

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO

FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS,
ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
CAMPUS SOLEDADE

Mônica Demetrio Zuchelli

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
Estudo de Caso da Loja Arte&Cor – Espumoso/RS**

Soledade

2019

Mônica Demetrio Zuchelli

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
Estudo de Caso da Loja Arte&Cor – Espumoso/RS**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, Campus Soledade, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Bacharel em Administração, sob orientação da Prof. Ms. Jucelia de Fátima Pires

Soledade

2019

Mônica Demetrio Zuchelli

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
Estudo de Caso da Loja Arte&Cor – Espumoso/RS**

Monografia apresentada ao Curso de Administração,
da Universidade de Passo Fundo, Campus Soledade,
como parte dos requisitos para a obtenção do título
de Bacharel em Administração.

Aprovada em ___ de _____ de ___.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Ms. Jucelia de Fátima Pires
UPF – Orientadora

Prof. Ms. _____
UPF

Prof. Ms. _____
UPF

DEDICATÓRIA:

Dedico este trabalho aos meus pais Roberto e Marta, e a minha irmã Eduarda, pelo amor, paciência, apoio e incentivo que sempre foi me proporcionado pela busca constante pela vitória com honestidade!

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, pela vida e pela oportunidade que me foi dada, por ter me protegido e me iluminado durante essa caminhada, por ter me proporcionado saúde, atendido as minhas preces e por ter me dado força para nunca desistir para que eu conseguisse alcançar esse objetivo.

Aos meus pais Roberto e Marta, pela vida que me foi concedida, pelo amor e carinho recebido, pela paciência e também pelo apoio financeiro. Vocês que sempre acreditaram em mim e me incentivaram a nunca desistir, falando que tudo daria certo e, hoje posso dizer que sim, esse sonho tanto meu quanto de vocês se realizou. A minha irmã Eduarda que também sempre esteve comigo, me apoiando e incentivando.

A todos os meus amigos que fizeram parte dessa caminhada, em especial minhas amigas e colegas Giana, Jéssica e Keila que sempre estiveram comigo nas horas boas e ruins, participando do meu dia a dia sempre trazendo mais alegria, confiança, coragem e entusiasmo na minha vida acadêmica. A minha amiga e prima Amanda pelas caronas de todo dia até a parada de ônibus, e também pelo apoio e incentivo de sempre.

A toda minha família que sempre acreditaram e me apoiaram para a realização dessa conquista.

Agradeço a gestora da empresa, a todas as funcionárias e todos os clientes que se dispuseram a participar desse trabalho, colaborando com a pesquisa.

A Universidade de Passo Fundo, Campus Soledade, aos professores que contribuíram a favor do meu aprendizado durante esses quatro anos, e a todos os funcionários do Campus.

A empresa *Angel Tur* pelos serviços de transporte prestados durante esses quatro anos.

Enfim, agradeço a todos aqueles que direta ou indiretamente fizeram parte dessa importante caminhada, incentivando-me a buscar sempre o melhor.

Fica aqui, o meu muitíssimo obrigada!

RESUMO

ZUCHELLI, Mônica Demetrio. **Planejamento estratégico:** um estudo de caso da Loja Arte&Cor – Espumoso/RS. Espumoso. 113 fls. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF, 2019.

O presente estudo consiste em desenvolver um planejamento estratégico para Loja Arte&Cor, situada no município de Espumoso-RS. Os objetivos específicos consistem em identificar e conhecer os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças que cercam a empresa em seu ambiente interno e externo. Também, sugerir a missão, a visão e os valores organizacionais. Partindo desse objetivo, foram apresentados na fundamentação teórica, conceitos básicos e necessários sobre planejamento estratégico para auxiliar na elaboração desse trabalho. A metodologia utilizada nesse estudo foi através de uma pesquisa quantitativa, realizada com os clientes e as funcionárias. E uma pesquisa qualitativa, utilizando-se de uma entrevista com a gestora. A partir dessa pesquisa foi possível identificar os pontos fortes e pontos fracos do ambiente interno, bem como as oportunidades e as ameaças do ambiente externo da empresa. Então, descobrindo através da análise *SWOT*, que a postura estratégica mais apropriada para a Loja Arte&Cor é a de desenvolvimento. Posteriormente, criou-se um plano de ação para cada ponto fraco encontrado, que servirá para serem sanados. Portanto, foi sugerido à visão, a missão e os valores para a empresa, com intuito de ajudar a definir estratégias para que os objetivos sejam alcançados. E com isso, a loja terá melhores condições de iniciar um processo de planejamento mais completo e eficaz, e assim otimizando as ações do mercado e atingindo os objetivos propostos.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Matriz *SWOT*. Postura Estratégica.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Matriz <i>SWOT</i>	21
Figura 2 – Processo do planejamento estratégico	21
Figura 3 – Posturas estratégicas das empresas	25
Figura 4 – Estrutura do plano de ação (5W2H).....	27
Figura 5 – Fórmula de Barbetta.....	31

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Postura Estratégica da Loja Arte&Cor	93
Quadro 2 – Plano de ação 1: Promoções	94
Quadro 3 – Plano de ação 2: Oportunidade de crescimento na loja	95
Quadro 4 – Plano de ação 3: Segurança no emprego	95
Quadro 5 – Plano de ação 4: Treinamentos	96
Quadro 6 – Plano de ação 5: Mercadorias sem preço	96
Quadro 7 – Plano de ação 6: Climatização da loja	97
Quadro 8 – Plano de ação 7: Liquidação de mercadorias mais antigas	97

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Matriz <i>SWOT</i> : Variáveis Externas.....	90
Tabela 2 – Matriz <i>SWOT</i> : Variáveis Internas	91

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Gênero	35
Gráfico 2 – Idade	36
Gráfico 3 – Escolaridade	36
Gráfico 4 – Há quanto tempo é cliente	37
Gráfico 5 – Pesquisa de preços em quantas lojas	38
Gráfico 6 – Agilidade no atendimento das vendedoras	39
Gráfico 7 – Gentileza no atendimento das vendedoras	39
Gráfico 8 – Liberdade de escolha	40
Gráfico 9 – Tempo de espera para ser atendido	41
Gráfico 10 – Agilidade no atendimento do caixa	42
Gráfico 11 – Gentileza no atendimento do caixa	42
Gráfico 12 – Embalagem adequada	43
Gráfico 13 – Tempo de espera para ser atendido pelo caixa	44
Gráfico 14 – Quantidade de parcelas no cartão de crédito	45
Gráfico 15 – Descontos no pagamento à vista	45
Gráfico 16 – Cartões aceitos pela loja	46
Gráfico 17 – Pagamento em cheque	46
Gráfico 18 – Qualidade dos produtos femininos e masculinos	47
Gráfico 19 – Qualidade dos produtos infantis	48
Gráfico 20 – Qualidade dos calçados em geral	48
Gráfico 21 – Qualidade dos produtos de cama, mesa e banho	49
Gráfico 22 – Qualidade dos artesanatos	49
Gráfico 23 – Cliente encontra o que procura	50
Gráfico 24 – Quantidade de produtos suficientes	51
Gráfico 25 – Preço compatível com a qualidade dos produtos	52
Gráfico 26 – Preço compatível com a concorrência	52
Gráfico 27 – Preços atrativos	53
Gráfico 28 – Promoções	54
Gráfico 29 – Estacionamento	54
Gráfico 30 – Segurança	55
Gráfico 31 – Facilidade para encontrar	56
Gráfico 32 – Acesso fácil	56

Gráfico 33 – Iluminação	57
Gráfico 34 – Cores.....	58
Gráfico 35 – Vitrine.....	58
Gráfico 36 – Logotipo	59
Gráfico 37 – Produtos bem distribuídos	60
Gráfico 38 – Mantém a vitrine atualizada	60
Gráfico 39 – Produtos expostos são atrativos.....	61
Gráfico 40 – Adequação da vitrine em datas comemorativas	62
Gráfico 41 – Caixa e balcão de atendimento organizado	63
Gráfico 42 – Prateleiras e expositores limpos e organizados	63
Gráfico 43 – Produtos encontram-se bem distribuídos e limpos.....	64
Gráfico 44 – No geral, a loja tem boa aparência	65
Gráfico 45 – Produtos diferenciados da concorrência.....	66
Gráfico 46 – Maior variedade de produtos que a concorrência.....	66
Gráfico 47 – Localização da loja em relação aos concorrentes.....	67
Gráfico 48 – Maior exclusividade nos produtos que a concorrência	68
Gráfico 49 – Cliente lembra da loja quando precisa de algo.....	69
Gráfico 50 – Amizade entre clientes e funcionárias.....	69
Gráfico 51 – Amizade entre clientes e gestora	70
Gráfico 52 – Sinto-me valorizado como cliente	71
Gráfico 53 – <i>Facebook</i>	72
Gráfico 54 – <i>Instagram</i>	72
Gráfico 55 – <i>WhatsApp</i>	73
Gráfico 56 – Rádio	74

LISTA DE ABREVIATURAS

RS – Rio Grande do Sul

SWOT– *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*

UPF – Universidade de Passo Fundo

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

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO	16
1.2	OBJETIVOS.....	16
1.2.1	Objetivo geral	16
1.2.2	Objetivos específicos	16
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	17
2.1.1	Vantagens para o planejamento estratégico	18
2.2	PROCESSOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	19
2.2.1	Análise SWOT	20
2.2.2	Análise do ambiente	21
2.2.2.1	<i>Análise do ambiente interno</i>	22
2.2.2.2	<i>Análise do ambiente externo</i>	22
2.3	DIRETRIZES ORGANIZACIONAIS	23
2.3.1	Missão da Organização	23
2.3.2	Visão da Organização	24
2.3.3	Valores da Organização	24
2.4	POSTURA ESTRATÉGICA	25
2.5	PLANO DE AÇÃO.....	26
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	28
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	28
3.2	VARIÁVEIS DE ESTUDO	29
3.3	POPULAÇÃO E AMOSTRA	29
3.4	PROCEDIMENTO E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	31
3.5	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	32
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	34
4.1	HISTÓRICO DA LOJA ARTE&COR	34
4.2	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	35
4.2.1	Pesquisa com os clientes	35
4.2.2	Pesquisa com as funcionárias	75
4.2.3	Pesquisa com a gestora	80
4.2.4	Análise do ambiente interno e externo	89

4.2.5	Matriz <i>SWOT</i>	89
4.2.6	Postura Estratégica	93
4.3	PLANO DE AÇÃO – 5W2H	94
4.3.1	Visão sugerida.....	97
4.3.2	Missão sugerida	98
4.3.3	Valores sugeridos.....	98
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	99
	REFERÊNCIAS	101
	ANEXOS	103
	ANEXO A.....	104
	ANEXO B.....	108
	ANEXO C.....	111

1 INTRODUÇÃO

As empresas, cada vez mais, utilizam ferramentas que possibilitem obter um melhor reconhecimento no mercado para poder manter e multiplicar seus clientes, buscando sempre alcançar a qualidade total e alavancar os resultados.

Um dos grandes desafios das empresas, nos dias de hoje é a competitividade, sendo que é cada vez maior o número de organizações que se dedicam as necessidades, as demandas e os desejos de seus clientes da melhor maneira possível. Por isso, os empresários precisam criar planos e estratégias, que estejam de acordo com as necessidades e os desejos dos clientes e da empresa para continuarem vendendo seus produtos e serviços.

Com o planejamento estratégico pode-se analisar os pontos fortes e pontos fracos da empresa, bem como as oportunidades e as ameaças do ambiente. Também, estabelecer a missão, a visão, os valores e os objetivos da empresa, sendo que isso poderá estimular os gestores a pensar no futuro da organização, e assim buscando sempre informações e diferenciação.

O planejamento é tanto uma necessidade organizacional como uma responsabilidade administrativa. Por meio do planejamento, a organização escolhe suas metas baseadas em estimativas e previsões futuras, dando forma e direção aos esforços de administradores e trabalhadores dos demais níveis organizacionais (KAWASNICKA, 2004, p. 205).

Toda empresa que possui um plano de ação bem definido e estruturado, e que conhece todos os seus pontos positivos e negativos, estará mais preparada para enfrentar os desafios e as flutuações de mercado, e conseqüentemente terá melhores resultados.

Devido as constantes evoluções do mercado, o presente estudo busca desenvolver um planejamento estratégico para a Loja Arte&Cor, com o intuito de melhorar sua atuação e participação no mercado que está inserida.

1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO

A Loja Arte&Cor é uma microempresa, que faz vendas de roupas para adultos e crianças, algumas linhas de calçados e acessórios. Ainda, trabalham com linha de cama, mesa e banho e também fazem artesanatos de diferentes tipos, geralmente conforme pedido dos clientes. A proprietária conta com três colaboradoras, e está situada na cidade de Espumoso-RS.

Por isso, é importante a elaboração de um planejamento estratégico para poder determinar os objetivos da empresa para encontrar uma melhor forma de alcançar suas metas. Sendo que o planejamento trará a empresa estudada maior segurança na hora da tomada de decisões, e conseqüentemente maior competitividade no mercado, tudo isso dentro de uma visão que concilie um bom atendimento ao cliente e rentabilidade para a empresa.

A elaboração do planejamento estratégico visa à implementação de algumas necessidades básicas para a empresa. Levando em conta a inexistência de missão, da visão e dos valores justificam-se o presente estudo. Com um plano de ação bem estruturado a empresa terá capacidade de direcionar seus esforços em busca de maior competitividade e crescimento no mercado. Dessa forma, apresenta-se como problema de pesquisa: **Como desenvolver um processo de planejamento estratégico mais adequado para a Loja Arte&Cor, que possa maximizar seus resultados?**

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 uma proposta de planejamento estratégico que melhor se adapta a Loja Arte&Cor.

1.2.2 Objetivos específicos

- Analisar o ambiente interno (pontos fortes e pontos fracos);
- Analisar o ambiente externo (oportunidades e ameaças);
- Desenvolver um plano de ação;
- Sugerir a missão, a visão e os valores da empresa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo apresenta-se a fundamentação teórica, inicialmente serão abordados os conceitos de planejamento estratégico e nos tópicos seguintes alguns conceitos básicos sobre a análise *SWOT*, dos objetivos, da missão, da visão e de valores organizacionais sobre a postura estratégica, e por fim o plano de ação.

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O conceito de planejamento consiste no ato de criar e planejar, antecipadamente, uma ação, desenvolvendo assim, estratégias programadas para alcançar determinado objetivo.

Segundo Nogueira (2014, p. 5):

O planejamento abrange estabelecer os objetivos da organização e criar planos que possibilitem que eles sejam alcançados. Ele também deve ter uma orientação para a direção que a empresa deve seguir, além de um caráter prático, mostrando de que forma as coisas devem ser feitas; deve estabelecer “o que” fazer (objetivos) e “como” fazer (planos).

O conceito de estratégia, conforme Nogueira (2014, p. 3), é, portanto, o processo pelo qual uma organização define aonde pretende chegar e como alcançará essa conquista.

Ainda, Nogueira (2014, p. 4), a estratégia empresarial envolve a ideia de criar vantagem competitiva sobre um concorrente. Para que isso ocorra, é preciso oferecer algum diferencial em relação às outras organizações concorrentes.

Então, para ganhar vantagem competitiva sobre um concorrente as empresas devem tentar compreender o que os clientes esperam delas, buscando oferecer os produtos e serviços que atendam de maneira mais adequada a essas demandas. A empresa que fizer melhor esse trabalho, conseqüentemente leva os clientes e ganha vantagem nesse processo de competição.

Para Oliveira (1992, p. 38), planejamento estratégico é conceituado como um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente. O plano de ação 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 a serem seguidos para a sua consecução, levando em conta as condições externas e internas da empresa para a evolução esperada.

De forma mais sintetizada, Nogueira (2014, p. 12) explica que: “plano estratégico abrange a organização como um todo, envolvendo objetivos e estratégias de longo prazo.”

Chiavenato (2007, p. 143) enfatiza que o planejamento estratégico possui sete etapas, as quais são: determinação dos objetivos, análise ambiental externa, análise ambiental interna, formulação de estratégias, elaboração do planejamento, implementação e execução do mesmo, e pôr fim a avaliação dos resultados.

Conforme Oliveira (2014, p. 18), as empresas utilizam o planejamento estratégico para:

- Contrabalançar as incertezas, desenvolvendo planos alternativos;
- Concentrar a atenção nos resultados esperados, representados pelos objetivos, desafios e metas;
- Otimizar o modelo de gestão da empresa;
- Facilitar o controle, a avaliação e o aprimoramento dos resultados;
- Otimizar o processo de identificação de oportunidades no mercado;
- Consolidar a vantagem competitiva da empresa.

2.1.1 Vantagens para o planejamento estratégico

No processo de planejar estrategicamente os gestores necessitam entender o que ocorre no mercado para que possam desenvolver diferenciais sobre os concorrentes. É importante, também, para facilitar o processo de tomada de decisão, antecipando as situações desfavoráveis que possam surgir no mercado.

Para Chiavenato (2007, p. 138), o planejamento representa a primeira atividade administrativa, ela serve de pedestal para as demais funções, como organização, direção e controle. É a função administrativa que indica os objetivos a serem atingidos, e como deve ser feito para alcançá-los da melhor maneira possível. Afinal, trata-se de um exemplo teórico para a ação futura.

Ainda, Chiavenato ressalta que:

No fundo, o planejamento é uma técnica para absorver a incerteza sobre o futuro e permitir maior consistência no desempenho das organizações. Aliás, o planejamento envolve várias formas de lidar com a mudança e com as incertezas que ela traz consigo. Em um extremo, o planejamento pode levar a um ponto em que as decisões importantes são adiadas ou simplesmente não são tomadas por algum estupor à situação – atitude denominada “paralisia pela análise”. No outro extremo, os administradores podem ser levados à preocupação quase exclusiva com problemas imediatos, tomando decisões inadequadas ao futuro da organização – atitude

denominada “extinção pelo instinto”. Os dois extremos precisam ser evitados. É importante que o administrador pondere continuamente os custos e benefícios associados aos diferentes graus de planejamento enquanto estiver lidando com a mudança ou criando mudanças (2007, p. 138-139).

O planejamento estratégico para Oliveira (2014, p. 4) corresponde à implementação de medidas a serem tomadas pelo executivo com o intuito de que o futuro tem grandes chances de ser diferente e melhor que o passado. Então, através dos planos traçados com base nas variáveis que influenciam o ambiente empresarial torna-se possível adiantar-se às implicações e agir de forma antecipada a fim de diminuir uma provável ameaça e aproveitar uma possível oportunidade.

Montana e Charnov (2003, p.117) explicam que: “o planejamento é uma disciplina que pode ajudar os gerentes analisarem cuidadosamente as questões e os problemas e a conceder alternativas para lidar com as questões e superar os problemas.” Isso significa que os gestores terão uma possibilidade maior para identificar possíveis problemas, e estarem preparados para superá-los.

2.2 O PROCESSO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é um instrumento muito importante para o sucesso de uma empresa, envolve diferentes etapas que precisam ser compreendidas e estudadas para que o resultado seja alcançado de maneira eficaz buscando sempre atender aos objetivos organizacionais.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2014, p. 7), explicam que o processo de administração estratégica traz como resultados a escolha do rumo que a empresa adotará e os recursos que usará para alcançar os resultados desejados, esse processo requer que a organização faça um diagnóstico estratégico.

Conforme Certo e Peter (2005, p. 8), a administração estratégica é definida como um processo ou série de etapas, que são determinadas como:

- Etapa 1 - Análise do ambiente: é o processo de monitorar o ambiente organizacional para identificar as oportunidades e os riscos atuais e futuros.

- Etapa 2 - Estabelecimento das diretrizes organizacionais: sobre o que a organização quer ser, e onde ela deseja chegar. A missão e os objetivos organizacionais são os indicadores principais da direção para qual a organização é levada. Após, estabelecer os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças da empresa.

- Etapa 3 - Formulação de estratégias: é projetar e selecionar as estratégias que levem à realização dos objetivos organizacionais.

- Etapa 4 - Implementação de estratégias: é pôr em ação estratégias que surgiram de etapas anteriores dentro do processo de administração estratégica.

- Etapa 5 - Controle estratégico: é um controle organizacional que se concentra no monitoramento e na avaliação do processo de administração estratégica para melhorá-lo e assegurar um funcionamento eficiente e eficaz.

Para dar início ao processo de planejamento estratégico é preciso, primeiramente, analisar os ambientes internos e externos da empresa, que será visto através da análise de *SWOT* e posteriormente determinar as diretrizes organizacionais.

2.2.1 Análise *SWOT*

O termo *SWOT* foi criado a partir de quatro palavras no inglês, sendo elas: *Strenght* (forças), *Weakness* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças). O objetivo dessa análise é gerar informações importantes para tornar a organização mais consistente de suas possibilidades futuras. A matriz *SWOT* serve para identificar os pontos fortes e os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças da empresa. A mesma facilita a análise e a procura de sugestões para a tomada de decisões, e é a base para a formação de planos e na definição de objetivos estratégicos de negócio.

Conforme Nogueira (2014, p. 45), a análise *SWOT* se caracteriza por comparar seus recursos ou a falta deles com o que acontece no mundo exterior a nós. Ainda, enfatiza que é um instrumento muito utilizado nos planejamentos estratégicos das empresas. Isso porque força a corporação a se confrontar com o ambiente, ficando mais fácil de identificar suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Figura 1 – Matriz SWOT



Fonte: PEE USMT (Universidade Federal de Mato Grasso), 2013.

2.2.2 Análise do Ambiente

O ambiente pode ser entendido como tudo que circula ou envolve a organização e suas pessoas por todos os lados, ou seja, o ambiente interno e externo. Para melhor conhecer uma empresa tem que se conhecer o contexto no qual ela está inserida. As empresas vivem dentro de um contexto ambiental caracterizado por uma variedade de variáveis e forças diferentes que provocam constantes mudanças (CHIAVENATO, 2007, p. 78).

“A análise de ambiente constitui uma das principais etapas da administração estratégica, pois o seu monitoramento pode identificar riscos e oportunidades para a empresa” (FERNANDES; BERTON, 2012, p. 29).

Figura 2 – Processo do planejamento estratégico



Fonte: Adaptado de Oliveira (1992)

2.2.2.1 Análise do ambiente interno

Segundo Oliveira (2014, p. 83, grifo no original), a análise interna tem por finalidade colocar em evidência as qualidades e falhas da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa devem ser determinados, principalmente, diante da atual posição de seus produtos ou serviços *versus* segmento de mercado.

Oliveira (2014, p. 69), ainda enfatiza que a análise interna possui determinados componentes: os pontos fortes e pontos fracos e os mesmos são variáveis internas e controláveis, o que as diferencia é que os pontos fortes são as variáveis responsáveis por proporcionar uma condição favorável para empresa em relação ao seu ambiente e os pontos fracos desencadeiam situações desfavoráveis para empresa em relação ao seu ambiente.

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

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

2.2.2.2 Análise do ambiente externo

A análise de extrema importância, que dá suporte para a formulação de estratégias para empresa. É no ambiente externo da empresa que se encontram as ameaças e oportunidades da organização.

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 destaca que:

O ambiente empresarial não é um conjunto estável, uniforme e disciplinado, mas um conjunto 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. (2014, p. 72).

Ainda para Oliveira (2014, p. 72), o executivo principal deve identificar os componentes relevantes do ambiente e, em seguida, analisá-los quanto à situação de oportunidades ou ameaças para a empresa.

Conforme, Oliveira (2014, p. 69), explica os dois componentes que fazem parte do ambiente externo:

a) Oportunidades: variáveis não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para organização, desde que a mesma tenha condições e/ou interesses de usufruí-las;

b) Ameaças: variáveis não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma.

Portanto, as empresas devem estar sempre atualizadas às mudanças ocorridas no ambiente, para que quando ocorrerem sua resposta a elas possa ser mais eficiente e acertada, e assim aproveitando as oportunidades e evitando as ameaças.

2.3 DIRETRIZES ORGANIZACIONAIS

Esse processo pode ser dividido em subfases, como a formalização da missão da organização bem como sua visão e seus valores. Essas diretrizes podem indicar e explicitar variáveis características que fazem a diferença entre a organização e seus concorrentes, e para onde a organização deve direcionar seus esforços e sua atenção.

A seguir será apresentado cada uma das diretrizes com seus respectivos conceitos.

2.3.1 Missão da organização

Para Rezende (2018, p. 150) a missão é a descrição de forma diferenciada do negócio ou atividade da organização, está relacionada com o propósito, a razão, a função, a finalidade, o encargo, a incumbência e ofício da organização. O autor ainda explica que na descrição da missão da empresa, sugere-se mencionar informações relacionadas com seus serviços ou produtos, seus valores e, ainda, direcionar palavras para seus respectivos clientes e consumidores. No processo de planejamento estratégico, a missão da organização deve ser descrita por meio de uma frase concisa, preferencialmente de fácil memorização.

Para Oliveira (2014, p. 50, grifo no original), “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. Corresponde a um *horizonte* dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar. Portanto, a missão representa a razão de ser da empresa.”

A missão da empresa deve ser definida em termo de satisfazer a alguma necessidade do ambiente externo e, não em termos de simplesmente oferecer algum produto ou serviço ao mercado (KOTLER, 1980, p.83).

2.3.2 Visão da organização

Conforme Rezende (2018, p 152) a visão da organização é a descrição do cenário ou do sonho da empresa. Tem relação com a projeção de oportunidades futuras e o esclarecimento sobre aonde a empresa pretende chegar e como quer ser percebida ou reconhecida pelo meio ambiente interno e externo.

Segundo Oliveira (2014 p. 65) enfatiza que: “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.”

Em outras palavras, a visão é uma abordagem que a organização tem que se preocupar olhando para onde se quer chegar, que segundo Tavares (2005), “é uma visão de oportunidades futuras do negócio da organização para permitir uma concentração de empenhos na sua busca.”

