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

CHARLENE DELLA LIBERA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:

Um estudo na VS Representações Comerciais e Informática LTDA

SARANDI
2014

CHARLENE DELLA LIBERA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:

Um estudo na VS Representações Comerciais e Informática LTDA

Estágio Supervisionado apresentado ao Curso de Administração da Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis da Universidade de Passo Fundo, Campus de Sarandi, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.
Orientador: Prof. Ms. Daniel Vinicius Demarchi

SARANDI

2014

CHARLENE DELLA LIBERA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:

Um estudo na VS Representações Comerciais e Informática LTDA

Estágio Supervisionado aprovado em 26 de Junho de 2014, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade de Passo Fundo, Campus de Sarandi, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Prof. Ms. Daniel Vinicius Demarchi
UPF – Orientador

Prof. Ms. Aline Meurer
UPF

SARANDI

2014

Dedico este trabalho a Deus, por sempre me dar força para continuar em frente. A minha mãe por estar ao meu lado todas as horas, me motivando e apoiando. Aos verdadeiros amigos e colegas que estiveram ao meu lado durante esta trajetória de lutas e conquistas, muito obrigada a todos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pela Vida e oportunidade.

À minha mãe Ivone e a meu irmão Emanuel, pelo carinho, incentivo, preocupação,

pela força e apoio.

Amo Vocês.

A UPF, e aos professores do curso de Administração, pelos ensinamentos repassados, os quais contribuíram para minha aprendizagem e evolução.

Ao professor Daniel Vinicius Demarchi pelo acompanhamento na realização do trabalho.

Aos colegas pelo convívio que tivemos durante estes anos, pelas amizades conquistadas e pelos conhecimentos compartilhados.

Aos verdadeiros amigos pelo carinho, amizade e apoio.

Enfim, o meu muito obrigado a todos.

“Sábio é o ser humano que tem coragem de ir diante do espelho da sua alma para reconhecer seus erros e fracassos e utilizá-los para plantar as mais belas sementes no terreno de sua inteligência.”

Augusto Cury

RESUMO

DELLA LIBERA, Charlene. **Planejamento Estratégico:** Um estudo na VS Representações Comerciais e Informática LTDA. Sarandi, 2014. 96 fls. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF, 2014.

O presente trabalho tem como objetivo principal a elaboração de um planejamento estratégico para VS Representações Comerciais e Informática LTDA, levantando os pontos fracos e fortes, e as ameaças e oportunidades, demonstrando a importância do planejamento estratégico para o acompanhamento destas variáveis, e como ferramenta para o planejamento futuro do negócio e sua sobrevivência em um mercado com rápidas e constantes transformações. Para a elaboração das estratégias e dos planos de ação dos pontos fracos, realizou-se pesquisa exploratória qualitativa para os gestores e fornecedores e pesquisa descritiva quantitativa para os clientes e funcionários. Após a coleta dos dados, estes foram tabulados e analisados demonstrando que a empresa possui mais pontos fortes e o ambiente está sinalizando oportunidades que podem ser aproveitadas para o seu desenvolvimento. Os pontos fracos encontrados sinalizam ações de correção que devem ser realizadas, pois, a empresa vem conquistando mais clientes ao longo do tempo e o espaço da empresa vêm sendo reduzido. Além disso, devem ser realizadas ações para retenção e fidelização destes clientes e busca por novos, como por exemplo, fazer atendimento personalizado e ação de pós venda. E para que os proprietários gerenciem melhor seu negócio possibilitando retornos almejados, deveriam estudar a possibilidade para fazer a divisão dos setores (gráfica – informática) e investir em qualificação profissional, agregando conhecimentos a fim de reter e manter sua equipe.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Oportunidades. Pontos fracos.

LISTA DE FIGURAS E GRÁFICOS

Figura 1 - Níveis de decisão e tipos de planejamento.....26

Figura 2 - Posturas estratégicas da empresa.....35

Gráfico 01 – Clientes da organização pesquisada.....48

Gráfico 02 – Quando faz tomada de preços, em quantas empresas pesquisa.....48

Gráfico 03 – Atendimento oferecido pela VS.....49

Gráfico 04 – Preços praticados pela VS.....50

Gráfico 05 – Quanto ao prazo de pagamento.....51

Gráfico 06 – Quanto à qualidade dos produtos e serviços.....51

Gráfico 07 – Quanto à variedade de produtos e serviços.....52

Gráfico 08 – Solicitação de novos produtos e serviços.....53

Gráfico 09 – Canais de comunicação.....53

Gráfico 10 – Nível de satisfação na entrega de produtos e serviços.....54

Gráfico 11 – Nível de satisfação em relação às promoções.....55

Gráfico 12 – Profissionalismo e ética.....55

Gráfico 13 – Sua empresa efetua compras através de.....56

Gráfico 14 – Você percebe algum diferencial na VS.....57

Gráfico 15 – Em sua opinião a empresa VS compete em.....58

Gráfico 16 – Condições de trabalho.....64

Gráfico 17 – Clima organizacional (colegas).....64

Gráfico 18 – Clima organizacional (gerência).....65

Gráfico 19 – Ambiente Físico.....66

Gráfico 20 – Desenvolvimento de tarefas solicitadas.....66

Gráfico 21 – Oportunidade de crescimento.....67

Gráfico 22 – Segurança no emprego.....68

Gráfico 23 – Constitucionalismo da instituição.....68

Gráfico 24 – Salários pagos.....69

Gráfico 25 – Treinamento e incentivos para realização de cursos.....70

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Benefícios potenciais adicionais da ênfase em administração estratégica em uma organização..... 24

Quadro 02 - Ferramenta W52H..... 38

Quadro 03 – Fórmula de Barbetta..... 42

Quadro 04 – Análise do ambiente interno e externo da empresa..... 76

Quadro 05 – Indicadores de posicionamento externos..... 76

Quadro 06 – Indicadores de posicionamento internos..... 77

Quadro 07 - Postura estratégica da VS Representações Comerciais e Informática LTDA.....78

Quadro 08 – Plano de Ação – Ponto fraco - Canais de comunicação.....79

Quadro 09 – Plano de Ação – Ponto fraco - Promoções.....80

Quadro 10 – Plano de Ação – Ponto fraco - Rotatividade de funcionários.....80

Quadro 11 – Plano de Ação – Ponto fraco - Treinamentos.....80

Quadro 12 – Plano de Ação – Ponto fraco - Falta de divisão de setores.....81

Quadro 13 – Plano de Ação – Ponto fraco - Espaço físico.....81

Quadro 14 – Plano de Ação – Ponto fraco - Reuniões.....82

Quadro 15 – Plano de Ação – Ponto fraco - Trabalho em equipe.....82

Quadro 16 – Plano de Ação – Ponto fraco - Metas e objetivos.....82

Quadro 17 – Plano de Ação – Ponto fraco - Pós-venda.....83

Quadro 18 – Plano de Ação – Ponto fraco - Lucratividade.....83

LISTA DE ABREVIATURAS

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

ACISAR - Associação Comercial Industrial Serviços e Agronegócio de Sarandi

IMETRO – Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO..... 13
1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO..... 14
1.2 OBJETIVOS..... 16
1.2.1 Objetivo geral..... 16
1.2.2 Objetivos específicos..... 16
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA..... 17
2.1 ESTRATÉGIA..... 17
2.2 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA..... 19
2.2.1 Benefícios da administração estratégica..... 24
2.3 PLANEJAMENTO..... 25
2.3.1 Tipos de planejamento..... 26
2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO..... 27
2.5 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO..... 28
2.5.1 Análise SWOT..... 30
2.5.2 Análise Interna..... 31
2.5.3 Análise Externa..... 33
2.6 POSTURA ESTRATÉGICA..... 34
2.7 PLANO DE AÇÃO..... 36
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 39
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA 39
3.2 VARIÁVEIS DE ESTUDO 40
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA 41
3.4 PROCEDIMENTO E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS 43
3.5 ANÁLISE E INTERRETAÇÃO DOS DADOS 44
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS..... 46
4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA..... 46
4.2 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS..... 47
4.2.1 Pesquisa com clientes jurídicos..... 47
4.2.2 Pesquisa com os fornecedores..... 60
4.2.3 Pesquisa com os funcionários..... 63
4.2.4 Pesquisa com a gerência..... 71

4.2.5 Análise Swot..... 74
4.2.6 Indicadores de posicionamento..... 76
4.2.7 Postura estratégica identificada..... 78
4.2.8 Plano de ação 5W2H..... 79
4.3 SUGESTÕES PARA A EMPRESA..... 84
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... 85
REFERÊNCIAS..... 87
ANEXOS..... 89
ANEXO A – Pesquisa realizada com clientes jurídicos..... 90
ANEXO B – Pesquisa realizada com fornecedores..... 93
ANEXO C – Pesquisa realizada com funcionários..... 94
ANEXO D – Pesquisa realizada com gerência..... 96

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, com a globalização novos desafios são, constantemente, colocados às organizações quer sejam tecnológicos, econômicos, sociais, culturais e, até mesmo, ao nível da concorrência. Os mercados são cada vez mais dinâmicos e competitivos e a concorrência surge à escala global, exigindo às empresas uma maior flexibilidade e adaptação às mudanças, proporcionam simultaneamente oportunidades e ameaças. As organizações necessitam conduzir as suas atividades de maneira otimizada para se manterem competitivas em um mercado que se apresenta cada vez mais dinâmico.

Segundo estatísticas do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2013) referentes ao ano de 2011, dos mais de 1,2 milhões de empreendimentos formais criados no Brasil, 99% são de micro e pequenas empresas e Empreendedores Individuais. Estas empresas representam uma forma de desenvolvimento para a economia e promoção social, sendo responsável por mais da metade dos empregos com carteira assinada.

A existência de políticas governamentais que incentivam e auxiliam micro e pequenas empresas, não são suficientes, são responsáveis por, pelo menos, dois terços do total das ocupações existentes no setor privado da economia. Por consequência, acabam encontrando dificuldades para sobreviver neste ambiente de constantes mudanças, gerando incertezas para a tomada de decisões e levando muitas empresas a sobrevier por pouco tempo no mercado. A sobrevivência é uma condição indispensável para o desenvolvimento econômico do País. Sendo assim, a falta de gestão estratégica é apontada como uma das principais causas de falência, através de estudo do SEBRAE no ano de 2012.

Segundo apontamentos de Oliveira (2007, p. 178) “numa empresa, a estratégia está relacionada à arte de utilizar, adequadamente, os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades”.

Diante destas circunstâncias, o planejamento estratégico é uma importante ferramenta, que auxilia e prepara a empresa para competir neste ambiente e sobreviver no mercado. São planos da alta gerencia para atingir resultados coerentes com as missões e objetivos organizacionais específicos, ou seja, a estratégia é um plano, um guia de ação para o futuro da empresa, a fim de sobreviver, crescer e ser lucrativa. Para Oliveira (2007, p. 238) "plano de ação é o conjunto das partes comuns dos diversos projetos, quanto ao assunto que está sendo tratado (recursos humanos, tecnologia etc.)" (OLIVEIRA, 2007, p. 238).

Sendo assim o presente estudo se configura na área de administração estratégica, e tem como tema o planejamento estratégico, que visa analisar os pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades para a empresa. Este inicia com a elaboração do diagnóstico estratégico, e análise das variáveis encontradas para o levantamento da postura estratégica em que a empresa se encontra, com a classificação dos dados elabora-se um plano de ação para os pontos fracos do negócio, e apontam-se sugestões para o ambiente geral da empresa.

1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO

O presente estudo busca demonstrar a importância do planejamento estratégico, utilizado como uma ferramenta, permitindo que as organizações adaptem-se as novas realidades. A organização analisada foi a VS Representações Comerciais e Informática LTDA, de Volnei e Simone Foschieira, caracterizada como micro empresa.

A VS é uma empresa de pequeno porte (255m²), do comércio, familiar, atua há 23 anos no mercado empregam 18 funcionários, sendo dois gestores. Está situada no centro da cidade de Sarandi/RS. Atua em dois segmentos, o setor de informática, no qual é realizada venda de computadores, notebooks, impressoras, suprimentos de informática e assistência técnica. E o setor gráfico, que trabalha com suprimentos de escritório, impressões diversas em diversos tipos de materiais, adesivos, papéis em tamanhos e formas variadas, criação de convites, cartões de visita, folders, panfletos, catálogos, receituários, brindes, papeis parede, também criação e personalização de logos. A empresa atua como intermediária de outras empresas criando material para o marketing das mesmas (brindes), também atende o consumidor final na prestação de serviço, dependendo da sua necessidade com adequado

atendimento e solução das mesmas para que os clientes saiam satisfeitos e com boa impressão da empresa.

Atualmente a empresa VS Representações Comerciais e Informática LTDA não possui um planejamento estratégico formalizado, necessitando fazer uso desta importante ferramenta de gestão.

O espaço físico apresenta boa iluminação e pintura interna, porém tem sério problema na questão de espaço, pois a empresa está crescendo, admitindo mais funcionários, adquirindo equipamentos, com isso o espaço está se tornando pequeno. A concorrência também é um relevante fator, na qual, pequenas empresas sofrem mais que as de maior porte na questão de pagamento de impostos.

O estudo realizado na VS Representações Comerciais e Informática LTDA proporcionará a pesquisadora maior conhecimento em diversos aspectos sobre os processos que envolvem um Planejamento Estratégico e as definições de como realiza-lo na prática, com isso espera-se auxiliar os gestores desta organização na implementação desta ferramenta de forma eficaz, com o intuito de trazer melhorias contínuas nas áreas almejadas.

O planejamento estratégico possibilita uma gestão preparada, estruturada, planejada e orientada para atender o mercado consumidor, e consequentemente gerar o alcance de uma maior rentabilidade.

Observa-se que as empresas devem somar conhecimentos, melhorar sua cultura competitiva, orientar-se para o cliente, gerenciar o presente desfrutando ao máximo a sua competência essencial, sua potencialidade de mercado, tecnologia processo produtivo, preparando-se assim para o futuro a partir de uma visão empreendedora, valorizando os recursos e a competência e com o passar do tempo, introduzindo inovações necessárias, entrando em novos setores da atividade. (CERTO et al, 2005)

Sendo assim, o problema a ser a ser pesquisado é este:

Quais ações podem ser propostas para a VS Representações Comerciais e Informática LTDA, por meio do desenvolvimento de um planejamento estratégico?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Realizar o planejamento estratégico da empresa propondo caminhos para o seu crescimento.

1.2.2 Objetivos específicos

- Analisar pontos fortes a partir do diagnóstico estratégico;
- Analisar pontos fracos a partir do diagnóstico estratégico;
- Analisar as ameaças a partir do diagnóstico estratégico;
- Analisar as oportunidades a partir do diagnóstico estratégico;
- Desenvolver um plano de ação para os pontos fracos encontrados no diagnóstico estratégico;
- Sugerir estratégias para a melhoria do negócio.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O capítulo a seguir está estruturando da seguinte forma: os principais conceitos de estratégia, administração estratégica abordando seus benefícios, conceitos de planejamento, planejamento estratégico demonstrando os níveis de planejamento existentes, as etapas para a elaboração do planejamento estratégico, ou seja, o diagnóstico estratégico na empresa, que é constituído pela análise interna e externa, gerando a matriz das estratégias baseada na análise SWOT, a postura estratégica e os passos para elaboração do plano de ação, que devem ser estruturados para colocar o planejamento estratégico em prática.

2.1 ESTRATÉGIA

Estratégia competitiva significa ser diferente, é escolher um conjunto de atividades diferentes, únicas, integrar as áreas funcionais dentro da empresa de modo há alcançar uma administração consistente. Visa avaliar os pontos fortes da empresa (as forças), pontos fracos (fraquezas), além dos recursos à mão e disponíveis. É uma comparação entre oportunidade e capacidade corporativa em nível aceitável de risco em antecipar o desenvolvimento dos mercados (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; COSTA, 2006).

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 27) estratégia é uma posição, localização de determinados produtos em determinados mercados; é uma perspectiva, maneira fundamental de uma organização fazer as coisas; olha para dentro da organização, dentro da mente dos estrategistas e também para cima, para a grande visão da empresa, pode ser também um truque específico para enganar um concorrente.

O conceito básico de estratégia está relacionado à ligação da empresa com o seu ambiente. E, nesta situação, a empresa procura definir e operacionalizar estratégias que maximizam os resultados da interação estabelecida (OLIVEIRA, 2007, p. 177).

Estratégia é criar ajuste entre as atividades de uma empresa. O sucesso de uma estratégia depende de fazer bem várias coisas – e não apenas algumas – e na integração entre elas. Se não há estratégia diferenciada e há pouca sustentabilidade. A gerência se volta para a tarefa mais simples de supervisionar os departamentos independentes, e a eficácia operacional determina o desempenho relativo de uma organização (MINTZBERG et al, 2006, p. 39).

A finalidade das estratégias é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos, metas e desafios estabelecidos (OLIVEIRA, 2007, p. 177).

Para Mintzberg, estratégia corporativa, é um modelo de decisão de uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz suas principais políticas e planos para atingir essas metas e define o escopo de negócios que a empresa vai adotar o tipo de organização econômica e humana que ela é ou pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não econômica que ela pretende fazer para seus acionistas, funcionários, clientes e comunidades (MINTZBERG et al, 2006, p. 78).

Para Oliveira (2007, p. 178-179) a estratégia deve ser, sempre, uma opção inteligente, econômica, viável e original, isso ajudará a empresa a otimizar o uso de seus recursos, e tornar-se altamente competitiva, superar a concorrência, reduzir seus problemas e otimizar a exploração das possíveis oportunidades. Essas estratégias correspondem a procedimentos que a empresa deve usufruir da maneira mais adequada possível para a sua realidade atual.

Mintzberg et al (2006) define estratégia como sendo uma forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, um procedimento formalizado e articulador de resultados, uma programação. O futuro é perceptivo se acompanharmos as variáveis cultural, social, política e econômica. Podem-se criar vantagens únicas em relação aos concorrentes, segmentar a empresa e ser proativo.

Estratégia é definida como um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada, as metas, os desafios e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu caminho (OLIVEIRA, 2007, p. 181).

Para Mintzberg et al (2006) o primeiro passo é a formulação das estratégias e o segundo é a implementação, após, é relevante fazer a avaliação dessas estratégias, pois são de grande importância, é parte integrante do processo de planejamento, revisão e controle da organização, além de ser a análise de planos e dos resultados desses planos, os mesmos estão relacionados e podem afetar a missão da organização. Pode ser desempenhada por consultores ou então, de forma informal, apenas ocasional, breve. Representa um alinhamento político dentro da empresa, incorpora comprometimentos passados dos principais executivos.

O autor Oliveira (2007, p. 183) nos mostra que as estratégias têm forte influencia sobre os fatores internos da empresa. Deve-se considerar o objetivo que se deve alcançar e como se pode chegar a essa situação desejada.

O objetivo estratégico para Mintzberg et al (2006, p. 91) é um processo de gestão ativa que inclui: focar atenção da organização na essência da vitória; motivar pessoas ao comunicar o valor da meta; deixar espaço para contribuições individuais e de equipes; sustentar o entusiasmo fornecendo definições para novas operações à medida que as circunstâncias mudam; e usar consistentemente o objetivo para guiar as alocações de recursos.

A estratégia não é o único fator determinante no sucesso ou fracasso de uma empresa; a competência de sua cúpula administrativa é tão importante quanto a sua estratégia. A sorte pode ser um fator também, apesar de, frequentemente, o que as pessoas chamam de boa sorte, na realidade, resultado de boa estratégia. Mas uma estratégia adequada pode trazer extraordinários resultados para a empresa cujo nível geral de eficiência e eficácia seja apenas médio (OLIVEIRA, 2007, p. 183).

2.2 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Esta se preocupa com os objetivos em longo prazo de uma organização, com estratégias que impulsionam as forças da empresa, no encontro das oportunidades de mercado, e corrigem as fraquezas contra prováveis ameaças. Nos fundamentos da administração estratégica, busca-se na essência um todo, uma coordenação de energias,

harmonia de desejos e expectativas, simplesmente, objetividade, independência e confiança (BERNARDI, 2010, p. 46).

Em administração estratégica, o executivo ideal não é apenas um mero administrador, é um líder, ou seja, um participante de equipes, capaz de capitalizar sobre a diversidade do ambiente e criar estratégias. Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 47)“ Um estrategista precisa saber com certeza para onde quer ir, com poucas dúvidas importantes. Mas as organizações também precisam lidar com condições de incerteza” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 47).

Segundo Certo et al (2005, p. 3-5) a administração estratégica pode ser definida como um processo interativo e contínuo, a qual procura manter a organização integrada e consiste portanto, em uma série de etapas através de um ciclo, começando na primeira etapa, seguindo até a ultima, logo voltando para a primeira. O propósito da administração estratégica é a integração entre empresa e seu ambiente. Há uma constante mudança nos ambientes organizacionais, e as empresam precisam mudar e crescer junto, para poder alcançar suas metas, visando aumentar seus lucros, intensificando assim o sucesso da organização.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 33) a administração estratégica é comumente descrita como girando em torno de fases distintas de formulação, implementação e controle, executadas em etapas quase em cascata. Tal tendência se reflete fortemente na prática, particularmente no trabalho de departamentos de planejamento corporativos e governamentais, bem como em muitas empresas de consultoria.

