

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

DANIELI CARLESSO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:

O caso de um Pet Shop.

SOLEDADE

2014

DANIELI CARLESSO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:

O caso de um Pet Shop.

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

Orientador: Prof.Ms. Tarcísio Hartmann

SOLEDADE

2014

DANIELI CARLESSO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:

O caso de um Pet Shop.

Estágio Supervisionado aprovado em__de _____de_____, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração. da Universidade de Passo Fundo, campus de Soledade, pela Banca Examinadora formada pelos professores;

Prof. Ms. Tarcísio Hartmann
UPF- Orientador

Prof. _____
UPF

Prof. _____
UPF

SOLEDADE

2014

A todos que me auxiliaram nesta etapa,
principalmente ao orientador
e também ao meu marido que foi quem
me incentivou a fazer Administração.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, por não me deixar desanimar nas horas difíceis, a Universidade de Passo Fundo, ao meu Orientador Prof. Tarcísio Hartmann pelo acompanhamento pontual e competente, aos professores do curso.

E a todos que direta ou indiretamente contribuíram para realização desta pesquisa.

“A menos que modifiquemos a
nossa maneira de pensar, não seremos
capazes de resolver os problemas
causados pela forma como nos acostumamos
a ver o mundo”.

(Albert Einstein)

RESUMO

CARLESSO, Danieli, **Planejamento Estratégico: O caso de um Pet Shop**. Soledade, 2014. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF, 2014.

A importância do planejamento estratégico nas organizações, independente de seu porte ou segmento, torna-se cada vez maior nos últimos tempos devido à necessidade de permanecer em um ambiente competitivo, forçando estas a criar estratégias de diferenciação para satisfazer os clientes e também ações para alcançar o futuro pretendido da organização analisando os ambientes que as envolvem e seus pontos fortes e fracos. O objetivo geral do presente estudo é propor um planejamento estratégico para a empresa, para isso foi utilizado como metodologia de pesquisa um diagnóstico estratégico aplicado a gestora e funcionária e um questionário aplicado a uma pequena quantidade de clientes bem como observação e análise das atividades da empresa em horário de atendimento. Os principais resultados obtidos a partir da pesquisa foi a proposta de implementação das diretrizes organizacionais necessárias para auxiliar na tomada de decisões e o reestabelecimento do espaço físico da empresa para melhor atender o cliente, estes foram apresentados em um plano de ação para que a empresa possa agir, visto que seriam sugeridos como prioridade.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico, Estratégias, Organizações.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Pirâmide Organizacional, níveis de decisão e os tipos de planejamento.....	18
Figura 2 - Diagrama SWOT	21
Figura 3- Processo do planejamento estratégico	22
Figura 4- 5W2H.....	28
Figura 5- Posturas estratégicas	47

LISTA DE QUADROS

Quadro 1-Que sugestões você daria ao Pet Shop?	46
Quadro 2-Que críticas você teria ao Pet Shop?	47
Quadro 3- Melhorar a qualidade do controle interno.	49
Quadro 4- Implantação das diretrizes organizacionais.....	49
Quadro 5- Investimentos para melhorar a qualidade dos serviços prestados.....	50
Quadro 6-Restabelecer espaço físico da empresa.....	50
Quadro 7-Formas de divulgação de produtos e serviços da empresa.....	51
Quadro 8- Monitoramento da concorrência.....	51
Quadro 9-Analisar e monitorar a economia.	52
Quadro 10-Seleção, avaliação e cadastro de fornecedores.....	52
Quadro 11-Implementação de praticas sustentáveis.....	53
Quadro 12-Acompanhar e monitorar a economia.	53

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1-Sistema de Informação gerencial.	35
Gráfico 2-Recursos Humanos.....	36
Gráfico 3-Serviços/Infraestrutura.	36
Gráfico 4-Finanças.	37
Gráfico 5-Marketing	38
Gráfico 6-Concorrência	38
Gráfico 7-Economia	39
Gráfico 8-Fornecedores	40
Gráfico 9-Meio Ambiente.	40
Gráfico 10-Governos	41
Gráfico 11-Como você descreve o atendimento do Pet Shop?	41
Gráfico 12-Como você considera o atendimento telefônico?	42
Gráfico 13-Como você considera o horário atendimento da empresa?.....	42
Gráfico 14-Como você considera o tempo de espera dos serviços?.....	43
Gráfico 15-Como considera a qualidade dos serviços prestados pela empresa?.....	43
Gráfico 16-Como considera os produtos utilizados na prestação dos serviços?	44
Gráfico 17-Como você considera os preços dos serviços prestados?	44
Gráfico 18-Como você considera as formas de pagamento disponibilizadas pela empresa? ..	45
Gráfico 19-Como você considera as instalações da empresa?	45
Gráfico 20- Como você considera a comunicação da empresa com o cliente?.....	46

LISTA DE ABREVIATURAS

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

5W2Hs – What (o que?), Why (onde?), When (quanto?), Who (por quem?), How (como) e How much (quanto custa?).

Sumário

1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO	14
1.2 OBJETIVOS	15
1.2.1 Objetivo geral	15
1.2.2 Objetivos específicos.....	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	16
2.1.1 Planejamento Estratégico	17
2.1.2 Tipos de Planejamento	18
2.1.3 Planejamento Estratégico	19
2.1.4 Planejamento Tático	19
2.1.5 Planejamento Operacional.....	20
2.2 PROCESSOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	20
2.2.1 Análise Swot.....	21
2.2.2. Análise do Ambiente	22
2.2.3. Análise do Ambiente Interno.....	22
2.2.4 Análise do Ambiente Externo	23
2.3 DIRETRIZES ORGANIZACIONAIS	23
2.3.1 Missão da Organização.....	24
2.3.2 Visão da Organização.....	24
2.3.3 Objetivos da Organização.....	25
2.3.4 Valores da Organização.....	25
2.4 ESTRATÉGIAS DE COMPETIÇÃO.....	26
2.4.1 Estratégia de Liderança em custos.....	26
2.4.2 Estratégia de diferenciação.....	26
2.4.3 Estratégia de foco.....	27
2.4.4 Estratégia integrada de liderança em custos/diferenciação.....	27
2.5 PLANO DE AÇÃO	27
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	29
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	29

3.2 VARIÁVEIS.....	30
3.3 UNIVERSO DE PESQUISA	32
3.4 PROCEDIMENTO E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	32
3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	33
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	34
4.1 Caracterizações da Empresa	34
4.2. Apresentação e Análise de Resultados Junto à gerência e colaboradora.	35
4.3 Análises de resultados junto aos clientes.....	41
4.4. Resultado do Diagnóstico Estratégico: Postura Estratégica, Estratégia de Competição.	47
4.5 Elaboração das diretrizes da Empresa.	48
4.5.1 Missão.....	48
4.5.2 Visão.....	48
4.5.3 Valores.....	48
4.5.4 Objetivos.....	48
5. PLANO DE AÇÃO	49
6. Sugestões	54
CONSIDERAÇÕES FINAIS	56
REFERÊNCIAS	58
ANEXO A- Questionário a proprietária e funcionaria.....	59
ANEXO B - Questionário para Clientes	76

1 INTRODUÇÃO

Devido ao crescimento competitivo no mercado, cada vez mais as empresas procuram se atualizar e modernizar-se. Portanto é necessário estar sempre atento às mudanças, pois a globalização força as organizações a acompanhá-las. Após a Revolução Industrial, depois que a produção se modernizou foi inevitável que o planejamento estratégico se tornasse uma necessidade, pois os clientes se tornaram mais exigentes em relação ao atendimento, diferenciação, preço e qualidade dos produtos e serviços oferecidos pelas organizações.

O planejamento estratégico é uma ferramenta muito útil para a administração pelos benefícios que sua implementação pode trazer para a empresa. É um instrumento que estimula os gestores a pensar no futuro da sua empresa de maneira a alcançar ou se aproximar o mais possível desse futuro desejado, onde a busca por informação e diferenciação esta cada vez mais abrangente entre as empresas, toda empresa quer ser reconhecida e alcançar suas metas e ideais, assim, com o planejamento estratégico pode analisar pontos fortes e pontos fracos da empresa, bem como as oportunidades e ameaças do ambiente, estabelecer missão, visão, valores, objetivos e também seus desafios, sendo mais eficientes e eficazes no processo de decisões da organização.

O planejamento estratégico pressupõe um conjunto de providencias a serem tomadas pelo gestor em que o futuro tende ser diferente do passado, bem como ações que envolvem questionamentos sobre o que será feito para essas tais mudanças acontecerem e como direcionar os esforços da empresa para sua perpetuação no mercado (OLIVEIRA, 1992, p 25).

A empresa analisada é um Pet Shop de pequeno porte que atua no segmento de produtos e serviços na área de atendimento a animais de estimação. O Pet Shop esta há dois anos no mercado, tendo seu início no final de 2012, com dois colaboradores, gestora e uma funcionária.

Este mercado vem se expandindo nos últimos anos, devido a mudanças no estilo de vida das pessoas onde estas usam seus animais de estimação para suprir uma carência devido à vida cada vez mais solitária destas, que se mudam o tempo todo, divorciam-se com facilidade e vivem longe de seus familiares, por isso o crescimento nos serviços ao atendimento a animais de estimação continua crescendo e crescerá ainda mais.

Então neste estudo foram vistos os desafios de um administrador moderno, a agir de forma eficaz, em um cenário de competitividade e constantes mudanças ambientais, e propôs-se um desenvolvimento e implementação de um planejamento estratégico no Pet Shop Bicharada Mimada.

1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO

A Empresa analisada foi o Pet Shop Bicharada Mimada, localizada no Município de Ilópolis/RS, é definida como micro empresa tendo apenas dois colaboradores, atua no segmento de produtos e serviços na área de atendimento a animas de estimação.

A elaboração de um planejamento estratégico é importante para determinar os objetivos da empresa e sua visão e encontrar uma melhor forma de alcançar suas metas. No entanto a empresa analisada não dispõe de um planejamento estratégico, além de que sua missão, visão, valores e objetivos não são documentados.

A elaboração do planejamento estratégico para o pet shop Bicharada Mimada visa a implementação de algumas necessidades básicas para uma empresa. Justifica-se este estudo levando em conta a inexistências destes como missão, visão, valores e objetivos para que a empresa possa direcionar seus esforços e controlar suas ações em busca do alcance de seus objetivos, buscando o seu crescimento e perpetuação no mercado.

Segundo Oliveira (1997, p. 28) justifica que o planejamento é muito importante para as organizações por ser um programa de qualidade total cujo objetivo principal é promover

um sistema de gestão voltado à melhoria permanente e ampla qualidade dos produtos, processos e serviços.

Dessa forma apresenta-se o problema de pesquisa: **como desenvolver um planejamento estratégico para a empresa Pet Shop Bicharada Mimada, buscando a perpetuação no mercado?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Propor um planejamento estratégico para a empresa buscando seu crescimento e perpetuação no mercado.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Analisar pontos fortes e pontos fracos, ameaças e oportunidades;
- b) Propor missão, visão, valores e objetivos;
- c) Apresentar um plano de ações para a organização.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No presente estudo, inicialmente apresenta-se um pouco sobre a administração estratégica, depois os conceitos do planejamento estratégico, após será vista a metodologia e implementação deste.

Nos tópicos seguintes serão apresentados alguns conceitos básicos sobre missão, visão, valores, objetivos, desafios, ameaças, oportunidades, pontos fortes e fracos bem como as suas respectivas implementações.

2.1 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Devido à forte competitividade do mercado e inúmeros segmentos de produtos e serviços no mundo atual, estas mudanças desafiam as empresas a adotar estratégias para sua sobrevivência no mercado.

Assim cada empresa deve ter sua própria administração estratégica, que para Oliveira (1997, p. 30) é a administração do futuro com um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar o processo de planejamento desejado da empresa e seu posterior controle sobre os fatores ambientais, bem como a organização e direção dos recursos empresariais de forma otimizada e a maximização das relações interpessoais.

Os autores Peter; Certo (1993, p. 6) acentuam que na administração estratégica os administradores se dediquem a uma serie de etapas: realização de uma análise do ambiente, estabelecimento da diretriz da organização, formulação e implementação da estratégia organizacional e exercício do controle estratégico, já Hitt; Hoskisson; Ireland, (2005, p. 6) dizem que o processo da administração estratégica é representado pelo elenco completo de

compromissos, decisões e ações necessárias para que uma empresa alcance a competitividade estratégica e aufera retornos superiores a média.

O objetivo fundamental da administração estratégica “é assegurar que a empresa como um todo se integre harmoniosamente ao seu ambiente operacional externo” (PETER; CERTO, 1993, p.5). Dentro da administração estratégica existe o planejamento estratégico que veremos seu conceito a seguir.