2.3.3 Valores da organização

“Os valores organizacionais representam um conjunto de princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação para todas as suas principais decisões” (OLIVEIRA, 2014, p. 68).

Segundo Nogueira (2014, p. 43) afirma que, ao restringir uma lista de valores desejados a serem praticados pelos seus membros, a organização determina um padrão esperado de conduta. Sendo que esse padrão possui um forte poder de normatizar e padronizar a maneira como as pessoas agem em uma organização.

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

2.4 POSTURA ESTRATÉGICA

Segundo Oliveira (2014, p. 125) “a postura estratégica da empresa é estabelecida por uma escolha consciente de uma das alternativas de caminho e ação para cumprir sua missão”. O autor ainda explica que, o objetivo do posicionamento estratégico é orientar o estabelecimento de todas as estratégias e políticas, dando maior atenção as estratégias de médio e longo prazo necessárias para a organização, a partir do momento em que se decidiu por determinada missão. Por isso, Oliveira (2014, p. 126) ainda explica que são necessários que sejam observados três aspectos fundamentais para que a organização possa estabelecer a postura estratégica:

- 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 devem-se, também, especificar os recursos de que a empresa dispõe para tirar proveito das oportunidades ambientais.

A organização, a partir do processo de estabelecimento de sua postura estratégica, dependendo da sua real situação, poderá se deparar com diferentes posturas, sendo elas: postura de sobrevivência, de manutenção, de crescimento e de desenvolvimento. Através dessa identificação será possível encontrar qual a melhor estratégia para a empresa. A figura 3 mostra as posturas estratégicas das empresas (OLIVEIRA, 2014, p.126).

Figura 3 – Posturas estratégicas das empresas

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

Fonte: Oliveira (2014, p.126).

Conforme Oliveira (2014, p. 195-196, grifo nosso) a estratégia de **sobrevivência** deve ser adotada pela empresa quando não existir alternativas, ou seja, apenas quando o ambiente e a empresa estão em situação inadequada ou quando apresentam um alto índice de pontos fracos e ameaças. A redução de custos e o desinvestimento são os tipos de estratégias que se enquadram na situação de sobrevivência da empresa. Se nenhuma das alternativas básicas de sobrevivência der certo, o gestor poderá vir a adotar a estratégia de liquidação do negócio.

A estratégia de **manutenção** é a que identifica na organização 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. Essa estratégia pode ser apresentada de três formas: estratégia de estabilidade, estratégia de nicho e estratégia de especialização (OLIVEIRA, 2014, p. 196, grifo nosso).

A estratégia de **crescimento**, segundo Oliveira (2014, p. 197-198, grifo nosso) tem predominância de pontos fortes e com isso o ambiente proporciona situações favoráveis que podem se transformar em oportunidades, fazendo com que os gestores, nesse caso, lancem novos produtos e serviços com o intuito de aumentas o volume de vendas. Nessa postura temos as seguintes estratégias: de inovação, de internacionalização, de joint venture e de expansão.

E a estratégia de **desenvolvimento** tem predominância de pontos fortes internos e de oportunidades externas. Nessa postura a empresa pode seguir duas direções, procurar novos mercados e clientes, diferentes dos já conhecidos ou novas tecnologias, diferente daquelas que a empresa já domina. Essa estratégia assume as seguintes conotações: desenvolvimento de mercado, de produtos ou serviços, financeiro, de capacidade ou de estabilidade. (OLIVEIRA, 2014, p. 199-200, grifo nosso).

2.5 PLANO DE AÇÃO

De acordo com Oliveira (2014, p. 248), o plano de ação nada mais é que o conjunto das partes comuns dos diversos projetos, quanto ao assunto que está sendo tratado, seja eles de recursos humanos, tecnologia, finanças, produção, organizacional, entre outros.

“O estabelecimento do projeto proporciona aos executivos condições de identificar e operacionalizar os planos de ação que a empresa irá desenvolver, com a finalidade de alcançar os resultados esperados e enfocados pelo planejamento estratégico” (OLIVEIRA, 2014, p. 248).

Para Costa (2007, p. 209) o plano estratégico possui desafios, objetivos e metas a serem atingidos ao longo do tempo. São através da formalização desses elementos que é fornecido os alvos a serem alcançados pela empresa. Os objetivos e as metas são parâmetros chaves, que podem ser qualitativos ou quantitativos, que se pretende manter ou atingir em um determinado período de tempo preestabelecido.

O plano de ação constitui-se de uma técnica chamada de 5W2H, que busca otimizar os recursos empresarias. Esse plano de ação é composto por algumas perguntas, conforme apresentadas no quadro abaixo.

Figura 4 – Estrutura do plano de ação (5W2H)

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 descreve como pôr em prática o planejamento estratégico. Propõe mudanças na gerência ou na própria organização, bem como novos desafios e procedimentos” (LOBATO *et al.*, 2006, p. 130).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente 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 interpretação dos mesmos.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A atual pesquisa teve como objetivo analisar os fatores que elevam a importância de um planejamento estratégico bem estruturado e o desenvolvimento na Loja Arte&Cor, no município de Espumoso-RS.

Quanto os objetivos da pesquisa classificam-se como exploratória e descritiva. Conforme Diehl e Tatim (2004, p. 53) “a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar mais familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”. Já, a pesquisa descritiva segundo Diehl e Tatim (2004, p. 54), tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre as variáveis.

Na abordagem de dados, foi definida como pesquisa mista, ou seja, quantitativa e qualitativa, conhecidas como “quanti-quali”.

Conforme afirma Diehl e Tatim (2004, p. 51-52) a pesquisa quantitativa se caracteriza pela medição entre as variáveis, ela quantifica tanto a coleta de dados, quanto o tratamento das informações, fazendo uma avaliação da relação entre as variáveis e suas causas e efeitos, garantindo os resultados e evitando distorções de análise e interpretação.

Já, na abordagem qualitativa é possível realizar a classificação dos processos dos grupos sociais, a comparação e a interação entre as variáveis, contribuindo para maior nível de profundidade do conhecimento e entendendo as particularidades do comportamento de cada indivíduo.

O procedimento técnico utilizado nesse trabalho caracteriza-se como um estudo de caso. Segundo Diehl e Tatim (2004, p. 61) um estudo de caso se caracteriza por um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetivos, de uma maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. Pode ser visto como um método de pesquisa que descreve uma fase ou a totalidade do processo social de uma unidade.

3.2 VARIÁVEIS DE ESTUDO

Nesta etapa serão vistas as variáveis de estudos que foram estudadas na pesquisa, cada variável com seu determinado conceito seguido de seu autor, que são:

- **Pontos fracos:** é algo que a empresa não tem ou não fez muito bem em comparação a outras, ou ainda uma condição que coloca a empresa em desvantagem. (OLIVEIRA, 1992, p.52).

- **Pontos fortes:** é algo que a empresa faz bem ou uma característica que lhe proporciona uma capacidade importante, podendo ser uma habilidade, um recurso organizacional. (OLIVEIRA, 1992, p. 52).

- **Oportunidades:** são forças ambientais incontroláveis pela empresa, que podem favorecer sua ação estratégica, desde que conhecidas e aproveitadas satisfatoriamente enquanto perduram. (OLIVEIRA, 1992, p.52).

- **Ameaças:** são forças ambientais incontroláveis pela empresa, que criam obstáculos à ação estratégica, mas que poderão ou não ser evitadas, desde que conhecidas em tempo hábil. (OLIVEIRA, 1992, p.52).

- **Missão da empresa:** é a proposta pela qual ou a razão pela qual uma organização existe. (CERTO; PETER, 1993 p. 76).

- **Visão da empresa:** é a descrição do cenário ou do sonho da organização. Está relacionada com a projeção de oportunidades futuras da organização, questionando a mesma aonde quer chegar e como quer ser percebida ou reconhecida pelo ambiente interno e externo que a envolve. (REZENDE, 2008, p. 43).

- **Valores organizacionais:** representam um conjunto de princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação para todas as suas principais decisões. (OLIVEIRA, 2014, p. 68).

Todas as variáveis citadas foram analisadas por meio de questionários e entrevista. Os questionários abordaram a pesquisa quantitativa, com repostas diretas. E a entrevista na forma qualitativa, através de repostas, pensamentos e projeções da entrevistada.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

“A população ou universo de pesquisa é um conjunto de elementos que podem ser mensurados de acordo com as variáveis que se pretende levantar. E a amostra é uma parcela desta população devidamente selecionada” (DIEHL; TATIM, 2004, p. 64).

Segundo Cervo e Bervian (2002, p. 73) a amostragem é uma pesquisa que procura encontrar generalizações a partir de observações em grupos ou até mesmo conjunto de indivíduos que são chamados de população ou universo.

O estudo foi realizado no município de Espumoso- RS, na Loja Arte&Cor. Uma empresa que atua no mercado há dez anos, porém o foco da pesquisa será dos últimos quatro anos, pois a loja trocou de proprietária. A empresa atua no segmento de vendas de roupas e calçados (adulto e infantil), de cama, mesa e banho e confecções de artesanatos de diferentes tipos.

Para o desenvolvimento do planejamento estratégico da empresa foi aplicada uma pesquisa com clientes através do formulário do *Google*, onde foi enviado o *link* no grupo do *WhatsApp* criado especialmente para a aplicação do questionário, no período de 23 de setembro até o dia 4 de outubro de 2019. Também, com a ajuda das três colaboradoras da loja, o questionário foi aplicado no dia 8 de outubro de 2019, e a entrevista com a gestora foi realizada dia 22 de outubro de 2019. Levando em conta as informações necessárias, pode-se descobrir como realmente a organização se comporta em seu cenário, e como ela se encontra diante do mercado.

Para a pesquisa com clientes, foi utilizada a amostragem probabilística. Conforme Diehl e Tatim (2004, p. 64) “sua característica principal é poder ser submetida a tratamento estatístico, o que permite compensar erros amostrais e outros aspectos relevantes para a representatividade e a significância da amostra”.

Para a realização do estudo foi aplicada a fórmula apresentada abaixo na figura 5, criada por Barbeta. O estudo teve uma população total de cem clientes e um erro amostral de oito por cento, a população se deu através de informações concedidas pela proprietária em relação à frequência de pessoas que visitam o estabelecimento, a partir desse cálculo foi possível determinar uma amostra de clientes que responderão aos questionários.

Figura 5 – Fórmula de Barbetta

<ul style="list-style-type: none"> • N = Tamanho da população • E_0 = erro amostral tolerável • n_0 = primeira aproximação do tamanho da amostra • n = tamanho da amostra 	$n_0 = \frac{1}{E_0^2}$ $n = \frac{N \cdot n_0}{N + n_0}$
--	---

Fonte: Adaptado de Barbetta (2012).

Resultado da fórmula:

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

$$n_0 = 1 \div (0,08)^2 = 156,25$$

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

$$n = \frac{100 \times 156,25}{100 + 156,25} = 60,98$$

Conforme o cálculo apresenta, obteve-se o número de cem clientes e sessenta e um desses responderam aos questionários. A segunda categoria pesquisada foi a das colaboradoras da loja. E por último da gestora, onde participou da pesquisa respondendo a um questionário de caráter qualitativo.

3.4 PROCEDIMENTO E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Na coleta de dados, o questionário direcionado aos clientes foi feito através do formulário do *Google* com perguntas fechadas e apenas uma questão aberta (ANEXO A), o *link* do formulário foi enviado para os clientes, através de um grupo do *WhatsApp*, criado a partir de informações dos cadastros dos clientes que mais frequentavam a loja.

O questionário na visão de Gil (2008, p. 121) pode definir-se como a técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas e entre outras.

Após, foi investigada a percepção das colaboradoras através de questionários, com perguntas fechadas e apenas três sendo questões abertas (ANEXO B), em relação ao ambiente interno, quais pontos fortes e fracos que acreditam ser da empresa e quais sugestões indicariam como necessário para loja. Ainda, foi elaborada uma entrevista estruturada com perguntas abertas (ANEXO C), a fim de pesquisar qual a percepção da gestora da empresa em relação tanto ao ambiente interno como externo da loja. Também, para saber quais as ações que a mesma indicaria para tornar seu próprio negócio mais competitivo. E por fim, investigar aonde a gestora quer chegar, por qual a razão a empresa existe e quais são os princípios éticos que definem os comportamentos desejados dentro da empresa.

Conforme Cervo e Bervian (2002) a entrevista não é uma simples conversa, é conversa orientada para um objetivo definido: recolher por meio de interrogatório do informante, dados para a pesquisa. Já, para Lakatos e Marconi (1985, p. 173), a entrevista se classifica como um encontro entre duas pessoas com o objetivo de obter informações a respeito de determinado assunto com uma conversa de natureza profissional, tendo como objetivo principal a obtenção de informações do entrevistado sobre determinado assunto ou problema.

3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

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

Nesse estudo utilizou-se a abordagem qualitativa e quantitativa, que proporcionou uma maior compreensão dos problemas pesquisados.

Segundo Gil (2008, p.175), na análise de dados, em relação à pesquisa qualitativa, não existe fórmulas ou receitas prontas pra os pesquisadores terem um rumo. Tudo dependerá de que forma o pesquisador fará a análise dos dados. “No caráter qualitativo, o pesquisador, ao encerrar sua coleta de dados, depara-se com uma quantidade imensa de notas de pesquisa ou depoimentos, materializados na forma de texto” (DIEH; TATIM, 2004, p. 82).

Em relação à pesquisa de caráter quantitativo, Diehl e Tatim (2004, p. 83) explicam que os dados coletados são submetidos à análise estatística e que geralmente, as medidas para cada entrevista são codificadas e, em seguida, manipuladas de várias maneiras.

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

Quanto à interpretação Diehl e Tatim (2004, p. 87) destacam que “ela pressupõe a exposição do verdadeiro significado do material apresentado em relação aos objetivos propostos e ao tema. Envolve a construção de tipos, modelos e esquemas, efetuando-se a sua ligação com a teoria”.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo será apresentado um breve histórico da Loja Arte&Cor e em seguida a apresentação da análise e interpretação dos dados a partir dos questionários aplicados com os clientes, as funcionárias e a gestora. Após, apresenta-se o plano de ação para cada ponto fraco, e as sugestões de visão, missão e valores da empresa, com o intuito de melhorar suas estratégias e alcançar os resultados desejados.

4.1 HISTÓRICO DA LOJA ARTE&COR

A Loja Arte&Cor iniciou suas atividades no ano de 2009, no município de Espumoso-RS, tendo como proprietária Veridiana Corazza, nessa época a loja tinha apenas artigos de cama, mesa e banho, e artesanatos para venda. A empresa fez muitos clientes durante esses anos e sempre foi muito reconhecida na cidade, por ser a única que trabalhava com artesanatos de diferentes tipos.

No ano de 2015 a proprietária teve que vender sua loja, por motivos pessoais. Então, a loja passou a ser gerenciada por Jordana Medeiros Ávila, pois ela já atuava no ramo de vendas. Jordana começou suas vendas como sacoleira, levando suas mercadorias de casa em casa, vendo que tinha oportunidade de crescimento nesse ramo, ela optou em um primeiro momento em abrir sua própria loja. Então, ela iniciou suas atividades em sua casa, abrindo a loja JM Modas, onde realizava vendas de roupas masculinas e femininas, para adultos e crianças, e também trabalhava com algumas linhas de calçados, especificamente com tênis.

Com o sucesso das vendas a proprietária percebeu a possibilidade de inovar e ampliar seu espaço de venda. Então, surgiu a oportunidade de comprar a Loja Arte&Cor. Como a loja era bem conceituada no mercado, e já havia muitos clientes fidelizados Jordana viu como sendo uma chance para crescer. Por isso, fez a aquisição da loja que conta com artigos de roupas, cama, mesa e banho, calçados e artesanatos. Apesar das dificuldades encontradas e da abertura de muitos concorrentes, a empresa atua no mercado de maneira ativa, pois atende clientes de diferentes faixas etárias e classes sociais, e assim buscando sempre manter-se atualizada e competitiva no mercado.

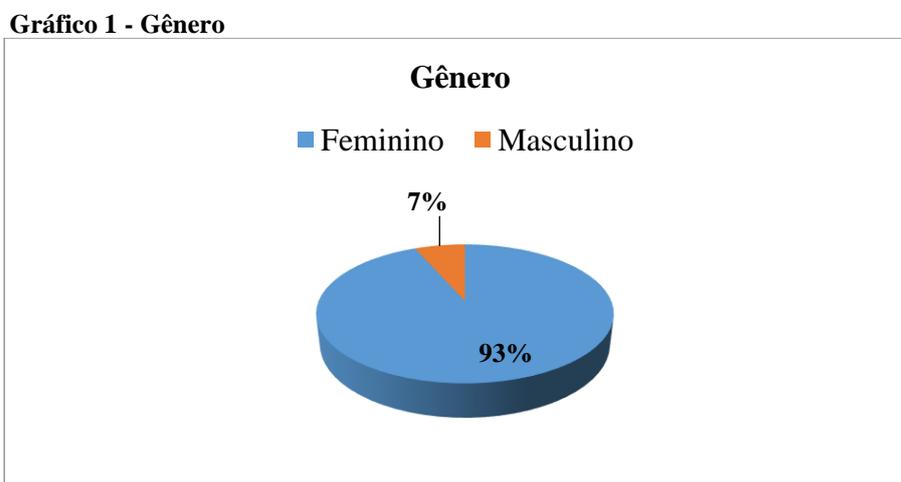
4.2 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A seguir serão apresentados os resultados da pesquisa com os clientes, as funcionárias e com a gestora da Loja Arte&Cor. Como também, uma análise das variáveis identificando-as como ponto forte ou fraco em relação ao ambiente interno. E as oportunidades ou ameaças em relação ao ambiente externo da organização, e uma postura estratégica mais adequada para a loja.

4.2.1 Pesquisa com os clientes

A pesquisa foi realizada com sessenta e um clientes da Loja Arte&Cor. Os questionários foram feitos na plataforma do *Google*, onde foi enviado o *link* através de um grupo do *WhatsApp*, criado especificamente para realizar a pesquisa, e os números de celular foi a partir de cadastros dos clientes que mais frequentam a loja. Os resultados da pesquisa serão expressos nos gráficos a seguir.

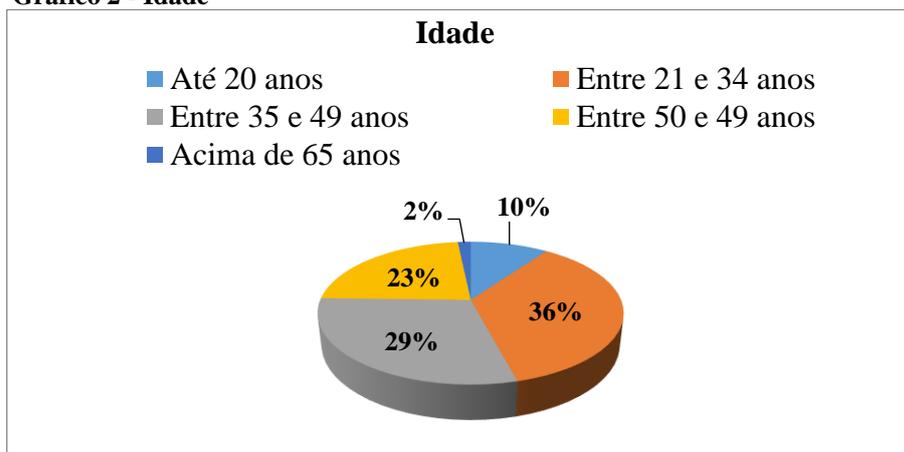
O resultado da questão 1 – Gênero pode ser visualizado no gráfico 1.



Fonte: Dados primários, 2019.

O gráfico 1 demonstra que 93% dos respondentes são do gênero feminino e somente 7% do gênero masculino. Essa predominância se dá pela loja estar mais voltada para o público feminino.

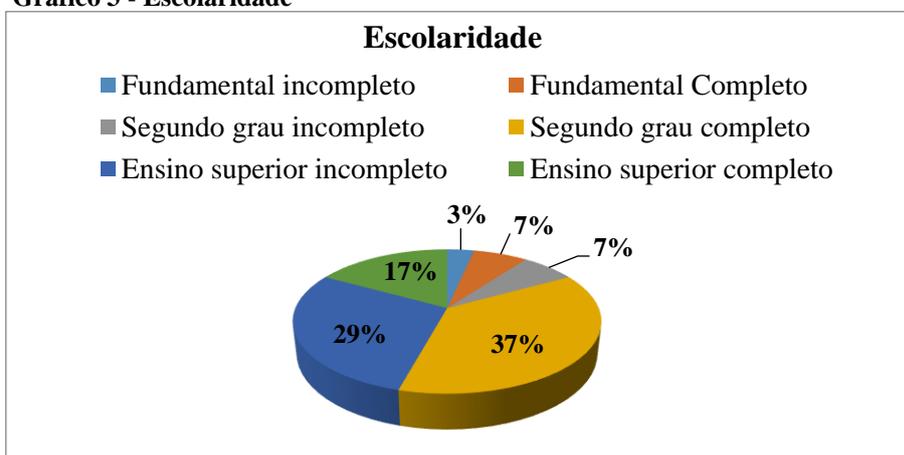
O resultado da questão 2 – Idade está transcrito no gráfico 2.

Gráfico 2 - Idade

Fonte: Dados primários, 2019.

A idade foi à segunda questão do questionário, onde 36% dos respondentes tem idade entre 21 e 34 anos. E 29% dos questionados possuem idade entre 35 e 49 anos, 23 possuem idade entre 50 e 49 anos. E a minoria foram pessoas abaixo de 20 anos e acima dos 65 anos que juntos somam um total de 12%.

O resultado da questão 3 – Escolaridade pode ser analisada no gráfico 3.

Gráfico 3 - Escolaridade

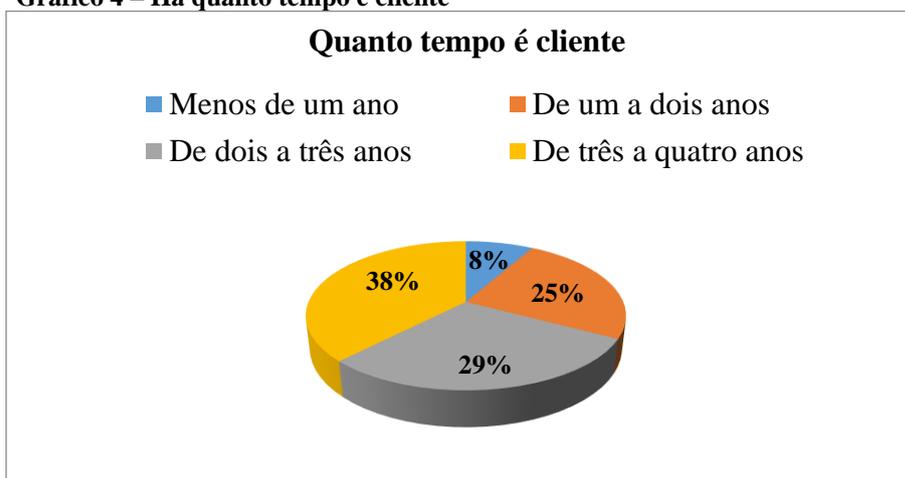
Fonte: Dados primários, 2019.

Observa-se no gráfico 3 que em relação ao Ensino Superior, obteve-se 46% respondentes, onde apenas 17% possui Ensino Superior completo e 29% ensino superior incompleto. E 37% dos questionados informaram ter somente o Ensino Médio completo e 7% incompleto. Por último foi analisado a categoria do Ensino Fundamental, obtendo 10% das respostas, onde 7% possuem o Ensino Fundamental completo e apenas 3% incompleto.

Portanto, percebe-se que a maioria dos clientes questionados possui um bom grau de instrução.

O resultado da questão 4 – Há quanto tempo você é cliente da Loja Arte&Cor, pode ser observado no gráfico 4.

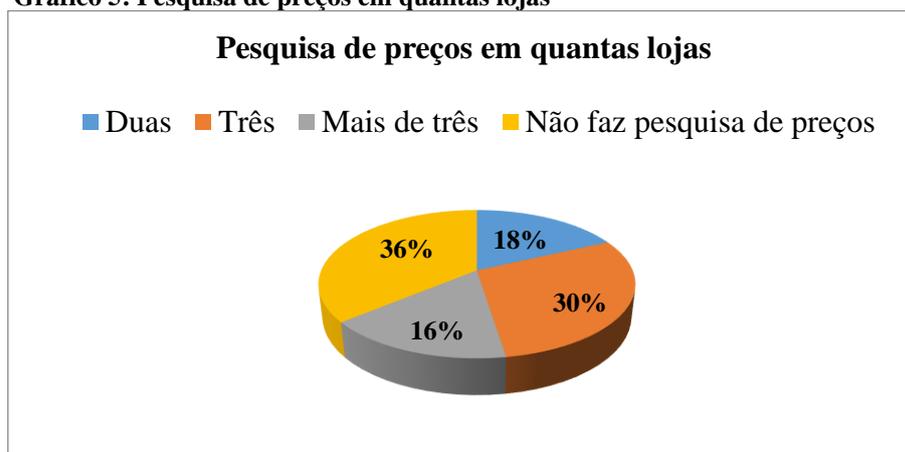
Gráfico 4 – Há quanto tempo é cliente



Fonte: Dados primários, 2019.

No gráfico 4 percebe-se que 38% dos questionados responderam que são clientes da loja de três a quatro anos. A segunda alternativa mais selecionada foi de dois a três anos, onde se obteve um percentual de 29% dos respondentes que assinalaram essa opção. E 25% são clientes de um a dois anos e o restante são clientes a menos de um ano. Compreende-se que além dos clientes já fidelizados existentes na loja, com o passar dos anos ocorreu uma expansão de clientes no estabelecimento.

O resultado encontrado na questão 5 – quando faz tomada de preço em quantas lojas pesquisas, pode ser analisada no gráfico 5.

Gráfico 5: Pesquisa de preços em quantas lojas

Fonte: Dados primários, 2019.