O processo de administração estratégica começa com a análise do ambiente, isto é, com o processo de monitorar o ambiente organizacional para identificar as oportunidades e os riscos atuais e futuros. Neste contexto, o ambiente organizacional é o conjunto de todos os fatores, tanto internos como externos, que podem influenciar o progresso obtido por meio da realização dos objetivos (CERTO et al, 2005, p. 8)

Para Certo et al (2005, p. 8-12 – grifo nosso) a administração estratégica é um processo de etapas, que inclui: *Análise do ambiente*, processo que monitora todo o ambiente organizacional, identificando oportunidades e riscos, atuais e futuros, ou seja, é um conjunto de fatores internos e externos que podem influenciar no processo obtido através da realização dos objetivos da organização. *Estabelecimento da diretriz organizacional* são as metas da organização, as mesmas podem ser modificadas, portanto, para se estabelecer corretamente a

meta, a administração da empresa precisa ficar atenta a missão e aos objetivos e adotar um sistema efetivo e eficiente para a determinação dessa meta. *Formulação da estratégia*, é uma ação desenvolvida afim de a organização alcançar seus objetivos, ou seja, é uma projeção e seleção de ações, para atingir os objetivos organizacionais. *Implementação de estratégias*, as organizações só serão capazes de obter benefícios de análises organizacionais, estabelecimento de diretrizes e formulação de estratégias, através de uma efetiva implementação da estratégia. *Controle estratégico* serve para monitorar e avaliar o processo de administração estratégica, a fim de melhorar e garantir um funcionamento correto.

Os autores Certo et al (2005, p. 13 – grifo nosso) nos falam que, os três principais fundamentos de um negócio dentro das organizações são: marketing, operações e finanças. O *marketing* foi definido como "o processo de planejamento e execução de conceitos, preços, promoção e distribuição de ideias, mercadorias e serviços para gerar mudanças que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais". As *funções operacionais* são realizadas dentro de um negócio pelas pessoas responsáveis pela produção de mercadorias ou serviços que a organização oferece ao público consumidor. E a *análise financeira* que é o processo de avaliação de ativos, passivos e lucro e de tomada de decisão com base nessa avaliação (CERTO et al, 2005, p. 13).

Para Certo et al (2005, p. 26-31 – grifo nosso) geralmente o ambiente das organizações são divididos em três níveis: geral, operacional e interno. O ambiente geral se caracteriza por ser o ambiente externo, dentro deste, encontramos componentes, os quais as organizações não têm controle algum. São eles: O *componente econômico* indica como os recursos são distribuídos e usados no ambiente; O *componente Social* refere-se às características da sociedade na qual se situa a organização; O *componente político* compreende os elementos relacionados a decisões governamentais; O *componente legal* consiste na legislação aprovada, ou seja, as regras ou leis que todos os membros de uma sociedade devem seguir; O *componente tecnológico* inclui novas abordagens para a produção de mercadorias e serviços, como procedimentos e equipamentos novos (CERTO et al, 2005, p. 27).

O ambiente operacional é um nível de ambiente externo à organização, composto de setores que normalmente têm implicações específicas e relativamente mais imediatas na empresa (CERTO et al, 2005, p. 27).

Os principais componentes são: O componente cliente reflete as características e o comportamento daqueles que compram produtos e serviços fornecidos pela organização. A

componente concorrência, entender os concorrentes é um fator-chave no desenvolvimento estratégico efetivo. Portanto, analisar o ambiente competitivo é um desafio fundamental para a administração. Basicamente, o propósito da análise da concorrência é ajudar a organização a avaliar seus pontos fortes e fracos e capacidade dos concorrentes existentes e potenciais, além de predizer que estratégias eles provavelmente adotarão (CERTO et al, 2005, p. 27-28).

O componente mão-de-obra é o composto de fatores que influenciam a disponibilidade de mão-de-obra para realizar as tarefas organizacionais necessárias. O componente fornecedor inclui todas as variáveis relacionadas aos que fornecem recursos para a organização. E o componente internacional, o qual compreende todas as implicações internacionais das operações organizacionais (CERTO et al, 2005, p. 28).

Segundo Certo et al (2005, p. 29-31) os componentes do ambiente interno, são de fácil percepção e controle, possuem aspectos organizacionais, de pessoal, de marketing, de produção e financeiros, os quais são importantes e implicam diretamente na administração da organização.

A análise dos fatores externos e internos é uma ferramenta útil para o entendimento da situação global da organização. Essa abordagem tenta equilibrar oportunidades e riscos que o ambiente externo apresenta com os pontos fortes e fracos de uma organização (CERTO et al, 2005, p. 70).

De acordo com Mintzberg et al (2006) da formulação de estratégia, surgiram dez escolas que se encontram em estágios diferentes do desenvolvimento da administração estratégica.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 36) “a escola do design representa, sem dúvida, a visão mais influente do processo de formulação da estratégia”. Seus conceitos são ainda usados atualmente na formação dos cursos de graduação e mestrado. Propõe um diagnóstico estratégico, um modelo onde busca atingir uma adequação entre as capacidades internas e possibilidades externas através da matriz SWOT, a mesma, avalia as informações internas (forças e fraquezas, pontos fortes e fracos) e informações externas (oportunidades e ameaças).

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 58) a escola do planejamento estratégico, em termos quantitativos se desenvolveu, mas em termos qualitativos cresceu

muito pouco. Aqui a estratégia é vista como um processo formal, o qual deve ser seguido tal e qual como se encontra escrito, não podendo ser alterado.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 90-92) a escola do posicionamento na sua formulação de estratégia, é vista como um processo analítico que busca analisar a situação do ambiente externo e assim decidir o portfólio de produtos e ou serviços e o seu posicionamento no mercado. “Enfatizou a importância das próprias estratégias, e não apenas do processo pelo qual elas foram formuladas” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 90-92).

Estas três primeiras são de natureza prescritiva, mais preocupadas em como as estratégias devem ser formuladas do que em como elas são formuladas. As sete escolas seguintes consideram aspectos específicos do processo de formação de estratégia, preocupam-se com a descrição de como as estratégicas são, de fato, formuladas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) a escola Empreendedora a formulação de estratégia é vista como um processo visionário, o conceito central é a visão, criada na cabeça do líder (único) como uma representação mental de estratégia; Escola Cognitiva a formulação de estratégia é vista como um processo mental e de construção, o estrategista constrói seu mundo em sua mente através da interpretação do ambiente; Escola do Aprendizado a formulação de estratégia é vista como um processo emergente abre a porta para o aprendizado estratégico, pois reconhece a capacidade da organização de experimentar, sugere estratégias novas e interessantes.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 224-277) a escola do Poder a formulação de estratégia é vista como um processo de negociação, ou seja, enfatiza “o uso do poder e política para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses” tanto no ambiente interno como externo; Escola Cultural a formulação de estratégia é vista como um processo coletivo, enraizado na força social da cultura, crenças e interpretações dos membros da organização; Escola Ambiental a formulação de estratégia é vista como um processo reativo “provém da chamada “teoria da contingencia”, a qual descrevia as relações entre determinadas dimensões do ambiente e atributos específicos da organização”, e a escola de Configuração onde a formulação de estratégia é vista como um processo de transformação, aqui a chave para uma boa administração é sustentar a estabilidade de mudanças estratégicas,

porem sempre reconhecendo a necessidade desta transformação e ser capaz de gerenciar a organização sem destruí-la (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 224-277).

2.2.1Benefícios da administração estratégica

Segundo Certo et al (2005, p. 5-8) o compromisso dos membros da organização para a realização de metas organizacionais de longo prazo, surgem com a participação dos mesmos na definição das estratégias para fim de atingir metas organizacionais. Os benefícios são obtidos somente se a empresa usar de maneira efetiva e eficiente um sistema de administração estratégica. Porém, se for usado de forma ineficaz e ineficiente, pode provocar problemas atingindo as metas da organização por motivo de baixa motivação por parte dos funcionários e por certas surpresas que podem vir a surgir no ambiente atingindo a organização.

A figura 1 aborda os potenciais adicionais da ênfase em administração estratégica em uma organização.

- Aponta os problemas que podem surgir antes que eles ocorram.
- Ajuda os administradores a ser mais comprometidos com a organização.
- Chama atenção da organização para as mudanças e permite ações em respostas a elas.
- Identifica qualquer necessidade de redefinição na natureza do negócio.
- Melhora a canalização dos esforços para a realização de objetivos predeterminados.
- Permite que os administradores tenham uma clara visão do negócio.
- Facilita a identificação e a exploração de futuras oportunidades de mercado.
- Oferece uma visão objetiva dos problemas de administração.
- Fornece uma estrutura para analisar a execução do plano e controlar as atividades.
- Minimiza os efeitos indesejáveis de condições e mudanças adversas.
- Ajuda os administradores a relatar as principais decisões de maneira mais efetiva e a estabelecer objetivos.
- Torna mais efetiva a alocação de tempo e recursos para a identificação de oportunidades.
- Coordena a execução das táticas que compõem o plano.
- Permite a integração de todas as funções de marketing em um esforço combinado.
- Minimiza os recursos e o tempo que devem ser dedicados a corrigir erros de decisão.
- Cria uma estrutura para a comunicação interna entre as pessoas.
- Permite ordenar as prioridades dentro do cronograma do plano.
- Ajuda a ordenar as ações individuais em uma organização dirigida para o esforço global.
- Fornece uma base para o esclarecimento de responsabilidades individuais e contribui para a motivação.
- Encoraja o ‘pensamento positivo’ por parte do pessoal.
- Estimula uma abordagem cooperativa, integrada e entusiasmada para enfrentar problemas e aproveitar oportunidades.

Quadro 1: Benefícios potenciais adicionais da ênfase em administração estratégica em uma organização.
Fonte: Adaptado de CERTO et al (2005, p. 7)

2.3 PLANEJAMENTO

Para Oliveira (2007, p. 5) o planejamento é um processo complexo e contínuo de pensamento sobre estados futuros desejados e avaliação de cursos de ação alternativos a serem seguidos para que tais estados sejam alcançados. Com isso implica processos decisórios permanentes, dentro de um contexto ambiental resultantes de forças externas e internas, também mutável.

Segundo Holden e Mc Ilroy (1972, p. 1-7) para que o planejamento possa ser formalizado e desenvolvido através de um processo objetivo e racional, deverá ser adaptados a cada projeto, objetivo e meta da organização e cabe ao administrador escolher e saber até que ponto tais métodos podem ser aplicados na empresa, vai avaliar os problemas que surgirem e terá de ter condições para tomar as medidas apropriadas para a solução dos mesmos. “O planejamento precisa [...] ser visto como uma série de procedimentos lógicos inter-relacionados que podem sofrer evolução, ser ensaiados, expandidos e ultrapassados para uma grande variedade de propósitos administrativos diferentes”.

Quanto ao planejamento, a orientação de GUINDANI et al é bastante clara:

> O processo de planejamento é uma atividade de extrema importância para o ser humano, haja vista que este sempre decide suas ações futuras de acordo com a escolha de alternativas que lhe são aventadas continuamente. O planejamento é compreendido como um processo lógico que auxilia o comportamento humano racional na consecução de atividades intencionais voltadas para o futuro. Esse comportamento racional, objetivando a ação futura, constitui a essência do planejamento (2011, p. 21).

Segundo Guindani et al (2011, p. 22) o uso do planejamento de forma eficiente, eficaz e efetiva é muito importante para as organizações, além de descrever o que a empresa almeja para o futuro, traça um caminho a ser seguido. As ideias quando colocadas no papel pelos empresários, ficam mais fáceis de serem entendidas pela organização.

2.3.1Tipos de planejamento

Para Oliveira (2007, p. 4-6) o planejamento estratégico pode ser descrito como um processo contínuo de pensamento sobre as implicações futuras de decisões presentes, é composto de ações interdependentes que visam os objetivos previamente estabelecidos, existindo assim três níveis de planejamento, que são demonstrados pela figura 1.

Figura 1 – Níveis de decisão e tipos de planejamento
Fonte:OLIVEIRA (2007, p. 15)

Planejamento estratégico é o planejamento que abrange e compromete toda a organização, considerando-a como um sistema único e aberto, atuando de forma inovadora e diferenciada. Neste tipo de planejamento são construídos os objetivos, estratégias e ações para longo prazo e, normalmente quem os formula são os altos executivos da organização, que analisam o ambiente interno e externo, gerando orientação e formulação para o planejamento (CHIAVENATO, 2003, p. 139; OLIVEIRA, 2007, p. 17-18).

Planejamento tático é o planejamento para cada departamento do nível intermediário da organização. Cada setor organizacional elabora seu planejamento tático, a partir do planejamento estratégico, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis. Este é elaborado pelos níveis intermediários, e os planos, estratégias e ações são de curto prazo, sendo aplicados apenas em parte da empresa, e focados em áreas específicas (CHIAVENATO, 2003, p. 139; OLIVEIRA, 2007, p. 18-19).

Planejamento operacional é o planejamento para cada tarefa ou atividade, temos aqui, os planos de ação ou planos operacionais. Este é construído pelos níveis inferiores,

abrangendo as atividades do dia a dia, que são atividades menos complexas (CHIAVENATO, 2003, p. 140; OLIVEIRA, 2007, p. 19).

2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para Rosa ([19--], p. 1-2) “o planejamento dá o rumo, a direção geral dos esforços e recursos da empresa”. Procura responder há três questões importantes: Onde nós estamos? Aonde queremos ir? Como chegar lá?. Podemos dizer que o planejamento estratégico busca o estabelecimento de objetivos que mais se adequam aos interesses e possibilidades da empresa e escolher alternativas para a alocação de recursos.

O planejamento estratégico procura delinear os passos a serem seguidos com base em uma visão de futuro, o esforço em identificar tendências e descontinuidades passa a ser uma ferramenta-chave para a determinação das rotas a serem escolhidas e seguidas pela organização (COSTA, 2007, p. 81-82).

O planejamento estratégico é desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela organização (OLIVEIRA, 2007, p. 4-6)

Para Kotler (2007, p. 30) o planejamento estratégico é abordado, também, como um processo onde deve manter-se um alinhamento estratégico dos objetivos e habilidades da organização com as oportunidades, pois o mercado está em constante transformação. A empresa deve encontrar um meio de sobreviver e obter crescimento em longo prazo, e o planejamento estratégico é o foco para que as empresas se mantem no mercado.

Segundo Costa (2007, p. 82-84) os fatores ambientais tendências e descontinuidades podem causar fortes impactos e influenciam os negócios da organização. As tendências são variáveis do ambiente externo, podem afetar leve ou profunda os negócios da empresa e consequentemente de seus clientes, fornecedores e sociedade em geral. E as descontinuidades são as mudanças bruscas, ocorrem em curto espaço de tempo, as quais podem impactar positiva ou negativamente, os negócios da empresa.

Oliveira (2007, p.37-38) nos mostra, que através do planejamento estratégico, a organização conhece e utiliza seus pontos fortes, elimina os pontos fracos, usufruem das oportunidades e evita ameaças externas.

Para Costa (2007, p. 82) na antecipação de cenários futuros é usado de um lado, as técnicas tradicionais, através de modelos matemáticos de previsão, estatísticas entre outras mais elaboradas, procuram prever o futuro político e socioeconômico, por outro lado modelos numéricos de previsão de tempo. Porém existem outras técnicas qualitativas e quantitativas, como a sinergia do trabalho em equipe, que podem ser mais eficazes do que os modelos citados anteriormente.

O planejamento estratégico segundo Mintzberg et al (2006, p. 135) é "um meio não para criar estratégia, mas para programar uma estratégia já criada – para lidar formalmente com suas implicações". Os planejadores além de programar estratégias, podem ser também, estimulados a serem estrategistas, desde que sejam pensadores criativos.

Segundo Rosa ([19--], p. 7-12) as empresas fazem planejamento estratégico a fim de agregar mais informações, aproveitar melhor as ideias vindas da gerencia, une criatividade e conhecimento técnico, reduz conflitos internos, melhora a comunicação, além de reduzir o grau de incerteza e risco, antecipa possíveis ameaças, minimizando seus efeitos e aproveitando melhor as oportunidades. Geralmente uma organização tende a fazer um planejamento estratégico afim de defender-se e preservar seu crescimento a longo prazo.

2.5 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

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

O diagnóstico estratégico corresponde à primeira fase do processo de planejamento estratégico e procura responder à pergunta básica "qual a real situação da empresa quanto a

seus aspectos internos e externos?", verificando o que a empresa tem de bom, de regular ou de ruim em seu processo administrativo (OLIVEIRA, 2007, p. 63) .

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

Segundo Oliveira (2007, p. 63-64) o diagnóstico deve ser efetuado de forma correta, pois qualquer tomada de decisão errada, prejudicará todo o processo do planejamento, desde sua implementação e desenvolvimento. Deve ser feito interno e externamente à empresa, é o ponto de partida para previsão de cenários futuros, e a disponibilidade de análises e projeções da organização, a fim de construir uma dimensão crítica para o sucesso permanente.

Nesta fase, Oliveira (2007, p. 65) nos mostra que a visão é um componente fundamental, pois articula aspirações e idealizações da organização a respeito de seu futuro de forma clara, mostra sua a essência, seus propósitos e "proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa".

Segundo Oliveira (2007, p. 67-68) "os valores da empresa devem ter forte interação com as questões éticas e morais da empresa". Os valores da empresa fornecem sustentação para tomada de decisão, é um conjunto de princípios e crenças da organização, se estes valores forem verdadeiros, podem sustentar a capacidade de geração de vantagem competitiva.

Segundo Oliveira (2007) após apresentada a visão da empresa e seus valores, apresenta-se a missão, a qual tem por objetivo difundir o espírito da empresa, ligado a sua visão e a todos os membros da organização, de forma a concentrar esforços para o alcance de seus objetivos, podemos dizer então que a missão é a razão da existência da organização. "A missão da empresa deve ser definida em termos de satisfazer a alguma necessidade do ambiente externo, e não em termos de oferecer algum produto ou serviço ao mercado" (OLIVEIRA, 2007, p. 50)

Já para Certo et al (2005, p. 49) "a missão organizacional apresenta informações como os tipos de produto ou serviço que a empresa oferece, quem são seus clientes e que valores importantes possui" (CERTO et al, 2005, p. 49).

Para muitas empresas, a intenção é de sobreviver, crescer e ser lucrativa. A administração deve garantir que quaisquer objetivos organizacionais mais específicos sejam consistentes com as referências gerais e com os objetivos da organização que aparecem na declaração de missão (CERTO et al, 2005, p. 51).

Oliveira (2007, p. 68-69) apresenta ainda a análise do ambiente interno (pontos fortes, e fracos) e externo (oportunidades e ameaças), após deve-se estabelecer questões críticas, as quais representam aspectos controláveis. Existem ainda os pontos neutros, "que são as variáveis internas e controláveis que foram identificadas", porem não sabe se podem ser favoráveis ou desfavoráveis para a organização.

Oliveira (2007, p. 71-72) a empresa está sempre em interação com o ambiente, afinal, faz parte dele. É fundamental o conhecimento do mesmo para o processo estratégico, pois obtêm compatibilidade entre a empresa e as forças externas, as quais podem afetar direta ou indiretamente os propósitos, objetivos, metas, entre outros projetos da organização. "O ambiente pode oferecer para a empresa oportunidades e ameaças. Nesse contexto, as empresas devem procurar aproveitar as oportunidades, bem como procurar amortecer ou absorver as ameaças ou, simplesmente, adaptar-se a elas".

2.5.1 Análise SWOT

A Análise S.W.O.T. é uma ferramenta estrutural da administração, consiste na avaliação da posição competitiva de uma empresa no mercado através do recurso de uma matriz de dois eixos, utilizada na análise do ambiente interno e externo, com a finalidade de formulação de estratégias da empresa. Nesta análise identificamos as Forças e Fraquezas da empresa, também Oportunidades e Ameaças internas para a mesma. Esta ferramenta facilita a análise e a procura de sugestões para a tomada de decisões, a mesma é muito importante na formação de Planos e na definição de Objetivos Estratégicos de negócio.

Para Costa (2006, p. 111-112) pontos fortes são características positivas na organização as quais cumprem seu propósito. Podem ser pontos fortes: marca conhecida e respeitada; capacidade de pesquisa e desenvolvimento; linha de produtos diversificada e completa, entre outros. Já os pontos fracos são características negativas prejudiciais ao propósito da organização. Podem ser pontos fracos: ausência de local adequado para estacionamento dos clientes; ausência de mecanismos e sistemas adequados de pós-venda; falta de um sistema de custeio adequado, entre outros.

Os pontos fortes e fracos segundo Costa (2006, p. 120) são características internas que podem posicionar a organização em vantagem ou desvantagem diante de seus clientes ou público alvo.

A análise SWOT deveria ser dinâmica e permanente, pois além da análise da situação atual, é importante confrontá-la com a situação no passado, a sua evolução, a situação prevista e sua evolução futura. Sua função primordial é possibilitar a escolha de uma estratégia adequada – para que se alcance determinado objetivo – a partir da avaliação crítica dos ambientes internos e externos.

2.5.2 Análise Interna

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 70-73), para que as organizações consigam tomar as melhores decisões neste cenário competitivo, elas necessitam identificar fontes adicionais de vantagem competitiva sustentável e desenvolver a habilidade de mudar rapidamente. E para que esta habilidade seja alcançada a empresa deve possuir um ambiente interno que influencie a experiência e o aprendizado de pessoal, usando suas capacidades, competências e recursos internos para garantir uma posição competitiva de mercado.

Os recursos são “fontes de capacidades de uma organização”, e podem ser tangíveis (facilmente visíveis e quantificados) e intangíveis (são mais difíceis de identificar), ambos englobam fenômenos individuais, sociais e organizacionais. Para que a empresa desenvolva vantagens competitivas estes recursos devem ser integrados (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 74-75).

