

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: LOJA PEÇA RARA, NÃO-ME-TOQUE/RS.

Mônica Jandrey da Silva

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo identificar os pontos fortes e fracos da Loja Peça Rara, assim como as ameaças e oportunidades do ambiente externo da empresa e propor a partir do diagnóstico realizado, estratégias visando o aumento da competitividade da empresa. De acordo com isto, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os proprietários a fim de conhecer melhor a estrutura da empresa e levantar dados para a realização do plano de ação. Em seguida foram realizadas entrevistas com as colaboradoras da empresa, a fim de complementar o diagnóstico interno da organização. Também, foram realizados questionários com os clientes da empresa, os quais foram escolhidos por meio de uma amostragem não probabilística por conveniência, buscando-se identificar suas percepções a respeito dos pontos fortes e fracos da loja, assim como sugestões. Para analisar o ambiente externo, buscou-se informações em dados primários e secundários. Ao analisar as variáveis internas e externas da empresa por meio da Matriz SWOT, evidenciou-se um predomínio de pontos fortes no ambiente interno e de oportunidades no ambiente externo, classificando a empresa em uma postura estratégica de desenvolvimento. Posteriormente criou-se um plano de ação 5W2H, a fim de sanar os pontos fracos apresentados pela empresa, como a deficiência no marketing digital e divulgação local, necessidade de aparelhos eletrônicos para desenvolvimento das vendas, falta de um meio de pagamento próprio da loja e investimento no treinamento de vendas dos colaboradores, assim preparando a organização para enfrentar o mercado altamente competitivo, aproveitando das oportunidades e minimizando as ameaças. Os resultados obtidos a partir da pesquisa e análise do ambiente demonstram que a empresa tem grande potencial em atingir seus objetivos, através do planejamento estratégico e seu plano de ação.

Palavras chaves: Administração Estratégica. Planejamento Estratégico. Plano de Ação. Posturas Estratégicas. SWOT. 5W2H.

ABSTRACT

The present study aimed to identify the strengths and weaknesses of Loja Peça Rara, as well as the threats and opportunities of the company's external environment and to propose, from the diagnosis carried out, strategies aimed at increasing the company's competitiveness. In accordance with this, semi-structured interviews were carried out with the owners in order to better understand the company's structure and collect data for the implementation of the action plan. Afterwards, interviews were carried out with the company's employees, in order to complement the organization's internal diagnosis. Questionnaires were also carried out with the company's customers, who were chosen through a non-probabilistic convenience sampling, seeking to identify their perceptions regarding the store's strengths and weaknesses, as well as suggestions. To analyze the external environment, information was sought in primary and secondary data. When analyzing the internal and external variables of the company through the SWOT Matrix, a predominance of strengths in the internal environment and opportunities in the external environment was evidenced, classifying the company in a strategic development posture. Subsequently, a 5W2H action plan was created, in order to remedy the weaknesses presented by the company, such as the deficiency in digital marketing and local dissemination, need for electronic devices for sales development, lack of a means of

payment for the store and investment in employee sales training, thus preparing the organization to face the highly competitive market, taking advantage of opportunities and minimizing threats. The results obtained from the research and analysis of the environment demonstrate that the company has great potential to achieve its objectives, through strategic planning and its action plan.

Keywords: Strategic Management. Strategic planning. Action plan. Strategic Postures. SWOT 5W2H.

1. INTRODUÇÃO

Com as aceleradas mudanças no ambiente interno e externo das organizações aumenta-se o desafio de se manter no mercado, as empresas viram a necessidade de se reinventar e buscar vantagens competitivas para guiar seus próximos passos. Neste momento os setores de produtos considerados não essenciais devem buscar alternativas para alcançar seus objetivos e se desenvolver no mercado, o planejamento estratégico da empresa desencadeia esse papel fundamental, podendo assim preparar a empresa para encarar as mudanças da melhor forma possível, a partir de importantes análises do ambiente externo e interno e desenvolver ações estratégicas, assim conduzindo as decisões a serem tomadas pela gerência para chegar onde deseja.

O planejamento estratégico é o processo administrativo que estabelece a melhor direção a ser seguida pela empresa, diz respeito à definição de objetivos e seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consolidação, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada (OLIVEIRA, 2018).

A Loja Peça Rara, empresa de estudo neste trabalho, foi fundada por um casal de jovens empreendedores, em dezembro de 2017, na cidade de Não-Me-Toque/RS que possui 17.886 habitantes, segundo dados do IBGE (2021). A loja tem como objetivo trazer uma experiência de qualidade juntamente com as tendências do mercado, estando alinhada ao estilo de vida de seus clientes, oferece linha de vestuário de moda fitness, confort, íntima e também conta com espaço destinado a produtos de sex shop.

Atualmente, além dos dois sócios, a empresa possui duas funcionárias em seu quadro organizacional, sendo elas responsáveis pelas vendas, caixa e organização dos produtos da loja, que conta com uma carteira de clientes de 1624 pessoas, e parceria com 15 fornecedores fixos. A loja está localizada em um ponto central na cidade, desde sua mudança de espaço em fevereiro de 2021.

Considerando o cenário atual, e todas as mudanças aceleradas no ambiente, é fundamental as empresas explorarem suas competências a partir de um planejamento estratégico, analisando o ambiente externo e interno da organização, identificando as oportunidades e ameaças, para assim aproveitar os pontos fortes e desenvolver os pontos fracos. Sendo assim possibilitando a apresentação de ações estratégicas a partir da sua situação atual e visão de futuro para alcance de seus objetivos, para se destacarem de seus concorrentes e sobreviverem ao acirrado mercado.

Diante do exposto e importância do estudo, delimita-se a seguinte questão de pesquisa: **Quais são as oportunidades e ameaças, pontos fortes e pontos fracos da Loja Peça Rara, inserida no setor de vestuário e sex shop no município de Não-Me-Toque/RS?**

Levando em consideração os aspectos apresentados acima, bem como a pergunta de pesquisa, este estudo apresenta como objetivo geral: realizar um diagnóstico estratégico junto à Loja Peça Rara, localizada no município de Não-Me-Toque/RS. Como objetivos específicos propõe-se: (a) identificar os pontos fortes e fracos da Loja Peça Rara; (b) identificar as ameaças e oportunidades existentes no macro ambiente da empresa, (c) propor, a partir do diagnóstico realizado, estratégias visando o aumento da competitividade da Loja Peça Rara.

Este estudo, a partir da introdução apresentada, encontra-se organizado da seguinte forma: inicialmente, é apresentado o referencial teórico, utilizado para dar embasamento ao estudo. Na sequência, é descrito o método de pesquisa empregado; a quarta seção apresenta os resultados do estudo; a quinta e última seção discorre sobre as limitações do estudo e considerações finais. Por fim, as referências bibliográficas utilizadas são apresentadas.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. O VAREJO

O varejo é definido por Casas (2013, p. 6), como “a atividade comercial responsável por providenciar mercadorias e serviços desejados pelos consumidores”. De acordo com Mattar (2019), o varejo é a venda de qualquer produto ou serviço a consumidores finais para consumo pessoal, é considerado por ele um conjunto de atividades de negócios que agrega valor ao produto e serviço vendido, sendo assim o último estágio do processo de distribuição.

Merlo (2011), explica a importância do varejo da seguinte forma, imaginem se cada item de uma lista de compras de supermercado tivesse que ser adquirido diretamente do fabricante, em alguns casos é possível adquirir produtos direto do fabricante, mas na maioria

deles adquirimos do comércio varejista. Segundo Buhamra (2012), o varejo tem primordial importância para a sociedade, para que o produto chegue até o consumidor em um custo mais baixo para seu fornecedor e conseqüentemente para o consumidor final, são os varejistas que assumem todos os riscos de armazenagem até que o produto seja vendido.

