respondentes dos questionários.....	47
Figura 12 - Como os clientes conheceram a empresa.....	48
Figura 13 - Gráfico Pontos Fortes identificados na empresa Boutique das Noivas.....	51
Figura 14 - Gráfico Pontos Fracos identificados na empresa Boutique das Noivas.....	53
Figura 15 - Descrição da postura estratégica da Boutique das Noivas.....	58

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Níveis do planejamento organizacional.....	24
Quadro 2 - 5W2H de um plano.....	36
Quadro 3 – Análise SWOT do ambiente interno e externo da empresa.....	57
Quadro 4 – Plano de ação 1, na empresa Boutique das Noivas.....	58
Quadro 5 - Plano de ação 2, na empresa Boutique das Noivas.....	59
Quadro 6 - Plano de ação 3, na empresa Boutique das Noivas.....	60
Quadro 7 - Plano de ação 4, na empresa Boutique das Noivas.....	60
Quadro 8 - Plano de ação 5, na empresa Boutique das Noivas.....	61

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Pontos fortes identificados na empresa Boutique das Noivas.....	48
Tabela 2 - Pontos fracos identificados na empresa Boutique das Noivas.....	52

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIT – Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção

PE – Planejamento Estratégico

SWOT - Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades),
Threats (Ameaças)

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

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA.....	16
1.2 OBJETIVOS.....	17
1.2.1 Objetivo geral.....	17
1.2.2 Objetivos específicos.....	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
2.1 O CONCEITO DE ESTRATÉGIA.....	18
2.2 O PROCESSO DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA.....	19
2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	20
2.3.1 Tipos de Planejamento Estratégico.....	22
2.3.1.1 <i>Planejamento estratégico.....</i>	22
2.3.1.2 <i>Planejamento tático.....</i>	23
2.3.1.3 <i>Planejamento operacional.....</i>	23
2.4 AS DIRETRIZES ORGANIZACIONAIS.....	24
2.4.1 Missão.....	24
2.4.2 Visão.....	25
2.4.3 Valores.....	26
2.5 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	26
2.6 ANÁLISE SWOT.....	28
2.6.1 Ambiente interno.....	30
2.6.1.1 <i>Forças e fraquezas.....</i>	30
2.6.2 Ambiente externo.....	31
2.6.2.1 <i>Oportunidades e ameaças.....</i>	32
2.7 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO.....	33
2.8 OS OBJETIVO DE UMA EMPRESA.....	34
2.9 PLANO DE AÇÃO.....	35
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	37
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	37
3.2 VARIÁVEIS DE ESTUDO/CATEGORIAS DE ANÁLISE.....	38

3.3 UNIVERSO DE PESQUISA.....	38
3.4 PROCEDIMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	39
3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	40
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	41
4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA BOUTIQUE DAS NOIVAS.....	41
4.2 IDENTIFICAÇÃO DA MISSÃO, VISÃO E VALORES.....	43
4.3 ANÁLISE INTERNA.....	43
4.3.1 Análise descritiva da entrevista com a gestora.....	43
4.4 ANÁLISE EXTERNA.....	45
4.4.1 Análise dos questionários respondidos por clientes da empresa.....	45
4.4.2 Pontos fortes destacados pelos clientes.....	48
4.4.3 Pontos fracos destacados pelos clientes.....	52
4.4.5 Análise dos questionários respondidos por fornecedores da empresa.....	55
4.5 ANÁLISE SWOT.....	57
4.6 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO.....	58
4.7 PLANO DE AÇÃO.....	59
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	63
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	66
APÊNDICE A.....	67
APÊNDICE B.....	68
APÊNDICE C.....	69

1. INTRODUÇÃO

“Com que roupa eu vou?” Essa é a pergunta que homens ou mulheres fazem a si mesmos quando planejam sair de casa seja para um encontro, trabalho, passeio ou até mesmo para ir ao supermercado ou à padaria. A roupa que vestimos, além de expressar nosso estilo, diz qual é o atual estado de espírito que estamos vivendo naquele momento.

Indiferente dos gostos de cada um, o que se pode notar claramente é que a moda fez a cabeça de homens e mulheres desde os séculos passados e vem se aprimorando com o passar das décadas, se reinventando, buscando cada dia criar novas peças que além do conforto, tragam estilo, personalidade e o mais importante: podendo caber em qualquer bolso.

No contexto histórico, a tecelagem é uma das mais antigas formas de trabalho e evoluiu muito quanto às técnicas de produção, tecidos, modelos e, além disso, fez com que a própria sociedade evoluísse. Este fato que iniciou com a Revolução Industrial fez com o setor produtivo se utilizasse de máquinas, criando teares e a partir de então, a indústria de tecidos e do vestuário vem evoluindo, transformando-se atualmente em um negócio que movimenta grande parte do comércio mundial.

Segundo a nota publicada em 26 de janeiro de 2017 pela Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção–ABIT:

“após anos de intensa recessão, a perspectiva do setor têxtil e de confecção para 2017 é a geração de 10 mil postos de trabalho. Dentre os principais fatores para essa perspectiva estão a estimativa de que a economia brasileira voltará a crescer, mesmo que muito modestamente, a continuidade na redução das taxas de juros, alguma melhoria do mercado de crédito, inflação em patamar mais próximo do centro da meta e um aumento da confiança das empresas e do consumidor” (ABIT, 2017).

Se essa previsão se confirmar para o ano de 2017, crescerão as oportunidades de trabalho, as vendas e também aumentará a competitividade. Sem contar que o Brasil já sofre bastante com a concorrência dos produtos chineses que entram em nosso país com um valor muito abaixo do comercializado aqui.

A saída para o mercado de vestuário brasileiro seria inovação. É transformar-se constantemente dentro de suas possibilidades e com a qualidade que o cliente espera adquirir.

Agradar tanto o cliente que compra das grandes empresas, quanto àqueles que preferem o comércio local.

Caracterizado por ser um ambiente em que o consumo é determinado pelo preço, qualidade e prazo de entrega, e ainda graças a globalização, a indústria do vestuário do Brasil e do mundo todo enfrentam desafios cada vez maiores. Para se aproximar dos consumidores, as empresas estão divididas em dois núcleos: o das grandes indústrias, que contam com produção em grandes quantidades, com logística própria, sites e todo tipo de marketing para torna-las conhecidas em qualquer lugar do mundo e no outro núcleo, as empresas têxteis locais mais acessíveis aos clientes, com maior valor agregado às peças e são especializadas naquilo que produzem, costumando ter produtos sofisticados e customizados.

Claramente, a maioria dos consumidores prefere e compra suas roupas de lojas com maior variedade e menor preço, enquanto uma pequena parcela de consumidores, que vem crescendo, diga-se de passagem, prefere o tipo de vestuário que é produzido localmente por conhecer a indústria, a qualidade e sofisticação dos produtos ou pelo valor agregado que a peça oferece, no caso de peças feitas sob medida, por exemplo.

O fato é que, indiferente de qual núcleo, a grande concorrência entre as empresas têxteis degrada o setor da indústria já que a cada dia uma nova empresa física ou virtual abre suas portas ao atacado e/ou varejo e faz isso levando consigo algum tipo de nova ideia e se sobressaindo do concorrente. Isso é bom para os consumidores já que se beneficiam com grande diversidade de produtos e ofertas a preços cada vez menores, mas olhando pelo lado do empresário, existem chances de os fabricantes serem obrigados a vender a preços tão baixos a ponto de prejudicarem a viabilidade financeira da empresa e todo seu planejamento.

Um exemplo são as lojas de vestuário voltadas para o ramo de aluguel de trajes para casamento e festas de gala. Este setor vem crescendo notoriamente visto que o matrimônio é considerado como um momento importante na vida, ou ainda a formatura de um curso superior onde alunos acadêmicos sonham com o momento de festa e conquista. Este ramo detém pontos já citados, pois, a cultura de um local pode interferir assim como a viabilidade financeira. A concorrência por um lado não é tanta já que para abrir uma boutique de alugueis é preciso grande variedade de produtos e ao mesmo tempo a concorrência é um desafio porque a inovação em tecidos, cortes ou modelos é vital para que a empresa se mantenha no mercado.

1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA

A Boutique das Noivas é uma empresa do ramo de vestuário localizada na cidade de Anta Gorda – RS e tem como foco principal a confecção e aluguel de roupas para casamentos, festas de gala e demais eventos. A empresa está no mercado há doze anos, precisamente fundada em 28 de julho de 2005 e é de propriedade de Ana Jorgina De Sordi, sendo que ela é a única pessoa que trabalha no local, fazendo o atendimento ao público, a administração da loja, criação e confecção das peças, a limpeza e organização do local e todas as outras necessidades que a empresa demanda.

Abrangendo em torno de quinze municípios e com apenas uma concorrente direta, a empresa se destaca pela qualidade no atendimento, flexibilidade nos horários, diversidade de modelos, customização das peças e o preço dos aluguéis considerado bem acessível. O atendimento é feito preferencialmente com horário marcado e atendendo corriqueiramente pessoas que chegam sem ter agendado.

Os clientes da Boutique são geralmente pessoas que vão casar e aquelas que estão envolvidas: daminhas, pajens, madrinhas, padrinhos, pais e convidados dos noivos. Além de atender a formandos, crianças que vão passar a primeira eucaristia, ou ainda quem deseja deslumbrar em uma festa de gala, usando um vestido ou smoking de luxo. A Boutique oferece lindos vestido de noiva, vestidos longos e curtos para madrinhas, daminhas, debutantes, ternos e smokings para pajens, noivos, padrinhos e convidados, e ainda bijuterias, joias, sapatos, almofadas e cestinhas das daminhas e pajens, enfim, tudo o que acompanha os trajes de casamento, debutantes ou noites de gala.

Um ponto importante da Boutique é a publicidade feita em redes sociais que possibilita a interatividade com os clientes, especialmente as mulheres. Sendo assim, elas podem enviar perguntas e terem as respostas rápidas, despertando a curiosidade e sendo um passo para irem à loja. Quanto à qualidade no atendimento, além de um horário exclusivo, a proprietária dispõe de um serviço de acompanhamento especial no dia do casamento, formatura ou evento com aqueles que alugarem as peças na Boutique.

Buscando entender o contexto onde a Boutique está inserida e a dedicação diária pela melhoria e qualidade criou-se um estudo para esclarecer: **Quais são as estratégias e ações mais adequadas a uma empresa do setor de vestuário na cidade de Anta Gorda?**

Atualmente as empresas precisam estar estruturadas, focadas e em constante transformação para se manter competitivamente vivas. O presente estudo busca identificar os

pontos fortes e fracos dentro da empresa Boutique das Noivas, as ameaças e oportunidades no ambiente externo onde a mesma está inserida e propor um plano estratégico que contribua para o desenvolvimento da loja, definindo objetivos, propondo estratégias e ações para que a Boutique das Noivas se destaque pela diferenciação e sofisticação sem perder a simplicidade.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Propor um planejamento estratégico para a empresa Boutique das Noivas – Anta Gorda/RS.

1.2.2 Objetivos específicos

- ✓ Criar missão, visão e valores para a empresa;
- ✓ Identificar os pontos fortes e fracos da empresa;
- ✓ Identificar as ameaças e oportunidades de negócio;
- ✓ Propor um plano de ação;

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo é destinado para a apresentação da revisão bibliográfica sobre planejamento estratégico, o conceito de estratégia e administração estratégica, diagnóstico estratégico, ambiente interno e externo, análise SWOT, diretrizes, posicionamento estratégico e por fim plano de ação.

2.1 O CONCEITO DE ESTRATÉGIA

Uma das maiores e mais importantes tarefas do administrador de hoje é prever mudanças que podem ocorrer e de alguma forma se antecipar a estas mudanças. A tendência que se pode observar diariamente é que existe um nível constante de incerteza no meio empresarial tornando de extrema importância um planejamento estratégico nas organizações.

De acordo com o Dicionário da Língua Portuguesa, estratégia é a arte de aplicar com eficácia os recursos de que dispõe ou de explorar as condições favoráveis de que por acaso desfrute, visando ao alcance de determinados objetivos.

Segundo Fischmann e Almeida (1991, p.15) “a palavra *estratégia* vem do grego *strategos*, que quer dizer *chefe do exército*”. Para Maximiano (2012) o uso da estratégia surgiu em situações de concorrência na guerra e depois se espalhou para jogos e os negócios. A palavra estratégia era utilizada para definir a arte dos generais do exército e da marinha, chamados de *estrategos*, e tinha por significado organizar os combatentes em campos de guerra para derrotar o inimigo. Estratégia ganha conotação de envolvimento de astúcia, tentativa de enganar ou ultrapassar o adversário através de algum modo repentino.

No âmbito empresarial, “a estratégia de uma empresa é definida como sua teoria de como obter vantagens competitivas. Uma boa estratégia é aquela que realmente gera tais vantagens” (BARNEY; HESTERLY, 2011, p. 4).

Para Mintzeberg e Quinn (2001, p.20) “estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente”. O mesmo cita que quando bem formulada, uma estratégia organiza os recursos de uma empresa a fim de manter uma postura viável, baseadas na competência e deficiências internas do negócio. Em si a essência da estratégia em qualquer empresa é fazer com que se construa uma

postura forte e flexível, para que se alcance as metas mesmo quando ocasiões imprevisíveis possam chegar. Ter objetivos claros, diretos e decisivos faz parte dessa postura e formam uma estratégia eficiente.

As estratégias podem ser definidas como um “conjunto de decisões formuladas com o objetivo de orientar o posicionamento da empresa no ambiente” (OLIVEIRA, 1992, p. 167).

Não se pode dizer que a estratégia é o fator que determina o sucesso ou fracasso de uma empresa, visto que outros fatores como, por exemplo, a competência dos administradores se faz importante dentro de uma organização. Oliveira (1992) diz que “uma estratégia adequada pode trazer extraordinários resultados para a empresa cujo nível geral de eficiência seja apenas médio”.