Para os autores Hitt, Irelland e Hoskisson (2008, p. 76), as capacidades são representadas pela aptidão que a empresa tem de organizar os recursos que foram integrados de forma que estes lhe tragam os resultados desejados, procurando sempre, desenvolver e evoluir ao longo do tempo. Elas são adquiridas através da comunicação, ou troca, de informações e conhecimentos, sendo que o valor da empresa está no capital humano e na sua capacidade de gerar vantagens competitivas, e o desafio da organização é proporcionar um ambiente no qual os colaboradores compartilham suas experiência e aprendam coletivamente, dominando a maior quantidade de conhecimento possível.

As competências essências nascem a partir da geração dos recursos e capacidades, são atividades que a empresa desempenha melhor que sua concorrência, e que agregam valor aos produtos ou serviços, gerando vantagens competitivas. As organizações devem tomar certo cuidado, pois, nem todas as competências são bens estratégicos, ou seja, bens que têm potencial para competir ou possuam valor competitivo. Para sua identificação devem ser usados critérios adequados, além disso, deve-se ter atenção para não abandoná-las ao longo do caminho (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 78-79).

Segundo Hitt, Irelland e Hoskisson (2008, p. 71), a necessidade de identificar fontes adicionais e vantagem competitiva é importante entender os recursos e capacitações da empresa. Ao analisar o ambiente interno deve-se utilizar uma mentalidade globalizada, ou seja, reconhecer que as empresas precisam ter recursos e capacitações a fim de haver entendimento e a reações a situações competitivas, as quais são influenciadas por fatores específicos de um determinado país e culturas sociais exclusivas.

O conhecimento que o capital humano possui está entre uma das capacidades mais importantes de uma organização e pode, por fim, estar na raiz de todas as vantagens competitivas. A empresa tem que criar um ambiente que permita que as pessoas integrem o conhecimento individual com o das outras pessoas para que coletivamente a empresa tenha um conhecimento organizacional relevante (HITT; IRELA ND; HOSKISSON, 2008, p 88).

2.5.3 Análise Externa

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 37-38) a análise do ambiente externo é difícil, porém muito significativa. Aqui são identificadas as oportunidades, que devem ser exploradas para ajudar a empresa a obter competitividade estratégica; e as ameaças, as quais impedem as tentativas da empresa a obter competitividade estratégica.

Para Costa (2007, p. 86-87) "as oportunidades são fatores externos previsíveis para o futuro que, se ocorrerem, afetarão positivamente as atividades da empresa", já as ameaças se ocorrerem, vão afetar negativamente as atividades da empresa. Pode-se dizer que os que impactam positivamente para a organização são catalisadores, e ofensores os negativos.

Para os autores Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 35), o ambiente externo é composto por três áreas: o ambiente geral, do setor e da concorrência.

A primeira variável é o ambiente geral, que é dividido em seis segmentos que serão apresentados abaixo:

O segmento demográfico composto pelas variáveis: tamanho da população, onde sua análise é de extrema importância, pois, é esta variável que determina o tamanho dos recursos necessários, sendo este um indicador para as organizações; estrutura etária, que determina os índices de natalidade e expectativa de vida da população; distribuição geográfica, onde as tendências geográficas variam, como por exemplo, "a tendência de se mudar das regiões metropolitana para uma não metropolitana", nesta perspectiva as instituições devem estar atentas as mudanças que podem gerar oportunidades ou ameaças do negócio; composto étnico, esta variável deve ser acompanhada, pois, conforme os grupos, os costumes mudam, tornando-se um desafio para as instituições atender as necessidades específicas segundo o que cada um procura; distribuição de renda, a organização deve possuir informações sobre o poder aquisitivo da população, pois, valores legítimos originam informações estratégicas importantes (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 40-42).

O segmento econômico descreve a respeito da natureza, e ao rumo da economia dentro do âmbito que uma empresa atua ou venha atuar, esta variável é o que indica a saúde da economia, a qual interfere nos negócios, como por exemplo, a globalização da economia (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 42).

Segmento político-jurídico é o espaço onde as organizações e os grupos de interesse competem por atenção, recursos e a possibilidade de influenciar o conjunto de leis e

regulamentações que influenciam interações na sociedade. Neste segmento a empresa influencia e é influenciada pelo governo, devendo observar as políticas que são aplicadas ao seu segmento e segui-las (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 43).

Segmento sociocultural preocupa-se com as atividades e os valores culturais da sociedade. Os valores e atitudes da sociedade devem ser conhecidos antecipadamente ao lançamento dos produtos e serviços, pois, conforme os princípios mudam as preferências e necessidades as quais a organização deve estar atenta (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 43-44).

Segmento tecnológico abrange as instituições e atividades que criam novos conhecimentos e traduzem esses conhecimentos em novos canais, produtos, processos e materiais. A organização deve estar atenta a este segmento, acompanhar sua evolução para sua sobrevivência no mercado (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 45).

Segmento global são mercados globais, que passam por constantes transformações. A empresa deve identificar mudanças, ter profundo entendimento destes mercados para aproveitar as oportunidades ou enfrentar possíveis ameaças que possam vir a afetar sua organização (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 45-47).

A segunda variável é o ambiente do setor, onde o desafio da organização é observar uma localização e se posicionar no setor, acompanhando o ambiente competitivo ao qual está inserida, e, além disso, possuir boas influências para atingir "retornos acima da média" (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 47-49).

A terceira variável é o ambiente da concorrência, sua análise é fundamental para a empresa, sendo necessário o conhecimento de cada um dos seus concorrentes, pois é através destes que nascem indicativos para proteção, e estratégias para agir frente à concorrência. Para este caso, devem ser utilizadas técnicas que visam os princípios da moralidade (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 49-52).

2.6 POSTURA ESTRATÉGICA

A postura estratégica da empresa é estabelecida por uma escolha consciente de uma das alternativas de caminho e ação para cumprir sua missão. Objetiva orientar o estabelecimento de todas as estratégias e políticas, principalmente as de médio e longo prazo

necessárias para a empresa, a partir do momento em que se decidiu por determinada missão (OLIVEIRA, 2007, p. 120).

Oliveira (2007, p. 131-134) aborda a postura estratégica da empresa definindo-a como a maneira pela qual a empresa posiciona-se com relação ao ambiente em que está atuando. Avaliando a postura estratégica de uma organização, o executivo tem grau maior de exigência quanto há criatividade e visão estratégica.

Os tipos de estratégias podem ser sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento, apresentados na figura 2.

			ANALISE INTERNA	
			PREDOMINANCIA DE	
			PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES
ANÁLISE EXTERNA	PREDOMINÂNCIA DE	Ameaças	Sobrevivência	Manutenção
		Oportunidades	Crescimento	Desenvolvimento

Figura 2 – Posturas estratégicas da empresa
Fonte: Oliveira (2007, p. 121)

A estratégia de sobrevivência só deve ser adotada pela organização quando o ambiente e a empresa encontram-se em uma situação desfavorável, ou seja, com muitos pontos fracos internamente e ameaças externas (OLIVEIRA, 2007, p.185-186).

Na postura de manutenção há predominância de ameaças, porém a empresa possui um leque de pontos fortes, como por exemplo, recursos financeiros, humanos, tecnológicos adquiridos ao longo da existência da organização, os quais possibilitam a empresa sobreviver e manter sua posição conquistada no mercado. Mas o executivo deve saber aproveitar ao máximo estes pontos, tentando eliminar os pontos fracos (OLIVEIRA, 2007, p. 186-187).

Estratégia de crescimento: neste caso a empresa possui mais pontos fracos, mas em contrapartida o ambiente sinaliza situações favoráveis que bem aproveitadas podem transforma-se em oportunidades. Esta situação deve ser aproveitada da melhor forma possível pela empresa. Nesta fase podem ser elaboradas estratégias de inovação, sendo que para isso a empresa deve possuir informações certas, no tempo correto para antecipar-se a concorrência; estratégia de internacionalização a qual ocorre quando organizações ampliam suas atividades

para fora do país de origem, sendo mais indicada para empresas de grande porte; formações de alianças estratégicas, neste caso duas empresas se juntam para penetrar em um mercado; e expansão a qual deve ser bem planejada acompanhado o seu crescimento e o concorrente para que aconteça o processo de expansão no mesmo momento (OLIVEIRA, 2007, p. 187-88)

Estratégia de desenvolvimento: esta deve ser posta em prática quando na empresa há predominância de pontos fortes e oportunidades. Diante desta situação o administrador deve procurar desenvolver sua empresa. Devendo haver a abertura de novos mercados geograficamente ou atender novos segmentos de mercados; desenvolvimento de novos produtos ou serviços para o mercado em que atua; desenvolvimento do financeiro, que ocorre quando duas empresas se juntam para possuírem pontos fortes financeiros de uma e oportunidades de mercado de outra; desenvolvimento de capacidades, também ocorre com a agregação de duas empresas, sendo que uma delas possui ponto fraco em tecnologia e oportunidades de mercado a outra possui pontos fortes em tecnologia e poucas oportunidades no mercado; desenvolvimento de estabilidade, que ocorre quando duas empresas se unem para evoluírem focando especialmente o ponto mercadológico (OLIVEIRA, 2007, p. 188-190).

2.7 PLANO DE AÇÃO

Segundo Westwood (1996 p. 158-159) o ideal seria que cada departamento da empresa fizesse um plano de ação e nele ser incluso a posição atual, as metas, as ações que precisam ser tomadas para se chegar ao objetivo, ter uma pessoa responsável para desenvolver este plano, ter datas de início e termino e seu custo deve estar estabelecido no orçamento. Este plano descreve como por em prática o planejamento estratégico. Porem, “um plano não seja entendido adequadamente será pior do que a não existência de qualquer plano, porque ele será trabalhado incorretamente ou não será trabalhado de forma alguma” (WESTWOOD, 1996, p. 27).

Segundo livro publicado pela Universidade Metodista de Piracicaba (2000, p. 9-10) o plano de ação facilita o planejamento e o gerenciamento as ações propostas, é um documento

que norteia e estabelece ações necessárias para a concretização de determinado projeto, o mesmo deve ser constantemente reavaliado.

Segundo Costa (2007, p. 209) o plano estratégico deve ter desafios, objetivos e metas a serem atingidas 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-chave, podem ser qualitativos ou quantitativos, que se pretende manter ou atingir consequentemente em um determinado período de tempo preestabelecido.

Qualquer que seja a intensidade, a abrangência, profundidade e a extensão de um diagnóstico, análises e formulações estratégicas, é necessário que se traduza um documento que sintetize as considerações e conclusões dos trabalhos (COSTA, 2002, p. 200).

> A execução do plano de ação requer não só o comprometimento da alta administração, mas também a participação de todos os colaboradores, visando ao aproveitamento contínuo de processos, produtos e serviços, ao estabelecimento de indicadores, à definição de estratégias e metas, e à avaliação constante dos resultados a serem alcançados na gestão estratégica competitiva. (OLIVEIRA *apud* LOBATO; MOYSÈS; TOREES, 2006, p.132)

Para Costa (2002, p. 203-207) "são os planos que fornecem as diretrizes, as ações e o acompanhamento físico-financeiro de cada área". O ideal é se fazer um plano específico para cada objetivo ou meta, os mesmos devem ser fixados a partir de estratégias estabelecidas afim de assegurar que as ações necessárias para implementação de estratégias sejam executadas e acompanhadas.

Lobato, Moysés e Torres (2006, p. 129-130), nos mostram que os planos de ação devem ser elaborados observando um equilíbrio entre a responsabilidade individual e coletiva, servindo para orientação de decisões. Os objetivos do plano de ação são os seguintes: conscientizar e treinar as pessoas de acordo com tarefas estabelecidas; elaborar uma documentação que aborde os novos padrões, permitindo acompanhar possíveis desvios e fazer a avaliação; possuir uma definição clara das autoridades e responsabilidades de cada pessoa pra com os projetos; verificar se os materiais, equipamentos e ambientes estão adequados para colocar em prática os planos; e sempre monitorar os resultados.

Para Lobato, Moysés e Torres (2006, p. 130), o plano de ação pode ser elaborado a partir da ferramenta 5W2H, que significa:

- *What* – o que será feito? Define os Objetivos;
- *Who* – quem fará o quê? Determina os responsáveis pelo planejamento, avaliação e realização dos objetivos;
- *When* – quando será feito o quê? Estabelece os prazos para planejamento, avaliação e realização dos objetivos;
- *Where* – onde será feito o que? Determina o local ou espaço físico para a realização dos diversos objetivos propostos;
- *Why* – por que será feito o quê? Mostra a necessidade e a importância de cumprir cada objetivo;
- How – como será feito o que? Define os meios para avaliação e realização dos objetivos;
- *How much* – quanto custará o quê? Determina os custos para a realização dos objetivos.

Quadro 2 - Ferramenta W52H
Fonte: Adaptado em OLIVEIRA, (*apud* LOBATO; MOYSÈS; TOREES, 2006, p. 130).

Oliveira et al (2007 p. 131-132) um bom plano nada mais é do que um mapa, e para ser efetivo, deve ser dinâmico e flexível, estar adaptado à organização, a sua cultura e estilo gerencial, ser gerenciável, isto é, de modo que a empresa possa determinar se os resultados foram atingidos, além de estar focalizando os resultados desejados, gerando assim motivação.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo trata da metodologia do projeto, conforme Diehl e Tatim (2004, p. 47-48) "pode ser definida como o estudo e avaliação dos diversos métodos, com o propósito de identificar possibilidades e limitações no âmbito de sua aplicação no processo de pesquisa científica", permitindo a escolha da melhor maneira de abordar um determinado problema, integrando conhecimento e técnicas para oferecer algumas soluções (DIEHL; TATIM, 2004, p. 47-48).

Assim, o capítulo apresentará o delineamento da pesquisa, as variáveis de estudo, os procedimentos e técnicas de coleta, análise e interpretação de dados, sendo esta aplicada na VS Representações Comerciais e Informática LTDA, localizada no centro da cidade de Sarandi/RS.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Segundo Oppenheim (*apud* ROESCH, 2005, p. 126), "o delineamento de pesquisa, consiste em tornar o problema pesquisável"; o mesmo deve abordar como vai se realizar a pesquisa, quem vai ser a população, a amostra, e o que será pesquisado, o tempo utilizado para a pesquisa, comparações que podem ser realizadas, e a relação das variáveis pesquisadas com eventos do ambiente externo.

Quanto aos objetivos de pesquisa, a mesma será 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 explicito ou a construir hipóteses." Neste sentido serão realizadas entrevistas com os gestores e com alguns fornecedores para

obter orientação sobre tema pesquisado, agregação de dados e conhecimentos para elaboração do planejamento. A pesquisa descritiva, "tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre as variáveis" (DIEHL; TATIM, 2004, p. 54). Desta forma, para a amostra de clientes e para a pesquisa com funcionários da empresa serão utilizadas a técnicas padronizadas de coleta de dados, que é o questionário.

Quanto á abordagem utilizou-se a pesquisa mista, ou seja, quantitativa e qualitativa. 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 de interpretação. Pela 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.

Para o procedimento técnico desse projeto será aplicado um estudo de caso, o qual se refere ao tempo presente da empresa, sendo uma forma de examinar e analisar os fatos atuais em que a empresa encontra-se (YIN *apud* ROESCH, 2005, p. 155).

Diehl e Tatim (2004, p. 61) apontam algumas vantagens e limitações de um estudo de caso: "vantagens: o estímulo a novas descobertas, a ênfase na totalidade e a simplicidade dos procedimentos. Entre as limitações apresentadas pelo estudo de caso, a mais grave refere-se à dificuldade de generalizações dos resultados obtidos." A aplicação destas é realizada de forma simples, porém exige que o pesquisador possua um nível elevado de capacitação, e maior experiência para entendimento e análise dos dados levantados.

3.2 VARIÁVEIS DE ESTUDO

A seguir são apresentadas as variáveis fundamentais para a realização do estudo:

- Diagnóstico estratégico: "é um processo formal e estruturado que procura avaliar a existência e a adequação das estratégias vigentes na organização

relativamente ao andamento de transformações para a construção do seu futuro" (COSTA, 2007, p. 53).

- Análise Interna: Para Oliveira (2007, p. 68) "os pontos fortes e fracos compõe a análise interna da empresa, representam as variáveis controláveis". Tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada (OLIVEIRA, 2007, p. 81).
- Análise Externa: A análise Externa tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças, bem como a sua atual posição produtos *versus* mercados e, prospectiva, quando a sua posição produtos *versus* mercados desejados no futuro (OLIVEIRA, 2007, p. 71).
- Plano de ação: O plano de ação descreve detalhadamente como deve ser posto em prática o planejamento estratégico, propondo mudanças para os administradores ou na organização, bem como novos desafios e procedimentos (LOBATO; MOYSÉS; TORRES, 2006, p. 130).

A variável análise interna foi mensurada através de entrevista para gestores e questionário para funcionários, enquanto a análise externa foi mensurada através de entrevista para fornecedores e questionário para clientes. O plano de ação e o diagnóstico estratégico sairão de ambas as coletas.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Segundo Diehl e Tatim (2004, p. 63-64) a população é o total de pessoas passíveis a serem pesquisadas, com relação ao tema que se pretende estudar a fim de obter valores ou estimativas. Pode ser composta por pessoas, famílias e empresas, isso vai depender do tipo de pesquisa. A amostra é uma parte da população escolhida para ser pesquisada.

A empresa estudada foi a VS Representações Comerciais e Informática LTDA, que atua no ramo de comércio e está localizada no centro da cidade de Sarandi - RS. Para o desenvolvimento do planejamento estratégico da empresa foi pesquisada quatro categorias: os clientes jurídicos, os fornecedores, os funcionários e os gestores.

O presente estudo é probabilístico, pois, foi arquitetado através de calculo amostral correlacionado a uma população específica no que se refere aos clientes e fornecedores. Para Diehl e Tatim (2004, p. 64) a amostragem probabilística tem como característica principal "poder ser submetida a tratamento estatístico, o que permite compensar erros amostrais e outros aspectos relevantes para a representatividade e a significância da amostra" (DIEHL; TATIM, 2004 p.64).

O trabalho foi realizado, com clientes jurídicos, fornecedores, funcionários e gestores, de forma intencional, levantando informações para identificar como a empresa realmente se encontra diante do cenário o qual está inserida.

Para os questionários com clientes foi utilizada a amostragem não probabilística por julgamento. Conforme Diehl e Tatim (2004, p. 65), o responsável pela pesquisa deverá escolher os pesquisados conforme as características do tema estudado. E também deve estar atendo, pois, este método apresenta qualidades e limitações, portanto dependem de sua adequada utilização com relação aos resultados. Para esta pesquisa foi escolhido apenas clientes jurídicos que mais compram produtos e serviços na empresa VS. Para Oliveira (2002, p. 161) "o pesquisador considera ser um estrato melhor da amostra para o estudo e desenvolvimento da pesquisa" (OLIVEIRA, 2002, p. 161).

Após ter em mãos o número de clientes jurídicos ativos da empresa, aplicou-se então a fórmula de Barbetta (2002), considerando-se erro amostral de 10%, a qual definiu o número de questionários a serrem aplicados na pesquisa quantitativa.

$$n_o = \frac{1}{E_o^2} \longrightarrow n = \frac{N \cdot n_0}{N + n_0}$$

Onde:
N = Tamanho da população
n = Tamanho da amostra;
n o = Primeira aproximação da amostra;
E o = Erro amostral tolerável;

Quadro 3 - Fórmula de Barbetta
Fonte: Barbetta (2002, p. 60)

Resultado da fórmula:

$n_o = \frac{1}{(0,10)^2} = n_o = 100$ $n = \frac{(105 \times 100)}{(105 + 100)} =$ 51,22 questionários.

Nesse sentido, foram aplicados 52 questionários aos clientes jurídicos que mais frequentam e compram na VS Representações Comercial e Informática LTDA.

A segunda categoria pesquisada foi a dos 2 (dois) gestores, sendo investigado todo o universo de pesquisa. Dando sequência, a terceira categoria que é dos 18 (dezoito) funcionários, a qual também foi investigada todo o universo de pesquisa. E por fim, a última categoria pesquisada é a dos fornecedores, sendo os 4 (quatro) principais fornecedores da empresa.

No total foram aplicadas quatro pesquisas, sendo elas: clientes jurídicos (anexo A), fornecedores (anexo B), funcionários (anexo C) e gestores (anexo D).

3.4 PROCEDIMENTO E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Para Diehl e Tatim (2004, p.65), existem diversos meios de coleta de dados, os mesmos são escolhidos e consequentemente aplicados pelo pesquisador. Todo tipo de pesquisa pode ter qualidades e limitações que dependem da eficácia de sua aplicação. As informações podem ser obtidas através de pessoas, que são fontes primarias geralmente as técnicas utilizadas são as de entrevistas, questionários, formulários, relatórios e observação.

Neste trabalho, o método de coleta de dados utilizado foi o questionário para os clientes e funcionários. Para Roesch (2005, p. 142) o "questionário é um instrumento de coleta de dados que busca mensurar alguma coisa". E para fornecedores e gestores foram utilizadas entrevistas semiestruturadas, abertas. Nesta etapa "é preciso que o entrevistador tenha muito cuidado para não influenciar as respostas do entrevistado, sob pena de distorcer os resultados da pesquisa" (ROESCH, 2005, p. 141).

Baseado na leitura de Diehl e Tatim (2004, p. 69) o questionário pode ser constituído por três tipos de perguntas: perguntas abertas, possibilitando que o pesquisado expresse suas próprias ideias e opiniões sobre o assunto; perguntas fechadas ou dicotômicas possibilitam a escolha da resposta com a opção sim ou não. E por fim perguntas com opções de múltipla escolha, as quais são perguntas fechadas, permitem que várias repostas possam ser marcadas. No questionário aplicado para os clientes e funcionários foram empregadas perguntas abertas

e fechadas, e nas entrevistas com fornecedores e gestores foi empregado apenas perguntas abertas.

