

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

JUSSARA HEPP

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
Um estudo de caso na empresa Bar do Poldo - Ibirubá/RS

PASSO FUNDO

2018

JUSSARA HEPP

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:

Um estudo de caso na empresa Bar do Poldo - Ibirubá/RS

Estágio Supervisionado apresentado ao curso de Administração, da Faculdade de Ciências Administrativas, Econômicas e Contábeis, da Universidade de Passo Fundo, campus Passo Fundo, como parte dos requisitos para obtenção do título em Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a Me. Rejane Aparecida Duarte.

PASSO FUNDO

2018

JUSSARA HEPP

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:

Um estudo de caso na empresa Bar do Poldo - Ibirubá/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 Passo Fundo, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Prof.^a Me. Rejane Aparecida Duarte.

UPF – Orientadora

Prof. Esp. Jorge Alberto Grubel Bandeira

UPF

Prof. Me. José Roberto Soveral

UPF

PASSO FUNDO

2018

“Quantas vezes a gente, em busca da ventura, procede tal e qual o avozinho infeliz: em vão, por toda parte, os óculos procura, tendo-os na ponta do nariz”.

MARIO QUINTANA.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, primeiramente, pela vida e oportunidade que me foi dada, pela sabedoria e paciência nos momentos de dificuldade, e por sempre me acompanhar nos momentos em que mais precisei para que fosse possível construir e concluir minha vida acadêmica.

Aos meus queridos pais, Maria e Leopoldo, e a meu irmão Marny, por todo amor e carinho que me foram dedicados neste período de muito trabalho, pela companhia nas idas e vindas da faculdade, pela preocupação em me proporcionar todo o apoio necessário nessa jornada e principalmente pela confiança em mim depositada para que meu futuro fosse construído com muito sucesso.

A Professora Orientadora Rejane Aparecida Duarte, por todo o carinho com que me recebeu e por todo o empenho e paciência que me dedicou neste período orientando-me da melhor maneira possível, sendo sempre prestativa e acessível com minhas dúvidas e preocupações.

Agradeço aos meus amigos de longa data, aqueles que me acompanham a muitos anos e que viram minha vida acadêmica começar e desde o início desta apoiaram-me e acreditaram em meu potencial, incentivando-me a buscar sempre o meu melhor.

A todos os amigos e colegas que fiz durante estes anos de graduação, que desde o início do curso participaram do meu dia a dia trazendo mais alegria, confiança, coragem e entusiasmo a vida acadêmica. Lembrarei de todos com muito carinho e gratidão por toda a ajuda e aprendizado que compartilhamos e pela honra de fazer parte da vida de cada um.

Agradeço ao gestor da empresa e a todos os clientes e fornecedores que se dispuseram a participar deste trabalho, colaborando com a pesquisa e preocupando-se em ajudar.

A Universidade de Passo Fundo pela oportunidade que me foi dada de construir um futuro de sucesso e principalmente a todos os professores e colaboradores do Curso de Administração que desde o início foram prestativos e atenciosos comigo.

Enfim, agradeço a todos aqueles que direta ou indiretamente fizeram parte desta importante caminhada, incentivando-me a buscar sempre o meu melhor. Obrigada de coração.

RESUMO

HEPP, Jussara. **Planejamento Estratégico: um estudo de caso na empresa Bar do Poldo - Ibirubá/RS**. Ibirubá, 2018. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF, 2018.

Diante das atuais mudanças de cenário enfrentadas pelas empresas em decorrência de diferentes fatores, e pela constante busca por sua permanência no mercado, as empresas necessitam de profissionais qualificados e conhecedores de diferentes ferramentas que as mantenham ativas atuando de maneira competitiva. O presente estudo foi desenvolvido com o intuito de sugerir um planejamento estratégico para a empresa Bar do Poldo situada no município de Ibirubá/RS. Para tanto, descreveram-se conceitos relacionados a estratégia de uma empresa, conceituação e tipos de planejamento estratégico, análise dos ambientes interno e externo e diagnóstico estratégico. Este trabalho consiste em um estudo de caso, desenvolvido através da utilização de questionários de caráter misto, qualitativo e quantitativo, com o intuito de identificar e analisar as principais variáveis, desenvolvendo um planejamento estratégico para a empresa Bar do Poldo a fim de torná-la mais competitiva no mercado. Dentre os questionários, um de conteúdo misto aplicou-se aos clientes da empresa, e um questionário de caráter qualitativo ao gestor e aos três principais fornecedores. Os resultados obtidos foram submetidos a uma análise de conteúdo e posteriormente, tabulados e interpretados, auxiliando o gestor a potencializar seus pontos positivos e minimizar seus pontos negativos, de modo a aproveitar as oportunidades existentes e evitar as ameaças, atuando em prol de novas alternativas estratégicas adequadas. A postura estratégica da empresa é a de desenvolvimento, pois predominam pontos fortes e oportunidades. Como na empresa o planejamento estratégico ainda não é bem definido, a criação da missão, visão e valores foram sugeridos visando o melhoramento nas tomadas de decisões estratégicas.

Palavras-chave: Análise do ambiente. Estratégia. Planejamento Estratégico.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1- Níveis de decisão e tipos de planejamento.....	21
FIGURA 2- Posturas estratégicas da empresa.....	28
FIGURA 3- Fórmula de Barbeta	33

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Estrutura do plano de ação	29
Quadro 2- Análise SWOT do ambiente interno e externo da empresa	60
Quadro 3- Postura estratégica da empresa.....	62
Quadro 4- Plano de ação para a fachada da empresa	63
Quadro 5- Plano de ação para a publicidade e propaganda da empresa.....	63
Quadro 6- Plano de ação para as formas de pagamento que a empresa oferece	64
Quadro 7- Plano de ação para a climatização da empresa	64
Quadro 8- Plano de ação para o estacionamento da empresa.....	65
Quadro 9- Plano de ação para o visual interno da empresa.....	66
Quadro 10 – Plano de ação para o banheiro feminino.....	66
Quadro 11 – Plano de ação para o piso do estabelecimento.....	67

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Pontos fortes identificados no ambiente interno da empresa	54
Tabela 2- Pontos fracos identificados no ambiente interno da empresa.....	55
Tabela 3- Oportunidades identificadas no ambiente externo da empresa	59
Tabela 4- Ameaças identificadas no ambiente externo da empresa	59

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1- Gênero	38
GRÁFICO 2 - Idade	39
GRÁFICO 3 - Escolaridade.....	40
GRÁFICO 4 - Há quanto tempo você é cliente do Bar do Poldo?.....	41
GRÁFICO 5 - Atendimento oferecido pela empresa	42
GRÁFICO 6 - Estacionamento.....	42
GRÁFICO 7- Fachada da empresa.....	43
GRÁFICO 8 - Localização da empresa.....	44
GRÁFICO 9 - Qualidade dos produtos	44
GRÁFICO 10- Variedade de produtos	45
GRÁFICO 11 - Temperatura dos produtos líquidos	46
GRÁFICO 12 - Preços praticados pela empresa	46
GRÁFICO 13- Prazo de pagamento que a empresa oferece	47
GRÁFICO 14 – Formas de pagamento que a empresa oferece.....	47
GRÁFICO 15 - Publicidade e propaganda da empresa.....	48
GRÁFICO 16- Organização do estabelecimento	49
GRÁFICO 17 - Iluminação do ambiente.....	49
GRÁFICO 18 - Climatização do ambiente	50
GRÁFICO 19- Limpeza do ambiente em geral.....	51
GRÁFICO 20 - Limpeza dos balcões e expositores.....	51
GRÁFICO 21 - Limpeza dos banheiros	52
GRÁFICO 22- Promoções que a empresa oferece	53
GRÁFICO 23 - Espaço físico.....	53

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

FCS – Fatores Críticos de Sucesso

RS – Rio Grande do Sul

SWOT – *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades), *Threats* (ameaças)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO	15
1.2 OBJETIVOS	16
1.2.1 Objetivo geral	16
1.2.2 Objetivos específicos	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL.....	17
2.2 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	18
2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	19
2.4 TIPOS DE PLANEJAMENTO	21
2.4.1 Planejamento estratégico	21
2.4.2 Planejamento tático	22
2.4.3 Planejamento operacional	22
2.5 PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	23
2.5.1 Análise SWOT	23
2.6 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO DA EMPRESA.....	24
2.7 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO DA EMPRESA.....	24
2.8 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	25
2.8.1 Missão	26
2.8.2 Visão	26
2.8.3 Valores	27
2.9 POSTURA ESTRATÉGICA.....	27
2.10 PLANO DE AÇÃO	29
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	31
3.1 DELINEAMENTO DE PESQUISA	31

3.2 VARIÁVEIS DE ESTUDO	32
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA	33
3.4 PROCEDIMENTO E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	34
3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	35
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	36
4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA.....	36
4.2 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....	37
4.2.1 Missão, visão e valores	37
4.2.2 Resultados da pesquisa.....	37
4.2.2.1 <i>Pesquisa com clientes</i>	38
4.2.2.2 <i>Pesquisa com o gestor</i>	56
4.2.2.3 <i>Pesquisa com os fornecedores</i>	57
4.2.3 Análise SWOT do ambiente interno e externo da empresa.....	59
4.2.4 Postura estratégica	61
4.2.5 Plano de ação 5W2H	63
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	68
REFERÊNCIAS	70
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO COM CLIENTES	72
APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO COM GESTOR	75
APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO COM FORNECEDOR	77

1 INTRODUÇÃO

No decorrer das últimas décadas foi possível observar um crescimento empresarial muito importante decorrente de diferentes fatores, a competitividade de mercado, as mudanças no cenário econômico, a globalização, os novos modelos de gestão, entre outros. Com o passar dos anos, diante de diversas crises este crescimento entrou em queda, colocando as empresas em situações emergenciais e conseqüentemente pressionando-as a adaptar-se a estas mudanças. Logo, percebeu-se a necessidade de se utilizar ferramentas que possibilitem aos gestores acompanharem estas transições mantendo as organizações no mercado e atuando de forma competitiva.

Para as pequenas empresas estas mudanças trazem diferentes entraves, pois algumas atuam de maneira informal, o que as coloca em situações de risco quando se deparam com diferentes cenários. Sendo assim, é necessário que estas tenham uma visão mais abrangente do ambiente em que atuam fazendo com que o processo de tomada de decisão seja acompanhado de uma gama de informações, informações estas, que são de suma importância para o sucesso do negócio e só serão obtidas através de uma importante análise e conhecimento da empresa.

Segundo Santos, Alves e Almeida apud Cher (1990), estudiosos da área apontam que cerca de 80% das pequenas empresas não completam o primeiro ano de atividades e 92% fecham suas portas ao final de cinco anos de existência. As principais causas do fechamento de micro e pequenas empresas está diretamente relacionada a sua capacidade estratégica de responder as influências ambientais encontradas e a questão crucial refere-se ao fato de que o impacto sofrido por elas é muito mais contundente do que nas grandes empresas, em função de sua estrutura ser menor.

Além disso, os gestores precisarão desenvolver novas habilidades para superar as atuais exigências do mercado e, principalmente, atender a demanda dos clientes que, por sua vez, em função de toda esta transição estão mais críticos quanto à qualidade, o preço e diversos outros fatores que determinam a decisão de compra dos produtos. A administração estratégica é uma grande aliada dos profissionais contemporâneos que se preocupam em gerir as empresas em que atuam de forma responsável e de acordo com os objetivos da mesma, garantindo assim, o sucesso empresarial.

Sendo assim, para Hitt et al (2008, p. 05), “o processo de administração estratégica é o conjunto de compromissos, decisões e ações necessários para que a empresa obtenha vantagem competitiva e retornos acima da média”. Logo, é imprescindível observar que a administração estratégica compreende um conjunto de fatores que levam os empresários as decisões mais

acertadas e, para que isso seja possível, se faz necessária à elaboração de um planejamento estratégico.

Por sua vez, Oliveira (2014) diz que o propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz, portanto, o planejamento estratégico é um mecanismo utilizado para auxiliar os gestores nas decisões tomadas no momento presente levando em consideração as possíveis mudanças no cenário futuro.

Assim sendo, percebeu-se a importância de um estudo mais aprofundado em pequenas empresas em função da falta de conhecimento, análise e alternativas para esse segmento. As microempresas possuem uma importante contribuição econômica e social em pequenos municípios e sua permanência no mercado demanda que os gestores possuam diferentes habilidades e ferramentas que o auxiliarem no processo de tomada de decisão.

Dessa forma, o presente estudo busca a elaboração de um planejamento estratégico para uma microempresa situada no município de Ibirubá/RS a fim de propor ações estratégicas que possibilitem sua permanência e competitividade no mercado e irá propor missão, visão e valores para que a empresa tenha clareza quanto aos seus objetivos.

1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO

A empresa, objeto deste estudo, atua no mercado há onze anos e está situada no município de Ibirubá, RS. Sendo uma empresa familiar e com apenas um gestor, oferece serviços de comercialização de bebidas e alimentos de conveniência. As decisões tomadas e iniciativas propostas nem sempre são desenvolvidas a partir de um planejamento elaborado que forneça segurança ao gestor, elas são de curto prazo, o que resulta na falta de controle das ações e resultados esperados.

A partir de dados coletados com a Prefeitura Municipal de Ibirubá (2018) no período de janeiro de 2007, ano em que a empresa estudada iniciou suas atividades, até o presente momento junho de 2018, 72 empresas com a mesma atividade comercial que a empresa estudada, encerraram suas atividades, indicando assim, possíveis dificuldades enfrentadas pela gestão destas empresas. Com isso, surge uma certa necessidade da utilização de ferramentas que possam auxiliar os gestores em resposta às disfunções de mercado.

O planejamento estratégico é uma ferramenta que possibilita a empresa e principalmente ao gestor uma compreensão mais abrangente do negócio e ambiente em que está inserido, sendo assim, a elaboração de um planejamento trará a empresa estudada maior segurança na hora da tomada de decisão e maior competitividade no mercado.

Justifica-se este estudo levando em conta a inexistência de missão, visão e valores que são peças chaves para que a empresa tenha sucesso. Através da identificação de pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças a empresa terá capacidade de direcionar seus esforços em busca de maior competitividade e crescimento no mercado.

Neste contexto, o presente estudo se propõe a responder a seguinte questão central de pesquisa: **Quais ações estratégicas podem ser propostas para o Bar do Poldo através do planejamento estratégico a fim de torná-lo mais competitivo?**

1.2 OBJETIVOS

Para a elaboração do planejamento estratégico da empresa estudada definiram-se quais os seus objetivos, sendo estabelecido o objetivo geral e posteriormente os objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo geral

Desenvolver ações estratégicas através do planejamento estratégico para o Bar do Poldo buscando torná-lo mais competitivo no mercado.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Elaborar missão, visão e valores para a empresa;
- b) Analisar o ambiente interno, identificando os pontos fortes e pontos fracos;
- c) Analisar o ambiente externo, identificando as oportunidades e ameaças;
- d) Identificar o posicionamento estratégico da empresa; e
- e) Apresentar um plano de ação.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo apresenta-se a fundamentação teórica, composta pelos autores estudados, os elementos e a definição de estratégia, administração estratégica e de planejamento estratégico a fim de demonstrar a sua importância e aplicabilidade dentro das empresas.

2.1 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Atualmente as empresas buscam entrar no mercado atuando de maneira competitiva, e as que estão atuando precisam encontrar estratégias que as mantenham ativas e competitivas diante os cenários encontrados. Para que elas tenham competitividade estratégica é necessária que seja formulada e implantada com sucesso uma estratégia. Para Oliveira (2014), a estratégia está correlacionada à arte de utilizar de maneira adequada, os recursos físicos, tecnológicos, financeiros e humanos, buscando assim a minimização dos problemas internos e a maximização das oportunidades que são variáveis externas, encontradas no ambiente empresarial, o qual não é controlável.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 4), definem estratégia como “um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definidos para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva”.

Já para Thompsom, Strickland e Gamble (2008), a estratégia de uma empresa consiste nos passos competitivos e nas abordagens administrativas que os gestores irão utilizar para obter o crescimento do negócio, atrair e satisfazer aos seus clientes, competir de modo bem-sucedido e alcançar os níveis almejados de desempenho organizacional.

Oliveira apud Rumelt (1994) diz que “a concepção da estratégia é considerada o ponto alto da atividade dos executivos ou quaisquer daqueles que perseguem razões para o sucesso ou fracasso na competição”.

Para Oliveira (2013), estratégica é a situação em que existe uma identificada, analisada e efetiva interligação entre os fatores externos – não controláveis – e internos – controláveis – da empresa, estes, que visam à interação com as oportunidades e as ameaças junto ao ambiente externo da empresa e os pontos fortes e fracos junto ao ambiente interno da empresa. Assim sendo, Oliveira (2015, p. 190) conclui que “quando se considera a estratégia empresarial, ou seja, a escolha de um caminho de ação para a empresa como um todo, deve-se fazer a seguinte pergunta-chave: Que destino devo dar à empresa e como devo estabelecer esse destino? ”

2.2 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Segundo Certo e Peter (2010), o estudo de administração estratégica surgiu nos anos 50 através do patrocínio dado pela Fundação Ford e pela Carnegie Corporation para a pesquisa no currículo das escolas de negócios (escolas de Administração). Com esta pesquisa foi possível obter um relatório chamado de Gordon-Howell que recomendou que o ensino de negócios tivesse uma natureza mais ampla e que a partir de então nele fosse incluso um curso de capacitação em uma área chamada de política de negócios. O curso de política de negócios surgiu com o objetivo de enfatizar o desenvolvimento de conhecimentos na identificação, análise e solução de problemas do mundo real em amplas e importantes áreas de negócios objetivando dar aos estudantes a oportunidade de exercitar suas capacidades de julgamento.