Em relação ao questionamento de quantas lojas o cliente faz pesquisa de preços, 36% dos respondentes informaram que não fazem pesquisa de preços, 30% fazem em no máximo três lojas, 18% apenas em duas e 16% que pesquisam preços em mais de três lojas. Portanto, percebe-se que a maioria dos respondentes não faz pesquisa de preços e a minoria procura fazer em mais de três lojas para saber qual lugar da qualidade do produto é melhor e qual seria mais em conta fazer a aquisição de determinado produto.

Nas perguntas a seguir, do gráfico 6 até o gráfico 56, foi solicitado aos respondentes que assinalassem com um “x” apenas uma alternativa de acordo com a sua opinião e visão em relação à Loja Arte&Cor. Eles puderam escolher entre as alternativas: totalmente insatisfeito, insatisfeito, indiferente, satisfeito e totalmente satisfeito.

Abaixo, estão às análises das repostas obtidas.

Quanto ao atendimento das vendedoras:

Na questão de número 1 os clientes foram questionados em relação ao atendimento das vendedoras da loja. Possuem agilidade e gentileza no atendimento? Dão liberdade para escolha do cliente? Tempo de espera para ser atendido?

1-Agilidade no atendimento: tem seu resultado apresentado abaixo, no gráfico 6.

Gráfico 6: Agilidade no atendimento das vendedoras

Fonte: Dados primários, 2019.

A Loja Arte&Cor conta com três colaboradoras, onde apenas duas fazem as vendas e uma é responsável pela confecção dos artesanatos. Com vários concorrentes no mercado, a gestora exige as vendedoras por um atendimento focado na satisfação do cliente, buscando fidelizar os mesmos e atrair novos.

Na primeira questão da pergunta número 1, as respostas dos clientes foram totalmente positivas, com 46% avaliando como totalmente satisfeito e 47% avaliando como satisfeito. E 2% dos respondentes não estavam contentes com a agilidade do atendimento das vendedoras e 5% consideravam esse quesito como indiferente. Contudo, percebe-se a predominância de um ponto forte loja.

2 – Gentileza no atendimento das vendedoras: o resultado encontrado pode ser observado no gráfico 7.

Gráfico 7: Gentileza no atendimento das vendedoras

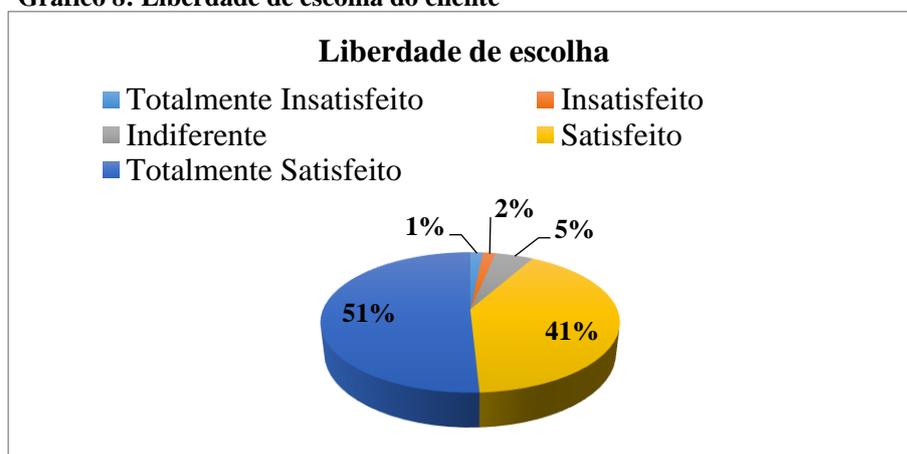
Fonte: Dados primários, 2019.

A gentileza no atendimento é um dos quesitos essenciais para manter e prospectar clientes, pois se o vendedor não prestar uma boa recepção ao cliente, o mesmo pode simplesmente perder a vontade de comprar nesse local e não voltar mais.

No gráfico 7, 61% dos clientes avaliaram a gentileza no atendimento como sendo totalmente satisfatório e 36% sendo satisfatório. Apenas 1% considerou esse quesito como totalmente insatisfeito e ainda 2% dos questionados são indiferentes em relação ao fator gentileza no atendimento. Dessa maneira, esse termo classifica-se como ponto forte da Loja Arte&Cor.

3 – Liberdade de escolha do cliente: o resultado desse fator pode ser observado no gráfico 8.

Gráfico 8: Liberdade de escolha do cliente

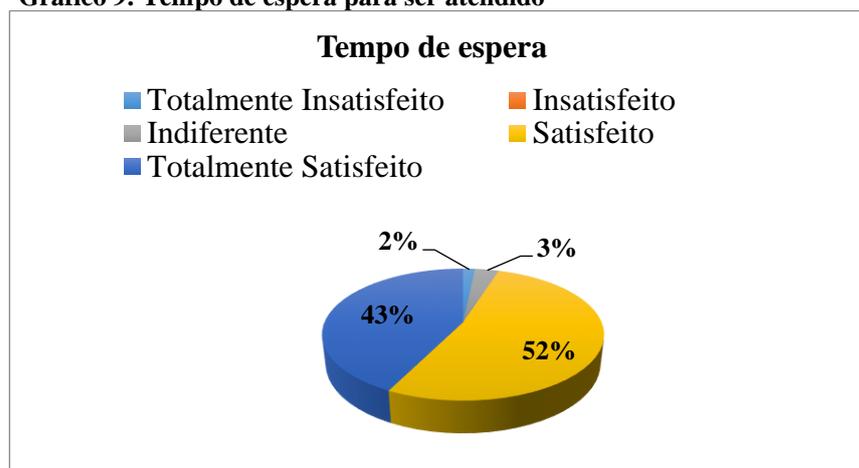


Fonte: Dados primários, 2019.

Existem diversos estilos de clientes, alguns preferem ter a liberdade de olhar e escolher sozinho o que mais lhe agrada, sem a presença do vendedor. Outros preferem ter o acompanhamento de um vendedor, onde o mesmo oferece o produto e dá dicas se necessário. A Loja Arte&Cor busca conhecer bem seus clientes para atender eles da forma adequada.

Ao analisar o gráfico 8, percebe-se que 51% dos respondentes selecionaram a opção totalmente satisfeito quanto a liberdade de escolha na hora da compra e 41% a alternativa satisfeita. E 3% julgaram como um ponto negativo, sendo 2% como insatisfeito e 1% como totalmente insatisfeito. Ainda, 5% considerava ser indiferente quanto a esse indicador. Mesmo obtendo uma pequena porcentagem de insatisfação dos respondentes, esse termo ainda se classificava como um ponto forte para empresa, pois a maioria avaliou como sendo um fator positivo.

4 – Tempo de espera para ser atendido: no gráfico 9 consta o resultado obtido.

Gráfico 9: Tempo de espera para ser atendido

Fonte: Dados primários, 2019.

Em relação ao tempo de espera para o cliente ser atendido pelo vendedor, 43% responderam que estão totalmente satisfeitos e 52% estão satisfeitos. E 2% avaliaram como totalmente insatisfeitos e, ainda, 3% consideram esse quesito como indiferente. Como o gráfico 9 mostra grande predominância de satisfação com o tempo de espera, esse termo considera-se como mais um ponto forte da empresa.

Quanto ao atendimento do caixa:

Após o cliente ser atendido pelo vendedor e decidir o produto que deseja levar, ele precisa passar pelo atendente de caixa do estabelecimento. Essa é uma função que necessita de habilidades para não estragar a finalização da venda. Além de ser ágil, ele precisa ser gentil com o cliente, contar com embalagens adequadas para o produto e não deixar o cliente esperando por muito tempo para finalizar sua compra.

1 – Agilidade no atendimento do caixa: o resultado pode ser observado no gráfico 10.

Gráfico 10: Agilidade no atendimento do caixa

Fonte: Dados primários, 2019.

A Loja Arte&Cor, não possui uma atendente de caixa fixa. Geralmente é a gestora que faz o acerto do pagamento, mas quando ela não está na loja, uma das funcionárias que fica encarregada para fazer o atendimento no caixa, pois a mesma tem o perfil mais adequado para essa tarefa.

Percebe-se no gráfico 10 a totalidade dos clientes que estão satisfeitos com a agilidade no atendimento do caixa, onde 46% estão totalmente satisfeitos e 47% satisfeitos. E 2% estão insatisfeitos com esse termo e, ainda, 5% consideram o atendimento do caixa indiferente. Assim, classifica-se como um ponto forte da empresa.

2 – Gentileza no atendimento: o resultado obtido encontra-se no gráfico 11.

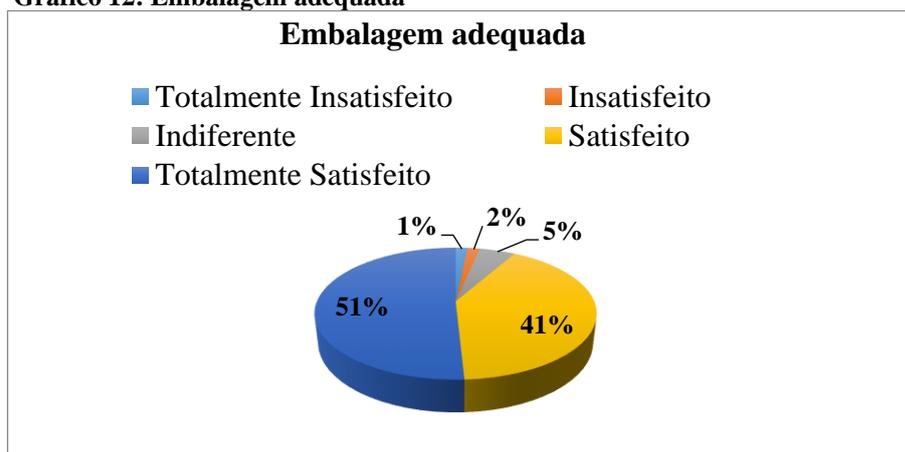
Gráfico 11: Gentileza no atendimento do caixa.



Fonte: Dados primários, 2019.

No gráfico 11, 61% dos respondentes consideram a gentileza no atendimento do caixa como totalmente satisfatório e 36% como satisfatório. E 2% dos questionados avaliaram como indiferente e, ainda, 1% não está satisfeito com esse fator. Portanto, com a predominância de aspectos positivos, a gentileza no atendimento é um ponto forte da empresa.

3 – Embalagem adequada: o resultado encontrado pode ser observado no gráfico 12.

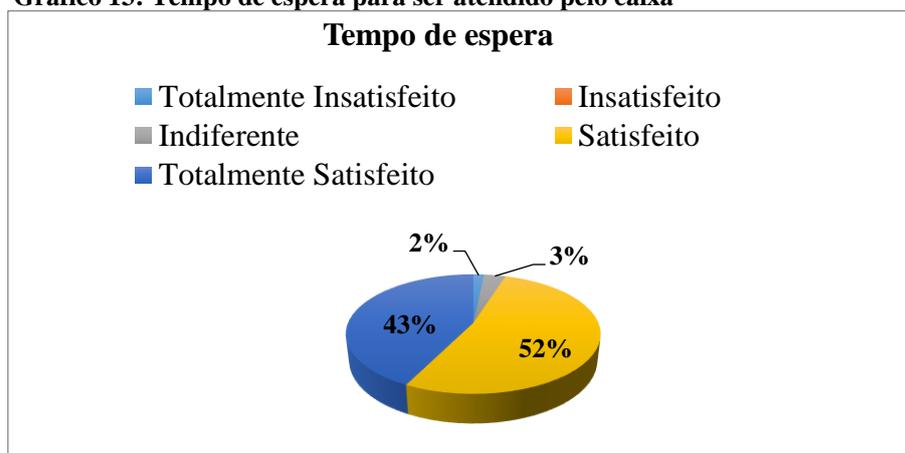
Gráfico 12: Embalagem adequada

Fonte: Dados primários, 2019.

A Loja Arte&Cor possui sacolas plásticas para todos os tamanhos de produtos que contem na loja, as mesmas não são personalizadas.

Em relação ao gráfico 12, percebe-se que, a maioria dos respondentes está contente com a embalagem dos produtos, 51% desses assinalaram a opção de totalmente satisfeito e 41% satisfeito. Obteve-se um pequeno percentual de insatisfação quanto a esse fator, onde 1% está totalmente insatisfeito e 2% insatisfeito. E 5% dos questionados consideram esse fator como indiferente. Entretanto, a questão em relação à embalagem dos produtos caracteriza-se como sendo um ponto forte para empresa.

4 – Tempo de espera para ser atendido pelo caixa: o resultado obtido pode ser encontrado no gráfico 13.

Gráfico 13: Tempo de espera para ser atendido pelo caixa

Fonte: Dados primários, 2019.

Ao indagar os clientes quanto ao tempo de espera no atendimento do caixa, constatou-se no gráfico 13 que 95% dos respondentes classificaram esse fator entre totalmente satisfeito

(43%) e satisfeito (52%). E, apenas 2% dos questionados avaliaram como totalmente insatisfeito. E, ainda, 3% aferiram ser indiferente. Desse modo, o tempo de espera para ser atendido pelo caixa considera-se um ponto forte para empresa.

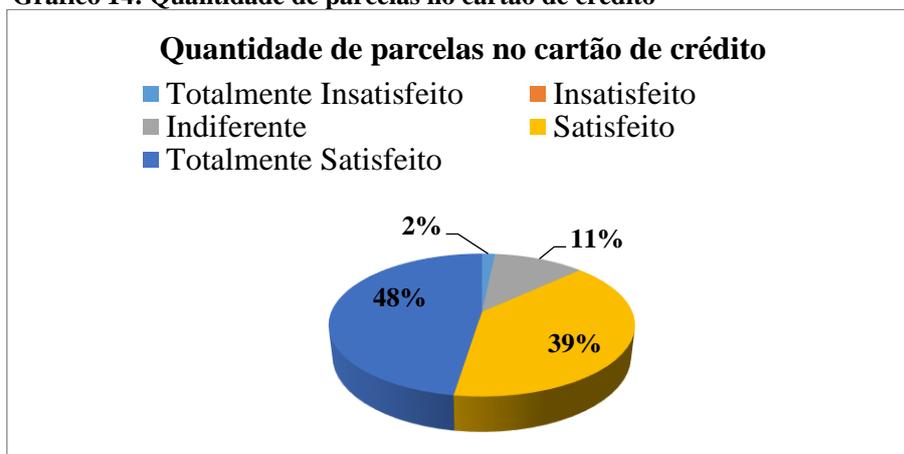
Quanto às formas de pagamento:

A pergunta número 3 aborda questões em relação às formas de pagamento, como: quantidade de parcelas no cartão de crédito, desconto no pagamento à vista, cartões aceitos pela loja (*Mastercard*, *Visa*, *Elo*, *VisaCard*, *Banricompras*) e pagamento no cheque.

Com a existência de vários estilos de clientes, todos esses fatores são importantes, pois existe o cliente que prefere fazer o pagamento à vista e o que gosta de parcelar em diversas vezes. Logo abaixo, aborda-se a análise da percepção dos clientes questionados em relação às formas de pagamento oferecidas pela Loja Arte&Cor.

1 – Quantidade de parcelas no cartão de crédito: o resultado encontrado pode ser visualizado no gráfico 14.

Gráfico 14: Quantidade de parcelas no cartão de crédito



Fonte: Dados primários, 2019.

Observa-se no gráfico 14, que 48% dos questionados estão totalmente satisfeitos e 39% estão satisfeitos, quanto à quantidade de parcelas no cartão de crédito. 2% estão totalmente insatisfeitos quanto essa forma de pagamento e, ainda, um grande número de pessoas se diz indiferente (11%). Entretanto, a quantidade de parcelas no cartão de crédito é um ponto forte para a empresa.

2 – Descontos no pagamento à vista: o resultado encontrado em relação a esse fator pode ser visualizado no gráfico 15.

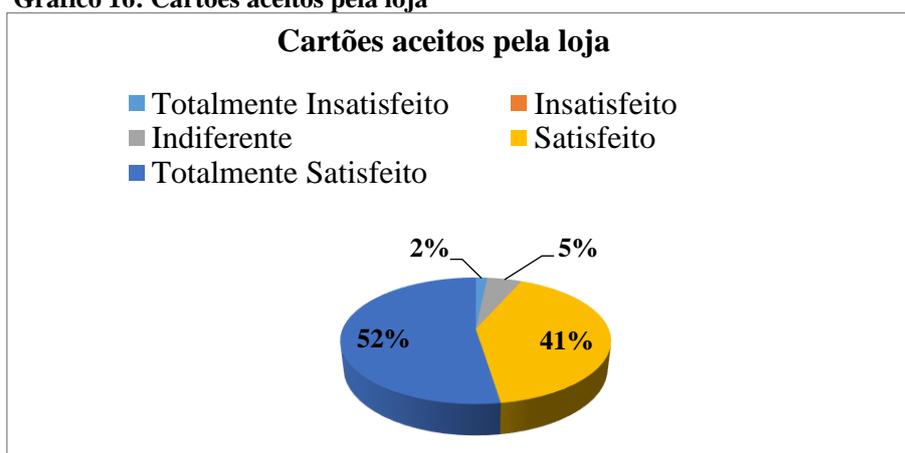
Gráfico 15: Descontos no pagamento à vista

Fonte: Dados primários, 2019.

A Loja Arte&Cor, adota uma política de 10% de desconto no pagamento à vista em dinheiro na hora da compra ou no cartão de débito.

Percebe-se no gráfico 15, a satisfação em relação ao pagamento à vista, onde 39% dos respondentes estão totalmente satisfeitos e 39% avaliam como satisfeitos. 4% se dividem em totalmente insatisfeito (2%) e insatisfeito (2%). E os outros 18% avaliam como indiferente. Desse modo, o desconto no pagamento à vista é considerado como um ponto forte para Loja Arte&Cor.

3 – Cartões aceitos pela loja (*Mastercard, Visa, Elo, VisaCard, Banricompras*): no gráfico 16 encontra-se o resultado obtido sobre esse quesito.

Gráfico 16: Cartões aceitos pela loja

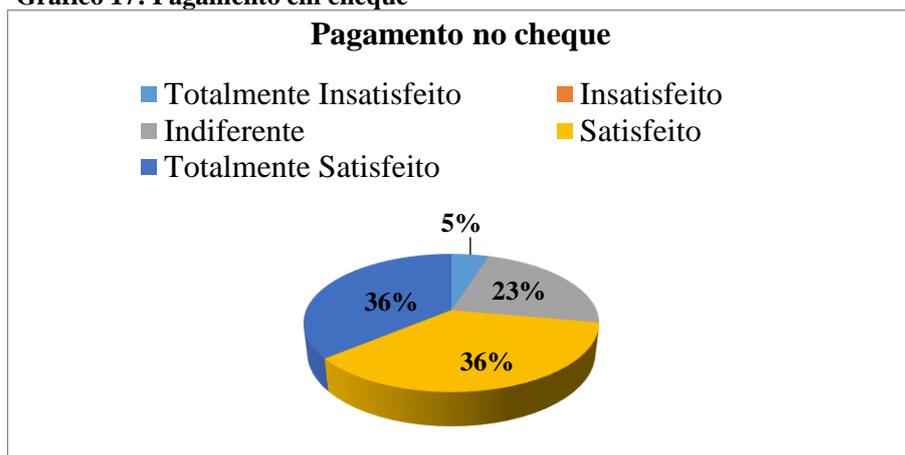
Fonte: Dados primários, 2019.

Atualmente a Loja Arte&Cor trabalha com cinco bandeiras de cartões, sendo elas: *Mastercard, Visa, Elo, VisaCard* e *Banricompras*. No gráfico 16, percebe-se que houve uma satisfação de 93% dos respondentes em relação a esse indicador, onde 52% estão totalmente

satisfeitos e 41% estão satisfeitos. Porém, também houve um pequeno percentual de insatisfação, onde 2% avaliaram como totalmente insatisfatório. E, ainda, 5% classificaram como indiferente. No entanto, após essa a análise do gráfico observa-se que os cartões aceitos pela loja são considerados como um ponto forte.

4 – Pagamento no cheque: no gráfico 17 constam os resultados encontrados.

Gráfico 17: Pagamento em cheque



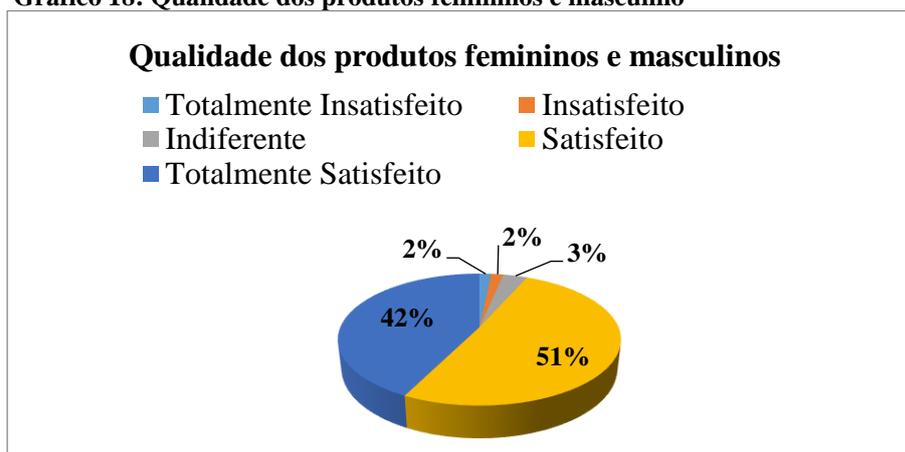
Fonte: Dados primários, 2019.

A Loja Arte&Cor ainda trabalha com a forma de pagamento em cheque, pois muitos clientes preferem fazer o pagamento com cheque do que com cartão. Observa-se no gráfico 17 que 36% dos questionados estão totalmente satisfeitos em relação ao pagamento em cheque e 36% estão satisfeitos. E 5% avaliaram como totalmente insatisfeitos. E por fim, 23% classificaram como indiferente. Após, a análise do gráfico percebe-se que a maioria das clientes considera relevante o pagamento em cheque e para outras é indiferente, pelo fato, de talvez, não utilizarem essa forma de pagamento. Portanto, esse fator classifica-se como um ponto forte para organização.

Quanto aos produtos:

Uma empresa precisa ter qualidade nos seus produtos, sejam eles femininos ou masculinos, para crianças ou para adultos, para atrair clientes. Também, é necessário que a quantidade de produtos seja suficiente, e o cliente precisa encontrar o que procura quando vai até a loja. São exatamente esses pontos que serão abordados na pergunta de número 4.

1 – Qualidade dos produtos femininos e masculinos: no gráfico 18 encontram-se os resultados que se referem a esse fator.

Gráfico 18: Qualidade dos produtos femininos e masculino

Fonte: Dados primários, 2019.

Apresenta-se no gráfico 18 a satisfação em relação à qualidade dos produtos feminino e masculinos, onde 93% estão contentes com esse fator, sendo que 42% avaliaram como totalmente satisfeitos e 51% como satisfeito. 4% dos respondentes consideram a qualidade dos produtos femininos e masculino baixos, onde 2% assinalaram que estão totalmente insatisfeitos e 2% estão insatisfeitos. E 3% aferiram ser indiferente em relação ao fator analisado. Portanto, caracteriza-se como sendo um ponto forte para a loja.

2 – Qualidade dos produtos infantis: no gráfico 19 pode ser visualizado o resultado encontrado.

Gráfico 19: Qualidade dos produtos infantis

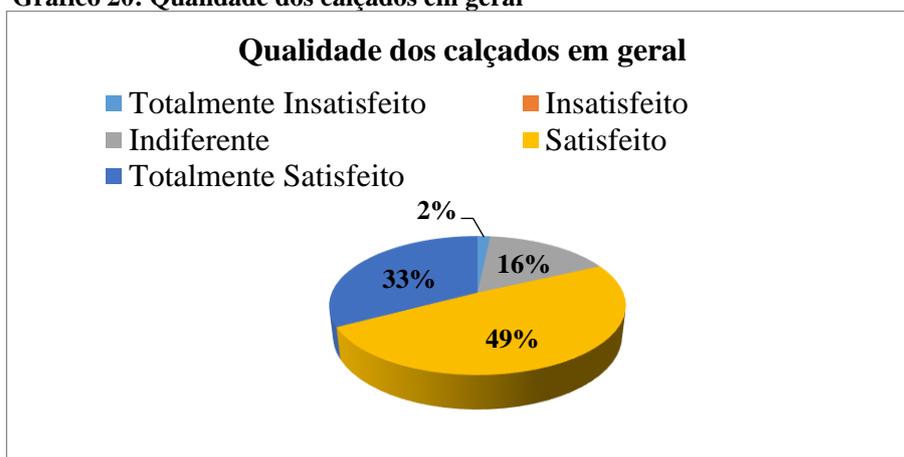
Fonte: Dados primários, 2019.

No gráfico 19, mostra a percepção dos clientes em relação à qualidade dos produtos infantis. Dos clientes que responderam ao questionário, 43% informaram estarem totalmente satisfeitos em relação a esse indicador e 44% satisfeitos. Obteve-se um percentual de 2% que

avaliaram como totalmente insatisfeito. E 11% foram indiferentes em relação ao fator analisado. Desse modo, destaca-se mais um ponto forte para loja analisada.

3 – Qualidade dos calçados em geral: o resultado encontrado pode ser observado no gráfico 20.