Quanto ás entrevistas, para a autora Roesch (2005, p.159) elas exigem tempo e muita habilidade do entrevistador, dependem muito também do nível de confiança entre entrevistador e entrevistado. O entrevistador não deve influenciar na resposta do entrevistado deve apenas conduzir a entrevista de uma maneira que o entrevistado fale o que pensa e entenda sobre questões e contextos abordados. Foi aplicada à entrevista semiestruturada com questões abertas.

A elaboração dos questionários e da entrevista, que fazem parte coleta de dados foram baseadas na metodologia SWOT. Sendo que sua principal característica é confrontar os pontos fortes e fracos, as ameaças e oportunidades, para conhecimento da posição estratégica da empresa.

Com base para a elaboração das pesquisas utilizou-se as perguntas do estudo da aluna Francielli (DE VASCONCELLOS, 2012).

3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A análise dos dados da pesquisa quantitativa normalmente é feito através de análise estatística de dados coletados, com os clientes será utilizada a análise estatística descritiva, que para Oliveira (2002, p. 114-115) “é um tipo de estudo que permite ao pesquisador a obtenção de uma melhor compreensão do comportamento de diversos fatores e elementos que influenciam determinado fenômeno”. Este estudo possibilita identificar as diferentes formas dos fenômenos, sua ordenação e classificação, também relações quanto a causas e efeitos. Pode-se dizer que este tipo de pesquisa é a mais adequada, pois oferece ao pesquisador um melhor entendimento a respeito de comportamentos de fatores e elementos gerais. Tal estudo procura abranger a correlação entre variáveis, “dando ao pesquisador uma visão abrangente do modo como as variáveis estão ocorrendo” (OLIVEIRA, 2002, p. 114).

Nas demais pesquisas a análise aplicada foi a de conteúdo, e conforme Roesch (2005, p. 169) permite criar indicadores, onde o pesquisador interpreta e explica os dados obtidos de

respostas inesperadas no caso de perguntas abertas em questionários e em entrevistas permite captar as expectativas, pensamentos, emoções e percepções básicas dos respondentes.

Através do resultado das pesquisas foi elaborado o diagnóstico da empresa, observando as variáveis encontradas do ambiente interno e externo e assim definida a postura estratégica que a empresa se encontra. Após a definição da postura estratégia foi proposto um plano de ação utilizando-se da ferramenta 5W2H.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo tem como objetivo demonstrar os dados coletados e suas referidas análises. Inicialmente será apresentado um histórico da empresa, em seguida o resultado dos questionários aplicados aos clientes, às entrevistas com fornecedores, após os questionários aplicados aos funcionários e por fim as entrevistas feitas aos gestores.

Após a análise dos dados levantou-se os pontos fortes e fracos e as ameaças e oportunidades. Diante destes dados foram propostos planos de ação para os pontos fracos da empresa. O capítulo é finalizado listando sugestões que abrangem toda a organização.

4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

A VS Representações Comerciais e Informática LTDA, deu início a suas atividades no ano de 1991, somente com sistemas, era dois sócios Volnei Foschieira e outro sócio, a peça era alugada; após trabalharem dois anos juntos, se separaram, pois o sócio de Volnei trabalhava também em Passo Fundo, e ficava difícil continuar nas duas cidades.

Em meados de 1994, Simone Foschieira entrou de sócia junto com seu marido Volnei Foschieira, trabalharam mais três anos com sistemas. Neste período a empresa mudou-se para outra sala comercial, também alugada. Em 1998, iniciou com assistência técnica, informática e xérox. Aos poucos foram crescendo e se destacando no mercado de tralhado, hoje estão na mesma sala comercial, porem própria, a mesma está localizada no centro de Sarandi/RS, na Rua Paulo Dall Oglio, possui 255m² e conta com uma equipe de dezoito funcionários.

Com o passar do tempo à empresa foi crescendo, aprimorando e inovando sua rede de produtos e serviços, hoje além de sistemas, conta com dois setores. O primeiro setor é da informática, onde são realizadas vendas de computadores, notebooks,

impressoras e suprimentos em informática; juntamente presta serviços de assistência técnica.

E o segundo setor é da gráfica expressa, o mesmo é bem amplo. Trabalha com xérox, encadernações, scanner, digitação. Venda de cartuchos, toners e materiais de escritório. Faz diversos tipos de impressões em diversos tipos de materiais, como lona (banner, faixa, fachada); PVC (placas); adesivo (decorativos para parede, notebook, carro, recortado, micro perfurado); papeis com diversas gramaturas e tamanhos (A4, A3,A2, A1, A0, papel 75g, sulfite 120g e 160g, couchê 150g e 230g, tríplex 280g, duo 300g) também, sublimação em canecas de porcelana, chinelos, quebra-cabeças e tecido (estojo, sacola, avental, almofadas, camisetas).

Trabalham com criação de convites de casamentos, aniversários, bodas, chá de panela, chá de bebê, lembranças de falecimentos e batizados, os mesmos vão desde os mais simples até os mais sofisticados; cartões de visita, folders, panfletos, catálogos, receituários; brindes personalizados para empresas (bloco de anotações, calendários, chaveiros, vira mate, sacos para lixo, canetas, réguas); e também criação e personalização de logos.

4.2 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

4.2.1 Pesquisa com os clientes jurídicos

A pesquisa foi realizada com 52 (cinquenta e dois) clientes jurídicos ativos, de um total de 105 clientes jurídicos que mais frequentam e compram na empresa VS Representações Comerciais e Informática LTDA. Os questionários foram entregues pessoalmente aos clientes. Os resultados da pesquisa serão apresentados a seguir.

O gráfico 01 nos mostra quais são os clientes das organizações pesquisadas.

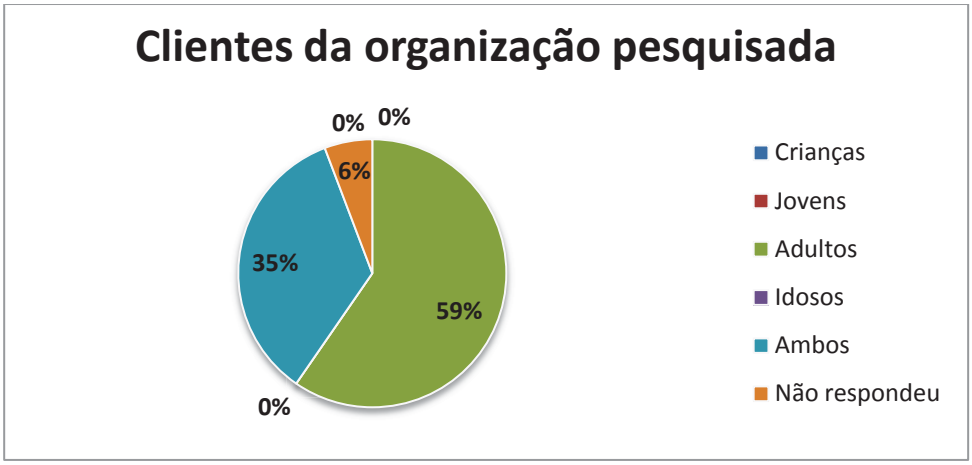

Gráfico 01: Clientes da organização pesquisada
Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Observamos no gráfico 01, que 59% dos clientes da organização pesquisada são adultos e 35% são crianças, jovens, adultos e idosos, sendo que 6% dos clientes jurídicos pesquisados não responderam.

O gráfico 02, nos mostra em quantas empresas as organizações pesquisadas fazem a tomada de preços.

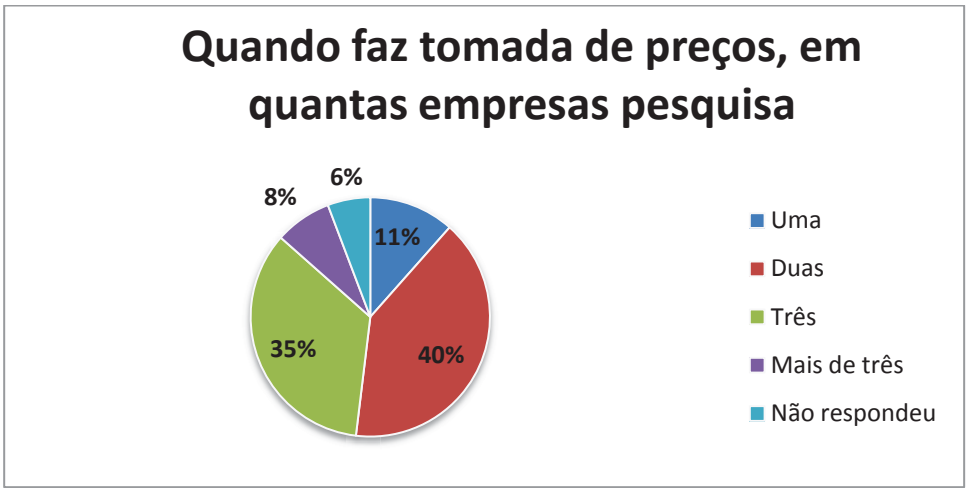

Gráfico 02: Quando faz tomada de preços, em quantas empresas pesquisa
Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Observando, Gráfico 02, sobre em quantas empresas, à organização pesquisada faz a tomada de preços, 40% procuram duas empresas, 35% procuram três empresas, 11% procuram uma empresa e 8% procuram mais de três. Estas respostas nos mostram que os concorrentes são uma *ameaça* á empresa VS, pois a chance dos seus clientes comprarem em

outras empresas é grande, apenas 6 (seis) clientes compram na VS sem fazer tomada de preço em outra empresa.

O gráfico 03, nos mostra o nível de satisfação dos clientes em relação ao atendimento oferecido pela VS.

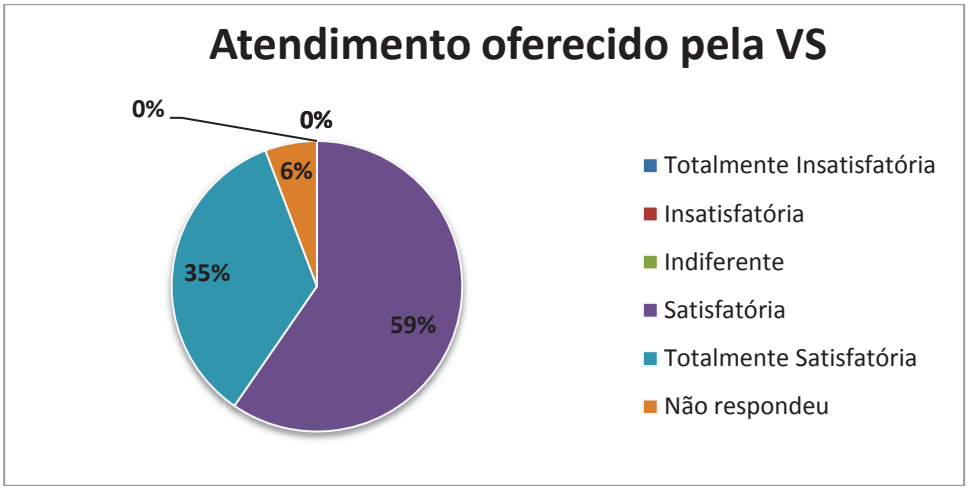

Gráfico 03: Atendimento oferecido pela VS
Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Ao serem questionados sobre qual o nível de satisfação sobre o atendimento oferecido pela VS, 59% dos clientes jurídicos estão satisfeitos e 35% totalmente satisfeitos. Tendo em vista estes resultados, o atendimento é um *ponto forte* da empresa. Os clientes sentem-se satisfeitos com a forma de atendimento que a empresa vem desenvolvendo, a mesma procura atender aos pedidos e necessidades de seus consumidores, ajudando-os na hora da compra, esclarecendo dúvidas e negociando prazos. Através desta variável, funcionários e gestores podem atrair, reter e fidelizar os consumidores.

O gráfico 04, nos mostra o nível de satisfação quanto aos preços praticados pela VS.

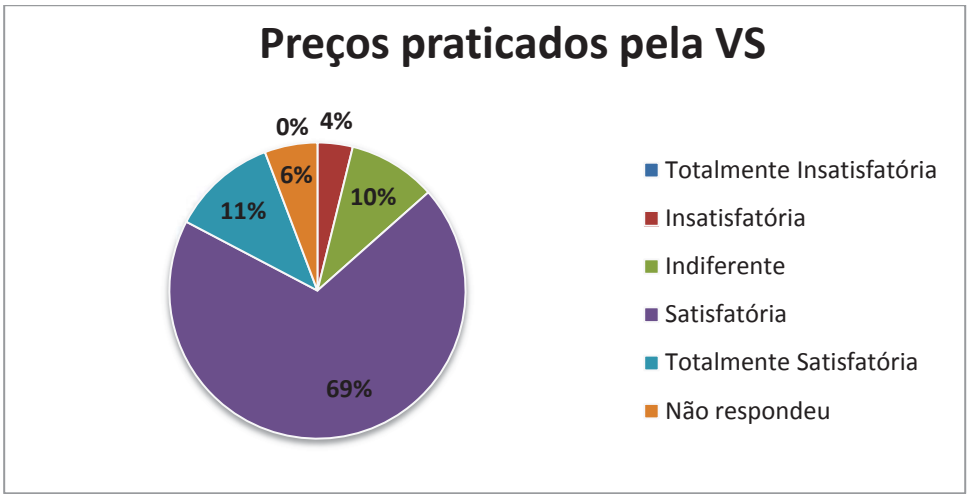

Gráfico 04: Preços praticados pela VS
Fonte: Dados da pesquisa (2014)

A pesquisa mostra no que se refere ao nível de satisfação quanto aos preços dos produtos e serviços praticados pela empresa, 69% dos clientes entrevistados demonstram estar satisfeitos, 11% totalmente satisfeitos, 10% indiferentes e 4% insatisfeitos. Os preços praticados na visão dos clientes são bons apresentando-se como um *ponto forte*, apenas dois entrevistados citaram estar insatisfeitos com o preço. Embora os números apresentados nessa questão sejam satisfatórios, a empresa ainda conta com uma pequena parte de clientes que acreditam que os preços praticados possam ser melhorados. Em alguns produtos e serviços a empresa consegue oferecer um preço melhor que a concorrência, em outros produtos e serviços não. Este aspecto deve ser analisado, verificando quais produtos tem preço mais alto do que concorrentes utilizando conversas informais, tentando buscar novos fornecedores que possam proporcionar melhores preços.

O gráfico 05, nos mostra o nível de satisfação quanto aos prazos de pagamentos oferecidos pela VS.

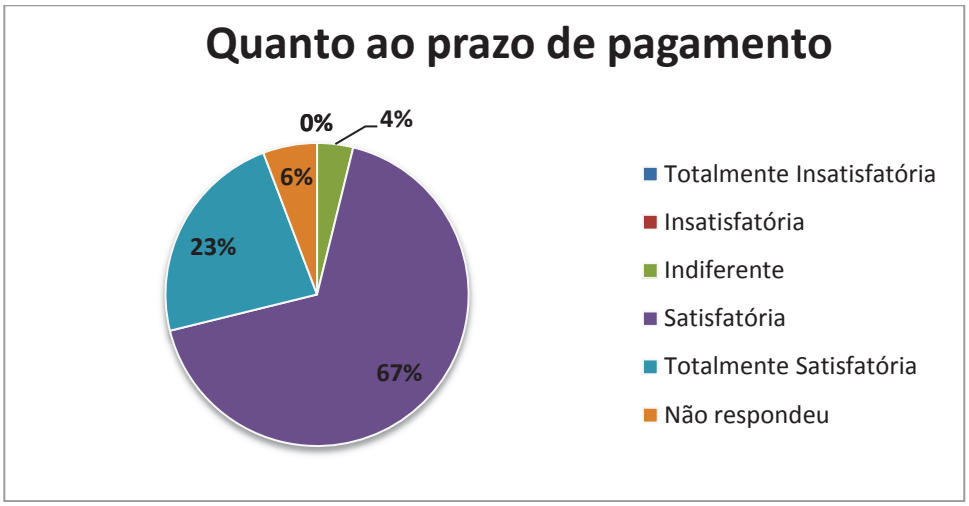

Gráfico 05: Quanto ao prazo de pagamento
Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Observando, Gráfico 05, sobre a disponibilidade de prazos de pagamento, 67% dos clientes questionados sentem-se satisfeitos, 23% totalmente satisfeitos e 4% se mostram indiferentes. Sendo assim, os clientes consideram bons os prazos de pagamento o qual pode ser considerado um *ponto forte* da empresa.

O gráfico 06, nos mostra o nível de satisfação dos clientes quanto à qualidade dos produtos e serviços ofertados pela VS.

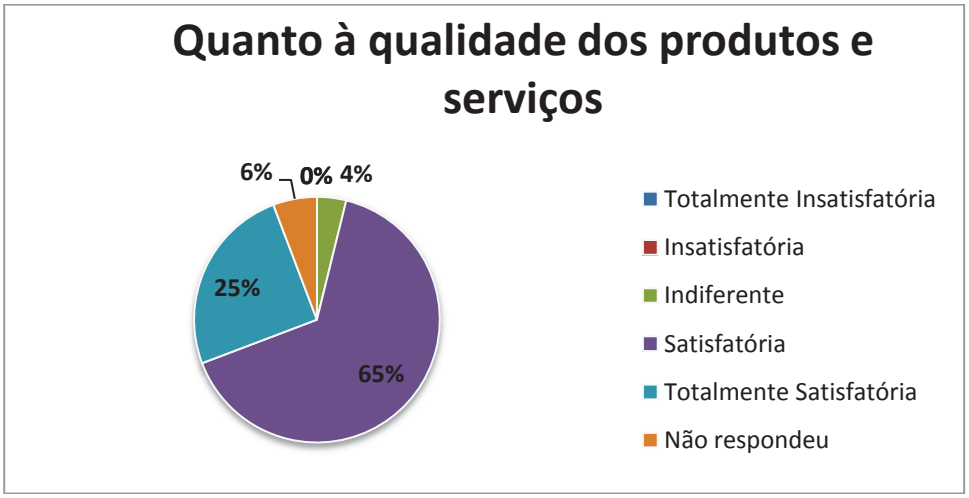

Gráfico 06: Quanto à qualidade dos produtos e serviços
Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Ao serem questionados sobre qual o nível de satisfação em relação á qualidade dos produtos e serviços ofertados pela empresa, os clientes; 65% estão satisfeitos, 25% estão totalmente satisfeitos e 4% se mostram indiferentes. Cada vez mais, os clientes procuram

acima de tudo qualidade nos produtos e serviços, e diante dos resultados apresentados foi constatado ser um *ponto forte* da empresa. Também demonstra que há uma boa gestão de qualidade atendendo as expectativas dos consumidores, ofertando bons produtos e serviços que trazem uma boa imagem para empresa, e pode ser vista como uma variável a ser usada como vantagem competitiva.

O gráfico 07, nos mostra o nível de satisfação quanto à variedade de produtos e serviços ofertados pela VS.

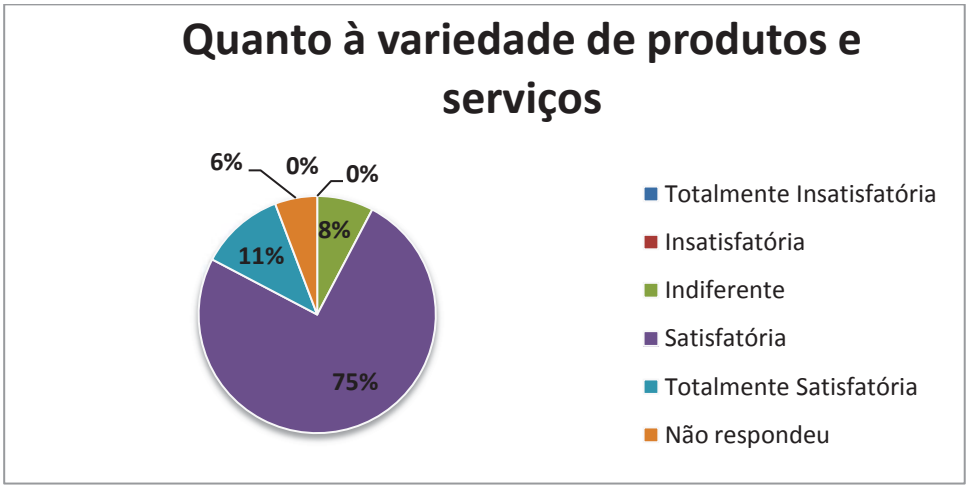

Gráfico 07: Quanto à variedade de produtos e serviços
Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Observando, Gráfico 07, o nível de satisfação dos clientes quanto á variedade de produtos e serviços ofertados pela empresa; 75% estão satisfeitos, 11% totalmente satisfeitos e 8% se mostram indiferentes. Como a empresa atua em dois segmentos, e possui uma gama muito grande de produtos e serviços, os clientes se sentem satisfeitos com a empresa, podendo ser considerado um *ponto forte*.

O gráfico 08, nos mostra o nível de satisfação dos clientes em relação às vendas, quanto à prestação de novos serviços e disponibilidade novos produtos mediante solicitações.