Kotler (1998) cita que, para cada um de seus negócios a empresa deve desenvolver um plano específico para atingir objetivos em longo prazo. Ele afirma que não existe uma estratégia que seja ótima para todas as empresas, então cada negócio deve determinar o que faz mais sentido a sua posição setorial e os objetivos que a empresa detém. Cada tática pode ser vencedora, desde que as circunstâncias sejam apropriadas.

2.2 O PROCESSO DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Müller (2013) diz que a administração estratégica é uma abordagem sistemática a uma responsabilidade importante e essencial: dispor e relacionar a empresa a seu ambiente setorial de maneira que detenha seu sucesso contínuo e a livre de surpresas desagradáveis.

Para Certo e Peter (1993) citados por Müller (2013, p. 14) a administração estratégica “é um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente”. O autor cita que tal processo tende conservar a organização num conjunto coerente com ambiente, prestando atenção também nos gestores, processos, composição, implantação e controle do planejamento geral.

“O processo da administração estratégica é contínuo – inicia-se fora da organização e desdobra-se dentro dela” (CERTO; PETER, 2010, p.5). O autor cita que o método de administração estratégica é um movimento circular, ou seja, incide em uma cadeia de etapas repetidas e tem por finalidade garantir que a empresa se unifique como um todo em seu ambiente externo.

Muitos benefícios podem ser adquiridos em uma empresa se for praticado a administração estratégica de forma correta, tais como, por exemplo, aumentar seus lucros e melhorar o comprometimento dos colaboradores com a realização de metas em longo prazo. Quando os colaboradores participam da demarcação de metas e estratégias para alcançar tais objetivos, o empenho tende a ser bem maior (CERTO *et al.*, 2005)

Ainda de acordo com Certo et al., (2005), os benefícios só serão conquistados na organização se o sistema for implementado de forma correta, ou seja, efetiva e eficientemente. Caso contrário, podem ocorrer problemas como redução dos lucros, redução da motivação dos empregados dentre outros, e isso conseqüentemente podem desestruturar a organização.

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Tanto na vida como na empresa é necessário planejar sobre a vocação, a missão a seguir. É preciso refletir para descobrir o que realmente se quer fazer e como obter sucesso.

“O planejamento estratégico é um projeto, posterior processo dinâmico, sistêmico, coletivo, participativo e contínuo para determinação dos objetivos, estratégias e ações da organização” (REZENDE, 2015, p.20)

Segundo Maximiano (2011) planejar é um processo para refletir e tomar decisões futuras. É uma ferramenta para administrar as relações com o amanhã e todas as decisões que direcionam de alguma forma para o sucesso. O autor cita que planejamento é uma forma de definir meios que possibilitem resultados esperados, intervindo na realidade de forma a buscar uma situação bastante almejada em um intervalo de tempo programado.

Para Fischmann e Almeida (1991), “o planejamento é um processo contínuo, não impedindo que dentro do processo de planejamento existam prazos e datas para realizar os planos”. Em suma, planejamento é o processo contínuo de elaboração de projetos.

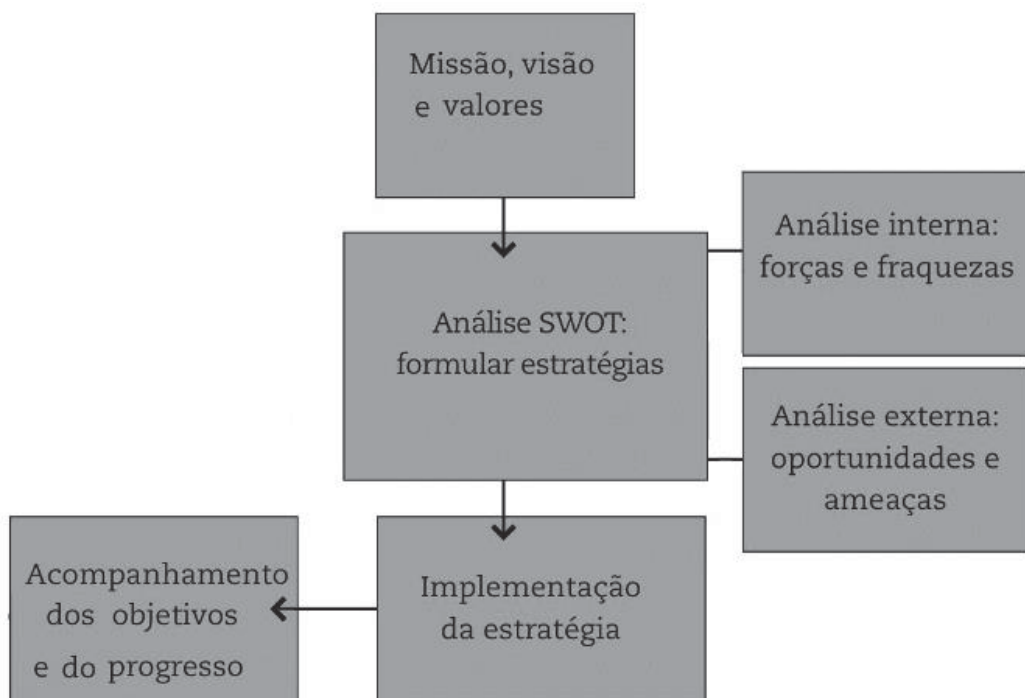
Na mesma linha de pensamento, Pereira (2010) frisa que o planejamento estratégico é um processo, ou seja, algo dinâmico, não estático, sobre os planos que a empresa determinou para si. É desenvolver a missão e seguir as fases observando tudo o que já foi feito.

“Planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado” (OLIVEIRA, 1992, p. 25)

Hill; Jones (2013) em sua obra cita que o planejamento estratégico dentro de uma empresa têm cinco etapas e ele às descreve na seguinte sequencia:

1. Produzir a missão, visão, valores e objetivos corporativos.
2. Avaliar o ambiente externo competitivo procurando distinguir as oportunidades e ameaças.
3. Avaliar o ambiente interno da empresa identificando os pontos fortes e fracos.
4. Delinear estratégias para aumentar os pontos fortes e ajustar os pontos fracos objetivando aproveitar cada oportunidade e reprimindo as ameaças.
5. Programar estratégias viáveis a fim de constituir um exemplar de negócios duradouro.

Figura 1: Passos para o processo de planejamento estratégico.



Fonte: Adaptado de Hill; Jones (2013, p.13)

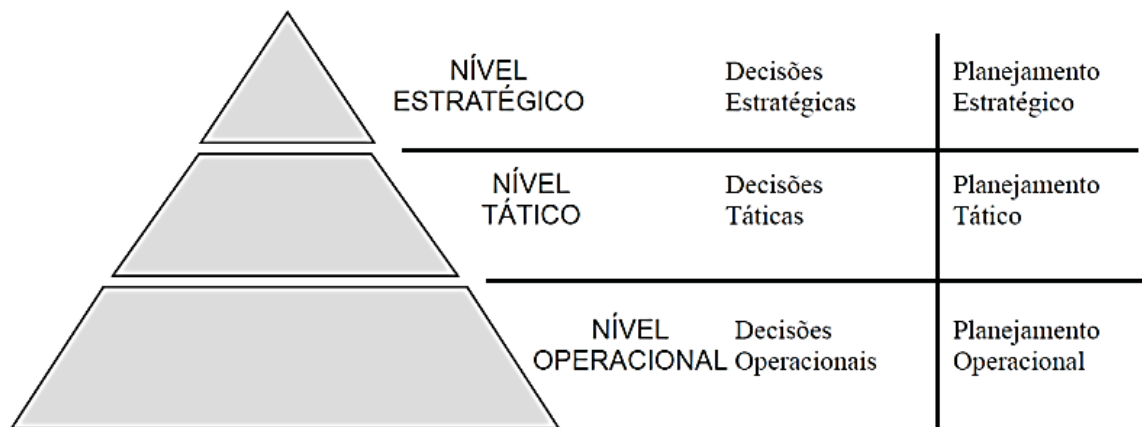
Como se pode observar na Figura 1, a formulação da missão da empresa é seguida pelos embasamentos do pensamento estratégico: análise externa e análise interna e após, a criação da estratégia. E o processo finaliza com a representação da estrutura organizacional e da cultura dos sistemas de controle necessários para programar as estratégias dentro da organização buscando o progresso organizacional.

Müller (2013) diz que, com o PE não se pretende pressagiar o futuro, mas esquematizar objetivos viáveis e sugerir ações para alcançá-los. A questão não é saber o que acontecerá amanhã, mas de qual forma evitar ser surpreendido com as incertezas do ambiente.

2.3.1 Tipos de Planejamento Estratégico

Considerando os níveis hierárquicos, Oliveira (1992) divide o planejamento em três tipos, comparando-os a uma pirâmide hierárquica:

Figura 2. Níveis de decisão e os tipos de planejamento.



Fonte: Oliveira (1992, p.35)

2.3.1.1 Planejamento estratégico

Segundo Oliveira (1992) o planejamento estratégico é considerado o começo de tudo, a visão do futuro da empresa e se estrutura nos fatores ambientais externos e internos. Neste nível as decisões são de responsabilidade da alta administração que criam ações pensando em longo prazo. Este método é de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa, onde são formulados os objetivos a serem seguidos e executados onde as condições externas e internas e o crescimento da empresa sejam levados em consideração (OLIVEIRA, 2007).

Para Hoji (2008, p.416) “O planejamento estratégico é um planejamento de longo prazo, de responsabilidade dos níveis mais altos da Administração”. Este mesmo autor ainda cita que as neste nível as decisões são mais complexas e envolvem um grande número de recursos.

De acordo com Chiavenato (2007), o planejamento estratégico envolve toda a organização através de um sistema único e aberto caracterizado por ser projetado a longo prazo, toda a organização envolver-se e onde a definição das regras ou caminhos é da cúpula.

2.3.1.2 Planejamento tático

Neste nível, Oliveira (1992, p.38) cita que “o planejamento tático tem por objetivo otimizar os resultados e não a empresa como um todo”. É a área responsável por criar metas e condições para que objetivos sejam atingidos. Por se tratar de um planejamento mais específico, as decisões podem ser assumidas por pessoas que ocupam os cargos entre a alta direção e o operacional. O planejamento tático interpreta as estratégias e transforma em planos concretos.

Segundo Chiavenato (2007), quem elabora o planejamento tático é o nível intermediário da empresa, onde os planos são projetados a médio prazo e envolvem cada departamento relacionando as atividades da empresa. Hoji (2008, p. 416-417) afirma que “o planejamento tático tem a finalidade de otimizar parte do que foi planejado estrategicamente”.

2.3.1.3 Planejamento operacional

Segundo Oliveira (1992) é do planejamento operacional de onde despontam as ações e metas traçadas pelo nível tático para alcançar os objetivos das decisões estratégicas. Aqui o chamado chão de fábrica cuida do desenvolvimento das ações cogitadas de acordo com os métodos estabelecidos, tomando cuidado em obter os resultados específicos.

Hoji (2008, p.417) diz que “o planejamento operacional tem a finalidade de maximizar os recursos da empresa aplicados em operações de determinado período”.

Oliveira (1992) cita que os tipos de planejamento são ligados diretamente aos níveis de decisão, ou seja, um planejamento estratégico não vai sair do papel se os planos do nível tático e operacional não forem bem estabelecidos já que é um processo interligado. Todos os níveis são imprescindíveis: o estratégico para nortear as finalidades, o tático para distender os objetivos em planos de ação menores e o operacional para realizar tais planos. Por isso, o

planejamento deve abranger todos dentro de uma empresa sendo um estímulo para que as pessoas se empenhem com os resultados.

Maximiano (2011, p. 124) cita que “os planos podem ser classificados em três níveis principais: estratégicos, funcionais e operacionais” como mostra o quadro a seguir:

Quadro 1 : Níveis do planejamento organizacional.

PLANOS ESTRATÉGICOS	Definem a missão, o futuro e as formas de atuar no ambiente (produtos e serviços, clientes e mercados, vantagens competitivas), bem como os objetivos de longo prazo.
PLANOS FUNCIONAIS OU ADMINISTRATIVOS	Definem os objetivos e cursos de ação das áreas funcionais (marketing, finanças, operações, recursos humanos) para realizar os planos estratégicos.
PLANOS OPERACIONAIS	Definem atividades, recursos e formas de controle necessários para realizar os cursos de ação escolhidos.

Fonte: Maximiano (2011, p. 124)

2.4 AS DIRETRIZES ORGANIZACIONAIS

2.4.1 Missão

Para Oliveira (1992, p.108), “a missão é a razão de ser da empresa”. Neste ponto é preciso segundo Oliveira (1992, p.108) “determinar qual o “negócio” da empresa, porque ela existe, ou ainda em que tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro. Aqui procura-se responder a pergunta básica: ‘Onde se quer chegar com a empresa?’”.

Missão para Oliveira (1992), nada mais é do que traduzir valores em crenças ou áreas de atuação considerando as tradições da empresa.

Já para Barney e Hesterly (2011, p.4) “a missão de uma empresa é seu propósito de longo prazo. Missões definem tanto o que a empresa aspira ser no longo prazo como o que ela quer evitar nesse interim”.

Já para Ireland; Hoskisson; Hitt (2014, p.19) “a missão deve especificar o negócio onde a empresa deseja competir e os clientes que deseja atender. A missão deve demonstrar a individualidade da empresa e criar inspiração em quem a segue”.

A missão de uma empresa tem por finalidade orientar e delimitar as ações empresariais, onde podem ficar definidas as crenças, expectativas, conceitos e recursos do negócio. Para Pereira (2010, p.81), “a missão visa comunicar interna e externamente o propósito de seu negócio”. Ela ajuda a concentrar esforços em uma direção comum, estabelecendo áreas de responsabilidade, objetivos, transmitindo finalidade e personalidade.