O varejo agrega valor ao sistema de distribuição, trazendo vantagens para as empresas fornecedoras e para os consumidores. Para as empresas a existência do varejo reduz o número de contatos para que o produto seja vendido ao consumidor final, com custos menores de distribuição e permitindo que o fabricante se dedique exclusivamente ao seu objetivo principal, fabricar. As vantagens para o consumidor é saber onde achar exatamente o que procura, pela especialização de determinada loja, além disto, o varejo possibilita ao consumidor crédito, várias opções do produto, manutenção, transporte, entre outros (CASAS, 2013).

2.2. ESTRATÉGIA

Segundo Gamble e Thompson Jr. (2013, p. 2), “a estratégia de uma empresa consiste nas iniciativas e abordagens desenvolvidas pela administração para atrair clientes e agradá-los, conduzir as operações, promover o crescimento dos negócios e atingir os objetivos de desempenho”.

2.3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Oliveira (2018, p. 17), define planejamento estratégico como “o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada”.

Segundo Oliveira (2018), o planejamento estratégico deve orientar com ações a empresa a conquistar seus objetivos em longo prazo, sendo assim o planejamento estratégico de uma empresa é único, pois considera a empresa como um todo.

2.4. ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Oliveira (2010) defende que para o desenvolvimento do planejamento estratégico nas empresas primeiramente se define, em termos da empresa como um todo “como se está” e

depois se estabelece “aonde se quer chegar”. Para ele as principais fases para elaboração e aplicação de um planejamento estratégico são: a) diagnóstico estratégico; b) missão da empresa; c) instrumentos prescritivos e quantitativos; d) controle e avaliação.

2.5. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Oliveira (2010), explica que nesta fase se determina “como se está”, sendo realizada por pessoas representativas das várias informações, que analisam todos os aspectos característicos, à realidade externa e interna da empresa.

No decorrer deste artigo será apresentado como parte do diagnóstico estratégico, visão, missão, valores da empresa, análise do ambiente interno e externo, representado pela matriz SWOT e posturas estratégicas.

2.5.1. Visão, Missão e Valores

Para Andrade (2016), a visão da empresa é a definição de onde se procura estar em longo prazo, deve ser vista como uma meta da organização, um guia para cada decisão.

Segundo Ireland, Hoskisson e Hitt (2015), a missão descreve quais os negócios ou setores em que a organização deseja competir e o público alvo que pretende alcançar, a missão é mais voltada para os produtos e consumidores.

Para Oliveira (2010), os valores da empresa trazem sustentação na tomada de decisão, tendo elevada influência na qualidade do desenvolvimento e operacionalização do planejamento estratégico por se tratar de um conjunto de princípios, crenças e questões éticas fundamentais nas diretrizes da empresa.

2.6. ANÁLISE DO AMBIENTE

2.6.1. Ambiente Externo

Segundo Gamble e Thompson Jr. (2013), às variáveis externas, ou seja, o macro ambiente tem grande influência nas decisões e objetivos da organização, assim como trazer impactos positivos ou negativos para a organização, estes impactos podem ser rápidos ou lentos, grandes ou pequenos, muitas vezes sem conhecimento prévio dessa mudança do ambiente, independente disso, toda a influência deve ser considerada de forma estratégica.

Abdala (2019), explica que o ambiente externo se trata da avaliação das oportunidades e ameaças, esses fatores não são controlados pela organização, cabe a ela identificar a influência de cada um deles e se adaptar para aproveitar as oportunidades ou sofrer menos impactos pelas ameaças.

Os principais segmentos analisados no ambiente externo são:

Ambiente Demográfico: Para Ireland, Hoskisson e Hitt (2015, p. 39), “o segmento demográfico se preocupa com o tamanho, estrutura etária, distribuição geográfica, mistura étnica e distribuição de renda de uma população.”

Ambiente Econômico: Para Peter e Certo (1993), indica como os recursos são distribuídos e usados dentro do ambiente, como por exemplo, o Produto Nacional Bruto, lucros da corporação, taxa de inflação, produtividade, taxas de emprego e entre outros.

Ambiente Político/Jurídico: De acordo com Ireland, Hoskisson e Hitt (2015), este segmento procura entender como as organizações tentam influenciar os governos e como os governos podem afetar as organizações negativamente ou positivamente, qualquer mudança de legislação pode vir a influenciar todo o mercado.

Ambiente Sociocultural: Este segmento é definido pelos valores, crenças e atitudes culturais do país ou local em que a organização está inserida, podendo assim impactar nos demais segmentos, demográfico, econômico, político/jurídico e tecnológico (IRELAND; HOSKISSON; HITT, 2015).

Ambiente Tecnológico: Segundo Peter e Certo (1993), são as mudanças e inovações tecnológicas que estão vindo e o quanto isso pode impactar nas diretrizes da empresa. De acordo com Ireland, Hoskisson e Hitt (2015, p. 43) “o segmento tecnológico inclui as instituições e atividades envolvidas na criação de conhecimentos e na transformação desse conhecimento em novos produtos, processos e materiais”.

Fator Fornecedor: Para Peter e Certo (1993) se trata das variáveis relacionadas aos que fornecem recursos para a organização, a forma como os vendedores oferecem os recursos especificados para venda, a qualidade relativa dos materiais oferecidos pelos vendedores, a credibilidade nas entregas dos vendedores e os termos do crédito oferecido pelos vendedores.

Fator Concorrência: “Basicamente, o propósito da análise da concorrência é ajudar a administração a avaliar os pontos fortes e fracos e a capacidade de concorrentes existentes em potencial, assim como prever que estratégias eles provavelmente adotarão” (PETER; CERTO, 1993 p. 44).

2.6.2. Ambiente Interno

De acordo com Oliveira (2018) a análise do ambiente interno tem como objetivo identificar as qualidades e deficiências da empresa, ou seja, os pontos fortes e pontos fracos e como os seus produtos e serviços se encontram perante a segmentação do mercado. Para fazer esta análise podem-se considerar as grandes funções de uma empresa, sendo elas marketing, finanças, produção e recursos humanos, evidenciando-se que essas quatro funções devem ser adequadas à realidade da empresa considerada.

Função Marketing: Para Oliveira (2018) esta análise pode-se considerar os seguintes aspectos da empresa, forma de sistema de distribuição, produtos e serviços atuais e novos da empresa, pesquisa de mercado, equipe de vendas e organização da área de marketing, promoção e propaganda, e políticas mercadológicas.

Função Finanças: Segundo Oliveira (2018) os dados e informações necessários são tirados dos balancetes e balanços e comparados na própria empresa, deve-se avaliar o índice de lucratividade, índice de liquidez, índice de dívidas, índice de alavancagem, índice de giro financeiro, assim como análise do sistema de planeamento e controle financeiro e do sistema de registro e de análise contábil.

Função Produção: Nesta função devem-se avaliar fatores como instalações, equipamentos, processo produtivo, programação e controle da produção, qualidade, custos industriais, P&D (pesquisa e desenvolvimento), suprimentos e organização da fábrica (OLIVEIRA, 2018).

Função Recursos Humanos: Nesta função analisada deve-se levar em consideração fatores como clima organizacional, treinamento e desenvolvimento, plano de carreira e benefícios, rotatividade, recrutamento e seleção de pessoal e avaliação de desempenho (OLIVEIRA, 2018).

2.7. MATRIZ SWOT

Segundo Kuazaqui (2015, p. 40) “a análise SWOT (strength, weakness, opportunity e threat) ou análise FOFA (forças, oportunidades, fraquezas e ameaças) é uma ferramenta que, a partir da análise do ambiente interno e externo da empresa, possibilita o diagnóstico e a análise de cenários que servem como referência para o planeamento estratégico de uma

empresa e sua respectiva gestão”. Para Chiavenato (2020) é o cruzamento das oportunidades e as ameaças externas à intenção estratégica da organização, com as forças (pontos fortes) e fragilidades (pontos fracos) dessa organização ao lidar com aquelas ameaças e oportunidades.