2.1.1 Planejamento Estratégico

Para Oliveira (1997, p.36) planejamento estratégico é a metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, visando maior grau de interação com o meio ambiente.

O planejamento estratégico está ligado aos objetivos de longo prazo e as estratégias e ações para alcançá-lo. Para Tavares,

um planejamento estratégico bem sucedido requer uma avaliação compreensiva e preditiva do ambiente interno e externo, devem resultar do estabelecimento do escopo competitivo, das perspectivas apresentadas pelos cenários macros ambientais, análises dos relacionamentos e do ambiente competitivo. O nível externo deve explorar as oportunidades, neutralizando as ameaças presentes e futuras para a atuação da organização. Em nível interno deve explorar as potencialidades e aptidões da organização, transformando-as em forças para aproveitar as oportunidades, neutralizando os pontos fracos para que as ameaças não se tornem presentes na organização (2005 apud TAKAKURA JUNIOR, 2010).

Para Oliveira, (1992, p. 25) o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto a empresa tem condições de mudar as variáveis e fatores de modo que possa exercer alguma influencia; o planejamento é ainda um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa independentemente de vontade específica dos seus executivos.

Rezende (2008, p. 18) diz que o planejamento estratégico “é um processo dinâmico, sistêmico, coletivo, participativo e contínuo para a determinação dos objetivos, estratégias e ações da organização”.

O planejamento estratégico é utilizado para contrabalançar as incertezas, desenvolvendo planos alternativos; concentrar a atenção nos resultados esperados; aperfeiçoar o modelo de gestão da empresa; facilitar o controle, a avaliação e o aprimoramento dos resultados; aperfeiçoar o processo de identificação de oportunidades no mercado e consolidar a vantagem competitiva da empresa (TAKAKURA JUNIOR, 2010)

Então o planejamento estratégico compreende ferramentas e ações para o aperfeiçoamento com o meio ambiente e o sucesso das organizações, abordaremos a seguir alguns tipos de planejamentos.

2.1.2 Tipos de Planejamento

De acordo com Las Casas (2001), o planejamento pode ser informal ou formal. O planejamento informal é obtido quando não se usa nenhuma metodologia específica. Por outro lado, o planejamento formal é uma metodologia que requer o domínio de certas técnicas e conceitos específicos, além de possuir a característica de ser escrito.

As grandes empresas podem ser divididas em três níveis hierárquicos, Oliveira, 1992:



Figura 1 - Pirâmide Organizacional, níveis de decisão e os tipos de planejamento.
Fonte: Oliveira (1992)

Conforme (Oliveira, 2006), os tipos de planejamento estão diretamente ligados aos níveis hierárquicos e aos níveis de decisão da organização, estando divididos em planejamento estratégico, tático e operacional.

2.1.3 Planejamento Estratégico

É um processo gerencial que permite ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa com o objetivo de aprimorar a relação da empresa com seu ambiente, é normalmente de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito à elaboração de objetivos, levando em conta as condições externas e internas. Também considera a ideia inicial básica que a empresa como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória (OLIVEIRA, 1992, p. 38).

Conforme Oliveira (2006), o planejamento estratégico é o estabelecimento de ações a serem tomadas pelo administrador para chegar ao futuro melhor e diferente de como estava no passado, operando sobre variáveis de modo que possa efetuar alguma influencia.

Guindani (2001), diz que “planejamento estratégico é o processo que determina como a organização pode chegar aonde deseja e o que fará para executar seus objetivos”.

2.1.4 Planejamento Tático

Este tem por objetivo potencializar determinada área de resultado e não a empresa como um todo, é desenvolvido a níveis organizacional inferior com a finalidade de uma aplicação eficiente dos recursos disponíveis para o alcance de objetivos fixados, (OLIVEIRA,1992, p. 38).

“Planeja em médio prazo e abrange cada unidade específica da organização. Traz, geralmente, objetivos divisionais ou departamentais relacionados com as áreas de produção, finanças, marketing e de recursos humanos da organização” (PLANEJAMENTO... 2013).

Conforme o autor, Ambrósio (2007, p.10) o planejamento tático pode ser um departamento ou uma divisão, nele o planejador se preocupa com a interpretação do planejamento estratégico aproximando-o da realidade do mercado por meio de planos específicos para cada departamento ou divisão o autor coloca que o planejamento tático costuma se ser a médio prazo e que em geral a responsabilidade dos planos táticos são da gerencia de departamento ou divisão e que depende muito da organização e das características das pessoas envolvidas

2.1.5 Planejamento Operacional

O planejamento operacional “é a formalização das metodologias de desenvolvimento e para a implementação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da empresa” (OLIVEIRA, 1997, p. 42).

“É o mais específico e também o de curto prazo, voltado para a execução das operações quotidianas da organização referem-se geralmente a cada tarefa ou operação especificamente” (PLANEJAMENTO... 2013).

Ao falar do planejamento operacional o autor, Ambrósio (2007, p.10) diz que o planejamento operacional é de curto prazo, onde se inicia no planejamento tático que é gerado a partir do planejamento estratégico, se concentra em planos operacionais sob forma de procedimentos, orçamentos, programas e regulamentos. Estes cuidam da rotina, para certificar que todas as pessoas realizem as tarefas e operações determinadas pela organização, a responsabilidades destes planos operacionais é das pessoas que coordenam a execução das ações, como o gerente distrital de vendas ou gerente de promoções.

2.2 PROCESSOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Como vimos acima a administração estratégica e o planejamento estratégico são instrumentos muito importantes para o sucesso de uma organização, por isso iremos ver a seguir o processo de implementação desses instrumentos e conceitos de cada processo para melhor entendê-los.

Hitt, Michel. A, (2005, p.37), coloca que o processo de administração estratégica traz como resultado a escolha do rumo que a empresa adotará e os recursos que usará para alcançar os resultados desejados, esse processo requer que a empresa faça um diagnóstico estratégico, ou seja, estude e conheça os seus ambientes externos e internos para identificar as oportunidades e ameaças do mercado e determinar como utilizará suas competências na busca dos resultados desejados .

Para começar o processo do planejamento estratégico é preciso primeiramente analisar os ambientes organizacionais que será visto através da análise SWOT e após determinar as diretrizes organizacionais.

2.2.1 Análise Swot

Um dos instrumentos que possibilita a análise dos ambientes organizacionais é a **matriz SWOT** (anagrama para os termos *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* e *Threats*. Em português: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças), a figura que vemos abaixo é a matriz SWOT.



Figura 2 - Diagrama SWOT

Fonte: PEE UFMT (Universidade Federal de Mato Grosso), 2013

SWOT é um instrumento muito útil na organização do planejamento estratégico. Por meio dela pode-se relacionar metodicamente, num gráfico, quais são as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças que circulam uma organização, ajudando a gerenciá-las para aprimorar o desempenho. A função primordial da análise SWOT é possibilitar a escolha de uma estratégia adequada – para que se alcance determinado objetivo – a partir da avaliação crítica dos ambientes internos e externos (TIFANY; PETERSON, 2000, p. 146).

Esta ferramenta é utilizada para compreender o cenário em que a empresa se encontra. Iremos ver os conceitos de cada um destes cenários.

2.2.2. Análise do Ambiente

O ambiente pode ser entendido como tudo que circula ou envolve a organização e suas pessoas por todos os lados, ou seja, o ambiente interno e o externo. Uma importante etapa do processo estratégico é a análise do ambiente, pois o ambiente estabelece o contexto histórico e espacial que a organização atua.



Figura 3- Processo do planejamento estratégico
Fonte: Adaptado de Oliveira (1992)

2.2.3. Análise do Ambiente Interno

Nesta etapa verificam-se os pontos fracos e os pontos fortes da empresa. “O ambiente interno é o nível de ambiente da organização que esta dentro da organização e normalmente tem implicação imediata e especifica na administração da organização” (PETER; CERTO, 1993, p.47).

As forças ou pontos fortes da organização são variáveis internas e controláveis que propiciam condições favoráveis para a organização em relação ao seu ambiente, os pontos fortes devem ser amplamente explorados pela organização, e os pontos fracos devem ser significativamente melhorados pela organização, ou modificados e eventualmente

abandonados diz Rezende (2008, p. 69). Para Oliveira (1992, p. 52) **ponto forte** é a diferenciação conseguida pela empresa que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial e **ponto fraco** é uma situação inadequada da empresa que lhe proporciona desvantagem operacional no ambiente empresarial.

2.2.4 Análise do Ambiente Externo

Na análise do ambiente externo, “verifica-se as ameaças e oportunidades que estão no ambiente da empresa e as melhores maneiras de evitar e usufruir dessas situações” (OLIVEIRA, 1992, p. 57).

Rezende (2008, p. 70) diz que as oportunidades vindas do ambiente externo podem criar condições favoráveis a organização, desde que a mesma tenha condições ou interesse de usufruí-las e devem ser amplamente exploradas pela organização, já as ameaças podem criar situações desfavoráveis e podem influenciar negativamente o desempenho da organização e devem ser inexoravelmente enfrentadas pela organização. Hitt, et al, (2005) complementa dizendo que a ameaça é representada por qualquer condição de ambiente que possa prejudicar os esforços da empresa para alcançar a competitividade estratégica e a oportunidade é representada por uma condição no ambiente geral que pode ajudar a empresa a alcançar a competitividade estratégica. Então para Oliveira (1992, p.52) **oportunidade** é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer a sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada satisfatoriamente enquanto perdura, e, **ameaças** é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada desde que conhecida em tempo hábil.

2.3 DIRETRIZES ORGANIZACIONAIS

O processo de estabelecer formalmente a fase “diretrizes organizacionais” pode obedecer a diferentes metodologias. A referida fase pode ser desmembrada em subfases, dentre essas subfases destacam-se como fundamentais a formalização da missão da organização bem como sua visão, objetivos e valores. Essas diretrizes podem indicar e explicitar variáveis peculiares que fazem a diferença entre a organização e seus concorrentes,

e para onde a organização deve direcionar seus esforços e atenção. Veremos cada uma das diretrizes com seus conceitos a seguir.

2.3.1 Missão da Organização

A missão é a descrição da forma diferenciada do negócio ou atividade da organização, esta relacionada com o propósito, a razão, a função, a finalidade, o encargo, a incumbência ou o ofício da organização. Deve focar a competência essencial da organização. Precisa ser peculiar, específica e única para a organização Rezende (2008, p. 42).

Segundo Peter e Certo, (1993, p. 76) “dizem que a missão organizacional é a proposta para a qual, ou a razão pela qual, uma organização existe”. Afirmam ainda que uma missão organizacional formalmente expressa facilita o sucesso da organização. Para Hitt, (2005) a missão é a declaração do propósito e do alcance únicos da empresa em termos de produtos e de mercado. Rezende (2008, p. 42) sugere que na declaração da missão mencione informações relacionadas com os seus produtos ou serviços e ainda direcione palavras para seus respectivos clientes ou consumidores.

2.3.2 Visão da Organização

A visão é a descrição do cenário ou do sonho da organização. Esta relacionada com a projeção de oportunidades futuras da organização, questionando a mesma aonde quer chegar e como quer ser percebida ou reconhecida pelo ambiente interno e externo que a envolve diz Rezende (2008, p.43). O mesmo sugere ainda que a visão deve mencionar o que se consegue enxergar dentro de um período de tempo mais longo, direcionando palavras para os seus respectivos clientes e consumidores. Para Fernandes; Berton, (2005, p. 238) “a visão é aonde a empresa quer chegar”.

2.3.3 Objetivos da Organização

Há varias definições para objetivos, uma delas é: “objetivo é algo que se deseja alcançar em um determinado período” diz, Ambrósio (2007, p.29).

“Um objetivo organizacional é uma meta para qual a organização direciona seus esforços” (CERTO; PETER, 1993, p.81). Os objetivos relatam alvos devidamente qualificados e quantificados da organização, estão relacionados com os resultados que a organização pretende atingir em determinado prazo para consolidar seu negócio ou atividade diz Rezende (2008, p.48).

Fernandes; Berton (2005, p.242) coloca que os objetivos devem responder a seguinte pergunta: Quais os diversos resultados que a organização se propõe a alcançar? Portanto objetivos são sinônimos de resultados.

Para Oliveira (1993), “objetivo é o alvo ou situação que se pretende atingir, e se determina para onde a empresa deve dirigir seus esforços”.

2.3.4 Valores da Organização

A respeito de valores da organização Rezende (2008) coloca que:

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

Os valores são virtudes desejáveis ou características básicas positivas que a instituição quer preservar, adquirir ou incentivar. São princípios que norteiam as ações institucionais que orientam a conduta e o padrão de comportamento dos indivíduos. Constituem uma fonte de inspiração no ambiente de trabalho.