Certo e Peter (2010) completam que a partir de 1970 o curso de política de negócios fazia parte do currículo de muitas escolas de negócios e posteriormente foram inclusos diferentes enfoques como a consideração da organização global e seu ambiente, incluindo assuntos como por exemplo, responsabilidade social e ética, impactos dos fatores políticos, legislativos e econômicos, dentre outros. A partir desta ênfase mais moderna e ampla os líderes desta área mudaram o nome do curso de política de negócios para administração estratégica.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) o processo de formação de estratégias se faz através da compreensão e estudo das diferentes partes que compõem o total da empresa, não sendo possível compreender toda a organização sem que se conheçam as suas particularidades.

Cada parte é estudada e representada como uma “escola de pensamento” onde são representadas as ideias a respeito da estratégia em si. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) apresentam as dez escolas do pensamento e junto com cada uma delas a sua visão do processo de estratégia:

- a) Escola do Design: formulação de estratégia como um processo de concepção;
- b) Escola do Planejamento: formulação de estratégia como um processo formal;
- c) Escola do Posicionamento: formulação de estratégia como um processo analítico;
- d) Escola Empreendedora: formulação de estratégia como um processo visionário;
- e) Escola Cognitiva: formulação de estratégia como um processo mental;
- f) Escola do Aprendizado: formulação de estratégia como um processo emergente;
- g) Escola do Poder: formulação de estratégia como um processo de negociação;
- h) Escola Cultural: formulação de estratégia como um processo coletivo;
- i) Escola Ambiental: formulação de estratégia como um processo reativo;
- j) Escola de Configuração: formulação de estratégia como um processo de transformação.

Segundo Mintzberg (1990, apud GIMENEZ et al., 1999, p. 55) destas dez escolas, três são de natureza prescritiva, e tratam a estratégia como tentativas conscientemente deliberadas de alinhar a organização com seu ambiente, elas veem a formulação da estratégica como um processo que envolve o desenho conceitual (escola do design), o planejamento formal (escola do planejamento), e o posicionamento competitivo (escola do posicionamento).

Assim sendo, para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 33) “a administração estratégica é comumente descrita como girando em torno de fases distintas de formulação, implementação e controle, executadas em etapas quase em cascata”.

Segundo Barney e Hesterly (2007, p. 7), “o processo de administração estratégica é um conjunto sequencial de análises e escolhas que podem aumentar a probabilidade de que uma empresa escolherá uma boa estratégia, isto é, uma estratégia que gere vantagens competitivas”.

A administração estratégica é um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar, harmoniosamente, o processo de planejamento da situação futura desejada da empresa como um todo e seu posterior controle perante os fatores ambientais, bem como a organização e a direção dos recursos empresariais, obtendo assim, um controle mais amplo sobre a situação da empresa. (OLIVEIRA, 2013).

Já para Hitt, Ireland e Hoskisson, a administração estratégica “é um conjunto de compromissos, decisões e ações necessários para que a empresa obtenha vantagem competitiva e retornos acima da média”. (2008, p. 5). Inicialmente a empresa deve analisar o ambiente externo e interno para que seja possível determinar seus recursos, suas capacitações e competências essenciais. (HITT, IRELAND E HOSKISSON, 2008).

A administração estratégica abrange um conjunto de cinco etapas que devem ser repetidas ciclicamente, são elas: análise do ambiente, estabelecimento da diretriz organizacional, formulação da estratégia, implantação da estratégia organizacional e o controle estratégico. Define-se como “um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente”. (CERTO; PETER, 2010, p. 6-8).

Portanto, a administração estratégica é uma ferramenta que pode auxiliar os gestores no processo de tomada de decisão e identificação de estratégias para que as empresas alcancem seus objetivos organizacionais.

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Segundo Oliveira (2015), o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de medidas a serem tomadas pelos gestores para as situações em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto, a empresa terá condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores, de modo que possa exercer alguma influência sobre estas incertezas. O planejamento é um processo de estabelecimento de um estado futuro desejado e por sua vez possui as diretrizes pelas quais a empresa será guiada de maneira efetiva para torná-lo realidade, portanto, ele antecede o momento de decisão e ação tendo influência direta na qualidade do processo decisório das empresas.

Para Kotler (2011, p. 71), “o propósito do planejamento estratégico é moldar e remoldar os negócios e produtos da empresa com o objetivo de crescimento e lucro”.

Sendo assim, o planejamento é uma ferramenta que possibilita ao gestor uma visão mais abrangente em relação ao ambiente em que a empresa está situada, permitindo a visualização antecipada de possíveis acontecimentos futuros e permitindo que as decisões destes acontecimentos possam ser analisadas no momento presente, levando em consideração os objetivos da empresa.

Logo, o planejamento estratégico,

É o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada. O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação – estratégias – a serem seguidas para sua consolidação, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada. (OLIVEIRA, 2015, p. 18).

De acordo com Oliveira (2015), com a elaboração do planejamento estratégico a empresa espera:

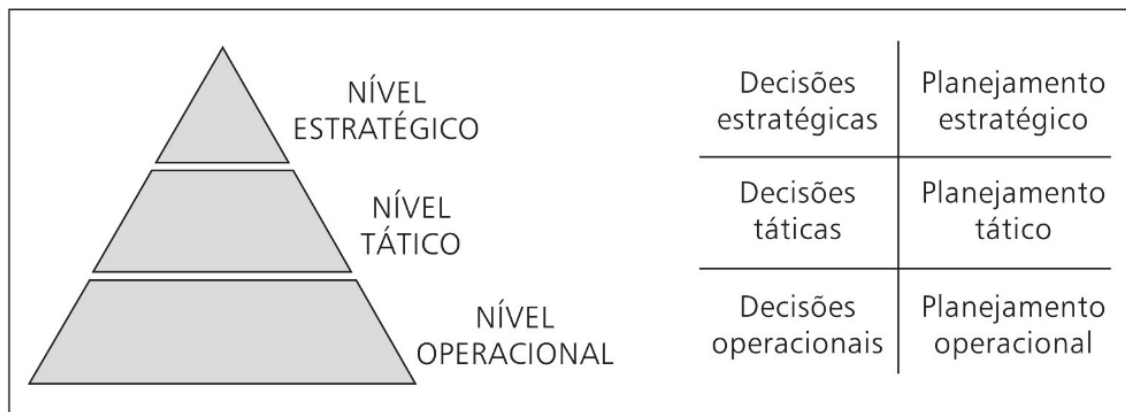
- a) Conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes;
- b) Conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos;
- c) Conhecer e usufruir as oportunidades externas;
- d) Conhecer e evitar as ameaças externas;
- e) Ter um plano de trabalho, estabelecendo as premissas básicas que devem ser consideradas no processo, que são as expectativas de situações almeçadas pela empresa, os caminhos e

as alternativas a serem seguidas pela empresa, o que, como, quando, por quem, para quem, por que e onde devem ser realizados os planos de ação e como e onde alocar os recursos.

2.4 TIPOS DE PLANEJAMENTO

De acordo com Oliveira (2015) na consideração dos grandes níveis hierárquicos, existem três tipos de planejamento: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional. Estes podem se correlacionar numa pirâmide organizacional, conforme mostra a figura 01.

Figura 1 – Níveis de decisão e tipos de planejamento



Fonte: Oliveira (2015, p.16).

A figura 01 apresenta os níveis de decisão e quais os respectivos tipos de planejamento a serem adotados. Para decisões estratégicas, de longo prazo, deve-se utilizar o planejamento estratégico. Já para as decisões táticas, de médio prazo, utiliza-se o planejamento tático. Para as decisões operacionais, que são de curto prazo, utiliza-se o planejamento operacional.

2.4.1 Planejamento estratégico

Para Oliveira (2015, p. 18) “o planejamento estratégico está relacionado com objetivos de longo prazo e com estratégias e ações para alcançá-los que afetam a empresa como um todo”.

Ainda para Oliveira (2015, p. 18-19),

O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação – estratégias – a serem seguidas para sua consolidação levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada. Também considera

as premissas básicas – políticas – que a empresa, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória.

Já para Kotler (2011, p. 71), o planejamento estratégico “é o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre os objetivos, experiências e recursos da organização e suas oportunidades de mercados mutantes”.

O planejamento estratégico pode ser acompanhado de aspectos positivos e negativos, mas é muito importante lembrar que o processo de planejamento é muito mais relevante que seu resultado final, pois normalmente o resultado final do planejamento é o plano, que deve ser desenvolvido pela empresa e não para a empresa. Se não for respeitado esse aspecto, têm-se planos inadequados para a empresa, bem como níveis de resistência e descréditos efetivos para sua implantação. (OLIVEIRA, 2015).

2.4.2 Planejamento tático

Conforme Oliveira (2015, p. 20), “o planejamento tático relaciona-se a objetivos de mais curto prazo e com estratégias e ações que, geralmente, afetam somente parte da empresa”. Neste tipo de planejamento o objetivo principal é a otimização de determinada área de resultado e não a empresa como um todo, logo, esta metodologia administrativa trabalha com a decomposição dos objetivos, estratégias e políticas determinadas no planejamento estratégico. O planejamento tático envolve áreas como: recursos humanos, financeiro, mercadológica, produção e organizacional, (OLIVEIRA, 2015).

Ainda para Oliveira (2015), no processo de planejamento tático são envolvidos os níveis intermediários da organização, que buscam a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consolidação de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada.

2.4.3 Planejamento operacional

Segundo Maximiano (2011), planejamento operacional trata-se da definição de quais atividades devem ser executadas e quais recursos serão necessários para a execução das atividades para que sejam alcançados os objetivos propostos. A ordem com que cada atividade irá ocorrer dependerá das circunstâncias, pois uma etapa ou decisão pode predominar sobre outra no processo de planejamento operacional. As decisões a serem tomadas serão auxiliadas por ferramentas administrativas, cronogramas, orçamentos, tabelas de organização, organogramas lineares, processos, políticas e procedimentos.

Já para Oliveira (2015, p. 20), “planejamento operacional é a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implementação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da empresa”.

2.5 PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A administração estratégica faz parte do dia a dia das empresas que buscam o diferencial competitivo em meio ao cenário econômico atual, os gestores de micro, pequenas, médias e grandes empresas devem estar aptos a enfrentar os desafios que o mercado impõe procurando sempre respeitar o ciclo de cada ferramenta proposta para que se alcance o resultado esperado.

O processo de planejamento estratégico envolve diferentes etapas que precisam ser compreendidas e estudadas para que o resultado seja alcançado de maneira eficaz buscando sempre atender aos objetivos organizacionais. Assim sendo, serão apresentados a seguir os principais passos do processo de implementação e realização dos conceitos estudados para a sua efetiva compreensão.

2.5.1 Análise SWOT

Castor (2009) aponta que a análise conjunta de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, formam um dos mais populares modelos de diagnóstico estratégico, conhecido pelo acrônimo SWOT, formado pelas iniciais das palavras da língua inglesa *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* e *Threats*, cuja tradução é exatamente: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

A partir da matriz SWOT é possível identificar com clareza quais foram os pontos fortes e os pontos fracos encontrados e quais foram as oportunidades e ameaças identificadas. A matriz servirá como base para que se monte o plano de ação da empresa, onde para cada ponto fraco encontrado uma estratégia seja proposta.

Para Tavares (2010, p. 265),

A empresa só pode estimar com maior precisão seus possíveis cursos de ação em resposta as oportunidades e ameaças à luz das suas forças e fraquezas. Caso contrário, carecerá de mecanismos para facilitar e orientar a criação de estratégias para atingir alvos pretendidos. Ao fazer esse tipo de avaliação, terá meios para identificar como converter fraquezas em forças e as ameaças em oportunidades. Uma forma de realizar esta análise é através da construção de uma matriz, procurando-se estabelecer os vínculos entre essas possibilidades. Nesta matriz, cada informação deve ter um peso

ou magnitude e o ideal é que sejam também pautadas na percepção do consumidor. A partir da análise SWOT, a empresa estará em condições de estabelecer o que considera como os seus fatores críticos de sucesso (FCS).

2.6 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO DA EMPRESA

Segundo Certo et al. (2010, p. 34), “o ambiente interno é aquele que está dentro da organização e que normalmente tem implicação imediata e específica em sua administração”. Podemos identificar como pontos fortes e pontos fracos todas as variáveis que possuem relação direta com o ambiente interno da empresa.

Conforme Oliveira (2014), a análise interna da empresa tem como finalidade evidenciar as qualidades e deficiências da empresa, ou seja, os pontos fortes e fracos. Estes devem ser determinados diante da atual posição de seus produtos ou serviços em relação aos segmentos de mercado.

Ainda para Oliveira (2015), a análise interna possui os seguintes componentes:

- a) Pontos fortes: São as variáveis internas e controláveis que são responsáveis por proporcionar uma condição favorável para a empresa em relação ao seu ambiente.
- b) Pontos fracos: São as variáveis internas e controláveis que desencadeiam situações desfavoráveis para a empresa em relação ao seu ambiente.

Logo, a análise do ambiente interno não deve ser menos importante por ser composta de fatores controláveis e internos, ela deve ser realizada com o mesmo cuidado dado a análise externa e importância na identificação da solução para seus pontos fracos.

2.7 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO DA EMPRESA

Para Certo et al (2010, p. 27), “a análise do ambiente é o processo de monitoramento do ambiente organizacional para a identificação das oportunidades e dos riscos atuais e futuros que podem vir a influenciar a capacidade das empresas de atingir suas metas”.

Oliveira (2015, p. 74) considera que,

O ambiente empresarial não é um conjunto estável, uniforme e disciplinado, mas um conjunto bastante dinâmico em que atua, constantemente, grande quantidade de forças, de diferentes dimensões e naturezas, em direções diferentes, e que muda a cada momento, pelo fato de cada uma dessas forças interferir, influenciar e interagir com as demais forças do ambiente.

Logo, o ambiente oferecerá diferentes oportunidades e ameaças, e, para isso, as empresas devem estar preparadas e dispostas a aproveitar estas oportunidades e procurar amortecer, evitar ou até mesmo adaptar-se as ameaças encontradas. Por se tratarem de variáveis não controláveis é importante que a empresa aprenda a se comportar diante dessa multiplicidade de forças ambientais diferentes, aproveitando as forças favoráveis e evitando o impacto das forças desfavoráveis, para garantir sua sobrevivência e crescimento (Oliveira, 2015).

Oliveira (2015) classifica dois componentes que fazem parte do ambiente externo:

- a) Oportunidades: São as variáveis externas e não controláveis pela empresa que criam condições favoráveis para empresa, desde que ela tenha condições e interesse de usufruí-las;
- b) Ameaças: São as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a empresa.

Para tanto, as empresas devem estar atentas às mudanças ocorridas no ambiente para que quando elas ocorrerem sua resposta a elas ser mais eficiente e acertada, aproveitando as oportunidades e evitando as ameaças.

2.8 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

No processo de análise do ambiente em que a empresa está situada, faz-se o diagnóstico estratégico, que leva em conta os pontos fortes e pontos fracos identificados junto ao ambiente interno da empresa e as oportunidades e ameaças encontradas junto ao ambiente externo da empresa.

De acordo com Costa (2007, p. 53), o diagnóstico empresarial “é um processo formal estruturado que procura avaliar a existência e a adequação das estratégias vigentes na organização em relação ao andamento de transformações para a construção do seu futuro”.

Os elementos chave que um bom diagnóstico deve apurar são: a competitividade da empresa ou da entidade; o seu portfólio de serviços ou produtos; a flexibilidade em relação à mudanças; o grau de vulnerabilidade em relação às ameaças; a sua capacitação para implementar as transformações necessárias; a disponibilidade de recursos estratégicos; os processos de desenvolvimento e de inovação; a sua estrutura de poder e de liderança; o tratamento que é dado aos temas societários; o acompanhamento e o tratamento dos temas e problemas estratégicos da organização; os seus processos para projetar e construir o futuro da organização. (COSTA, 2007, p. 53).

Para Oliveira (2015, p. 66), o diagnóstico estratégico apresenta algumas premissas básicas:

- a) Deve-se considerar o ambiente – externo e não controlável – e suas variáveis relevantes no qual está inserida a empresa;
- b) Esse ambiente proporciona à empresa oportunidades que deverão ser usufruídas e ameaças que deverão ser evitadas;
- c) Para enfrentar essa situação do ambiente externo, a empresa deverá ter pleno conhecimento de seus pontos fortes e fracos internos e controláveis;
- d) Esse processo de análise interna e externa deverá ser realista, integrado, sustentado, contínuo e acumulativo.

2.8.1 Missão

Segundo Certo e Peter (1993, p. 76), “missão organizacional é a proposta para qual, ou a razão pela qual, uma organização existe”. Sendo assim, a missão da empresa é a explicação por escrito de suas intenções e desejos e deve levar em conta todos os fatores aos quais ela envolve, sejam seus gestores, funcionários, fornecedores, clientes e parceiros.

Já para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 18), “a missão especifica o(s) negócio(o) no(s) qual(is) a empresa pretende competir e os clientes aos quais pretende atender”.

Para Oliveira (2015, p. 52), “missão é a determinação do motivo central da existência da empresa, ou seja, a determinação “de quem a empresa atende” com seus produtos e serviços”.

2.8.2 Visão

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 17), “a visão é um retrato do que a empresa pretende ser e, em termos amplos, do que pretende realizar”.

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

Portanto, a visão organizacional é entendida como um destino específico, as diretrizes pelas quais a empresa pretende percorrer até encontrar seus objetivos e metas.

2.8.3 Valores

Para Oliveira (2015, p. 70), os valores de uma empresa “representam o conjunto dos princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação para todas as suas principais decisões”.

Já para Rezende (2008), os valores relatam o que a organização acredita e pratica, também são chamados de princípios da organização, no relato da organização sugere-se mencionar itens que possam ser entendidos e vivenciados por todos na organização, tais itens que relatem as atitudes, filosofias, os códigos de condutas, credos e comportamentos proativos, igualmente refere-se às ações éticas, morais, criativas e produtivas das pessoas das organizações.