Pontos Fortes e Pontos Fracos: Para Oliveira (2010) são variáveis internas e controláveis, tendo condições favoráveis ou desfavoráveis para a empresa. De acordo com Kuzaqui (2015) os pontos fortes se tratam de vantagens competitivas da empresa como a qualidade de seus colaboradores internos, o maquinário atualizado, a tecnologia de ponta, ao encontrá-los a empresa deve potencializá-los. Já os pontos fracos são deficiências estruturais, a empresa deve propor ações que visem a sua eliminação ou diminuição, no sentido de criar outros pontos fortes.

Oportunidades e Ameaças: Segundo Oliveira (2010) são variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis ou desfavoráveis para a empresa. Kuzaqui (2015) defende que as oportunidades devem ser devidamente reconhecidas, valorizadas e aproveitadas enquanto durarem, e as ameaças serem identificadas o quanto antes para não comprometer a vantagem competitiva da empresa.

2.8. POSTURAS ESTRATÉGICAS

Para Abdala (2019) e Kuzaqui (2015) a empresa pode apresentar quatro tipos de posturas estratégicas diferentes de acordo com o cruzamento entre pontos fracos e pontos fortes, oportunidades e ameaças.

Postura de Sobrevivência: A presença de pontos fracos e ameaças indicam que a empresa terá dificuldades na gestão de seu negócio, a estratégia a ser adotada seria mais defensiva e a empresa poderia realizar algumas modificações para se proteger, buscando reduzir as fraquezas e minimizar o efeito das ameaças.

Postura de Manutenção: A presença de pontos fortes e ameaças representam que a empresa pode passar por um período de instabilidades, assim adotando estratégias que adequem suas ações ao ambiente, por meio de suas forças.

Postura de Crescimento: A presença de pontos fracos e oportunidades representam que a empresa deve aproveitar e reconhecer as oportunidades, assim adotando uma estratégia de reforço, buscando minimizar as fraquezas por meio das oportunidades ofertadas.

Postura de Desenvolvimento: Representam a melhor situação para a empresa, pois possui a presença de pontos fortes e oportunidades, o gestor pode adotar uma estratégia mais ofensiva, aproveitando para ampliar suas vantagens competitivas e buscar novos mercados.

Quadro 01 – Posturas Estratégicas das Empresas

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

Fonte: Oliveira (2010, p.123)

2.9. PLANO DE AÇÃO

Para Oliveira (2010, p. 242) plano de ação é “o conjunto das partes comuns dos diversos projetos, quanto ao assunto que está sendo tratado (recursos humanos, tecnologia, finanças, produção, organizacional etc)”.

De acordo com Costa (2012) um bom plano de ação deve ser simples, realista e realizável, descrevendo etapas a serem realizadas, nas quais respondam as seguintes questões: O que deve ser feito? Depende de quê para fazer? Quem deve fazer? Por quê deve ser feito? Como deve fazer? Quando deve estar pronto? Quanto custa? Quais os recursos necessários?

O quadro 02 abaixo apresentado aborda a estrutura do plano de ação:

Quadro 02 - Questões a Responder para a elaboração de um plano de ação

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

Fonte: Costa (2012, pág. 218-219).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo em questão se qualifica como uma pesquisa qualitativa exploratória. Segundo Gil (2019, p. 175) “a pesquisa qualitativa, embora decorrente de múltiplas tradições, baseia-se no pressuposto de que a realidade pode ser vista sob múltiplas perspectivas”, de acordo com o autor a pesquisa exploratória possui menor rigidez no planejamento, tem como objetivo, desenvolver, esclarecer e modificar conceitos ou ideias, trazendo uma visão geral de determinado assunto antes pouco explorado.

Quanto à população do estudo, Lakatos (2021) define que população ou universo é a totalidade a ser pesquisada, tendo entre elas pelo menos uma característica em comum. Nesta pesquisa a população considerada será, os dois gestores da empresa, duas funcionárias e seus 1624 clientes cadastrados.

Quanto ao instrumento na coleta de dados, os dados do estudo foram coletados a partir de fontes primárias e secundárias. Os dados secundários, sendo eles econômicos, demográficos e de mercado foram coletados em fontes estatísticas do IBGE. Já os dados primários, segundo Roesch (2013) são coletados de forma inédita, diretamente junto à fonte, foram a partir de entrevistas com os gestores, funcionários e questionário com clientes.

A coleta dos dados primários, foi realizada em um primeiro momento, com entrevistas com os dois proprietários da loja Peça Rara, a fim de compreender como a empresa está estruturada, quais suas maiores dificuldades e pontos a serem aproveitados. A entrevista realizou-se em 31/05/2022, sendo uma entrevista semiestruturada, com duração média de duas horas, no decorrer da pesquisa foram realizadas conversas informais, presenciais e via Whatsapp, para sanar as dúvidas gerais.

Em um segundo momento realizou-se a entrevista com as duas funcionárias da loja, a fim de coletar dados sobre a percepção dos colaboradores perante a loja, pontos fortes, pontos fracos e sugestões necessárias, as entrevistas foram realizadas no dia 04/06/2022, sendo uma entrevista semiestruturada, com duração média de 45 minutos com cada colaboradora.

Para concluir a coleta dos dados, aplicou-se questionário aos clientes da loja, a fim de compreender na percepção dos clientes os pontos fracos, pontos fortes, concorrência, diferencial e sugestões de melhorias. A amostragem foi escolhida por conveniência, a amostragem é, segundo Gil (2019), o subconjunto do universo ou da população, que deve-se extrair as características principais da população, de acordo com o autor a amostragem por conveniência, é a qual o pesquisador seleciona os elementos que tem acesso, admitido que estes possam, de alguma forma, representar o universo. O questionário foi estruturado com

seis perguntas fechadas e seis perguntas abertas, a partir da ferramenta de respostas do Google Forms e enviado via WhatsApp no grupo da loja em 04/06/2022, pelos próprios proprietários, obteve-se nesta pesquisa 14 respostas. Os dados coletados foram utilizados também como suporte na elaboração da Matriz SWOT e, posteriormente, planos de ações 5W2H.

4. RESULTADOS

4.1. Visão, Missão e Valores

A partir de discussões realizadas junto aos proprietários, embasados na visão dos autores acima citados, definiu-se visão, missão e valores da empresa da seguinte forma.

Visão: Ser referência regional da qualidade dos nossos produtos, no setor de moda fitness, moda íntima e sex shop, sendo loja física e e-commerce.

Missão: Entregar ao cliente a melhor experiência em estilo de vida, através da qualidade e tendências da moda.

Valores: Prezar pela qualidade, inovação contínua, paixão pelo que faz, integridade e colaboração entre as pessoas.

4.2. AMBIENTE EXTERNO

Ambiente Demográfico

A cidade de Não-Me-Toque possui 17.886 habitantes IBGE (2021). A taxa de escolarização de 6 a 14 anos de idade corresponde a 98,09%, havendo 10 escolas de ensino fundamental na cidade e 2 de ensino médio. A mortalidade infantil (2020) é considerada 12,4 óbitos a cada 1000 nascidos vivos, havendo 10 estabelecimentos de atendimento SUS (2009). A área territorial do município (2021) é de 361,689 km², sendo 45,4% (2010) de esgotamento adequado. Ao se analisar a pirâmide etária, observa-se que a população possui em sua maioria de 20 a 29 anos, sendo ótimo para o município por se tratar de uma faixa etária em ativo mercado de trabalho (IBGE Cidades).

No quesito religião, segundo dados de 2010 (IBGE Cidades), 12.223 habitantes da população segue a religião católica apostólica romana, 3.446 habitante segue a religião evangélica e 123 habitantes da população é espírita.

A loja Peça Rara tem como público alvo mulheres, de faixa etária de dezoito a trinta e seis anos, entretanto o público atendido é diverso, havendo várias etnias, religiões, escolaridades, gêneros e faixas etárias, sendo assim procurando sempre trazer novidades em vestuário e lingerie para todos os gostos e idades.