Gráfico 20: Qualidade dos calçados em geral

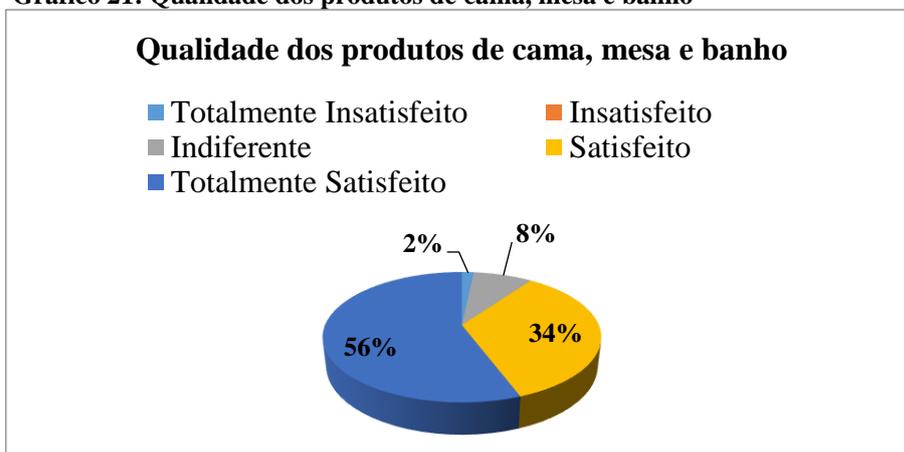


Fonte: Dados primários, 20119.

A Loja Arte&Cor trabalha com uma pequena variedade de calçados para adultos e crianças. No gráfico 20 percebe-se a vasta gama de respondentes que estão satisfeitos em relação à qualidade dos calçados em geral, 33% avaliaram esse indicador como totalmente satisfeito e 49% como satisfeito. E 2% dos questionados estão insatisfeitos e 16% são indiferentes em relação ao fator analisado. Dessa maneira, entende-se que esse fator é um ponto forte para empresa.

4 – Qualidade dos produtos de cama, mesa e banho: o resultado encontrado pode ser observado no gráfico 21.

Gráfico 21: Qualidade dos produtos de cama, mesa e banho



Fonte: Dados primários, 2019.

No gráfico 21, 90% dos clientes questionados avaliaram a qualidade dos produtos de cama, mesa e banho como satisfatório, onde 56% classificaram sendo totalmente satisfeito e 34% satisfeito. Obteve-se, ainda, 2% de clientes que estão totalmente insatisfeitos com esse indicador. E 8% consideram esse quesito como indiferente. Contudo, a qualidade dos produtos de cama, mesa e banho é um ponto forte para empresa.

5 – Qualidade dos artesanatos: o resultado pode ser analisado no gráfico 22.

Gráfico 22: Qualidade dos artesanatos



Fonte: Dados primários, 2019.

Os clientes questionados ainda tiveram que avaliar a qualidade dos artesanatos feitos na loja. Observa-se no gráfico 22, que 54% dos respondentes avaliaram esse indicador como totalmente satisfeitos e 34% como satisfeitos. E 2% consideram esse fator como sendo totalmente insatisfeito. Os outros 10% avaliaram como sendo indiferente. Dessa maneira, constatou-se que a loja possui mais um ponto forte.

6 – Cliente encontra o que procura: no gráfico 23 consta o resultado encontrado.

Gráfico 23: Cliente encontra o que procura

Fonte: Dados primários, 2019.

A tarefa de agradar a todos é uma incumbência totalmente impossível, mas no atual mercado em que vivemos, onde há uma grande concorrência, sai na frente quem conquistar o maior número de pessoas. Desse modo, julga-se importante analisar o cliente quando procura algo na Loja Arte&Cor, se ele encontra ou não. E no gráfico 23, mostra que a grande maioria encontra, somando 92% dos questionado, sendo 36% totalmente satisfeito e 56% satisfeito. E 2% dos respondentes estão totalmente insatisfeitos e 3% estão insatisfeitos. Ainda, 3% são indiferentes em relação a esse fator analisado. Compreende-se que esse indicador se classifica como um ponto forte.

7 – Quantidade de produtos suficientes: o resultado que correspondente a esse fator se encontra no gráfico 24.

Gráfico 24: Quantidade de produtos suficientes

Fonte: Dados primários, 2019.

Os clientes que responderam ao questionário, também, tiveram que avaliar se a quantidade de produtos oferecidos na Loja Arte&Cor eram suficientes. Compreende-se no

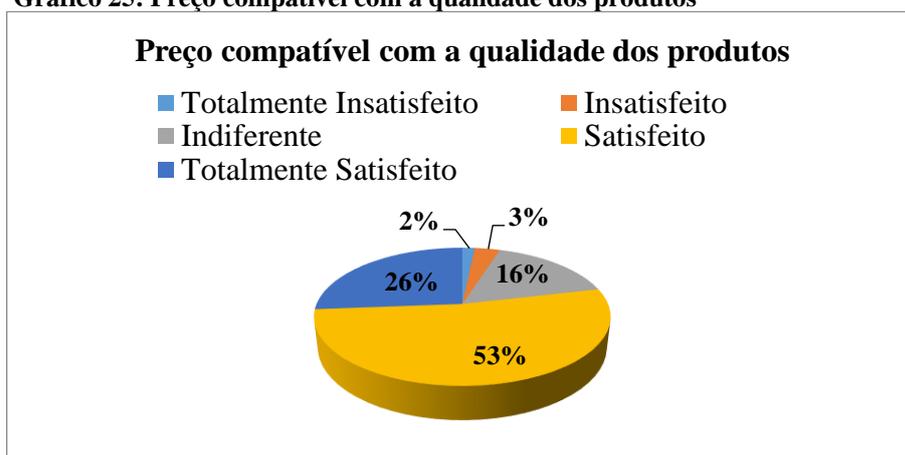
gráfico 24 que a quantidade de produtos foi sim suficiente, caracterizando-se como um ponto forte. Percebe-se que a maioria dos respondentes avaliou como satisfeito (52%), deixando em segundo lugar a escolha de totalmente satisfeito (38%). Observa-se, que também teve um percentual de insatisfação, onde 2% aferiram estar totalmente insatisfeitos e 5% insatisfeitos.

Quanto aos preços:

Geralmente, os clientes são rigorosos em relação aos preços praticados, pois ninguém quer pagar um preço maior do que chamado de justo. Para melhor analisar esse fator e saber a percepção dos clientes, foram feitos os seguintes questionamentos: Preço é compatível com a qualidade dos produtos; preço compatível com a concorrência; preços são atrativos; promoções; e descontos. Logo abaixo constam as análises de cada uma delas.

1 – Preço compatível com a qualidade dos produtos: o resultado pode ser observado no gráfico 25.

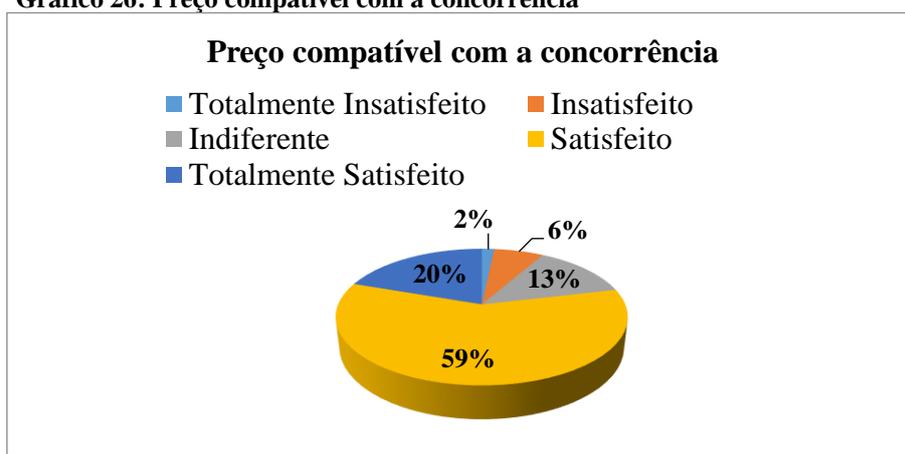
Gráfico 25: Preço compatível com a qualidade dos produtos



Fonte: Dados primários, 2019.

No gráfico 25, analisa-se a compatibilidade dos preços com a qualidade dos produtos, obtendo 79% de satisfação, sendo 26% como totalmente satisfeitos e 53% como satisfeitos. Também, a análise constou com 5% de insatisfação, onde 2% avaliaram como totalmente insatisfeitos e 3% como insatisfeitos. Os 16% restantes classificaram esse fator como indiferente. Desse modo, pelo índice de insatisfação e indiferença, será importante que a gestora preste bastante atenção nesse fator. Portanto, o preço em relação à qualidade pode ser considerado como um ponto forte.

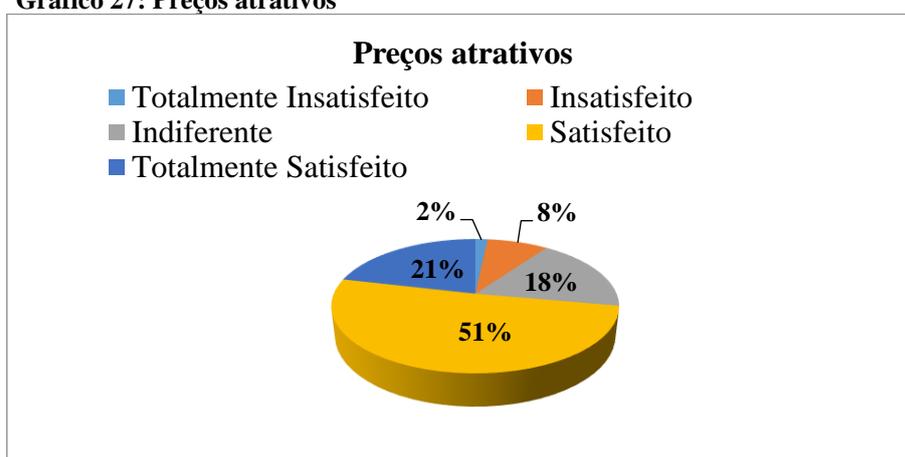
2 – Preço compatível com a concorrência: o resultado referente a esse fator pode ser analisado no gráfico 26.

Gráfico 26: Preço compatível com a concorrência

Fonte: Dados primários, 2019.

Os clientes questionados confirmaram que a Loja Arte&Cor realmente pratica um bom preço, perante seus concorrentes. Isso comprova o gráfico 26, onde 79% dos respondentes avaliaram esse fator como totalmente satisfeito (20%) e satisfeito (59%). E 13% classificaram como indiferente. Os 8% restantes estão divididos em: totalmente insatisfeito (2%) e insatisfeito (6%). De acordo com os dados obtidos o preço foi compatível com a concorrência, sendo classificado como um ponto forte para empresa.

3 – Preços atrativos: no gráfico 27 pode ser observado o resultado encontrado.

Gráfico 27: Preços atrativos

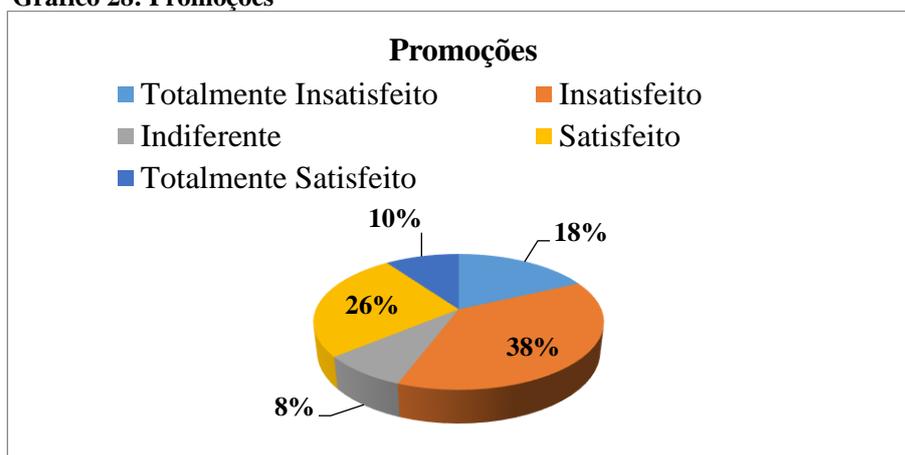
Fonte: Dados primários, 2019.

Quando indagados sobre a atratividade dos preços praticados na Loja Arte&Cor, mais uma vez, os clientes responderam positivamente, considerando-se esse fator mais um ponto forte para a empresa. Pode-se comprovar com a análise do gráfico 27, onde 51% dos questionados estão satisfeitos e 21% estão totalmente satisfeitos. E 10% dos clientes informaram que não estão satisfeitos com os preços praticados na loja, 2% classificaram como

sendo totalmente insatisfeito e 8% sendo insatisfeito. E, ainda, 18% avaliaram como indiferente. Como se obteve um índice de insatisfação significativo será importante que a proprietária observe melhor os preços que está praticando para não vir a perder clientes.

4 – Promoções: o resultado encontrado pode ser observado no gráfico 28.

Gráfico 28: Promoções



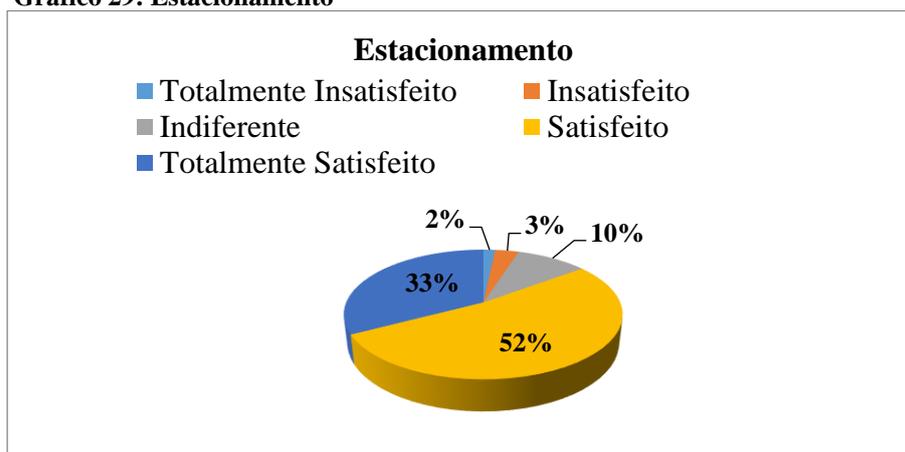
Fonte: Dados primários, 2019.

No gráfico 28 observa-se um percentual negativo em relação às promoções da loja. E 38% dos questionados avaliaram esse indicador como insatisfeito e 18% como totalmente insatisfeito. Também, 8% viram esse fator como indiferente. Os 36% restantes, relataram estar contentes com as promoções, onde 26% classificaram como satisfeitos e 10% como sendo totalmente satisfeitos. Constatou-se que as promoções na Loja Arte&Cor consideram-se como um ponto fraco para empresa.

Quanto à localização:

Os clientes foram indagados em relação à localização da Loja Arte&Cor, os mesmos tiveram que avaliar as seguintes questões: Possui estacionamento? Possui segurança no local? É fácil de encontrar o estabelecimento? E, quanto ao acesso, é fácil?

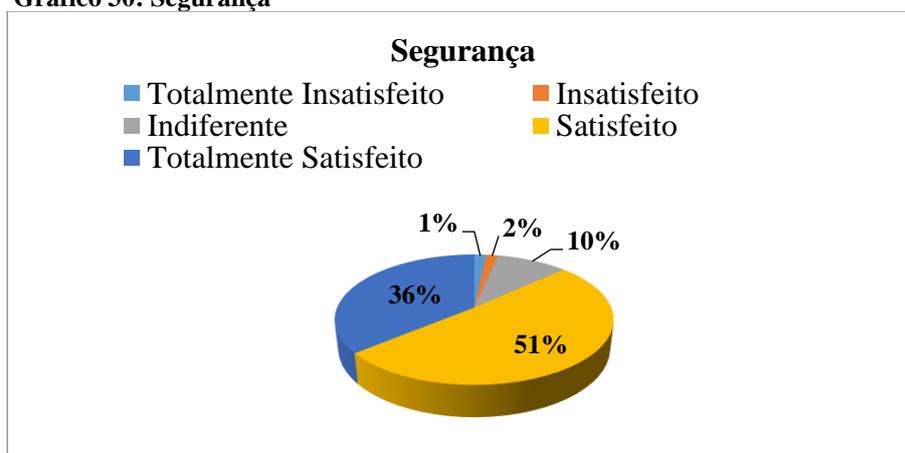
1 – Estacionamento: o resultado encontrado pode ser observado no gráfico 29.

Gráfico 29: Estacionamento

Fonte: Dados primários, 2019.

A Loja Arte&Cor encontra-se na avenida principal no município de Espumoso-RS, porém a mesma não possui estacionamento próprio e há sempre uma grande circulação de veículos, muitas as vezes dificultando o cliente de encontrar uma vaga de estacionamento, mas o espaço para estacionar em frente à loja e ao lado é bem amplo, fazendo com que o cliente não tenha tanta dificuldade em conseguir uma vaga. O gráfico 29 mostra que a maioria das respostas ficaram entre totalmente satisfeito (33%) e satisfeito (52%). Houve uma porcentagem de insatisfação em relação ao estacionamento de 5%. Ainda, se obteve 10% de indiferença. O grau de insatisfação obtido foi mínimo, e os fatores positivos predominaram mais uma vez, sendo assim o estacionamento classifica-se como um ponto forte para empresa.

2 – Segurança: no gráfico 30 apresenta-se o resultado encontrado.

Gráfico 30: Segurança

Fonte: Dados primários, 2019.

A Loja Arte&Cor conta com câmeras de monitoramento, e possui seguranças que podem ser acionados a qualquer hora do dia e da noite. Também, as funcionárias têm

acompanhamento de um segurança para o horário de fechamento do estabelecimento. Para caso de incêndio a loja possui extintores. Por mais que esse fator não seja tão determinante, muitos clientes preferem estar em um lugar seguro.

No gráfico 30, pode-se observar que 87% dos respondentes classificaram a segurança da loja como satisfeito (51%) ou totalmente satisfeito (36%). Em contrapartida 1% classificaram como sendo totalmente insatisfeito e 2% como insatisfeito, e ainda, 10% avaliaram como indiferente. Desse modo, observa-se que a segurança da loja foi considerada um ponto forte.

3 – Facilidade para encontrar a loja: o resultado desse fator está transcrito no gráfico 31.

Gráfico 31: Facilidade para encontrar a loja

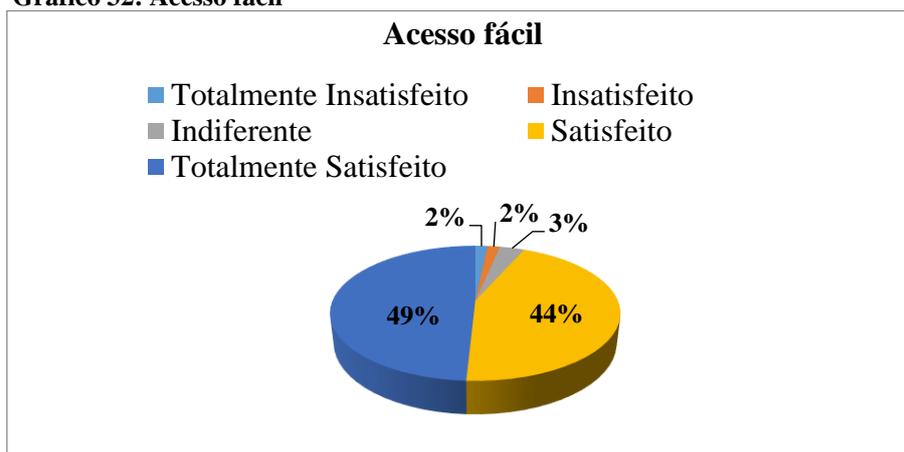


Fonte: Dados primários, 2019.

A Loja Arte&Cor está localizada na avenida principal do município de Espumoso, em uma peça de esquina. Também, possui uma fachada ampla, com pinturas, onde exibe o logotipo da empresa, facilitando para qualquer pessoa, seja da cidade ou não, encontrar o estabelecimento sem nenhum esforço.

Isso comprova no gráfico 31, onde os clientes responderam quanto à facilidade para encontrar a loja. E 96% avaliaram positivamente, sendo que 52% estão totalmente satisfeitos e 44% estão satisfeitos. Apenas 4% informaram estavam descontentes com esse indicador. Sendo assim, a facilidade na hora de encontrar a loja classifica-se como um ponto forte.

4 – Acesso fácil: no gráfico 32 pode ser analisado o resultado encontrado.

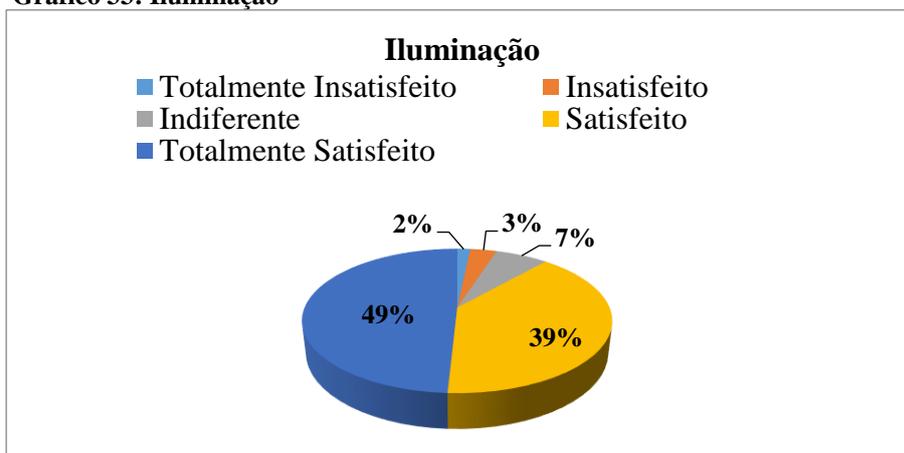
Gráfico 32: Acesso fácil

Fonte: Dados primários, 2019.

Quanto ao acesso, a loja representada no gráfico 32, mostra que 93% dos respondentes classificaram esse fator como satisfeitos, onde 49% estão totalmente satisfeitos e 44% satisfeitos. O índice de insatisfação foi de 4%. E apenas 3% consideram esse indicador indiferente. A Loja Arte&Cor é um local acessível a todos, onde somente na entrada possui um pequeno degrau. Dentro do estabelecimento o chão é plano, sendo de fácil acesso a todos os clientes. Desse modo, o acesso à loja é considerado como um ponto forte.

Quanto à fachada: Na pergunta de número 7 os clientes foram questionados sobre a fachada da loja, onde eles tiveram que avaliar a iluminação, as cores, a vitrine e o logotipo.

1 – Iluminação: O resultado encontrado pode ser observado no gráfico 33.

Gráfico 33: Iluminação

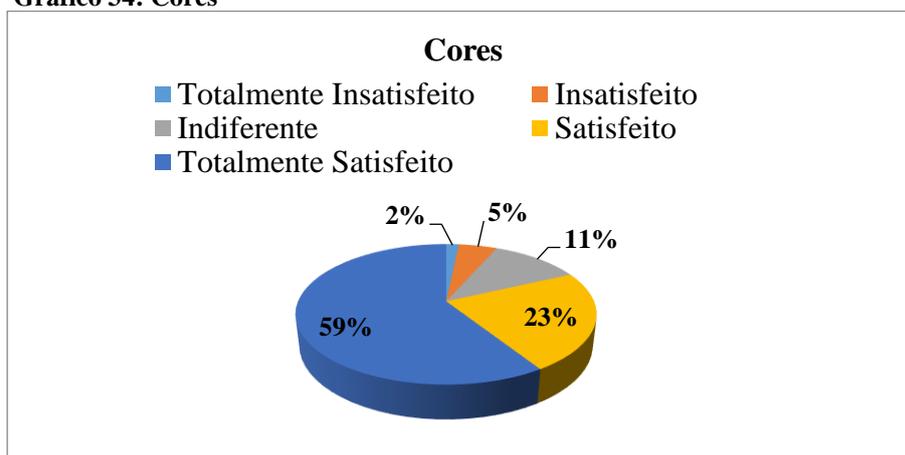
Fonte: Dados primários, 2019.

No gráfico 33, constata-se que a iluminação é mais um ponto forte da Loja Arte&Cor. Observa-se que 49% dos respondentes informaram estar totalmente satisfeitos com esse termo

e 39% avaliaram como satisfeito. Em relação ao índice de insatisfação obteve-se um percentual de 5%, onde 2% avaliaram como totalmente insatisfeitos e 3% como insatisfeitos. Os 7% restantes dos questionados, acreditam ser indiferente.

2 – Cores da loja: o resultado pode ser observado no gráfico 34.

Gráfico 34: Cores

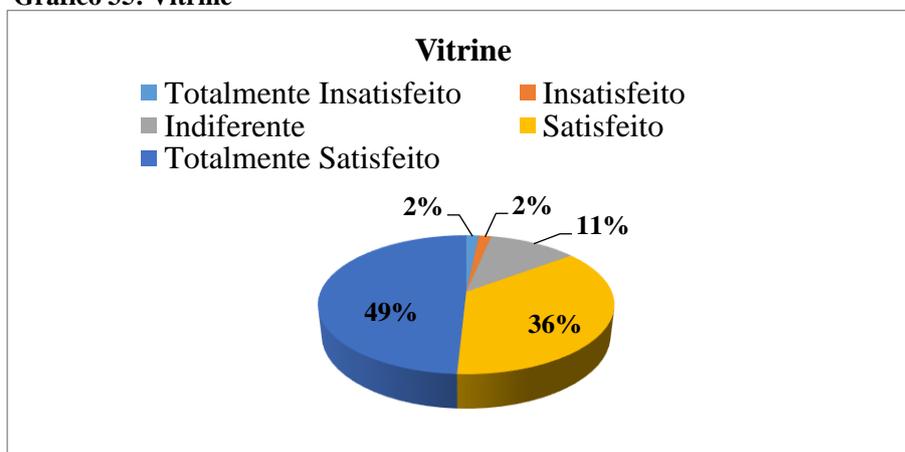


Fonte: Dados primários, 2019.

A Loja Arte&Cor, em sua fachada, buscou cores fortes, com o intuito de chamar a atenção dos clientes. E observando o gráfico 34 percebe-se que os clientes gostaram e o resultado foi satisfatório. E 82% avaliaram positivamente esse termo, onde 59% classificaram como totalmente satisfeitos e 23% como satisfeitos. Houve 7% de questionados que informaram não estar contentes com as cores da loja. E, ainda, 11% avaliaram como indiferente. Desse modo, esse indicador também é considerado como um ponto forte para empresa.