Portanto, entende-se que os valores básicos de uma empresa são os princípios essenciais que servirão de apoio para a construção da ideologia empresarial.

2.9 POSTURA ESTRATÉGICA

Segundo Oliveira (2015, p. 127), a missão da empresa relaciona-se diretamente com a postura estratégica da mesma, pois quando se é estabelecida a postura estratégica leva-se em conta as alternativas de caminho e ação para que seja possível cumprir com a missão. Para o autor, o objetivo do posicionamento estratégico é de “orientar o estabelecimento de todas as estratégias e políticas, principalmente as de médio e longo prazos necessários para a empresa, a partir do momento em que se decidiu por determinada missão”.

Sendo assim, Oliveira (2015, p. 128), diz que para que se possa estabelecer a postura estratégica da empresa é necessário que sejam observados três aspectos fundamentais:

- a) A missão da empresa;
- b) A relação positiva ou negativa entre as oportunidades e ameaças que a empresa enfrenta no momento específico da escolha;
- c) A relação positiva ou negativa entre os pontos fortes e fracos que ela possui para fazer frente às oportunidades e ameaças do ambiente. Nessa situação é necessário identificar quais são os recursos disponíveis da empresa para que seja possível aproveitar as oportunidades ambientais.

Oliveira conclui que para o estabelecimento da postura estratégica ainda podem existir outros fatores que de certo modo podem influenciar este processo, são os elementos psicológicos que envolvem os valores, atitudes, motivações e anseios dos proprietários e

executivos e que pelo poder de decisão destes, a postura estratégica pode ser criada através dos valores da empresa. (OLIVEIRA, 2015, p. 128).

A empresa, a partir do processo do estabelecimento de sua postura estratégica poderá encontrar-se em diferentes posturas a partir da sua real situação, sendo elas: postura de sobrevivência, postura de manutenção, postura de crescimento e postura de desenvolvimento. Através dessa identificação será possível encontrar qual a melhor estratégia para a empresa. A figura 2 demonstra as posturas estratégicas das empresas (OLIVEIRA, 2015, p. 128).

Figura 2 – Posturas estratégicas das empresas

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

Fonte: Oliveira (2015, p. 128).

A estratégia de *Sobrevivência* é aquela que deve ser adotada pela empresa quando não existir outra alternativa, quando o ambiente e a empresa estiverem em situação inadequada ou quando existir um alto índice de pontos fracos internos e ameaças externas. As estratégias da postura de sobrevivência são a redução de custos e o desinvestimento, se mesmo com estas alternativas a empresa não apresentar resultados o executivo poderá vir a adotar a estratégia de liquidação do negócio. (OLIVEIRA, 2015, p. 197).

A estratégia de *Manutenção* é a que identifica na empresa um ambiente com predominância de ameaças, entretanto, com uma série de pontos fortes, que mantém a empresa no mercado a partir da posição conquistada até o momento. A estratégia de manutenção pode apresentar-se de três formas: estratégia de estabilidade, estratégia de nicho e estratégia de especialização. (OLIVEIRA, 2015, p. 198).

A postura estratégica de *Crescimento* é identificada quando a empresa possui predominância de pontos fracos e em contrapartida o ambiente oferece diferentes oportunidades fazendo com que os executivos, nessa situação, lancem novos produtos e serviços afim de

umentar o volume de vendas. Nessa postura encontram-se as seguintes estratégias: estratégias de inovação, estratégia de internacionalização, estratégia de joint venture e estratégia de expansão. (OLIVEIRA, 2015, p. 199).

Já a estratégia de *Desenvolvimento* é aquela que possui predominância de pontos fortes no ambiente interno e oportunidades junto ao ambiente externo. Nessa postura a empresa pode procurar por novos mercados e clientes, diferentes dos já conhecidos ou novas tecnologias, diferentes daquelas que a empresa já domina. Esta postura possui as seguintes estratégias: desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produtos ou serviços, desenvolvimento financeiro, desenvolvimento de capacidades e desenvolvimento de estabilidade. (OLIVEIRA, 2015, p. 201).

2.10 PLANO DE AÇÃO

O plano de ação constitui-se de uma ferramenta que busca otimizar os recursos empresariais e normalmente o modelo principal chama-se 5W2H, o qual é composto por algumas perguntas, conforme apresentadas no quadro abaixo.

Quadro 1 - Estrutura do plano de ação

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

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

O plano de ação é uma ferramenta que coloca em prática o planejamento estratégico, estabelecendo instruções e prazos. É um cronograma a ser cumprido onde estão especificadas todas as informações acerca do planejamento, os problemas e as soluções para resolvê-los, OLIVEIRA (2015).

Para Lobato et al (2006, p. 130), “o plano de ação descreve como pôr em prática o planejamento estratégico. Propõe mudanças na gerência ou na própria organização, bem como novos desafios e procedimentos”.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo compreende os métodos e técnicas utilizados no desenvolvimento e elaboração da pesquisa, apresentam-se os mecanismos empregados para o delineamento da pesquisa, as variáveis de estudo, a população e amostra, os procedimentos e as técnicas para a coleta de dados e a análise e a interpretação destes.

3.1 DELINEAMENTO DE PESQUISA

O presente estudo classificou-se quanto a análise de seus objetivos como exploratório e descritivo, para Diehl e Tatim (2004, p. 53-54) a pesquisa exploratória tem como finalidade proporcionar uma maior aproximação do problema, buscando deixá-lo evidente ou podendo ser estimado, este tipo de pesquisa pode ser realizado através de levantamento bibliográfico, a realização de entrevistas com pessoas que possuem conhecimento prático com o problema pesquisado e a análise de exemplos que estimulem a compreensão. Já para Marconi e Lakatos (2017, p. 78), “estudos exploratórios são estudos que têm por objetivo descrever completamente determinado fenômeno, como por exemplo, o estudo de um caso para o qual são realizadas análises empíricas e teóricas”.

A pesquisa descritiva tem como objetivo principal “a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou então, o estabelecimento de relações entre variáveis. Uma de suas características mais significativas é a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como questionário e observação sistemática”. (DIEHL E TATIM, 2004, p. 54). Para Marconi e Lakatos (2017, p. 76), “a pesquisa descritiva tem como principal finalidade o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos, a avaliação de programas, ou o isolamento de variáveis principais ou chave”.

Quanto a abordagem do problema a pesquisa classifica-se como mista, utilizando-se de pesquisa quantitativa e pesquisa qualitativa. Para Diehl e Tatim (2004, p. 51) a pesquisa quantitativa “caracteriza-se pelo uso da quantificação tanto na coleta quanto no tratamento das informações por meio de técnicas estatísticas e tem como objetivo principal garantir resultados e evitar distorções de análise e de interpretação, proporcionando assim uma margem de segurança maior quanto às inferências”. Conforme Marconi e Lakatos (2017, p. 78), a pesquisa quantitativa caracteriza-se pela “precisão e pelos controles estatísticos, com a finalidade de fornecer dados para a verificação de hipóteses”.

Segundo Diehl e Tatim (2004, p. 52), a pesquisa qualitativa tem como objetivo descrever “a complexidade de determinado problema e a interação de certas variáveis, compreender e classificar os processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de dado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos”. Já para Roesch (2013, p. 159), “a pesquisa qualitativa pode se dar através de uma entrevista em profundidade, que pode ser semi ou não estruturada, dependendo do propósito do pesquisador”.

O procedimento técnico utilizado neste estudo caracteriza-se como um estudo de caso que possibilitou a identificação e a análise de diferentes variáveis que a empresa possui, para Diehl e Tatim (2004, p. 61) o estudo de caso “caracteriza-se pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”. Para Roesch (2013, p. 201), “o estudo de caso pode ser caracterizado como uma estratégia de pesquisa, permitindo o estudo de fenômenos em profundidade dentro de seu contexto”. O estudo de caso pode ser visto como um método de pesquisa. Neste sentido ele pode ser definido como:

Um conjunto de dados que descrevem uma fase ou a totalidade do processo social de uma unidade, em suas diversas relações internas e suas fixações culturais, quer essa unidade seja uma pessoa, uma família, um profissional, uma instituição social, uma comunidade ou uma nação. (DIEHL E TATIM, 2004, p. 610).

3.2 VARIÁVEIS DE ESTUDO

O presente estudo utilizou-se de diferentes variáveis que fazem parte do processo de planejamento estratégico, sendo estudadas as variáveis que compõe o ambiente interno da empresa: pontos fortes e pontos fracos e as variáveis que constituem o ambiente externo da empresa: oportunidades e ameaças. Conforme Oliveira (2015, p. 71).

- **Pontos Fortes:** são as variáveis positivas identificadas no ambiente interno da empresa que potencializam seu desempenho;
- **Pontos Fracos:** são as variáveis negativas identificadas no ambiente interno da empresa que prejudicam seu desempenho;
- **Oportunidades:** são as variáveis positivas encontradas no ambiente externo da empresa, não controlável, que podem potencializar o seu desempenho;

- **Ameaças:** são as variáveis negativas identificadas no ambiente externo da empresa, não controlável, que podem prejudicar o seu desempenho.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A empresa Bar do Poldo, objeto deste estudo, localiza-se no município de Ibirubá/RS e classifica-se como microempresa, possui apenas um gestor e atua no mercado desde 2007 comercializando produtos do ramo alimentício e de bebidas de conveniência. As informações foram coletadas através de questionários e através de entrevistas.

Para os clientes da empresa o presente estudo utilizou-se de um questionário qualitativo e quantitativo e a amostragem foi amostragem probabilística aleatória simples. Para a realização deste estudo utilizou-se a fórmula de Barbetta com uma população total de 100 clientes e um erro amostral de 10%, a população se deu através de informações concedidas pelo gestor da empresa em relação a frequência de pessoas que frequentam o estabelecimento, a partir deste cálculo foi possível determinar a amostra de clientes que responderam aos questionários. A fórmula utilizada para a resolução do cálculo apresenta-se na figura 03.

Figura 3 – Fórmula de Barbetta

• 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	$n = \frac{N.n_0}{N + n_0}$

Fonte: Adaptado de Barbetta (2012).

Resultado da fórmula:

$$n_0 = \frac{1}{(0,10)^2} = n_0 = 100$$

$$n = \frac{(100 \times 100)}{(100 + 100)} = 50 \text{ questionários}$$

Conforme o cálculo apresenta, obteve-se o número de 50 clientes que responderam aos questionários. O gestor da empresa participou da pesquisa respondendo a um questionário de caráter qualitativo.

Foram entrevistados os três principais fornecedores da empresa, denominados fornecedor A, B e C que responderam a um questionário de caráter qualitativo. A escolha dos fornecedores baseou-se em informações cedidas pelo gestor em relação aqueles que mais fornecem produtos a empresa estudada.

3.4 PROCEDIMENTO E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Para Diehl e Tatim (2004, p. 65), existem diferentes instrumentos de coleta de dados que podem ser utilizados para a obtenção de informações, para o presente estudo utilizaram-se as pessoas que fazem parte do dia a dia da empresa estudada como fonte para a coleta de dados e que, segundo os autores, as pessoas que participam deste processo são denominadas fontes primárias, pois os dados são colhidos e registrados pelo próprio pesquisador em primeira mão. As principais técnicas de coleta desse tipo de dados são a entrevista, o questionário, o formulário e a observação.

No presente estudo utilizou-se a técnica de coleta de dados com roteiro de entrevista. Para Diehl e Tatim (2004, p. 66), entrevista “trata-se, pois, de uma conversação face a face, de maneira metódica, que proporciona ao entrevistador, verbalmente a informação necessária”. Já a entrevista padronizada é aplicada ao entrevistado a partir de um roteiro pré-estabelecido onde o pesquisador deve conduzir a entrevista de acordo com o formulário já determinado não podendo formular ou pular a ordem das perguntas. (DIEHL E TATIM, 2004, p. 66).

Para o presente estudo, foram selecionados de maneira aleatória através do cálculo da amostragem, 50 clientes da empresa, e estes foram convidados a participar deste estudo através da aplicação de questionários. Foram elaborados 50 questionários de caráter misto, contendo 05 questões fechadas e 3 questões abertas (APÊNDICE A), o período em que os questionários foram aplicados foi de 09 a 17 de abril de 2018, sendo estes entregues e devolvidos no mesmo dia de sua aplicação.

A entrevista com o gestor ocorreu através de um questionário contendo 05 questões abertas (APÊNDICE B) e ocorreu no dia 16 de abril de 2018. Já a entrevista com os fornecedores ocorreu em três momentos diferentes onde cada um deles respondeu a um questionário contendo 05 questões abertas (APÊNDICE C) e o período para a realização das entrevistas com os fornecedores foi de 09 a 17 de abril de 2018.

3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Para Diehl e Tatim (2004, p. 82), “na pesquisa de caráter tanto quantitativo quanto qualitativo, existe a necessidade de organizar os dados coletados para que eles possam ser interpretados pelo pesquisador”. No presente estudo os dados coletados foram organizados e tabulados conforme sua classificação. Na pesquisa qualitativa os dados coletados foram submetidos a uma análise de seu conteúdo e posteriormente interpretados e tabulados conforme seu conteúdo. Já na pesquisa quantitativa os dados coletados foram classificados e posteriormente submetidos a planilha eletrônica do *software Microsoft Excel* que fez o cálculo dos percentuais de cada variável do estudo afim de obter informações de forma rápida e segura. Após a tabulação dos dados qualitativos e quantitativos o presente estudo usou de gráficos elaborados no *software Microsoft Excel* para a apresentação dos resultados.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo apresentam-se os resultados da pesquisa aplicada e a análise de seu conteúdo bem como a elaboração da missão, visão e valores, a aplicação da matriz SWOT, a identificação da postura estratégica da empresa e a construção de um plano de ação.

4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

Em 2007, no município de Ibirubá/RS a empresa Bar do Poldo iniciou suas atividades, sendo fundada pelo já empresário local Leopoldo Hepp caracterizando-se como microempresa. Inicialmente, o proprietário da empresa trabalhava em seu primeiro empreendimento, um supermercado que atua no município há 50 anos e que foi fundado pelo seu pai Alfredo Hepp.

Com o passar dos anos e com o intuito de empreender, Leopoldo Hepp percebeu a possibilidade da abertura de um bar no município de Ibirubá, pois a cidade possui muitos jovens e pelo conhecimento obtido durante todos estes anos essa oportunidade lhe pareceu muito interessante. A proposta inicial da empresa era trazer para o município uma opção de comércio de bebidas e alimentos de conveniência para os moradores e visitantes da cidade, buscando tornar-se uma opção de entretenimento aos Ibirubenses.

A empresa iniciou suas atividades em um imóvel ao lado do supermercado onde está situada até hoje, localizando-se no centro da cidade. Desde o início de suas atividades a empresa conta com dois colaboradores, sendo um deles o gestor. Apesar das dificuldades encontradas e da abertura de muitos concorrentes, a empresa atua no mercado de maneira ativa, atendendo a clientes de diferentes faixas etárias e diferentes classes sociais, buscando sempre manter-se competitiva no mercado.

Preocupado em manter uma boa relação com os clientes, atendendo a suas necessidades, a empresa passou a oferecer outros serviços além da venda de produtos. Iniciou-se após cinco anos de exercício a disponibilização de um telão onde os clientes do estabelecimento podem acompanhar os campeonatos de futebol locais e regionais, proporcionando mais um atrativo para os consumidores.

Atuando há 11 anos no mercado a empresa busca manter a qualidade no atendimento e nos produtos ofertados, disponibilizando aos seus clientes uma opção de entretenimento saudável no município. O proprietário da empresa atua diretamente no atendimento ao público tornando a relação com os clientes uma peça importante para o sucesso do negócio. Visando atender a necessidade de seus consumidores, os horários de funcionamento são bastante

flexíveis para que seja possível satisfazer a demanda de seus clientes em momentos de lazer e no dia a dia.

4.2 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

4.2.1 Missão, Visão e Valores

Em relação a proposta de missão, visão e valores para a empresa estudada, estas foram elaboradas pela autora da pesquisa e apresentam-se da seguinte forma:

- **Missão:** “Proporcionar atendimento e serviços de qualidade, buscando satisfazer a necessidade de seus clientes, atuando de maneira ativa e competitiva no mercado”.
- **Visão:** “Ser referência no ramo de bares da região dispondo de produtos e atendimento de qualidade, buscando o entretenimento saudável de adultos e jovens até o ano de 2020”.
- **Valores:** - Amizade;
 - Humildade;
 - Qualidade;
 - Melhoria contínua; e
 - Custo benefício.

A missão, a visão e os valores foram criados levando em consideração a percepção do gestor e colaborador em relação a empresa e as características nela encontradas, considerando o ambiente em que atua, sabendo-se de sua importância para a empresa, esta proposta foi elaborada considerando a empresa como um todo.

4.2.2 Resultados da pesquisa

Apresentam-se a seguir os resultados dos questionários aplicados com os clientes, fornecedores e o gestor da empresa.

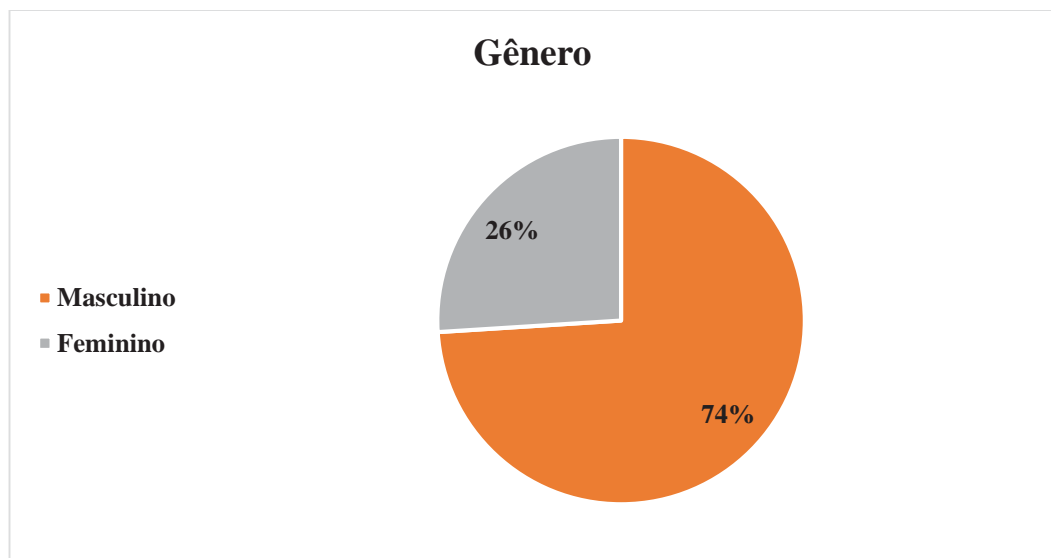
4.2.2.1 Pesquisa com clientes

Foram aplicados 50 questionários com os clientes da empresa, sendo que os dados obtidos foram organizados conforme demonstram os gráficos.