“Missão organizacional é uma declaração da razão pela qual a organização existe” (CERTO; PETER, 2010, p. 55). Os autores citam que no geral a missão de uma empresa pode conter a descrição do produto ou serviço oferecido, quem são seus clientes e que valores possui, ou seja, uma diretriz organizacional que é criada a partir da análise ambiental. Os mesmos ainda defendem que uma missão empresarial é fundamental, pois facilita o entendimento do rumo que a empresa quer seguir e mais:

- Auxilia a reunir esforços em uma direção comum.
- Ajuda a empresa perceber quais são os propósitos incompatíveis com seu objetivo.
- Baseia a alocação de recursos organizacionais, apresentando regras de como adquiri-los e distribuí-los.
- Estabelece áreas de responsabilidades por tarefa dentro da empresa.
- Atua como ponto de partida para o desenvolvimento de objetivos organizacionais.

2.4.2 Visão

A visão normalmente é formada para motivar, inspirar, ser uma projeção dos anseios dos gestores para o destino do negócio.

Nogueira (2014, p.41) diz que, a visão de uma empresa é a resposta da pergunta de onde a empresa pretende chegar, quais são as aspirações e crenças da empresa e ainda o que pretende mudar. A visão deve apresentar uma direção geral que guie a empresa, procurando unificar o desempenho interno. Em resumo, de forma sucinta e clara, visão é aquilo que a empresa quer se tornar.

Para Pereira (2010, p. 87) a visão “funciona como uma bússola mostrando a direção na qual a organização está caminhando. Além de apontar o caminho para o futuro, faz com que ela queira chegar lá; e representa suas maiores esperanças e seus mais expressivos sonhos.” É a ideia partilhada daquilo que os gestores sonham para a corporação.

“A declaração de visão define aonde a empresa quer chegar, a direção que pretende seguir e o que ela quer ser” (DORNELAS, 2016, p. 159).

“Visão é a imagem do que a empresa deseja ser e, em termos gerais, do que deseja alcançar” (IRELAND; HOSKISSON; HITT, 2014, p.19). O autor cita que a visão norteia a empresa para onde ela deseja chegar no futuro, desenvolvendo e desafiando pessoas a serem bem sucedidas. Além disso, a visão deve refletir os valores e desejos que uma empresa sendo a base para a missão empresarial.

2.4.3 Valores

“São os valores que orientam –guiam- as atividades e as operações da organização, independente de seu porte” (TIFFANY; PETERSON, 1998, citado por PEREIRA, 2010, p.74). O autor afirma ainda que é importante notar que valores visivelmente definidos amparam a organização a reagir rápida e categoricamente em circunstâncias imprevistas.

Para Vasconcelos Filho e Págnoncelli (2001) citado por Pereira (2010), o estabelecimento de valores tem alguns benefícios como:

- Cria um diferencial competitivo diante o mercado;
- Limita o método de decisões na organização;
- Guia a conduta do negócio;
- Baliza o método de formulação da estratégia;
- Norteia o recrutamento e a seleção de recursos humanos para a empresa;
- Baseia o resultado e a avaliação da empresa

2.5 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

“O diagnóstico estratégico corresponde à primeira fase do processo de planejamento estratégico e procura responder à pergunta básica “qual a real situação da empresa quanto aos seus aspectos internos e externos?” (OLIVEIRA, 1992, p72). É preciso verificar o que a empresa tem de bom, regular ou ruim em seu processo interno para formular as estratégias em seguida buscando estar atento ao ambiente externo.

Para Oliveira (1992) o diagnóstico setorial tem de começar com o entendimento do ambiente geral onde a empresa está inserida. No caso se uma indústria de vestuário, esse ambiente pode envolver questões como localização, tendências de moda, demografia, cultura e economia por exemplo. É através da análise estratégica que a empresa obtém as informações que nortearão seu rumo. O objetivo do diagnóstico estratégico é que a empresa conheça o ambiente onde está inserida, interna e externamente e com base nesse diagnóstico, projetar seus objetivos e formular estratégias e ainda podendo se antecipar às mudanças de um mercado diariamente mais competitivo.

Sobre diagnóstico estratégico, Cobra (2011) diz que o grande desafio do planejamento estratégico é a análise do ambiente. Nada é definitivamente certo em uma era de inseguranças. E tudo começa como uma auto avaliação sobre o negócio. Aqui inicia a primeira fase do planejamento estratégico, que deve ter abordagem no andamento atual da empresa, como os próximos desafios a fim de edificar sucesso duradouro.

Segundo Oliveira (1992), o diagnóstico estratégico apresenta alguns componentes apresentados a seguir:

- Pontos fortes: variáveis internas e controláveis, apresentando uma condição favorável da empresa;
- Pontos fracos: variáveis internas e controláveis, sendo as fraquezas da organização quanto ao ambiente;
- Oportunidades: variáveis externas e incontroleáveis que podem ser aproveitadas pela empresa.
- Ameaças: variáveis externas e não controláveis que criam insegurança para o negócio.

Para que se execute o diagnóstico estratégico é necessário que se tenha acesso às informações internas e externas da empresa, estar preparado para correções das falhas e atento ao ambiente externo para obter a máxima eficácia do diagnóstico e ter as respostas e informações que se deseja para a empresa, já que o diagnóstico estratégico é considerado como a fotografia da organização e de seu ambiente global.

Nesta fase, é necessário que o executivo tenha conhecimento equilibrado para solucionar questões voltadas não apenas para os fatores controláveis, mas também atenção para identificar, avaliar e planejar formas de trabalhar os fatores incontroleáveis.

“Análise do ambiente é o processo de monitoramento do ambiente organizacional para identificar as oportunidades e os riscos atuais e futuros que podem vir a influenciar a capacidade das empresas de atingir suas metas” (CERTO; PETER, 2010, p.27/28)

Segundo Hill; Jones (2013) o ambiente é tudo aquilo que de certa forma intervém os negócios da empresa e que não se pode ter ação estes. Todos os dias novos concorrentes surgem e trazem consigo uma bagagem de inovações para seduzir o cliente e motivá-lo a comprar. Para tanto, o empresário precisa compreender o contexto que está inserido, observar as oportunidades e estar atento às ameaças para que a estratégia escolhida possa encaminhá-lo à vantagem competitiva.

As oportunidades nascem quando uma indústria quer tirar vantagem do ambiente lhe possibilitando ser mais lucrativa. Já as ameaças surgem num ambiente externo que oferece risco a vitalidade do negócio. Para ser promissora e bem sucedida, a empresa deve moldar-se ao ambiente por meio de uma estratégia escolhida e em seguida implantada.

2.6 ANÁLISE SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta de gestão que permite a criação de um planejamento estratégico como forma de análise dos ambientes interno e externo da empresa. A sigla SWOT deriva dos termos em inglês: *strengths*, *weaknesses*, *opportunities*, *threats* (*Pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças*).

Trata-se de um método de monitorar o ambiente externo e interno onde a empresa está inserida, de acordo com a figura 3:

Figura 3: Análise SWOT.

<p>Strenghts (pontos fortes) características que o indivíduo considera pontos relevantes e distintos dos outros, como por exemplo ser comunicativo em nível de persuasão, flexível diante das mudanças e facilidade no trânsito quanto às adversidades.</p>	<p>Weakness (pontos fracos) características que o indivíduo considera deficientes em relação aos outros, como falta de conhecimento técnico, formação acadêmica, entre outros.</p>
<p>Opportunities (oportunidades) situações advindas das mudanças ambientais onde o indivíduo está inserido, que podem traduzir em retornos pessoais, profissionais e financeiros.</p>	<p>Treats (ameaças) situações advindas das mudanças ambientais onde o indivíduo está inserido, que podem trazer prejuízos ou desequilíbrios na situação pessoal, profissional ou financeira.</p>

Fonte: Oliveira et al. (2006)

Segundo o autor, utilizando-se da ferramenta SWOT deve:

- Observar os pontos fortes e analisá-los no sentido de trazer distinção e vantagem competitiva para a empresa, instituindo ações para conservação e potencialização dos mesmos.
- Identificar os pontos fracos e minimizá-los e se houver alguma forma, procurar eliminar cada fraqueza.
- Quanto às oportunidades, devem ser identificadas e criadas formas de valer-se delas usando ações planejadas.
- As ameaças devem ser monitoradas devidamente e controladas ou eliminadas.

Hill; Jones (2013) trata a análise SWOT como a comparação dos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, com o intuito de que essa análise identifique quais as estratégias que vão viabilizar um modelo de negócios específico para tal ambiente buscando a melhor adaptação ou alinhamento aos recursos e capacidades que a empresa dispõe a fim de atender as demandas do espaço. A análise SWOT segundo o autor exige que seja provocada uma linha de opções estratégicas ou escolha de futuras estratégias a serem seguidas, citados os pontos fortes e fragilidades internas da organização, e as oportunidades e ameaças do ambiente externo.

Segundo Dornellas (2006, p 159) para pôr objetivos e metas é necessário entender os ambientes externo e interno. Essa análise se faz indispensável, pois mostrará se a empresa está preparada para seguir em frente enfrentando desafios e preparando os gestores visto que, se o

executivo não reconhece os riscos que envolvem a atmosfera de seu negócio é sinal que ele não está disposto para encarar adversidades futuras.

2.6.1 Ambiente interno

Para Oliveira (1992 p.85) “a análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada”. Pode-se para essa análise, segundo o autor, tomar como perspectiva para possíveis comparativos, empresas do mesmo ramo de atuação, concorrentes diretas ou não. Já para Barney e Hesterly (2011, p.7) “a análise interna ajuda a empresa a identificar suas forças e fraquezas organizacionais”.

Para Kotler e Keller (2012 p.50), “uma coisa é perceber oportunidades atraentes, outra é ter capacidade de tirar o melhor proveito delas”. Quando a empresa conseguir identificar as oportunidades e ameaças, ela precisa também verificar se possui condições e competência para aproveitar tais oportunidades. Além disso, a organização deve distinguir quais são seus pontos fracos e analisar se o investimento do aperfeiçoamento e correção de tais fraquezas trará ganhos para o negócio.

Kotler e Keller (2012, p.51) ainda lembra que “uma empresa não precisa corrigir todas as suas fraquezas nem se vangloriar por suas forças”.

Para Aaker (2012, p.116) “a análise interna frequentemente começa com uma análise das finanças atuais, das medidas de vendas e da lucratividade”. “A análise interna pode ser usada por empresas para identificar as áreas de sua organização que requerem melhorias e mudanças” (BARNEY E HESTERLY, 2011, p.7).

Uma avaliação constante do ambiente interno de cada empresa resulta em assertivas escolhas na busca das oportunidades e melhor aproveitamento dos recursos internos.

Ireland; Hoskisson; Hitt (2014) descrevem em sua obra que uma análise interna deve levar em conta todo o portfólio de recursos e capacitações que uma empresa possui, sugerindo que estes são a fonte das competências ou fraquezas internas. Para isso, entender o potencial ou os defeitos que uma empresa tem é essencial para o sucesso e a competitividade que a empresa almeja.

2.6.1.1 Forças e fraquezas

Os Pontos fortes e fracos de uma organização compõem a análise do ambiente interno da empresa e representam os aspectos controláveis da empresa. Aqueles problemas que a empresa pode resolver utilizando algum tipo de estratégia que venha a melhorar seu desempenho. Por isso que muitas vezes quando não há informação correta ou adequada, fica mais difícil de definir quais são as forças e fraquezas de um negócio.

Dornelas (2016) diz que é extremamente importante que o empresário seja honesto consigo mesmo ao realizar essa análise, sem medo de exibir as fragilidades da empresa, visto que isso não significa incompetência, mas sim que a empresa conhece seus pontos fracos e tem intenção e vontade de diminuí-los. Da mesma forma em relação às forças. Pouco adianta um gestor enganar-se expondo infinitos pontos fortes se não os possui, pois será cobrado por eles se não conseguir se aproveitar da vantagem competitiva que os mesmos dever provar.

Para Hill; Jones (2013) as forças de uma empresa levam-na a ter um desempenho superior em seu ambiente interno enquanto as fraquezas resultam em um desempenho menor.

Oliveira (2006) cita que os pontos fortes devem ser notados, identificados e avaliados com o intuito de causar a distinção e vantagem competitiva à empresa, colocando ações para sua manutenção e potencialização. Já os pontos fracos carecem ser identificados e reduzidos o mais rápido possível para não prejudicar a empresa.

Maximiano (2011) reitera que a identificação das forças e fraquezas dentro de uma empresa torna-se a base do planejamento, principalmente quando se faz uma avaliação completa do desempenho em todas as áreas internas.

2.6.2 Ambiente externo

Para Aaker (2012, p.12) a análise do ambiente externo “envolve o exame de elementos externos relevantes a uma organização – clientes, concorrentes, mercados e submercados e o ambiente ou contexto externo ao mercado”. O autor diz que compreendendo o setor em que a empresa compete, o ponto inicial para uma análise externa deve começar com o entendimento do ambiente geral onde a empresa opera, ou seja, as mudanças tecnológicas, demografia, cultura, economia, condições legais, clima político e até os acontecimentos internacionais que afetam diretamente a vitalidade de um negócio.

Aaker (2012, p.12) afirma que “análise externa deve ser proposital, com foco em resultados-chave: identificação de oportunidades atuais e potenciais, ameaças, tendências, incertezas estratégicas e escolhas estratégicas”. Outro ponto importante do ambiente externo é a observação das necessidades dos consumidores. Conhecendo seu cliente e as necessidades que os mesmos demandam, a empresa pode cercá-los evitando que um concorrente chegue até o consumidor atendendo as necessidades básicas e, além disso, oferecendo produtos diferentes.

Segundo Oliveira (1992, p. 76), “a análise externa tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças, bem como sua atual posição produto-mercado”. Para Kotler (2012, p.49) “uma unidade de negócios precisa monitorar importantes forças macroambientais e significativos fatores microambientais que afetam sua capacidade de obter lucros”.