2.4 ESTRATÉGIAS DE COMPETIÇÃO.

Conforme Hitt et al, (2005), existem quatro tipos de estratégias de competição, a estratégia de liderança em custos, a estratégia de diferenciação, a estratégia de foco e a estratégia integrada de liderança em custos/diferenciação. Essas estratégias dizem respeito à posição da empresa no setor em comparação aos seus concorrentes, desse modo é fundamental que a empresa selecione uma estratégia apropriada, cada estratégia dependerá das oportunidades e ameaças que possam existir no ambiente externo da empresa e das possibilidades proporcionadas pelos recursos, capacidades e competências essenciais exclusivos dessa empresa onde uma vez selecionada, a estratégia deverá ser cuidadosa e consistentemente implementada.

2.4.1 Estratégia de Liderança em custos.

Estratégia de liderança em custos “é um conjunto de ações destinadas a produzir ou fornecer bens ou serviços ao menor custo, relativamente à concorrência, com características aceitáveis pelo cliente” (HITT et al, 2005, p. 155).

Esta estratégia deve obter um custo reduzido dos produtos ou serviços em relação aos da concorrência sem ignorar os meios de diferenciação que o cliente valoriza geralmente as empresas empenhadas em utilizar esta estratégia conseguem reduzir seus custos por produzirem em escala e tem um rigoroso controle de minimização de custos e despesas.

2.4.2 Estratégia de diferenciação.

Estratégia de diferenciação “é um conjunto integrado de ações destinadas a produzir ou fornecer bens ou serviços que, na percepção do cliente, apresentem importantes diferenças para ele” (HITT, et al, 2005, p. 155).

Esta estratégia enfoca o investimento contínuo em características que diferenciem um bem ou serviço em forma que o cliente valorize de modo geral as empresas que se utilizam desta estratégia procuram ser diferentes de seus concorrentes em quantas dimensões forem possíveis. Quanto menos semelhantes forem seus produtos ou serviços mais ela estará protegida das ações de seus rivais

2.4.3 Estratégia de foco.

Estratégia de foco “é um conjunto de ações destinadas a produzir ou fornecer bens ou serviços que atendam as necessidades de certo segmento competitivo” (HITT, et al, 2005, p. 168).

Esta estratégia procura usar competências essenciais para o atendimento das necessidades de um dado segmento do setor como, por exemplo, um determinado grupo de compradores como idosos ou jovens ou um segmento diferente de uma linha de produtos também específica a um determinado grupo de pessoas. Esta estratégia permite que a empresa atenda a um segmento específico de um setor com mais eficiência ou eficácia do que os concorrentes que atuam no setor como um todo, o desafio de um a empresa que queira utilizar esta estratégia é identificar segmentos cujas necessidades sejam tão especializadas que os concorrentes de alcance preferem não atendê-los ou então identificar um segmento mal atendido pelos concorrentes do setor como um todo.

2.4.4 Estratégia integrada de liderança em custos/diferenciação.

Esta, por sua vez, deve oferecer ao cliente uma integração das duas primeiras estratégias, como produtos de custos relativamente reduzidos e também com características diferenciadas valorizadas pelo cliente. A empresa que adotar corretamente esta estratégia terá melhores condições de se adaptar as mudanças ambientais e conseguiram retornos superiores a media uma vez que a diferenciação conduz a preços mais elevados ao mesmo tempo em que a liderança em custos implica custos reduzidos.

2.5 PLANO DE AÇÃO

O plano de ação é a atividade para atender ou detalhar as estratégias formalizadas, também pode ser chamado de execução do planejamento estratégico. A ação é a ponte entre a intenção e a realização. A estratégia nada significa até que se transforme em ação. Para tanto é muito importante identificar o perfil e a competência das pessoas que executarão as ações Rezende (2008, p. 105).

Para facilitar a formalização é usada a técnica do 5W2H que permite considerar todas as tarefas a serem executadas ou selecionadas de forma cuidadosa e objetiva, assegurando sua implementação de forma organizada. Cada ação deve ser especificada levando-se em consideração os seguintes itens:

- ❑ **What – O que será feito (etapas):** Começar o plano de ação por essa etapa e ter clareza do que se pretende comunicar com isso.
- ❑ **Why – Por que será feito (justificativa):** Qual é a razão pela qual essa iniciativa será realizada? Quais são os objetivos e os interesses da área solicitante em realizar esse projeto?
- ❑ **Where – Onde será feito (local):** Existirá uma estrutura (presencial ou digital) adequada para a realização da ideia? O local de realização pode ser físico ou virtual. Independente de onde for é necessário saber se há condições mínimas para que a ideia saia do papel.
- ❑ **When – Quando será feito (tempo):** Há alguma data definida? Caso não haja data definida, existe alguma estimativa? Os prazos estipulados serão suficientes para realização de todas as etapas?
- ❑ **Who – Por quem será feito (responsabilidade):** Quais são os públicos envolvidos com a comunicação? Como foram escolhidos? Qual é o perfil de cada público?
- ❑ **How – Como será feito (método):** Como funcionará no dia? Alguém ou alguma empresa já fez algo parecido?
- ❑ **How much – Quanto custará fazer (custo):** Qual é a estimativa de gastos para a realização da ideia? Houve planejamento de verba? Quais serão as fontes de renda?

O plano de ação, após serem definidas todas as etapas acima, deve ficar em local visível por toda a equipe para que as ações passem a ser executadas.

O QUE? (What)	QUEM? (Who)	QUANDO? (When)	ONDE? (Where)	COMO? (How)	PORQUE? (Why)	QUANTO? (How Much)
Ação	Responsável	Prazo	Local	Procedimento	Justificativa	Custo

Figura 4- 5W2H

Elaborada pela autora, com base no site <http://dicasdaqualidade.wordpress.com/>.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta etapa foi visto a aplicação dos instrumentos e das técnicas que são utilizados para a coleta de dados. Segundo Roesch (2013) procedimento metodológico nada mais é do que a definição de como o projeto será realizado, envolvendo a busca de dados, a coleta de documentos, bem como a condução de entrevistas.

Para Lakatos; Marconi, (1985, p.), “é a fase da pesquisa com o intuito de recolher informações prévias sobre o campo de interesse”.

Para a coleta de dados foi utilizado um questionário junto a gestora e funcionaria e um questionário específico aos clientes, os dois levaram em torno de uma semana para serem aplicados

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa foi delimitada quanto aos objetivos como exploratória, que de acordo com Marconi; Lakatos (2010, p. 71), “estudos exploratórios são estudos que têm por objetivo

descrever completamente determinado fenômeno, como por exemplo, o estudo de um caso para o qual são realizadas análises empíricas e teóricas”.

Ao falar de pesquisa exploratória, (DIEHL; TATIM, 2004 p.53), dizem que

Esta pesquisa tem por objetivo proporcionar uma maior familiaridade com o problema, com a intenção de torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses, envolve o levantamento bibliográfico, realização de entrevistas com as pessoas que possuem experiência prática com o problema pesquisado e a análise de exemplos que estimulem a compreensão.

Quanto à abordagem a pesquisa foi delimitada como qualitativa, pois para Roesch (2013, p.154) a pesquisa qualitativa é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano, ou mesmo no caso de proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar metas de um programa e construir uma intervenção. A escolha por pesquisa qualitativa foi adotada, pois será abordada a proposição de um plano de ação para a empresa.

Quanto aos procedimentos técnicos a pesquisa foi classificada como estudo de caso que para Cervo; Bervian (2005, p.67) “é a pesquisa sobre determinado indivíduo, família, grupo, ou comunidade que seja representativo do seu universo, para examinar aspectos variados de sua vida”.

Estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto [...], estudos de caso diferem de método histórico, por se referem ao presente e não ao passado (YIN, 1981 apud ROESCH, 2013).

O tipo de entrevista utilizado com clientes foi o questionário, que para Marconi; Lakatos (2010, p. 86) é um instrumento de coleta de dados construído por uma série de perguntas ordenadas que devem ser respondidas por escrito sem a presença do entrevistador.

3.2 VARIÁVEIS

Nesta etapa serão vistas as variáveis que se foram estudadas na pesquisa, cada variável com seu conceito seguido de seu autor.

- ❑ **Missão da empresa:** é a proposta pela qual ou a razão pela qual uma organização existe (PETER; CERTO, 1993 p.76).
- ❑ **Visão da empresa:** A visão é a descrição do cenário ou do sonho da organização. Esta relacionada com a projeção de oportunidades futuras da organização, questionando a mesma aonde quer chegar e como quer ser percebida ou reconhecida pelo ambiente interno e externo que a envolve diz Rezende (2008, p.43).
- ❑ **Objetivos:** “Um objetivo organizacional é uma meta para qual a organização direciona seus esforços” (CERTO; PETER, 1993, p.81). Os objetivos relatam alvos devidamente qualificados e quantificados da organização, estão relacionados com os resultados que a organização pretende atingir em determinado prazo para consolidar seu negocio ou atividade diz Rezende (2008, p.48).
- ❑ **Valores:** os valores relatam o que a organização acredita e pratica, também são chamados de princípios da organização, no relato da organização sugere-se mencionar itens que possam ser entendidos e vivenciados por todos na organização, tais itens que relatam as atitudes, filosofias, os códigos de conduta, credos e comportamentos proativos igualmente refere-se às ações éticas, morais, criativas e produtivas das pessoas das organizações (Rezende, 2008 p.48).
- ❑ **Pontos Fortes:** é a diferenciação conseguida pela empresa que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (OLIVEIRA, 1993 p. 52).
- ❑ **Pontos Fracos:** é uma situação inadequada da empresa que lhe proporciona desvantagem operacional no ambiente empresarial (OLIVEIRA, 1993 p. 52).
- ❑ **Ameaças:** é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculos a sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada desde que conhecida em tempo hábil (OLIVEIRA, 1993 p. 52).
- ❑ **Oportunidades:** é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer a sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada satisfatoriamente enquanto perdura (OLIVEIRA, 1993 p. 52).

3.3 UNIVERSO DE PESQUISA

A Empresa analisada é o Pet Shop Bicharada Mimada, localizada no Município de Ilópolis/RS, definida como microempresa tendo apenas dois colaboradores, gestora e funcionária que serão o universo e amostra de pesquisa, a empresa atua no segmento de produtos e serviços na área de atendimento a animais de estimação.

Segundo CERVO; BERVIAN, (2002, p.73):

Amostragem é uma pesquisa que procura designar generalizações a partir de observações em grupos ou conjuntos de indivíduos chamados de população ou universo. A população por sua vez refere-se a um conjunto de pessoas, animais ou objetos que representam todos os indivíduos com as mesmas características definidas para um estudo, a pesquisa, porém é feita com uma parte representativa da população, denominada amostra, e não com a totalidade dos indivíduos.

Ao falar de universo e/ou população Lakatos e Marconi, (1985, p.197), conceituam que universo e população seria um conjunto de pessoas que apresentam pelo menos uma característica em comum, a determinação do universo baseia-se em descrever pessoas ou coisas que serão pesquisados, enumerando suas características comuns como, sexo, faixa etária, organização a que pertencem comunidade onde vivem etc.

3.4 PROCEDIMENTO E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados é uma das mais importantes etapas de uma pesquisa. Porque descreve especificamente os instrumentos que serão utilizados como, entrevista, questionário, observação, análise de documentos, etc.

Neste caso estudado foi utilizado o instrumento de entrevista junto com a gestora e a funcionária, a fim de coletar os dados necessários para o estudo. A entrevista foi aplicada pessoalmente com a gestora e a funcionaria, visando harmonizar diferentes opiniões, para melhor segmento do estudo. Para Cervo e Bervian (2002) a entrevista não é uma simples conversa, é conversa orientada para um objetivo definido: recolher, por meio de interrogatório do informante, dados para a pesquisa.

Para Lakatos e Marconi (1985, p. 173), entrevista é um encontro entre duas pessoas com o objetivo de obter informações a respeito de determinado assunto com uma conversa de natureza profissional, tem como objetivo principal a obtenção de informações do entrevistado, sobre determinado assunto ou problema.

Segundo Hair Jr, et al, (2005, p.162), “uma entrevista ocorre quando o pesquisador fala diretamente com o respondente”. O mesmo autor coloca que as entrevistas podem variar de não-estruturadas a estruturadas, mas também há casos em que a entrevista semiestruturada pode ser utilizada, esta ultima será utilizada neste estudo. O autor coloca que na entrevista semiestruturada o pesquisador fica livre para exercitar sua iniciativa no acompanhamento de uma resposta a uma pergunta, onde o pesquisador pode fazer perguntas relacionadas que não foram predeterminadas, assim essa abordagem pode resultar no surgimento de informações inesperadas e esclarecedoras, melhorando as descobertas.