I. Dados sociodemográficos.

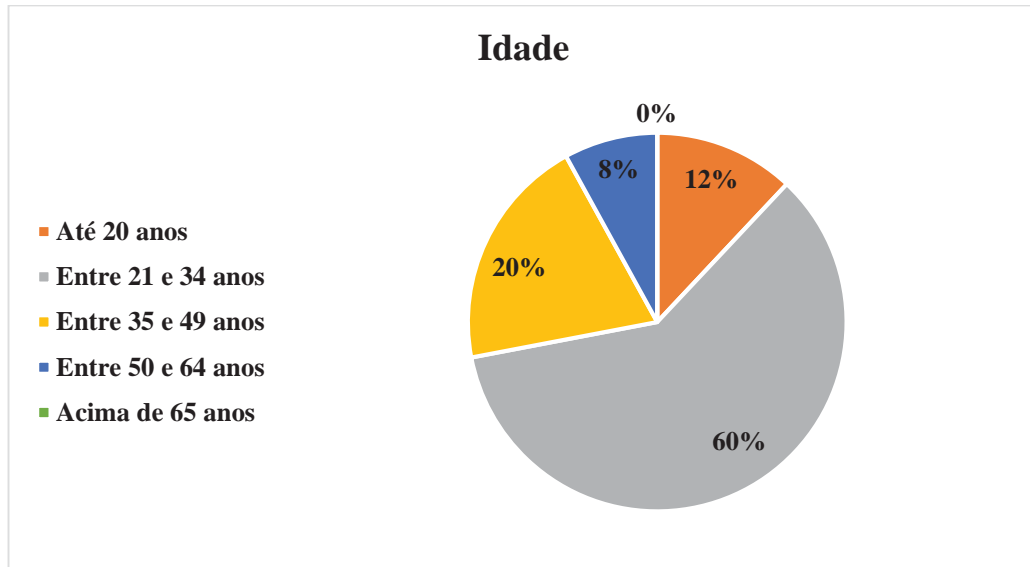
a) Gênero:

Gráfico 1- Gênero



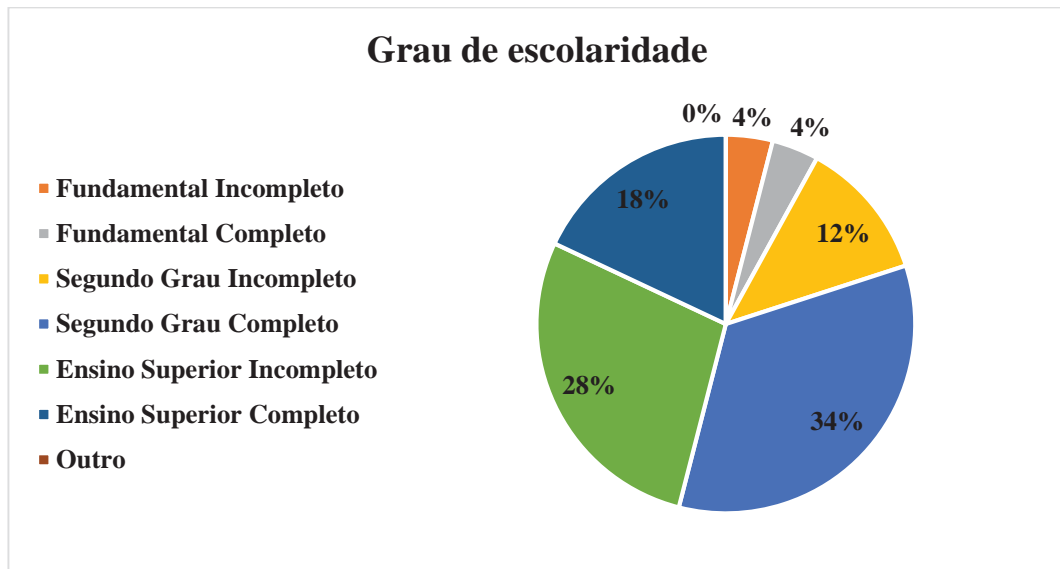
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

O gráfico 1 apresenta a predominância do público do gênero masculino, representado por 74% do total dos clientes pesquisados em relação a 26% do público feminino, este número pode ser explicado em razão da empresa disponibilizar serviços direcionados ao público masculino, como o acompanhamento dos jogos de futebol de campeonatos regionais.

b) Idade:**Gráfico 2 – Idade**

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

No gráfico 2 é possível observar que a empresa possui em sua maioria clientes entre 21 e 34 anos, representados com 60% do total de clientes pesquisados, caracterizando a empresa com um público jovem, este resultado deve-se ao fato de que a empresa trabalha em horários em que o fluxo de jovens é maior, como nos finais de semana e a noite. Em seguida são representados com 20% do total, os clientes com idade entre 35 e 49 anos. Os que possuem até 20 anos representam 12% e os que tem entre 50 e 64 anos são 8%, estes resultados demonstram que apesar do maior público ser de jovens, a empresa possui clientes de diferentes faixas etárias, o que pode ser explicado pela diversidade de produtos e serviços que são ofertados aos clientes.

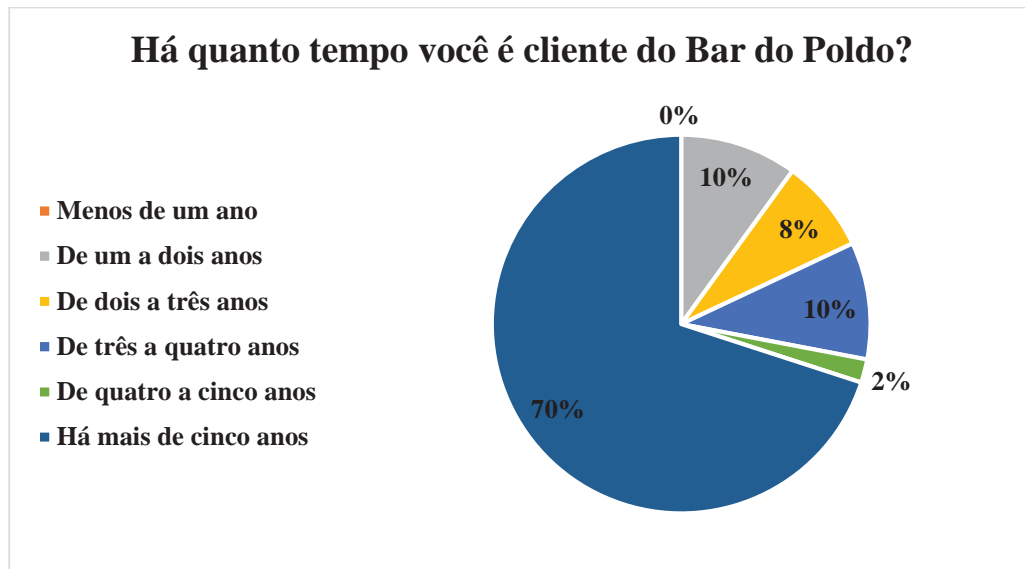
c) Escolaridade:**Gráfico 3 – Escolaridade**

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Observa-se no gráfico 3 que 34% dos clientes possuem o Segundo Grau completo, os que possuem o Ensino Superior Incompleto são 28% e os que possuem o Ensino Superior Completo são 18% do total, sendo estes três os principais níveis de escolaridade entre os clientes pesquisados. Este resultado pode ser explicado pelo fato de que a empresa possui um público em sua maioria de jovens e também porque no município de Ibirubá existem diferentes formas de acesso à educação, como escolas, universidades e institutos, além do município estar localizado em uma região que possui cidades vizinhas que possibilitam aos moradores o acesso a diferentes formas de educação.

d) Há quanto tempo você é cliente do Bar do Poldo?

Gráfico 4 – Há quanto tempo você é cliente do Bar do Poldo?



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

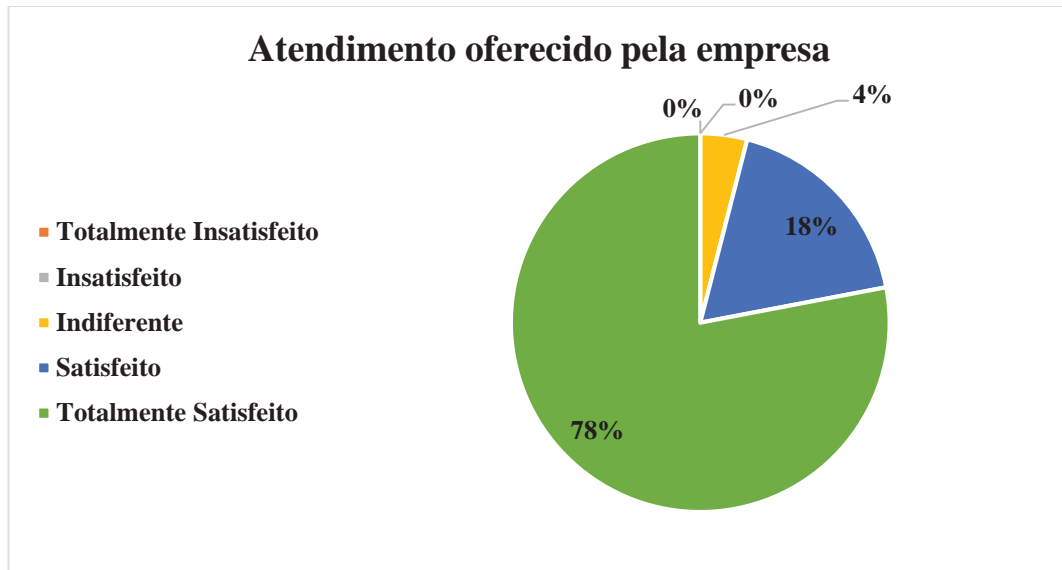
O gráfico 4 apresenta uma importante análise, demonstrando que 70% dos participantes são clientes da empresa há mais de cinco anos, caracterizando assim um público fidelizado. A empresa procura manter uma relação de amizade com seus clientes, o atendimento é realizado pelo proprietário do estabelecimento e este preocupa-se em atender as necessidades e demandas de seus clientes, logo, o resultado obtido é reflexo da boa relação entre o proprietário da empresa e seus clientes, juntamente com a qualidade e variedade dos produtos ofertados.

Os clientes de dois a quatro anos representam 8% e os clientes de um a dois anos representam 10% o que significa que a empresa vem conquistando novos clientes.

II. Questões relacionadas ao tema pesquisado.

Já em relação ao tema pesquisado, nesta etapa da pesquisa, os clientes responderam quanto ao seu grau de satisfação em relação as variáveis propostas assinalando com um “x” a resposta desejada utilizando uma legenda com as seguintes alternativas: totalmente insatisfeito (1), insatisfeito (2), indiferente (3), satisfeito (4), totalmente satisfeito (5).

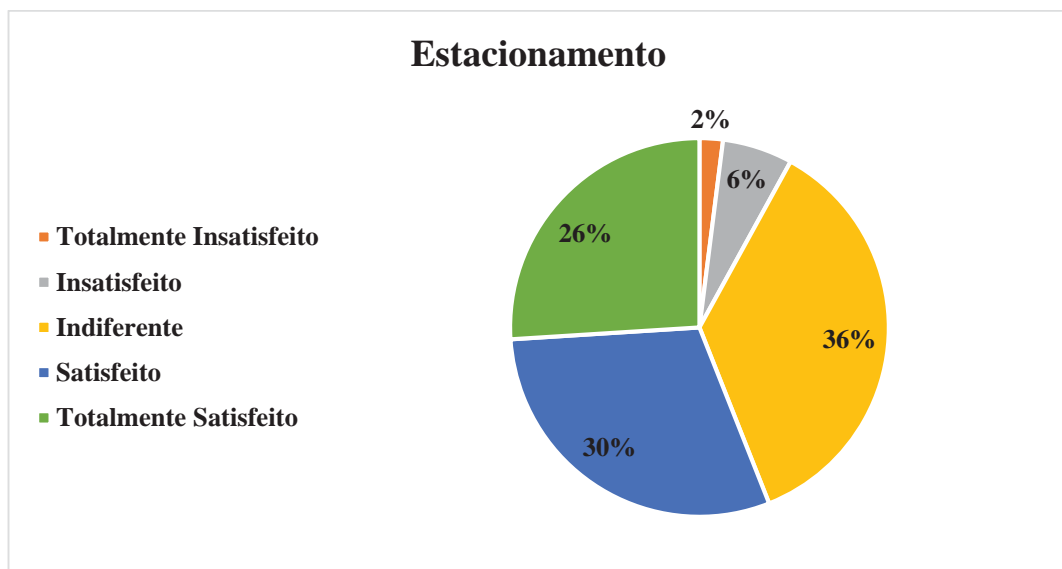
Gráfico 5 – Atendimento oferecido pela empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Observa-se no gráfico 5 que 78% dos clientes pesquisados consideram o atendimento prestado pela empresa como totalmente satisfatório e 18% consideram-se satisfeitos, caracterizando o Bar do Poldo pelo bom atendimento. Este resultado deve-se ao fato de que a empresa procura melhorar sempre seu atendimento, buscando uma relação de amizade com o cliente. Esta variável é de suma importância, sendo uma das principais preocupações do gestor. Através do bom atendimento é possível fidelizar os clientes. Neste sentido, o atendimento caracteriza-se como um ponto forte da empresa.

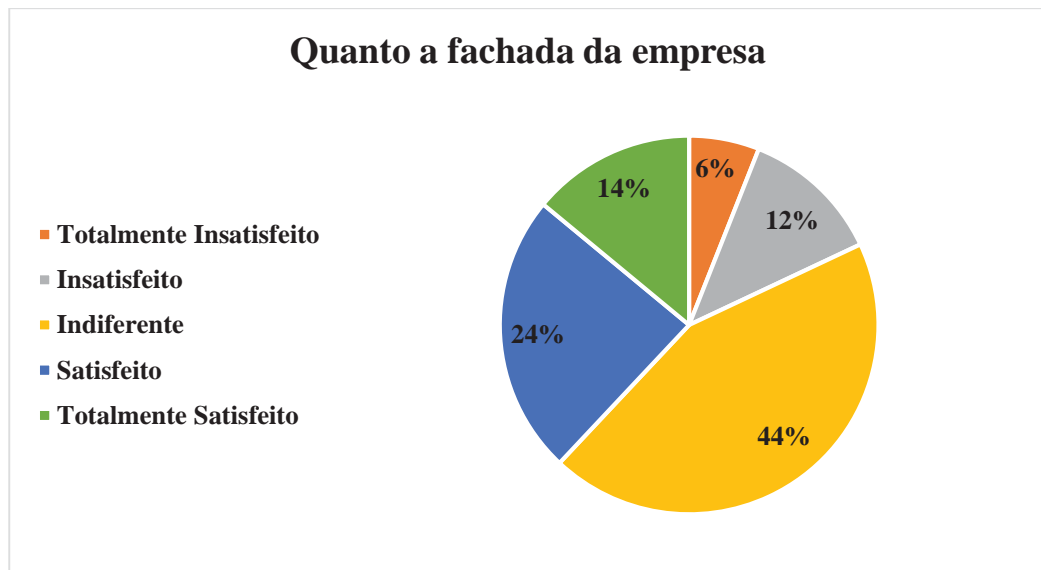
Gráfico 6 – Estacionamento



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

O gráfico 6 demonstra que 36% dos clientes são indiferentes quanto ao estacionamento da empresa, essa resposta pode apontar um possível desconforto dos clientes em relação a esta variável, devendo ser considerado, o estacionamento, como um ponto fraco da empresa. Em contrapartida 30% dos clientes encontram-se satisfeitos e 26% estão totalmente satisfeitos. Já os insatisfeitos são 6% e os totalmente insatisfeitos são 2% constatando que o estacionamento deve ser uma preocupação para a empresa.