Para Ireland; Hoskisson; Hitt (2014) diz que a maioria das empresas têm problemas em analisar o ambiente externo já que geralmente estes são turbulentos e por isso dificultam uma observação constante, porém é preciso ter em mente que analisar o ambiente externo de uma empresa com suas oportunidades e ameaças, identificando os primeiros sinais de mudanças ou tendências, é uma atividade difícil, porém de grande significado e se bem feita sempre trás ótimos e duradouros resultados.

2.6.2.1 Oportunidades e ameaças

Um importante propósito de análise ambiental é identificar as oportunidades. Segundo Kotler (1998, p. 87) “as oportunidades podem ser classificadas de acordo com a atratividade e a probabilidade de sucesso”. Para o autor a expectativa de sucesso do negócio não depende apenas de força ou das exigências básicas, mas também das aptidões que a empresa tem para que sejam armas a fim de superar os adversários.

No que tange as ameaças, Kotler (1998) afirma que são consideradas ameaças alguns desenvolvimentos do ambiente externo que possam afetar a lucratividade da empresa. Para o autor, “as ameaças devem ser classificadas conforme o grau de relevância e probabilidade de ocorrência” (KOTLER, 1998, p. 87).

Grande parte dos conceituados autores administração estratégica afirmam que um negócio ideal é aquele com grandes níveis de oportunidades e baixo nível de ameaças e esse

também seria o cenário ideal para qualquer empresário. No entanto, todos concordam que para que este cenário sonhado se estabeleça, é preciso muito conhecimento, acesso à informação e dedicação por parte dos gestores em conhecer o ambiente externo onde está inserido e formular boas estratégias que tornem a empresa destaque entre os concorrentes.

Ireland; Hoskisson; Hitt (2014, p.36) citam que “oportunidade é uma condição do ambiente geral que, se explorada de maneira correta e efetiva, ajuda a empresa a alcançar a competitividade estratégica”. O mesmo acontece com as ameaças que devem ser monitoradas constantemente visto que, podem impedir um negócio de obter competitividade desejada.

2.7 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

Oliveira (2015) diz que o estabelecimento da postura estratégica é limitado por três formas: a missão empresarial, a relação positiva ou negativa entre oportunidades e ameaças e a relação positiva ou negativa entre os pontos fortes e fracos da empresa. Ainda segundo o autor, o fator psicológico pode influenciar o posicionamento da empresa, sendo definidas a seguir como: sobrevivência, manutenção, crescimento e desenvolvimento.

O estabelecimento da postura estratégica pode ser analisado através da figura 4 de Oliveira (2015, p.128) a seguir:

Figura 4: Posturas estratégicas das empresas.

		Análise interna	
		Predominância	
		Pontos fracos	Pontos fortes
Análise externa	Predominância	Ameaças	Sobrevivência
		Oportunidades	Manutenção
			Crescimento
			Desenvolvimento

Fonte: Oliveira (2015, p.128)

Estratégia da **Sobrevivência**, segundo Oliveira (2015) é adotada quando o ambiente e a empresa estão em situações inadequadas e ela não está competindo com eficiência e assim resultando num ganho de pontos fracos e ameaças externas.

A estratégia de **Manutenção** para Oliveira (2015) é a postura mais adequada, usada em mercados que não tem crescimento acelerado ou quando a empresa pretende manter uma linha de atuação ou de negócio. Predomina as forças internas e ameaças externas, busca-se o aumento da competitividade, foco na melhoria da produtividade e manutenção operacional.

Na estratégia de **Crescimento** para Oliveira (2015), a organização possui um numero alto de fraquezas, porém o ambiente ajusta situações favoráveis que podem se tornar boas oportunidades. A busca pelo crescimento vem através do lançamento de novos produtos e aumento nas vendas.

A postura estratégica de **Desenvolvimento** segundo Oliveira (2015) é quando a empresa tem predomínio de pontos fortes e oportunidades. Em um contexto como este, o administrador deve procurar desenvolver a empresa e aumentar as vendas levando seus produtos ou serviços a novos mercados ou novos clientes.

2.8 OS OBJETIVOS DE UMA EMPRESA

Oliveira (1992) define objetivo como “o alvo ou ponto que se pretende atingir”. O autor explica que as empresas por si só são pessoas jurídicas e assim sendo não há vontade própria na entidade para fixar objetivos de empresa. O que ocorre é que os alvos são estabelecidos pelas pessoas ou indivíduos que compõem aquela empresa e seus dirigentes.

Oliveira (1992) relata que para alcançar seus objetivos, as empresas necessitam da cooperação de seus indivíduos, e estes admitidos na empresa, trazem consigo também seus desejos e necessidades que serão possivelmente retribuídos em troca do trabalho desenvolvido. Com base nessa situação de troca, funcionário – empresa, o administrador deve considerar que a motivação no trabalho pode gerar o resultado que a empresa espera. É muito importante que cada funcionário da empresa considere o objetivo da organização como seu próprio objetivo pessoal. Quando um ganha, todos ganham. E com base nessa ideia, é possível afirmar que a empresa só consegue atingir seus objetivos quando seus recursos humanos, seus funcionários tiverem capacitação e motivação voltados aos resultados comuns e esperados.

Kotler e Keller (2012, p.51) afirmam que “os objetivos devem ser organizados hierarquicamente, do mais importante para o menos importante”, e sempre que plausível

estabelecidos quantitativamente, realista e consistentes. Visto que a maioria das organizações tem por objetivos específicos como aumento dos lucros, crescimento nas vendas, aumento na participação de mercado, a empresa deve adotar os quatro critérios mencionados acima para atender às metas.

“Os objetivos são resultados abrangentes com os quais a empresa assume um compromisso definitivo. Devem ser ousados, levando a empresa a um esforço acima do normal, buscando a superação” (DORNELAS, 2016, p.164) O autor diz que os objetivos lembram as intenções da empresa e o rumo para chegar ao destino desejado. Podem ser determinados ou descritos através de palavras únicas ou frases e sempre buscando comprometer-se a melhorar.

“Um objetivo organizacional é uma meta para a qual a organização direciona seus esforços” (CERTO; PETER, 2010, p.59). Os autores ainda citam que os objetivos organizacionais são de tamanha importância, pois fornecem fundamento para o planejamento, a motivação e controle internos. Sem objetivos e sem comunicação sobre estes, a empresa pode tomar qualquer rumo. Por isso a importância dos mesmos na tomada de decisão, sendo guia para a eficiência organizacional e avaliação de desempenho.

Maximiano (2011) diz que os objetivos empresariais são o resultado concreto daquilo que a empresa pretende realizar, e eles podem ser voltados, por exemplo, para clientes, participação de mercado, produtos, serviços, vantagem competitiva e tudo que lhe possa trazer resultados positivos.

2.9 PLANO DE AÇÃO

Plano de ação pode ser entendido como uma ferramenta que coloca em prática o planejamento estratégico estabelecendo instruções e prazos. Um cronograma onde estão apontadas todas as informações sobre o planejamento, os problemas empresariais e as soluções para resolvê-los.

Segundo Oliveira (2015, p.250), “o planos de ação preocupam-se com a concentração das especialidades – recursos humanos, tecnologia, marketing, informática, logística, etc. – identificadas por meio das atividades de cada projeto”. Através desse conjunto de escolhas, o plano de ação deve ser estabelecido desenvolvendo ações específicas no âmbito da estratégia estabelecida pela empresa, que deverão ser implementadas para atingir as metas e objetivos.

“É o conjunto das partes comuns dos diversos projetos, quanto ao assunto que está sendo tratado (OLIVEIRA, 2004, p.247)”. O autor ainda diz que a definição de projetos ajusta formas de identificar e operacionalizar os planos de ação que a empresa vai desenvolver a fim de alcançar os resultados esperados.

Pereira (2010, p.93) diz que “o termo plano pode ser entendido com um documento utilizado para delinear as decisões adotadas. Busca-se no plano registrar o que se pensa fazer, como fazer, quando fazer, com que fazer, com quem fazer”.

Para Tavares (2010, p.339) “não existe um formato único para o desenvolvimento de um plano de ação”. Entretanto a forma mais utilizada é a configuração de uma planilha desenvolvida com a ferramenta 5W2H.

Quadro 2: 5W2H de um plano.

5W2H	Significado
What?	O que?
Why?	Por que?
Who?	Quem?
Where?	Onde?
When?	Quando?
How?	Como?
How much?	Quanto?

Fonte: Tavares (2010, p.339)

Explicando brevemente cada uma dessas indagações temos:

- ✚ **O que?** Refere-se ao objetivo ou meta a serem realizados (etapas). É por esta etapa que se deve começar o plano de ação e ter clareza do que se pretende informar com isso.
- ✚ **Por que?** Importância (justificativa). A razão pela qual o plano será realizado.
- ✚ **Quem?** Define o nome do responsável pela realização. (responsabilidade)
- ✚ **Onde?** Informa o local em que será desenvolvido. (local) Informa se existirá uma estrutura adequada para o desenvolvimento da ideia.
- ✚ **Quando?** Delimita prazos para a conclusão das etapas e objetivo final. (tempo) Prazos para a realização das etapas.
- ✚ **Como?** Estabelece os métodos, procedimentos e ações a serem adotados (método) Como funcionará cada etapa.
- ✚ **Quanto?** Orça as despesas financeiras envolvidas. (custo) Gastos envolvidos para a realização da etapa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo demonstra os métodos e técnicas utilizados no desenvolvimento da pesquisa, como o universo da pesquisa, as variáveis, a técnica de coleta dos dados e a interpretação dos mesmos.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A presente pesquisa caracteriza-se qualitativa e quantitativa. Caracteriza-se também como um estudo de caso, pois foi desenvolvida na empresa Boutique das Noivas. A 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 interpretação” (DIEHL; TATIM; 2004, p.51). Já a pesquisa qualitativa busca segundo Diehl e Tatim (2004) descrever a complexidade de um problema e a relação de determinadas variáveis, permitindo um maior nível de profundidade e entendimento das particularidades da conduta dos indivíduos.

Em relação ao procedimento técnico a pesquisa se determina como um “estudo de caso que se caracteriza por ser um estudo aprofundado de objetos, permitindo um conhecimento amplo e detalhado de uma pessoa ou organização” (DIEHL; TATIM, 2004). Ainda conforme os autores, esse tipo de procedimento apresenta as vantagens de: estímulo a novas descobertas e a simplicidade das metodologias.

A presente pesquisa considera-se, quanto aos objetivos, como descritiva e exploratória. Para Diehl e Tatim (2004, p. 54) a “pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. Para os autores, uma das particularidades mais importantes na pesquisa descritiva é o uso de técnicas patronizadas de coleta de dados, como os questionários por exemplo.

Em um segundo momento a pesquisa considera-se como sendo exploratória, que conforme o autor Gil (2008, p.27) “as pesquisas exploratórias tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipótese pesquisáveis para estudos posteriores.

3.2 VARIÁVEIS DE ESTUDO/CATEGORIAS DE ANÁLISE

As variáveis de estudo que foram abordadas na pesquisa são referentes ao planejamento estratégico a ser proposto para a empresa Boutique das Noivas, esclarecendo quais os objetivos, estratégias e ações mais adequadas a uma empresa do setor de vestuário na cidade de Anta Gorda.

Estratégia, segundo Nogueira (2014, p.3) “é o processo pelo qual uma organização define onde pretende chegar e como alcançará essa conquista”.

Planejamento “abrange estabelecer os objetivos da organização e criar planos que possibilitem que eles sejam alcançados” (NOGUEIRA, 2014, p. 4).

Plano de ação “pode ser entendido com um documento utilizado para delinear as decisões adotadas. Busca-se no plano registrar o que se pensa fazer, como fazer, quando fazer, com que fazer, com quem fazer”. (PEREIRA, 2010, p.93).

3.3 UNIVERSO DE PESQUISA

A empresa em estudo é a Boutique das Noivas, uma loja de vestuário situada na cidade de Anta Gorda, está no mercado desde 2005 e que atua com foco principal na confecção e aluguel de roupas para casamentos, formaturas, festas de gala e demais eventos sociais.

População pode ser definida como “um conjunto de elementos passíveis de serem mensurados com respeito às variáveis que se pretende levantar” (DIEHL; TATIM, 2004, p.64).

A população abordada pela pesquisa é composta pela gestora, por três (03) fornecedores e quarenta (40) clientes que frequentam o estabelecimento.

No que tange a **amostra**, utilizaremos a amostragem **não probabilística por conveniência**. Segundo Roesch (2013, p. 139) “o propósito da amostragem é construir um subconjunto da população que é representativo nas principais áreas de interesse da pesquisa”.

Segundo os autores Diehl e Tatim (2004), “nesse tipo de amostragem não se utilizam formas aleatória de seleção, podendo fazê-la intencionalmente, dirigindo-se a determinados elementos característicos na população que se quer estudar”.

Segundo o parâmetro e formato da pesquisa, foi constatado que a amostra é não probabilístico intencional, ou seja, a amostra de população foi escolhida pela conveniência.

Foi aplicado um questionário para quarenta (40) clientes (apêndice C), três (03) fornecedores (apêndice B) e uma (01) gestora (apêndice A).

O presente estudo apresenta um tamanho de amostra com respectiva margem de erro, sendo necessário para os questionários com os clientes, utilizar a fórmula proposta por Barbetta (2010). O cálculo é apresentado para uma população de 65 clientes que alugaram vestes na empresa entre os meses de janeiro a março de 2018 e possui uma margem de erro amostral de 10% conforme mostra a figura 5.

Figura 5: Fórmula para cálculo do tamanho da amostra.