Como a pesquisa envolve o planejamento estratégico foi utilizada a análise SWOT para coleta de dados e informações.

3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Segundo Hair Jr, et al, (2005, p.152)“ o tipo e a quantidade de dados a serem coletados dependem da natureza do estudo e dos objetivos da pesquisa”. Neste caso, o estudo foi exploratório porque se utilizou entrevistas pessoais que também pode ser chamada de pesquisa qualitativa que normalmente envolve amostras menores e estudo de caso.

A análise de conteúdo foi à técnica de análise e interpretação usada, a qual é extraída dos dados e mensagens descritos no texto, por meio da observação o pesquisador examina a frequência com que as palavras e temas principais ocorrem e identifica o conteúdo e as características das informações contidas no texto, o resultado final é usado para quantificar os dados qualitativos (HAIR Jr, et al, 2005 p.154).

Para Lakatos; Marconi (1985, p.159), a análise e interpretação dos dados representa a aplicação lógica de um processo de investigação que devem proporcionar respostas as suas indagações.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta etapa do trabalho foram expostos os dados coletados a partir dos questionários aplicados a fim de promover o entendimento do diagnóstico estratégico da empresa. Também foi apresentada a caracterização da empresa e outros dados relevantes bem como o resultado do questionário aplicado junto à gestora e a funcionaria, logo em seguida a pesquisa aplicada aos clientes.

Com base nestes dados propôs-se o plano de ação e sugestões apresentadas para a empresa com a intenção de melhorar suas estratégias para alcançar os resultados desejados.

4.1 Caracterizações da Empresa

O Pet Shop Bicharada Mimada, localizado no Município de Ilópolis/RS, na rua expedicionários, definida como microempresa tendo apenas dois colaboradores, atua no segmento de produtos e serviços na área de atendimento a animais de estimação.

Conforme Tavares (2000), a organização de pequeno porte se caracteriza por não se ligar a nenhum grupo econômico ou conglomerado, mudando sua missão com mais rapidez e sendo mais vulnerável a novas oportunidades tendo dificuldades nas atividades definidas pelo empreendedor.

A empresa procura atender de maneira diferenciada, para que o cliente sinta confiança em deixar seu animal de estimação aos cuidados da funcionária, sempre procurando fidelizar o cliente.

Na sua formação a empresa contou com capital próprio da gestora, que viu na cidade de Ilópolis a oportunidade deste segmento, visto que não se encontrava nenhuma na cidade.

A empresa é formada somente pela gestora no caso a proprietária, e a funcionaria, abrindo de segunda a sábado, tendo seu maior movimento a partir da quinta-feira até o sábado. A empresa também disponibiliza para venda produtos para animais de estimação com preços praticados no mercado.

4.2. Apresentação e Análise de Resultados Junto à gerência e colaboradora.

Com relação à coleta de dados que consistia em um questionário aplicado junto à proprietária e a funcionária elaborada com 191 questões fechadas incluindo no ambiente interno: SIG (sistema de informação gerencial), recursos humanos, serviços/infraestrutura, finanças, marketing e no externo: concorrência, economia, fornecedores, meio ambiente e governos (conforme modelo ANEXO A).

Abaixo foram apresentados os respectivos gráficos de cada setor.

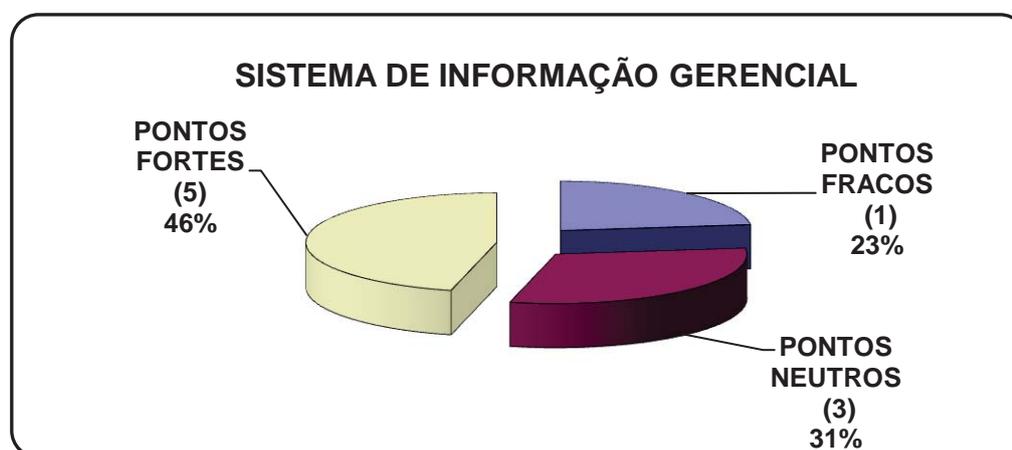


Gráfico 1-Sistema de Informação gerencial.

FONTE: Elaborado pela autora, com base na coleta de dados.

O gráfico acima representa as perguntas aplicadas, no sistema de informação gerencial, observou-se que há mais pontos fortes do que fracos e os pontos neutros estão razoáveis. Com base na coleta de dados foi visto que no setor de SIG, como forma de ferramenta administrativa, a empresa utiliza para seus registros de controle apenas uma planilha básica de Excel com entradas e saídas, nem sempre sendo perfeito quanto a sua operacionalização, mas a empresa tenta adequar as suas reais necessidades, também não possui um sistema informatizado para cadastro de clientes e fornecedores, sendo efetuado o mesmo em forma de fichamento manual com uma perceptível falta de eficácia. Não há problemas ou conflitos com fornecedores, a empresa compara suas práticas com as da concorrência e avalia quanto à eficácia das mesmas.

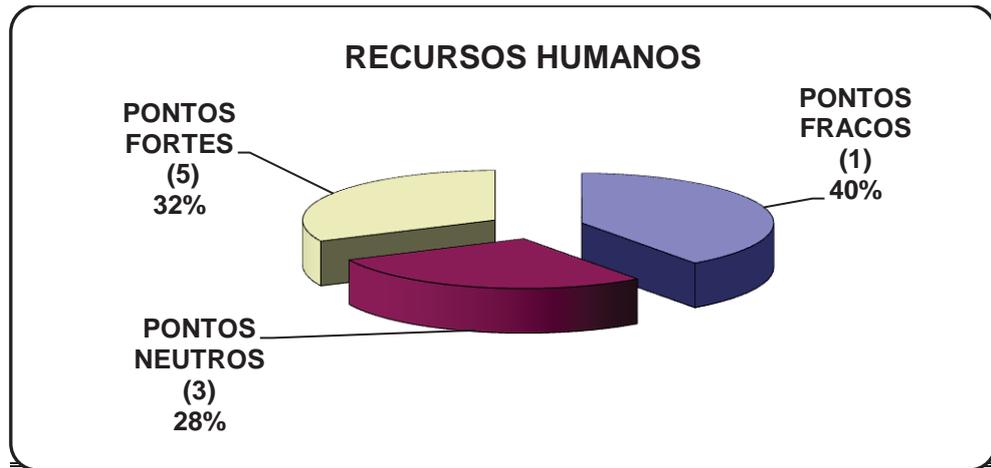


Gráfico 2-Recursos Humanos.

FONTE: Elaborado pela autora, com base na coleta de dados.

Como vimos no gráfico, no setor de recursos humanos, há mais pontos fracos do que pontos fortes e neutros. A coleta de dados mostrou que não existe processo de contratação, pois não há necessidade no momento, visto que a funcionaria existente consegue suprir as necessidades da empresa sozinha. A empresa incentiva que a funcionaria continue se especializando no segmento, disponibilizando recursos para cursos de capacitação na área. A colaboradora não conhece o planejamento estratégico da empresa, nem suas metas e objetivos, a empresa não possui programa de participação nos lucros e resultados, nem plano de benefícios, a missão e visão da empresa ainda não foram definidas, não há sistema de informação neste setor, nem mensuração de desempenho da colaboradora, não existe promoção por meritocracia, pois não há outros cargos dentro da empresa.

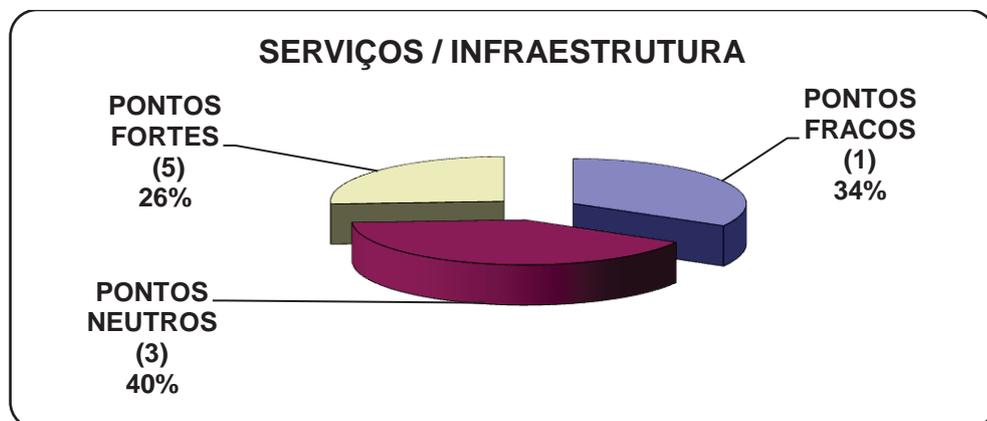


Gráfico 3-Serviços/Infraestrutura.

FONTE: Elaborado pela autora, com base na coleta de dados.

No setor de serviços e infraestrutura vimos que a empresa tem mais pontos neutros, pois de acordo com a coleta de dados, o setor não está todo adequado ao nível 5s (descarte, higiene, limpeza e ordem), o layout não está adequado racionalmente, os níveis de estoque estão altos e não há um controle de estoque informatizado, mas há alguns pontos que devem ser ressaltados como as ferramentas, máquinas e equipamentos da empresa são modernos, o número de colaboradores é suficiente para o plano de serviços existente, não existe devoluções de mercadorias e os custos de produção são conhecidos e apurados de maneira correta.

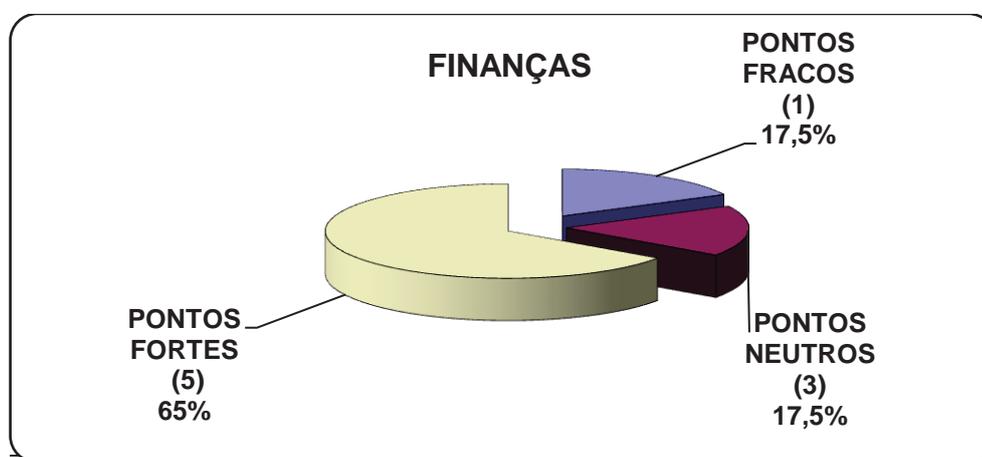


Gráfico 4-Finanças.

FONTE: Elaborado pela autora, com base na coleta de dados.

No que diz respeito ao aspecto financeiro observou-se que a empresa está com um bom índice de pontos fortes, que conforme a coleta de dados a empresa realiza seu fluxo de caixa corretamente, conhece o custo de cada setor, não paga juros excessivos a terceiros, o índice de liquidez é satisfatório, a empresa não tem endividamento, o prazo médio de recebimentos é coerente com o de pagamentos e a empresa não paga títulos em atraso e levando em consideração que a empresa tem capital de giro próprio para suas despesas e eventuais investimentos considera-se um fator positivo para que a empresa possa se tornar competitiva no mercado.