3 – Vitrine: no gráfico 35 está transcrito o resultado encontrado.

Gráfico 35: Vitrine

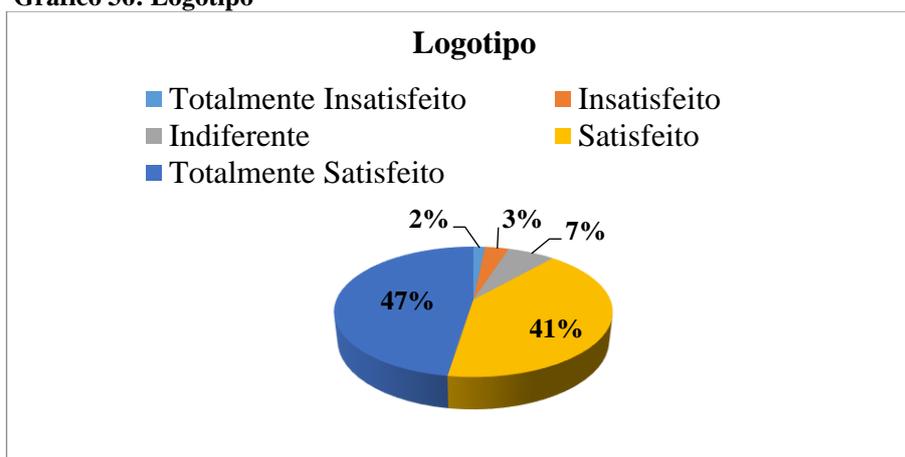


Fonte: Dados primários, 2019.

Após, os clientes serem indagados em relação à vitrine da Loja Arte&Cor, percebe-se que esse quesito é mais um ponto forte da empresa. Isso comprova no gráfico 35. Afinal, 49% dos clientes indagados responderam que estão totalmente satisfeitos com a vitrine em geral do estabelecimento e 36% avaliaram como satisfeito. Obteve-se 4% de insatisfação. E os 11% restantes consideraram esse fator como indiferente.

4 – Logotipo: o resultado encontrado pode ser analisado no gráfico 36.

Gráfico 36: Logotipo



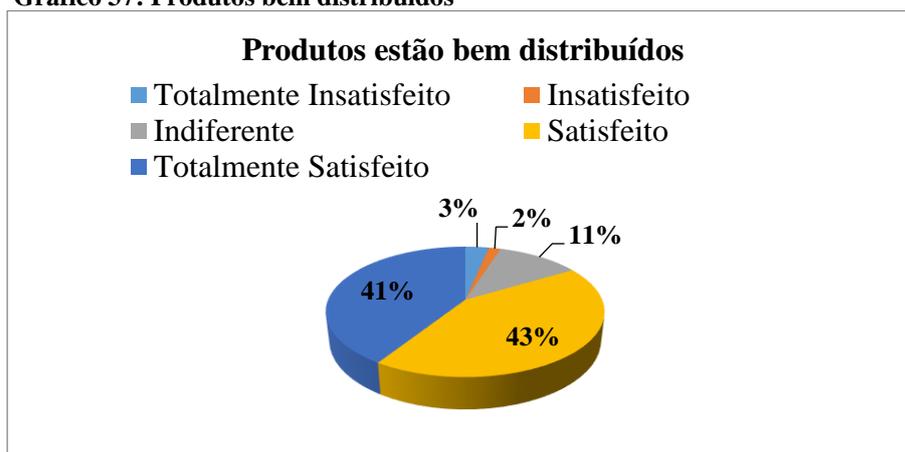
Fonte: Dados primários, 2019.

No gráfico 36 percebe-se que o percentual de insatisfação dos clientes em relação ao logotipo da loja foi baixíssimo, somando 5%, onde 2% classificaram como totalmente insatisfeitos e 3% como insatisfeitos. E 7% avaliaram como indiferente. E a maioria dos respondentes avaliou estar contente com a logo da empresa, sendo que 47% informaram estar totalmente satisfeitos e 41% satisfeitos. Desse modo, tem mais um ponto forte para a Loja Arte&Cor.

Quanto a vitrine:

A vitrine é um dos fatores mais importantes em uma loja. Afinal, na vitrine que será exposto os produtos oferecidos, e assim buscando chamar a atenção dos clientes e atraindo para entrarem no estabelecimento. Na pergunta de número 8 os clientes questionados tiveram que avaliar se os produtos da vitrine estavam bem distribuídos, se a loja manteve a vitrine atualizada, se os produtos expostos eram atrativos e se adequavam a vitrine em datas comemorativas.

1 – Produtos estão bem distribuídos: o resultado encontrado está transcrito abaixo no gráfico 37.

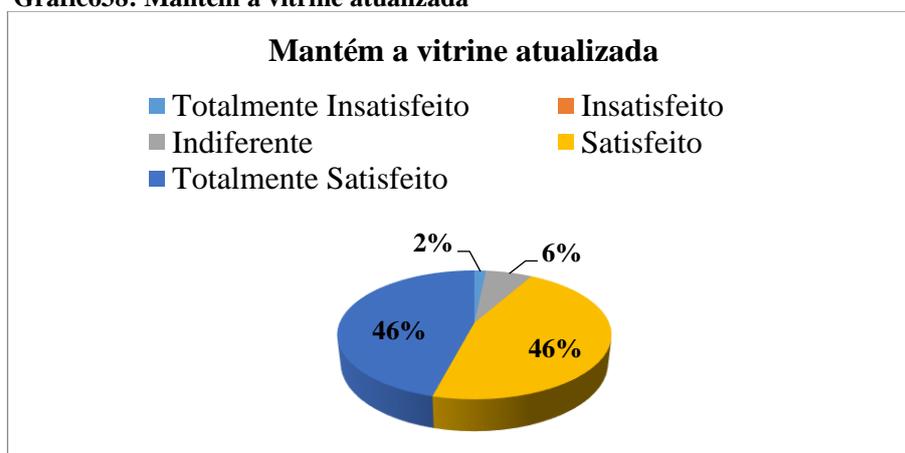
Gráfico 37: Produtos bem distribuídos

Fonte: Dados primários, 2019.

A Loja Arte&Cor possui duas vitrines de frente para avenida principal, tendo uma vasta visibilidade. O espaço utilizado para a exposição dos produtos é amplo, podendo fazer uma boa distribuição de seus produtos.

Ao analisar o gráfico 37, percebe-se que 41% dos respondentes classificaram esse termo como totalmente satisfeito e 43% avaliaram como satisfeito. E 5% consideraram a distribuição dos produtos insatisfatórios. Os 11% restantes dos questionados informaram que esse fator é indiferente. Portanto, pelo índice de satisfação apresentado a distribuição dos produtos na vitrine classifica-se como um ponto forte para empresa.

2 – Mantém a vitrine atualizada: o resultado encontrado pode ser analisado no gráfico 38.

Gráfico38: Mantém a vitrine atualizada

Fonte: Dados primários, 2019.

No gráfico 38, observa-se que 92% dos clientes que participaram da pesquisa estavam contentes em relação a esse quesito, onde a metade informou estar totalmente satisfeito (46%)

e a outra metade satisfeito (46%). Obteve-se que 2% de insatisfação, e, ainda, 6% classificaram como indiferente. Pela alta aprovação dos clientes questionados, percebe-se esse fator como ponto forte da Loja Arte&Cor.

3 – Produtos expostos são atrativos: no gráfico 39 pode ser observado o resultado encontrado.

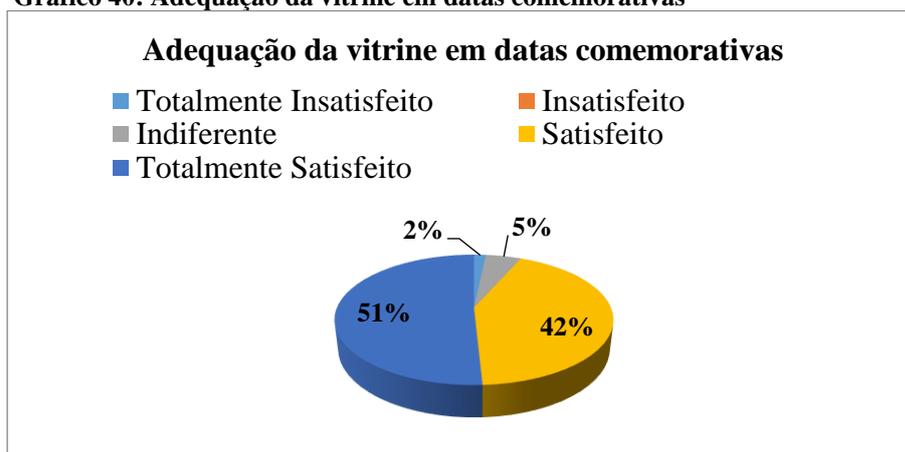
Gráfico 39: Produtos expostos são atrativos



Fonte: Dados primários, 2019.

Para atrair os clientes é importante que a loja tenha uma vitrine com produtos atrativos. Analisando o gráfico 39 percebe-se que esse fator teve uma grande aprovação por parte dos respondentes. Afinal, 90% demonstraram estar contentes com os produtos expostos na vitrine, sendo que 43% avaliaram como totalmente satisfeitos e 47% como satisfeito. E, 2% dos questionados afirmaram estar totalmente insatisfeitos com esse fator. E, ainda, obteve-se um índice de 8% de indiferença. Desse modo, constata-se que a atratividade dos produtos na vitrine é um ponto forte da Loja Arte&Cor.

4 – Adequação da vitrine em datas comemorativas: o resultado encontrado pode ser observado abaixo no gráfico 40.

Gráfico 40: Adequação da vitrine em datas comemorativas

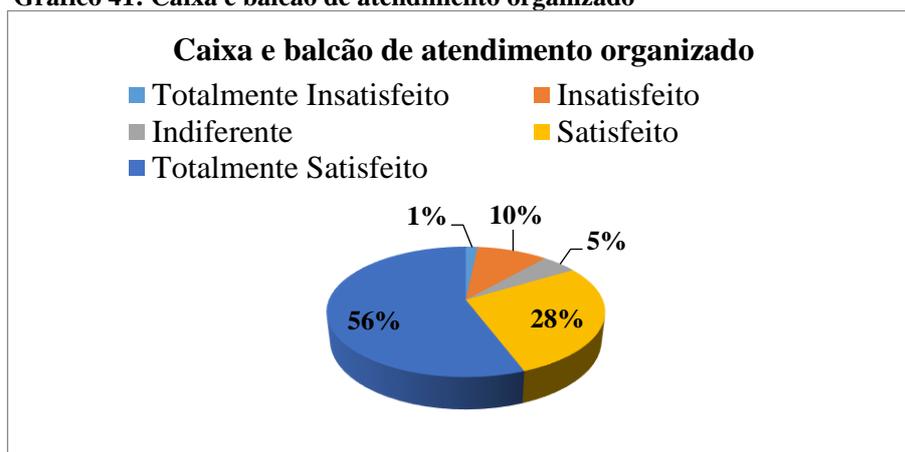
Fonte: Dados primários, 2019.

Também, os clientes foram questionados em relação à adequação da vitrine em datas comemorativas e mais uma vez obteve-se um índice alto de satisfação. Isso mostra no gráfico 40, onde 51% avaliaram esse termo como totalmente satisfeito e 42% classificaram como satisfeito. E 2% informaram estar totalmente insatisfeitos. Os restantes (5%) consideram como indiferente. Diante disso é avaliado como mais um ponto forte do estabelecimento.

Quanto à higiene e organização:

É importante manter o ambiente da loja limpo e organizado, pois ninguém gosta e nem se sente bem ao entrar em um local sujo e desorganizado. Em virtude disso, os clientes que responderam ao questionário tiveram que avaliar se a loja mantinha o caixa e balcão de atendimento organizado, se as prateleiras e expositores estavam conservados limpos e organizados, se os produtos expostos se encontravam bem distribuídos e organizados, e se no geral a loja estava com uma boa aparência.

1 – Caixa e balcão de atendimento organizado: o resultado encontrado pode ser analisado no gráfico 41.

Gráfico 41: Caixa e balcão de atendimento organizado

Fonte: Dados primários, 2019.

Quando questionados em relação ao caixa e balcão de atendimento houve uma aprovação de 84%, onde 56% avaliaram como totalmente satisfeito e 28% como satisfeito. Obteve-se um percentual de 11% de insatisfação e 5% consideraram esse fator como indiferente. Em função disso, é importante tomar cuidado em manter o caixa e o balcão de atendimento organizado, passando uma boa impressão ao cliente. Após, a análise do gráfico 41, constata-se que o questionamento sobre a organização do caixa e do balcão foi classificado como um ponto forte da loja.

2 – Prateleiras e expositores limpos e organizados: o resultado encontrado está transcrito no gráfico 42.

Gráfico 42: Prateleiras e expositores limpos e organizados

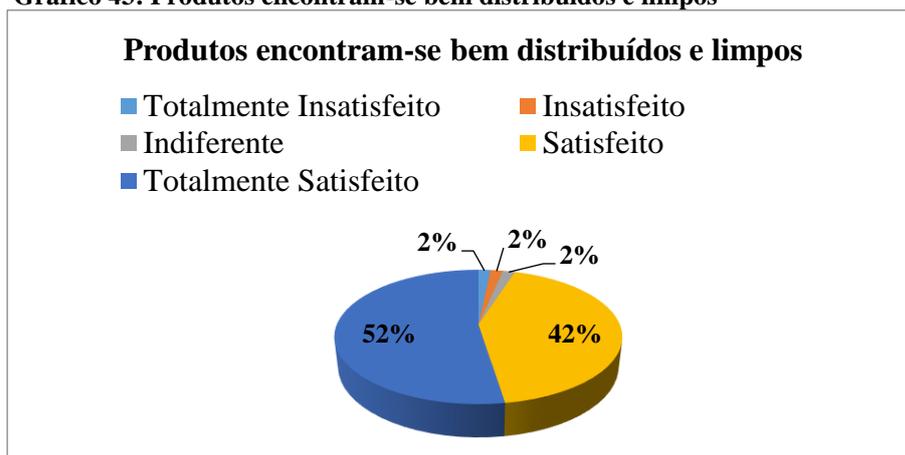
Fonte: Dados primários, 2019.

No gráfico 42 está descrito como a clientela considera a limpeza e a organização dos expositores da Loja Arte&Cor. Segundo os questionados entende-se que esse fator foi positivo, pois 54% avaliaram como sendo totalmente satisfeito e 39% como satisfeito. Apenas

2% informaram estar totalmente insatisfeitos. E ainda, 5% consideram esse fator como indiferente. Portanto, perante aos questionados, as prateleiras e expositores encontravam-se limpos e organizados, classificando-se, assim, como mais um ponto forte para empresa.

3 – Produtos encontram-se bem distribuídos e limpos: o resultado encontrado pode ser analisado no gráfico 43.

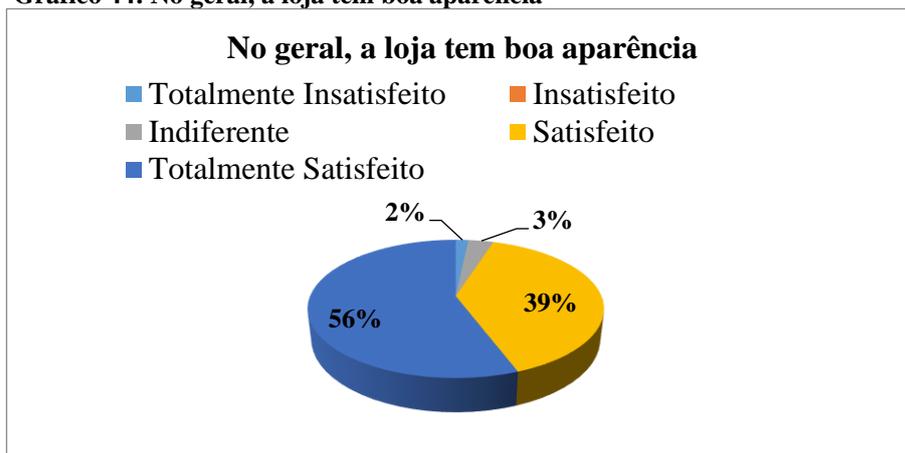
Gráfico 43: Produtos encontram-se bem distribuídos e limpos



Fonte: Dados primários, 2019.

Observando o gráfico 43, constatou-se que os clientes questionados avaliaram positivamente a distribuição e limpeza dos produtos, onde somando o índice de aprovação de totalmente satisfeito (52%) e satisfeito (42%), obteve-se 94% de clientes contentes com esse fator. Os 6% restantes, avaliaram como totalmente insatisfeito (2%), insatisfeito (2%) e indiferente (2%). Desse modo, a distribuição e limpeza dos produtos classificam-se como um ponto forte para Loja Arte&Cor.

4 – Aparência da loja em geral: o resultado encontrado pode ser observado no gráfico 44.

Gráfico 44: No geral, a loja tem boa aparência

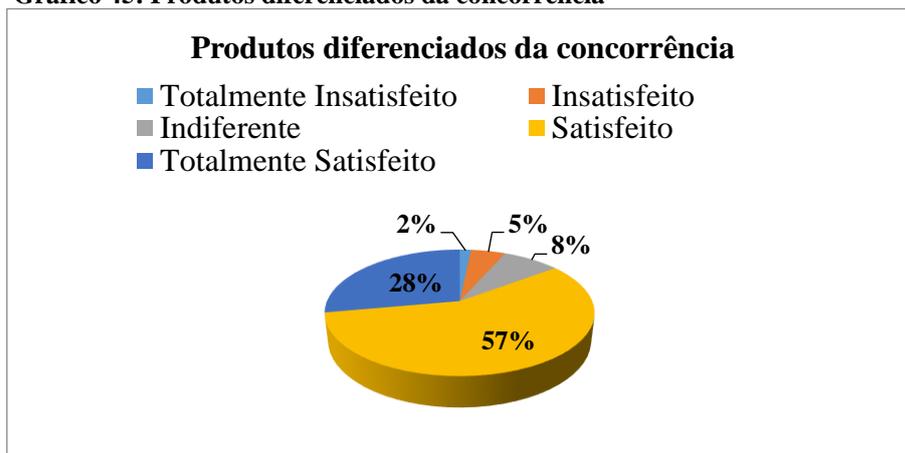
Fonte: Dados primários, 2019.

Conforme, percebe-se no gráfico 44, os clientes julgaram a aparência da loja no geral totalmente positiva. E 56% avaliaram como totalmente satisfeito e 39% como satisfeito. E 2% dos questionados consideram esse fator totalmente insatisfeito e os 3% restantes classificaram como indiferente. Como o índice de aprovação foi de 95%, a aparência da Loja Arte&Cor pode ser julgada como um ponto forte.

Quanto à concorrência:

Atualmente, o mercado atual está muito concorrido. Por isso, é de extrema importância que os gestores fiquem de olho na concorrência para sempre se manter atualizado, e assim não perdendo clientes e acabando ficando para trás de outras empresas. Por isso, os questionados foram indagados sobre questões referentes à concorrência, como: Os produtos se diferenciam da concorrência? Oferece uma maior variedade de produtos que a concorrência? A localização da loja em relação aos concorrentes é boa? A loja possui maior exclusividade de produtos frente aos concorrentes.

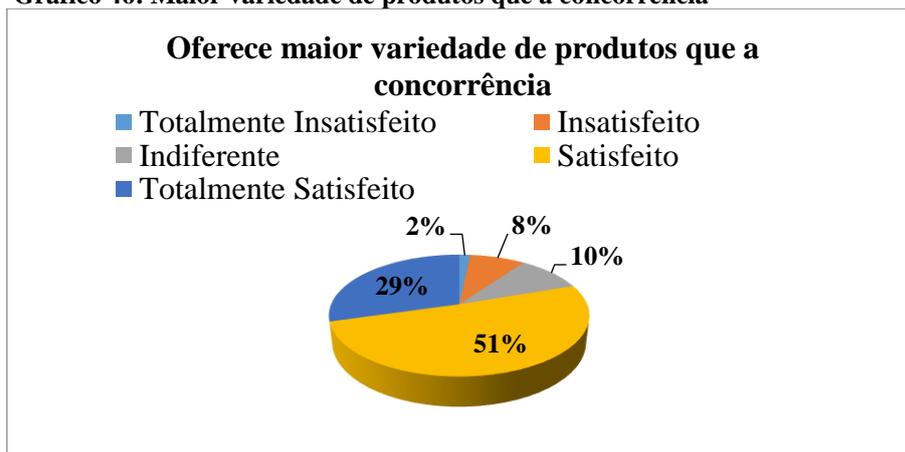
1 – Produtos diferenciados da concorrência: o resultado pode ser analisado no gráfico 45.

Gráfico 45: Produtos diferenciados da concorrência

Fonte: Dados primários, 2019.

No gráfico 45 observa-se que 28% dos respondentes julgaram estar totalmente satisfeitos em relação à diferenciação dos produtos comparando com a concorrência e 57% avaliaram como sendo satisfeito. E 7% informaram estar descontentes com esse fator. E ainda, 8% classificaram como indiferente. Após, a análise do presente gráfico, constata-se que a Loja Arte&Cor se destaca em relação a diferenciação dos produtos perante a concorrência, com isso, temos mais um ponto forte para o estabelecimento.

2 – Oferece maior variedade de produtos que a concorrência: no gráfico 46 está descrito o resultado encontrado.

Gráfico 46: Maior variedade de produtos que a concorrência

Fonte: Dados primários, 2019.

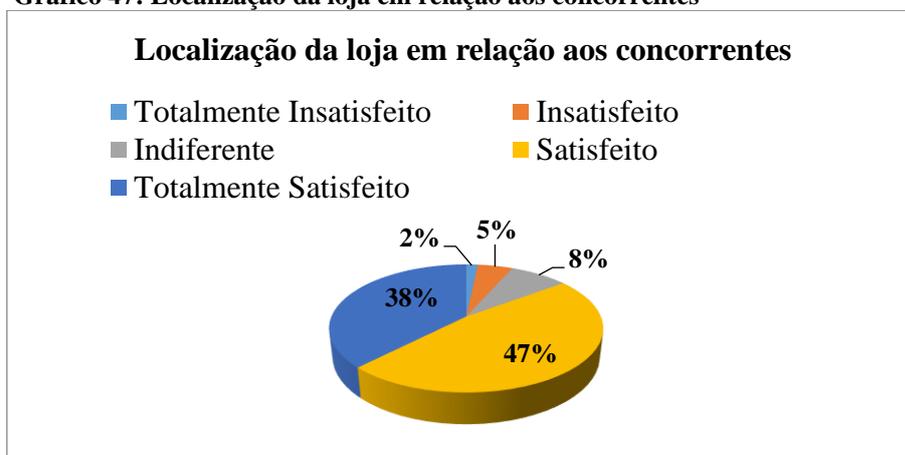
Observa-se no gráfico 46 a percepção dos clientes em relação ao questionamento sobre a variedade dos produtos perante a concorrência. Obteve-se 80% de aprovação, sendo 51% para satisfeito e 29% para totalmente satisfeito. E 8% avaliaram como insatisfeito e 2% como totalmente insatisfeito. Ainda, 10% classificaram esse fator como indiferente. Mesmo tendo

um pequeno índice de insatisfação e indiferença a variedade dos produtos em relação à concorrência julga-se como mais um ponto forte para Loja Arte&Cor.

O percentual de insatisfação foi mínimo, porém é sempre bom estar de olho na concorrência, buscando sempre ficar à frente, com o intuito de atrair e satisfazer as necessidades dos clientes.

3 – Localização da loja em relação aos concorrentes: o resultado encontrado pode ser analisado no gráfico 47.

Gráfico 47: Localização da loja em relação aos concorrentes



Fonte: Dados primários, 2019.

No gráfico 47, está ilustrada a percepção dos clientes questionados em relação à localização da loja perante os concorrentes. E 7% dos respondentes avaliaram esse fator como totalmente insatisfeito (2%) e insatisfeito (5%), 8% consideram esse fator indiferente. E os 85% restantes classificaram como totalmente satisfeito (38%) e satisfeito (47%). Portanto, a localização da loja em relação aos concorrentes considera-se um ponto forte para empresa.

4 - Maior exclusividade nos produtos que a concorrência: o resultado encontrado pode ser observado no gráfico 48.

Gráfico 48: Maior exclusividade nos produtos que a concorrência

Fonte: Dados primários, 2019.

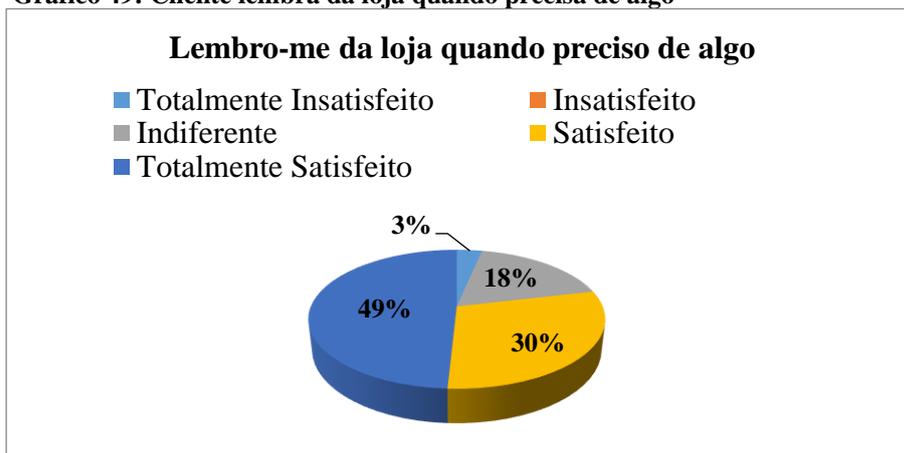
Observando o gráfico 48, percebe-se o grau de satisfação em relação à exclusividade de produtos perante os concorrentes, onde 26% dos respondentes avaliaram esse fator como totalmente satisfeitos e 51% julgaram como satisfeitos. E 16% consideram esse indicador indiferente. E ainda 7% informaram estar descontentes quanto à exclusividade dos produtos, onde 2% avaliaram como totalmente insatisfeitos e 5% como insatisfeito. Diante disso, é importante que a gestora da loja busque observar o que seus concorrentes estão ofertando, para assim ter a possibilidade de oferecer uma maior exclusividade de produtos. Com a predominância de positividade, esse fator se classifica como um ponto forte da Loja Arte&Cor.