Fórmula para cálculo do tamanho da amostra

- N = Tamanho da população
- E_0 = erro amostral tolerável
- n_0 = primeira aproximação do tamanho da amostra $n_0 = \frac{1}{E_0^2}$
- n = tamanho da amostra $n = \frac{N \cdot n_0}{N + n_0}$

Fonte: //https://pt.slideshare.net/socram01/6-amostragem-pf//

Resultado da fórmula:

$$n_0 = \frac{1}{(0,10)^2} = n_0 = 100 \quad n = \frac{(65 \times 100)}{(65 + 100)} = 40 \text{ questionários.}$$

3.4 PROCEDIMENTO E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Neste estudo, a coleta de dados deu-se por duas técnicas: questionário e entrevista. Os dados coletados são de natureza primária, ou seja, “As informações podem ser obtidas por meio de pessoas, consideradas fontes primárias, já que os dados são colhidos e registrados pelo próprio pesquisador em primeira mão” (DIEHL; TATIM, 2004, p.65).

Por questionário segundo Roesch (2013, p. 142) entende-se que “é o instrumento mais utilizado em pesquisa quantitativa, principalmente em pesquisas de grande escala, como as que se propõem levantar a opinião política da população ou a preferência do consumidor”.

“Em entrevistas semiestruturadas utilizam-se questões abertas, que permitem ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa’ (ROESCH, 2013, p.159)”.

Com a gestora foi realizada entrevista semiestruturada composta por 10 perguntas abertas (apêndice A), no dia 17 de abril de 2018.

Para os fornecedores (apêndice B) foi enviado questionário via *e-mail* no dia 18 de abril, o qual consta de 10 questões abertas, sendo que dois questionários retornaram no dia 20 de abril de 2018 e mais um no dia 10 de maio de 2018.

Foi aplicado um questionário (apêndice C) composto por 21 questões, sendo 1 pergunta fechada e 17 perguntas abertas à 40 clientes da empresa. Todos os questionários foram enviados via *e-mail* no dia 17 de abril de 2018 até 13 de maio de 2018.

3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Para Gil (2008, p. 156) a análise “tem com objetivo organizar e sumariar os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação”. Já a interpretação dos dados “tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos” (GIL, 2008, p. 156).

Para a análise e interpretação dos dados foram utilizadas as informações adquiridas nas entrevistas com a gestora, fornecedores e clientes da empresa Boutique das Noivas, utilizou-se análise estatística, bem como gráficos. Posteriormente as informações foram analisadas através da matriz SWOT que promove os valores necessários para a indicação da postura estratégica em que a Boutique das Noivas se encontra.

Por fim, elaborou-se um plano de ação para sanar os pontos fracos utilizando-se da ferramenta 5W2H. O último H do 5W2H (how much – quanto custa) não será usado nesse trabalho.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta o histórico da empresa onde foi realizado o presente estudo, bem como as análises descritivas das entrevistas, a identificação dos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, a análise SWOT, criação da missão, visão e valores para a empresa e ainda a elaboração de um plano de ação.

4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA BOUTIQUE DAS NOIVAS

A Boutique das Noivas é uma empresa do ramo de vestuário localizada na Anta Gorda - RS. A empresa iniciou as atividades em 28 de julho de 2005, fundada por Ana Jorgina De Sordi. A Boutique tem como foco principal a confecção e aluguel de roupas para casamentos, festas de gala e demais eventos sociais. No mercado há doze anos, a proprietária é a única pessoa que trabalha no local, faz o atendimento do público, a administração, criação e confecção das peças, a limpeza e organização do local e todas as necessidades que a empresa demanda.

Compreendendo em torno de quinze municípios e com apenas uma concorrente direta, a empresa se destaca pela qualidade na recepção, flexibilidade de horários, diversidade de modelos, customização das peças e preço dos aluguéis. O atendimento é feito preferencialmente com hora marcada não deixando de receber quem chega sem agendamento.

Os clientes da Boutique são geralmente pessoas que vão casar e aquelas que estão envolvidas: daminhas, pajens, madrinhas, padrinhos, pais e convidados dos noivos. Além de formandos, crianças que vão passar a primeira eucaristia, ou ainda quem deseja deslumbrar em uma festa de gala, usando um vestido ou smoking de luxo.

O portfólio da Boutique oferece vestidos de noiva, vestidos longos e curtos para madrinhas, daminhas, debutantes e formandas, ternos e smokings para pajens, noivos, padrinhos e convidados, e mais bijuterias, joias, sapatos, almofadas e cestinhas das daminhas e pajens, enfim, tudo o que acompanha os trajes de casamento, formatura, debutantes ou vestimenta de gala.

A publicidade é feita em redes sociais através de páginas que possibilitam a interatividade com os clientes, obtendo as respostas rápidas. Quanto à qualidade no

atendimento, além de um horário exclusivo, a proprietária dispõe de um serviço de acompanhamento especial no dia do casamento, formatura ou evento com aqueles que alugaram as peças da Boutique.

Figura 6: Instalações da Boutique das Noivas.



Fonte: Fotos da autora da pesquisa (2018)

Figura 7: Portfólio de produtos da Boutique das Noivas.



Fonte: Fotos da autora da pesquisa (2018)

4.2 IDENTIFICAÇÃO DA MISSÃO, VISÃO E VALORES

Missão: “Agregar elegância, charme e delicadeza aos momentos especiais da vida de nossos clientes, proporcionando o melhor em trajes finos e apresentando as melhores opções em qualquer ocasião especial”.

Visão: “Ser uma empresa referência em atendimento e qualidade dos produtos e serviços oferecidos, tornando-se reconhecida no segmento de aluguel de trajes finos através confiança, credibilidade e fidelidade de nossos clientes”.

Valores

- Ética
- Responsabilidade
- Respeito
- Credibilidade
- Confiança

4.3 ANÁLISE INTERNA

Na análise interna, avaliou-se a entrevista com a gestora da empresa, apresentando sob sua visão os pontos fortes e fracos, bem como uma observação das oportunidades e ameaças que possam influenciar o negócio e o futuro da Boutique das Noivas.

4.3.1 Análise descritiva da entrevista com a gestora

A pesquisa com a gestora e proprietária da empresa Boutique das Noivas foi aplicada no dia 17 de abril de 2018 em forma de entrevista e apresentou um total de dez questões abertas. A seguir é possível observar alguns relatos da gestora no que tange o ambiente interno e externo da empresa e sua gestão.

De acordo com a gestora, a política de preços é compatível com a qualidade dos produtos oferecidos aos clientes, principalmente os vestidos confeccionados pela gestora o

qual são feitos com carinho e dedicação. Quanto às divulgações de marketing, todas as formas de propaganda feitas em rádio, jornal, lista telefônica, Facebook e Instagram, auxiliam e muito na publicação dos produtos, divulgando as novidades, melhorando a comunicação com o cliente e o aproximando do dia a dia da empresa.

No que tange a parte financeira, não há nenhuma forma de controle através de software e sim no antigo caderninho onde é feito o fluxo de caixa e toda a organização das entradas e saídas da empresa. Ela destaca ainda que mesmo sendo nessa forma antiga de controle, não tem tido problemas com inadimplência. Referente à estrutura da Boutique, a mesma acredita estar adequada às necessidades para o atual momento da empresa, não descartando a hipótese de futuramente ampliá-la.

Em relação os pontos fortes, a gestora destaca o atendimento individual e personalizado e com toda dedicação que o cliente merece, a qualidade dos produtos que a empresa dispõe e o fato de muitas das peças serem confeccionadas por ela mesma reduzindo custos e customizando produtos. Ela destaca ainda como forças, a diversidade de produtos que oferece aos diversos tipos de eventos, sejam casamentos, formaturas, primeira eucaristia e social.

Ela elenca como pontos fracos, a dificuldade de encontrar peças diferenciadas como, por exemplo, sapatos para daminhas ou para primeira eucaristia, pois quase não são mais fabricados em escala o que causa redução dos aluguéis neste tipo de produto em função de estarem mais usados.

No que se refere às oportunidades, a gestora salientou que por não haver concorrente direta no município e apenas uma na região, o mercado de aluguéis torna-se bem menos competitivo e a consolida no mercado. Ela não descarta a possibilidade de um dia colocar uma filial em uma cidade próxima, no caso Guaporé ou cidade próxima, para ampliar o número de clientes e cidades abrangidas. Em relação às ameaças, a preocupação da gestora é a redução dos casamentos e formaturas o que decai o fluxo dos aluguéis. Outra preocupação elencada é a crise econômica que atualmente afeta o país e que influencia inclusive no encarecimento dos produtos que ela compra e conseqüentemente nos aluguéis. Ela cita também que o crescimento de estilistas e designers de moda também é considerado como concorrente se sua loja, pois sempre acaba perdendo alguns aluguéis.

A gestora avalia numa visão geral que sua empresa pode ser considerada de sucesso apesar dos percalços e das dificuldades que enfrentou desde o início, mas que sempre

procurou dar o seu melhor enquanto profissional e na relação com o cliente para que o mesmo pudesse retornar.

4.4 ANÁLISE EXTERNA

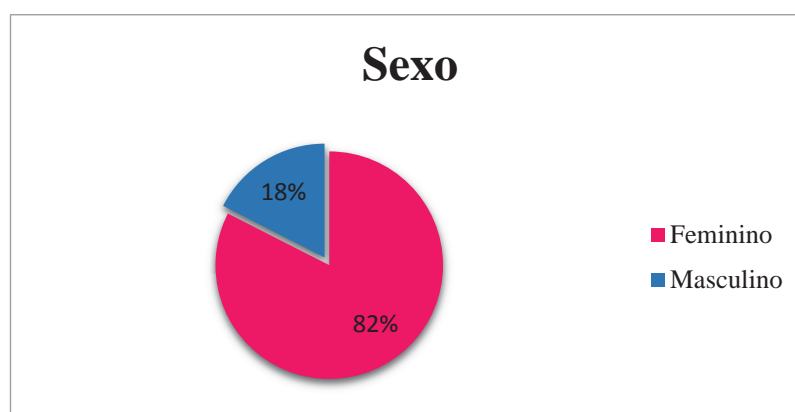
Na análise externa da empresa Boutique das Noivas, foi possível identificar os pontos fracos e fortes, as oportunidades e ameaças da empresa em seu ambiente de atuação, os quais foram obtidos através dos resultados dos questionários com os clientes e fornecedores da mesma, sendo possível ainda, uma análise de sua atuação frente ao ambiente que está competindo.

4.4.1 Análise dos questionários respondidos por clientes da empresa

Através das respostas obtidas nos questionários respondidos pelos clientes da empresa, foi possível evidenciar o perfil dos mesmos e suas expectativas perante a empresa.

Perfil dos clientes:

Figura 8: Sexo dos respondentes dos questionários



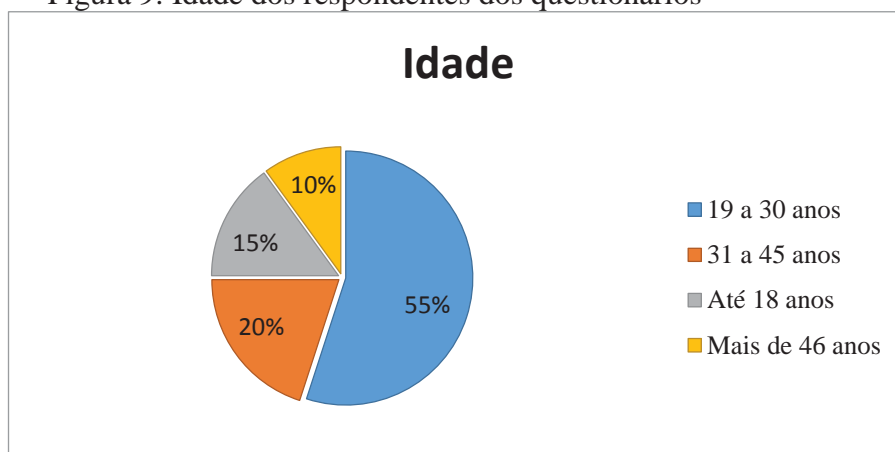
Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Em relação ao sexo dos respondentes da pesquisa, aponta-se uma grande superioridade ao público feminino, contando 82% dos clientes, enquanto que, do sexo masculino são apenas 18% no intervalo de realização da pesquisa. Notoriamente, o público feminino é bem maior pelo fato de que as mulheres sustentam qualquer setor da moda. No caso dos trajes finos para

as mulheres, existem diversas opções de vestidos, modelos, cores, texturas e torna-se mais vantajoso o aluguel de uma peça que já vem acompanhada dos acessórios.

Faixa etária dos clientes:

Figura 9: Idade dos respondentes dos questionários

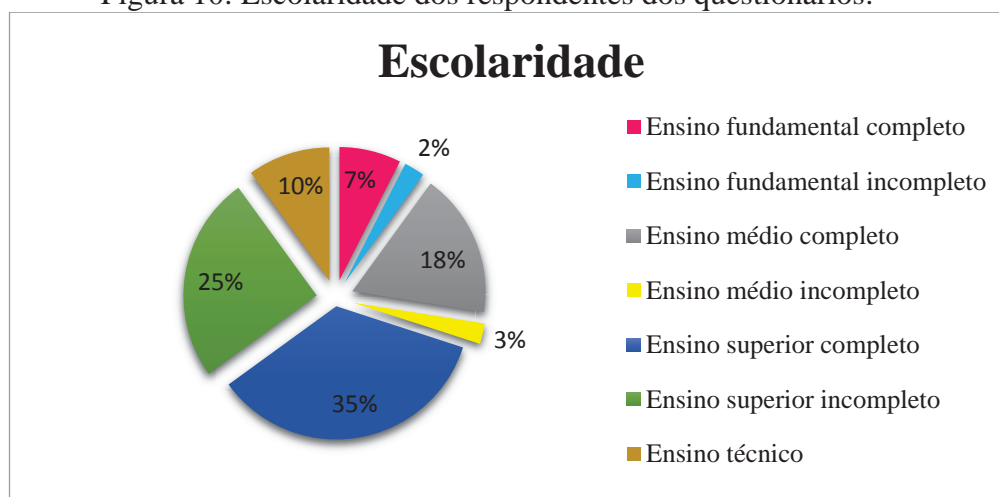


Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Em relação à faixa etária, os resultados mostram que 55% dos clientes possuem entre 19 a 30 anos. 20% da população têm entre 31 a 45 anos, e até 18 anos o percentual é de 15%. Clientes com mais de 46 anos correspondem a 10% da população total. Desse modo, identifica-se que o público que mais frequenta a Boutique das Noivas são as mulheres jovens que gostam de estar lindas e bem vestidas, sem repetir roupa e sem gastar muito na compra de um vestido elegante e na maioria das vezes bem mais caro.