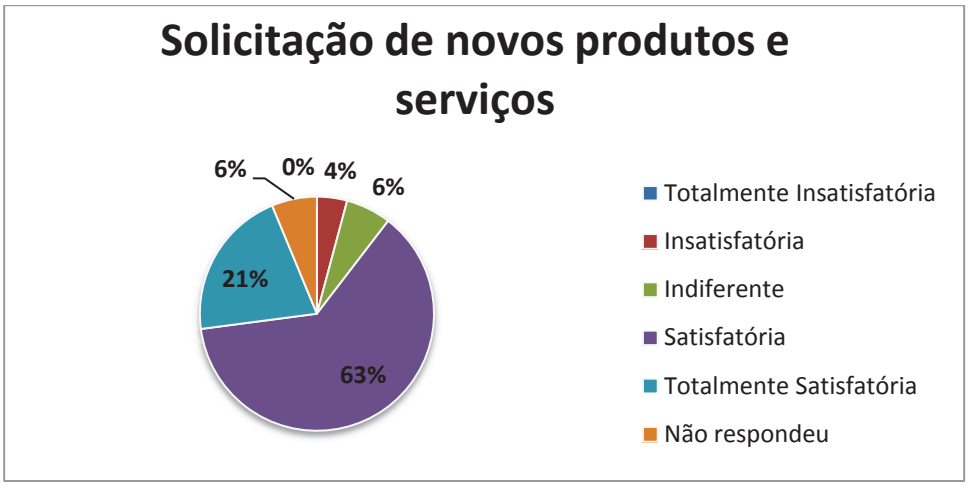

Gráfico 08: Solicitação de novos produtos e serviços
Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Sob este aspecto, Gráfico 08, demonstra que 63% dos clientes dizem estar satisfeitos, 21% totalmente satisfeitos, 6% se mostram indiferentes e 4% estão insatisfeitos, este resultado evidencia grande satisfação. A empresa preocupa-se com o que os clientes pensam e com o que eles desejam, e na medida das possibilidades vai atendendo cada solicitação, pois, está na busca constante do espaço no mercado em que atua. Este índice de insatisfação não pode ser deixado de lado de forma alguma, pois pode contar pontos negativos para empresa. Contudo podemos considerar um *ponto forte* para a empresa no que se refere às vendas.

O gráfico 09, nos mostra o nível de satisfação quanto à disponibilidade de canais de comunicação para ouvir reclamações e ajudar os clientes em necessidades especificas.

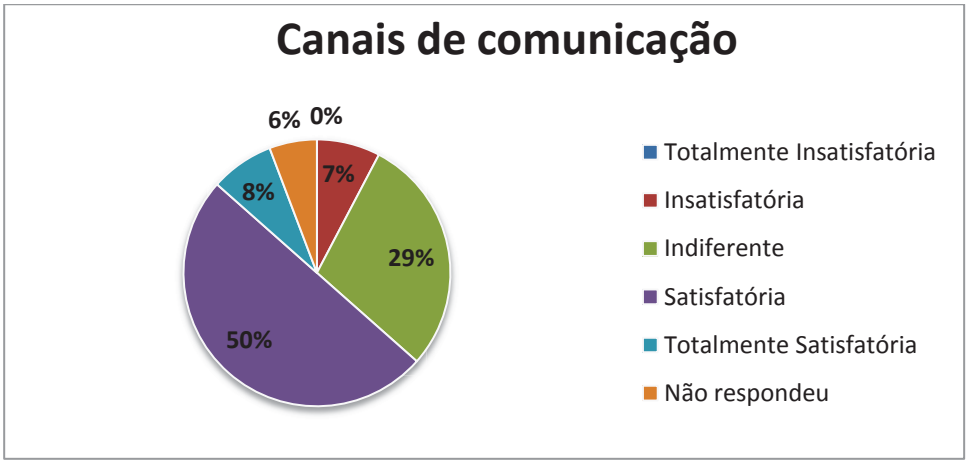

Gráfico 09: Canais de comunicação
Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Ao serem questionados sobre o nível de satisfação a respeito dos canais de comunicação disponíveis para ouvir as reclamações e poder ajudar em necessidades específicas, no Gráfico 09, os clientes; 50% estão satisfeitos, 29% se mostram indiferentes, 8% totalmente satisfeitos e 7% estão insatisfeitos. Esta é uma situação a ser avaliada com mais atenção, mesmo com índices de satisfação maiores, ainda existem alguns clientes que se mostram indiferentes ou insatisfeitos em relação aos canais de comunicação, sabendo-se ser de grande valia a intensificação da atenção e dedicação para os clientes, para assim, obter um resultado 100% satisfatório. Contudo se pode considerar um *ponto fraco* para a empresa.

O gráfico 10, nos mostra o nível de satisfação dos clientes quanto a entrega de produtos e serviços.

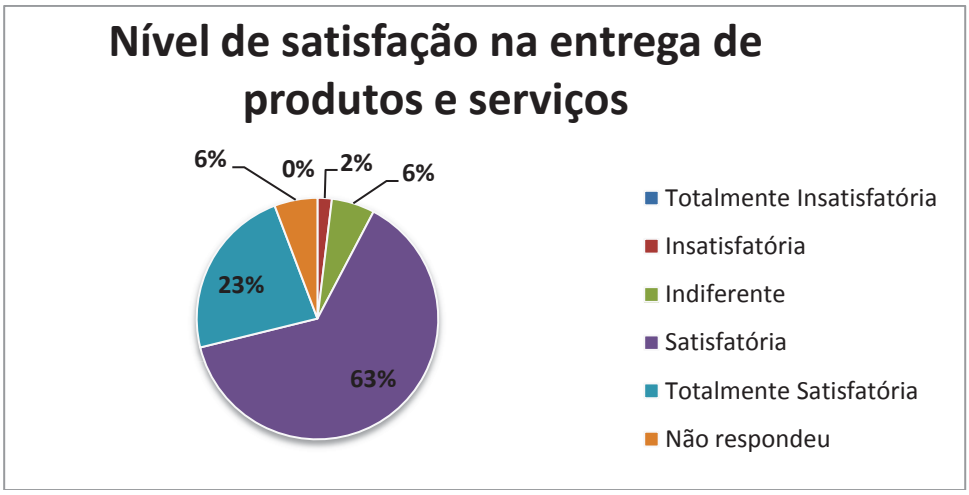

Gráfico 10: Nível de satisfação na entrega de produtos e serviços
Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Sob este aspecto, Gráfico 10, demonstra que os clientes; 63% estão satisfeitos, 23% totalmente satisfeitos, 6% indiferentes e 2% estão insatisfeitos. Conseguir fazer a entrega de produtos e serviços em datas e horários específicos é muito importante, pois além da pontualidade, pode ser uma oportunidade de fidelizar estes clientes e manter a parceria por mais tempo. Sendo assim, considerado um *ponto forte* da empresa VS.

O gráfico 11, nos mostra o nível de satisfação em relação às promoções realizadas pela VS.

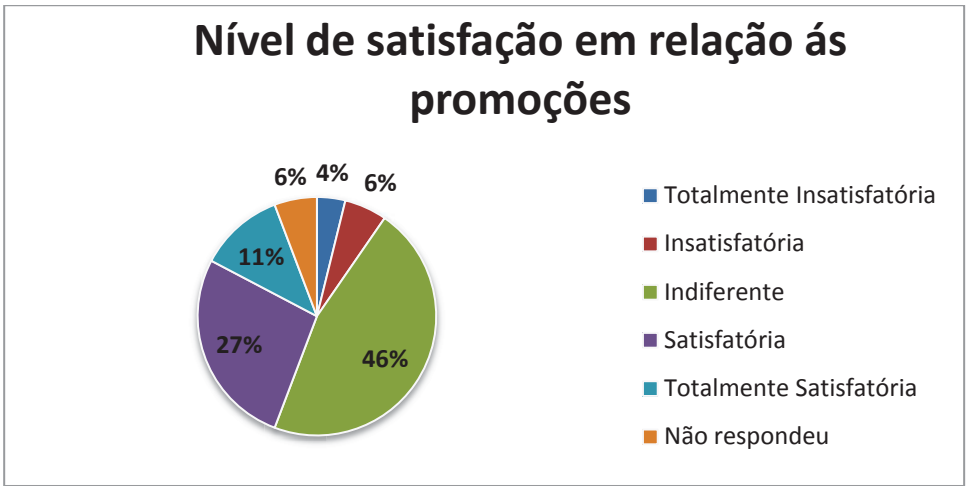

Gráfico 11: Nível de satisfação em relação às promoções
Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Quanto aos níveis de satisfação em relação às promoções praticadas pela empresa, Gráfico 11, confirma que apenas 27% dos entrevistados relatam sentirem satisfeitos e 11% totalmente satisfeito, enquanto 46% se mostram indiferentes, 6% insatisfeitos e 4% totalmente insatisfeitos. No resultado apresentado, percebe-se que os clientes participantes desta pesquisa merecem uma atenção redobrada quando se trata de promoções, os clientes sentem falta de promoções, pode-se melhorar este quesito buscando estratégias, sendo esta, parceria com seus fornecedores. Sendo assim é considerado um *ponto fraco* da empresa.

O gráfico 12, nos mostra o nível de satisfação dos clientes em relação ao profissionalismo e a ética praticados pela VS.

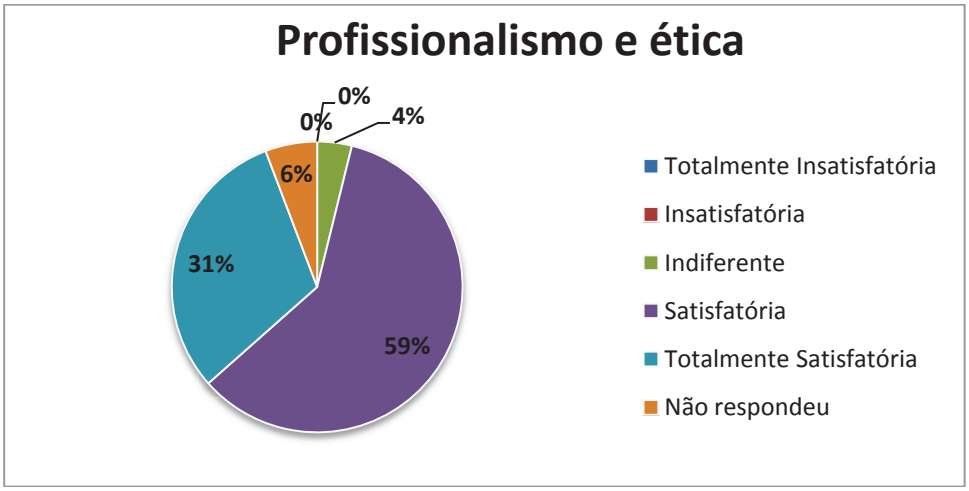

Gráfico 12: Profissionalismo e ética
Fonte: Dados da pesquisa (2014)

O Gráfico 12 relata que 59% dos entrevistados consideram estar satisfeitos quanto ao profissionalismo e ética praticados pela empresa, 31% totalmente satisfeitos e 4% se mostram indiferentes. A VS é uma empresa séria, que presa pela satisfação dos clientes, agindo com responsabilidade, ética, profissionalismo, princípios e valores. O resultado da pesquisa é mérito dos gestores que trabalham visando à satisfação constante de seus clientes. Podendo ser considerado um *ponto forte* para a empresa.

O gráfico 13, nos mostra a forma como as empresas pesquisadas realizam suas compras.

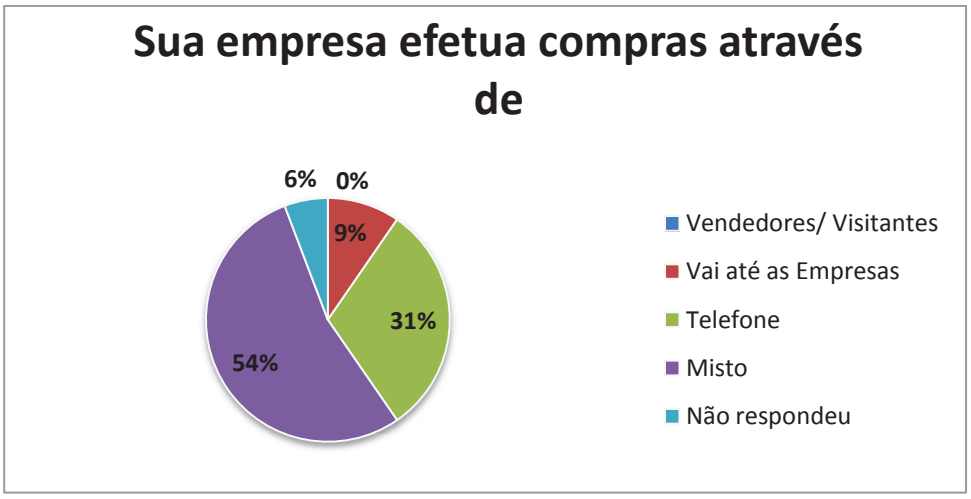

Gráfico 13: Sua empresa efetua compras através de
Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Observando o Gráfico 13, 54% dos clientes jurídicos realizam suas compras através de vendedores/ visitantes, vão até as empresas e as fazem por telefone, 31% só realizam compras via telefone e 9% vão até as empresas. Aqui se apresenta uma oportunidade de se colocar vendedores externos, podendo o vendedor ganhar comissão sobre a venda e a empresa conseguir maior numero de clientes e consequentemente aumentar seus lucros operacionais.

O gráfico 14, nos mostra se a VS possui algum diferencial e em seguida se á diferencial a descrição de quais são.

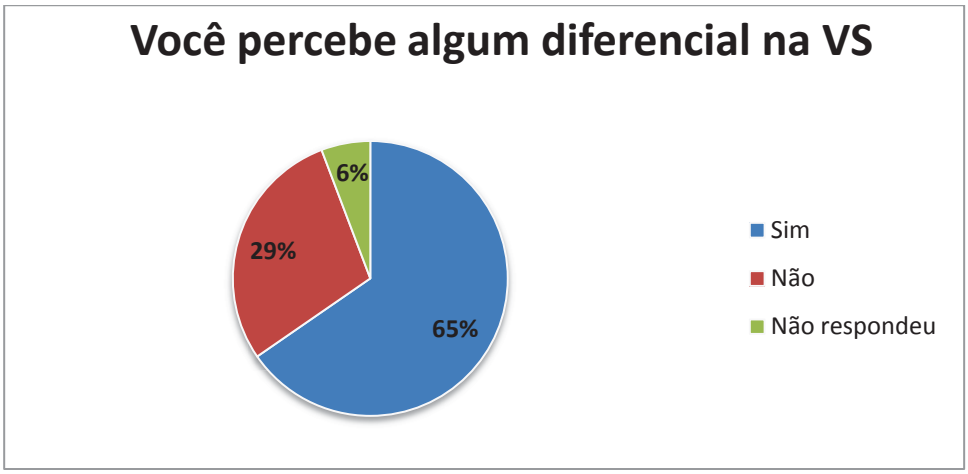

Gráfico 14: Você percebe algum diferencial na VS
Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Os clientes destacaram como diferencial os seguintes aspectos:

- Bom atendimento
- Presteza no atendimento
- Qualidade dos produtos
- Atendimento personalizado
- Inovação
- Comprometimento em satisfazer seus clientes em suas necessidades (produtos/serviços)
- Prazo de entrega
- Alguns produtos/serviços têm preços consideravelmente menores em relação ás outras empresas
- Diversidade de produtos e serviços oferecidos
- Programação (software) de sistemas
- Parceria entre empresa e clientes
- A atenção que oferecem ao cliente, principalmente para o funcionamento dos produtos comprados na VS.
- Confiança
- Marketing
- Flexibilidade nas negociações
- Ponto de venda
- Assistência Técnica
- Competência

Listado por ordem de frequência, o Bom atendimento foi citado por 16 (dezesseis) clientes jurídicos, o que podemos nos certificar de que este quesito é o melhor diferencial desta empresa. Fazendo um bom atendimento, com produtos de qualidade e pontualidade na entrega, é fidelizado clientes, é formado parcerias. Sendo assim, é um *ponto forte* para a empresa.

O gráfico 15, nos mostra a opinião dos clientes quanto ao que a VS compete.

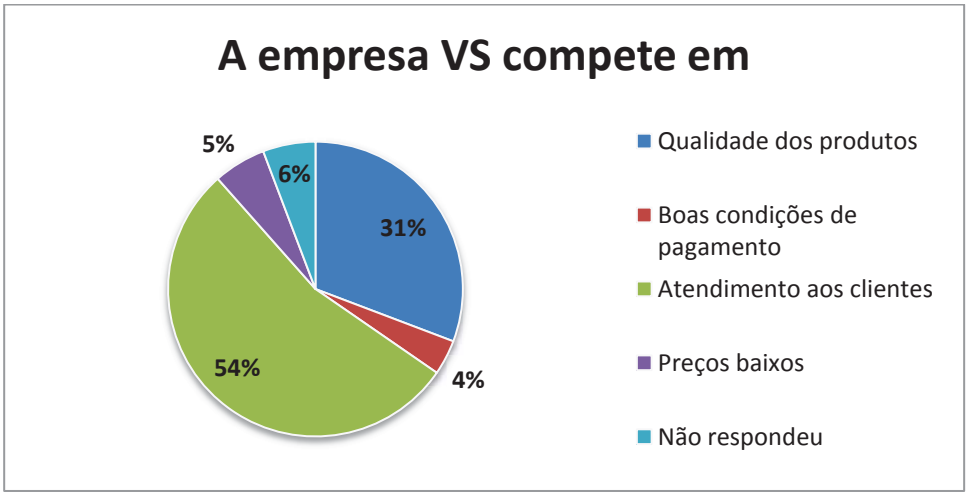

Gráfico 15: Em sua opinião a empresa VS compete em
Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Observando o Gráfico 15, se evidencia novamente o atendimento aos clientes, com 54%, 31% destaca a qualidade dos produtos, 5% os preços baixos e 4% as condições de pagamento. Cada vez mais, os clientes estão mais exigentes nas suas compras, sejam elas de produtos ou serviços. Presam sempre por produtos de ótima qualidade associado a um bom atendimento e boas condições de pagamento. Sendo assim, o atendimento e a qualidade dos produtos são *pontos fortes* da empresa.

Questão 16: Quais são os pontos fortes da VS?

Os clientes elencaram vários pontos fortes da VS Representações Comerciais e Informática LTDA, esses pontos elencados servem de respaldo para que a empresa continue aprimorando, inovando e buscando sempre a satisfação do cliente.

- Bom atendimento

- Qualidade dos produtos
- Preços atrativos (margem para negociação)
- Entrega de produtos em datas combinadas
- Assistência técnica
- Atendimento imediato às solicitações
- Disponibilidade e simpatia de funcionários
- Funcionários atenciosos, prestativos e ágeis
- Competência
- Ética profissional
- Localização
- Responsabilidade com o cliente
- Agilidade na entrega
- Qualidade dos serviços
- Condições de pagamento
- Confiança
- Ambiente favorável
- Criatividade na produção (gráfica)
- Flexibilidade

Questão 17: Quais são os pontos fracos da VS?

Os clientes elencaram alguns atributos de pontos fracos da VS Representações Comerciais e Informática LTDA, esses pontos elencados servem de respaldo para a empresa melhorar, aprimorar, inovar, crescer no mercado e buscar o máximo de satisfação dos clientes.

- Atendimento na parte da assistência técnica, por parte de alguns funcionários
- Rotatividade de funcionários (os que estão em treinamento deixam a desejar)
- Preços elevados (em alguns produtos e serviços)
- Falta de estoque no que se refere a formulários
- Não comunicar que o serviço esta pronto (em alguns casos)
- Mão de obra pouco qualificada

4.2.2 Pesquisa com os fornecedores

A pesquisa realizada com os fornecedores da VS Representações Comerciais e Informática LTDA, obteve quatorze perguntas abertas, abrangendo vários fatores.

As entrevistas foram feitas por telefone, por motivo da distância, com 4 (quatro) fornecedores, sendo eles os que a empresa VS mais tem contato, todos responderam atenciosamente as questões. Segue a opinião dos fornecedores e a respectiva análise da pesquisadora.

Questão 01: Há quanto tempo você fornece produtos para a empresa VS?

Os fornecedores entrevistados fornecem produtos para VS há mais de nove anos. Um fornecedor desde 2001, dois fornecedores desde 2002 e o outro desde 2005. Os gestores mantém um relacionamento com fornecedores há anos, demonstrando boa parceria entre empresa e fornecedor, o que é essencial para as atividades da empresa, mantendo e retendo bons fornecedores. Sendo assim os fornecedores também podem passar informações valiosas à empresa com relação aos clientes, ao cenário do mercado, e negociar prazos e preços para garantir vantagem competitiva.

Questão 02: A organização atua de forma a avaliar, desenvolver e manter um bom relacionamento com o fornecedor?

Os quatro fornecedores responderam que possuem sim um excelente relacionamento. A VS procura manter fornecedores (principalmente os regionais na questão do pagamento de impostos), sempre reforçando a parceria. Desta forma salienta-se que a avaliação de fornecedores é essencial para escolher aqueles que melhor satisfaçam os critérios de qualidade e quantidade desejadas, menor tempo e custo possível para que empresa entregue o melhor nível de serviço a seus consumidores. Com bons relacionamentos com fornecedores, a empresa pode ganhar vantagens, negociando prazos, e possibilita proporcionar vantagens para ambas as partes, permitindo um diferencial no mercado através dos fornecedores.

Questão 03: Com relação à cliente VS, existe algum histórico negativo?

Todos os fornecedores entrevistados relataram que não há nem um histórico negativo com a empresa, pelo contrário há um excelente histórico. Isso demonstra que os gestores sabem manter boas parcerias e amizade para com seus fornecedores.

Questão 04: Os estoques constituídos são suficientes?

Todos os fornecedores responderam que sim, que possuem adequado controle de estoques, um dos fornecedores salientou que é feito faturamento direto. Estes levantamentos demonstram que os gestores sabem realizar uma boa gestão de estoque, conforme as necessidades de seu negócio, levantado como um ponto forte e primordial do negócio.