Ambiente Econômico

O salário médio mensal dos trabalhadores formais residentes em Não-Me-Toque é de 3,0 (2019) salários mínimos, sendo 48,4% dos habitantes ocupados. O PIB per capita (2019) Não-Me-Toquense é de R\$ 77.534,17. O PIB per capita ou PIB por pessoa, é o indicador que representa o que cada pessoa do local analisado teria do total de riquezas que são produzidas, sendo assim, o PIB é dividido pelo número de habitantes da área, indicando o que cada pessoa produziu. O Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) (2010), na cidade é de 0,765. O IDH é uma medida média das conquistas de desenvolvimento humano básico do local analisado. Como todas as médias, o IDH mascara a desigualdade na distribuição do desenvolvimento humano entre a população (IBGE Cidades).

O índice IPCA (Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo) acumulado nos últimos 12 meses (Maio/2022) corresponde a 11,73% (IBGE). O índice IPCA é o índice de referência do sistema de metas da inflação, atualmente mede o preço de uma cesta de consumo representativa para famílias com renda de 1 a 40 salários mínimos. Um IPCA alto significa que o poder de compra da população é menor. No caso da loja, os produtos vendidos pelos fornecedores encarecem, assim como gastos fixos de manutenção da loja como, luz, telefone, aluguel, água, internet, salários dos funcionários, entre outros.

Ambiente Político/Jurídico

A empresa se enquadra como Sociedade Empresária Limitada (LTDA), sendo ela uma empresa que é aberta por mais de um sócio, com uma divisão de responsabilidades discriminada no Contrato Social, a Sociedade Empresária Limitada é pessoa jurídica que possui patrimônio próprio, não se confundindo com a pessoa física dos sócios e seus respectivos patrimônios. A abertura de uma LTDA é considerada menos burocrática, houve investimento por parte do Legislativo e do Executivo Federal, nas últimas duas décadas, no

sentido de simplificar o processo de regularização de empresas. A empresa LTDA pode optar pelo Simples Nacional, um tipo de coleta de impostos que é simplificada, recolhida em guia única. Entre as vantagens também é que não há exigência de capital mínimo para abertura do negócio e pode ser excluído ou adicionado sócios a qualquer momento. (SEBRAE, 2017).

Ao decretar lockdown no estado do Rio Grande do Sul em março de 2020, na tentativa de conter os avanços da Covid-19, muitas empresas do comércio tiveram que fechar suas portas por aproximadamente um mês, trazendo alguns impactos negativos principalmente a empresas de pequeno porte, que tiveram que contar com sua reserva de emergência para manter seu negócio, ainda após o lockdown, manteve-se o isolamento social, evitando-se ir até o comércio para fazer compras consideradas não essenciais, impactando diretamente na receita destas empresas.

Ambiente Sociocultural

Com o início da pandemia de Covid-19, o estilo de vida e comportamento de compra dos clientes passou por mudanças significativas, onde os empreendedores tiveram que acompanhar rapidamente as mudanças de hábitos de seus consumidores, junto a isto a moda fitness ganhou força, neste período de pandemia veio à preocupação com a melhoria da saúde e qualidade de vida, o mercado de vestuário fitness teve em alta já no período de lockdown onde se incentivou a prática de exercícios físicos em casa. Mesmo os casos de Covid-19 estando controlados, os hábitos saudáveis permaneceram, assim incentivando cada vez mais a busca por roupas confortáveis e da moda.

A linha de moda íntima e confort (pijamas), também podem aproveitar as oportunidades, com as pessoas mais tempo em suas residências, por conta do isolamento social imposto para conter a pandemia, foi deixado de lado o hábito de comprar roupas para passeio e substituído por roupas que tragam conforto.

A loja também possui vendas no ramo de sex shop, este setor ficou bem aquecido desde o início da pandemia, com as restrições impostas pela Organização Mundial da Saúde (OMS) e o medo constante da população em socializar, as pessoas tiveram que procurar outras alternativas para atender os desejos sexuais, tanto para se divertir com o parceiro como para o autoconhecimento e prazer próprio.

A Loja Peça Rara possui poucos concorrentes no setor de moda fitness, moda íntima e sex shop com lojas físicas na cidade, sendo a principal referência da cidade, portando com o

mercado de trabalho aquecido, as mulheres possuem maior poder de compra, potencializando ainda mais as vendas neste setor ao público feminino.

Ambiente Tecnológico

A tecnologia vem auxiliando as empresas inovadoras do ramo varejista fortemente desde o início da pandemia, devido às restrições as empresas tiveram que se reinventar, sendo assim um dos principais canais de venda, a internet, as redes sociais como Instagram e Facebook estão sendo cada vez mais utilizados para este fim, com publicações bem elaboradas e lives para chamar o público ao produto, deste modo, o WhatsApp também foi um mecanismo importante para alavancar as vendas, realizando a demonstração de produtos por meio de fotos e pagamento por meio de Pix, ferramenta esta que trouxe uma maior praticidade e agilidade no momento do pagamento. O e-commerce, com vendas por meio de sites, também começou a ser ainda mais procurado, as pessoas procuraram ao máximo fazer suas compras no conforto de sua casa, escolhendo os produtos mais atrativos e em sua residência.

A tecnologia também trouxe às empresas uma maior opção de sistemas de gestão, que auxiliam elas no controle de estoque, cadastramento de produtos, cadastramento de clientes, vendas, controle financeiro, entre outros, tornando-se cada vez mais necessário acompanhar as inovações do mercado, em busca de estratégias competitivas.

Fator Concorrência

A cidade de Não-Me-Toque possui lojas de vestuário misto, que oferecem vestuário no geral, entre seus principais concorrentes com lojas físicas podemos citar, Hartmann, Esportiva Calçados, GZT, representantes Dicorpo, e “sacoleiras”, sendo elas pouco diferenciadas em atendimento, qualidade e exclusividade das peças, na sua grande maioria tem autoatendimento, peças repetidas produzidas em grande escala e uma qualidade intermediária. A empresa possui como concorrente direto no ramo de sex shop a loja local Prazer em Dobro, que tem foco principal em vendas de produtos neste ramo.

A Loja Peça Rara tem seu diferencial, além de trazer uma qualidade de marcas um tanto confiáveis, as vendedoras possuem todo o conhecimento necessário das peças oferecidas e atenção ao cliente, trazendo uma boa sensação de importância ao cliente e peças selecionadas, sendo poucas quantidades do mesmo modelo. Seus maiores concorrentes estão no e-commerce, com lojas como, Live Fitness, Kaisan, Dicorpo, NetShoes, DLK, Lupo, Centauro, Mercado livre, Miess, Gall, entre outras marcas no geral, a concorrência no e-

commerce se torna altamente competitivo, por oferecer preços atrativos, parcelamento especial sem juros e material de marketing bem elaborado.

Fator Fornecedor

A loja trabalha atualmente com 15 fornecedores, divididos entre moda fitness, moda íntima, moda confort e sex shop, que vendem exclusivamente ao varejo e com a melhor tecnologia do mercado, procuram sempre estar em constante acompanhamento das tendências juntamente a seus fornecedores, os quais possuem uma grande parceria, com troca da linha padronizada, sendo a moda fitness renovada nas quatro estações, moda íntima mensalmente e linha confort (pijamas) no inverno e verão.

Os gestores da loja prezam muito pela qualidade de seus produtos, assim escolhendo de forma minuciosa os fornecedores e marcas que irão fazer parte do seu portfólio de produtos, de forma que não afete de forma negativa a credibilidade do nome Peça Rara. As marcas oferecidas na loja, são marcas conhecidas no ramo e que oferecem um suporte de vendas, como treinamentos a equipe, material de marketing, exclusividade da marca e garantia dos produtos, podendo assim trazer ainda mais confiança ao cliente que entra na loja.

4.3. AMBIENTE INTERNO

A análise interna é composta por resultados extraídos em entrevistas com os gestores, colaboradores da empresa e questionários com clientes, os quais apontam as suas principais percepções quanto aos pontos fortes e pontos fracos do estabelecimento, bem como sugestões de melhorias.

4.3.1. Entrevista com gestores

A pesquisa com os gestores foi realizada através de entrevista, com os dois proprietários da loja Peça Rara, foi realizada de forma semiestruturada, com questões relativas à identificação dos pontos fracos e pontos fortes da empresa, assim como sugestões de ações que os gestores indiquem necessárias para o crescimento da loja.