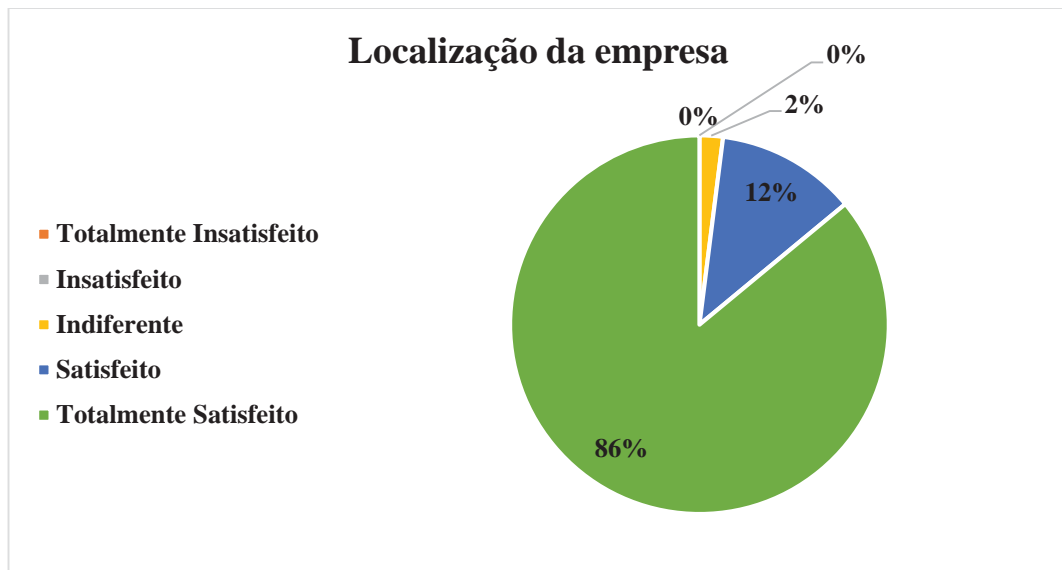
Gráfico 7 – Fachada da empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Observa-se no gráfico 7 que 44% dos participantes da pesquisa são indiferentes quanto a fachada da empresa, tornando esta variável um possível descontentamento dos clientes. A empresa estudada não possui fachada, o que torna esta variável um ponto fraco. Já 24% estão satisfeitos e 14% estão totalmente satisfeitos, para estes clientes a fachada pode não ser uma variável importante. Os clientes insatisfeitos são 12% e os totalmente insatisfeitos são 6%, sendo estas respostas uma confirmação de que a ausência da fachada precisa ser uma preocupação da empresa.

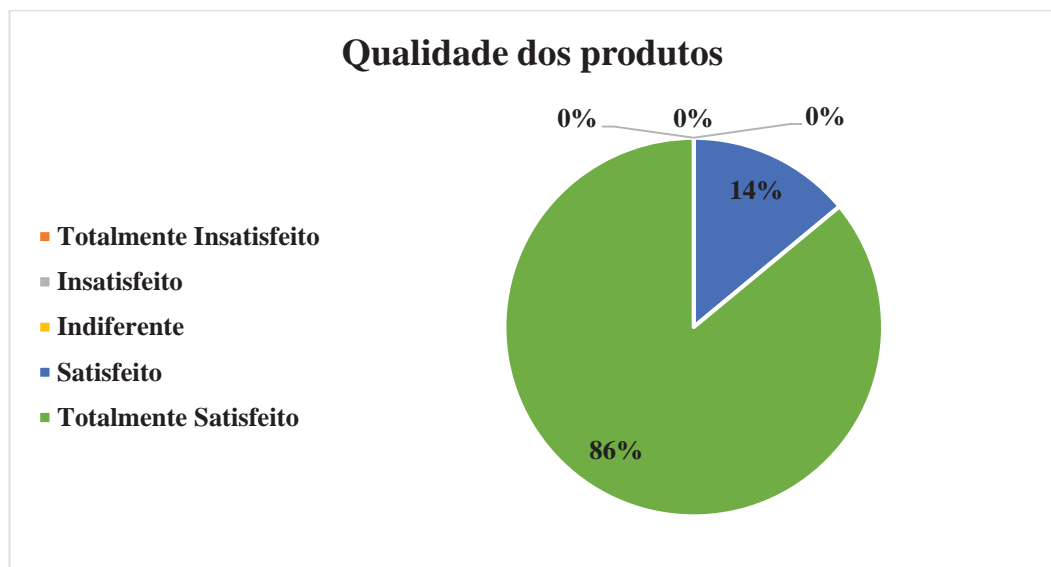
Gráfico 8 – Localização da empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

No gráfico 8 é possível observar que 86% dos clientes pesquisados encontram-se totalmente satisfeitos com a localização da empresa e que 12% estão satisfeitos em relação a esta variável. Esta resposta deve-se ao fato de que a empresa se encontra no centro da cidade, sendo um ótimo ponto comercial e de fácil acesso a todos. Logo, a variável localização pode ser classificada como um ponto forte da empresa.

Gráfico 9 – Qualidade dos produtos

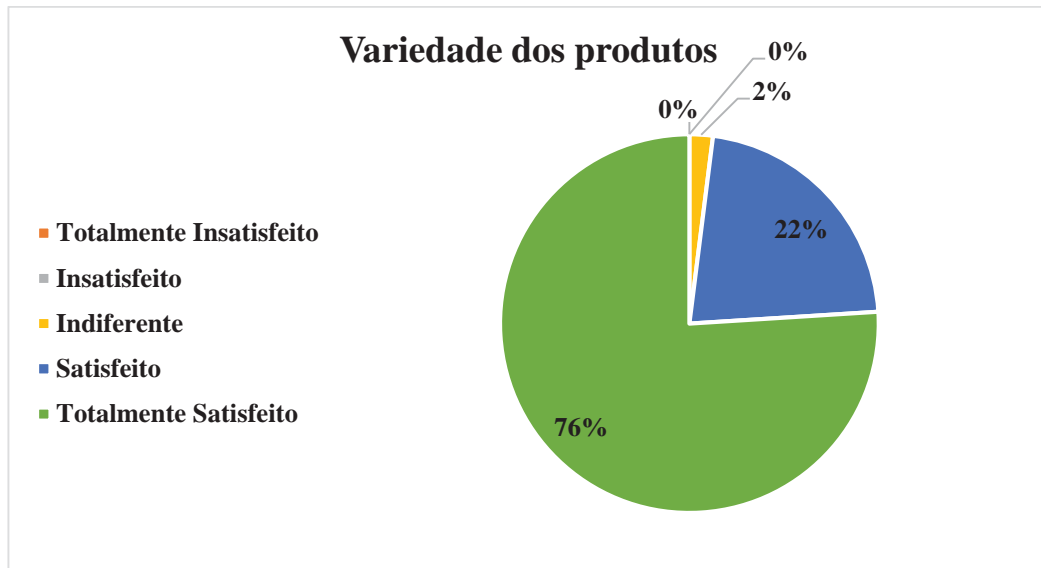


Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Conforme demonstrado no gráfico 9 é possível observar que 86% dos respondentes encontram-se totalmente satisfeitos com a qualidade dos produtos ofertados e 14% estão

satisfeitos em relação a esta variável, isso deve-se ao fato de que a empresa procura oferecer aos seus clientes produtos de marcas renomadas no mercado e pelo rigoroso cuidado na conservação e higienização dos produtos comercializados. Não houveram clientes indiferentes, insatisfeitos e totalmente insatisfeitos, tornando esta variável um ponto forte da empresa.

Gráfico 10 – Variedade de produtos

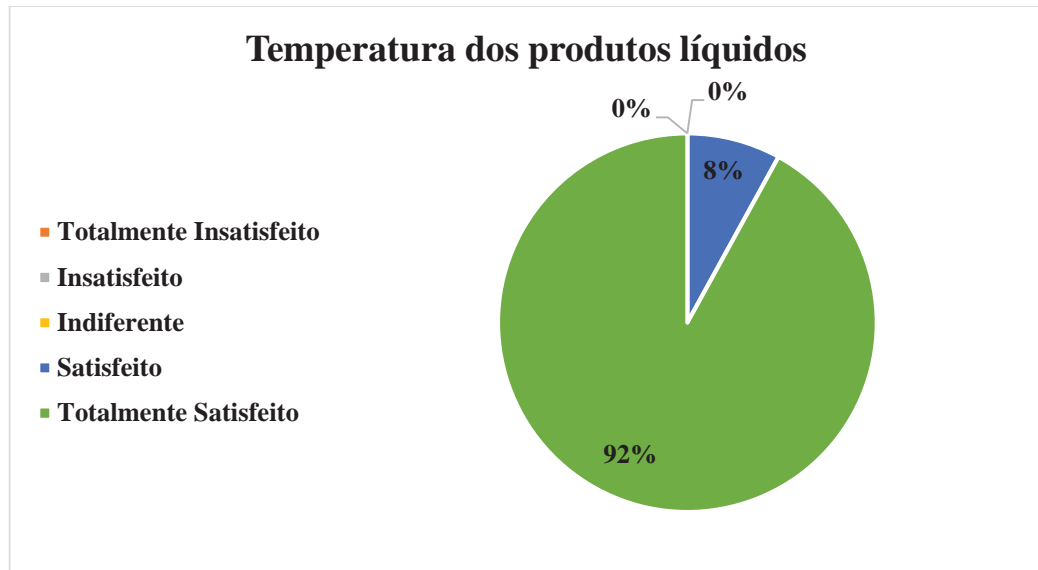


Fonte: Dados da pesquisa (2018).

É possível observar no gráfico 10 que 76% dos clientes estão totalmente satisfeitos com a variedade de produtos que a empresa dispõe e que 22% estão satisfeitos em relação a esta variável. A empresa busca manter uma grande variedade de bebidas e alimentos de conveniência para seus clientes, procurando novidades no mercado e mantendo uma boa relação com seus fornecedores para que seja possível estar sempre atenta aos novos produtos lançados. Esta variável pode ser considerada um ponto forte da empresa.

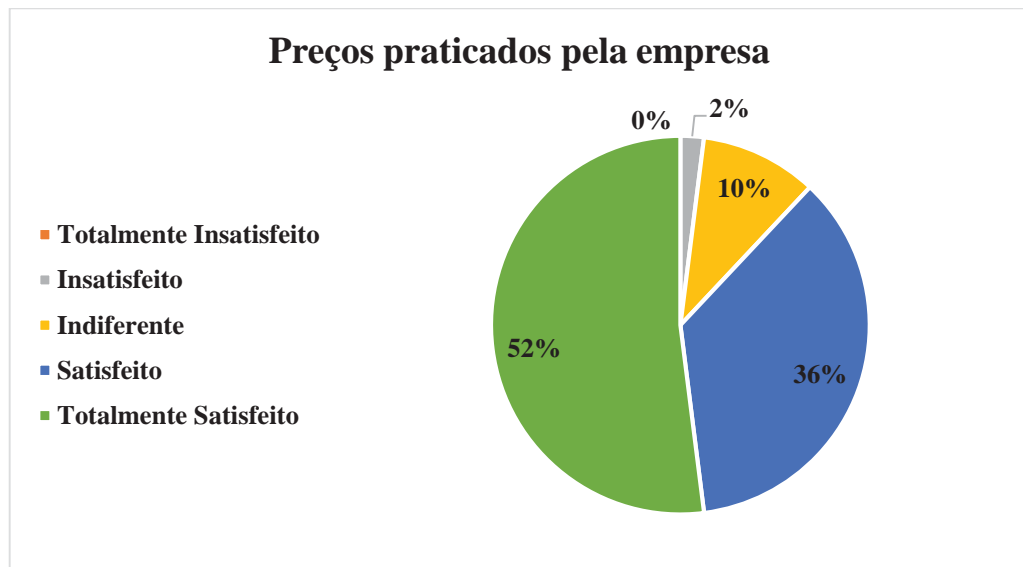
O gráfico 11, apresentado abaixo, demonstra que 92% do total dos clientes pesquisados encontram-se totalmente satisfeitos com a temperatura dos produtos líquidos e que 8% estão satisfeitos, não havendo cliente indiferentes, insatisfeitos ou totalmente insatisfeitos, tornando esta variável um ponto forte da empresa. Como são comercializadas bebidas de conveniência, este indicador torna-se muito importante pois para que sejam comercializados os produtos é necessário que estes estejam devidamente conservados e em acordo com os critérios de compra dos clientes.

Gráfico 11 – Temperatura dos produtos líquidos



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

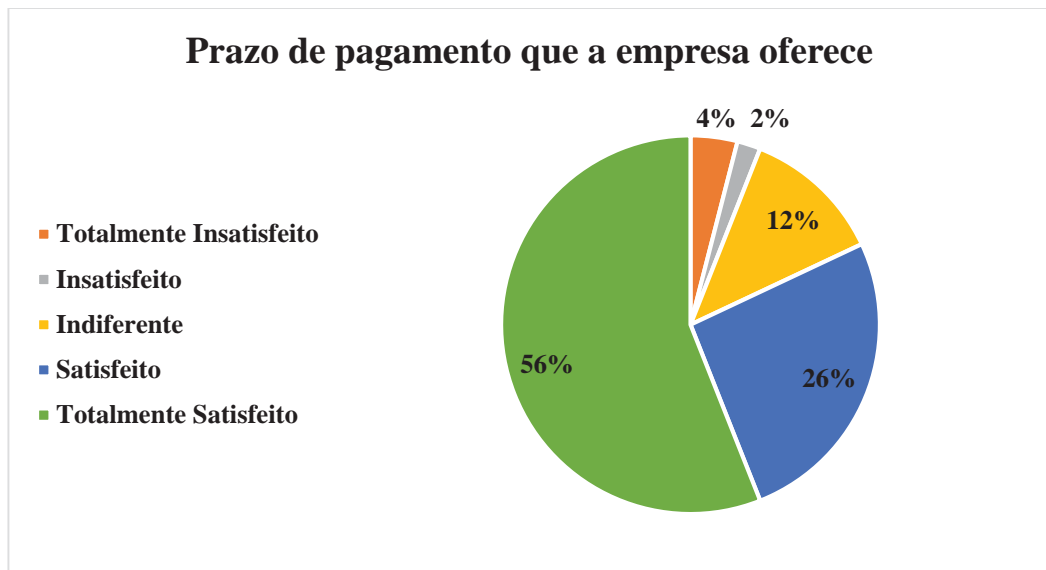
Gráfico 12 – Preços praticados pela empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Conforme apresenta o gráfico 12, é possível observar que 52% dos clientes estão totalmente satisfeitos e 36% estão satisfeitos em relação aos preços praticados pela empresa. Já os indiferentes são 10% e os insatisfeitos apenas 2% o que torna esta variável um ponto forte da empresa, não tendo uma quantia significativa de clientes descontentes com os preços que a empresa pratica. Buscando satisfazer seus clientes, a empresa procura sempre manter os preços dos produtos seguindo os valores de mercado e evitando eventuais aumentos anunciados pelos fornecedores. O preço neste caso é um diferencial da empresa em relação aos seus concorrentes.

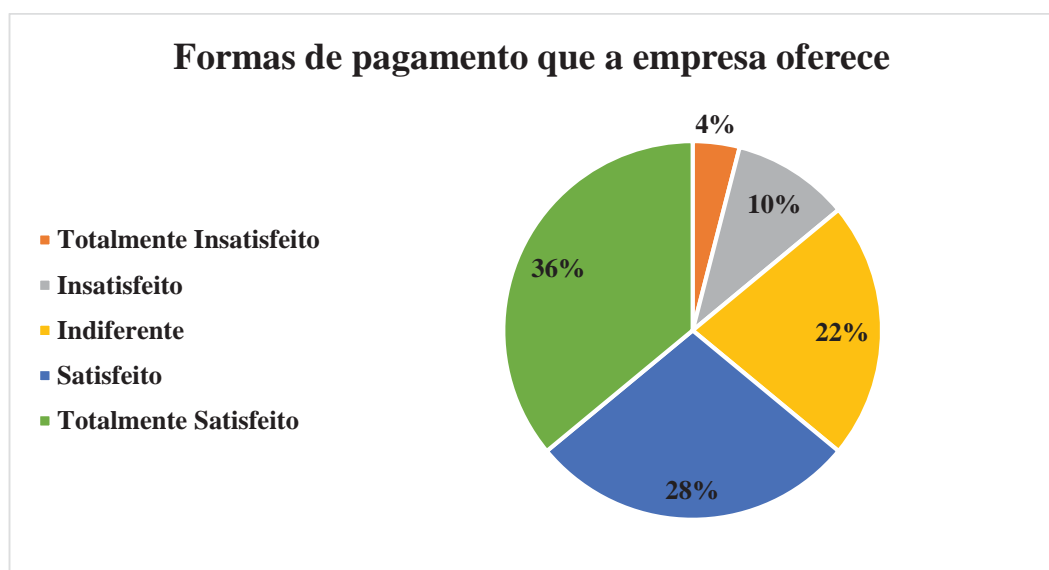
Gráfico 13 – Prazo de pagamento que a empresa oferece



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

O gráfico 13 apresenta que 56% dos participantes da pesquisa estão totalmente satisfeitos em relação ao prazo de pagamento que a empresa oferece e que 26% estão satisfeitos quanto a esta variável. A empresa mantém um sistema de pagamento para os clientes onde é possível efetuar compras de produtos e realizar o pagamento, evidenciando um ponto forte da empresa. Ainda, 12% dos clientes são indiferentes, sendo que estes realizam os pagamentos à vista. Já os insatisfeitos somam 2% e os totalmente insatisfeitos 4% indicando um possível descontentamento em relação a falta de uma máquina de cartões em geral.

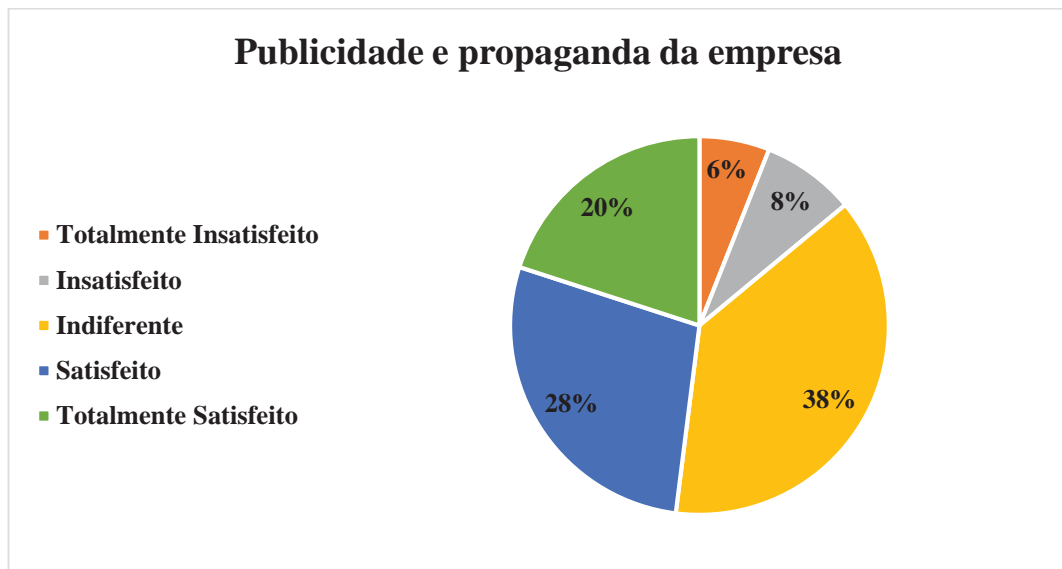
Gráfico 14 – Formas de pagamento que a empresa oferece



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Conforme demonstra o gráfico 14 é possível observar que 36% dos clientes estão totalmente satisfeitos e que 28% estão satisfeitos em relação as formas de pagamento ofertadas, tornando esta variável um ponto forte da empresa. Já os indiferentes somam um total de 22%, o que deve ser analisado cuidadosamente pelo gestor, pois este alto percentual indica que alguns clientes encontram-se incomodados em relação a esta variável, possivelmente em função de que a empresa não trabalha com máquinas de cartões em geral, tanto débito quanto crédito, o que, nos dias de hoje, é de extrema necessidade em função do grande número de pessoas que utilizam apenas cartões no seu dia a dia e que conseqüentemente deixarão de efetuar a compra porque a empresa não está em acordo com as suas necessidades.