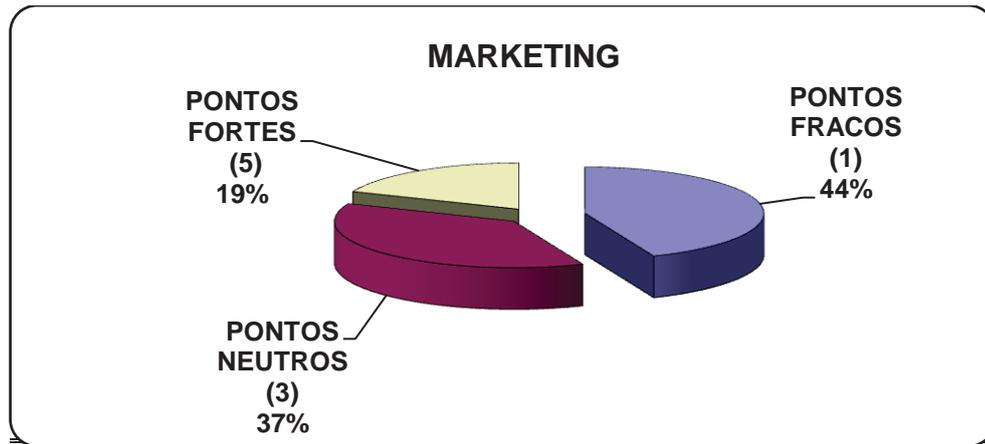


Gráfico 5-Marketing

FONTE: Elaborado pela autora, com base na coleta de dados.

Notou-se neste setor um alto índice de pontos fracos, o que se explica conforme a coleta de dados que a empresa não investe quase nada neste setor, pois não há na empresa um setor dedicado ao marketing, há única forma de comunicação que a empresa tem para divulgar seus produtos e serviços é por meio de redes sociais. A empresa neste setor se sobressai em apenas alguns pontos, como na pesquisa da sua imagem junto aos consumidores, cumpre seus prazos de serviços, conhece com que frequência os clientes adquirem seus produtos e serviços e procura resolver as reclamações imediatamente, nos outros pontos de marketing a empresa deixa a desejar.

Visto os setores de Ambiente Interno, veremos a seguir Ambiente externo:



Gráfico 6-Concorrência

FONTE: Elaborado pela autora, com base na coleta de dados.

Conforme os dados acima, demonstram que a empresa sofre com uma grande porcentagem de ameaças, pois há outra empresa concorrente na cidade vizinha, que vem até a cidade de Ilópolis e busca na residência dos clientes os bichinhos de estimação, portanto a empresa de Ilópolis acaba perdendo alguns clientes por conta desse tipo de serviço prestado pela concorrente, a proprietária colocou que disponibilizou o mesmo serviço pensando em conseguir ganhar os clientes, mas estes estão fidelizados com a concorrente e hesitam em mudar, pois a concorrente esta a mais tempo no mercado e melhor preparada, quando que, a empresa de Ilópolis apenas começando, assim a reação dos clientes quanto aos serviços da empresa de Ilópolis não será imediata, mas percebe-se um enorme esforço na tentativa de atrair esses clientes.

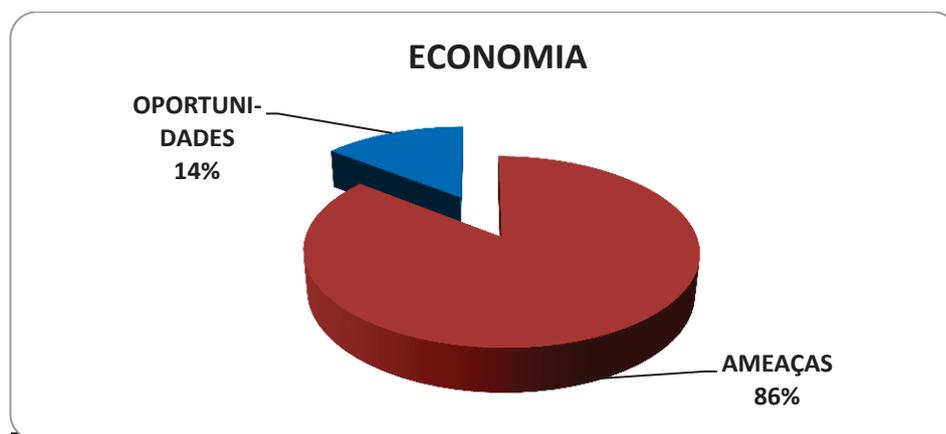


Gráfico 7-Economia

FONTE: Elaborado pela autora, com base na coleta de dados.

Em relação a economia notou-se que as ameaças são altas devido às taxas de inflação, a carga tributaria prejudica a empresas e as políticas do governo não são favoráveis para este segmento, à vulnerabilidade dos consumidores também é preocupante para a empresa.

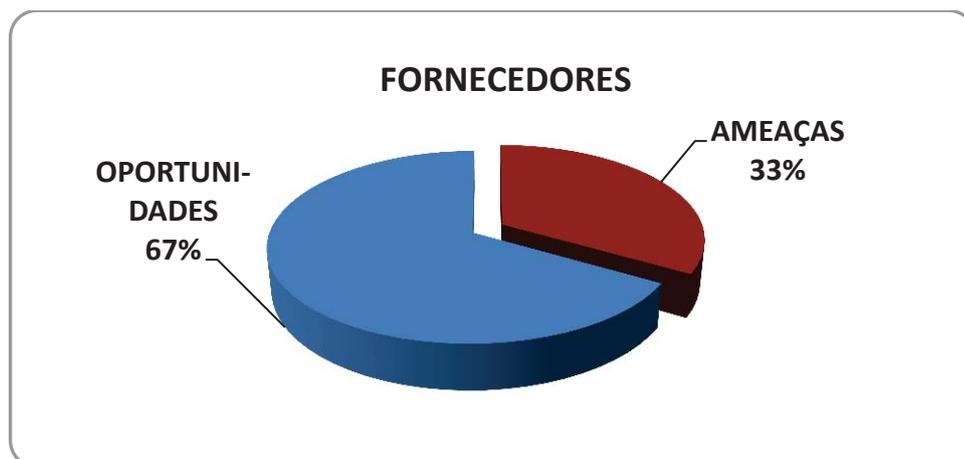


Gráfico 8-Fornecedores

FONTE: Elaborado pela autora, com base na coleta de dados.

Conforme as questões utilizadas na elaboração da coleta de dados foi visto que os fornecedores possuem bons prazos de pagamentos, cumprem seus prazos de entrega, estão aptos a desenvolver produtos e serviços mediante solicitações enfim no que se refere a fornecedores a empresa esta satisfeita.

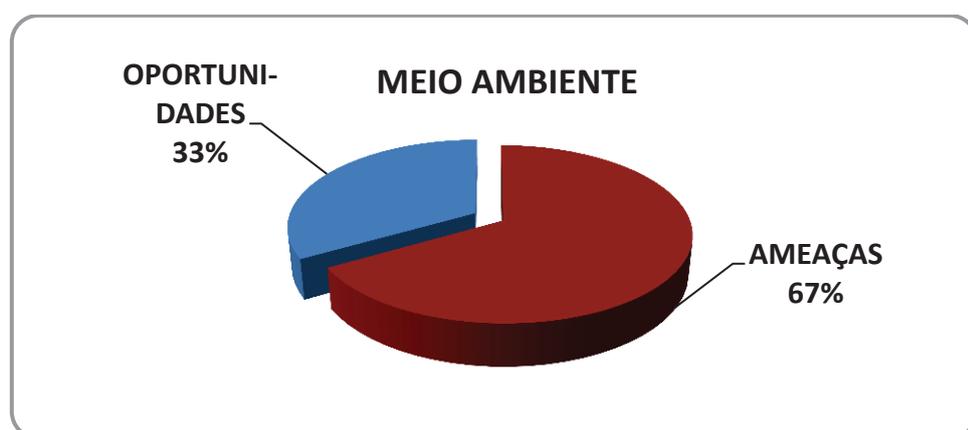


Gráfico 9-Meio Ambiente.

FONTE: Elaborado pela autora, com base na coleta de dados.

Como a empresa é pequena há algumas questões no meio ambiente que não são viáveis a serem levadas em conta e que podem ser vistas como ameaças, mas a empresa preocupa-se com as questões ambientais, tem consciência da importância da gestão ambiental,

conhece o programa 4 Rs (Reduzir, Reutilizar, Reciclar, Reeducar), e aplicam sempre que possível.

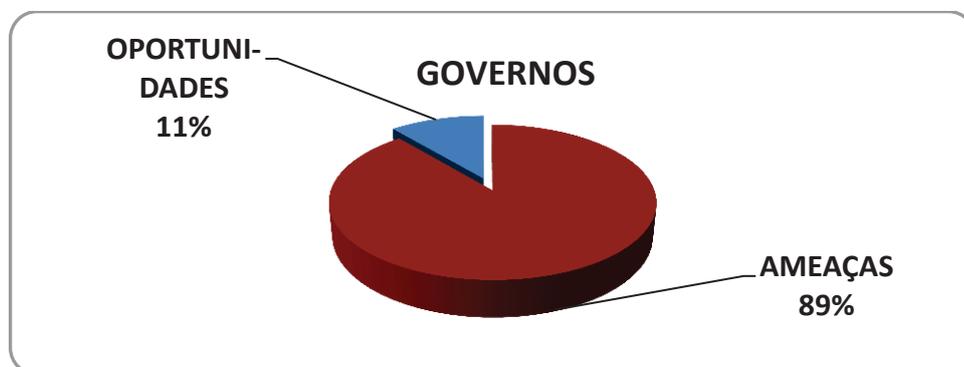


Gráfico 10-Governos

FONTE: Elaborado pela autora, com base na coleta de dados.

Como podemos ver no gráfico acima, as ameaças detêm a maior porcentagem, pois o governo não proporciona nenhum apoio para este segmento, nem disponibiliza crédito especial e também não desonera as empresas deste segmento de tributos.

4.3 Análises de resultados junto aos clientes.

Para análise dos resultados junto aos clientes foi aplicado a 10 clientes um formulário com 12 questões. As alternativas variam entre ótimo, bom, razoável, ruim e péssimo. A seguir foi relatado às informações obtidas com os questionários.

Como você descreve o atendimento do Pet Shop?

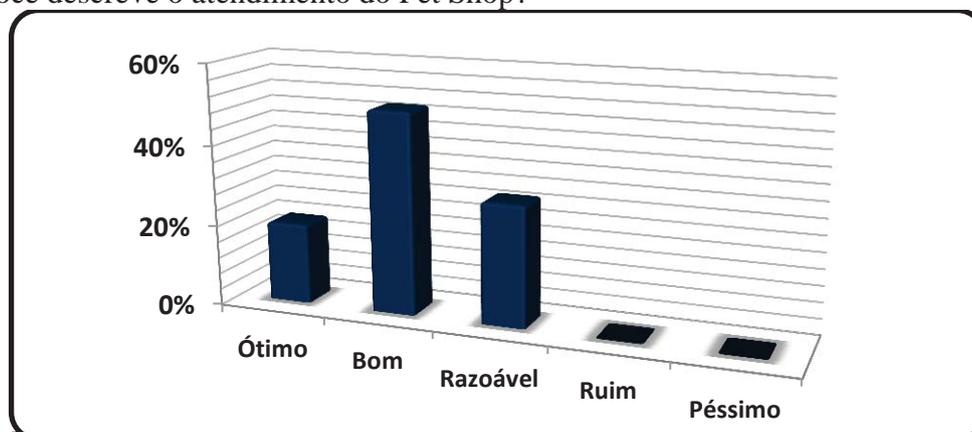


Gráfico 11-Como você descreve o atendimento do Pet Shop?

FONTE: Elaborado pela autora, com base na coleta de dados.

Conforme vemos no gráfico, dentre as pessoas pesquisadas, 20% responderam que descrevem o atendimento do Pet Shop ótimo, 50% delas descrevem que é bom, 30% delas descrevem o atendimento razoável e nenhuma das pessoas pesquisadas descreveu o atendimento entre ruim e péssimo.

Como você considera o atendimento telefônico?

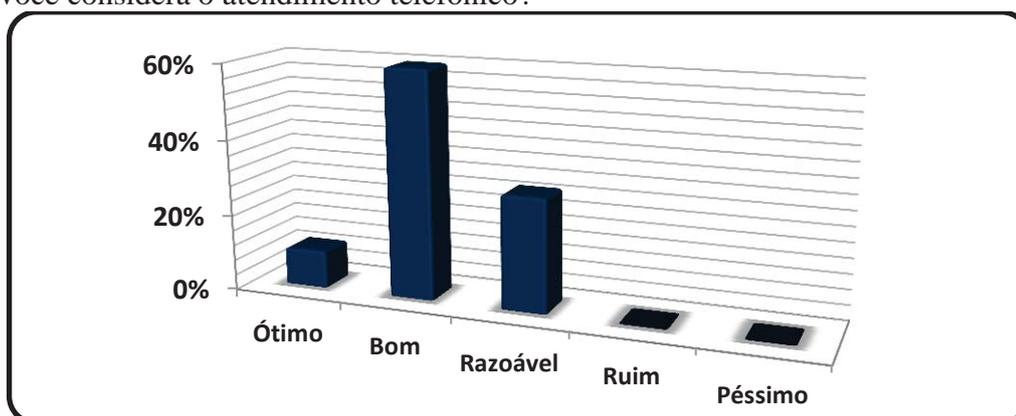


Gráfico 12-Como você considera o atendimento telefônico?
FONTE: Elaborado pela autora, com base na coleta de dados.