Escolaridade dos clientes:

Figura 10: Escolaridade dos respondentes dos questionários.

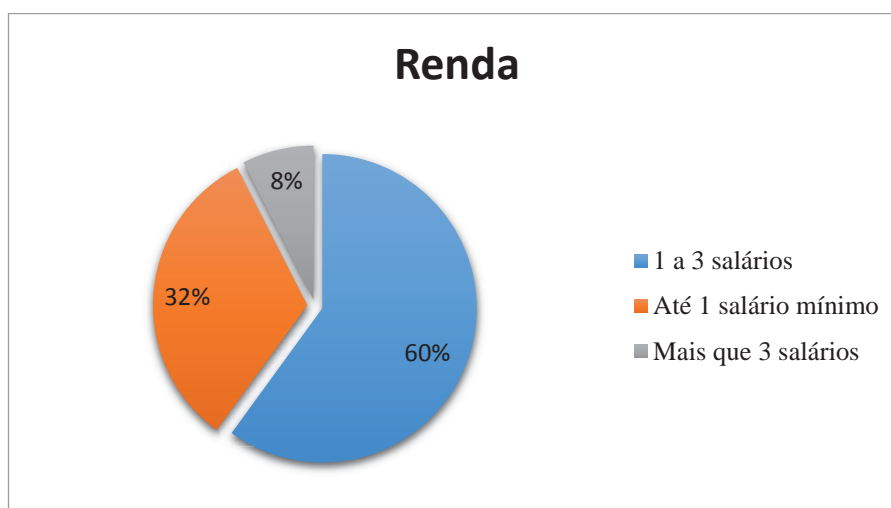


Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Com relação à escolaridade dos clientes, é possível observar que 35% possuem nível superior completo, 25% têm nível superior incompleto, 18% têm ensino médio completo, 10% têm educação técnica e 7% possuem ensino fundamental completo, já 3% tem ensino médio incompleto e 2% o ensino fundamental incompleto. É possível assim notar que as pessoas em nível mais alto de educação têm sido as que mais buscam por aluguéis e que quem menos tem conhecimento são as que menos alugam, talvez pela própria falta de instrução.

Renda dos clientes:

Figura 11: Renda dos respondentes dos questionários



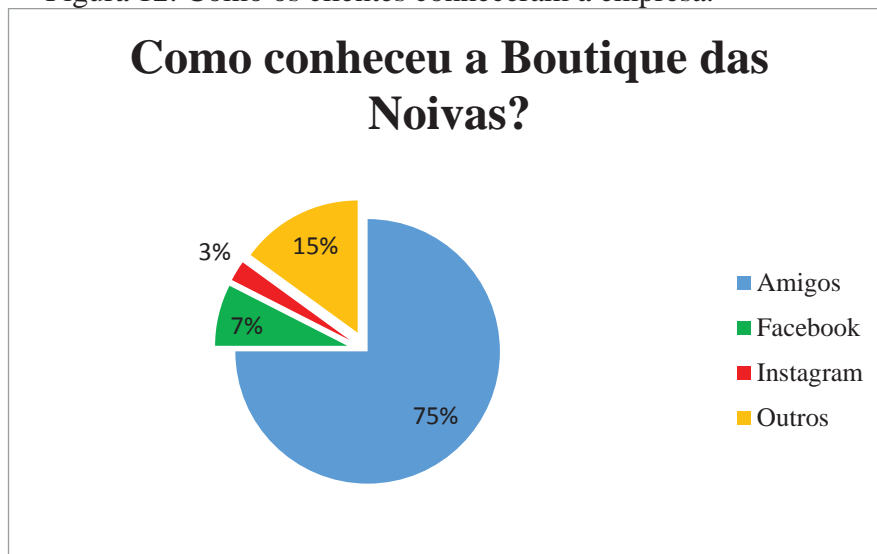
Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

A figura 11 trata da faixa salarial dos clientes da Boutique das Noivas. É possível observar que 60% da população recebem entre 1 a 3 salários mínimos. 32% dos respondentes do questionário recebem até um salário mínimo, considerando que não tem renda e 8% dos clientes tem renda superior a 3 salários mínimos.

Entende-se que a maior parte dos clientes da empresa pesquisada são pessoas comuns de renda praticamente igual, ou seja, ganham em torno do salário mínimo ou pouco mais.

Como conheceu a Boutique das Noivas?

Figura 12: Como os clientes conheceram a empresa.



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Observa-se que a grande maioria da população representada por 75% dos respondentes conheceu a Boutique das Noivas por amigos, o que fica claro que o “boca a boca” é extremamente eficaz para atrair novos clientes. 15% da população conheceu a Boutique por outros meios. 7% pelo conheceu a empresa através do Facebook e 3% pelo Instagram, onde em ambas as redes sociais, a empresa tem perfis que fazem postagens diárias dos produtos que a loja dispõe bem como de dicas para os clientes de como vestir-se ou portar-se em eventos, dicas de moda e trajes finos, tendências e ainda, algumas postagens remetem ao dia a dia da empresa, peças em desenvolvimento, dentre outros.

4.4.2 Pontos Fortes destacados pelos clientes

As variáveis internas obtidas nas respostas dos questionários foram explanadas em diversas perguntas do questionário o qual buscavam identificar os pontos fortes da empresa. A tabela a seguir expõe os pontos fortes citados e identificados pelos respondentes, apresentando um total de 456 citações.

Tabela 1 – Pontos fortes identificados na empresa Boutique das Noivas.

CATEGORIAS	FREQUÊNCIA
RECURSOS HUMANOS	
Bom atendimento	40
Número de funcionários necessário	35
Profissionalismo, comprometimento e ética	7
MARKETING	
Qualidade nas peças	40
Preço justo	40
Marketing em redes sociais	37
Variedade/diversidade de produtos	26
INFRAESTRUTURA	
Organização/limpeza/iluminação do ambiente	40
Aroma do ambiente e produtos	39
Localização e espaço físico	37
FINANCEIRO	
Condições de pagamento	29
GESTÃO	
Credibilidade	40
Agendamento de horários	38
Ajuste personalizado nas peças	8
TOTAL	456

Fonte: Dados primários - questionários - abril/maio 2018.

A empresa pesquisada apresentou um número elevado de pontos fortes. O bom atendimento foi mencionado por todos, tornando-se um dos pontos mais fortes da empresa bem como a qualidade das peças, organização, limpeza, iluminação do ambiente e ainda a credibilidade da empresa, todos citados 40 vezes, ou seja, todos os entrevistados tem a mesma opinião a respeito da dedicação da gestora em fazer o seu melhor para agradar o cliente da Boutique das Noivas e tornar da empresa um negócio de confiança.

No setor de recursos humanos, além do bom atendimento, ponto principal acima descrito, esteve mencionado também que o número de funcionários é suficiente para o atendimento dos clientes, com uma frequência total de 35 vezes, uma vez que havendo o agendamento prévio de horários, a recepção se torna customizada e uma pessoa é suficiente

para tal atendimento. Em seguida ficou o profissionalismo, comprometimento e ética da gestora citada 7 vezes pelos respondentes o qual destaca a lembrança dos clientes pela competência da gestora que procura sempre atender as necessidades e desejos dos seus clientes, primando pela excelência em seu trabalho.

Os aspectos de marketing analisados na empresa foram os que tiveram maior índice de citações de pontos fortes. Qualidade nas peças e preço justo foram novamente unanimidade, ambos com 40 respostas positivas citadas pelos clientes. A empresa ainda apresenta como ponto forte o marketing em redes sociais e variedade e diversidade de produtos com frequência de 37 e 26 citações, respectivamente, demonstrando o quanto a empresa está adaptando-se no mercado, buscando inserir-se no meio digital visto que é umas das formas mais utilizadas de informação e propagação de conteúdo atualmente e tentando agradar todos os tipos de gosto ou de corpo.

Com relação à infraestrutura, a organização, limpeza e iluminação do ambiente como já citados anteriormente, o qual obtiveram 40 citações, o aroma do ambiente e produtos foi mencionado 39 vezes pelos clientes com um ponto forte, o que demonstra o grande cuidado da gestora com a aparência do local e dos produtos para que o cliente ao chegar na empresa sintasse bem e esteja seguro dos produtos o qual deseja com alta qualidade e em terceiro lugar de localização e espaço físico 37 vezes citado, devido a Boutique ter suas instalações em uma via secundária próxima centro porém menos movimentada, possibilitando aos clientes espaço amplo para estacionamento e comodidade e o espaço físico da própria empresa ser prático e objetivo quanto à disposição dos produtos, facilitando na hora de olhar e até mesmo da escolha.

Quanto às condições de pagamento oferecidas pela empresa no âmbito financeiro, estas atingiram 29 menções, pois a Boutique procura facilitar o pagamento ao cliente em duas vezes para que não se torne inviável o aluguel. Neste caso, foi implantado que, ao locar a peça, é pago 30% de seu valor como entrada e o restante no momento da retirada para uso no evento. Assim sendo, a inadimplência é praticamente inexistente.

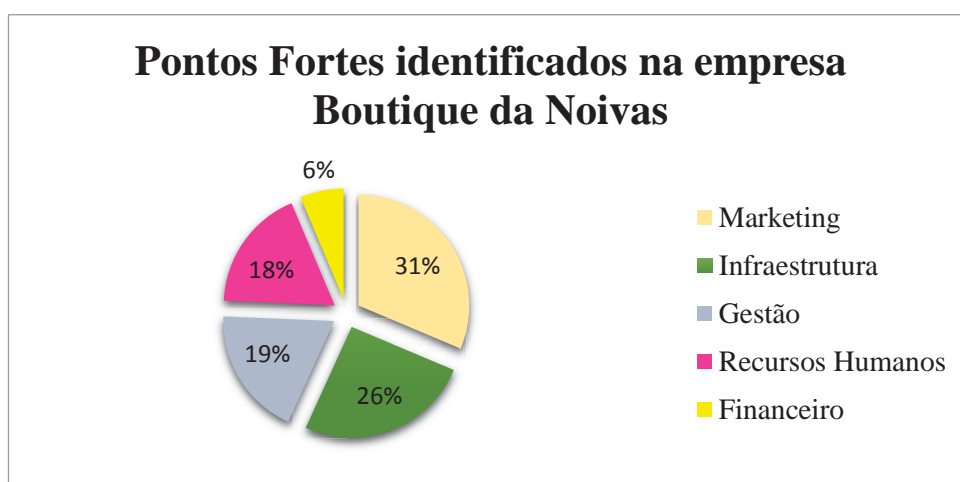
A gestão da empresa obteve uma frequência de 86 citações, sendo que 40 foram da credibilidade, 38 menções para o agendamento de horários e 8 para o ajuste de peças feito na hora de acordo com o biótipo de cada pessoa. Podemos analisar como sendo ponto forte todos pois a empresa está instalada no município a 11 anos e desenvolveu neste meio tempo uma relação de confiança e respeito cliente/empresa, e assim foi possível implantar o agendamento de horários por exemplo onde as pessoas se adaptaram e aderiram a ideia demarcar uma hora.

Para isso são trabalhados pontos positivos como exclusividade, mais atenção e privacidade. E como consequência, do agendamento de horários, muitas pessoas chegam para locar e já levam a peça ou reservam com poucos dias de antecedência ao evento, e quando são necessários ajustes, os mesmos são feitos no momento, na presença da pessoa e de acordo com a necessidade.

É importante ressaltar que os clientes citaram nos questionários vários outros pontos positivos da empresa e a respeito da gestora que não estão retratados na tabela acima, tais como: permitir que a pessoa se sinta a vontade para escolher o vestido nas araras, descontar o pagamento feito em cheque mesmo que a vista somente no mês do evento conforme o combinado, dar opinião sincera sobre os vestidos que mais ficam bem no tipo de corpo, deixar claro que o cliente é o mais importante para a Boutique e assim fazer o mesmo se sentir, ter sempre os vestidos com os bordados impecáveis, alinhados e cheirosos para que a cliente tenha a melhor percepção da empresa e seus produtos, além de todos dizerem que indicariam a empresa para amigos e conhecidos.

No gráfico da figura 8 a seguir, é possível fazer a análise do percentual da frequência total de cada categoria identificada pelos respondentes e como sendo pontos fortes da empresa pesquisada.

Figura 13: Gráfico Pontos Fortes identificados na empresa Boutique das Noivas



Fonte: Dados primários – questionários – abril/maio 2018.

O marketing possui 31% da frequência total de citações de pontos fortes da Boutique, onde se destaca a qualidade, preço e variedade dos produtos da Boutique das Noivas. Infraestrutura representa 26% do total das citações positivas, destacando a organização e aroma do ambiente, a gestão da empresa aponta 19% de citações lembrando a credibilidade e

agendamento de horários, recursos humanos 18% tratando do bom atendimento e os aspectos financeiros com 6% de citações lembrando as condições de pagamento justa e facilitada.

4.4.3 Pontos Fracos destacados pelos clientes

Os pontos fracos da empresa foram obtidos através de algumas perguntas no questionário que buscavam identificar quais se faziam presentes nas operações da empresa. A tabela 2 a seguir apresenta os pontos fracos encontrados no ambiente interno da Boutique das Noivas, totalizando uma frequência total de citações 82 nos 40 questionários.

Tabela 2 – Pontos fracos identificados na empresa Boutique das Noivas.