Relacionado aos pontos fortes da loja, os gestores citaram as seguintes variáveis: localização, fachada e vitrine, higienização e organização, atendimento, qualidade dos produtos, diferenciação do serviço, preços, treinamento e desenvolvimento dos

funcionários, clima organizacional, relação com clientes e fornecedores, controle financeiro e controle de estoque.

Aos aspectos relacionados aos pontos fracos da loja, foram identificadas pelos gestores as seguintes variáveis: forma de pagamento, estacionamento, programas promocionais, redes sociais e divulgação e propaganda.

Identificou-se que pela percepção dos gestores que a empresa possui mais pontos fortes do que pontos a melhorar, a empresa se encontra em uma ótima localização da cidade com movimento na avenida, procurando sempre priorizar a qualidade dos produtos vendidos, com preços condizentes a esta qualidade, as funcionárias responsáveis pelas vendas recebem treinamento dos produtos vendidos com a parceria que a empresa possui com seus fornecedores, além disso, a loja valoriza um bom clima organizacional entre funcionários e gestores, mantendo sempre contato com seus clientes para estreitar os laços de uma boa fidelização, também se tem um controle financeiro e de estoque implementado recentemente, através de um software.

Em contrapartida, os gestores identificaram que possuem pontos fracos a serem tratados, como trazer mais formas de pagamento, através de uma maior condição, podendo assim concorrer de igual para igual com lojas de redes maiores, bem como, o estacionamento na avenida passou a ser mais disputado do que na localização anterior da loja, trabalhar mais fortemente na parte de marketing nas redes sociais, apesar de atingir um bom público, os gestores ainda acreditam que se pode ter um maior resultado, assim como nas divulgações e propagandas nos meios de comunicações locais, também não costumam realizar programas promocionais para aquecer as vendas.

Para concluir a entrevista os proprietários da empresa sugeriram algumas ações que poderiam amenizar os pontos fracos apresentados anteriormente: campanhas de marketing digital, campanhas de marketing na cidade local, como carro de som, rádio, panfletagem, implementação de um crediário próprio da loja, melhorar as formas de pagamento, possibilitando ao cliente um maior parcelamento das compras e contratar fotógrafos para auxiliar nas fotos dos produtos e divulgação.

4.3.2. Entrevista com colaboradores

A pesquisa realizada com os colaboradores da Loja Peça Rara foi através de entrevista, e teve por objetivo identificar pontos fortes e pontos fracos, as oportunidades e

ameaças no ponto de vista de cada um deles. A loja possui além dos dois proprietários, duas funcionárias que realizam as atividades de vendas, caixa e organização no geral.

A entrevista foi composta por quinze perguntas, doze delas separadas por blocos com duas, três, quatro, cinco ou seis variáveis. As últimas três perguntas eram relacionadas aos pontos fortes, fracos e sugestões de melhorias.

Dentre os pontos fortes apresentados pelas colaboradoras, estão, o bom atendimento ao público, sempre de forma atenciosa e cuidadosa, a prioridade na qualidade dos produtos vendidos, a garantia e confiança das marcas vendidas e a entrega dos produtos.

Em relação aos pontos fracos identificados pelas colaboradoras, estão à falta de algumas informações dos produtos que podem passar ao cliente uma maior confiança na venda e conhecimento do produto apresentado e a falta de uma plataforma online específica para cada funcionária realizar sua venda.

Para concluir a entrevista, foram apresentadas algumas sugestões para minimização dos pontos fracos, entre as sugestões trazidas pelas colaboradoras, está, o investimento em uma plataforma melhor para falar com os clientes de forma online, hoje a empresa possui apenas um celular para toda a loja, sendo de sugestão comum entre as funcionárias à compra de um celular para cada colaboradora realizar as vendas individualmente, também foi relatada a vontade por mais conhecimento relacionado a vendas, embora a empresa sempre traga fornecedores para passar o conhecimento dos produtos, ainda sentem falta de um curso mais intensivo na área de vendas.

4.3.3. Questionário com clientes

No presente estudo, a coleta de dados dos clientes, foi realizada por meio de questionário online direcionado aos clientes, sendo ele estruturado, com seis perguntas fechadas e seis perguntas abertas, o questionário foi enviado pelos gestores da loja, ao grupo de WhatsApp de seus clientes, com 180 participantes, e acessado por eles através do link do Google Forms, sendo respondido por 14 clientes, de forma não identificável.

O perfil dos clientes participantes da pesquisa estão representados nos respectivos quadros abaixo:

Quadro 03- Gênero dos respondentes

Gênero	
Descrição da resposta	Porcentagem

Feminino	85,70%
Masculino	14,30%

Fonte: Dados primários, 2022.

Quadro 04- Faixa etária dos respondentes

Faixa etária	
Descrição da resposta	Porcentagem
De 18 a 24 anos	14,30%
De 25 a 34 anos	21,40%
De 35 a 44 anos	35,70%
De 45 a 54 anos	21,40%
De 55 a 64 anos	7,10%

Fonte: Dados primários, 2022.

Quadro 05- Cidade de residência dos respondentes

Cidade de residência	
Descrição da resposta	Porcentagem
Carazinho	7,10%
Não-Me-Toque	92,90%

Fonte: Dados primários, 2022.

Sobre o perfil dos clientes respondentes desta pesquisa, 85,70% são do gênero feminino, 35,70% com faixa etária de 35 a 44 anos e 92,90% residentes da cidade de Não-Me-Toque.

Serão apresentados abaixo os resultados das respostas dos clientes, nos questionamentos objetivos relativos a tempo como cliente, como conheceu a loja e como costuma acompanhar a loja.

Quadro 06 – Tempo como cliente da loja

Tempo como cliente da Loja Peça Rara	
Descrição da resposta	Porcentagem
Menos de um ano	7,10%
Há um ano	35,70%
Há dois anos	14,30%
Há três	14,30%
Mais de três anos	28,60%

Fonte: Dados primários, 2022.

Dos clientes questionados, 35,70% são clientes há um ano, desta forma, loja conseguiu atingir novos clientes após sua mudança de localização, também se percebe que 28,60% dos respondentes, acompanham a loja a mais de três anos, sendo clientes desde sua abertura, podendo assim identificar a fidelidade destes clientes.

Quadro 07- Como conheceu a loja

Como conheceu a Loja Peça Rara	
Descrição da resposta	Porcentagem
Passando pelo local	28,60%
Instagram	21,40%
Indicação de amigo	50,00%

Fonte: Dados primários, 2022.

Os gestores da loja acreditam ser importante identificar por qual meio a loja esta sendo mais conhecida pela população não-me-toquense, identificou-se que 50% dos clientes conheceram a loja por meio de indicações de amigos, em virtude de se priorizar o atendimento e a melhor experiência possível ao cliente.

Quadro 08- Onde acompanha a loja

Onde mais acompanha a Loja Peça Rara	
Descrição da resposta	Porcentagem
Instagram	50,00%
Whatsapp	35,70%
Vitrine	7,10%
Vou até a loja ver as novidades	7,1

Fonte: Dados primários, 2022.

Dentre os meios dos quais os questionados mais acompanham as novidades de produtos, esta o Instagram, com 50% dos respondentes, a loja vem trabalhando cada vez mais a conexão entre os clientes por meio de postagens no Instagram, o que vem trazendo bons resultados.

Nos quadros abaixo serão apresentados às respostas dos clientes pesquisados, relacionado às perguntas descritivas do questionário, relativas aos pontos fortes, pontos fracos, produtos mais adquiridos, sugestões de melhorias, concorrentes e diferenciais da Loja Peça Rara, as perguntas foram estruturadas de forma não sendo obrigatória a resposta em todas as perguntas para envio do formulário, podendo assim ter mais de uma variável para o mesmo respondente e enviado sem uma das respostas preenchidas.