Quanto ao relacionamento (Loja/Cliente):

O intuito das questões da pergunta número 11 foi analisar e investigar o posicionamento dos clientes em relação ao relacionamento entre a Loja Arte&Cor com seus clientes, de maneira clara e simples.

Os questionados foram indagados da seguinte forma: Lembro-me da loja quando preciso de algo? Posso amizade com as funcionárias? Posso amizade com a gestora? Sinto-me valorizado como cliente?

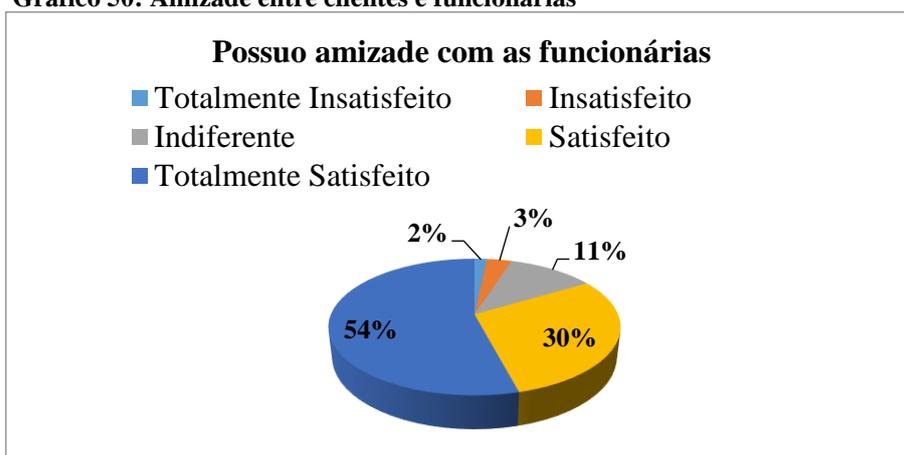
1 – Cliente lembra da loja quando precisa de algo: o resultado encontrado está descrito no gráfico 49.

Gráfico 49: Cliente lembra da loja quando precisa de algo

Fonte: Dados primários, 2019.

De acordo com o gráfico 49, percebe-se que a maioria dos clientes questionados se lembravam da Loja Arte&Cor quando necessitavam de algo. Ao analisar o gráfico observa-se o índice de aprovação de 79% de clientes que estão totalmente satisfeitos (49%) e satisfeitos (30%) com esse quesito. Os 21% restantes julgaram como totalmente insatisfeitos (3%) e como indiferente (18%). Portanto, esse fator foi considerado um ponto forte. Afinal, a satisfação desse fator foi muito importante para empresa, pois ser lembrada pelo cliente foi um indicador que demonstra que existe um bom relacionamento entre loja e cliente.

2 – Posso amizade com as funcionárias: o resultado pode ser encontrado no gráfico 50.

Gráfico 50: Amizade entre clientes e funcionárias

Fonte: Dados primários, 2019.

No gráfico 50 está descrito a percepção dos clientes se possuem uma amizade com as funcionárias. E o resultado não poderia ser diferente, pois a Loja Arte&Cor preza muito pelos seus clientes, e tenta sempre manter um bom relacionamento. Obteve-se 84% de satisfação em

relação a esse fator, onde 54% dos questionados avaliaram como totalmente satisfeito e 30% como satisfeito. O percentual de desaprovação foi de 5% e ainda 11% julgavam ser indiferente quanto a esse indicador. Sendo assim, a amizade entre clientes e funcionárias foi mais um ponto forte para empresa.

3 – Posso amizade com a gestora: O resultado encontrado está transcrito no gráfico 51.

Gráfico 51: Amizade entre cliente e gestora



Fonte: Dados primários, 2019.

Ao analisar o gráfico 51, percebe-se mais um ponto forte da Loja Arte&Cor, pois 41% dos questionados avaliaram a sua amizade com a gestora como totalmente satisfeita e 31% julgaram ser satisfeita. 7% dos respondentes informaram estar insatisfeitos com esse fator. E os 21% restantes se dizem indiferente quanto a amizade com a gestora.

4 – Sinto-me valorizado como cliente: o resultado encontrado pode ser observado no gráfico 52.

Gráfico 52: Sinto-me valorizado como cliente



Fonte: Dados primários, 2019.

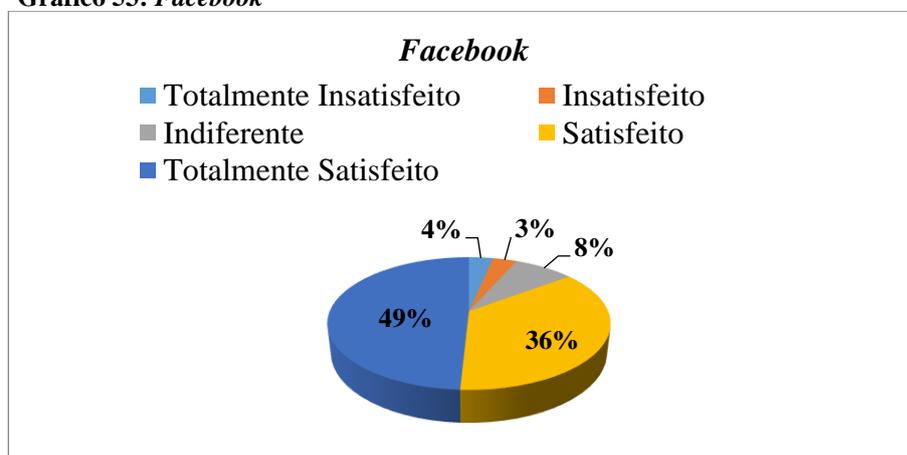
A Loja Arte&Cor preza muito pelos seus clientes, buscando atendê-los sempre da melhor maneira possível, e isso é um fator muito importante para manter clientes. O resultado não poderia ser diferente, os questionados avaliaram de forma positiva esse indicador, isso pode ser observado no gráfico 52, onde 54% informaram estar totalmente satisfeito e 34% satisfeito. Houve um índice de 5% de insatisfação e 7% de indiferença. Contudo, a valorização dos clientes classifica-se como um ponto forte para loja.

Quanto às redes sociais/divulgações:

Nos dias atuais a maioria das empresas tem no mínimo uma página em redes sociais para utilizar como divulgação de seus produtos, promoções, horários de atendimento entre outros. E também, algumas empresas ainda utilizam o rádio para fazer suas devidas divulgações. Por isso, analisar como o cliente avalia essa ferramenta é de extrema importância para saber se o *marketing* da empresa está sendo feito da forma correta. Em função disso, os clientes foram indagados em relação às redes sociais que a Loja Arte&Cor possui para fazer suas devidas postagens, que foram: *Facebook*, *Instagram*, *WhatsApp* e rádio.

1 – *Facebook*: o resultado encontrado pode ser observado no gráfico 53.

Gráfico 53: *Facebook*



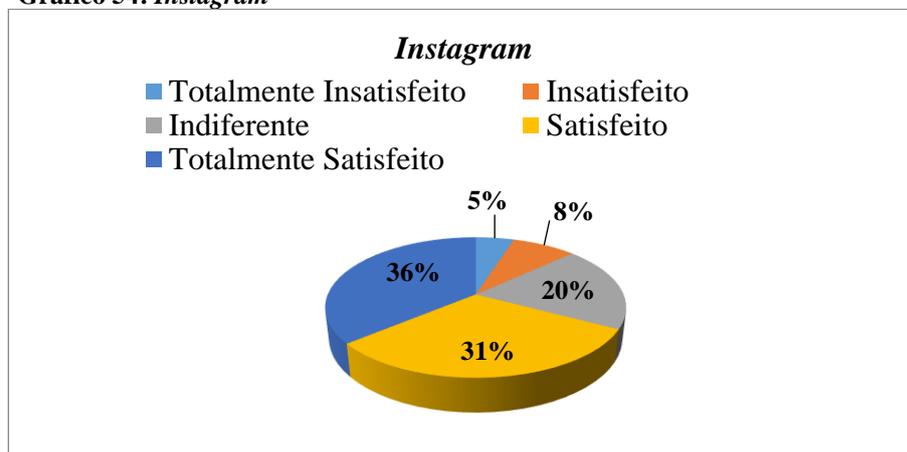
Fonte: Dados primários, 2019.

A Loja Arte&Cor possui uma página no *Facebook*, onde foram feitas as publicações dos produtos para divulgar as novidades, vídeos de sorteios, dentre outras atividades da loja. No gráfico 53 está transcrito a percepção dos clientes questionados em relação a variável *Facebook*. A maioria classifica esse termo como totalmente satisfeito (49%), seguido pelos que avaliaram como satisfeito (36%). Os 15% restantes, consideraram como totalmente insatisfeito (4%), seguido de insatisfeito (3%) e por fim indiferente (8%). Desse modo,

considerando que o índice de satisfação foi maior, o *Facebook* classifica-se como um ponto forte para a empresa.

2 – *Instagram*: o resultado dessa variável pode ser observado no gráfico 54.

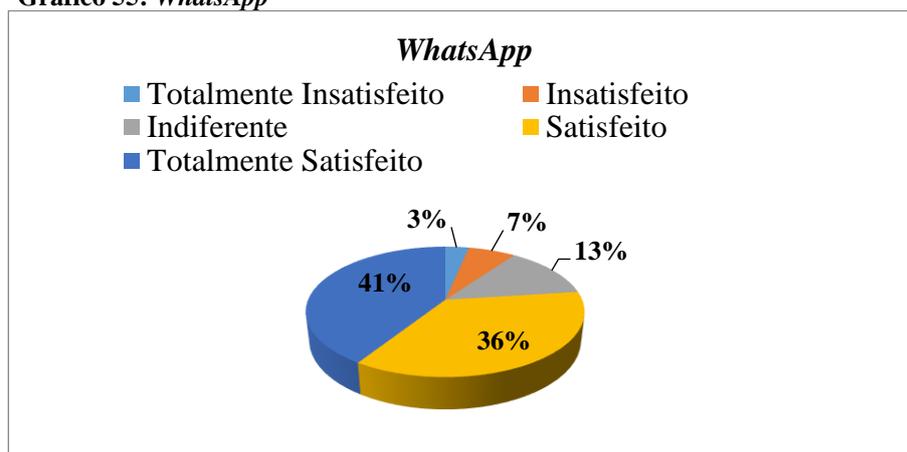
Gráfico 54: *Instagram*



Fonte: Dados primários, 2019.

A Loja Arte&Cor também possui o *Instagram*, onde foram feitas a divulgação de seus produtos e atividades. Essa ferramenta geralmente consta as mesmas coisas que são publicadas no *Facebook*. Pode-se observar no gráfico 54 a aprovação de 67%, 36% totalmente satisfeitos e 31% satisfeitos. Obteve-se também um índice de insatisfação de 13%, onde os questionados avaliaram como totalmente insatisfeito e (5%) e insatisfeito (8%). Os 20% restantes consideram essa variável como indiferente. Talvez por não utilizarem essa ferramenta ou por não conhecerem o perfil da loja. Com um índice de desaprovação e indiferença significativa a gestora deverá analisar melhor suas publicações no *Instagram*, ver o que está faltando, e aperfeiçoar as divulgações, buscando aprimorar, a fim de atrair a atenção dos clientes e fazer convite aos mesmos para que visitem e sigam a página. De acordo com a presente análise constatou-se mais um ponto forte da empresa.

3 – *WhatsApp*: o resultado encontrado está descrito no gráfico 55

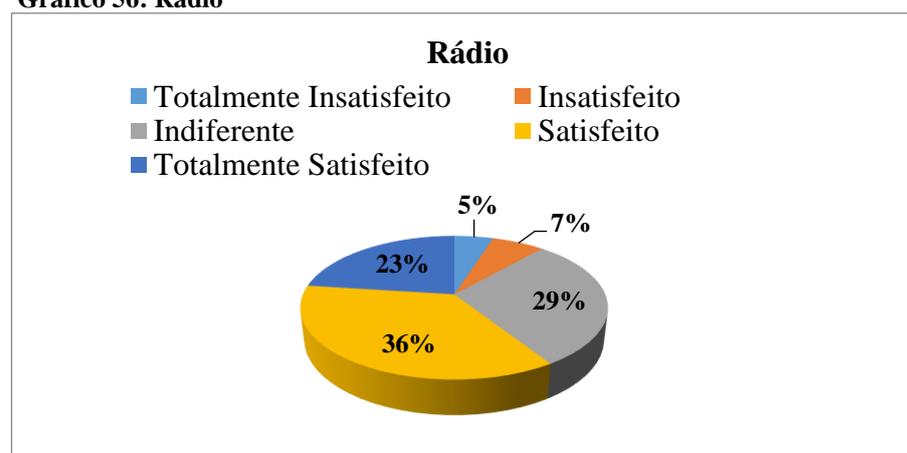
Gráfico 55: *WhatsApp*

Fonte: Dados primários, 2019.

A Loja Arte&Cor possui um celular próprio da empresa, onde foi criado um grupo para fazer as devidas divulgações e tirar as dúvidas de clientes em relação aos produtos. E analisando o gráfico 55 percebeu-se que o *Whatsapp* também é uma ferramenta considerada como um ponto forte da empresa, pois, 41% dos respondentes classificaram esse fator como totalmente satisfeito e 36% como satisfeito. Os 23% restantes informaram estar totalmente insatisfeitos (3%), insatisfeitos (7%) e indiferentes (13%). Mesmo sendo um ponto forte para empresa, ainda se obteve clientes insatisfeitos com esse indicador. Portanto, a gestora deve prestar atenção no que está faltando e melhorar para atingir um grau de satisfação alto.

4 – Rádio: o resultado encontrado pode ser observado no gráfico 56.

Gráfico 56: Rádio



Fonte: Dados primários, 2019.

Ainda, a Loja Arte&Cor utiliza o rádio como meio de divulgação. Geralmente era feito anúncios sobre a loja, onde foram abordadas as devidas promoções. No gráfico 56 pode-se observar o resultado encontrado. Por isso, fazendo a análise do mesmo percebe-se um

pequeno índice de insatisfação de 12%. E 29% consideravam essa ferramenta indiferente, talvez por não ter o costume de acompanhar notícias pelo rádio. Por isso, é importante a gestora verificar para atender esse indicador, observando por qual motivo ocorreu um índice expressivo de indiferença e insatisfação. O percentual que se destacou foi o de satisfeito, obtendo 36% de aprovação e em seguida o de totalmente satisfeito, onde se alcançou 23% de positividade. Dessa maneira, o rádio foi uma ferramenta que ainda atrai clientes. Então o mesmo classifica-se como um ponto forte da empresa.

Quais sugestões você indicaria para Loja Arte&Cor?

A questão 7 oportunizou aos respondentes citarem sugestões para loja. Por ser uma questão aberta muitos não responderam, outros citaram que a loja não precisa de mais nada, que está ótima assim e ainda teve alguns que informaram não ter sugestões. E poucos citaram sugestões.

As respostas dessa questão devem ser analisadas pela gestora a fim de identificar os pontos fracos, que devem ser melhorados. Salienta-se aqui que as respostas iguais que apareceram são descritas apenas uma vez. Abaixo consta as respostas obtidas.

- Mais promoções;
- Melhor organização no caixa e balcão de atendimento;
- Aperfeiçoar as divulgações;
- Melhorar a iluminação;
- Investir mais em roupas;
- Mais opções de roupas para eventos formais;
- Organização dos produtos expostos;
- Melhorar os preços;
- Mais opções de roupas maiores, tamanho 48 para cima;
- Enviar *links* das redes sociais via *WhatsApp*;
- Se atualizar melhor as tendências de mercado;
- Oferecer mais diversidade de roupas;
- Fazer uma melhor divulgação da localização da loja;
- Fechar a loja mais tarde.

4.2.2 Pesquisa com as funcionárias

A pesquisa foi realizada com as três funcionárias da Loja Arte&Cor, através de um questionário que teve como principal objetivo identificar os pontos fortes e fracos no ponto de vista de cada uma delas. O questionário foi composto por cinco questões, sendo que a primeira teve onze perguntas separadas em blocos com duas, três, quatro ou cinco variáveis. E assim, as funcionárias tiveram que avaliar as perguntas adotando o seguinte critério de avaliação: 1 – totalmente insatisfeita, 2 – insatisfeita, 3 – indiferente, 4 – satisfeita e 5 – totalmente satisfeita. E as últimas quatro, indagavam as funcionárias sobre o que a Loja Arte&Cor compete, sobre pontos fortes e fracos e sugestões para loja. Abaixo consta o resultado encontrado.

Na questão 1 as funcionárias tiveram que assinalar as alternativas, conforme o seu grau de satisfação.

Quanto às condições de trabalho:

a) Jornada de trabalho: obtiveram-se avaliações positivas em relação à jornada de trabalho das colaboradoras, onde duas avaliaram como satisfatória e uma como totalmente satisfatória.

b) Carga de trabalho adequada à capacidade física do trabalhador: em relação a essa questão, também, obteve-se uma aprovação, sendo que duas informaram estar totalmente satisfeitas e uma avaliou como satisfeita.

Portanto, às condições de trabalho podem ser consideradas como um ponto forte para a Loja Arte&Cor.

Quanto ao clima organizacional:

a) Relação entre colegas e gerência: duas das questionadas avaliaram esse critério como totalmente satisfatório e uma informou estar satisfeita com a relação entre colegas e gerência.

b) Ausência de preconceitos: nessa questão ocorreu o mesmo que na anterior, onde duas avaliaram como totalmente satisfeitas e uma como satisfeita. Com isso, percebeu-se que na loja não possui preconceitos, todas são tratadas da mesma forma.

c) Igualdade de oportunidades: as três funcionárias avaliaram esse termo positivamente.

d) Clima do ambiente de trabalho: esse fator também foi avaliado positivamente pelas funcionárias, onde duas avaliaram como totalmente satisfeitas e uma como satisfeita.

Segundo informações das colaboradoras, o clima organizacional da empresa foi bom. Portanto, se classifica como um ponto forte para loja.

Quanto ao ambiente da empresa:

a) Ambiente físico em geral: duas das funcionárias informaram estar satisfeitas com o ambiente físico da loja e uma avaliou esse termo como totalmente satisfatório.

b) Segurança: a Loja Arte&Cor possui câmeras de monitoramento e um segurança na hora do fechamento do estabelecimento para as funcionárias se sentirem mais seguras. Em virtude disso, a avaliação das mesmas foi de uma totalmente satisfeita e duas satisfeitas.

c) Higiene: uma vez por semana era feito uma limpeza geral na loja para manter o ambiente limpo e aconchegante. As funcionárias avaliaram esse fator como satisfatório.

Desse modo, o ambiente da empresa classifica-se como um ponto forte para Loja Arte&Cor.

Quanto ao desenvolvimento das atividades solicitadas:

a) Vendas: uma das funcionárias avaliou esse termo como totalmente satisfatório e a outra como satisfeita. Uma delas, por trabalhar na parte de confecção de artesanatos, e não fazer vendas informou que esse fator é indiferente.

b) Organização: em relação à organização obteve-se uma variância de respostas, onde duas funcionárias informaram estar satisfeitas com esse fator, uma delas classificou como totalmente satisfeita e a outra como satisfeita. A terceira funcionária avaliou como insatisfeita.

c) Quantidade de funcionários é suficiente: as questionadas consideram que o quadro de funcionários é totalmente satisfatório.

Através da percepção das funcionárias, percebeu-se que o desenvolvimento das atividades solicitadas era classificado como um ponto forte da empresa.

Quanto à oportunidade de crescimento:

a) Desenvolvimento das potencialidades (capacidades, talentos): duas das funcionárias consideraram esse indicador como indiferente e a terceira informou estar totalmente satisfeita como esse fator.

b) Aquisição de novo conhecimentos e habilidades: a primeira e a segunda funcionária avaliaram esse quesito como indiferente. E a terceira classificou como satisfeita.

Em função, de a loja ser voltada somente para o ramo do varejo e ser uma microempresa é difícil as funcionárias terem oportunidades de crescimento dentro da empresa. Por isso, esse termo classifica-se como um ponto fraco da Loja Arte&Cor.

Quanto à segurança no emprego:

a) Possibilidade de carreira: as três colaboradoras informaram ser indiferente quando esse fator.

b) Solidez no emprego: duas das funcionárias classificaram esse indicador como satisfeitas e a outra acredita não ter solidez no emprego, pois avaliou como insatisfeita.

Como já falado na pergunta de número 5, as funcionárias não possuem oportunidades de crescimento dentro da loja, conseqüentemente as mesmas não terão possibilidade de carreira e a solidez no emprego pode ser incerta. Portanto, a segurança no emprego se classifica como um ponto fraco para Loja Arte&Cor.

Quanto ao constitucionalismo da empresa:

a) Direitos trabalhistas: quanto a esse termo as funcionárias avaliaram positivamente, sendo que duas avaliaram como satisfeitas e uma como totalmente satisfeita.

b) Liberdade de expressão: o mesmo ocorre nessa questão, onde todas consideram esse fator como satisfatório. Assim, observando que as funcionárias possuem voz ativa dentro da empresa, podendo dar opiniões sempre quando necessário.

c) Tratamento igualitário: através da percepção das colaboradoras, percebeu-se que todas estão satisfeitas com o tratamento que recebem da gerência, pois todas avaliaram de forma positiva esse critério.

Sendo assim, o constitucionalismo da empresa pode ser considerado como um ponto forte para Loja Arte&Cor.

Quanto ao salário:

a) Salário base: duas das funcionárias informaram estar contentes quanto ao seu salário base e a outra avaliou como insatisfatório.

b) Férias: todas classificaram esse indicador como satisfatório.

c) 13º salário: o mesmo ocorre nessa pergunta, onde todas avaliaram positivamente, pois todas recebem o 13º salário.

d) Pagamento em dia: quanto ao pagamento duas das funcionárias informaram estar satisfeitas com esse indicador. Embora, outra colaboradora informou estar insatisfeita, com isso, percebe-se que a gerência costuma atrasar o pagamento de uma das funcionárias.

Quanto ao salário, as funcionárias avaliaram positivamente, classificando assim como um ponto forte da empresa. Porém, a gestora deveria sempre tomar cuidado em relação ao atraso dos pagamentos, pois corre o risco de perder uma das colaboradoras.

Quanto a treinamentos:

Nessa questão foram abordadas as perguntas sobre treinamentos, onde as funcionárias tiveram que avaliar os seguintes fatores: a) treinamentos oferecidos pela empresa, b) treinamentos disponíveis no município e a c) frequência que ocorre os treinamentos.

Como a empresa não oferece treinamentos, as colaboradoras informaram estar insatisfeitas quanto a esse fator. Por isso, os treinamentos são considerados como um ponto fraco da Loja Arte&Cor.

Quanto às reuniões:

a) Frequência: as funcionárias avaliaram a frequência das reuniões como totalmente satisfeita e como satisfeita.

b) Duração: as três colaboradoras informaram que o tempo de duração das reuniões eram suficientes, avaliando como totalmente satisfatório e satisfatório.

c) Assuntos abordados: também, nessa pergunta obteve-se a aprovação das funcionárias, considerando que os assuntos abordados nas reuniões são importantes.

Diante disso, sabe-se que a loja faz reuniões, geralmente, uma vez por mês, com duração de no máximo uma hora. Os assuntos abordados eram relacionados ao atendimento aos clientes e com a avaliação positiva das funcionárias. Esse termo classifica-se como um ponto forte para Loja Arte&Cor.

Quanto à flexibilidade da gestora:

a) Definição de horários: quanto aos horários definidos pela gestora, através do questionário, as colaboradoras demonstraram estarem contentes com esse fator, avaliando como totalmente satisfeita e satisfeita.

b) Dias de folga: em relação a esse indicador, duas das funcionárias avaliaram como totalmente satisfeitas. E a terceira funcionária avaliou como satisfeita.

c) Em relação às conversas: sobre as conversar as três funcionárias avaliaram de forma positiva, sendo que uma avaliou como totalmente satisfeita e as outras duas classificaram como satisfeitas.

Ao analisar a avaliação das colaboradoras, entende-se que a gestora era bem flexível quanto à definição dos horários, dias de folga e em relação às conversas, sendo assim esse fator pode ser julgado como um ponto forte para Loja Arte&Cor.

Na questão 2 foi solicitado que as funcionárias assinalassem as opções que em sua opinião a Loja Arte&Cor compete, e o resultado foi o seguinte:

- Qualidade dos produtos e serviços;

- Variedade de produtos;
- Boas condições de pagamento;
- Bom atendimento ao cliente;
- Ética profissional;
- Localização;
- Comprometimento;
- Espírito de equipe.

Nota-se que em relação à qualidade dos produtos e serviços, a variedade de produtos, o bom atendimento ao cliente e a localização da empresa julgadas pelas funcionárias como competência da loja. Esses fatores também aparecem na pesquisa com clientes, onde os mesmos avaliaram positivamente.

Na questão 3 as funcionárias foram indagadas sobre quais são os pontos fortes que consideram ser da empresa.

Funcionária 1: “Equipe de trabalho extremamente unida; funcionárias dedicadas, que sempre estão prontas para produzir e melhor atender os clientes”.

Funcionária 2: “Bom atendimento; variedade de produtos, pois aqui é ofertado bastante diversidade de produtos”.