CATEGORIAS	FREQUÊNCIA
FINANCEIRO	
Máquina de cartão de crédito/débito	39
MARKETING	
Mix de acessórios femininos (sapatos, bolsas, brincos, etc.)	20
Ternos e smokings em outras cores	4
Não segue nas redes sociais	3
Vestidos manga longa	2
Sapatos masculinos mais modernos	2
RECURSOS HUMANOS	
Quadro de funcionários inferior à demanda	5
INFRAESTRUTURA	
Espaço físico pequeno	3
Privacidade no provador	3
Ambiente fechado - "cheiro de roupa fechada"	1
TOTAL	82

Fonte: Dados primários - questionários - abril/maio 2018.

Analisando o grande número de pontos fracos citados nos 40 questionários, o ponto mais citado foi no setor financeiro, a falta máquina de cartão de crédito/débito lembrado por 39 clientes deixando claro que, além de facilitar o pagamento ao cliente, assegura também o pagamento da compra ao gestor. Atualmente com tamanha agilidade nas transações bancárias

e com a maioria das pessoas tendo acesso a cartões de crédito, torna-se indispensável o uso da máquina de cartões para facilitar o pagamento e a garantia do mesmo.

O marketing, com uma frequência total de 31 pontos fracos, teve com maior repetição de apontamentos a falta de mix de acessórios femininos tais como sapatos, bolsas e brincos, percebendo-se que o cliente sente a falta de atenção da empresa quanto a esse quesito indispensável. Outro ponto fraco agora citado pelos respondentes do sexo masculino foi a falta de ternos e smokings em outras cores com 4 citações, onde é possível perceber que também a empresa deixou a desejar ou passou despercebido os anseios masculinos pelas tendências e moda contemporâneas. 3 respondentes não seguem as páginas da empresa nas redes sociais, onde é possível perceber que mesmo investindo nas propagandas, ainda não se atingiu o objetivo de ter o máximo de abrangência possível para que mais pessoas conheçam a empresa. Outro ponto fraco citado foi a falta de sapatos masculinos mais modernos com 2 citações e ainda mais opções em vestidos manga longa, novamente incitando que observar as tendências de moda deve ser também rotina da empresa.

No setor de recursos humanos, a falta de mais funcionários foi lembrada 5 vezes pelos respondentes, que sugeriram que a medida que a empresa atende mais pessoas ou aumenta o tamanho físico, seria necessário mais um colaborador para amparar o atendimento e questões diárias dentro da empresa.

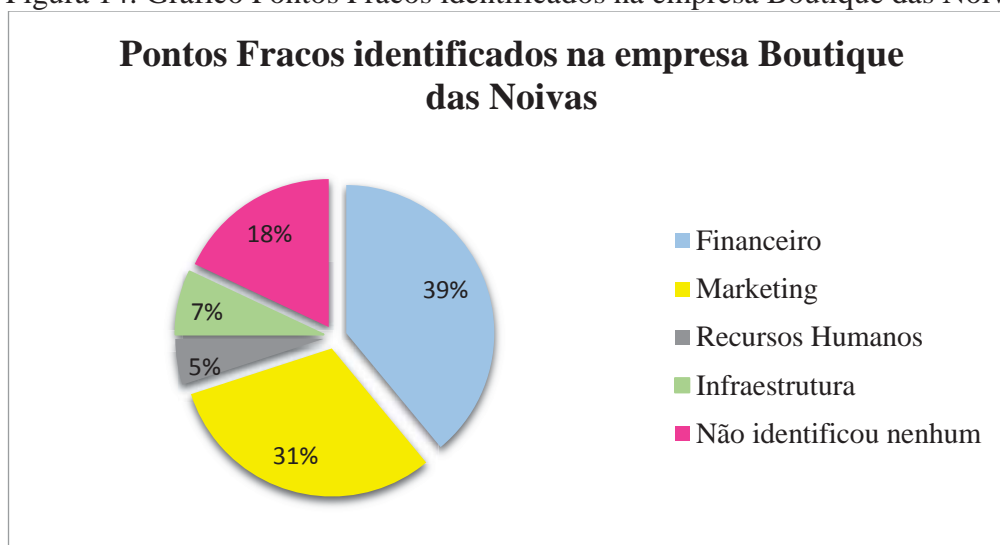
Com relação à infraestrutura, o espaço físico pequeno ou apertado e a falta de privacidade no provador foram lembrados ambos por 3 respondentes, ou seja, percebe-se que alguns clientes gostariam de um espaço mais amplo ou fechado no caso do provador. Uma pessoa citou o “cheiro de roupa fechada”, no caso ambiente fechado.

A empresa também não dispõe de sistema de cadastro de clientes para que se crie um histórico da clientela, o que além de trazer mais informações sobre cada cliente, poderia ser útil na agilização das locações, saber quando a pessoa usou determinado produto, ou cor, ou ainda se realizou pagamento completo da peça, por exemplo.

A Boutique das Noivas também não dispõe de sistema de controle dos produtos, ou seja, um sistema que descreva o valor de cada produto sob determinado código, cores, tamanhos, valores ou ainda que descreva quais as peças estão locadas, datas de eventos e afins.

No gráfico da figura 9 a seguir, é possível analisar o percentual de pontos fracos obtidos em cada categoria analisada no ambiente interno da Boutique das Noivas.

Figura 14: Gráfico Pontos Fracos identificados na empresa Boutique das Noivas.



Fonte: Dados primários – questionários –abril/maio 2018.

Os pontos fracos obtidos pelas respostas dos questionários totalizaram uma frequência de 82, sendo que 39% referem-se aos pontos fracos do setor financeiro da empresa, 31% referente ao marketing, 18% não souberam identificar nenhum ponto fraco na Boutique das Noivas, 7% a infraestrutura e 5% os aspectos de recursos humanos.

Ao analisar os resultados encontrados através das respostas dos questionários, é possível observar que a empresa apresenta um número imensamente maior de pontos fortes comparados aos pontos fracos, ou seja, a empresa é consolidada no mercado principalmente pelo bom atendimento e produtos de qualidade oferecidos aos clientes, porém como percebido a incidência de 82 pontos fracos citados pelos clientes deixa claro que a empresa tem algo a melhorar.

4.4.5 Análise dos questionários respondidos por fornecedores da empresa

A pesquisa foi realizada entre os dias 20 de abril de 2018 e 10 de maio de 2018 com 3 fornecedores da empresa Boutique das Noivas, sendo que foram elaboradas 10 questões abertas, incluindo no ambiente externo as ameaças e oportunidades e no ambiente interno as forças e fraquezas da empresa.

1. Quais produtos sua empresa oferece para a Boutique das Noivas?

F1: Vestidos de festa

F2: Vestidos de festa e ternos

F3: Vestidos de festa e produtos para noiva

2. Em relação às compras e pedidos feitos pela Boutique das Noivas, existe uma regularidade?

F1: Duas vezes ao ano

F2: Uma vez ao ano

F3: Uma vez ao ano

3. São oferecidos preços promocionais para a Boutique das Noivas? E forma de pagamento?

F1: Sim, 10% de desconto nas compras acima de 6 vestidos.

F2: Sim, 10% de desconto nas compras à vista.

F3: Sim, 10% de desconto nas compras à vista. Vestidos e acessórios de noiva preço à parte e com desconto de 12%.

4. A Boutique das Noivas possui credibilidade e bom conceito?

F1: Com certeza.

F2: Sim.

F3: Sim.

5. Como é o relacionamento entre fornecedor e a Boutique das Noivas? Existe algum histórico negativo?

F1: Cliente trata diretamente com a atendente Francisca, sempre curiosa a respeito de produtos novos. Bem confiável e segura. Não houve nenhum problema com a cliente.

F2: Cliente é sempre atenta aos produtos, confere a qualidade e acabamentos quando vem a loja. Negociamos bastante por WhatsApp também e nunca houve problema nenhum.

F3: Cliente é bem tranquila, gosta de analisar bem os produtos e gosta de preço, ou seja, pede desconto e negocia bastante. É bem segura quanto às suas compras. Nunca tivemos problema ou algo negativo.

6. Quais são os pontos fortes da Boutique das Noivas?

F1: Cliente cuidadosa, sabe exatamente o que quer e bem acessível com as opiniões.

Paga sempre bem certinho e expressa confiança.

F2: Cliente gosta de variedade nas peças e expressa que tem experiência no assunto.

F3: Cliente gosta de variedade nas peças e novidades. Procura produtos que sejam acessíveis aos clientes dela.

7. Quais são os pontos fracos da Boutique das Noivas?

F1: Não há.

F2: Não há. Talvez a distância.

F3: Cautela excessiva nas compras.

8. Quais são as oportunidades que podem ajudar a Boutique das Noivas?

F1: Apostar mais em redes sociais. Ter experiência no mercado,

F2: Trabalhar com somente com produtos de qualidade, evitando problemas. Cliente tem larga experiência.

F3: Cliente utilizar mais as redes sociais para expor os produtos, ter produtos de qualidade na loja, saber também fazer suas próprias peças.

9. Quais são as ameaças que podem afetar a Boutique das Noivas?

F1: Redução no número de casamentos e formaturas.

F2: Menos casamentos, festas de gala e formaturas.

F3: Talvez o crescimento no número de estilistas e designers, ou seja, concorrência direta.

10. Em sua opinião qual é o diferencial que a Boutique das Noivas tem?

F1: Solidez no mercado, pouca competitividade ou concorrência, gestora ter experiência no mercado.

F2: Gestora sabe costurar e fazer suas próprias peças podendo alugar depois mais vezes, ter experiência no mercado.

F3: Cliente demonstra que sabe o que quer, é bem decidida, confiável. Ter experiência no mercado conta muito.

4.5 ANÁLISE SWOT

De acordo com o presente estudo, são apresentados no quadro 3, o resultado total dos itens divididos como pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças diagnosticados através da pesquisa realizada com a gestora, com os fornecedores e os clientes. Todos os itens a seguir foram citados em algum momento nos questionários por ao menos um dos respondentes e originou a conclusão a seguir:

Quadro 3: Análise SWOT do ambiente interno e externo da empresa.

Itens	Ponto Forte	Ponto Fraco	Oportunidade	Ameaça
Atendimento	X			
Número de Funcionários	X			
Comprometimento	X			
Preço	X			
Peças específicas: Vestidos manga longa		X		
Peças específicas: Ternos/smokings e sapatos masculinos modernos e em outras cores		X		
Condições de pagamento	X			
Credibilidade	X			
Infraestrutura	X			
Agendamento de horários	X			
Ajuste nas peças	X			
Privacidade no provador		X		
Cartão de crédito/débito		X		
Qualidade dos produtos	X			
Mix de acessórios femininos		X		
Redes sociais/ publicidade e propaganda	X		X	
Cadastro de Clientes		X		
Sistema de controle de produtos		X		
Abrir uma filial			X	
Produtos específicos ou novidades no mercado				X
Concorrentes				X

Itens	Ponto Forte	Ponto Fraco	Oportunidade	Ameaça
Crise econômica				X
Redução nos casamentos, formaturas e festas sociais.				X
TOTAL	472	82	41	14

Fonte: Dados primários – questionários –abril/maio 2018.

4.6 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

Através dos resultados dos questionários realizados com a gestora, fornecedores e clientes é possível perceber que a empresa pesquisada no seu ambiente interno apresenta predominância de pontos fortes com frequência total de 472, e pontos fracos com total de 82. No ambiente externo da empresa, as oportunidades foram de maior repetição, com um total de 41 e as ameaças apresentaram um total de 14. Diante da análise da matriz SWOT que analisa as variáveis da empresa, a postura mais adequada para a Boutique das Noivas, segundo os resultados obtidos é a de desenvolvimento, conforme ilustra a figura abaixo:

Figura 15: Descrição da postura estratégica da Boutique das Noivas.

ANÁLISE EXTERNA	POSTURA ESTRATÉGICA	ANÁLISE INTERNA	
			PONTOS FRACOS 82
	AMEAÇAS 14	Sobrevivência	Manutenção
	OPORTUNIDADES 41	Crescimento	Desenvolvimento

Fonte: Dados primários – questionários –abril/maio 2018.

Segundo Oliveira (2010), a postura estratégica de desenvolvimento ocorre quando a empresa neste patamar deve se preocupar com a melhoria tecnológica e comercial, ou seja, seu ambiente interno e externo. O autor aponta algumas sugestões de estratégias a qual essa postura deve seguir:

- Melhoria nos processos e pessoas, ou seja, o ambiente interno;
- Melhoria na parte comercial, ou seja, ambiente externo;

- Melhoria quanto às competências básicas e vantagem competitiva;
- Sinergia entre o desenvolvimento e diversificação;

4.7 PLANO DE AÇÃO

Através do plano de ação a empresa Boutique das Noivas poderá identificar as ações mais adequadas a serem implementadas para que possa eliminar seus pontos fracos. Elaborou-se um plano de ação para os principais pontos fracos encontrados na empresa estudada, onde foi descrito o que deve ser feito, quem irá fazer, o porquê deve ser feito, onde e quando será feito e como se realizará.

O quadro 4 refere-se ao primeiro plano de ação, o qual está relacionado com a parte financeira, ou seja, a falta de uma máquina de cartões de crédito/débito sendo o item mais citado pelos clientes como ponto fraco.

Quadro 4 - Plano de ação 1, na empresa Boutique da Noivas.

What? O quê?	Máquina de cartão de crédito/débito
Who? Quem?	O gestor da empresa.
Why? Por quê?	Além de aumentar as opções de pagamento, o cartão de crédito é uma forma de pagamento que abre margem à realização dos desejos do cliente. Ele não vai se preocupar de imediato em desembolsar nenhum dinheiro, e isso torna mais fácil que ceda aos impulsos de comprar/alugar. Além de ser uma forma de pagamento muito mais segura tanto para o cliente quanto para a empresa.
Where? Onde?	Na empresa Boutique das Noivas
When? Quando?	A partir de julho de 2018.
How? Como?	Busca nas agências bancárias de relacionamento da empresa.
How many? Quanto custa?	Conforme capítulo 3, não será utilizado nesse trabalho.