No atendimento telefônico do Pet Shop 60% das pessoas pesquisadas responderam que o atendimento está bom, 10% responderam estar ótimo, e 30% responderam estar razoável, enquanto nenhuma delas respondeu ser ruim ou péssimo.

Como você considera o horário atendimento da empresa?

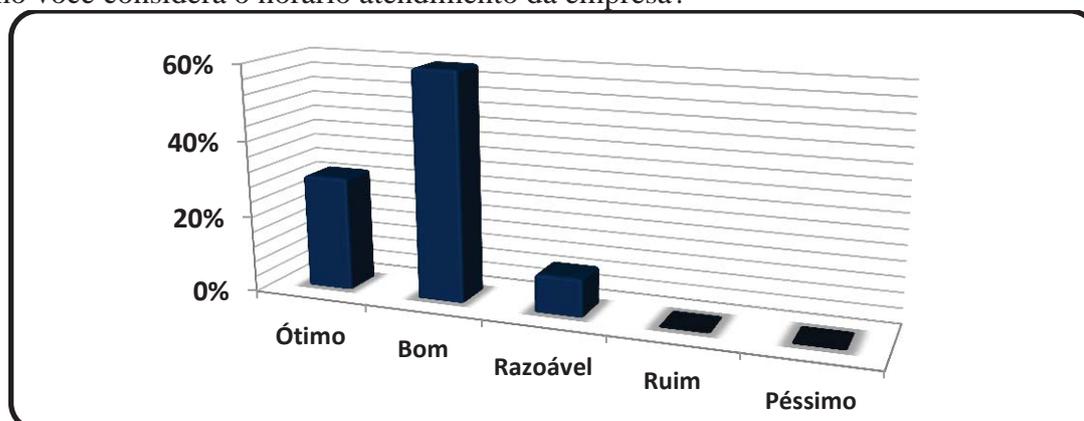


Gráfico 13-Como você considera o horário atendimento da empresa?
FONTE: Elaborado pela autora, com base na coleta de dados.

O gráfico acima mostra que em relação ao horário de atendimento, 60% das pessoas pesquisadas responderam ser bom, 30% responderam ser ótimo, 10% respondeu ser razoável, sendo que nenhuma respondeu ser ruim ou péssimo.

Como você considera o tempo de espera dos serviços?

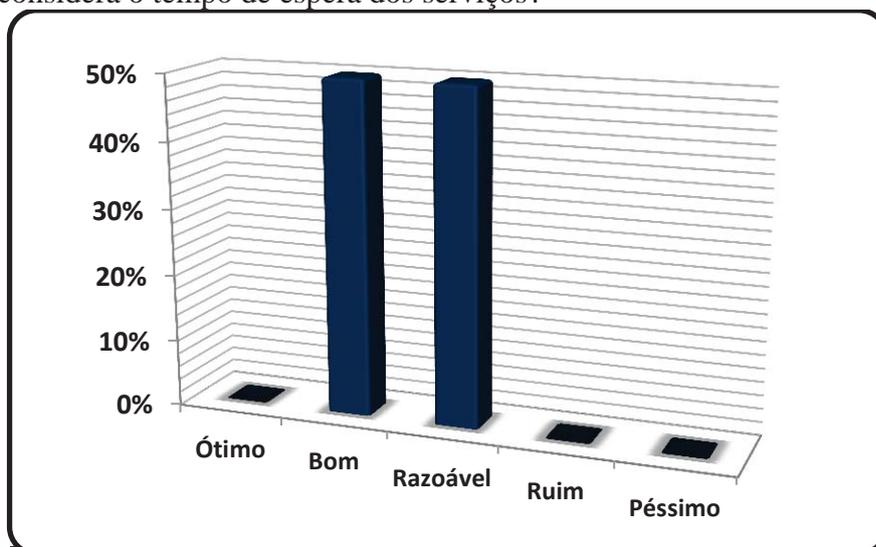


Gráfico 14-Como você considera o tempo de espera dos serviços?
 FONTE: Elaborado pela autora, com base na coleta de dados.

No que diz respeito ao tempo de espera dos serviços prestados pela empresa, 50% das pessoas pesquisadas responderam ser bom, e 50% responderam ser razoável, dentre as pessoas pesquisadas nenhuma delas respondeu ser ótimo, ruim ou péssimo.

Como considera a qualidade dos serviços prestados pela empresa?

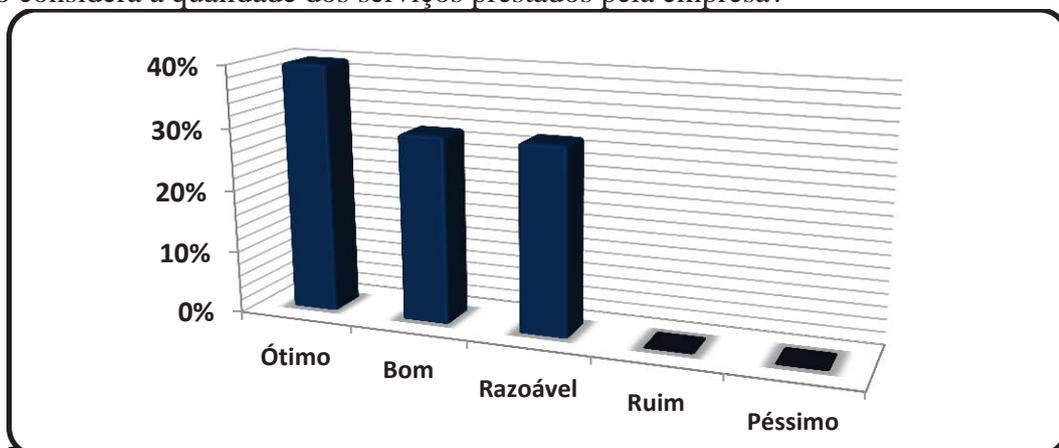


Gráfico 15-Como considera a qualidade dos serviços prestados pela empresa?
 FONTE: Elaborado pela autora, com base na coleta de dados.

No que diz respeito à qualidade dos serviços prestados 40% das pessoas pesquisadas responderam ser ótimo, 30% responderam ser bom, 30% responderam ser razoável, enquanto nenhuma delas respondeu ser ruim ou péssimo.

Como considera os produtos utilizados na prestação dos serviços?

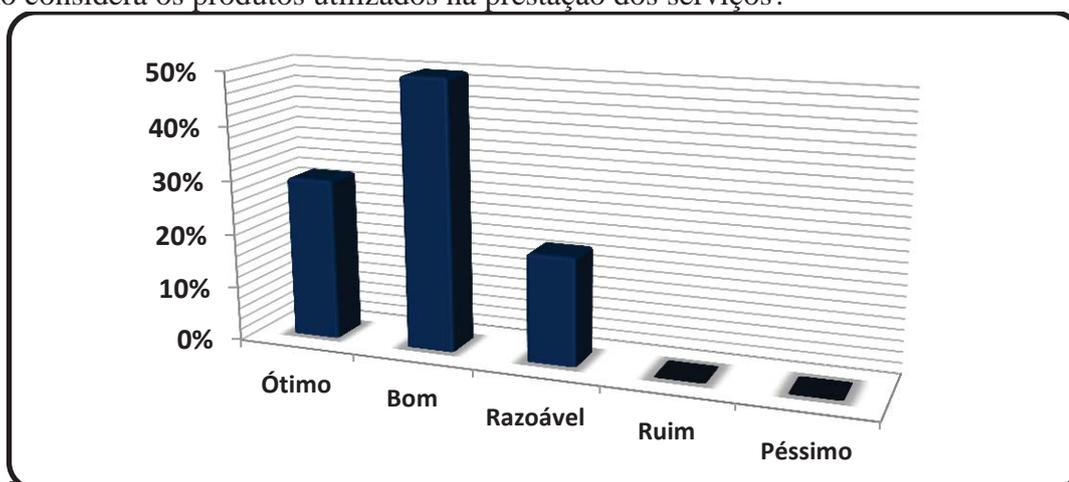


Gráfico 16-Como considera os produtos utilizados na prestação dos serviços?
 FONTE: Elaborado pela autora, com base na coleta de dados.

No que diz respeito aos produtos utilizados nos serviços do Pet, 50% das pessoas responderam ser bom, 30% responderam ser ótimo, 20% responderam ser razoável, enquanto nenhuma delas respondeu ser ruim ou péssimo.

Como você considera os preços dos serviços prestados?

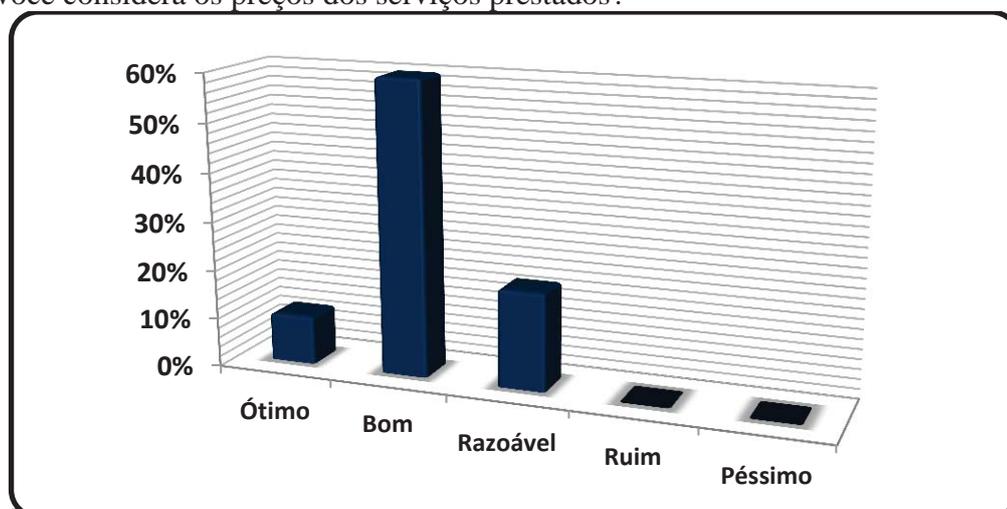


Gráfico 17-Como você considera os preços dos serviços prestados?
 FONTE: Elaborado pela autora, com base na coleta de dados.

No que diz respeito aos preços praticados pelo Pet Shop, das pessoas pesquisadas, 10% delas considera ótimo, 60% delas consideram bons, 20% consideram os preços razoáveis, enquanto nenhuma das pessoas pesquisadas respondeu ser ruim ou péssimo.

Como você considera as formas de pagamento disponibilizadas pela empresa?

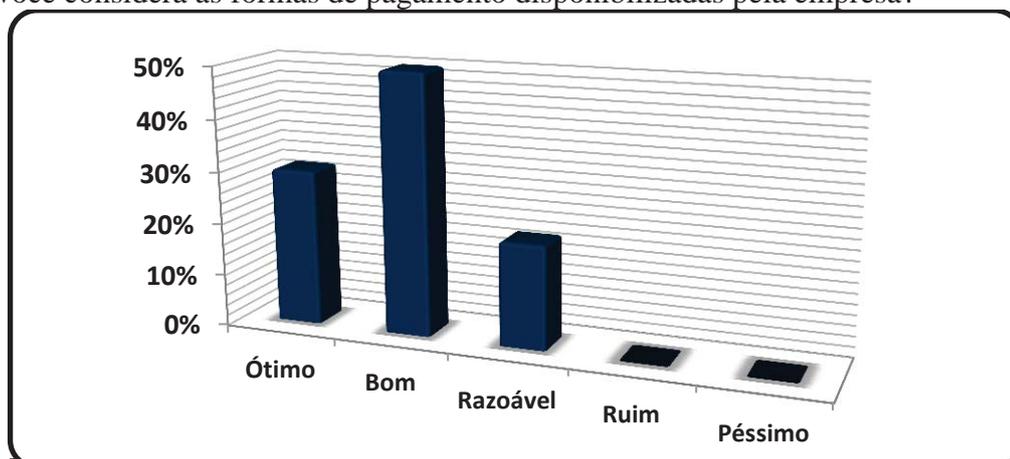


Gráfico 18-Como você considera as formas de pagamento disponibilizadas pela empresa?
FONTE: Elaborado pela autora, com base na coleta de dados.