Funcionária 3: “O atendimento; quantidade de produtos que são oferecidos, tendo bastante opção para o cliente escolher; comprometimento de nós funcionárias em fazer o nosso trabalho da melhor maneira possível.”

Quando questionadas sobre quais são os pontos fortes da empresa, o resultado que se obteve foram os seguintes:

- Equipe de trabalho unida;
- Bom atendimento;
- Variedade de produtos;
- Quantidade de produtos;
- Comprometimento.

Após as funcionárias serem indagadas sobre os pontos fortes, na questão 5 foi solicitado que as mesmas descrevessem quais aspectos negativos que consideravam ser da loja.

Funcionária 1: Não citou pontos fracos.

Funcionária 2: “Às vezes, falta um pouco de atenção da proprietária com os clientes; as mercadorias sem preço; poderia ter mais promoções com produtos que ficam na loja a mais tempo e não são vendidas; colocar ar condicionado na loja”.

Funcionária 3: “Algumas mercadorias, às vezes, ficam sem etiqueta de preço; observar melhor os preços da concorrência para não fugir muito e acabar deixando de vender; mais promoções.”

Quando indagadas sobre quais pontos fracos que consideram da empresa, os pontos citados foram os seguintes:

- Mercadorias sem preço;
- Produtos que ficam muito tempo na loja e não são vendidas;
- Climatização da loja;
- Promoções.

Na pesquisa com clientes, também, obteve-se um grau de insatisfação quanto às promoções, classificando esse fator como um ponto fraco para empresa, onde até os clientes sugeriram que a loja proporcionasse mais promoções.

Em um último momento, na questão 5 as funcionárias puderam descrever sugestões que consideravam importantes para o contínuo crescimento loja, e os pontos citados foram:

- Diminuir os preços dos artigos de vestuário;
- Proporcionar mais promoções;
- Colocar ar condicionado na loja;
- Liquidação de mercadorias mais antigas;

Na pesquisa com clientes, eles também sugeriram que a loja proporcionasse mais promoções, melhorassem alguns preços e a organização do caixa de atendimento.

4.2.3 Pesquisa com a gestora

Nessa seção será apresentada a pesquisa aplicada com a gestora da empresa. A pesquisa foi realizada através de entrevista, contendo seis questões, onde na primeira indagava a gestora sobre as oportunidades e ameaças do ambiente externo, com onze variáveis. Na segunda foram abordadas questões referentes aos pontos fortes e fracos do ambiente interno, com vinte e uma variáveis. Logo, em seguida foi questionado sobre quais ações poderiam ser implementadas na loja, e assim buscando melhorar seu desempenho e tornando-a mais competitiva. E por fim, nas três últimas questões, foi investigada o que a gestora considerava que venha a ser a visão, a missão e os valores da empresa.

Abaixo consta o resultado da pesquisa realizada com a proprietária da Loja Arte&Cor.

Questão 1 – Como gestora, quais são os fatores que você considera que podem levar a empresa a uma situação desfavorável ou a uma melhor posição competitiva (resultados positivos)?

a) Taxa de juros:

Gestora: “Eu acredito que a taxa de juros seja uma ameaça para loja, pois o juro hoje é bem complicado e alto e pode falir uma empresa, e é importante que a gente sempre monitore”.

Como citado acima, a gestora avalia a taxa de juros como uma ameaça para loja, pois quando está muito alta pode terminar com a empresa.

b) Fontes de financiamento:

Gestora: “Se as taxas fossem mais baixas seriam ótimos recursos para ajudar a empresa, porém, hoje, não está favorável, então eu acho que não é vantagem e considero como uma ameaça, porque é desvantajoso investir, através de financiamentos e pagar um juro altíssimo”.

Conforme percepção da gestora observa-se que essa variável também é uma ameaça para loja.

c) Inflação:

Gestora: “Bom, quanto à inflação é bem complicado, porque têm os dois lados, por mais que aumente o valor das mercadorias e aumente as vendas, também tem a questão da renda dos clientes, que também pode impactar na diminuição das vendas, porque com um aumento das mercadorias, o salário mínimo pode não acompanhar o mercado”.

Frente disso observa-se que a gestora acredita que a inflação é uma ameaça para loja.

d) Incentivos à atividade empresarial:

Gestora: “Tem alguns incentivos, só que não tem muita informação sobre isso e eu também não costumo utilizar, mas seria uma oportunidade”.

Com base nos dados da gestora, ela acredita que os incentivos à atividade empresarial seria uma oportunidade para empresa, por mais que não utiliza.

e) Influência da tecnologia:

Gestora: “A tecnologia está em tudo, e cada vez mais vem surgindo novas e temos que buscar sempre se atualizar para não ficar para trás. Ela ajuda em muitas coisas, aqui na loja especificamente, conseguimos divulgar nossas mercadorias e ela ajuda nas vendas, pois os clientes podem pedir sobre preços, tamanhos, podem pedir informações sobre os produtos

sem sair de casa, e isso eu acho que facilita muito, então eu digo que no momento é uma oportunidade”.

Ao analisar a percepção da gestora, percebe-se que a mesma acredita que a tecnologia tem um impacto significativo nas vendas, classificando esse indicador como uma oportunidade para a empresa.

f) Fenômenos de opinião:

Gestora: “Os meios de comunicação influenciam muito hoje em dia, pois têm aqueles que procuram o que está sendo transmitido na mídia. Só que muitos clientes que se não preocupam com marcas específicas, o que eles querem mesmo é um produto que tenha alta qualidade e um bom preço, mas também temos aqueles que preferem comprar de uma marca específica. Então, a gente procura ter variedade de produtos que satisfaçam os dois tipos de clientes”.

Percebe-se que a gestora vê com clareza a influência dos meios de comunicação e busca sempre estar atualizada trazendo mercadorias que atendam qualquer tipo de público. Diante disso, essa variável classifica-se com uma oportunidade para a empresa.

g) Hábitos de compra:

Gestora: “Olha, sobre o hábito de compra de clientes, não é uma frequência expressiva, mas fazendo uma média do mês, fazemos vendas para mais ou menos uns cem clientes por mês, acho que poderíamos melhorar isso, vi que têm pesquisas que se pode fazer para saber as características do comportamento dos clientes, mais adiante quero fazer para melhorar isso”.

Portanto, através da percepção da gestora concluiu-se que esse fator se classifica como uma oportunidade para Loja Arte&Cor.

h) Concorrência:

Gestora: “Aqui na cidade hoje a concorrência é bem acirrada, temos várias lojas que trabalham com vestuário, mas o que nos diferencia são os artesanatos, mas não isso não é uma coisa que traz tanto retorno quanto às vendas de roupas e calçados. A gente sempre busca se manter atualizado para não ficar para trás e perder para concorrência”.

Entretanto, em relação à concorrência pode-se observar que a gestora vê esse fator como uma ameaça para a loja.

i) Fornecedores:

Gestora: “Os fornecedores são nossos aliados, pois somos uma corrente, e eles nos ajudam muito. E eu acho que isso é uma oportunidade, pois eles sempre nos trazem novidades que estão em alta no mercado”.

Conforme a percepção da gestora, os fornecedores são considerados como uma oportunidade para loja.

j) Cultura:

Gestora: “Acho que a cultura também é uma oportunidade, porque através dela a gente consegue identificar e saber como cada cliente se comporta, quais são seus hábitos, sendo fácil para saber como tratar eles e o que eles gostam”.

Como já citado acima pela gestora, a cultura é uma oportunidade para Loja Arte&Cor.

k) Comportamento do consumidor frente à nova rivalidade virtual:

Gestora: “Isso é totalmente uma ameaça, porque está aumentando cada dia mais as vendas pela *Internet* e no futuro isso vai ser cada vez pior para nós lojistas, pois a venda na loja física vai diminuir bastante. Hoje, a gente já sente uma pequena diferença de antigamente, porque antes não existia tanta tecnologia que nem agora”.

Através da percepção da gestora pode-se observar que o comportamento do consumidor frente à nova rivalidade virtual classifica-se como uma ameaça para Loja Arte&Cor.

Questão 2: Na sua percepção, quais são os pontos fortes e quais são os pontos fracos, que podem beneficiar ou prejudicar a loja?

a) Localização:

Gestora: “Acredito que é um ponto forte, por mais que não estamos localizadas no centro, tem bastante fluxo de pessoas na avenida”.

De acordo com a gestora, a localização é um ponto forte para loja.

b) Organização:

Gestora: “A organização também é um ponto forte nosso, sempre procuramos manter a loja em ordem”.

Com base na análise da gestora percebe-se que a mesma indicou que a organização se classifica como um ponto forte da empresa.

c) Estacionamento:

Gestora: “É um ponto forte, pois na avenida onde estamos localizadas, tem bastante lugares vagos para estacionamento”.

Conforme a gestora, os clientes têm um acesso fácil ao estacionamento, classificando-se como um ponto forte para loja.

d) Fachada:

Gestora: “Nossa fachada é um ponto forte, pois ela é ampla, tem uma boa visualização e chama atenção”.

A gestora deixa claro que a fachada possui uma boa visibilidade, considerando-se como um ponto forte para empresa.

e) Vitrine:

Gestora: “Nossa vitrine está sempre bem feita com lindos artigos, que chamam atenção de nossos clientes, e sempre a mantemos atualizada”.

De acordo com a gestora a vitrine classifica-se como sendo mais um ponto forte para loja.

f) Higiene:

Gestora: “Também é um ponto forte, porque nossa limpeza é boa, sempre mantemos tudo limpo e temos uma mulher que limpa pelo menos uma vez por semana”.

Na visão da gestora a higiene é um ponto forte para empresa.

g) Atendimento das vendedoras:

Gestora: “As gurias prestam um bom atendimento, sempre buscam atender da melhor maneira possível, e eu sempre passo para elas que com um bom atendimento os clientes voltarão, e se atender mal certamente eles não vão voltar, por isso prezamos por um bom atendimento a todos”.

A gestora deixa claro que o atendimento das vendedoras é um ponto forte da loja.

h) Atendimento do caixa:

Gestora: “Na verdade não temos ninguém fixa no caixa, e raramente têm filas, geralmente fizemos assim: quando o cliente chega alguma das funcionárias atende, mostra os produtos e para finalizar a compra a mesma pessoa que atendeu faz o trabalho do caixa. E quando vem algum cliente para pagar conta, quem está disponível atende. Quanto a isso nunca tivemos problemas”.

Conforme ressalta a gestora o atendimento do caixa é mais um ponto forte para empresa. Esse mesmo fator aparece na pesquisa com clientes, onde se teve um índice satisfatório de aprovação.

i) Qualidade dos produtos:

Gestora: “Tentamos sempre buscar os melhores produtos para nossos clientes, até porque se não tiver qualidade os clientes não comprariam de nós, e eu vejo como um ponto forte”.

Segundo a gestora a qualidade dos produtos oferecidos é considerada como um ponto forte para loja.

j) Preços:

Gestora: “Trabalhamos com preços de mercado, nada muito além, então acho que também é mais um ponto forte, porque os produtos são de qualidade e os preços não são tão altos”.

Através da fala da gestora, percebe-se que ela caracteriza os preços praticados na loja como um ponto forte.

k) Formas de pagamento:

Gestora: “Trabalhamos em várias vezes no cartão de crédito e cheque. Mas tomamos bastante cuidado, porque já tivemos problemas com isso. E o pagamento à vista geralmente damos descontos de 5 a 10%”.

Conforme enfatiza a gestora as formas de pagamento são flexíveis, portando esse fator classifica-se como um ponto forte para empresa.

l) Diferenciação do serviço:

Gestora: “Temos a diferenciação dos artesanatos, que no momento na cidade se destacamos nisso e eu noto que isso chama clientes, por isso atendemos clientes aqui da cidade e da região. E também pela variedade de produtos que oferecemos, e acho que pelo carisma e bom atendimento como já falei na questão acima faz com que os clientes se sintam bem aqui”.

Quando indagada sobre a diferenciação do serviço prestado e oferecido, a gestora respondeu positivamente, afirmando que esse fator também se classifica como um ponto forte para Loja Arte&Cor.

m) Treinamento das funcionárias:

Gestora: “Agora sim temos um ponto fraco, nesse ponto temos que melhorar. Faço somente reuniões, passando os afazeres, só que sei que não é suficiente e com a correria do dia a dia ainda não consegui parar para pensar nisso. Mas meu objetivo para o ano que vem é fazer treinamentos”.

Observa-se que a gestora enfatiza estar totalmente insatisfeita em relação aos treinamentos. Ela admite que as reuniões não sejam suficientes e sente que há uma necessidade de realizar cursos de vendas profissionalizantes. Desse modo, pela grande importância de treinamentos a variável aqui analisada é um ponto fraco para empresa.

n) Clima organizacional:

Gestora: “Olha... em relação a isso, acho que está ok, eu e as gurias temos um relacionamento ótimo, onde uma ajuda à outra quando precisa, então acho que é um ponto forte”.

Quanto ao clima organizacional a gestora informou estar satisfeita com essa variável. Sendo assim, esse fator na visão da gestora é um ponto forte para a empresa.

o) Relacionamento com o cliente:

Gestora: “Esse é um ponto forte da loja, com toda certeza. Nosso relacionamento com o cliente é muito bom, temos amizade com a maioria, e eles se sentem à vontade de vir aqui, tem alguns que vem, às vezes, só para conversar ou passam dar um oi”.

A gestora ressalta o ótimo relacionamento com seus clientes, definindo essa variável como sendo um ponto forte para loja.

p) Controle de estoque:

Gestora: “Sim, temos um controle de estoque, onde fizemos a conferência toda semana, para se organizar e não comprar as coisas sem necessidade”.

Em relação ao controle de estoque, a gestora informou possuir um processo de controle adequado. Diante disso, essa variável é caracterizada como um ponto forte para empresa.

q) Controle financeiro:

Gestora: “Também temos um controle financeiro, onde organizamos o movimento e mandamos para contabilidade, começamos a pouco com isso, mas acredito que estamos no caminho certo e sempre buscamos aprender mais”.

A gestora informou ter um controle financeiro, diante disso essa variável que auxilia na obtenção de resultados mais precisos se classifica como sendo um ponto forte para a Loja Arte&Cor.

r) Redes Sociais:

Gestora: “Isso eu acho que está muito bom, é um ponto forte, porque sempre publicamos as novidades, e hoje isso é um grande diferencial, porque todo mundo tem celular e pode acompanhar as novidades que chegam, através das redes sociais, como também pedir informações sobre os produtos, tamanhos, numeração, valores, entre outros. E isso, também, ajuda muito nas vendas”.

A visão da gestora em relação às redes sociais é positiva, percebe-se que essa variável está em alta e observa que precisa continuar, pois é um dos fatores que movimentam boa parte das vendas. Portanto, quanto a essa variável, pode-se caracterizar como ponto forte.

s) Divulgações/propagandas:

Gestora: “Estamos procurando sempre melhorar, mas eu acho que, também, é um ponto forte. Geralmente fizemos propagandas no rádio, divulgando sobre promoções, a

localização da loja, para pessoas que ainda não vieram nos conhecer e teriam interesse, número de telefone, entre outras”.

Sobre as divulgações e propagandas a gestora também informou estar satisfeita e confirmou estar investindo nesse quesito. Com isso, essa variável se caracteriza como um ponto forte para loja.

t) Gestão/liderança:

Gestora: “Temos uma gestão bem estabelecida, e eu juntamente com as minhas funcionárias buscamos alcançar sempre os objetivos. A liderança é uma coisa muito importante, então eu prezo bastante por isso, e uma coisa leva a outra. Mas como falo, sempre busco melhorar”.

Conforme a gestora a gestão e liderança são variáveis interligadas e a mesma classifica esse indicador como satisfatório. Portanto, considera-se como um ponto forte para empresa.

u) Imagem da marca:

Gestora: “Nossa loja já tem nome e marca registrados, todos na cidade e região já nos conhecem pela loja da “abelhinha””.

Através da visão da gestora, percebe-se que a loja já é bem conceituada, diante disso a variável classifica-se como um ponto forte para loja.

Questão 3: Quais ações que poderiam ser implantadas na empresa para melhorar seu desempenho?

Gestora:

- “Treinamento das funcionárias, acho que sobre assuntos relacionados à venda e atendimento”.

- “A organização está boa, na minha percepção, mas acho que sempre devemos melhorar e inovar, pensando sempre nos clientes. Devemos ter um lugar aconchegante e que os clientes se sintam à vontade, e seja fácil de achar os produtos que procuram”.

- “Também, acho que buscar conhecer melhor os clientes, fazer pesquisas para saber o que eles mais procuram”.

Questão 4: Nessa questão a gestora foi indagada sobre o que vem ser a visão da empresa, onde a mesma teve que responder as seguintes perguntas:

a) No que sua empresa quer se tornar?

Gestora: “Em uma grande empresa, com muito mais variedade de produtos, que as pessoas não precisem se deslocar para outras cidades para adquirir produtos do seu gosto e

com valores acessíveis. E também ser uma grande referência com um ótimo atendimento e produtos de qualidade”.

b) Para qual direção, nicho de mercado, deseja apontar seus esforços?

Gestora: “Na verdade por enquanto não temos um nicho de mercado específico, estou planejando e analisando qual vai ser o nosso foco e segmento e seguir somente no nicho escolhido”.

c) Em quanto tempo se espera atingir o estado desejado?

Gestora: “Minha previsão é para no máximo até 2021, ter tudo estabelecido e já começado”.

Questão 5: Nessa questão a gestora teve que refletir sobre o que vem ser a missão de sua empresa:

a) Qual a posição no mercado sua empresa quer ter na oferta destes produtos/serviços?

Gestora: “Ser bem reconhecida na cidade e região, oferecer produtos de qualidade que proporcione conforto e bem-estar sem abrir mão da beleza e qualidade, e um ótimo e diferenciado atendimento. E é nessa diferenciação que trabalhamos e lutamos todos os dias”.

b) Qual será o diferencial na sua oferta para o mercado e para a sociedade?

Gestora: “Nosso principal diferencial é trabalhar com transparência e competência em todos os setores”.

c) Refletindo sobre os itens acima, escreva a declaração de missão de sua empresa.

Gestora: “Oferecer produtos de qualidade que proporcione conforto e bem-estar sem abrir mão da beleza e qualidade, e um ótimo atendimento oferecer produtos diferenciados, como eu já tinha citado nas outras perguntas acima”.

Questão 6: Na última questão a gestora foi questionada sobre quais são os valores da empresa, onde foi solicitado para a mesma listar quais os valores ela considera mais importantes.

Gestora: “Cremos em Deus e valorizamos pessoas antes de coisas. E estamos a serviços com: Ética; Honestidade; Qualidade no atendimento; Sinceridade; Transparência; Respeito; Caráter; Determinação e Agilidade. Lembrando que isso, é aplicado diariamente aqui na loja”.

4.2.4 Análise do ambiente externo e interno

Na análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças) e do ambiente interno (pontos fortes e pontos fracos) deu-se através dos sessenta e um questionários feitos com os clientes, os questionários realizados com as três funcionárias e a entrevista desempenhada com a gestora.

4.2.5 Matriz *SWOT*

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

Nas tabelas a seguir foram analisadas a importância de cada variável externa e interna citada, sendo que foi atribuído um grau de importância considerado: 1 para pouco, 2 para médio e 9 para muito relevante.

Na tabela 1 observa-se as variáveis externas, que levam em consideração as oportunidades e as ameaças encontradas na pesquisa realizada, com suas respectivas atribuições de importância.

Tabela 1 – Matriz SWOT – Variáveis Externas

VARIÁVEIS EXTERNAS	OPORTUNIDADES			AMEAÇAS		
	1	5	9	1	5	9
Incentivos à atividade empresarial		X				
Influência da tecnologia			X			
Fenômenos de opinião		X				
Hábitos de compra			X			
Fornecedores			X			
Cultura			X			
TOTAL DAS OPORTUNIDADES (46)						
Taxa de juros						X
Fontes de financiamento						X
Inflação					X	
Concorrência						X
Comportamento do consumidor frente à nova rivalidade virtual					X	
TOTAL DAS AMEAÇAS (37)						

Fonte: Dados primários, 2019.

Ao analisar a tabela 1, percebe-se que 46 do total de pontos obtidos são relacionados a oportunidades e apenas 37 são ameaças. Diante disso, pode-se ressaltar que a Loja Arte&Cor possui um ambiente externo com predominância em oportunidades, sendo favorável para empresa.

Na tabela 2 apresentam-se as variáveis internas considerando os pontos fortes e pontos fracos encontrados na presente pesquisa, com suas respectivas atribuições de importância.

Tabela 2 – Matriz SWOT – Variáveis Internas

VARIÁVEIS INTERNAS	PONTOS FORTES			PONTOS FRACOS		
	1	5	9	1	5	9
Agilidade no atendimento das vendedoras			X			
Gentileza no atendimento das vendedoras			X			
Liberdade de escolha do cliente		X				
Tempo de espera para ser atendido pelas vendedoras			X			
Agilidade no atendimento do caixa			X			
Gentileza no atendimento do caixa			X			
Embalagem adequada		X				
Tempo de espera para ser atendido pelo caixa			X			
Quantidade de parcelas no cartão de crédito		X				
Descontos no pagamento à vista		X				
Cartões aceitos pela loja		X				
Pagamento em cheque		X				
Qualidade dos produtos femininos e masculinos			X			
Qualidade dos produtos infantis			X			
Qualidade dos calçados em geral			X			
Qualidade dos produtos de cama, mesa e banho			X			
Qualidade dos artesanatos		X				
Cliente encontra o que procura			X			
Quantidade de produtos suficientes			X			
Preço compatível com a qualidade dos produtos		X				
Preço compatível com a concorrência			X			
Preços atrativos		X				
Estacionamento			X			
Segurança			X			
Facilidade para encontrar a loja		X				
Acesso fácil		X				
Iluminação		X				
Cores	X					
Vitrine			X			
Logotipo	X					
Produtos bem distribuídos na vitrine			X			
Mantém a vitrine atualizada			X			
Produtos expostos são atrativos			X			
Adequação da vitrine em datas comemorativas		X				
Caixa e balcão de atendimento organizado			X			
Prateleiras e expositores limpos e organizados		X				
Produtos encontram-se bem distribuídos e limpos			X			
No geral, a loja tem boa aparência			X			
Produtos diferenciados da concorrência			X			
Maior variedade de produtos que a concorrência			X			

Localização da loja em relação aos concorrentes		X				
Maior exclusividade nos produtos que a concorrência			X			
Lembro-me da loja quando preciso de algo			X			
Amizade entre clientes e funcionárias		X				
Amizade entre cliente e gestora		X				
Sinto-me valorizado como cliente			X			
Facebook			X			
Instagram			X			
WhatsApp			X			
Rádio		X				
Condições de trabalho (jornada de trabalho e carga de trabalho das funcionárias)			X			
Clima organizacional			X			
Ambiente da empresa (segurança, higiene)		X				
Desenvolvimento das atividades solicitadas as funcionárias			X			
Constitucionalismo da empresa			X			
Salário			X			
Reuniões realizadas na loja com gestora e funcionárias			X			
Flexibilidade da gestora		X				
Ética profissional			X			
Comprometimento			X			
Espírito de equipe			X			
Fachada		X				
Diferenciação do serviço			X			
Controle de estoque			X			
Controle financeiro			X			
Divulgações/propagandas		X				
Gestão/Liderança			X			
Imagem da marca		X				
TOTAL DOS PONTOS FORTES (504)						
Promoções						X
Oportunidade de crescimento na loja				X		
Segurança no emprego						X
Treinamentos						X
Mercadorias sem preço						X
Climatização da loja					X	
Liquidação de mercadorias mais antigas					X	
TOTAL DOS PONTOS FRACOS (51)						

Fonte: Dados primários, 2019.

Na tabela 2 obteve-se uma diferença expressiva entre os pontos fortes e pontos fracos encontrados na pesquisa, totalizando 504 pontos em pontos fortes, e apenas 51 em pontos

fracos. Portanto, nota-se que a Loja Arte&Cor possui um ambiente interno extremamente favorável.

4.2.6 Postura estratégica

Segundo Oliveira (2013, p.83), explica a postura estratégica está relacionada com a maneira de que a empresa deve-se comportar diante das atuais situações enfrentadas e das possíveis situações que poderão acontecer. Através da quantidade dos pontos fortes e fracos, e das oportunidades e das ameaças será proporcionado um quadro com o diagnóstico geral da empresa.

Para identificar a postura estratégica adequada da Loja Arte&Cor, foram aplicadas as análises das variáveis externas e internas. No quadro 1 pode-se observar a postura estratégica encontrada para Loja Arte&Cor.

Quadro 1 – Postura Estratégica da Loja Arte&Cor

				ANÁLISE INTERNA	
				PREDOMINÂNCIA DE:	
				PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES
				51	504
ANÁLISE EXTERNA	PREDOMINÂNCIA DE:	AMEAÇAS	37	SOBREVIVÊNCIA	MANUTENÇÃO
		OPORTUNIDADES	46	CRESCIMENTO	DESENVOLVIMENTO

Fonte: Dados primários, 2019.

Ao analisar no quadro 1 percebe-se que a postura estratégica adequada para a loja analisada no presente estudo é a de Desenvolvimento, o resultado deu-se através da predominância de pontos fortes e de oportunidades. Como visto anteriormente no referencial

teórico, a estratégia de desenvolvimento, segundo Oliveira (2014 p. 199-200), ocorre de algumas formas básicas: desenvolvimento de mercado, de produtos ou serviços, desenvolvimento financeiro, de capacidade ou de estabilidade.

4.3 PLANO DE AÇÃO – 5W2H

O planejamento estratégico possibilita que o gestor tenha um norte para seguir na hora da tomada de decisão. Em função disso, após ter visto, a análise do ambiente interno e externo propôs que para cada variável da empresa, considerada como um ponto fraco, um plano de ação a partir da ferramenta 5W2H.

No quadro 2 pode ser analisado o plano de ação para o ponto fraco: promoção.