Quadro 09- Produtos mais procurados

1- O que mais gosta de comprar na Loja Peça Rara?	
Descrição das Respostas	Nº de Respostas
Biquíni	1
Moda íntima	7
Pijama	1
Roupa esportiva	3
Sex shop	2
TOTAL	14

Fonte: Dados primários, 2022.

De acordo com os quatorze questionados, sete deles procuram a loja para compra de moda íntima, entre todos os outros produtos ofertados pela loja, moda fitness, sex shop, biquínis e pijamas, a moda íntima tem sido vista pelos clientes como diferencial para procurar a loja.

Quadro 10- Pontos fortes da loja

2- Quais são os pontos fortes da Loja Peça Rara, e no que ela se destaca?	
Descrição das Respostas	Nº de Respostas
Atendimento das vendedoras	6
Localização da loja	1
Moda íntima	1
Preço dos produtos	1
Qualidade dos produtos	3
Quebra de tabu sobre a sexualidade	1
Roupa esportiva	1
Variedade nos produtos	4
TOTAL	18

Fonte: Dados primários, 2022.

Dentre os pontos fortes da loja apresentados pelos questionados, o atendimento foi o mais citado, seis vezes pelos clientes, a atenção e simpatia das vendedoras tem sido o ponto principal da fidelização destes clientes, mostrando a importância em treinamento e desenvolvimento da equipe de vendas. Em segundo lugar, esta a variedade dos produtos, citado quatro vezes, a loja trabalha com uma boa quantidade de fornecedores para assim trazer uma maior gama de escolha aos clientes.

Quadro 11- Pontos fracos da loja

3- Quais são os pontos fracos da Loja Peça Rara, que você indicaria como melhoria?	
Descrição das Respostas	Nº de Respostas
Aumento da variedade	1
Colocar um crediário próprio da loja	1
Mais roupas de moda casual	1
Sem pontos fracos	7
TOTAL	10

Fonte: Dados primários, 2022.

Para os clientes questionados, sete deles indicaram que a loja não possui pontos fracos no momento, porém foram indicados alguns pontos como, aumento da variedade dos produtos apresentados, inserir um crediário próprio como forma de pagamento e opções de roupas de moda casual, hoje sendo ofertado apenas moda casual masculina.

Quadro 12- Concorrentes

4- Além da Loja Peça Rara, em que outras lojas você costuma comprar?	
Descrição das Respostas	Nº de Respostas
Bless	1
Caci Center	1
Hartmann	2
Lojas online	2
Maimar	1
Monjuá	3
Pano Novo New	2
Renner	1
TOTAL	13

Fonte: Dados primários, 2022.

Ao questionar os respondentes sobre outras lojas que costumam comprar, foi citada por três clientes a loja Monjuá, que se localiza muito próxima a Loja Peça Rara no centro da cidade, sendo uma loja com produtos variados de marca própria, produzido em grande escala para as filiais, citou-se também as lojas físicas Hartmann, Pano Novo New, ambas duas vezes, situadas mais distantes do centro, porém com formas de pagamento mais flexíveis.

Quadro 13- Diferencial da concorrência

5- Em que estas lojas se diferenciam da Loja Peça Rara?	
Descrição das Respostas	Nº de Respostas
Atendimento	2

Preço	2
Variedade e venda de outros produtos	5
TOTAL	9

Fonte: Dados primários, 2022.

Dentre os diferenciais da concorrência apresentada no quadro 12, os respondentes classificaram a variedade e venda de outros produtos como o principal motivo da procura por estas lojas. A Loja Peça Rara trabalha pouco com a venda de peças casuais, onde nestas lojas possui grande variedade de produtos.

Quadro 14- Sugestões dos clientes

6- Quais sugestões indicaria a Loja Peça Rara?	
Descrição das Respostas	Nº de Respostas
Crediário próprio	1
Mais variedade de produtos	1
Manter bom atendimento	1
Preços acessíveis	1
Sem sugestões	3
TOTAL	7

Fonte: Dados primários, 2022.

De acordo com o quadro acima, entre as sugestões apresentadas pelos clientes estão, adicionar um crediário próprio da loja como forma de pagamento, podendo assim proporcionar uma forma de pagamento com maior número de parcelas sem pagar taxas adicionais as redes de cartões, agregar maior variedade de produtos ao portfólio da loja e produtos com preços mais acessíveis a todos os públicos.

4.3.4. Síntese do Ambiente Interno - Funções Gerenciais

Esta seção descreve, a partir dos resultados obtidos junto a gestores, funcionários e clientes os principais aspectos que melhor descrevem a estrutura interna da empresa sob o enfoque de atividades de gestão.

4.3.4.1. Função Marketing

Para os gestores, seu principal foco é trazer produtos de qualidade aos seus clientes, com fornecedores de confiança. O atendimento de qualidade é primordial, as vendedoras recebem treinamento e qualificação interna e também externa por parte dos fornecedores, para conhecer exatamente os benefícios das marcas vendidas, a missão das vendedoras é atender a necessidade do cliente e passar conhecimento da qualidade do produto. As vendedoras

possuem metas mensais a serem cumpridas, além de meta de vendas possuem meta de retenção e captação de clientes, buscando sempre aumentar sua carteira de clientes e manter por perto os que já conhecem a loja, geralmente fazem esse trabalho via WhatsApp.

O preço dos produtos vendidos é tabelado, assim sendo definido pelo fornecedor e repassado ao cliente, condizente com a qualidade. A empresa não costuma fazer atividades de promoção, os gestores não enxergam esta necessidade por não trabalhar com estoques, e nem perdas na troca de estações, segundo eles procuram passar uma visão aos clientes da qualidade do produto, sendo a atividade de promoção uma perda da credibilidade deste produto diferenciado.

Para alavancar as vendas a loja procura fazer atividades extras, ao menos uma vez por mês transmite live via Instagram e Portal Não-Me-Toque com o objetivo de apresentar os produtos e vender, no Instagram faz sorteios em datas comemorativas buscando alcançar novos usuários por meio de compartilhamentos. Voltado à linha de sex shop a loja produz um evento feminino com palestras e coffee break, sendo ele já realizado em três edições, com assuntos como autoestima e saúde sexual, proporcionando um bate papo em um ambiente descontraído.

Além da loja física, a empresa possui o e-commerce, sendo um site que abrange moda fitness e moda íntima e outro site da seção sex shop, tendo a opção de retirada na loja ou envio por correio para todo o Brasil, a criação e manutenção do site são feitos pelos próprios gestores da loja.

A empresa procura fazer publicações diariamente nas redes sociais, como storys, publicações no feed e reels, apresentando aos seus clientes as novidades, preços e benefícios dos produtos. Os gestores relatam que ainda se pode melhorar seu marketing digital, procurando mais engajamento nas redes sociais e conclusão de vendas.

4.3.4.2. Função Finanças

A loja possui diversos meios de pagamento, entre eles, pagamento em dinheiro, cartão de débito, cartão de crédito, pix e crediário para clientes mais antigos. As formas de pagamento dos clientes são em média, 38,04% no cartão de crédito, 23,80% no cartão de débito, 15,84% via PIX, 13,22% no dinheiro e 9,10% crediário da loja. O índice de inadimplência da loja é extremamente baixo, já que o crediário é pouco utilizado, os gestores relatam não sofrer com este problema.

O pagamento a fornecedores costuma ser de forma parcelada, por meio de boletos bancários, sendo 70% dos pagamentos em 4x e 30% em 6x, os pagamentos em 6x só são realizados em compras de valores mais elevados.

A empresa não possui endividamentos nem financiamentos, seu principal custo mensal é o aluguel da sala, a loja esteve trocando de espaço há um ano e meio para uma localização mais privilegiada, sendo o valor do aluguel o custo benefício.

A loja não trabalha com estoques, todos os produtos comprados são expostos para a venda, assim trabalhando com quantidades limitadas de cada peça, trazendo a seus clientes mais exclusividade e qualidade.

Os gestores da empresa definiram não compartilhar dados financeiros para elaboração desta análise.