No que diz respeito às formas de pagamento, 30% das pessoas pesquisadas responderam ser ótimas, 50% responderam ser boas, 20% responderam ser razoáveis, enquanto nenhuma das pessoas pesquisadas respondeu ser ruim ou péssima.

Como você considera as instalações da empresa?

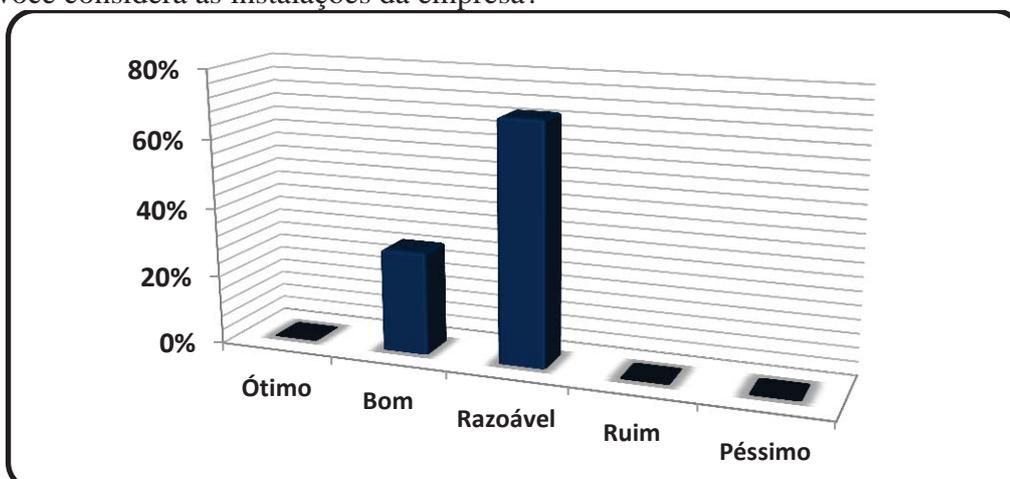


Gráfico 19-Como você considera as instalações da empresa?
FONTE: Elaborado pela autora, com base na coleta de dados.

No que diz respeito às instalações da empresa, 30% responderam ser boas, 70% responderam ser razoáveis, enquanto nenhuma das pessoas pesquisadas respondeu serem ótimas ruins ou péssimas.

Como você considera a comunicação da empresa com o cliente?

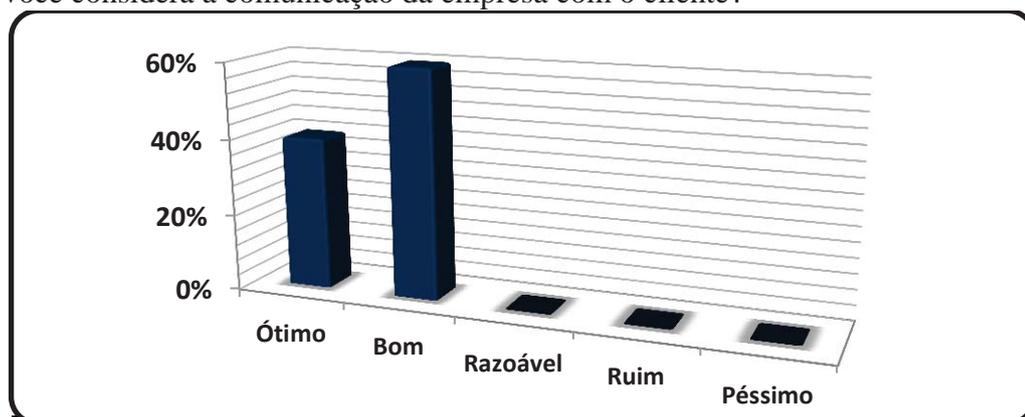


Gráfico 20- Como você considera a comunicação da empresa com o cliente?

FONTE: Elaborado pela autora, com base na coleta de dados.

A respeito da comunicação da empresa, 40% das pessoas pesquisadas consideram ótima, 60% consideram boas, enquanto nenhuma das pessoas pesquisadas respondeu ser razoável ruim ou péssima.

Dentre as questões aplicadas aos clientes, duas delas eram questões abertas, que tinham como objetivo fazer com que os clientes descrevessem suas sugestões e críticas ao Pet, segue abaixo o quadro com o respectivo resultado destas questões.

Que sugestões você daria para o Pet Shop?

Sugestões	
Site para o Pet Shop	4 pessoas sugeriram
Mudança nas instalações da empresa	6 pessoas sugeriram

Quadro 1-Que sugestões você daria ao Pet Shop?

FONTE: Elaborado pela autora, com base na coleta de dados.

Ao perguntar sugestões, 40% das pessoas pesquisadas disseram que o Pet Shop precisaria de um site para melhorar sua comunicação e para os clientes pesquisarem preços de produtos e serviços e 60% disseram que deveria haver uma mudança nas instalações da empresa, citam por um lugar maior e mais organizado.

Que críticas você teria ao Pet Shop?

Críticas	
Cuidado e atenção aos Pets	1 pessoa Criticou
Critica as instalações da empresa	6 pessoas criticaram

Quadro 2-Que críticas você teria ao Pet Shop?

FONTE: Elaborado pela autora, com base na coleta de dados.

Como podemos ver no quadro a maioria das pessoas pesquisadas fizeram críticas as instalações da empresa por serem pequenas e não estarem organizadas racionalmente, e apenas 1% pedia mais cuidado e atenção aos pets.

4.4. Resultado do Diagnóstico Estratégico: Postura Estratégica, Estratégia de Competição.

Após a realização do diagnóstico estratégico a organização poderá se encontrar em quatro diferentes posturas estratégicas, que variam conforme a predominância dos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades. Neste caso, a empresa encontrou-se com a postura estratégica de manutenção, que caracteriza a predominância de pontos fortes no ambiente interno e ameaças no ambiente externo.

		ANÁLISE INTERNA	
		PREDOMINÂNCIA DE	
		PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES
ANÁLISE EXTERNA	PREDOMINÂNCIA DE		
	AMEAÇAS	Sobrevivência	Manutenção
	OPORTUNIDADES	Crescimento	Desenvolvimento

Figura 5- Posturas estratégicas

Fonte: OLIVEIRA, 1999.

4.5 Elaboração das diretrizes da Empresa.

A elaboração das diretrizes da empresa é um dos passos do planejamento estratégico, ou seja, missão, visão, valores e objetivos que serão propostos abaixo:

4.5.1 Missão

A missão da empresa é ser responsável, dar conforto, bom atendimento e segurança, oferecer produtos e serviços de qualidade para os animais de estimação.

4.5.2 Visão

Ser reconhecida como uma empresa de qualidade no seu atendimento, produtos e serviços aos animais de estimação.

4.5.3 Valores

- Ser transparente, para que o cliente conheça e confie na empresa;
- Respeito pelo cliente;
- Ética nas relações profissionais;
- Amar e cuidar dos animais e
- Compromisso total com a satisfação do cliente.

4.5.4 Objetivos

Busca constante por inovação em produtos e serviços e que satisfaça o cliente tornando-os fidelizados.

5. PLANO DE AÇÃO

Após ter visto, a análise do ambiente interno e externo propôs-se para cada setor da empresa o plano de ação a partir do 5W2Hs que segue abaixo.

AMBIENTE INTERNO: SIG	
O QUE SERÁ FEITO	Implantar um controle informatizado de dados.
POR QUE SERÁ FEITO?	Porque há uma necessidade de um controle mais específico, para melhorar o desempenho das atividades e também porque os registros e controles são fundamentais para a tomada de decisões.
ONDE SERÁ FEITO?	No computador da empresa, em uma loja de informática.
QUANDO SERÁ FEITO?	Novembro/2014
POR QUEM SERÁ FEITO?	Por um profissional da área
COMO SERÁ FEITO?	Será instalado um programa de software específico de controle de entradas e saídas, cadastro de clientes e de fornecedores no computador da empresa.
QUANTO CUSTARÁ FAZER?	Aproximadamente R\$ 1.200,00

Quadro 3- Melhorar a qualidade do controle interno.

FONTE: Elaborado pela autora, com base na coleta de dados.

AMBIENTE INTERNO: RECURSOS HUMANOS	
O QUE SERÁ FEITO	Implantar missão, visão, valores e objetivos e um curso de capacitação para a funcionária.
POR QUE SERÁ FEITO?	Para que a colaboradora conheça e siga o real objetivo da empresa e com o curso se especialize no segmento.
ONDE SERÁ FEITO?	Na própria empresa e em uma instituição de ensino especializada.
QUANDO SERÁ FEITO?	Novembro/2014
POR QUEM SERÁ FEITO?	Pela gestora e pela colaboradora
COMO SERÁ FEITO?	As diretrizes serão expostas em forma de mural para que fique bem visível por todos e o curso será feito nos horários disponíveis da colaboradora.
QUANTO CUSTARÁ FAZER?	Aproximadamente R\$ 50,00 o mural e o curso R\$ 500,00

Quadro 4- Implantação das diretrizes organizacionais.

FONTE: Elaborado pela autora, com base na coleta de dados.

AMBIENTE INTERNO: FINANÇAS	
O QUE SERÁ FEITO	Investir em uma banheira maior para o banho dos pets.
POR QUE SERÁ FEITO?	Para melhorar e aprimorar os serviços.
ONDE SERÁ FEITO?	Na própria empresa.
QUANDO SERÁ FEITO?	Novembro/2014
POR QUEM SERÁ FEITO?	Pela gestora.
COMO SERÁ FEITO?	Pela compra de uma banheira nova e maior com ducha de regulagem de temperatura.
QUANTO CUSTARÁ FAZER?	Aproximadamente R\$ 1.500,00

Quadro 5- Investimentos para melhorar a qualidade dos serviços prestados.

FONTE: Elaborado pela autora, com base na coleta de dados.

AMBIENTE INTERNO: SERVIÇOS/INFRAESTRUTURA	
O QUE SERÁ FEITO	Ajustar o layout da empresa, reestabelecendo o espaço físico da empresa.
POR QUE SERÁ FEITO?	Porque não está adequado racionalmente, para uma boa organização e melhor atender os clientes.
ONDE SERÁ FEITO?	Na própria empresa.
QUANDO SERÁ FEITO?	Julho/2014
POR QUEM SERÁ FEITO?	Pela gestora, com auxílio da funcionária.
COMO SERÁ FEITO?	Mudando alguns equipamentos de lugar para que tudo fique o mais próximo possível, diminuindo a movimentação desnecessária da funcionária e conseqüentemente o tempo de serviço da mesma.
QUANTO CUSTARÁ FAZER?	Esta parte do plano de ação não custará nada.

Quadro 6-Restabelecer espaço físico da empresa.

FONTE: Elaborado pela autora, com base na coleta de dados.

AMBIENTE INTERNO: MARKETING	
O QUE SERÁ FEITO	Investir em uma forma de comunicação par divulgar seus produtos e serviços.
POR QUE SERÁ FEITO?	Para ampliar a divulgação da empresa buscando construir uma imagem favorável e tornar a empresa conhecida no mercado.
ONDE SERÁ FEITO?	No jornal da cidade e na Rádio local.
QUANDO SERÁ FEITO?	Agosto/2014
POR QUEM SERÁ FEITO?	Pela gestora.
COMO SERÁ FEITO?	Por anúncios radiofônicos e propagandas em jornais da região.
QUANTO CUSTARÁ FAZER?	Aproximadamente R\$ 200,00

Quadro 7-Formas de divulgação de produtos e serviços da empresa.

FONTE: Elaborado pela autora, com base na coleta de dados.

AMBIENTE EXTERNO: CONCORRÊNCIA	
O QUE SERÁ FEITO	Monitorar a concorrência.
POR QUE SERÁ FEITO?	Para saber como essas empresas buscam atributos para se destacar no mercado e para ajudar na tomada de decisões e na elaboração de novos planos de negócios e tentar se sobressair.
ONDE SERÁ FEITO?	Na própria empresa.
QUANDO SERÁ FEITO?	Sempre que necessário.
POR QUEM SERÁ FEITO?	Pela Gestora
COMO SERÁ FEITO?	Por meios de comunicação como: telefone, rádio, jornais, internet, redes sociais, etc..
QUANTO CUSTARÁ FAZER?	-----

Quadro 8- Monitoramento da concorrência.

FONTE: Elaborado pela autora, com base na coleta de dados.