Questão 05: A empresa VS faz pedidos no prazo? Ou faz muitos pedidos emergenciais?

Os fornecedores entrevistados responderam que no que se trata de mercadorias a empresa VS sempre faz pedidos no prazo, geralmente semanal ou quinzenal, tudo bem negociado. Apenas em um dos fornecedores, o qual fornece computadores e mercadorias, salientou que a empresa VS faz pedidos emergenciais no caso de computadores. Neste caso de fazer pedidos emergenciais de computadores, Volnei em entrevista salientou que não é viável manter estoques, e é feito desta maneira por questão do valor do dólar, cada dia está com um peso e se deixar para comprar dias antes ou depois da venda propriamente dita, vai diminuir ou aumentar valor do computador.

Questão 06: Quando a empresa faz os pedidos, o que ela mais destaca?

Dois dos fornecedores destacaram pontualidade na entrega e preço, e dois salientaram a disponibilidade de mercadorias. Isso demonstra que a empresa preocupa-se em satisfazer a necessidades dos clientes tentando ofertar o produto a um melhor preço.

Questão 07: Qual a intensidade de devolução de mercadorias?

Dois dos fornecedores entrevistados dizem não ter casos de devolução de mercadorias, e para dois fornecedores aconteceu de ter casos de devoluções, mas foi raro ás vezes. Assim demonstrando que empresa tem um bom controle sobre os produtos comprados.

Questão 08: Existe algum controle de qualidade dos produtos ofertados?

Os fornecedores entrevistados responderam ter sim um controle de qualidade. Um dos fornecedores salientou que são realizados testes de qualidade nos produtos. Três fornecedores disponibilizam garantia de seus produtos, sendo que um deles ainda destacou que todos os produtos são avaliados pelo INMETRO. Portando a qualidade dos produtos ofertados pela VS é um ponto que a empresa procura cuidar, para oferecer bons produtos a sua clientela, sendo um ponto forte para o negócio.

Questão 09: A empresa trabalha com prazos de entrega de produtos e prazos de pedidos?

Todos os fornecedores entrevistados trabalham com prazos de entrega, geralmente de 24 horas. Um dos fornecedores destacou que se por ventura não tiver algum produto solicitado pela VS, é feito pedido do mesmo. Às vezes isso acaba atrasando a entrega do pedido para VS, mas é raro acontecer. Os prazos dos pedidos e entrega tanto para empresa quanto para fornecedores são bons, pois há flexibilidade para ambas as partes, logo este é um fator essencial no negócio para que produtos estejam na empresa no tempo desejado pelos clientes.

Questão 10: Qual a credibilidade que a empresa transmite?

Todos os fornecedores responderam que com certeza a VS tem muita credibilidade, é uma empresa séria e possuem bom relacionamento, sendo que um dos fornecedores destacou que a VS é uma das melhores clientes. Isso demostra que ser este um ponto forte para o diagnóstico da empresa. A credibilidade demonstra que os gestores conquistaram a confiança de seus fornecedores, assim podendo conseguir melhores prazos e exigir a entrega de produtos no prazo para que não ocorram problemas para o negócio.

Questão 11: Em sua opinião, quais os pontos fortes da empresa VS?

Os fornecedores destacaram:

- Idoneidade
- Competência

- Representações comerciais
- Comprometimento
- Avanço em tecnologias (com produtos e serviços de qualidade)

Questão 12: Em sua opinião, quais os pontos fracos da empresa VS?

Três dos fornecedores dizem não ver pontos fracos, apenas um fornecedor salientou em risos para que a VS realize mais compras na empresa.

Questão 13: Quais as oportunidades o setor apresenta?

Dos quatro fornecedores entrevistados, três deles falaram da inovação na área de tecnologia e informática, tendência do tablet, touch e smartphones. Um deles destacou o crescimento no setor gráfico, na parte de brindes.

Questão 14: Quais as ameaças o setor apresenta?

Na questão 14, cada fornecedor elencou um fator:

- Importações ilegais
- Concorrência
- Adaptação no avanço da tecnologia (acesso rápido/ telefonia)

4.2.3 Pesquisa com os funcionários

Os questionários foram aplicados aos dezoito funcionários composto por doze perguntas em sua totalidade, sendo dez perguntas fechadas e duas perguntas abertas que identificam os pontos fortes e fracos da empresa sob o ponto de vista dos funcionários. A pesquisa teve por finalidade identificar os pontos fortes e os pontos fracos da empresa.

O gráfico 16, nos mostra o nível de satisfação dos funcionários quanto às condições de trabalhos oferecidas pela VS.

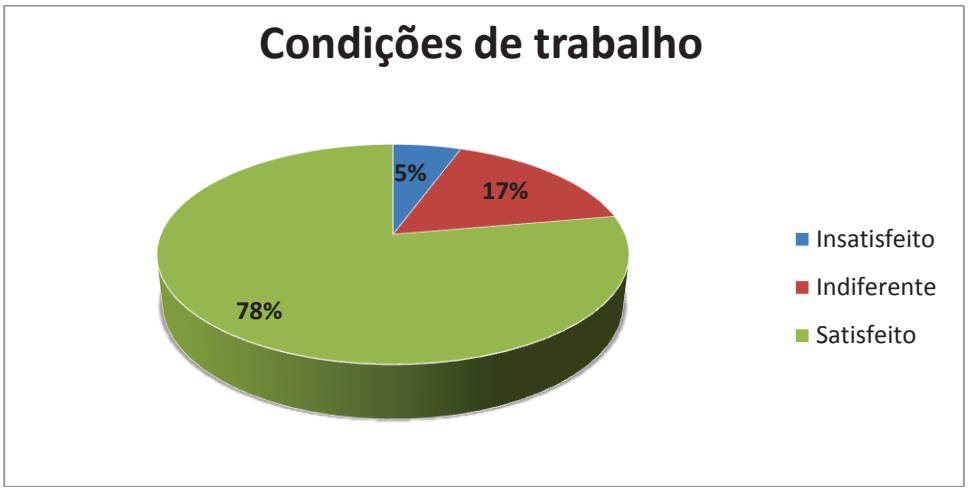

Gráfico 16- Condições de trabalho
Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Observa-se que 78% dos entrevistados consideram as condições de trabalho satisfatórias. Nota-se que a satisfação da maioria dos funcionários quanto às condições na qual desempenham suas atividades sentem confortáveis e seguros para trabalhar. Porém 17% se mostram indiferentes e 5% que correspondem a um funcionário, esta insatisfeito. No trabalho as pessoas passam a maioria das horas do dia e um ambiente que oferece boas condições interfere de forma positiva, ajudando o trabalhador a ter melhor qualidade de vida.

O gráfico 17, nos mostra o grau de satisfação dos funcionários quanto ao clima organizacional entre colegas.

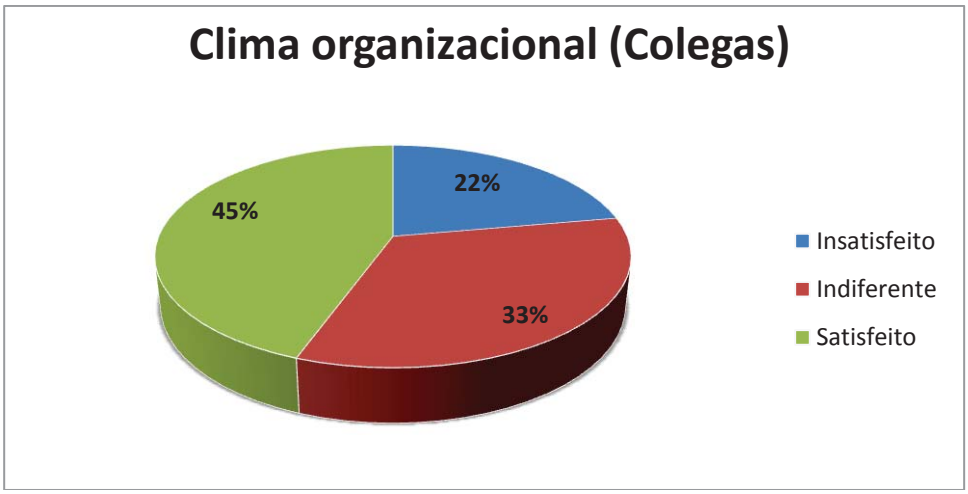

Gráfico 17 - Clima organizacional (colegas)
Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Na relação interna entre colegas, 45% dos entrevistados consideram satisfeitos, 33% indiferentes e 22% insatisfeitos. Os resultados demostram que há falta de companheirismo, colegas não estão em harmonia e para a empresa poder funcionar como um time, onde todos trabalham para alcançar o mesmo objetivo, isso precisa ser melhorado.

O gráfico 18, nos mostra o nível de satisfação quanto ao clima organizacional entre funcionário e gerência.

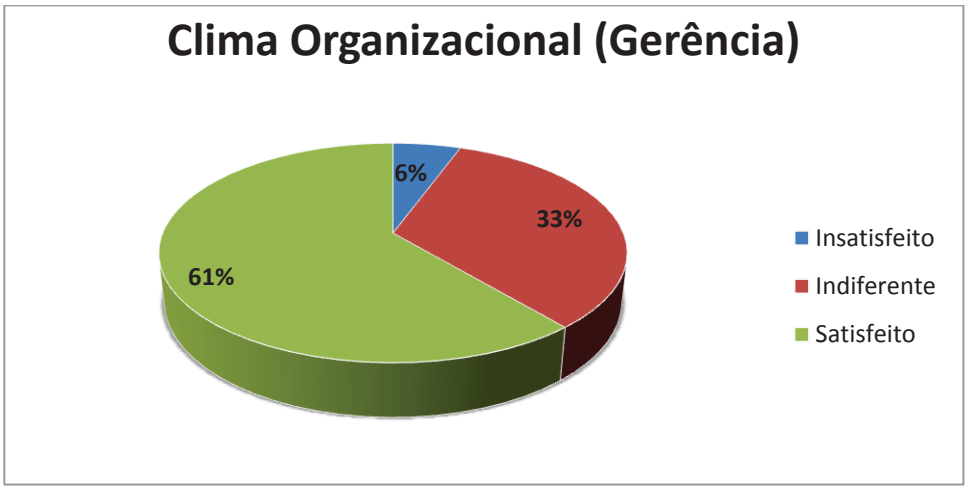

Gráfico 18 - Clima organizacional (gerência)
Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Na relação interna com a gerência, 61% dos entrevistados consideram satisfeitos, 33% indiferentes e 6% insatisfeitos. A gerência demonstra respeito para com seus funcionários. A empresa tem convicção que esta parte integrante é de extrema importância para o desempenho da empresa, cria um ambiente de constante elevação de pensamento positivo.

O gráfico 19, nos mostra o nível de satisfação dos funcionários quanto ao ambiente físico da VS.

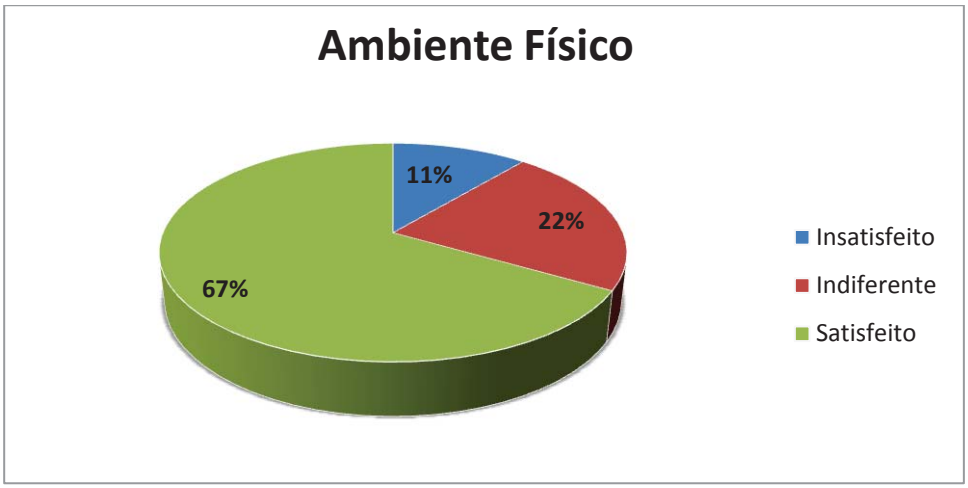

Gráfico 19 - Ambiente físico
Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Quanto ao ambiente físico, 67% dos entrevistados estão satisfeitos, 22% indiferentes e 11% insatisfeitos. Com o passar dos anos a empresa cresceu, com isso, mais funcionários, mais máquinas e equipamentos, e o tamanho foi se tornando pequeno. No momento está no limite de espaço, se tiver aquisição de mais equipamentos e/ou contratação de mais pessoal o espaço se tornará pequeno.

O gráfico 20, nos mostra o nível de satisfação dos funcionários diante do desenvolvimento das tarefas solicitadas.

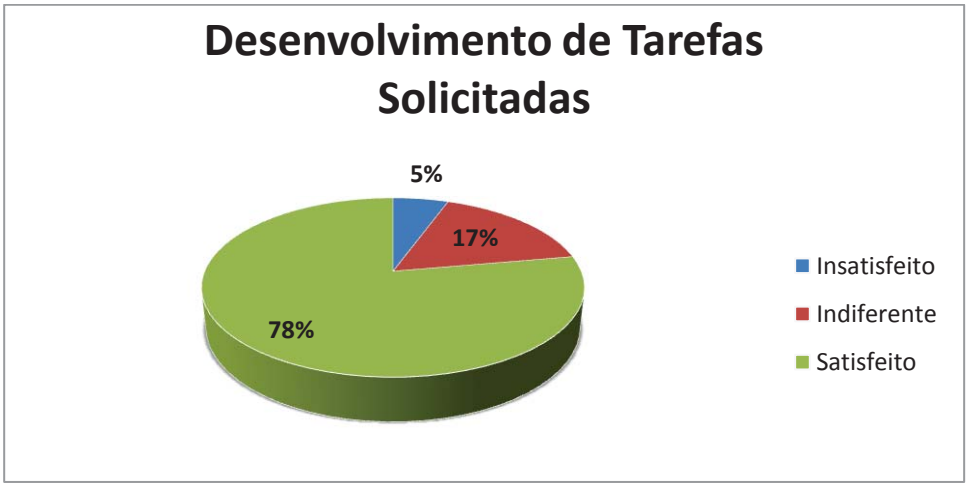

Gráfico 20 - Desenvolvimento de tarefas solicitadas
Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Quanto ao desenvolvimento das tarefas solicitadas a pesquisa revela que os funcionáris acreditam estar; 78% estão satisfeitos, 17% indiferentes e 5% insatisfeito. Pode-

se perceber que há carência por falta de preparação e cursos para desenvolvimento de habilidades a fim de melhorar o desenvolvimento das capacidades humanas.

O gráfico 21, no mostra o nível de satisfação dos funcionários no que se refere a oportunidade de crescimento profissional dentro da empresa VS.

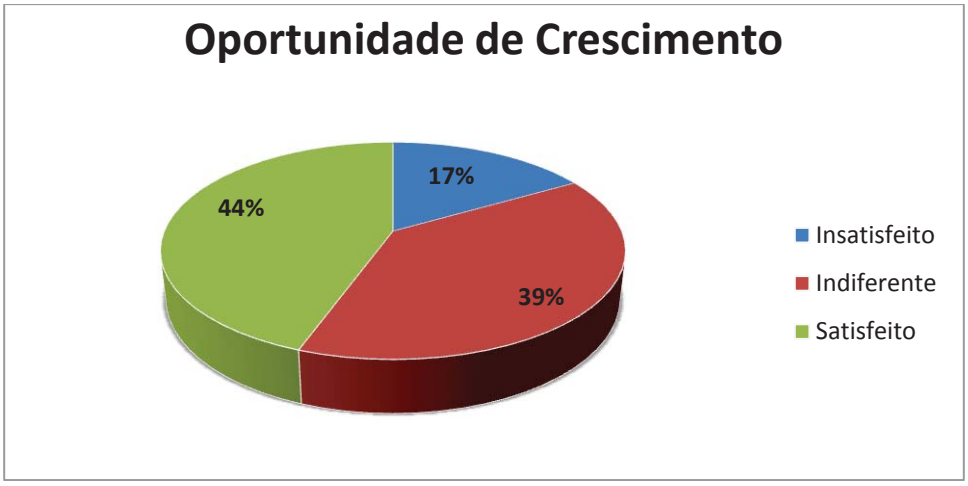

Gráfico 21 - Oportunidade de crescimento
Fonte: Dados da pesquisa (2014)

No que se refere a oportunidade de crescimento na empresa, apenas 44% estão satisfeitos, enquanto 39% se mostram indiferentes e 17% estão insatisfeitos. Por ser uma empresa familiar e de pequeno porte, os próprios donos (gestores) a administram. Apesar da empresa demostrar interesse em seus funcionários, não existe no momento nenhuma oportunidade para crescer.

O gráfico 22, nos mostra o nível de satisfação dos funcionários quanto à segurança no emprego na questão de carreira e solidez.

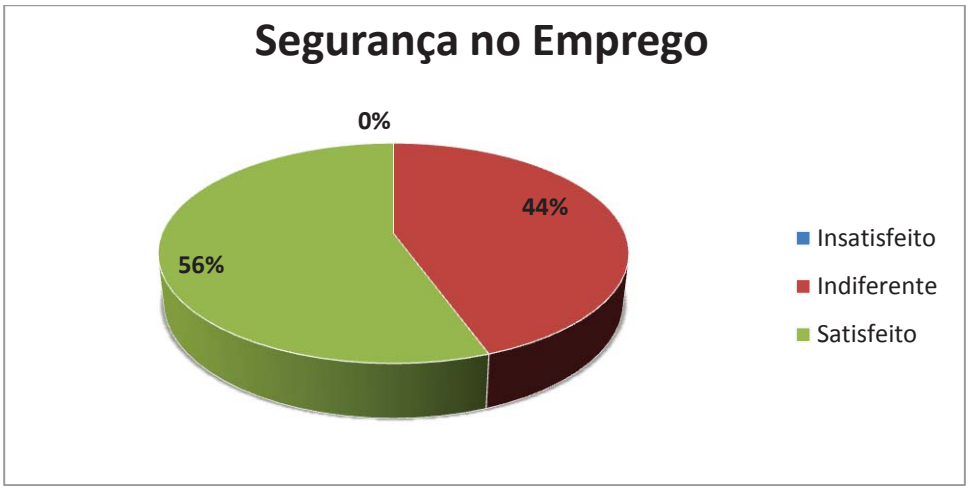

Gráfico 22 - Segurança no emprego
Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Quanto à segurança no emprego, 56% estão satisfeitos e 44% se mostram indiferentes. Esta questão deveria ganhar mais importância dentro da empresa, tanto dos gestores como dos funcionários. O objetivo da segurança no trabalho é de promover a proteção do trabalhador, visando à redução de acidentes de trabalho e doenças ocupacionais.

O gráfico 23, nos mostra o nível de satisfação dos funcionários no que se refere ao constitucionalismo da empresa VS (direitos trabalhistas, privacidade pessoal, liberdade de expressão, tratamento igualitário).

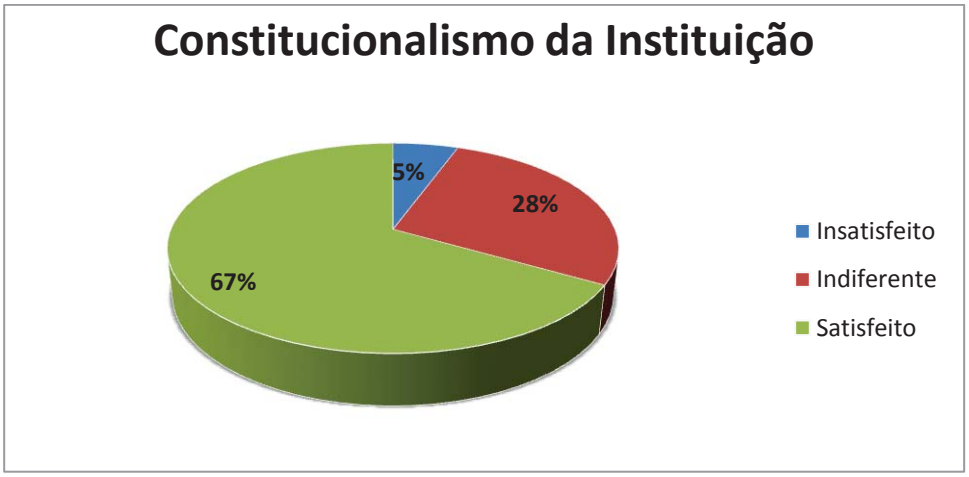

Gráfico 23 - Constitucionalismo da instituição
Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Quanto ao constitucionalismo da instituição, 67% dos funcionários estão satisfeitos, 28% se mostram indiferentes e 5% insatisfeito. Os gestores procuram ser corretos com seus

funcionários, tratam seus funcionários de forma igualitária e dão oportunidade para que os funcionários expressem suas opiniões.

O gráfico 24, nos mostra o nível de satisfação quanto aos salários pagos pela VS.