4.3.4.3. Função Produção

A Loja Peça Rara esteve mudando de localização, para um local privilegiado do centro e mais amplo, onde possui uma maior circulação de pessoas, os gestores perceberam essa necessidade, pois identificaram que possuíam uma dificuldade em atrair novos clientes, hoje com o espaço bem localizado muitos dos novos clientes entram na loja por curiosidade, já que a fachada e vitrine da loja são o atrativo principal, definido pelos gestores como seu cartão de visita.

A vitrine é uma preocupação forte da loja, por se tratar de uma localização no ponto central da cidade, ela deve estar sempre muito bem apresentada, costumam fazer a atualização da vitrine sempre duas vezes na semana, toda terça-feira e sexta-feira, além disso, é indispensável por eles trabalhar os temas e datas comemorativas para ficar o mais atrativo possível. Com a boa localização da loja se percebeu o impacto no estacionamento, por se tratar de uma avenida movimentada com muitas lojas, a dificuldade dos clientes por estacionamento é uma realidade, já que muitas das vagas são ocupadas pelos próprios funcionários da avenida, a prefeitura possui estacionamento público perto, porém não resolve por completo esta dificuldade.

O acesso à loja possui rampa sendo acessível à entrada de pessoas com dificuldade de locomoção, o empecilho encontra-se no acesso ao segundo andar da loja e sex shop que possui apenas escadas, neste caso o atendimento é feito no primeiro andar, com auxílio das

vendedoras caso necessite buscar alguma peça, o sex shop se localizar no segundo andar torna-se difícil acesso a essas pessoas, já que o cliente deseja privacidade na compra.

A organização da loja é feita de maneira que facilite a procura de peças por tamanhos, a loja possui dois andares, o primeiro andar destinado a tamanhos P e M e o segundo andar a tamanhos G e GG, desta forma mesclando os andares em gênero e linha de vestuário. O ambiente de sex shop é em uma sala separada assim trazendo mais privacidade ao cliente.

Quanto aos equipamentos da loja, os gestores acreditam estar em boas condições, porém ainda desejam fazer aquisição de mais eletrônicos, como a compra de três computadores para auxiliar nas divulgações, cadastramento de itens e administração, dois celulares para melhor distribuição do atendimento das vendedoras e ar condicionado geral, que hoje a loja conta com climatização em apenas uma parte do ambiente.

O controle de estoque, vendas, cadastro de clientes e gestão financeira é todo feito pelo Sistema de Gestão Empresarial ERP, é um software que permite ao empresário gerenciar todas as áreas da sua empresa de forma integrada e em uma única plataforma. Tudo isso permite que as tomadas de decisões da empresa tornem-se muito mais coerentes, seja a curto ou em longo prazo, pois todas as informações ficam concentradas em um só lugar, de forma organizada e segura em uma base de dados confiável.

4.3.4.4. Função Recursos Humanos

A loja possui duas funcionárias, que fazem as atividades de vendas, caixa, organização dos produtos e chamadas de clientes via WhatsApp, considerado um quadro de funcionários suficiente para a demanda de trabalho.

Quanto às oportunidades de crescimento, as funcionárias têm mostrado interesse em entender a parte de administração da empresa, para auxílio na gestão financeira. Ao serem questionadas sobre a possibilidade de fazer carreira na empresa, relatam buscar o máximo conhecimento, para se futuramente a loja aumentar ou abrir filiais possam estar no nível de buscar uma gerência. Considerando a parte de treinamento e desenvolvimento, se identificou o interesse das funcionárias por mais treinamentos na área de vendas e conhecimento dos produtos vendidos.

A relação entre colegas e gerência é relatada como tranquilo e harmônico, às vezes ocorrem alguns debates de opiniões, mas sempre resolvidos de forma amigável, com o

objetivo comum de satisfação do cliente. O ambiente de trabalho é definido como amplo, acolhedor, organizado e seguros aos funcionários.

Os direitos trabalhistas são sempre bem esclarecidos e reconhecidos. Quanto à remuneração é definida pelas funcionárias como boa e adequada, além do salário base fixo também é pago comissões sobre vendas. As horas extras são pagas 60% sobre o salário base, geralmente 1 hora semanalmente. O pagamento dos direitos trabalhistas como férias, décimo terceiro e salário sempre em dia, sendo negociado entre empregado e empregador o período de férias dos colaboradores.

As reuniões são geralmente de forma semanal, coletivas e em algumas situações individuais, em média 30 minutos, sendo tratado sobre atendimento, metas de vendas, organização, feedback e melhorias.

4.4.MATRIZ SWOT

Como citado no item 2.6, apresentam-se as variáveis internas e externas da empresa, cada um com seus respectivos valores e somatórios.

Quadro 15 – Variáveis Externas

Variáveis Externas	Oportunidades			Ameaças		
	9	5	1	1	5	9
Ambiente Demográfico						
Área territorial da cidade pequena				x		
Boa quantidade de habitantes jovens do sexo feminino	x					
Ambiente Econômico						
Aumento da inflação						x
PIB per capita			x			
Salário médio da população	x					
Ambiente Político Jurídico						
Lockdowns					x	
Isenção de tributos na compra dentro do estado	x					
Ambiente Sociocultural						
Mudança no estilo de vida fitness	x					
Mulheres no mercado de trabalho	x					
Procura por autoconhecimento sexual	x					
Restrições sociais da pandemia						x
Ambiente Tecnológico						

Aumento de lojas no e-commerce					x	
Cursos online de vendas e gestão	x					
Softwares de gestão empresarial	x					
Fator Concorrência						
Concorrentes indiretos					x	
Concorrentes virtuais						x
Fator Fornecedor						
Aumento de marcas no mercado				x		
Exclusividade da marca		x				
Suporte posterior do fornecedor	x					
SOMA		87			44	

Fonte: Dados primários, 2022.

Observa-se uma predominância de oportunidades provenientes do ambiente externo, totalizando 87 pontos, com um maior grau de oportunidades altas. Já as ameaças totalizam 44 pontos. Ao dividir os 87 pontos pelos 44, encontra-se o coeficiente externo de 1,9772.

Quadro 16 – Variáveis Internas

Variáveis Internas	Pontos Fortes			Pontos Fracos		
	9	5	1	1	5	9
Pontuação das Variáveis						
Função Marketing						
Bom atendimento	x					
Engajamento nas redes sociais					x	
Falta de promoções aos clientes					x	
Manutenção de clientes	x					
Preços acima da concorrência					x	
Qualidade dos produtos		x				
Realização de eventos para mulheres		x				
Variedade dos produtos	x					
Vendas pelo e-commerce			x			
Função Finanças						
Falta de um crediário próprio da empresa					x	
Maior parcelamento dos concorrentes online						x
Nível de endividamento da empresa	x					
Nível de inadimplência dos clientes baixo	x					
Nível liquidez da empresa		x				
Pouco estoque da empresa	x					
Função Produção						
Atualização da vitrine	x					

Boa localização da loja	x					
Boa organização da loja		x				
Dificuldade para estacionar				x		
Possuir software de gestão	x					
Função Recursos Humanos						
Abertura da gerência para novas ideias		x				
Boa relação entre colegas e gerência	x					
Busca por treinamento aos funcionários		x				
Salário e comissões	x					
SOMA		130		30		

Fonte: Dados primários, 2022.

Observa-se uma predominância de pontos fortes provenientes do ambiente interno, totalizando 130 pontos, com um maior grau de fortalezas alto. Já os pontos fracos totalizam 30 pontos. Ao dividir os 125 pontos pelos 30, encontra-se o coeficiente interno de 4,3333.

4.5.POSTURA ESTRATÉGICA

Nesta seção foram aplicadas as análises das variáveis externas e internas, permitindo assim, a identificação da postura estratégica adequada a Loja Peça Rara, conforme demonstrado no quadro abaixo:

Quadro 17 – Postura estratégica

			Análise Interna	
			Pontos Fracos	Pontos Fortes
			30	130
Análise Externa	Ameaças	44	Sobrevivência	Manutenção
	Oportunidades	87	Crescimento	Desenvolvimento

Fonte: Dados primários, 2022.