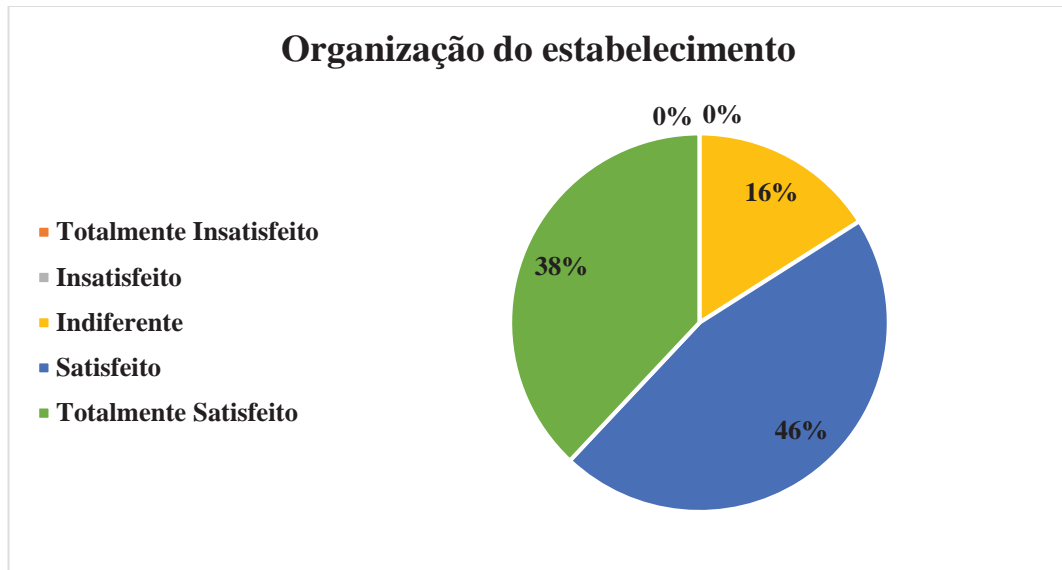
Gráfico 15 – Publicidade e propaganda da empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

No gráfico 15 é possível observar que 38% dos clientes encontram-se indiferentes em relação a publicidade e propaganda da empresa, este resultado pode estar relacionado a respostas dos clientes que não levam em consideração esta variável para realizarem suas compras e pode relacionar-se também com aqueles clientes que sentem falta de uma apresentação da empresa e de seus produtos por meio de publicidade e propaganda, o que torna este indicador um ponto fraco do negócio. Já os totalmente satisfeitos são 20% e os satisfeitos somam 28%, sendo esta uma variável que deve ser avaliada pelo gestor pois a empresa não possui nenhum tipo de publicidade e de propaganda, o que nos dias atuais pode ocasionar a perda de vendas e a falta de interesse do público jovem na empresa.

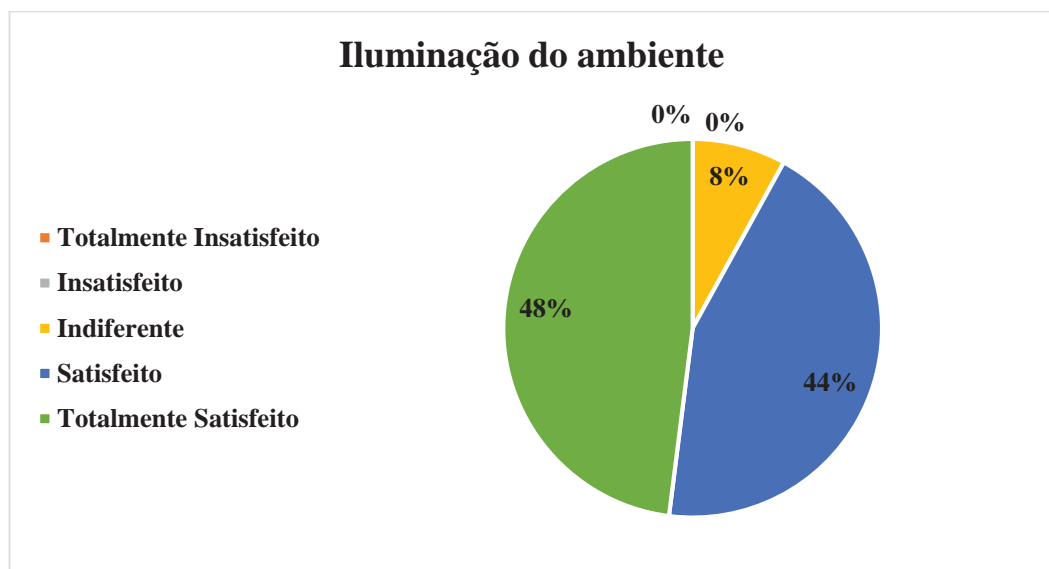
Gráfico 16 – Organização do estabelecimento



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

O gráfico 16 demonstra que 46% dos clientes encontram-se satisfeitos com a organização do estabelecimento e 38% estão totalmente satisfeitos em relação a esta variável o que a torna um ponto forte da empresa. Já os indiferentes são 16% resultado este, que pode indicar um possível descontentamento dos clientes em relação a este quesito, devendo a empresa procurar manter uma rotina de organização e desenvolver sempre novas soluções para manter o ambiente limpo, arejado, claro e organizado.

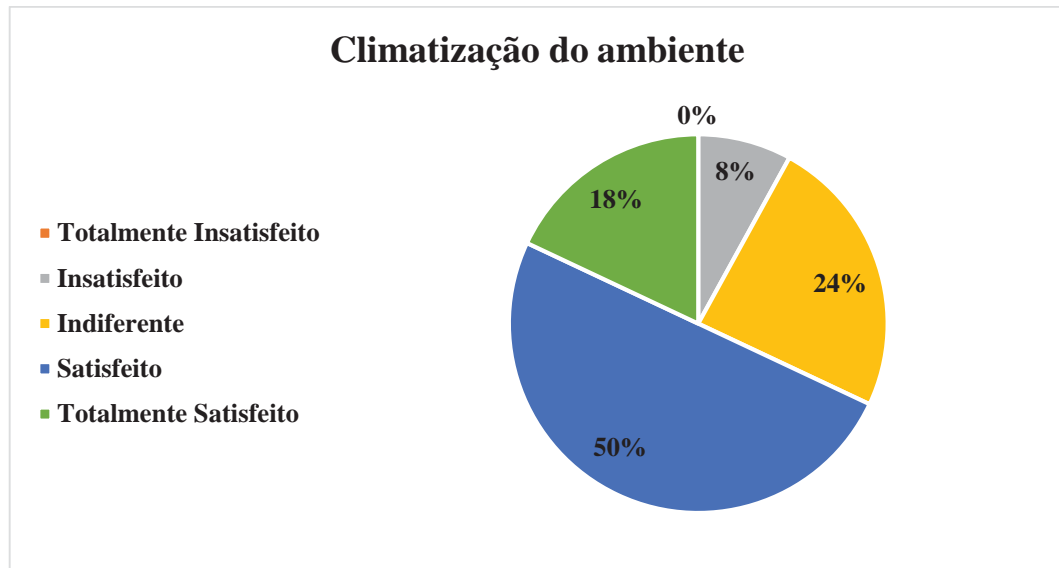
Gráfico 17 – Iluminação do ambiente



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Conforme apresentado no gráfico 17, observa-se que 48% dos clientes estão totalmente satisfeitos em relação a iluminação do ambiente e 44% estão satisfeitos quanto a este indicador, classificando-se assim como um ponto forte da empresa. Apenas 8% são indiferentes e não houveram clientes insatisfeitos ou totalmente insatisfeitos.

Gráfico 18 – Climatização do ambiente

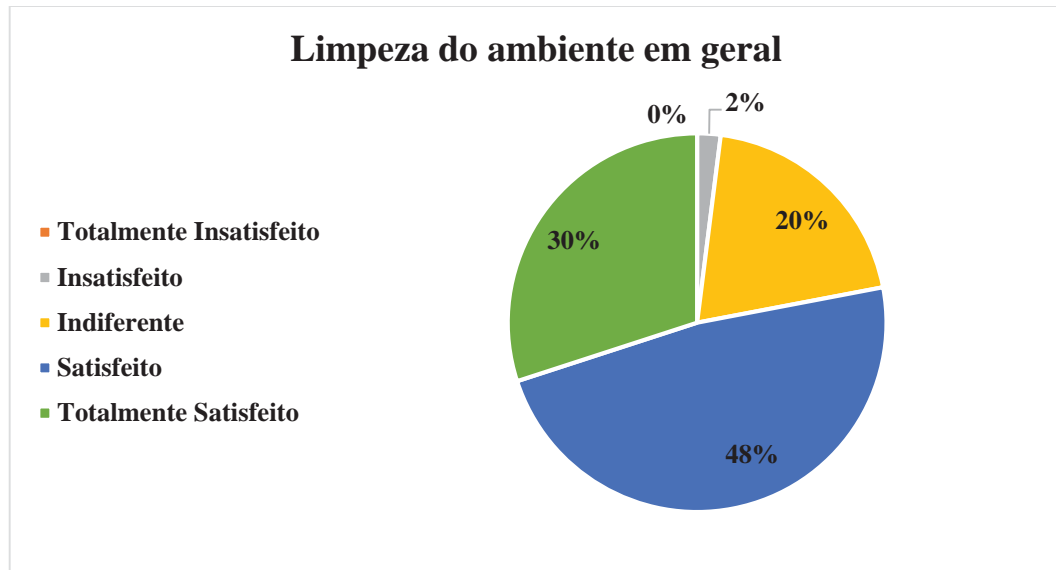


Fonte: Dados da pesquisa (2018).

O gráfico 18 demonstra que 50% dos clientes, ou seja, a metade dos participantes da pesquisa considera a climatização da empresa satisfatória, já os totalmente satisfeitos são 18%. Os indiferentes somam 24% do total e os insatisfeitos 8% demonstrando que em algum momento estes respondentes sentiram-se desconfortáveis em relação a climatização, em função da empresa não possuir nenhuma tecnologia referente a esta variável, causando certos conflitos nas estações mais extremas do ano como verão e inverno.

Logo, a empresa deve levar em consideração estes clientes que se encontram indiferentes quanto a esta variável para que futuramente a falta de equipamentos para a climatização do ambiente não se torne uma consequência da perda de vendas ou da falta do correto armazenamento dos produtos comercializados. Este indicador classifica-se como um ponto forte da empresa pois a maioria dos clientes está satisfeita com a climatização do ambiente.

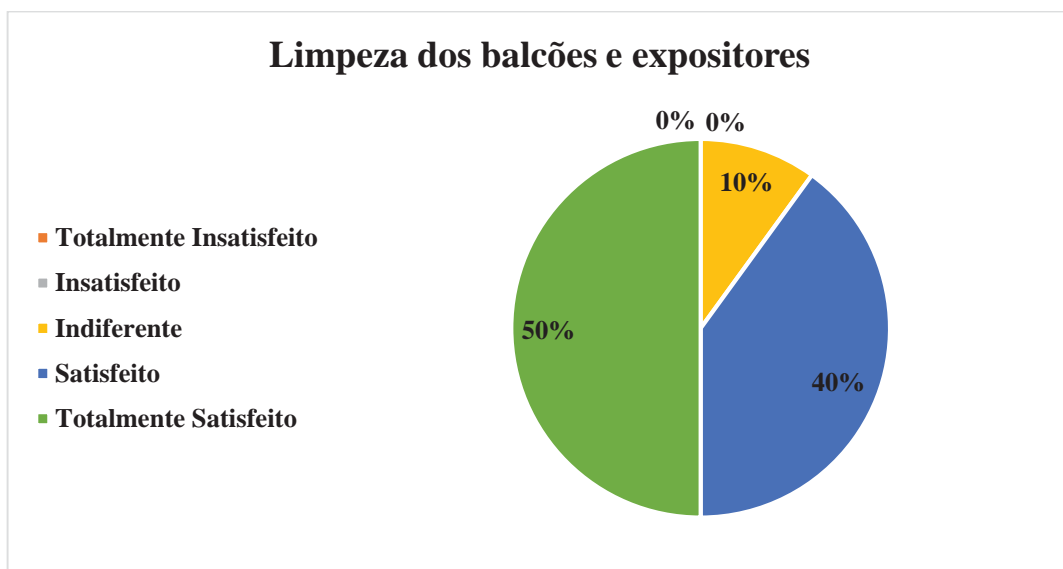
Gráfico 19 – Limpeza do ambiente em geral



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Conforme o gráfico 19, observa-se que 48% dos clientes estão satisfeitos quanto a limpeza do ambiente em geral e 30% estão totalmente satisfeitos, classificando esta variável como um ponto forte da empresa. Porém, 20% dos respondentes encontram-se indiferentes a este indicador e 2% estão insatisfeitos, o que pode estar relacionado a algum desconforto da parte deles em relação a limpeza do ambiente em geral levando a empresa a analisar este resultado com cautela e melhorar no que for necessário.

Gráfico 20 – Limpeza dos balcões e expositores

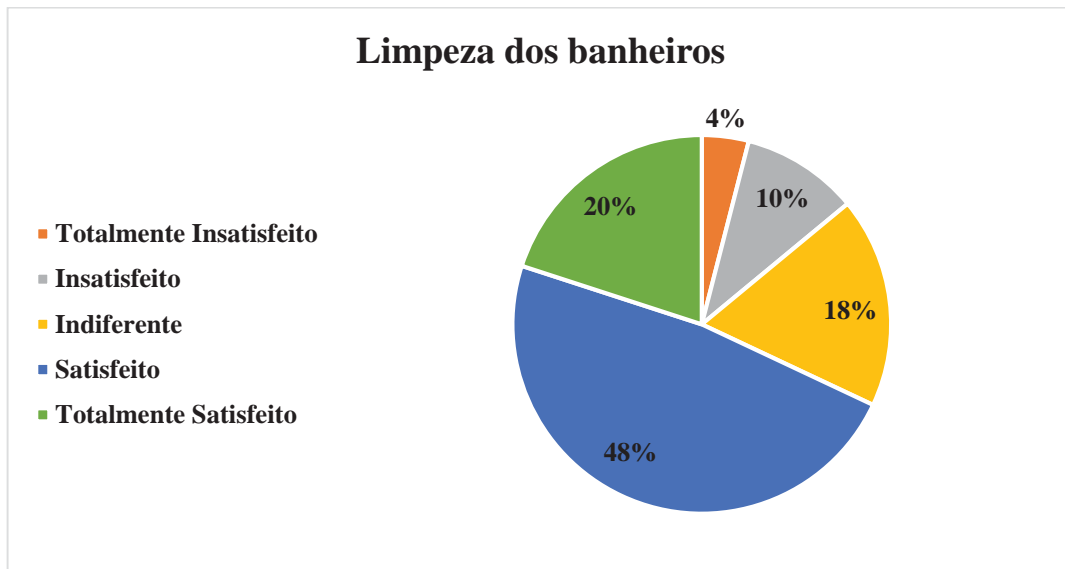


Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Observa-se no gráfico 20 que 50% dos clientes pesquisados estão totalmente satisfeitos com a limpeza dos balcões e expositores e 40% encontram-se satisfeitos, o que torna esta variável um ponto forte da empresa. Estes percentuais positivos indicam que a empresa possui uma adequada rotina de limpeza e higienização dos balcões e expositores que, por sua vez, estão em contato direto com os clientes devendo estar sempre limpos.

Apenas 10% dos clientes encontram-se indiferentes em relação a este indicador o que pode ser justificado pela hipótese destes clientes não frequentarem o estabelecimento com frequência ou esta variável não ser decisiva no momento da compra de produtos.