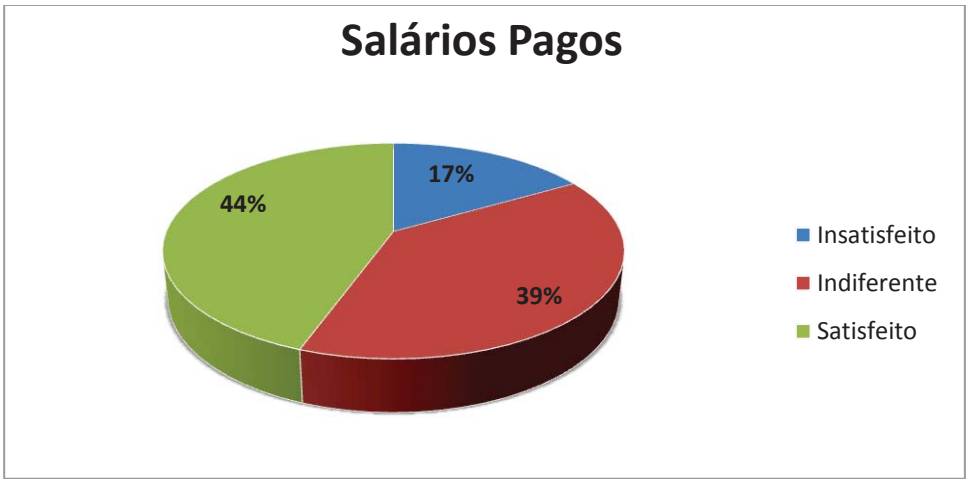

Gráfico 24 - Salários pagos
Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Quanto à remuneração salarial, 44% dos funcionários estão satisfeitos, 39% se mostram indiferentes e 12% insatisfeitos. A empresa deverá buscar a total satisfação salarial e bem estar de seus funcionários, como também em contra partida funcionários deverão empenhar-se para a concretização desse objetivo. Funcionários devem procurar conhecimentos nas áreas em que atuam que pode ser por meio de cursos profissionalizantes assim, possam ser mais bem remunerados. Cabe ressaltar nas compras de produtos ou serviços, os funcionários têm desconto especial e dependendo do valor as condições de pagamento podem ser negociadas.

O gráfico 25, nos mostra o nível de satisfação quanto aos treinamentos e incentivos para realização de cursos oferecidos pela empresa VS.

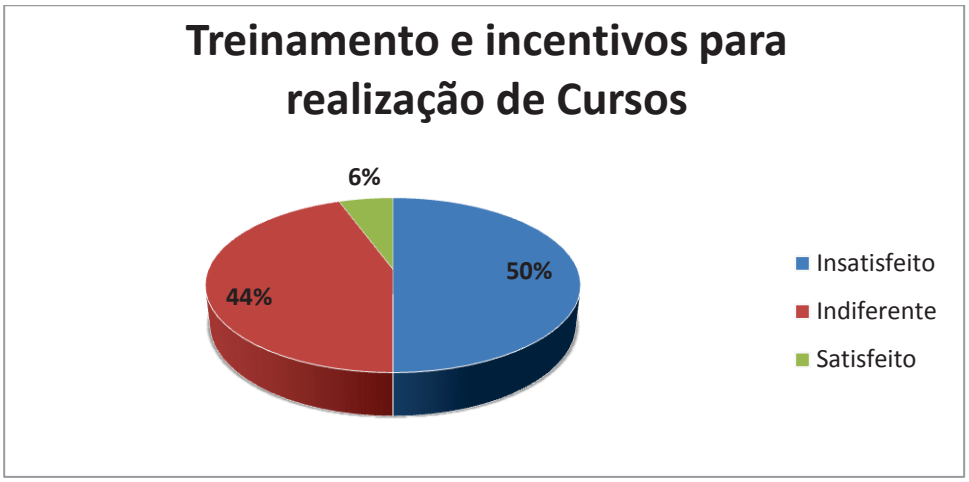

Gráfico 25 - Treinamentos e incentivos para realização de cursos
Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Quanto a disponibilidade de treinamento e incentivos para a realização de cursos, 50% dos funcionários estão insatisfeitos, 44% se mostraram indiferentes e apenas 6% estão satisfeitos. A empresa tem que investir em sua equipe. Hoje há orgãos como SEBRAE que em parceria com a ACISAR disponibilizam palestras e cursos na cidade, a empresa tem que aproveitar estas oportunidades e colocar em pratica, motivando o conhecimento da equipe, todos crescem profissionalmente e contribuem para a expansão do negócio.

Questão 11: Quais os pontos fortes da empresa?

- Gerencia flexível (horários para consultas e outros compromissos)
- Salários pagos em dia
- Companheirismo
- Liberdade de expressão
- Dedicação de alguns funcionários
- Bom relacionamento entre funcionário-patrão
- Sem pressão para realização de tarefas
- Qualidade nos produtos e serviços
- Confiança no funcionário
- Bom atendimento a clientes

Questão 12: Quais os pontos fracos da empresa?

- Falta de divisão de setores (informática / gráfica)
- Poucas oportunidades de cursos profissionalizantes

- Pouco espaço físico
- Necessidade de treinamento e desenvolvimento profissional
- Falta de reuniões para sugestões
- Falta de trabalho em equipe
- Estipular metas e objetivos a funcionários consequentemente comissão para vendas

4.2.4 Pesquisa com a gerência

Questão 01: Qual o público alvo da empresa?

O público são pessoas físicas e jurídicas (empresas).

Questão 02: Quais atividades são desenvolvidas para conquistar os clientes?

Os dois gestores destacaram o bom atendimento. Volnei destacou também que procuram sempre trabalhar com produtos de qualidade, personalizar a prestação de serviço e manter um ambiente agradável. Para Simone, o conhecimento dos produtos e preço acessível, faz parte das atividades que desenvolvem para conquistar os clientes.

Questão 03: A empresa utiliza alguma estratégia de comunicação de marca para destacar-se diante dos concorrentes?

Os dois gestores responderam que divulgam o nome da empresa através de rádio, jornal, revista, painéis e patrocínios. Simone destaca ainda que a empresa trabalha com marcas de boa qualidade em 1º lugar.

Questão 04: Os produtos disponibilizados são suficientes para atender as necessidades dos clientes?

Os dois gestores destacam que em grande parte sim. Volnei salienta que alguns serviços mais complexos não podem ser executados por necessitarem de equipamentos caros e de grande porte.

Questão 05: Sua empresa preocupa-se em atender as solicitações dos clientes?

Os dois gestores falaram que se preocupam sim em atender as solicitações dos clientes. Volnei acrescentou que fazem o possível para atender os clientes dentro das limitações principalmente na gráfica expressa (quanto ao serviço que o cliente necessita, tem casos que pode ser terceirizado, mas às vezes não tem condições de realizar o serviço seja por falta de equipamentos ou por não conseguir preço). Simone salienta que se os clientes precisarem de algum item que não têm em casa, mas está na linha de informática, fazem o possível para ter em mãos o produto.

Questão 06: A empresa tem controle das finanças e como é realizado?

Os dois gestores responderam que tem sim um controle das finanças da empresa. Trata-se de um sistema de controle de contas a receber, a pagar e controle de caixa. Volnei elencou ainda que buscam manter sempre uma condição financeira livre de ônus de empréstimos financeiros. A empresa possui uma razão social para os dois segmentos, e para saber o faturamento da gráfica e da informática separadamente, Volnei trabalha com planilhas e gráficos, feitos através das ordens de serviços. Somente consegue saber o faturamento, mas se está dando lucratividade, não. Através dos resultados que estas planilhas mostram, consegue saber o direcionamento dos dois setores, se está em elevação ou queda.

Questão 07: A estrutura física da empresa é adequada?

Os gestores falaram que sim para a situação atual, porém caso seja necessário ampliar o numero de funcionários ou equipamentos, não há espaço disponível, pois estão no limite de espaço.

Questão 08: Quais as necessidades mais urgentes a serem realizadas no momento para o desenvolvimento da empresa?

Nesta questão em específico, somente Volnei respondeu. Salientou que as necessidades mais urgentes da empresa são treinamento dos funcionários, redução de custos e despesas e ter mais contato com possíveis clientes.

Questão 09: Quais são as ameaças que podem levar a empresa a uma situação desfavorável, a uma estagnação ou paralisação de suas atividades?

Os gestores elencaram as ameaças que podem levar a empresa a uma situação desfavorável.

- Crise econômica
- Novos concorrentes no mercado
- Aumento dos custos e despesas operacionais
- Falta de funcionários capacitados
- Queda de produtividade e vendas de informática
- Concorrência desleal
- Contrabandos de mercadorias

Questão 10: Quais são as oportunidades externas que poderiam levar a empresa a uma melhor posição competitiva ou a resultados positivos?

Os gestores elencaram as oportunidades externas que poderiam levar a empresa a uma melhor posição competitiva.

- Melhora no poder aquisitivo da população
- Diminuição dos benefícios fiscais obtidos pelas grandes empresas
- Maior fiscalização pelo governo sobre contrabandos de equipamentos de informática
- Redução de impostos para as pequenas empresas

Questão 11: Quais são os pontos fortes, ou seja, potencialidades, que podem favorecer a empresa no ambiente competitivo?

- Qualidade no atendimento ao cliente
- Qualidade dos produtos
- Qualidade nos serviços
- Busca constante de novidades
- Preços competitivos
- Organização

Questão 12: Quais são os pontos fracos da empresa que prejudicam a otimização de seus processos organizacionais?

- Pouco espaço físico
- Poucas reuniões (combinar processos de produção)
- Mão-de-obra pouco qualificada
- Falta de interesse e comprometimento (por parte de alguns funcionários)

4.2.5 Análise Swot

Após a realização dos questionários e entrevista foram tabulados os dados, e em seguida realizado o levantamento dos pontos fortes e fracos do ambiente interno da VS, e das ameaças e oportunidades do ambiente externo no qual a empresa está inserida.

Para o autor Oliveira (2007), os pontos fracos e fortes são variáveis controláveis pela organização, e as ameaças e oportunidades são variáveis externas não controláveis pela organização. Deste modo, os pontos fortes e oportunidades são aspectos que proporcionam situações favoráveis os pontos fracos e as ameaças proporcionam situações desfavoráveis.

Diante da pesquisa pode ser obtido o seguinte diagnóstico do ambiente interno e externo para a VS Representações Comerciais e de Informática LTDA.

	Pontos Fortes	Pontos Fracos	Oportunidades	Ameaças
Concorrência				X
Atendimento	X			
Preços praticados	X			
Prazo de pagamento	X			
Qualidade dos produtos e serviços	X			
Variedade de produtos e serviços	X			
Vendas (prestação de novos serviços e produtos mediante solicitação)	X			
Canais de comunicação		X		
Entrega de produtos e serviços	X			
Promoções		X		
Vendas externas			X	
Inovação	X			
Programação (software) de sistemas	X			
Confiança	X			
Marketing	X			
Flexibilidade nas negociações	X			
Localização (ponto de venda)	X			
Assistência técnica	X			
Ambiente favorável	X			
Criatividade na produção (gráfica)	X			
Rotatividade de funcionários		X		
Credibilidade	X			
Inovação na área de tecnologia e informática (tendência do tablet, touch e smartphones)			X	
Crescimento no setor gráfico (brindes)			X	
Importações ilegais				X
Treinamentos		X		
Gerencia flexível	X			
Salários pagos em dia	X			
Liberdade de expressão	X			
Dedicação de funcionários	X			
Bom relacionamento entre funcionário – gestor	X			
Falta de divisão de setores		X		
Espaço físico		X		
Reuniões		X		
Trabalho em equipe		X		
Metas e objetivos		X		
Crise econômica				X
Contrabandos de mercadorias				X
Melhora no poder aquisitivo da população			X	
Diminuição dos benefícios fiscais obtidos pelas grandes			X	

empresas				
Maior fiscalização pelo governo sobre contrabandos de equipamentos de informática			X	
Redução de impostos para as pequenas empresas			X	
Pós venda		X		
Lucratividade		X		

Quadro 04: Análise do ambiente interno e externo da empresa
Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Após a análise do ambiente no qual a empresa está inserida, destaca-se no diagnóstico, mais pontos fortes do que pontos fracos, devendo ser um indicativo de alerta para melhorias internas. Além disso, os pontos fortes encontrados devem ser preservados, pois, demonstram os pontos onde a organização está realizando uma boa gestão. As oportunidades encontradas devem ser observadas para o seu aproveitamento, e com relação às ameaças a empresa deve se precaver tentando realizar ações para eliminá-las ou amenizá-las.

4.2.6 Indicadores de posicionamento

MATRIZ SWOT – VARIÁVEIS EXTERNAS						
VARIÁVEIS EXTERNAS	**OPORTUNIDADES**			**AMEAÇAS**		
	1	**5**	**9**	**1**	**5**	**9**
Vendas Externas			X			
Inovação na área de tecnologia e informática (tendência do tablet, touch e smartphones)			X			
Crescimento no setor gráfico (brindes)			X			
Melhora no poder aquisitivo da população			X			
Diminuição dos benefícios fiscais obtidos pelas grandes empresas			X			
Maior fiscalização pelo governo sobre contrabandos de equipamentos de informática			X			
Redução de impostos para as pequenas empresas			X			
TOTAL DAS OPORTUNIDADES			**63**			
Concorrência						X
Importações ilegais						X
Crise econômica						X
Contrabandos de mercadorias						X
TOTAL DAS AMEAÇAS						**36**
	SOMA		**63**	**SOMA**		**36**

Quadro 05 - Indicadores de posicionamento externos
Fonte: Dados da pesquisa (2014)

MATRIZ SWOT – VARIÁVEIS INTERNAS						
VARIÁVEIS INTERNAS	PONTOS FRACOS			PONTOS FORTES		
	1	5	9	1	5	9
Canais de comunicação			X			
Promoções		X				
Rotatividade de funcionários			X			
Treinamentos			X			
Falta de divisão de setores			X			
Espaço físico			X			
Reuniões			X			
Trabalho em equipe			X			
Metas e objetivos			X			
Pós-venda			X			
Lucratividade			X			
TOTAL DOS PONTOS FRACOS	**0**	**5**	**90**			
Atendimento						X
Preços praticados					X	
Prazo de pagamento						X
Qualidade dos produtos e serviços						X
Variedade de produtos e serviços						X
Vendas (prestação de novos serviços e produtos mediante solicitação)						X
Entrega de produtos e serviços						X
Inovação						X
Programação (software) de sistemas						X
Confiança						X
Marketing					X	
Flexibilidade nas negociações						X
Localização (ponto de venda)					X	
Assistência técnica						X
Ambiente favorável						X
Criatividade na produção (gráfica)						X
Credibilidade						X
Gerencia flexível					X	
Salários pagos em dia						X
Liberdade de expressão						X
Dedicação de funcionários						X
Bom relacionamento entre funcionário – gestor						X
TOTAL DOS PONTOS FORTES				**0**	**20**	**162**
	SOMA		**95**	**SOMA**		**182**

Quadro 06 - Indicadores de posicionamento internos
Fonte: Dados da pesquisa (2014)

4.2.7 Postura estratégica identificada

Após a análise da Matriz Swot e do levantamento dos coeficientes internos e externos estruturou-se a postura estratégica da VS Representações Comerciais e Informática LTDA, o qual se encontra em uma postura estratégica de desenvolvimento, e onde há predominância de oportunidades e pontos fortes. Aplicando os resultados encontrados no quadro das posturas estratégicas da empresa conforme Oliveira (2007), foi obtida a postura estratégica demonstrada no quadro 06.

				ANÁLISE INTERNA	
				PREDOMINÂNCIA DE	
				PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES
				95	182
ANÁLISE EXTERNA	PREDOMINÂNCIA DE	AMEAÇAS	36	Sobrevivência	Manutenção
		OPORTUNIDADES	63	Crescimento	**Desenvolvimento**

Quadro 07 - Postura estratégica da VS Representações Comerciais e Informática LTDA
Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Diante desta situação a VS Representações Comerciais e Informática LTDA, deve procurar fortalecer ainda mais parcerias com fornecedores e com clientes, desenvolver melhores produtos e serviços e aproveitar as oportunidades indicadas para um melhor desenvolvimento da empresa. Após a identificação da postura estratégica da empresa, foram elaborados os planos de ação para os seus pontos fracos.

4.2.8 Plano de ação 5W2H

Os planos de ação possibilitam a empresa a buscar objetivos e metas a fim de desenvolver estratégias competitivas, é a forma de por em prática o planejamento estratégico, discriminando o que deve ser feito, quem fará, por que será feito, onde será feito, quando, como será feito e quanto vai custar. E assim são demonstradas as estratégias que devem ser postas em práticas, devendo ser estratégias que possam aproveitar as oportunidades sinalizadas e eliminar ou minimizar ameaças.

Para cada ponto fraco que foi identificado, elaborou-se um plano de ação:

PONTO FRACO	CANAIS DE COMUNICAÇÃO
O QUE SERÁ FEITO?	Contato pessoal
QUEM O FARÁ?	Administradores
QUANDO SERÁ FEITO?	A partir de agosto de 2014
ONDE SERÁ FEITO?	Na empresa VS Representações Comerciais e Informática LTDA
POR QUE SERÁ FEITO?	Estabelecimento de pequeno e médio porte pode ganhar vantagens, pois consegue dar maior atenção ao cliente, conseguindo fazer um atendimento personalizado. Os clientes querem comprar os produtos, serviços e principalmente os benefícios que estes oferecem, contudo precisam ser ajudados para detectar esses benefícios e se sentirem seguros com a compra. A comunicação para valer, precisa seguir um processo de criação da mensagem, envio, resposta e feedback, entendendo por resposta do cliente uma ação efetiva e o feedback uma percepção de resultado captada pelo emissor, no caso da empresa.
COMO SERÁ FEITO?	1. Atendimento bem feito.
QUANTO CUSTAR	Conforme orçamento

Quadro 08: Plano de Ação – Ponto fraco - Canais de comunicação
Fonte: Dados do autor

PONTO FRACO	PROMOÇÕES
O QUE SERÁ FEITO?	Ação de promoções
QUEM O FARÁ?	Administradores
QUANDO SERÁ FEITO?	A partir de agosto de 2014
ONDE SERÁ FEITO?	Na empresa VS Representações Comerciais e Informática LTDA
POR QUE SERÁ FEITO?	As promoções atraem clientes para possíveis compras de produtos e serviços, estimulam o consumo, colaborando para aumento de vendas, divulgação de produtos, conquistam clientes, fidelizam e mantem os antigos, também é uma forma de agregar valor ao produto e se destacar frente à concorrência.
COMO SERÁ FEITO?	1. Analisar a rentabilidade de cada produto;

	2. Promoção de desconto, a qual se pode utilizar de brindes ou prêmios para não comprometer o orçamento da empresa; 3. Tele entrega gratuita em vésperas de datas comemorativas.
QUANTO CUSTAR	Conforme orçamento

Quadro 09: Plano de Ação – Ponto fraco - Promoções
Fonte: Dados do autor

PONTO FRACO	ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS
O QUE SERÁ FEITO?	Pesquisar as principais causas, diagnosticar cada uma e atribuir uma solução.
QUEM O FARÁ?	Administradores
QUANDO SERÁ FEITO?	A partir de agosto de 2014
ONDE SERÁ FEITO?	Na empresa VS Representações Comerciais e Informática LTDA
POR QUE SERÁ FEITO?	É importante para a empresa ter atitudes que cooperam para fidelizar os funcionários, possuir um plano de carreira claro, manter a comunicação ativa, ou seja, a transparência com o funcionário é um fator chave para redução de rotatividade, assim demostra que a empresa está preocupada em mantê-lo no quadro de funcionários e tem grandes chances de evitar saídas.
COMO SERÁ FEITO?	1. Investir em programas de capacitação em educação para os colaboradores; 2. Reavaliar salários pagos; 3. Realização de organograma e fluxograma de atividades.
QUANTO CUSTAR	Conforme orçamento

Quadro 10: Plano de Ação – Ponto fraco - Rotatividade de funcionários
Fonte: Dados do autor

PONTO FRACO	TREINAMENTOS
O QUE SERÁ FEITO?	Treinar a equipe
QUEM O FARÁ?	Administradores
QUANDO SERÁ FEITO?	De 2014 a 2017
ONDE SERÁ FEITO?	Na empresa VS Representações Comerciais e Informática LTDA
POR QUE SERÁ FEITO?	O treinamento é primordial para capacitar, desenvolver competências, integrar e estimular as pessoas para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e se tornarem cada vez mais valiosas, sendo também uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e aos clientes.
COMO SERÁ FEITO?	1. Cursos 2. Palestras
QUANTO CUSTAR	Conforme orçamento

Quadro 11: Plano de Ação – Ponto fraco - Treinamentos
Fonte: Dados do autor

PONTO FRACO	FALTA DE DIVISÃO DE SETORES
O QUE SERÁ FEITO?	Dividir setores – Gráfica e Informática

QUEM O FARÁ?	Administradores
QUANDO SERÁ FEITO?	Agosto de 2014 – Agosto 2015
ONDE SERÁ FEITO?	Na empresa VS Representações Comerciais e Informática LTDA
POR QUE SERÁ FEITO?	Para empresas que possuem mais de um segmento no mercado, é importante possuir um CNPJ para cada uma delas. Assim, o proprietário vai ter informações detalhadas de cada uma delas e o mais importante se estão dando lucro ou prejuízo. Outro fator indispensável nas empresas é a interação, com práticas e políticas que busquem ampliar o conhecimento individual dos profissionais, a partir da socialização do conhecimento acumulado pelo grupo de cada setor.
COMO SERÁ FEITO?	1. Fazer a divisão da empresa, obtendo uma razão social para uma delas; 2. Fazer a divisão das salas – Gráfica e Informática; 3. Realizar organograma e fluxograma individualizado para cada empresa, juntamente com os controles financeiros.
QUANTO CUSTAR	Conforme orçamento

Quadro 12: Plano de Ação – Ponto fraco - Falta de divisão de setores
Fonte: Dados do autor