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

O quadro 5 trata do mix de acessórios femininos que envolve produtos como sapatos, bolsas, brincos, etc., sendo o segundo item mais citado como fraqueza na Boutique das Noivas.

Quadro 5 - Plano de ação 2, na empresa Boutique da Noivas.

What? O quê?	Mix de acessórios femininos (sapatos, bolsas, brincos, etc.).
Who? Quem?	O gestor da empresa.
Why? Por quê?	Acessórios têm o poder de mudar uma produção principalmente se tratando de ocasiões especiais ou eventos formais. No caso da Boutique, na composição do look, um sapato confortável além de elegante é pedida certa pelas clientes. Joias, bijuterias e bolsas da mesma forma são essenciais na composição do traje e normalmente as mulheres compram fora por não encontrarem algo que procuram na empresa. Pode-se até cobrar o valor da cada peça à parte desde que se tenha disponível para a cliente.
Where? Onde?	Na empresa Boutique das Noivas
When? Quando?	A partir de julho de 2018.
How? Como?	Buscas em lojas atacadistas e varejo de acessórios e criar combos para que as clientes tenham os produtos como opcional.
How many? Quanto custa?	Conforme capítulo 3, não será utilizado nesse trabalho.

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

O quadro 6 refere-se ao terceiro item mais citado nos questionários que é a falta de opções em ternos e smokings em outras cores e sapatos masculinos mais modernos, observado por alguns clientes como outro ponto fraco.

Quadro 6 - Plano de ação 3, na empresa Boutique das Noivas.

What? O quê?	Ternos e smokings em outras cores e sapatos masculinos mais modernos
Who? Quem?	O gestor da empresa.
Why? Por quê?	Sem dúvida os homens aprenderam a se cuidar e a vestir-se de forma elegante abandonando o

	terno largo e tradicional por um mais ajustado e em cores mais modernas, como o slim por exemplo. Da mesma forma os acessórios e sapatos acompanham a modernidade e as tendências, até pelo fato de que eles não querem mais estar em segundo plano e sim ser destaque em sua elegância e também chamar atenção.
Where? Onde?	Na empresa Boutique das Noivas
When? Quando?	A partir de julho de 2018.
How? Como?	Comprar ternos, smokings e sapatos conforme solicitado nas lojas que já fornecem produtos para a Boutique.
How many? Quanto custa?	Conforme capítulo 3, não será utilizado nesse trabalho.

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

O quadro 7 refere-se a um ponto observado pela gestora que é a falta de cadastro e controle dos clientes e financeiro do empreendimento.

Quadro 7 - Plano de ação 4, na empresa Boutique das Noivas.

What? O quê?	Cadastro de clientes e controle financeiro e de produtos da loja.
Who? Quem?	O gestor da empresa.
Why? Por quê?	O cadastro de clientes e controle financeiro e de produtos é uma ferramenta indispensável para qualquer empresa de comércio visto que mantém os dados do cliente, um histórico do cliente e seu relacionamento com a empresa, controle financeiro, fluxo de caixa, produtos disponíveis na empresa, controle de crediário. Essa ferramenta possibilita facilitar o dia a dia do negócio, promovendo um melhor controle do dinheiro ou fluxo de caixa bem como dos produtos em estoque e à disposição do cliente.
Where? Onde?	Na empresa Boutique das Noivas
When? Quando?	A partir de agosto de 2018.
How? Como?	Comprar um software que supra a necessidade da loja na parte do cadastro dos clientes e no controle financeiro e de produtos disponíveis.
How many? Quanto custa?	Conforme capítulo 3, não será utilizado nesse trabalho.

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Outro ponto citado pelos clientes indicado no Quadro 8 é a falta de privacidade no provador.

Quadro 8 - Plano de ação 5, na empresa Boutique das Noivas.

What? O quê?	Falta de privacidade no provador.
Who? Quem?	O gestor da empresa.
Why? Por quê?	O provador é o local onde as clientes ficam nuas para a prova de vestido. É indispensável que neste momento haja intimidade e privacidade, para que a mesma se sinta á vontade em se despir sem ficar insegura quanto a alguém possivelmente a vê-la despida.
Where? Onde?	Na empresa Boutique das Noivas
When? Quando?	A partir de agosto de 2018.
How? Como?	Fechar o local do provador com espelhos, unindo o útil ao agradável, ou seja, além de proporcionar a privacidade que as clientes desejam, os espelhos promovem amplitude e melhor visibilidade do vestido e de como o mesmo fica no corpo.
How many? Quanto custa?	Conforme capítulo 3, não será utilizado nesse trabalho.

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na atualidade o planejamento estratégico tornou-se uma ferramenta indispensável na gestão das empresas, principalmente para as de pequeno e médio porte devido às mudanças que ocorrem diariamente no mercado e no perfil dos clientes. O planejamento estratégico, em sua função, o viabiliza uma constante avaliação do ambiente onde a empresa está inserida, identificando suas forças e fraquezas além de prever ameaças e tirar proveito das oportunidades.

No caso do empreendimento estagiado, o desenvolvimento do planejamento estratégico possibilitou primeiramente a criação da missão, visão e valores da empresa. Deixando claro o propósito, os anseios e os valores da empresa, foram analisados e tabulados os resultados dos questionários o qual definem a postura estratégica da empresa em seu ambiente de atuação e, se segundo os dados obtidos, a Boutique das Noivas encontra-se em desenvolvimento, pois os pontos fortes ultrapassam os pontos fracos tal qual as oportunidades ultrapassam as ameaças.

A postura estratégica de desenvolvimento possibilita para a empresa a probabilidade de um futuro bem-sucedido já que, com os erros reconhecidos e sendo corrigidos juntamente com as oportunidades quando bem aproveitadas, proporcionam a ampliação das atividades da empresa, conquistando vantagem competitiva. Com os resultados dos questionários e a análise do ambiente onde a empresa está inserida, foram estabelecidos os objetivos e metas, bem como as ações e estratégias a serem adotadas para obter os melhores resultados expostos no plano de ação.

Assim sendo, é possível considerar que a implementação do planejamento estratégico, da missão, visão e valores e do plano de ação proposto para a Boutique das Noivas proporcione total aproveitamento de suas potencialidades por ser uma empresa sólida e estar inserida em um mercado pouco explorado por sua peculiaridade.

Portanto, o estudo confirmou quão importante é para as empresas a realização de um planejamento estratégico para tornar possível conhecer o desempenho da empresa no ambiente onde está implantada, auxiliando os gestores na tomada de suas decisões e ainda almejando o crescimento objetivo, contínuo e consistente do negócio..

Por fim, consideram-se alcançados os objetivos propostos inicialmente, mesmo com algumas limitações no que tange a aplicação dos questionários e sua análise, pois o estudo confirmou o quão importante é a realização e aplicação de um planejamento estratégico nas empresas, possibilitando a identificação do seu desempenho no ambiente de atuação. Do mesmo modo, a realização deste estágio supervisionado foi essencial para o crescimento pessoal e profissional da acadêmica, visto que foi possível associar os conhecimentos adquiridos durante o curso de Administração às vivências diárias da acadêmica no setor.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S.. **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

CERTO, Samuel. *et al.* **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 2 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

_____. **Administração estratégica: planejamento e implantação de estratégias**. 3.ed. São Paulo: Pearson Education Brasil, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 4 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing**, 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisas em Ciências Sociais Aplicadas: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo - Transformando Ideias em Negócios**, 6ª ed. São Paulo: Empreende/Atlas, 2016.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Aurélio: o dicionário da língua portuguesa**. 8 ed. Curitiba: Positivo, 2010.

FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho I. R. de.. **Planejamento estratégico na prática**, 2ª ed. São Paulo: Atlas. 1991.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HILL, Charles W. L.; JONES, Gareth. **O essencial da administração estratégica**. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

HOJI, Masakasu. **Administração financeira e orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

IRELAND, R. Ireland; HOSKISSON, Robert E.; HITT, Michael A.. **Administração estratégica**. 10. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L.. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2012

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MÜLLER, Cláudio José. **Planejamento estratégico, indicadores e processos: uma integração necessária**. São Paulo: Atlas, 2013.

NOGUEIRA, Cleber Suckow (Org.). **Planejamento estratégico**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 1992.

_____. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia, prática**. 28.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 23 ed. São Paulo: Atlas, 2015.

OLIVEIRA, Jair Figueiredo de. *et al* (Coord.). **Profissão líder : desafios e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos (V.1)**. São Paulo: Atlas, 2010.

PEREIRA, Jose Matias. **Curso de administração estratégica: foco no planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2010.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento Estratégico Público ou Privado: Guia para Projetos em Organizações de Governo e de Negócios**. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 2015.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

SETOR têxtil e de confecção aponta sinais positivos para 2017. Disponível em: <http://www.abit.org.br/noticias/setor-textil-e-de-confeccao-aponta-sinais-positivos-para-2017>> Acesso em: 18 ago. 2017

TAVARES, Mauro C., **Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICE A - ENTREVISTA COM A GESTORA

ENTREVISTA COM A PROPRIETÁRIA E GESTORA DA EMPRESA

Prezada gestora da Boutique das Noivas, peço sua atenção para responder sinceramente a esta pesquisa. A mesma está sendo realizada por Leila Guadagnin Della Bona, acadêmica do 8º nível do curso de Administração, da Universidade de Passo Fundo Campus de Soledade.

As respostas obtidas serão utilizadas para a realização do trabalho de conclusão do curso. Desde já, grata pela colaboração!

Nome:

Idade:

Escolaridade:

- 1. Em relação à política de preços aplicada aos produtos, como você classifica a Boutique das Noivas?**
- 2. São realizadas divulgações de marketing através de algum meio de comunicação?**
- 3. Existe na Boutique das Noivas algum mecanismo para auxiliar no controle financeiro?**
- 4. Existe na Boutique das Noivas algum mecanismo para auxiliar no cadastro dos clientes?**
- 5. Quanto à estrutura da empresa, ela está adequada para atender as necessidades dos clientes?**
- 6. Quais são os pontos fortes da Boutique das Noivas?**
- 7. Quais são os pontos fracos da Boutique das Noivas?**
- 8. Quais são as oportunidades que podem ajudar a Boutique das Noivas?**
- 9. Quais são as ameaças que podem afetar a Boutique das Noivas?**
- 10. Em sua opinião qual é o diferencial que a Boutique das Noivas tem perante os concorrentes?**

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO COM FORNECEDORES

QUESTIONÁRIO COM FORNECEDORES

Prezado fornecedor da Boutique das Noivas, peço sua atenção para responder sinceramente a esta pesquisa. A mesma está sendo realizada por Leila Guadagnin Della Bona, acadêmica do 8º nível do curso de Administração, da Universidade de Passo Fundo Campus de Soledade.

As respostas obtidas serão utilizadas para a realização do trabalho de conclusão do curso. Desde já, grata pela colaboração!

RAZÃO SOCIAL:

TEMPO DE MERCADO:

- 1. Quais produtos sua empresa oferece para a Boutique das Noivas?**
- 2. Em relação às compras e pedidos feitos pela Boutique das Noivas, existe uma regularidade?**
- 3. São oferecidos preços promocionais para a Boutique das Noivas? E forma de pagamento?**
- 4. A Boutique das Noivas possui credibilidade e bom conceito?**
- 5. Como é o relacionamento entre fornecedor e a Boutique das Noivas? Existe algum histórico negativo?**
- 6. Quais são os pontos fortes da Boutique das Noivas?**
- 7. Quais são os pontos fracos da Boutique das Noivas?**
- 8. Quais são as oportunidades que podem ajudar a Boutique das Noivas?**
- 9. Quais são as ameaças que podem afetar a Boutique das Noivas?**
- 10. Em sua opinião qual é o diferencial que a Boutique das Noivas tem?**

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO COM CLIENTES

QUESTIONÁRIO COM CLIENTES EMPRESA BOUTIQUE DAS NOIVAS

Prezado cliente da empresa Boutique das Noivas, peço sua atenção para responder sinceramente a esta pesquisa. A mesma está sendo realizada por Leila Guadagnin Della Bona, acadêmica do 8º nível do curso de Administração, da Universidade de Passo Fundo Campus de Soledade.

As respostas obtidas serão utilizadas para a realização do trabalho de conclusão do curso. Desde já, grata pela colaboração!

IDADE: () até 18 anos () 19 a 30 anos () 31 a 45 anos () mais que 46 anos

SEXO: () F () M

ESCOLARIDADE: () alfabetizado () ensino fundamental incompleto () ensino fundamental completo () ensino médio incompleto () ensino médio completo () ensino superior incompleto () ensino superior completo () ensino técnico

RENDA: () até 1 salário () 1 a 3 salários () mais que 3 salários

1. Como conheceu a Boutique das Noivas?

() *Facebook* () *Instagram* () amigos () outros: _____

2. Como você considera e avalia o atendimento oferecido pela Boutique das Noivas?

3. O número de funcionários é suficiente para o atendimento?

4. Em relação aos preços praticados pela Boutique das Noivas, como você os considera? E forma de pagamento?

5. A Boutique das Noivas possui credibilidade e bom conceito?

6. Avalie os produtos oferecidos pela Boutique das Noivas e sua qualidade.

7. Em sua opinião, a opção de usar cartões de crédito/débito facilitaria o pagamento?

8. Em relação à iluminação, aromas, limpeza e organização, como você avalia?

9. Em relação ao espaço físico e localização, como você avalia?

10. Quais são os pontos fortes da Boutique das Noivas?

- 11. Quais são os pontos fracos da Boutique das Noivas?**
- 12. Existe boa divulgação dos produtos da Boutique das Noivas nas redes sociais?**
- 13. Como cliente, prefere o agendamento de horários ou atendimento sem aviso prévio?**
- 14. Você percebe algum diferencial na Boutique das Noivas com relação a outras lojas? Se sim, qual?**
- 15. O que você gostaria de encontrar na Boutique das Noivas que ainda não tem?**
- 16. Você recomendaria Boutique das Noivas?**
- 17. Espaço para sugestões.**