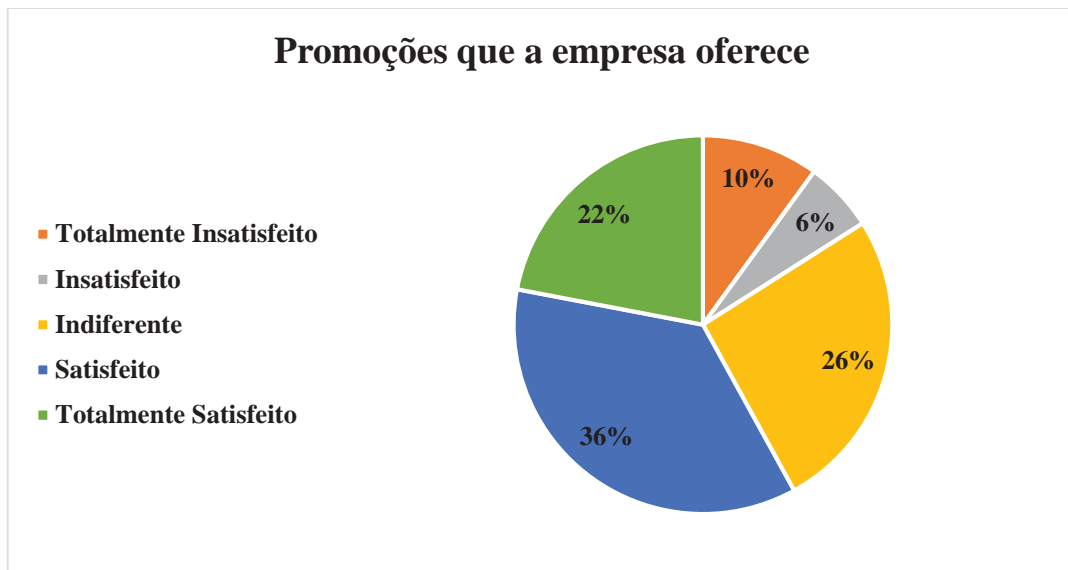
Gráfico 21 – Limpeza dos banheiros



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

O gráfico 21 indica que 48% dos clientes encontram-se satisfeitos e 20% estão totalmente satisfeitos em relação a limpeza dos banheiros, tornando este indicador um ponto forte da empresa. Os clientes indiferentes são 18%, os insatisfeitos são 10% e os totalmente insatisfeitos são 4%, gerando assim, uma preocupação para a empresa, pois pode-se constatar que esta variável possui clientes descontentes e isso deve-se ao fato de que a empresa possui um grande fluxo de pessoas e possui apenas um banheiro feminino e um banheiro masculino.

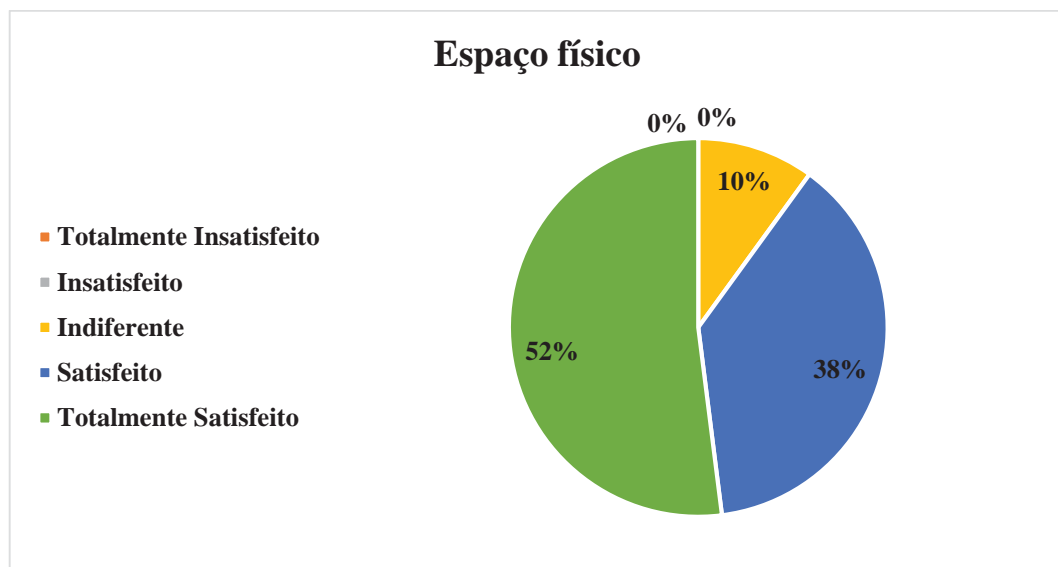
Gráfico 22 – Promoções que a empresa oferece



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Conforme apresenta o gráfico 22, percebe-se que 36% dos clientes encontram-se satisfeitos e 22% estão totalmente satisfeitos quanto as promoções que a empresa oferece, tornando esta variável um ponto forte da empresa. Já os clientes indiferentes somaram um total de 26%, os insatisfeitos 6% e os totalmente insatisfeitos 10%, apontando um possível descontentamento dos clientes em relação a esta variável. Estas respostas podem ser explicadas em função de que a empresa não possui nenhuma promoção e não dispõe de nenhum benefício para seus clientes.

Gráfico 23 – Espaço físico



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Percebe-se no gráfico 23 que mais da metade dos clientes pesquisados encontram-se totalmente satisfeitos quanto ao espaço físico oferecido pela empresa, ou seja, 52% do total. Já os satisfeitos são 38% e os indiferentes são apenas 10%, não havendo respondentes insatisfeitos ou totalmente insatisfeitos, tornando esta variável um ponto forte da empresa. Este retorno positivo diz respeito a ampla estrutura que a empresa proporciona aos seus clientes, dando-lhes maior conforto, segurança e espaço livre para a circulação.

Após a pesquisa de satisfação, os clientes responderam à três questões abertas relacionadas aos pontos fortes e pontos fracos da empresa e quais as suas sugestões, a fim de contribuir com o desenvolvimento desta, conforme apresentam-se nas tabelas a seguir.

Tabela 1 - Pontos fortes identificados no ambiente interno da empresa

PONTOS FORTES	
INDICADORES	FREQUÊNCIA
Localização	53 citações
Atendimento	51 citações
Variedade de produtos	51 citações
Temperatura dos produtos líquidos	51 citações
Qualidade dos produtos	50 citações
Iluminação do ambiente	47 citações
Preços praticados	46 citações
Limpeza dos balcões e expositores	45 citações
Espaço físico	45 citações
Organização do estabelecimento	44 citações
Prazo de pagamento	41 citações
Limpeza do ambiente em geral	39 citações
Limpeza dos banheiros	34 citações
Promoções	29 citações
TOTAL	626

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Conforme apresentado na tabela 1, percebe-se que o atendimento, a localização, a qualidade, variedade e a temperatura dos produtos ofertados foram os pontos fortes com maior número de citações, estas respostas se devem ao fato de que a empresa preocupa-se em atender

os clientes de maneira amigável e respeitosa, zelando pela qualidade dos produtos comercializados.

Já os prazos de pagamento, os preços praticados e as promoções que a empresa oferece são considerados pontos fortes e esta resposta deve-se ao fato de que a empresa trabalha com um preço justo, acompanhando sempre os valores praticados no mercado estabelecendo uma relação de custo benefício com o cliente.

Em relação a organização do estabelecimento em geral, é possível observar que a empresa é bem organizada na percepção de seus clientes, tornando essa variável um ponto forte. A limpeza dos banheiros, balcões e expositores também é considerada um ponto forte e pelo grande número de citações conclui-se que esta variável está de acordo com o padrão de exigência dos clientes. O espaço físico disponível é amplo e de fácil acesso a todos, tornando-se assim, um ponto positivo na visão dos clientes.

Tabela 2 - Pontos fracos identificados no ambiente interno da empresa

PONTOS FRACOS	
INDICADORES	FREQUÊNCIA
Fachada	35 citações
Publicidade e propaganda	31 citações
Formas de pagamento	31 citações
Climatização	28 citações
Estacionamento	27 citações
Visual interno do ambiente	8 citações
Banheiro feminino	5 citações
Piso do local	3 citações
TOTAL	168

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Observa-se na tabela 2 que o estacionamento da empresa é um ponto fraco identificado pelos clientes, e esta resposta deve-se ao fato de que a empresa está localizada no centro da cidade causando a falta de vagas em dias de maior movimento. A climatização possui 28 citações e essa resposta negativa é reflexo da ausência de climatizadores no ambiente, causando desconforto em alguns clientes. Em relação a fachada, a empresa não possui nenhuma forma de identificação, não possui fachada, o que causa descontentamento de muitos clientes.

A publicidade e propaganda apresenta 31 citações em resposta a ausência de qualquer meio de divulgação da empresa, como redes sociais e propagandas em outros meios de comunicação. As formas de pagamento que a empresa oferece possui um número grande de citações, sendo um ponto fraco na percepção dos clientes pois a empresa não dispõe de máquina de cartão de débito e crédito para os pagamentos, dificultando as vendas.

Em relação ao piso do local ocorreram 3 citações, sendo resultado do descontentamento dos clientes com relação ao material do piso estar descolado em alguns lugares prejudicando assim, a movimentação no estabelecimento. Já em relação ao banheiro feminino, a resposta negativa se dá em função da carência que a empresa possui quanto ao número de banheiros disponíveis em dias de maior fluxo de pessoas, dispondo de apenas um banheiro feminino.

No que diz respeito ao visual interno da empresa, os clientes consideram esta variável um ponto fraco porque desde sua abertura a empresa possui o mesmo visual interno, sem ter feito nenhuma reforma ou reformulação do ambiente.

4.2.2.2 Pesquisa com o gestor

A pesquisa aplicada com o gestor da empresa ocorreu através da aplicação de um questionário, onde os dados obtidos encontram-se apresentam-se a seguir.

Inicialmente, apresentam-se os dados obtidos inerentes a análise do ambiente interno. Questão 1- Quais são os pontos fortes que a empresa possui (características positivas encontradas internamente na empresa que podem potencializar seu desempenho)?

Gestor: *“Espaço físico (a empresa possui um espaço interno excelente), sortimento e diversidade de bebidas, cerveja gelada, refrigerante gelado, ótima iluminação, segurança, ponto de referência na cidade, boa localização e bons preços”.*

Questão 2- Quais são os pontos fracos que a empresa possui (características encontradas internamente na empresa que podem prejudicar seu desempenho)?

Gestor: *“Formas de pagamento (não possuímos máquinas de cartões tanto de crédito quanto de débito o que resulta muitas vezes na perda de vendas), gostaria de ter mais um banheiro feminino para atender a demanda dos clientes pois o fluxo nos finais de semana é maior o que resulta em filas e prejudica a higienização do local, fachada (empresa não possui fachada) e marketing porque a empresa não possui propaganda nem publicidade, não possui redes sociais que divulguem mais o negócio”.*

Ainda relativo a exposição das respostas dos gestores, apresenta-se a seguir os dados obtidos em relação a análise do ambiente externo.

Questão 3- Quais são as oportunidades que a empresa possui (variáveis positivas externas a empresa que podem fortalecer seu desempenho)?

Gestor: *“Patrocínio de empresas e parceria com fornecedores, novos fornecedores, a empresa é bem localizada o que favorece o surgimento de novos clientes”*.

Questão 4- Quais são as ameaças que a empresa possui (variáveis negativas externas a empresa que podem ameaçar seu desempenho)?

Gestor: *“Concorrência (muitos estabelecimentos que comercializam os mesmos produtos), mudança de hábito do consumidor, situação econômica do país, mudanças na renda dos consumidores em função da crise”*.

Questão 5- Quais sugestões você tem a fazer para que novas ações possam ser implantadas na empresa a fim de melhorar seu desempenho?

Gestor: *“Construção de mais um banheiro feminino e aquisição de máquinas de cartões”*.

4.2.2.3 Pesquisa com os fornecedores

Foram aplicados três questionários com os três principais fornecedores da empresa, sendo eles denominados de fornecedor A, B e C. Os dados coletados estão expostos a seguir.

Primeiramente, em relação a análise do ambiente interno, tem-se:

Questão 1- Quais são os PONTOS FORTES que a empresa possui (características positivas encontradas internamente na empresa que podem potencializar seu desempenho)?

Fornecedor A: *“Atendimento, variedade de produtos, localização, preços praticados pela empresa”*.

Fornecedor B: *“Bom atendimento e a localização da empresa”*.

Fornecedor C: *“Atendimento amigável, empresa bem localizada, espaço físico”*.

Questão 2- Quais são os PONTOS FRACOS que a empresa possui (características encontradas internamente na empresa que podem prejudicar seu desempenho)?

Fornecedor A: *“Visual mais antigo, falta de uma fachada, não fazer reuniões com o fornecedor”*.

Fornecedor B: *“Estacionamento, climatização e iluminação da empresa e criação de uma fachada”*.

Fornecedor C: *“Na minha visão eu acredito que a empresa tenha que modernizar o ambiente, ter mais propaganda em redes sociais, ter uma fachada e adquirir máquinas de cartões de crédito e débito”*.

No que tange a análise do ambiente externo da empresa, apresentam-se os dados obtidos através dos fornecedores.

Questão 3- Quais são as OPORTUNIDADES que a empresa possui (variáveis positivas externas a empresa que podem fortalecer seu desempenho)?

Fornecedor A: *“Cidade possui um grande número de jovens e eventos semanalmente”*.

Fornecedor B: *“Novos clientes pois a empresa está localizada em um ponto central da cidade e de fácil acesso a todos”*.

Fornecedor C: *“O município de Ibirubá possui muitos atrativos no quesito de entretenimento, logo, isso pode servir para a empresa pois acaba trazendo sempre novos clientes”*.

Questão 4- Quais são as AMEAÇAS que a empresa possui (variáveis negativas externas a empresa que podem ameaçar seu desempenho)?

Fornecedor A: *“Novos pontos de concorrência com moderno visual, atendendo público de todas as idades e padrões econômicos diferentes”*.

Fornecedor B: *“Concorrência ao seu redor, tem muitos bares e restaurantes que vendem os mesmos produtos”*.

Fornecedor C: *“Estão abrindo na cidade vários bares com bons ambientes, isso mostra que o Bar do Poldo sempre precisa estar melhorando”*.

Questão 5- Quais sugestões você tem para a empresa que podem colaborar para o seu desenvolvimento e competitividade no mercado?

Fornecedor A: *“Uma melhoria do visual da empresa, tanto interna como externa, maior acessibilidade na forma de pagamento com cartões”*.

Fornecedor B: *“Criação de uma fachada com marketing das empresas que atendem o mercado, adquirir um ar condicionado para melhor atender e receber seus clientes”*.

Fornecedor C: “Talvez ter mais variedades de produtos, tanto na linha de cervejas como na linha de lanches, utilizar máquina de cartões em geral, modernizar a empresa em seu ambiente interno e criar uma fachada pois não tem identificação”.

Tabela 3 - Oportunidades identificadas no ambiente externo da empresa

OPORTUNIDADES	
INDICADORES	FREQUÊNCIA
Novos clientes	4 citações
Patrocínio de empresas	1 citação
Parceria com fornecedores	1 citação
TOTAL	6

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Conforme apresenta a tabela 3 é possível observar que foram identificadas 3 oportunidades, sendo elas a possibilidade de surgimento de novos clientes, o patrocínio de empresas e a parceria com fornecedores.

Tabela 4 - Ameaças identificadas no ambiente externo da empresa

AMEAÇAS	
INDICADORES	FREQUÊNCIA
Concorrência	4 citações
Mudança de hábito dos consumidores	1 citação
TOTAL	5

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A tabela 4 apresenta as duas ameaças encontradas em relação ao ambiente externo da empresa, sendo a concorrência a principal ameaça e em seguida a mudança de hábito dos consumidores.

4.2.3 Análise SWOT do ambiente interno e externo da empresa

Utilizando-se das respostas dos questionários aplicados com os clientes, fornecedores e gestor da empresa, obteve-se o total de 54 questionários respondidos, onde pode-se identificar os pontos fortes e pontos fracos junto ao ambiente interno da empresa e as oportunidades e

ameaças junto ao ambiente externo da empresa. Realizada a análise do ambiente interno e externo, apresentam-se abaixo os resultados da pesquisa através da utilização da matriz SWOT, que indicará através de um diagnóstico qual é o posicionamento estratégico da empresa.

Quadro 2 – Análise SWOT do ambiente interno e externo da empresa

Itens	Pontos Fortes	Pontos Fracos	Oportunidades	Ameaças
Atendimento	X			
Estacionamento		X		
Fachada da empresa		X		
Localização da empresa	X			
Qualidade dos produtos	X			
Variedade dos produtos	X			
Temperatura dos produtos líquidos	X			
Preços praticados pela empresa	X			
Prazo de pagamento que a empresa oferece	X			
Formas de pagamento que a empresa oferece		X		
Publicidade e propaganda da empresa		X		
Promoções que a empresa oferece	X			
Organização do estabelecimento	X			
Visual interno da empresa		X		
Iluminação do ambiente	X			
Climatização do ambiente		X		
Limpeza do ambiente em geral	X			
Limpeza dos balcões e expositores	X			
Limpeza dos banheiros	X			
Banheiro feminino		X		

Continua

				Continua
Espaço físico	X			
Piso do estabelecimento		X		
Parceria com fornecedores			X	
Patrocínio de fornecedores			X	
Novos concorrentes				X
Novos clientes			X	
Mudança de hábito dos consumidores				X
Total	626	168	6	5

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A partir da tabulação dos dados, pode-se observar que a empresa possui 626 citações de pontos fortes, 168 citações de pontos fracos, 6 oportunidades e 5 ameaças.

4.2.4 Postura Estratégica

A partir da utilização da matriz SWOT obtiveram-se os resultados que indicaram a postura estratégica da empresa.

A empresa estudada possui predominância de pontos fortes e oportunidades, sendo identificadas 626 citações de pontos fortes e 6 citações de oportunidades, classificando-a com a postura estratégica de DESENVOLVIMENTO, conforme evidenciado no quadro 3.

Quadro 3 – Postura estratégica da empresa

				ANÁLISE INTERNA	
				PREDOMINÂNCIA DE	
ANÁLISE EXTERNA	PREDOMINÂNCIA DE	AMEAÇAS	5	PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES
ANÁLISE EXTERNA	PREDOMINÂNCIA DE	OPORTUNIDADES	6	Sobrevivência	Manutenção

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Diante do exposto, para Oliveira (2015, p. 201-202), as estratégias para a postura de desenvolvimento são as estratégias de desenvolvimento de mercado, produtos ou serviços, desenvolvimento financeiro, desenvolvimento de capacidades e desenvolvimento de estabilidade. A estratégia de desenvolvimento de mercado ocorre quando a empresa busca novas vendas, levando seus produtos e serviços a novos mercados. A de desenvolvimento de produtos ou serviços ocorre quando a empresa busca maiores vendas mediante o desenvolvimento de melhores produtos ou serviços para seus mercados atuais.