PONTO FRACO	ESPAÇO FÍSICO
O QUE SERÁ FEITO?	Mudança de layout
QUEM O FARÁ?	Administradores
QUANDO SERÁ FEITO?	Agosto de 2014 – Agosto 2015
ONDE SERÁ FEITO?	Na empresa VS Representações Comerciais e Informática LTDA
POR QUE SERÁ FEITO?	Um ambiente favorável é fundamental para que funcionários possam trabalhar e produzir de acordo com as exigências. O espaço deve ser amplo, afim de que possa haver organização, tanto de equipamentos como de pessoal.
COMO SERÁ FEITO?	1. Verificar disponibilidade de caixa; 2. Procurar um engenheiro para ver um melhor posicionamento do layout da empresa.
QUANTO CUSTAR	Conforme orçamento

Quadro 13: Plano de Ação – Ponto fraco - Espaço físico
Fonte: Dados do autor

PONTO FRACO	REUNIÕES
O QUE SERÁ FEITO?	Realização de reuniões a cada três meses
QUEM O FARÁ?	Administradores
QUANDO SERÁ FEITO?	A partir de agosto de 2014
ONDE SERÁ FEITO?	Na empresa VS Representações Comerciais e Informática LTDA
POR QUE SERÁ FEITO?	Reuniões fazem parte do dia-a-dia de uma organização. É por meio delas que é feito um contato direto entre o informante e o informado, evitando assim ruídos na comunicação, além de favorecer a interação entre funcionários e chefia. Fazer reuniões a cada período de tempo ou conforme necessidade atualiza a todos que compõe a equipe de trabalho sobre

	assuntos pertinentes a cada área, oportuniza a liberdade de expressão e constrói um clima mais favorável.
COMO SERÁ FEITO?	1. Realização de pauta, informando a todos sobre o cronograma de realização de reuniões.
QUANTO CUSTAR	Conforme orçamento

Quadro 14: Plano de Ação – Ponto fraco - Reuniões
Fonte: Dados do autor

PONTO FRACO	TRABALHO EM EQUIPE
O QUE SERÁ FEITO?	Cooperar para um bom relacionamento com a equipe evitando fofocas, ouvindo e ajudando os colegas.
QUEM O FARÁ?	Administradores
QUANDO SERÁ FEITO?	A partir de agosto de 2014
ONDE SERÁ FEITO?	Na empresa VS Representações Comerciais e Informática LTDA
POR QUE SERÁ FEITO?	Saber se relacionar com os colegas e ter espírito colaborativo são habilidades cada vez mais valorizadas pelas organizações. O líder precisa valorizar quem trabalha bem em equipe e estimular quem já é mais retraído. Embora atritos sejam praticamente inevitáveis, a empatia deve ser colocada em prática sempre. O bom desempenho em equipe depende das atitudes positivas perante o grupo e de ações que podem ser evitadas.
COMO SERÁ FEITO?	1. Definição clara do fluxograma das atividades.
QUANTO CUSTAR	Conforme orçamento

Quadro 15: Plano de Ação – Ponto fraco - Trabalho em equipe
Fonte: Dados do autor

PONTO FRACO	METAS E OBJETIVOS
O QUE SERÁ FEITO?	Trabalhar com metas e objetivos
QUEM O FARÁ?	Administradores
QUANDO SERÁ FEITO?	A partir de agosto de 2014
ONDE SERÁ FEITO?	Na empresa VS Representações Comerciais e Informática LTDA
POR QUE SERÁ FEITO?	Para que um empreendedor possa crescer e investir no negócio, os controles financeiros precisam estar em ordem. Com a empresa organizada, o empresário consegue prever melhor os ganhos, lidar melhor com os altos e baixos do mercado e cumprir as metas estabelecidas. É importante anotar todas as metas da empresa, pois aquilo que fica na ideia, dificilmente se concretiza. Todos da empresa devem participar do processo e ajudarem a atingir o objetivo.
COMO SERÁ FEITO?	1. Estipular metas 2. Definir quem executará 3. Quanto vai custar 4. Definição de um responsável para acompanhar
QUANTO CUSTAR	Conforme orçamento

Quadro 16: Plano de Ação – Ponto fraco - Metas e objetivos
Fonte: Dados do autor

PONTO FRACO	PÓS-VENDA
O QUE SERÁ FEITO?	Dar mais atenção ao pós-venda
QUEM O FARÁ?	Administradores
QUANDO SERÁ FEITO?	De 2014 a 2017
ONDE SERÁ FEITO?	Na empresa VS Representações Comerciais e Informática LTDA
POR QUE SERÁ FEITO?	Clientes fiéis compram mais ao longo do tempo aumentando os retornos para a empresa, e ações de pós-venda colaboram para a manutenção desta prática, além disso, clientes satisfeitos fazem divulgação positiva e de forma gratuita comentando com outros consumidores, consequentemente atrai novos clientes. Portanto o pós-venda é uma oportunidade para novas vendas, através de indicações dos consumidores com relação as suas compras, também se pode realizar ações de correções através de conversas com clientes.
COMO SERÁ FEITO?	1. Realização de ligações e visitas; 2. Pesquisa de satisfação de clientes; 3. Manter cadastro de clientes sempre atualizados; 4. Observar clientes ao voltarem para novas compras.
QUANTO CUSTAR	Conforme orçamento

Quadro 17: Plano de Ação – Ponto fraco - Pós-venda
Fonte: Dados do autor

PONTO FRACO	LUCRATIVIDADE
O QUE SERÁ FEITO?	Adotar estratégias a fim de manter a empresa crescendo
QUEM O FARÁ?	Administradores
QUANDO SERÁ FEITO?	A partir de agosto de 2014
ONDE SERÁ FEITO?	Na empresa VS Representações Comerciais e Informática LTDA
POR QUE SERÁ FEITO?	Saber exatamente se a empresa esta dando lucro e quanto está lucrando é fundamental. Uma empresa quando gera bons lucros consegue ser competitiva no mercado, pelo fato de ter caixa consegue boas condições de comercialização dos seus produtos e mais, consegue proporcionar a seus sócios e funcionários uma boa remuneração. E para que isso aconteça é necessário à empresa manter uma estrutura flexível, a fim de se ajustar rapidamente às mudanças que ocorrem no ambiente.
COMO SERÁ FEITO?	1. Analisar o fluxo de caixa, DRE e a rentabilidade por produto e serviço.
QUANTO CUSTAR	Conforme orçamento

Quadro 18: Plano de Ação – Ponto fraco - Lucratividade
Fonte: Dados do autor

4.3 SUGESTÕES PARA A EMPRESA

Este capítulo aborda algumas sugestões para a empresa, elaboradas através do estudo realizado diante do ambiente interno e externo da organização. Sendo que seus pontos fortes devem ser preservados a fim de obter vantagem competitiva e trabalhar para eliminar os pontos fracos, acompanhado sempre o ambiente externo para antecipar as ameaças e amenizar ou eliminá-las e poder aproveitar as oportunidades que o ambiente indica.

- Os proprietários devem estar sempre atentos às mudanças de mercado e nas preferências dos clientes para acompanhar as evoluções e adaptarem-se a elas, as mesmas podem ser levantadas através de um planejamento estratégico;
- Desenvolver a visão, missão e valores de forma a orientar as decisões da organização;
- Acompanhar as mudanças e acontecimentos do ambiente externo, pois, possíveis novos concorrentes podem surgir e a empresa deve antecipar-se, proteger-se e estar preparada para competir com eles;
- Devem-se realizar reuniões a cada período de tempo, que além de abordar processos de produção, propicia a troca de informações e fortalece relacionamentos.
- Confeccionar sacolas ecológicas personalizadas para a entrega de seus produtos. É um produto que, por um lado, consome algum tempo para ser fabricado, por outro, visa à identificação da empresa melhorando sua imagem e estimula nos clientes a consciência ecológica.
- Realizar o diagnóstico estratégico pelo menos uma vez por ano, acompanhando os pontos primordiais para o negócio. Podendo estabelecer objetivos e prazos para a realização destes.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo desenvolvido na empresa VS Representações Comerciais e Informática LTDA, teve como objetivo traçar estratégias e planos de ações para programar o planejamento estratégico adequado, analisando fatores do ambiente interno e externo, observando que em constantes mudanças e transformações no mercado, exige-se das empresas cada vez mais melhorias e adaptações, onde a organização que sobrevive é aquela mais competitiva, que consegue acompanhar e se antecipar aos fatos, construindo estratégias de acordo com novas realidades.

Dentre inúmeras ferramentas que podem auxiliar a organização a competir neste ambiente esta o planejamento estratégico. Um bom planejamento estratégico sugere o caminho que organização pode seguir para alcançar o futuro desejado, indicando ações para competir e se destacar diante das situações externas e internas.

Através das entrevistas realizadas com os fornecedores e gestores e dos questionários aplicados aos clientes e funcionários, objetivou utilizar o diagnóstico estratégico para saber os pontos fortes e fracos da VS e as ameaças e oportunidades do ambiente para os setores, sendo pontos indicativos, os quais a organização deve dar atenção para realizar melhorias em prol de seu desenvolvimento. Através dos dados levantados foi identificado que a VS Representações Comerciais e Informática LTDA se encontra numa postura estratégica de desenvolvimento. A partir destes dados foram elaborados os planos de ações para os pontos fracos do negócio, ações estas que são indicativos para que a VS seja mais competitiva.

Além disso, para que a organização consiga ser competitiva ela deve conhecer o ambiente interno e externo no qual está inserida, para poder escolher os melhores caminhos e construir as melhores estratégias. Através da análise do ambiente interno e externo da organização foram formuladas sugestões para o negócio, que se forem bem aplicadas podem trazer benefícios e retornos financeiros à organização.

Por fim, destaco ainda, que este estudo me proporcionou crescimento pessoal e profissional, que pode aplicar os conhecimentos adquiridos em aula na prática, conhecendo

melhor o ambiente da empresa, podendo contribuir com meus conhecimentos indicando caminhos para os pontos fracos e sugestões para um melhor desenvolvimento do negócio.

REFERÊNCIAS

BARBETTA, Pedro Alberto **Estatística aplicada às Ciências Sociais.** 5. ed. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2002.

BERNARDI, Luiz Antonio **Manual de Plano de Negócios:** fundamentos, processos e estruturação. São Paulo: Atlas, 2010.

CERTO, Samuel C. et al. **Administração Estratégica:** Planejamento e Implantação da Estratégia. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**. 5. Reimpressão, Rio de Janeiro, Elsevier, 2003.

COSTA, Eliezer Arantes da **Gestão Estratégica.** São Paulo: Saraiva, 2006.

COSTA, Eliezer Arantes da **Gestão Estratégica:** da empresa que temos para a empresa que queremos. São Paulo: Saraiva, 2007.

DIEHL, Astor Antônio **Pesquisa em ciências sociais aplicadas:** métodos e técnicas/ Astor Antônio Diehl e Denise Carvalho Tatim. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

Estratégica: Competitividade e Globalização. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
GUINDANI, Ari Antonio et al; **Administração Estratégica:** Planejamento estratégico orçamentário. Curitiba, Ibepex, 2011. Disponível em: <http://upf.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788578388898#9788578388898/pages/_1> Acesso em: 11out 2013.

HITT, Michael A.; IRELA ND, R. Duarte; HOSKISSON, Robert E. **Administração**
HOLDEN, Iran R. e MC ILROI, Peter K. **Planejamento e Controle Administrativo:** desenvolvimento de redes. Tradução de José Ricardo Brandão Azevedo. Rio de Janeiro, Ao Livro Técnico; Brasília, Ed. Universidade de Brasília, 1972.

LOBATO, David Menezes; MOYSÈS; TOREES **Estratégia de empresas**. 8. Ed. Rio de Janeiro, FGV, 2006.

MACHADO, Mirian Magnus; BREDA, Jocaffi Albino. Proposta de planejamento estratégico para a Editora e Gráfica Odorizzi Ltda. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.4, p.331-360, Sem II 2009. Temática TCC. Disponível em < http://rica.unibes.com.br/index.php/rica/article/viewFile/344/307> Acesso em: 23 ago. 2013.

MINTZBERG, H. et al **O processo da estratégia:** conceitos, contextos e casos selecionados. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha.4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. e LAMPEL, J. **Safári de Estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

OLIVEIRA, D.P.R. de. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de **Tratado de Metodologia Científica:** projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. Revisão Maria Aparecida Bessana. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

PEE UFMT. **Matriz SWOT.** Disponível em: <http://peeufmt.wordpress.com/planejamento-e-estrategia-empresarial/matriz-swot/> Acesso em: 16 out 2013.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo **Projetos de estágio e de pesquisa em administração:** guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso/ Sylvia Maria Azevedo Roesch; colaboração Grace Vieira Becker, Maria Ivone de Mello. 3Ed. 8 Reimpr. São Paulo: Atlas, 2013.

ROSA J. A. **Planejamento Estratégico:** roteiro, instruções e formulários. São Paulo: STS, [19--].

SEBRAE- Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas. **Taxa de sobrevivência das micro e pequenas empresas no Brasil.** Disponível em: <www.biblioteca.sebrae.com.br> Acesso em: 08 out 2013.

UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA **Política de ação.** Apresentação de Almir de Souza Maia. Piracicaba: Editora UNIMEP, 2000.

WESTWOOD J. **O plano de marketing.** Tradução de José Carlos Barbosa dos Santos; atualização, revisão técnica e questões Arão Sapiro. São Paulo: Makron Books, 1996.

ANEXOS

ANEXO A – Pesquisa realizada com clientes jurídicos

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

Presado Cliente:

Conto com sua colaboração para o levantamento de pesquisas de opinião sobre a Empresa VS Gráfica Expressa e VS Informática, servindo de base para elaboração da Monografia: Planejamento estratégico: Estudo de caso na VS Representações Comerciais e Informática LTDA, do curso de Administração da UPF, sob orientação do professor Daniel Vinícius Demarchi.

Questionário para cliente jurídico

1. Quem são os clientes da sua organização:
( ) Crianças
( ) Jovens
( ) Adultos
( ) Idosos
( ) Ambos

2. Quando faz tomada de preços, em quantas empresas pesquisa:
( ) Uma
( ) Duas
( ) Três
( ) Mais de três

3. O atendimento oferecido pela empresa VS é:
( ) Totalmente Insatisfatória
( ) Insatisfatória
( ) Indiferente
( ) Satisfatória
( ) Totalmente Satisfatória

4. Os Preços praticados pela empresa são:
( ) Totalmente Insatisfatória
( ) Insatisfatória
( ) Indiferente
( ) Satisfatória
( ) Totalmente Satisfatória

5. Quanto ao prazo de pagamento que a empresa VS oferece é:
( ) Totalmente Insatisfatória
( ) Insatisfatória
( ) Indiferente
( ) Satisfatória
( ) Totalmente Satisfatória

6. Quanto á qualidade dos produtos e serviços ofertados pela empresa:
( ) Totalmente Insatisfatória
( ) Insatisfatória
( ) Indiferente
( ) Satisfatória
( ) Totalmente Satisfatória

7. Quanto á variedade de produtos e serviços ofertados pela empresa você considera:
( ) Totalmente Insatisfatória
( ) Insatisfatória
( ) Indiferente
( ) Satisfatória
( ) Totalmente Satisfatória

8. A empresa, em relação ás vendas, presta novos serviços e disponibiliza novos produtos mediante a solicitação dos seus clientes:
( ) Totalmente Insatisfatória
( ) Insatisfatória
( ) Indiferente
( ) Satisfatória
( ) Totalmente Satisfatória

9. A empresa disponibiliza canais de comunicação para ouvir reclamações e ajudar os clientes em necessidades especificas:
( ) Totalmente Insatisfatória
( ) Insatisfatória
( ) Indiferente
( ) Satisfatória
( ) Totalmente Satisfatória

10. Como você se sente em relação ao nível de satisfação na entrega de produtos e serviços:
( ) Totalmente Insatisfatória
( ) Insatisfatória
( ) Indiferente
( ) Satisfatória
( ) Totalmente Satisfatória

11. Qual o nível de satisfação em relação ás promoções praticadas pela VS :
( ) Totalmente Insatisfatória
( ) Insatisfatória
( ) Indiferente
( ) Satisfatória
( ) Totalmente Satisfatória

12. Em relação ao profissionalismo e a ética praticados pela empresa você considera?
( ) Totalmente Insatisfatória
( ) Insatisfatória
( ) Indiferente
( ) Satisfatória
( ) Totalmente Satisfatória

13. Você efetua suas compra através de:
( ) Vendedores/visitantes
( ) Vai até as empresas
( ) Telefone
( ) Misto

14. Você percebe algum diferencial na empresa:
( ) Sim ( ) Não
Se sim qual?
.....
.....

15. Em sua opinião a empresa VS compete em :
( ) Qualidade dos produtos
( ) Boas condição de pagamento
( ) Atendimento aos clientes
( ) Preços baixos

16. Quais são os pontos fortes da VS ?
.....
.....

17. Quais são os pontos fracos da VS?
.....
.....

ANEXO B – Pesquisa realizada com fornecedores

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

Prezado Fornecedor:

Conto com sua colaboração para o levantamento de pesquisas de opinião sobre a Empresa VS Gráfica Expressa e VS Informática, servindo de base para elaboração da Monografia: Planejamento estratégico: Estudo de caso na VS Representações Comerciais e Informática LTDA, do curso de Administração da UPF, sob orientação do professor Daniel Vinícius Demarchi.

Entrevista com Fornecedores

1- Há quanto tempo você fornece produtos para a empresa VS?

2- A organização atua de forma a avaliar, desenvolver e manter um bom relacionamento com o fornecedor?

3- Com relação á cliente VS, existe algum histórico negativo?

4- Os estoques constituídos são suficientes?

5- A empresa VS faz pedidos no prazo? Ou faz muitos pedidos emergenciais?

6- Quando a empresa faz os pedidos, o que ela mais destaca?

7- Qual a intensidade de devolução de mercadorias?

8- Existe algum controle de qualidade dos produtos ofertados?

9- A empresa trabalha com prazos de entrega de produtos e prazos de pedidos**?**

10- Qual a credibilidade que a empresa transmite?

11 – Em sua opinião, quais os pontos fortes da empresa VS?

12 – Em sua opinião, quais os pontos fracos da empresa VS?

13 – Quais as oportunidades o setor apresenta?

14 – Quais as ameaças o setor apresenta?

ANEXO C – Pesquisa realizada com funcionários

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

Conto com sua colaboração para o levantamento de pesquisas de opinião sobre a Empresa VS Gráfica Expressa e VS Informática, servindo de base para elaboração da Monografia: Planejamento estratégico: Estudo de caso na VS Representações Comerciais e Informática LTDA, do curso de Administração da UPF, sob orientação do professor Daniel Vinícius Demarchi.

Questionário para Funcionários

Assinale com um circulo de 1(um) a 3(três), onde:

1 INSATISFEITO
2 INDIFERENTE
3 SATISFEITO

1- Como você considera a empresa em relação às condições de trabalho (jornada de trabalho, carga de trabalho adequada à capacidade física do trabalhador)?

1 2 3

2- Quanto ao clima organizacional (relações entre *colegas*, ausências de preconceitos, igualdade de oportunidade, relacionamento interpessoal, senso comunitário, clima do ambiente de trabalho) como você considera a empresa?

1 2 3

3- Quanto ao clima organizacional (relações entre a *gerência*, ausências de preconceitos, igualdade de oportunidade, relacionamento interpessoal, senso comunitário, clima do ambiente de trabalho) como você considera a empresa?

1 2 3

4- Quanto ao ambiente físico da empresa (ambiente físico, seguro e saudável)?

1 2 3

5- Quanto ao desenvolvimento das tarefas solicitadas acredita estar?

1 2 3

6- Oportunidade de crescimento (desenvolvimento das potencialidades e aquisição de novos conhecimentos e habilidades)?

1 2 3

7- Segurança no emprego (possibilidade de carreira e solidez)?

1 2 3

8- Constitucionalismo da instituição (direitos trabalhistas, privacidade pessoal, liberdade de expressão, tratamento igualitário)?

1 2 3

9- Em relação aos salários pagos pela empresa VS, você considera:

1 2 3

10- Em relação aos treinamentos e incentivos para realização de cursos oferecidos pela empresa VS, você considera:

1 2 3

11- Quais os pontos fortes da empresa?

_____
_____

12- Quais os pontos fracos da empresa?

_____
_____

ANEXO D – Pesquisa realizada com gerência

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO

FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
CAMPUS SARANDI

Conto com sua colaboração para o levantamento de pesquisas de opinião sobre a Empresa VS Gráfica Expressa e VS Informática, servindo de base para elaboração da Monografia: Planejamento estratégico: Estudo de caso na VS Representações Comerciais e Informática LTDA, do curso de Administração da UPF, sob orientação do professor Daniel Vinícius Demarchi.

Entrevista com a Gerência

1- Qual o público alvo da empresa?
2- Quais atividades são desenvolvidas para conquistar os clientes?
3- A empresa utiliza alguma estratégia de comunicação de marca para destacar-se diante dos concorrentes?
4- Os produtos disponibilizados são suficientes para atender as necessidades dos clientes?
5- Sua empresa preocupa-se em atender as solicitações dos clientes?
6- A empresa tem controle das finanças e como é realizado?
7- A estrutura física da empresa é adequada?
8- Quais as necessidades mais urgentes a serem realizadas no momento para o desenvolvimento da empresa?
9- Quais são as ameaças que podem levar a empresa a uma situação desfavorável, a uma estagnação ou paralisação de suas atividades?
10- Quais são as oportunidades externas que poderiam levar a empresa a uma melhor posição competitiva ou a resultados positivos?
11- Quais são os pontos fortes, ou seja, potencialidades, que podem favorecer a empresa no ambiente competitivo?
12- Quais são os pontos fracos da empresa que prejudicam a otimização de seus processos organizacionais?