Quadro 2 – Plano de Ação 1: Promoções

O QUE SERÁ FEITO?	Proporcionar mais promoções aos clientes, como: limpa estoque, <i>Black Friday</i> , em datas festivas como: natal, páscoa, dia das mães, aniversário da loja, entre outras.
PORQUE SERÁ FEITO?	Para fidelizar clientes, manter os já fidelizados e conquistar novos clientes.
ONDE SERÁ FEITO?	Na Loja Arte&Cor
QUANDO SERÁ FEITO?	A partir do ano de 2020.
POR QUEM SERÁ FEITO?	Pela gestora da empresa.
COMO SERÁ FEITO?	1º Definir data; 2º Definir o preço de cada produto que será ofertado na promoção; 3º Fazer a divulgação para o público, através das redes sociais. Os clientes já fidelizados serão avisados de forma mais pessoal, através de ligação; 4º Organizar na loja os produtos com descontos mais próximos da porta, para que fique visível e de forma adequada para que o cliente consiga circular dentro da loja.
QUANTO CUSTARÁ?	Sem custos.

Fonte: Dados primários, 2019.

No quadro 3 pode ser observado o plano de ação para o ponto fraco: oportunidade de crescimento na loja.

Quadro 3 – Plano de ação 2: Oportunidade de crescimento na loja

O QUE SERÁ FEITO?	Realização de mais reuniões com foco principal no desenvolvimento das potencialidades das vendedoras e para a aquisição de novos conhecimentos das mesmas.
PORQUE SERÁ FEITO?	Pois isso proporciona mais motivação para as funcionárias, pelo fato de estarem em constante aprendizado. E isso fará com que elas tenham uma maior desenvoltura e segurança na hora do atendimento aos clientes, fazendo com que isso traga retorno em um número mais significativo de vendas para a empresa.
ONDE SERÁ FEITO?	Na Loja Arte&Cor.
QUANDO SERÁ FEITO?	No início do ano de 2020.
POR QUEM SERÁ FEITO?	Em um primeiro momento pela gestora.
COMO SERÁ FEITO?	Todo mês será feito uma reunião com slides explicativos, vídeos ou minicursos relacionados a temas que abordam especificamente sobre vendas.
QUANTO CUSTARÁ?	Praticamente sem custo.

Fonte: Dados primários, 2019.

O quadro 4 mostra o plano de ação para o ponto fraco: segurança no emprego.

Quadro 4 – Plano de ação 3: Segurança no emprego

O QUE SERÁ FEITO?	Incentivo salarial pelos anos de trabalho.
PORQUE SERÁ FEITO?	Como na loja as funcionárias não tem possibilidade de carreira, um incentivo salarial seria a forma mais adequada para as mantê-las e passar confiança, de que seu trabalho está garantido.
ONDE SERÁ FEITO?	Na Loja Arte&Cor.
QUANDO SERÁ FEITO?	Será realizado a partir do ano de 2021.
POR QUEM SERÁ FEITO?	Pela gestora.
COMO SERÁ FEITO?	Em um primeiro momento será feito um levantamento de quantos anos cada funcionária trabalha na loja, criando assim um incentivo pelo tempo de atividade dentro da empresa. A cada um ano e meio de permanência da funcionária na loja, seu salário terá um aumento, conforme capacidade financeira da empresa.
QUANTO CUSTARÁ?	A definir.

Fonte: Dados primários, 2019.

O quadro 5 apresenta o plano de ação para o ponto fraco: treinamentos.

Quadro 5 – Plano de ação 4: Treinamentos

O QUE SERÁ FEITO?	Cursos profissionalizantes.
PORQUE SERÁ FEITO?	Trata-se um investimento que acarreta em retorno a empresa, pelo fato de desenvolver funcionários os tornando mais eficazes na obtenção de suas tarefas do dia a dia.
ONDE SERÁ FEITO?	Na Loja Arte&Cor e em instituições físicas ou on-line que ofereçam o tema cogitado.
QUANDO SERÁ FEITO?	Em andamento.
POR QUEM SERÁ FEITO?	Ministrantes dos cursos.
COMO SERÁ FEITO?	Primeiramente será visto a condição da empresa para determinada ação e em seguida a análise das características das funcionárias, para fazer a escolha de cursos que abordem os temas necessários para cada uma exercer sua função da melhor maneira. Os treinamentos/cursos serão disponibilizados uma vez por ano, tendo temas que abordem assuntos relacionados a vendas, atendimento aos clientes, cursos de operador de caixa, de liderança para a gestora, entre outros que abordem os temas cogitados.
QUANTO CUSTARÁ?	A orçar.

Fonte: Dados primários, 2019.

No quadro 6 pode ser observado o plano de ação para o ponto fraco: mercadorias sem preço.

Quadro 6 – Plano de ação 5: Mercadorias sem preço

O QUE SERÁ FEITO?	Etiquetas de preços para os produtos.
PORQUE SERÁ FEITO?	Pois as etiquetas de preços passam uma segurança maior aos clientes e facilitam as vendas das funcionárias, onde as mesmas não precisam ir até a gestora para saber os preços de determinados produtos.
ONDE SERÁ FEITO?	Na Loja Arte&Cor.
QUANDO SERÁ FEITO?	Imediatamente.
POR QUEM SERÁ FEITO?	Pela gestora e pelas funcionárias.
COMO SERÁ FEITO?	Primeiramente rever a política de preços utilizados na loja e após separar todas as mercadorias que estiverem sem preço, em seguida a gestora irá passar os valores de cada uma e as funcionárias irão etiquetar todas com seus devidos custos.
QUANTO CUSTARÁ?	Sem custos.

Fonte: Dados primários, 2019.

No quadro 7 pode ser analisado o plano de ação referente ao ponto fraco: climatização da loja.

Quadro 7 – Plano de ação 6: Climatização da loja

O QUE SERÁ FEITO?	Instalação de ar-condicionado.
PORQUE SERÁ FEITO?	Pelo fato de no verão o ambiente interno ser muito quente, atrapalhando o desenvolvimento das atividades das funcionárias e gerando um certo desconforto aos clientes, tanto na hora de escolher um produto quanto na hora de experimentar. Deste modo, é de extrema importância a instalação de pelo menos um ar-condicionado, em um primeiro momento, para refrescar o ambiente, com o intuito de oferecer um maior conforto aos clientes e melhorar o ânimo das funcionárias.
ONDE SERÁ FEITO?	Na Loja Arte&Cor.
QUANDO SERÁ FEITO?	A partir de janeiro de 2020.
POR QUEM SERÁ FEITO?	Pela gestora e pela empresa que presta atendimento de venda e instalação de ar-condicionado.
COMO SERÁ FEITO?	Em um primeiro momento a gestora fará um orçamento com as empresas que prestam o atendimento de vendas e instalação de ar-condicionado, sendo escolhida a que obtiver o melhor custo-benefício e que atendam às necessidades necessárias.
QUANTO CUSTARÁ?	A orçar.

Fonte: Dados primários, 2019.

No quadro 8 apresenta-se o plano de ação para o ponto fraco: liquidação de mercadorias mais antigas.

Quadro 8 – Plano de ação 7: Liquidação de mercadorias mais antigas

O QUE SERÁ FEITO?	Liquidar produtos que estão a mais tempo na loja.
PORQUE SERÁ FEITO?	Pelo fato da existência de mercadorias mais antigas na loja, que não foram vendidas e para abrir espaço no estoque.
ONDE SERÁ FEITO?	Na Loja Arte&Cor.
QUANDO SERÁ FEITO?	Imediatamente.
POR QUEM SERÁ FEITO?	Pela gestora, juntamente com suas funcionárias.
COMO SERÁ FEITO?	Em um primeiro momento será feito a separação das roupas mais antigas que estão na loja, após a análise dos preços e por fim a liquidação dessas mercadorias. Os clientes serão avisados sobre a liquidação através das redes sociais (<i>facebook, Instagram e WhatsApp</i>) e será feito cartazes que serão expostos na vitrine, anunciando a liquidação.
QUANTO CUSTARÁ?	Sem custos.

Fonte: Dados primários, 2019.

Após, a conclusão dos planos de ação para os pontos fracos encontrados na pesquisa, também foi possível sugerir a visão, a missão e os valores para serem seguidos pela empresa.

4.3.1 Visão sugerida

Ser reconhecida na cidade e região como a melhor opção para clientes, por ser uma empresa com excelência no atendimento, produtos de qualidade e preços justos, proporcionando ótimos descontos e promoções.

4.3.2 Missão sugerida

Atender com excelência, proporcionando aos clientes diferenciação nas mercadorias, conforto e bem-estar, através da oportunidade de adquirir produtos de qualidade a um preço justo, garantindo a rentabilidade e o desenvolvimento contínuo do negócio.

4.3.3 Valores sugeridos

- Ética;
- Honestidade;
- Qualidade no atendimento;
- Atuar com transparência;
- Respeito;
- Determinação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A cada momento surgem novas empresas no comércio atuando em diferentes ramos, e é um grande desafio gerenciar esses empreendimentos com eficiência. Afinal, existem particularidades e dificuldades, pois a concorrência disputa lado a lado o espaço no mercado, inovando cada vez mais em tecnologia e buscando novos conhecimentos para ganhar mais clientes. Por sua vez, os consumidores estão mais exigentes, busca cada vez mais o bom atendimento, a qualidade dos produtos e serviços com um preço justo, a variedade de produtos, entre outros atributos. Por isso, a empresa precisa estar atenta e preparada para todas as possíveis transformações, e assim continuar no mercado com diferenciais que sejam visíveis para os seus consumidores.

O planejamento estratégico pode ser considerado uma ferramenta determinante para o sucesso das organizações, pois auxilia na identificação de pontos fortes e pontos fracos do ambiente interno. Também, auxilia nas oportunidades e nas ameaças do ambiente externo. Afinal, ajuda a diagnosticar a postura estratégica da empresa e possibilita um melhor entendimento no mercado de atuação.

Desse modo, deu ao presente estudo o objetivo para desenvolver um planejamento estratégico adequado para Loja Arte&Cor, em Espumoso-RS. Para isso, foi realizada a coleta de dados com questionários aplicados aos clientes, as funcionárias e a gestora com resultados através de uma entrevista. Diante, da análise dos questionários e das entrevistas que se identificaram as variáveis mais importantes e essenciais para a loja. Após, essa análise e interpretação dos dados, como também, analisando o ambiente interno e externo da empresa.

Logo, em seguida foi aplicada a matriz *SWOT*, que revelou a predominância da Loja Arte&Cor em pontos fortes e oportunidades, caracterizando-se como postura estratégica de desenvolvimento, sendo a mais adequada para a empresa estudada. Posteriormente, foi estruturado o plano de ação, utilizando a ferramenta *5W2H*, para todos os pontos fracos encontrados na pesquisa. E por último, através da pesquisa com a gestora, foi sugerido à empresa a visão, a missão e os valores para utilizarem de inspiração e motivação para todos que fazem parte da organização.

Por isso, numa análise geral pode-se concluir através da pesquisa que a Loja Arte&Cor possui lideranças motivadas e uma gestora focada no alcance do sucesso. Porém a falta de um planejamento fez com que a empresa enfrentasse algumas dificuldades, que poderiam ser previstas com antecedência. Também, observou-se que os clientes estão satisfeitos com a maioria das variáveis abordadas. Embora, alguns clientes perceberam que a loja deixa a

desejar em relação às promoções E o mesmo ocorreu na análise com as colaboradoras destacando essa variável como um ponto fraco, e outros aspectos que, também, foram julgados por elas como negativo para empresa.

Em relação à percepção da gestora, percebe-se uma exigência de diversos fatores, classificando alguns deles como ponto fraco diferente dos demais analisados. Afinal, o que é bom e fundamental para a realização de uma análise eficaz.

De acordo com os resultados obtidos nesse estudo realizado com os clientes, as funcionárias e a gestora verifica-se que a empresa possui muitos pontos fortes, que devem ser conservados e aperfeiçoados constantemente, e assim contribuindo cada vez mais para o crescimento da empresa.

Já, os pontos fracos encontrados no ambiente interno e as ameaças encontradas no ambiente externo necessitam de uma atenção maior e devem ser revistas e estudadas. E quanto às oportunidades identificadas, a empresa só tem a ganhar ao aproveitar desse estudo para analisar e usufruir das chances de crescimento que o estudo evidencia.

Destaca-se aqui também, a importância desse estudo para o crescimento profissional acadêmico, pois proporciona um conhecimento aprofundado na área da administração estratégica, e assim possibilitando a aplicação na prática, ou seja, havendo uma relação entre teoria e prática.

Portanto, constata-se que foi um trabalho extenso e bem trabalhoso, exigindo bastante raciocínio e tempo, mas ao final desse trabalho pode-se chegar aos objetivos traçados inicialmente, descrevendo a atual situação da Loja Arte&Cor e um planejando futuro para conquista de novos clientes e reconhecimento no mercado atual. Por isso, todo o esforço e dedicação foram válidos, refletindo em satisfação e experiência que jamais serão esquecidas.

REFERÊNCIAS

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística Aplicada às Ciências Sociais**. 8 ed. Florianópolis: Editora UFSC, 2012.

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.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. P. Tradução e adaptação Reynaldo Cavalheiro Marcondes, Ana Maria Roux Cesar. **Administração Estratégica: planejamento e implementação de estratégia**. 2 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

_____. **Administração Estratégica: planejamento e implementação de estratégias**. 3 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010. [Biblioteca Virtual Pearson]

_____. **Administração Estratégica: planejamento e implementação de estratégia**. São Paulo: Makron, 1993.

CERVO, Amado L; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 4 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. [Biblioteca Virtual Pearson]

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.

FÁVERO, Altair Alberto; GABOARDI, Ediovani Antônio. **Apresentação de Trabalhos Científicos: normas e orientações práticas**. 5 ed. Passo Fundo: Ed. Universidade de Passo Fundo, 2014.

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

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

HITT, Michael A; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2014.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à Administração**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

KOTLER, Philip. **Marketing**: edição compacta. São Paulo: Atlas, 1980.

LAKATOS, Eva M; MARCONI, Marina de A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 1985.

_____. **Fundamentos de metodologia científica**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LOBATO, David Menezes. et al. **Estratégia de Empresas**. 8 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

MONTANA, Patrick J; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

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

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

_____. **Administração Estratégica na Prática**: a competitividade para administrar o futuro das empresas. 8 ed. São Paulo: Atlas. 2013.

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

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento Estratégico para Organização**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

_____. **Planejamento Estratégico Público ou Privado com Inteligência Organizacional**: guia para projetos em organizações de governo ou de negócios. Curitiba: Inter Saberes, 2018.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

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

ANEXOS

ANEXO A – Pesquisa realizada com clientes

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

Prezado Cliente:

O presente questionário tem o intuito de analisar a visão dos clientes perante a Loja Arte&Cor, servindo de base para a elaboração de um planejamento estratégico, trabalho de conclusão de curso da acadêmica Mônica Demetrio Zuchelli, do curso de Administração da UPF, sob orientação da professora Jucelia de Fátima Pires. O questionário não exige identificação, portanto, conto com a sua colaboração, e também com a sua sinceridade para que os dados obtidos auxiliem numa análise realística de avaliação dos resultados desta pesquisa. Procure não deixar nenhuma questão em branco. Agradeço a colaboração.

1. Gênero

- Masculino Feminino

2. Qual sua idade:

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

3. Qual sua escolaridade:

- Fundamental incompleto Ensino superior incompleto
 Fundamental completo Ensino superior completo
 Segundo grau incompleto Outro
 Segundo grau completo

4. Há quanto tempo você é cliente da Loja Arte&Cor?

- Menos de um ano De dois a três anos
 De um a dois anos De três a quatro anos

5. Quando faz tomada de preços em quantas lojas pesquisa:

() Duas () Três () Mais de três () Não faço pesquisa de preços

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

Totalmente Satisfatório	1
Satisfatório	2
Indiferente	3
Insatisfatório	4
Totalmente Insatisfatório	5

PERGUNTA 1						
Quanto ao atendimento das vendedoras		1	2	3	4	5
1	Agilidade no atendimento					
2	Gentileza no atendimento					
3	Liberdade de escolha					
4	Tempo de espera					

PERGUNTA 2						
Quanto ao atendimento do caixa		1	2	3	4	5
1	Agilidade no atendimento					
2	Gentileza no atendimento					
3	Embalagem adequada					
4	Tempo de espera					

PERGUNTA 3						
Quanto às formas de pagamento		1	2	3	4	5
1	Quantidade de parcelas no cartão de crédito					
2	Descontos no pagamento à vista					
3	Cartões aceitos pela loja <i>Mastercard, Visa, Elo, VisaCard, Banricompras</i>					
4	Pagamento no cheque					

PERGUNTA 4						
Quanto aos produtos		1	2	3	4	5
1	Qualidade dos produtos feminino/masculino					
2	Qualidade dos produtos infantis					
3	Qualidade dos calçados em geral					
4	Qualidade dos produtos de cama mesa e banho					
5	Qualidade dos artesanatos					
6	Encontro o que procuro					
7	Quantidade de produtos suficientes					

PERGUNTA 5						
Quanto aos preços		1	2	3	4	5
1	Preço compatível com a qualidade dos produtos					
2	Preço compatível com a concorrência					
3	Preços atrativos					
4	Promoções					
5	Descontos					

PERGUNTA 6						
Quanto à localização		1	2	3	4	5
1	Estacionamento					
2	Segurança					
3	Facilidade para encontrar a loja					
4	Acesso fácil					

PERGUNTA 7						
Quanto à fachada		1	2	3	4	5
1	Iluminação					
2	Cores					
3	Vitrine					
4	Logotipo					

PERGUNTA 8						
Quanto à vitrine		1	2	3	4	5
1	Os produtos estão bem distribuídos					
2	Mantém a vitrine atualizada					
3	Os produtos expostos são atrativos					
4	Adequação da vitrine em datas comemorativas					

PERGUNTA 9						
Quanto à higiene e organização		1	2	3	4	5
1	Caixa e balcão de atendimento organizado					
2	Prateleiras e expositores limpos e organizados					
3	Produtos encontram-se bem distribuídos e limpos					
4	Organização dos produtos nas prateleiras					
5	No geral, a loja tem boa aparência					

PERGUNTA 10						
Quanto à concorrência		1	2	3	4	5
1	Produtos diferenciados da concorrência					
2	Oferece maior variedade de produtos que a concorrência					
3	Localização da loja em relação aos concorrentes					
4	Maior exclusividade nos produtos que a concorrência					

PERGUNTA 11						
Quanto ao relacionamento (Loja/Cliente)		1	2	3	4	5
1	Lembro-me da loja quando preciso de algo					
2	Possuo amizade com as funcionárias					
3	Possuo amizade com a gestora					
4	Sinto-me valorizado como cliente					
5	Fidelização do cliente					

PERGUNTA 12						
Quanto às redes sociais / divulgações		1	2	3	4	5
1	<i>Facebook</i>					
2	<i>Instagram</i>					
3	<i>WhatsApp</i>					
4	Rádio					

7. Quais sugestões você indicaria para Loja Arte&Cor?

ANEXO B – Pesquisa realizada com funcionárias



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

Prezada funcionária:

O presente questionário tem o intuito de analisar sua visão perante a Loja Arte&Cor, servindo de base para a elaboração de um planejamento estratégico, trabalho de conclusão de curso da acadêmica Mônica Demetrio Zuchelli, do curso de Administração da UPF, sob orientação da professora Jucelia de Fátima Pires. O questionário não exige identificação, portanto, conto com a sua colaboração, e também com a sua sinceridade para que os dados obtidos auxiliem numa análise realística de avaliação dos resultados desta pesquisa. Procure não deixar nenhuma questão em branco. Agradeço a colaboração.

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

Totalmente Insatisfeita	1
Insatisfeita	2
Indiferente	3
Satisfeita	4
Totalmente Satisfeita	5

PERGUNTA 1						
Quanto às condições de trabalho		1	2	3	4	5
1	Jornada de trabalho					
2	Carga de trabalho adequada à capacidade física do trabalhador					

PERGUNTA 2						
Quanto ao clima organizacional		1	2	3	4	5
1	Relação entre colegas e gerência					
2	Ausência de preconceitos					
3	Igualdade de oportunidades					
4	Clima do ambiente de trabalho					

PERGUNTA 3						
Quanto ao ambiente da empresa		1	2	3	4	5
1	Ambiente físico em geral					
2	Segurança					
3	Higiene					

PERGUNTA 4						
Quanto ao desenvolvimento das atividades solicitadas		1	2	3	4	5
1	Vendas					
2	Organização					
3	Quantidade de funcionários é suficiente					

PERGUNTA 5						
Quanto à oportunidade de crescimento		1	2	3	4	5
1	Desenvolvimento das potencialidades (capacidades/talentos)					
2	Aquisição de novos conhecimentos e habilidades					

PERGUNTA 6						
Quanto à segurança no emprego		1	2	3	4	5
1	Possibilidade de carreira					
2	Solidez no emprego					

PERGUNTA 7						
Quanto ao constitucionalismo da empresa		1	2	3	4	5
1	Direitos trabalhistas					
2	Liberdade de expressão					
3	Tratamento igualitário					

PERGUNTA 8						
Quanto ao salário		1	2	3	4	5
1	Salário Base					
2	Férias					
3	13º salário					
4	Pagamento em dia					

PERGUNTA 9						
Quanto a treinamentos		1	2	3	4	5
1	Treinamentos oferecidos pela empresa					
2	Treinamento disponível no município ou região					
3	Frequência que ocorre os treinamentos					

PERGUNTA 10						
Quanto às reuniões		1	2	3	4	5
1	Frequência					
2	Duração					
3	Assuntos abordados					

PERGUNTA 11						
Quanto à flexibilidade do gestor		1	2	3	4	5
1	Definição de horários					
2	Dias de folga					
3	Em relação às conversas					

2. Em sua opinião a Loja Arte&Cor compete em:

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Qualidade dos produtos e serviços | <input type="checkbox"/> Quantidade de produtos |
| <input type="checkbox"/> Variedade de produtos | <input type="checkbox"/> Preços acessíveis |
| <input type="checkbox"/> Possui boas condições de pagamento | <input type="checkbox"/> Promoções |
| <input type="checkbox"/> Bom atendimento ao cliente | <input type="checkbox"/> Ética profissional |
| <input type="checkbox"/> Organização da empresa | <input type="checkbox"/> Localização |
| <input type="checkbox"/> Brindes aos clientes | <input type="checkbox"/> Agilidade |
| <input type="checkbox"/> Comprometimento | <input type="checkbox"/> Espírito de equipe |

3. Quais os pontos fortes que você considera da empresa?

4. Quais os pontos fracos que você considera da empresa?

5. Quais sugestões você indicaria para Loja Arte&Cor?

ANEXO C: Pesquisa realizada com a gestora



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

Prezada Gestora:

A presente entrevista tem o objetivo de analisar sua percepção perante sua loja, servindo de base para a elaboração do trabalho de conclusão de curso da acadêmica Mônica Demetrio Zuchelli, sob orientação da professora Jucelia de Fátima Pires, com o intuito de elaborar um planejamento adequado para a Loja Arte&Cor. Por isso, conto com a sua colaboração, e também com sua sinceridade para que os dados obtidos sejam fiéis para que com isso, a acadêmica possa realizar uma análise realística dos resultados desta pesquisa.

1. Em relação ao ambiente externo, como gestora, quais são os fatores que você considera que podem levar a empresa a uma situação desfavorável ou a uma melhor posição competitiva (resultados positivos).

- a) Taxa de juros (influência no custo de funcionamento da empresa).
- b) Fontes de financiamento (disponibilidade de financiamentos);
- c) Inflação (impacto no volume de vendas).
- d) Incentivos à atividade empresarial (incentivos disponíveis ao financiamento).
- e) Influência da tecnologia (surgimento de novas ferramentas de vendas).
- f) Fenômenos de opinião (influência dos meios de comunicação).
- g) Hábitos de compra (frequência de compra).
- h) Concorrência.
- i) Fornecedores.
- j) Cultura.
- k) Comportamento do consumidor frente a nova rivalidade virtual.

2. Quanto ao ambiente interno, na sua percepção, quais são os pontos fortes e pontos fracos, que podem beneficiar ou prejudicar a loja no ambiente onde é inserida?

- a) Localização.
- b) Organização.

- c) Estacionamento.
- d) Fachada.
- e) Vitrine.
- f) Higiene.
- g) Atendimento das vendedoras.
- h) Atendimento do caixa.
- i) Qualidade dos produtos.
- j) Preços.
- k) Formas de pagamento.
- l) Diferenciação do serviço.
- m) Treinamento das funcionárias.
- n) Clima organizacional.
- o) Relacionamento com o cliente.
- p) Controle de estoque.
- q) Controle financeiro.
- r) Redes sociais.
- s) Divulgações/propaganda.
- t) Gestão/Liderança.
- u) Imagem da marca.

3. Quais são as ações que poderiam ser implantadas na empresa para melhorar seu desempenho e torná-la mais competitiva?

4. Nas questões a seguir reflita sobre o que vem a ser a VISÃO (estabelece aonde se quer chegar e o que se quer ser ou fazer) de sua empresa.

- a) No que sua empresa quer se tornar?
- b) Para qual direção, nicho de mercado, deseja apontar seus esforços?
- c) Em quanto tempo se espera atingir o estado desejado?

Respostas:

5. Agora reflita sobre o que vem a ser a MISSÃO (definida como a razão pela qual a empresa existe) de sua empresa.

- a) Qual a posição no mercado sua empresa quer ter na oferta destes produtos / serviços?
- b) Qual será o diferencial na sua oferta para o mercado e para a sociedade?
- c) Refletindo sobre os itens acima, escreva a declaração de missão de sua empresa.

Respostas:

6. Para finalizar reflita sobre quais são os VALORES (princípios éticos que definem os comportamentos desejados dentro da empresa) de sua empresa. Liste quais são os valores da empresa que você considera importantes.