Já a estratégia de desenvolvimento financeiro corresponde a situação de duas empresas de um mesmo grupo comercial, autônomas ou concorrentes com poucos recursos financeiros juntam-se, associam-se ou fundem-se em uma nova empresa. A estratégia de desenvolvimento de capacidades ocorre quando empresas com ponto fraco em tecnologias e alto índice de oportunidades une-se a uma empresa com ponto fraco em tecnologias e baixo índice de oportunidades no mercado.

Por fim, a estratégia de desenvolvimento de estabilidade ocorre quando empresas se associam ou fundem-se com a intenção de tornar suas evoluções uniformes, principalmente, quanto ao aspecto mercadológico.

4.2.5 Plano de ação 5W2H

Para a elaboração do plano de ação da empresa utilizou-se como base o modelo de Costa (2007, p. 218-219), o qual baseia-se na ferramenta 5W2H, sendo que para a elaboração deste estudo foi adaptado pela autora da pesquisa. Para os principais pontos fracos identificados foi criado um plano de ação conforme apresenta-se.

Quadro 4 – Plano de ação para a fachada da empresa

O quê?	Fachada da empresa
Quem?	O gestor e uma empresa de Design
Por quê?	A empresa não possui fachada, o que dificulta sua identificação. Com a criação da fachada a empresa ganhará maior visibilidade o que tornará seu visual mais moderno e convidativo.
Onde?	No Bar
Quando?	Imediatamente
Como?	O gestor da empresa deverá contratar um designer para criar a fachada da empresa, contendo as informações necessárias à sua identificação. Posteriormente a arte criada deverá ser impressa no local escolhido para sua melhor visualização.
Quanto custa?	A orçar

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Quadro 5 – Plano de ação para a publicidade e propaganda da empresa

O quê?	Publicidade e propaganda da empresa
Quem?	O gestor e seu colaborador
Por quê?	A empresa não possui nenhum tipo de publicidade e propaganda. A criação de uma página nas redes sociais <i>Facebook</i> e <i>Instagram</i> trará a empresa maior visibilidade pois os produtos comercializados poderão ser divulgados com maior facilidade e estarão ao alcance de todos. A criação de redes sociais poderá atrair novos clientes e disponibilizar informações necessárias quando solicitadas, trazendo maior comodidade e facilidade aos consumidores.

Continua

Continua

Onde?	No Bar
Quando?	Imediatamente
Como?	O gestor deverá criar uma conta de e-mail e posteriormente criar uma conta no <i>Facebook</i> e no <i>Instagram</i> com o auxílio de seu colaborador para que juntos possam personalizar as redes sociais de acordo com as características da empresa.
Quanto custa?	Sem custos

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Quadro 6 – Plano de ação para as formas de pagamento que a empresa oferece

O quê?	Formas de pagamento que a empresa oferece
Quem?	O gestor da empresa e uma instituição bancária
Por quê?	A empresa não trabalha com máquinas de cartões em geral, o que acaba por prejudicar as vendas. Com a aquisição de uma máquina de cartão de débito e crédito a empresa estará se modernizando e atendendo a necessidade de seu cliente, trazendo maior comodidade e segurança na hora do pagamento.
Onde?	No Bar
Quando?	Imediatamente
Como?	O gestor deverá entrar em contato com a instituição bancária em que a empresa possui sua conta e seus investimentos e fazer a contratação de uma máquina de cartões.
Quanto custa?	A orçar

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Quadro 7 – Plano de ação para a climatização da empresa

O quê?	Climatização
Quem?	O gestor e o profissional que faz a venda e a instalação de aparelhos de ar condicionado.

Continua

Continua

Por quê?	A empresa não possui nenhum tipo de climatização até o presente momento, o que gera descontentamento entre os clientes em dias quentes. A partir da instalação de aparelhos de ar condicionado a empresa conseguirá manter o clima agradável em seu ambiente interno nos dias de verão, proporcionando maior conforto aos seus clientes fazendo com que eles permaneçam por mais tempo no local.
Onde?	No ambiente central do Bar
Quando?	A partir de Janeiro de 2019
Como?	O gestor da empresa fará um orçamento com as três principais lojas que comercializam e instalam aparelhos condicionadores de ar, sendo escolhida aquela que dispôr do menor preço e que atenda as necessidades da empresa.
Quanto custa?	A orçar

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Quadro 8 – Plano de ação para o estacionamento da empresa

O quê?	Estacionamento
Quem?	O gestor da empresa
Por quê?	A empresa localiza-se na avenida central do município, fazendo com que o estacionamento disponível seja insuficiente em dias com maior fluxo de carros, como nos finais de semana, feriados ou em dias festivos. A falta de locais para estacionar acaba por gerar um desconforto aos clientes, logo, a melhoria no estacionamento trará maior comodidade aos clientes em seus momentos de lazer e em seu dia a dia, garantindo assim, que ele voltará a comprar na empresa sempre que necessitar pois o estacionamento será da própria empresa.
Onde?	No terreno lateral que é de propriedade da empresa, localizado na Rua do Comércio.
Quando?	Imediatamente

Continua

Continua

Como?	O gestor da empresa deverá contratar um profissional da área que faça a reforma do local e adapte-o como um estacionamento garantindo a segurança do local.
Quanto custa?	A orçar

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Quadro 9 – Plano de ação para o visual interno da empresa

O quê?	Visual interno da empresa
Quem?	Gestor da empresa e um profissional da área
Por quê?	O visual interno da empresa é o mesmo desde sua abertura, deixando o espaço pouco moderno. Com a reformulação e reforma do visual interno do ambiente a empresa poderá modernizar seu espaço trazendo novos clientes, proporcionando maior conforto aqueles que já frequentam o local.
Onde?	No Bar
Quando?	A partir de Junho de 2019
Como?	O gestor da empresa deverá contratar um profissional da área que faça um projeto de um novo layout para a empresa. Posteriormente deverá contratar um profissional para fazer a reforma necessária.
Quanto custa?	A orçar

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Quadro 10 – Plano de ação para o banheiro feminino

O quê?	Banheiro feminino
Quem?	Gestor da empresa e um profissional da área de construção
Por quê?	A empresa possui apenas um banheiro feminino, a construção de mais um banheiro trará as clientes do estabelecimento maior conforto e melhor acessibilidade em dias de fluxo intenso de pessoas, sendo melhorada a higienização do local em função de seu aumento.
Onde?	No Bar

Continua

Continua

Quando?	A partir de Janeiro de 2019
Como?	O gestor da empresa deverá orçar com três lojas que comercializem materiais de construção a quantidade materiais necessários para a reforma do local, ganhando aquela que dispor do menor preço e qualidade. Posteriormente deverá contratar um profissional da área para fazer a obra necessária.
Quanto custa?	A orçar

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Quadro 11 – Plano de ação para o piso do estabelecimento

O quê?	Piso do estabelecimento
Quem?	Gestor da empresa e um profissional da área de construção
Por quê?	Com o passar dos anos o piso do estabelecimento deteriorou-se em alguns locais, a reforma do piso trará maior segurança ao local e modernizará o ambiente trazendo maior conforto e comodidade aos clientes.
Onde?	No Bar
Quando?	A partir de Janeiro de 2019
Como?	O gestor da empresa deverá orçar com três lojas que comercializem materiais de construção a quantidade de lajotas necessárias para a reforma do local, ganhando aquela que dispor do menor preço e qualidade. Posteriormente deverá contratar um profissional da área para fazer a obra necessária
Quanto custa?	A orçar

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Conforme exposto acima, para cada ponto fraco identificado foi criado um plano de ação para que estes fatores internos negativos sejam eliminados da empresa. Para que a realização do plano de ação ocorra de maneira assertiva, se faz necessário o engajamento do gestor e do colaborador da empresa e o cumprimento dos prazos estabelecidos, garantindo assim o sucesso do planejamento elaborado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo abordou o tema planejamento estratégico, sendo demonstrado ao longo de sua elaboração a importância desta ferramenta para a gestão do negócio e de que maneira ela contribui para sucesso desejado. O planejamento estratégico auxiliou o gestor da empresa a potencializar seus pontos positivos e amenizar os pontos negativos, aproveitando as oportunidades e evitando as ameaças em seu ambiente organizando-se de maneira a encontrar as alternativas estratégicas que melhor se encaixaram na problemática da empresa Bar do Poldo a fim de definir o caminho a ser seguido buscando o melhor desenvolvimento de sua postura estratégica.

Percebeu-se através da pesquisa que muitas empresas com a mesma atividade comercial da empresa estudada encerram suas atividades ao longo dos anos, evidenciando assim, a dificuldade destas de se manterem no mercado atuando de maneira competitiva. O planejamento estratégico é uma ferramenta que auxilia o gestor a definir qual o caminho a ser seguido pois envolve todo o ambiente empresarial e conversa diretamente com todos os envolvidos neste processo, possibilitando assim, maior assertividade na tomada de decisões garantindo a lucratividade e longevidade da empresa.

Os resultados obtidos demonstraram que a empresa Bar do Poldo possui a predominância de pontos fortes e oportunidades, sendo encontrada a postura estratégica de desenvolvimento, concluindo assim, que ações devem ser tomadas para que a empresa possa potencializar ainda mais seus pontos fortes e utilizar de maneira efetiva as oportunidades encontradas no mercado, criando estratégias que a mantenham ativa e competitiva no mercado.

O presente trabalho contribuiu de forma benéfica para o Bar do Poldo pois a empresa não possuía nenhum tipo de planejamento até o presente momento. As informações extraídas a partir da percepção dos clientes, do gestor e dos fornecedores possibilitaram a identificação da verdadeira situação da empresa em relação ao seu ambiente e estas informações obtidas foram utilizadas para a melhoria na tomada de decisões.

A elaboração da pesquisa trouxe uma grande contribuição acadêmica para a pesquisadora, pois foi possível compreender e vivenciar na prática a ferramenta do planejamento estratégico e a teoria estudada em sala de aula, reforçando o aprendizado e capacitando-a para o mercado de trabalho.

Assim sendo, conclui-se que os objetivos do trabalho foram alcançados de maneira efetiva pois foram identificados os pontos fortes e pontos fracos, as oportunidades e ameaças junto ao ambiente da empresa e posteriormente feita a elaboração de um plano de ação para

eliminar seus pontos fracos. A missão, a visão e os valores foram sugeridos de acordo com os princípios da empresa proporcionando assim maior segurança na definição do caminho a ser seguido.

REFERÊNCIAS

- BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 8.ed. Florianópolis: Editora UFSC, 2012.
- BARNEY, J. B; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CASTOR, Belmiro V. J. **Estratégia para a pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2009.
- CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul; FELICIANO, Alberto Henrique da Cruz. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CERTO, Samuel C.; MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro; CESAR, Ana Maria Roux; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação de estratégias**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- GIMENEZ, Fernando A. P. et al. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de miles e snow. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 3, n. 2, p. 53-74, 1999. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65551999000200004&script=sci_arttext>. Acesso em: 24 nov. 2017.
- HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina de A. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- LOBATO, David Menezes. et al. **Estratégia de empresas**. 8.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- MAXIMINIANO, Antônio César Amaru. **Introdução a administração**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce W.; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Administração estratégica na prática: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2013.

Disponível em:

<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522475612/cfi/0!/4/4@0.00:0.00>>.

Acesso em: 29 out. 2017.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 23.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 32.ed. São Paulo: Atlas, 2014.

_____. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 33.ed. São Paulo: Atlas, 2015.

OLIVEIRA, Brigitte Renata Bezerra. et al. Estratégia competitiva em MPEs: dimensões do processo e suas associações com as estratégias genéricas e funcionais. **Gestão & Produção**, v. 22, n. 1, p. 119-132, 2015. Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2015000100119&lang=pt>. Acesso em: 20 out. 2017.

PREFEITURA MUNICIPAL DE IBIRUBÁ. **Relatórios de estabelecimentos baixados**, 2018.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico para organizações**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

RODRIGUES, Eli. **Como fazer um plano de ação**. 2013. Disponível em:

<<http://www.elirodrigues.com/2013/06/03/como-fazer-um-plano-de-acao/>>. Acesso em 29 out. 2017.

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.

SANTOS, Leonardo Lemos da Silveira; ALVES, Ricardo César; ALMEIDA, Kenneth Nunes Tavares de. Formação de estratégia nas micro e pequenas empresas: um estudo no centro-oeste mineiro. **Revista de Administração de Empresas**, v. 47, n. 4, p. 59-73, 2007.

Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902007000400006&script=sci_arttext&tlng=pt)

[75902007000400006&script=sci_arttext&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902007000400006&script=sci_arttext&tlng=pt)>. Acesso em: 26 nov. 2017.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. São Paulo, Atlas, 2010.

THOMPSON JUNIOR, Arthur A.; III, STRICKLAND, A. J.; GAMBLE, John E.

Administração estratégica. 15. ed. São Paulo: Mcgraw-hill, 2008. Disponível em:

<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580550054/cfi/0!/4/2@100:0.00>>.

Acesso em: 29 out. 2017.



APÊNDICE A- QUESTIONÁRIO COM CLIENTES

Prezado cliente, peço sua atenção e sinceridade para a realização desta pesquisa que tem como objetivo a elaboração de um trabalho de conclusão de curso. Os dados coletados serão utilizados na construção de um planejamento estratégico para a empresa. Não é necessário identificar-se e a coleta será realizada pela acadêmica do 8º nível do curso de Administração da Universidade de Passo Fundo/RS. As informações cedidas serão mantidas em sigilo.

Obrigada pela compreensão e colaboração.

I. DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS

a) Gênero

- Masculino Feminino

b) Idade

- Até 20 anos Entre 50 e 64 anos
 Entre 21 e 34 anos Acima de 65 anos
 Entre 35 e 49 anos

c) Escolaridade

- Fundamental Incompleto Ensino Superior Incompleto
 Fundamental Completo Ensino Superior Completo
 Segundo Grau Incompleto Outro
 Segundo Grau Completo

d) Há quanto tempo você é cliente do Bar do Poldo?

- Menos de um ano De quatro a cinco anos
 De um a dois anos Há mais de cinco anos
 De dois a três anos
 De três a quatro anos

II. QUESTÕES RELACIONADAS AO TEMA PESQUISADO

Para as questões abaixo assinale a coluna da resposta com um “x” e utilize a seguinte legenda para o critério de avaliação:

1	Totalmente Insatisfeito
2	Insatisfeito
3	Indiferente
4	Satisfeito
5	Totalmente Satisfeito

	1	2	3	4	5
Atendimento					
Estacionamento					
Fachada da empresa					
Localização da empresa					
Qualidade dos produtos					
Variedade dos produtos					
Temperatura dos produtos líquidos					
Preços praticados pela empresa					
Prazo de pagamento que a empresa oferece					
Formas de pagamento que a empresa oferece					
Publicidade e propaganda da empresa					
Organização do estabelecimento					
Iluminação do ambiente					
Climatização do ambiente					
Limpeza do ambiente em geral					
Limpeza dos balcões e expositores					

Limpeza dos banheiros					
Promoções que a empresa oferece					
Quanto ao espaço físico					

a) Cite os PONTOS FORTES que a empresa possui (características positivas encontradas internamente na empresa que podem potencializar seu desempenho)?

b) Cite os PONTOS FRACOS que a empresa possui (características encontradas internamente na empresa que podem prejudicar seu desempenho)?

c) Quais sugestões você tem para colaborar com o desenvolvimento da empresa?



APÊNDICE B- QUESTIONÁRIO COM GESTOR

Prezado gestor, peço sua atenção para a realização desta entrevista com sinceridade e observância ao dia a dia da empresa. Os dados coletados farão parte de um trabalho de conclusão de curso do 8º nível do curso de Administração da Universidade de Passo Fundo/RS, que tem como objetivo a elaboração de um planejamento estratégico. Todo e qualquer dado pessoal será mantido em sigilo.

Grata pela compreensão e colaboração.

I. ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

1. Quais são os PONTOS FORTES que a empresa possui (características positivas encontradas internamente na empresa que podem potencializar seu desempenho)?

2. Quais são os PONTOS FRACOS que a empresa possui (características encontradas internamente na empresa que podem prejudicar seu desempenho)?

II. ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

3. Quais são as OPORTUNIDADES que a empresa possui (variáveis positivas externas a empresa que podem fortalecer seu desempenho)?

4. Quais são as AMEAÇAS que a empresa possui (variáveis negativas externas a empresa que podem ameaçar seu desempenho)?

5. Quais sugestões você tem a fazer para que novas ações possam ser implantadas na empresa a fim de melhorar seu desempenho?



APÊNDICE C- QUESTIONÁRIO COM FORNECEDOR

Prezado fornecedor, peço sua atenção e sinceridade para a realização desta entrevista que tem como objetivo a elaboração de um planejamento estratégico para a empresa Bar do Poldo, onde os dados coletados serão de grande importância para o seu desenvolvimento. Esta pesquisa está sendo desenvolvida pela acadêmica do 8º nível do curso de Administração da Universidade de Passo Fundo/RS. Não é necessária sua identificação e todo e qualquer dado pessoal será mantido em sigilo.

Obrigada pela compreensão e colaboração.

I – ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

1. Quais são os PONTOS FORTES que a empresa possui (características positivas encontradas internamente na empresa que podem potencializar seu desempenho)?

2. Quais são os PONTOS FRACOS que a empresa possui (características encontradas internamente na empresa que podem prejudicar seu desempenho)?

II – ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

3. Quais são as OPORTUNIDADES que a empresa possui (variáveis positivas externas a empresa que podem fortalecer seu desempenho)?

4. Quais são as AMEAÇAS que a empresa possui (variáveis negativas externas a empresa que podem ameaçar seu desempenho)?

5. Quais sugestões você tem para a empresa que podem colaborar para o seu desenvolvimento e competitividade no mercado?