De acordo com o quadro 17 acima, demonstra que a empresa esta com predominância de pontos fortes e oportunidades, assim adotando uma estratégia de desenvolvimento.

Segundo Oliveira (2010), a empresa com postura de desenvolvimento pode procurar novos mercados e clientes, diferentes dos conhecidos atualmente, ou novas tecnologias, diferentes daquela que a empresa já domina, o próprio proprietário irá determinar qual o tipo de estratégia que será o mais adequado, tendo em vista a capacidade e objetivos da empresa.

4.6.PLANO DE AÇÃO (5W2H)

Conforme apresentado no item 2.9, segue o plano de ação 5W2H, contendo as medidas a serem tomadas para melhorar a empresa como um todo.

Quadro 18 – Plano de ação 5W2H

O Quê	Por quê	Como	Onde	Quando	Quem	Quanto
Aumentar a divulgação no Instagram	Atingir mais clientes na rede social	Através da ferramenta de patrocínio e parcerias	Instagram	Semanalmente	Proprietários	R\$ 100,00
Aumentar as condições de parcelamento no cartão de crédito	Buscar a fatia de mercado que procura comprar em lojas com maior parcelamento	Através de procura por máquinas de cartão com a menor taxa de parcelamento possível	Bancos e empresas que forneçam máquinas de cartão	Assim que possível	Proprietários	R\$ 300,00 o equipamento + de 2% a 4% taxa sobre a venda.
Comprar dois telefones para as vendas	Organizar mais as vendas e poder prospectar mais clientes via WhatsApp	Fazer orçamentos nas lojas de aparelhos que atendam a necessidade da loja	Lojas de eletrônicos	Assim que possível	Proprietários	R\$ 3.000,00
Contratar um profissional para tirar as fotos e vídeos dos produtos	Atrair novos clientes e vender mais	Fazer orçamento com os profissionais da região	Fotógrafos da região	Mensalmente	Proprietários	R\$ 500,00
Crediário próprio da loja	Atrair os clientes que compram na concorrência	Ter uma boa forma de análise de crédito	Loja Peça Rara	Assim que possível	Proprietários	R\$ 300,00
Estacionamento rotativo	Resolver a dificuldade de estacionar dos clientes	Buscar uma parceria com a Prefeitura	Avenida Alto Jacuí	Assim que possível	Proprietários e Prefeitura	Gratuito
Fazer divulgação da loja em outros meios de comunicação	Atrair clientes	Através de divulgação em rádios, carros de som e panfletagem	Rádios e meios de comunicação locais	Mensalmente	Proprietários	R\$ 500,00
Trazar treinamento de vendas às funcionárias	Efetivar mais vendas e trazer uma experiência agradável ao cliente	Através de fornecedores e escolas de cursos	Loja Peça Rara	A cada semestre	Proprietários e funcionárias	R\$ 1.000,00

Fonte: Dados primários, 2022.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo abordou o tema planejamento estratégico na Loja Peça Rara, que teve como objetivo minimizar os pontos negativos e fortalecer os pontos positivos da empresa, aproveitando as oportunidades oferecidas e diminuindo os riscos trazidos pelas ameaças, através da implementação do plano de ação. Desta forma, o planejamento estratégico tem grande importância para os gestores na administração das empresas, para a elaboração do plano de ação adequado para que a organização alcance seus objetivos traçados.

Através da coleta de dados foi identificada uma predominância de pontos fortes no ambiente interno, resultado do empenho dos gestores na procura de melhorias para seu negócio crescer ao decorrer dos anos, e se tornar cada vez mais competitivo no mercado. Os pontos fracos identificados nas entrevistas com gestores, colaboradores e questionário com clientes serviram de base para elaboração do plano de ação 5W2H. Quanto à análise do ambiente externo, a empresa possui predominância de oportunidades que podem ser aproveitadas, o estilo de vida da população está em constante mudança, deste modo, o mercado e-commerce vem crescendo, sendo de extrema importância às empresas estarem atualizadas e acompanhando a evolução tecnológica.

Deste modo, notou-se a predominância de oportunidades externas e pontos fortes internos, definindo a Loja Peça Rara como uma empresa que deve adotar uma postura estratégica de desenvolvimento. Sugere-se aos gestores a busca por novos mercados e clientes, diferentes do que se domina atualmente, através principalmente de estratégias no marketing digital.

Por fim, constata-se que todos os objetivos traçados inicialmente foram alcançados, ao realizar a análise dos ambientes interno e externo, criação de visão, missão, valores, identificação da postura estratégica a partir do diagnóstico e elaboração do plano de ação 5W2H, para que assim a empresa tenha as condições necessárias para conquistar novos clientes e expandir seu mercado.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDRADE, Arnaldo Rosa D. **Planejamento Estratégico - Formulação, Implementação e Controle, 2ª edição**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2016. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597009040/>>. Acesso em: 12 jun. 2022.
- BUHAMRA, Cláudia. **Gestão de marketing no varejo: conceitos, orientações e práticas**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2012. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522486496/>>. Acesso em: 12 jun. 2022.
- CASAS, Alexandre Luzzi L. **Marketing de Varejo, 5ª edição**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2013. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522478804/>>. Acesso em: 12 jun. 2022.
- CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul; FELICIANO, Alberto Henrique da Cruz. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento Estratégico - Da Intenção aos Resultados**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2020. 9788597025705. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597025705/>>. Acesso em: 12 jun. 2022.
- DA COSTA, Eliezer Arantes. **GESTÃO ESTRATÉGICA**. São Paulo: Editora Saraiva, 2012. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502088825/>>. Acesso em: 12 jun. 2022.
- GAMBLE, John E.; JR., Arthur A T. **Fundamentos da Administração Estratégica**. São Paulo. Editora AMGH, 2013. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580550894/>>. Acesso em: 12 jun. 2022.
- GIL, Antonio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social, 7ª edição**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2019. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597020991/>>. Acesso em: 12 jun. 2022.
- HITT, Michael A.; IRELAND, R D.; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica – Competitividade e globalização – Conceitos: Tradução da 12ª edição norte-americana**. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2019. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522127986/>>. Acesso em: 12 jun. 2022.
- HITT, Michael A.; IRELAND, R D.; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica – Tradução da 10ª edição norte-americana**. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2015.
- IBGE. **IBGE Cidades: Não-Me-Toque**. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/nao-me-toque/pesquisa/23/25207?tipo=ranking&indicador=29518>>. Acesso em: 22 abr. 2022.

IBGE. **Inflação**. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/explica/inflacao.php>>. Acesso em: 02 de jun. 2022.

KUAZAQUI, Edmir. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2015. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522122523/>>. Acesso em: 12 jun. 2022.

LAKATOS, Eva M. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2021. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026610/>>. Acesso em: 12 jun. 2022.

MATTAR, Fauze N. **Administração de Varejo**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2019. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595154797/>>. Acesso em: 12 jun. 2022.

MERLO, Edgard M. **Administração de Varejo - com foco em casos brasileiros**. Rio de Janeiro: Editora LTC, 2011. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2096-9/>>. Acesso em: 12 jun. 2022.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças D. **Planejamento Estratégico - Conceitos- Metodologia-Práticas, 34ª edição**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2018. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597016840/>>. Acesso em: 12 jun. 2022..

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças D. **Planejamento Estratégico - Conceitos- Metodologia-Práticas, 28ª edição**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2010.

ROESCH, Sylvia Maria A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração, 3ª edição**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2013. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522492572/>>. Acesso em: 12 jun. 2022.

SEBRAE. **Categorias de formalização de empresas**. Disponível em <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pr/artigos/categorias-de-formalizacao-de-empresas,4a0dca91c761e610VgnVCM1000004c00210aRCRD#:~:text=Ltda%20%2D%20So%20cidade%20Empres%C3%A1ria%20Limitada&text=A%20empresa%20possui%20um%20CNPJ,quest%C3%A3o%20financeira%20com%20a%20outra.>>. Acesso em: 02 de jun. 2022.