AMBIENTE EXTERNO: ECONOMIA	
O QUE SERÁ FEITO	Analisar e monitorar a economia as taxas de inflação e as políticas do governo.
POR QUE SERÁ FEITO?	Para saber quais são os momentos de crise ou quando o mercado esta favorável e a partir dai fazer previsões e tentar manter- se preparada para as novas tendências.
ONDE SERÁ FEITO?	Na empresa
QUANDO SERÁ FEITO?	Sempre que necessário
POR QUEM SERÁ FEITO?	Pela Gestora
COMO SERÁ FEITO?	Por meios de comunicação como: rádio, jornais, televisão, internet, etc..
QUANTO CUSTARÁ FAZER?	-----

Quadro 9-Analisar e monitorar a economia.

FONTE: Elaborado pela autora, com base na coleta de dados.

AMBIENTE EXTERNO: FORNECEDORES	
O QUE SERÁ FEITO	Avaliação, comunicação, seleção e cadastro de fornecedores.
POR QUE SERÁ FEITO?	Para assegurar a regularidade e qualidade no atendimento e para informar o fornecedor possíveis problemas encontrados nos produtos dando inicio a um processo de ação corretiva evitando reincidências.
ONDE SERÁ FEITO?	Na empresa
QUANDO SERÁ FEITO?	Julho/2014
POR QUEM SERÁ FEITO?	Pela gestora
COMO SERÁ FEITO?	Por meios de comunicação: internet, e-mail, telefones, etc.. e o cadastro por meio do software citado no quadro de SIG.
QUANTO CUSTARÁ FAZER?	-----

Quadro 10-Seleção, avaliação e cadastro de fornecedores.

FONTE: Elaborado pela autora, com base na coleta de dados.

AMBIENTE EXTERNO: MEIO AMBIENTE	
O QUE SERÁ FEITO	Implantar práticas sustentáveis de consumo da água e energia elétrica utilizada para o banho dos pets
POR QUE SERÁ FEITO?	Para o bem estar social reduzindo significativamente os riscos ambientais e a escassez de recursos naturais.
ONDE SERÁ FEITO?	Na empresa
QUANDO SERÁ FEITO?	Agosto/2014
POR QUEM SERÁ FEITO?	Pela gestora e funcionária.
COMO SERÁ FEITO?	Estipulando um tempo máximo de banho nos pets ou até implantando captação de água da chuva.
QUANTO CUSTARÁ FAZER?	No caso de captação de água da chuva aproximadamente R\$ 1.600,00

Quadro 11-Implementação de praticas sustentáveis.

FONTE: Elaborado pela autora, com base na coleta de dados.

AMBIENTE EXTERNO: GOVERNOS	
O QUE SERÁ FEITO	Acompanhamento e monitoramento de projetos, leis propostos pelo governo.
POR QUE SERÁ FEITO?	Para conhecer e ficar informado de possíveis mudanças colocadas para este segmento.
ONDE SERÁ FEITO?	Na empresa
QUANDO SERÁ FEITO?	Julho/2014
POR QUEM SERÁ FEITO?	Pela gestora
COMO SERÁ FEITO?	Por meios de comunicação: sites governamentais, televisão, jornais, rádio, etc..
QUANTO CUSTARÁ FAZER?	-----

Quadro 12-Acompanhar e monitorar a economia.

FONTE: Elaborado pela autora, com base na coleta de dados.

6. Sugestões

Com base nos resultados verificados na pesquisa constatou-se que há algumas ações que são sugeridas a serem aplicadas com prioridade na empresa.

Em primeiro lugar a gestora tem de analisar os ambientes interno e externo da empresa, pois esta “análise tem implicação imediata e específica na administração da organização” (PETER; CERTO, 1993, p. 47).

A gestora tende definir as diretrizes organizacionais, pois são elas que direcionam as empresas para o seu real objetivo, com elas a empresa identifica a razão por ela existir, o que ela representa, e tenta seguir e identificar seus produtos, serviços e clientes, pois as empresas não podem sobreviver se não souberem o que querem e para onde vão, estas diretrizes indicam variáveis peculiares que fazem a diferença entre a organização e seus concorrentes, conforme diz Oliveira, (1998) uma empresa não pode simplesmente buscar oportunidades sem um conjunto de objetivos, pois ficaria numa situação desorientada.

Identificou-se por meio de observação do fluxo de trabalho no Pet Shop uma significativa desordem no layout e propôs-se então, adequar este para melhorar a funcionalidade dos serviços, garantir conforto aos clientes e também para melhorar as vendas. Não existe um modelo pronto de layout, mas o espaço deve ser distribuído da forma mais eficaz possível, um bom layout melhora os serviços ao consumidor, aumenta a produtividade e reduz os custos proporcionais. De acordo com o autor Rocha (1995) o objetivo principal do layout é de:

- a) Utilizar racionalmente o espaço físico disponível;
- b) Reduzir ao mínimo as movimentações de materiais, produtos e pessoas;
- c) Oferecer melhores condições de trabalho aos funcionários;
- d) Evitar investimentos desnecessários;
- e) Permitir manutenção, possibilitar supervisão e obtenção da qualidade e
- f) Obter soluções flexíveis possíveis de serem modificadas sem maiores atropelos.

A empresa também deve investir no marketing, visto que é um dos setores que a empresa menos investe, o marketing é importantíssimo para a empresa que queira se destacar e perpetuar no mercado, uma empresa jamais pode se acomodar com sua situação, pois o

mercado é dinâmico e deve-se estar atento a todas as mudanças, divulgar seu negócio para que os clientes não se esqueçam da sua empresa, construir uma imagem favorável e tornar a empresa conhecida no mercado trará resultados valiosos a empresa. De acordo com Drucker (2001, p. 36), “pode-se presumir que sempre haverá alguma necessidade de vender. Mas a meta do marketing é tornar a venda supérflua, é conhecer e entender tão bem o consumidor que o produto ou serviço se adapte a ele e se venda sozinho”.

Conforme foi visto no plano de ação, propôs-se a empresa alguns investimentos como banheira maior e talvez a possibilidade de captação de água da chuva para o banho dos pets, é visto que a empresa terá de desembolsar valores altos para realização destas propostas, mas é notável que algumas destas tragam benefícios em curto prazo para a empresa, cabe à gestora analisar as sugestões apontadas e decidir o que será viável para ser colocado em prática levando em conta os benefícios. Com certeza é um desafio administrar uma empresa, mas é necessário o planejamento para se ter condições de fazer adaptações necessárias para o processo de crescimento e perpetuação no mercado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho foi abordada a importância de se fazer um planejamento estratégico na empresa analisada, porque esta ferramenta representa um diferencial competitivo, pois conhecendo a realidade da própria empresa e direciona-se os esforços em prol dos objetivos que deseja atingir e é isto que o planejamento estratégico proporciona para o administrador, uma análise completa da situação da empresa.

Para o presente estudo realizou-se pesquisa bibliográfica, e de observação, utilizou-se instrumentos de coleta de dados através de entrevista e pesquisa documental e foram desempenhados todos os objetivos previstos pelo trabalho, que era de analisar os pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades da empresa além propor missão, visão, valores e objetivos e apresentar um plano de ação para a empresa.

Constatou-se que há algumas ações a serem feitas com prioridade para melhor desempenho da empresa, que foram descritas no plano de ação e grifadas nas sugestões.

Notou-se, com este estudo, que esta ferramenta é fundamental e de suma importância para a manutenção e desenvolvimento de qualquer organização, independente do seu porte ou mercado em que atua, pois abrange todos os setores da empresa tanto interno como externo, dando informações importantes ao administrador e auxiliando na tomada de decisões para que a empresa fique atenta a todas as variáveis que possam afetar direta ou indiretamente a organização.

Constatou-se o quão enriquecedor e desafiador foi a realização desta pesquisa, o aprofundamento no tema proporcionou uma reflexão do quanto o tema analisado realmente faz a diferença dentro de uma organização, o conhecimento mais amplo sobre planejamento é indispensável para o profissional da área de administração.

Percebeu-se como é difícil a realidade das pequenas empresas em perpetuarem no mercado sem embasamento teórico e experiência no ramo escolhido.

Notou-se que o papel da universidade não é apenas formar sujeitos capazes de armazenar grande quantidade de conceitos e profissionais de determinados ramos, mas também sujeitos críticos, ativos, questionadores e com autonomia moral.

REFERÊNCIAS

- AMBRÓSIO, Vicente. **Planos de Marketing**: passo a passo. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CERVO, Amado L; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia Científica**.5.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.
- DIEHL Antonio; TATIM Denise C. **Pesquisa em ciências aplicadas**: métodos e técnicas. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- DRUCKER, Peter. **O melhor de Peter Drucker: a administração**. São Paulo: Nobel, 2001.
- FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica**: da competência empreendedora a avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva, 2005.
- GUINDANI, ARI A; et al. **Planejamento estratégico orçamentário**. Curitiba: Ibpex. 2001.
- HAIR Jr. Joseph F; BABYN Babin; MONEY Arthur H; et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HITT; HOSKISSON; IRELAND. **Administração estratégica**: competitividade e globalização. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- LAKATOS, Eva M; MARCONI, Marina de A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1985.
- LAKATOS, Eva M; MARCONI, Marina de A. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- LAS CASAS, A. L. **Plano de marketing para micro e pequena empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.
- MATTOS, Francisco Gomes de. **Estratégia de empresa**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- MECGINSON; MOSLEY; PIETRI, Jr. **Administração conceitos e aplicações**. São Paulo: Harper e Row do Brasil, 1986.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. São Paulo: Atlas, 1992.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas.** São Paulo: Atlas, 1997.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas.** São Paulo: Atlas, 2006.

ORIENTAÇÕES para a apresentação de trabalhos acadêmicos. Universidade de Passo Fundo, Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis, 2006.

PETER, Paul J; CERTO, Samuel C. **Administração estratégica: planejamento e implementação da estratégia.** São Paulo: Makron Books, 1993.

PLANEJAMENTO estratégico, tático e operacional. 23 de set. 2012. Disponível em: <<http://apostilaadministrativa.wordpress.com/2012/07/23/planejamento-estrategico-tatico-e-operacional/>>. Acesso em: 07 de Nov. 2013.

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

ROCHA, D. **Fundamentos técnicos da Produção.** São Paulo: Makron Books, 1995.

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

TAKAKURA JUNIOR, Franco. **Planejamento estratégico nas pequenas empresas.** 22 mar. 2010. Disponível em:<www.administradores.com.br>. Acessado em: 23 set. 2013

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

THOMPSON; ARTHUR A. **Planejamento estratégico: Elaboração, implementação e execução.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

TIFANY, Paul e PETERSON, Steven. **Planejamento estratégico.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.

Assinale de 1(um) a 5(cinco), onde:		
Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

AMBIENTE INTERNO - PONTOS FRACOS (1 e 3) E PONTOS FORTES (5)

SISTEMA DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS

01. O sistema de registro e controle é perfeito quanto a sua operacionalização?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

02. Não há problemas ou conflitos com fornecedores da tecnologia da informação?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

03. O sig está adequado as reais necessidades da organização?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

04. Os colaboradores são preparados, capacitados pra trabalhar de forma eficaz no sig?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

05. O sig foi concebido e desenvolvido por profissionais e colaboradores de todos os setores da organização?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

06. A empresa possui sistemática para coleta, seleção e atualização de informações para tomada de decisão e melhor desempenho?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

07. O sistema de informações da empresa está alinhado com o planejamento estratégico?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

08. O sistema de informações está disponível para toda a empresa?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

09. Há indicadores para acompanhamento dos principais processos?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

10. Os indicadores são compreendidos e acompanhados pelos colaboradores envolvidos?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

11. As informações geradas são acompanhadas com dados históricos para a análise do desempenho?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

12. As informações geradas são comparadas com dados setoriais e/ou de outras empresas?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

13. As práticas utilizadas para o gerenciamento de informações e conhecimento são avaliadas criticamente quanto a sua eficácia?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

RECURSOS HUMANOS

01. Os processos de contratação identificam claramente os requisitos para o bom desempenho?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

02. A empresa cultiva e protege o capital intelectual incentivando o pensamento criativo e inovador?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

03. Os colaboradores têm conhecimento do planejamento estratégico, metas e objetivos da empresa?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

04. Existe trabalho em equipe?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

05. Há integração com os outros setores da empresa?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

06. A empresa preocupa-se com o bem estar familiar de seus funcionários?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

07. A empresa se preocupa em manter boas condições de trabalho?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

08. Existe um meio de comunicação entre funcionários(murais, jornais, e-mail ...)?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

09. São feitas reuniões constantes entre superiores e colaboradores?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
------------	---------------------	----------------------

- | | 1 | 3 | 5 |
|---|---------------------|----------------------|---|
| 10. A empresa tem programa de participação nos lucros e resultados? | | | |
| Não ocorre | Ocorre parcialmente | Ocorre integralmente | |
| 1 | 3 | 5 | |
| 11. Há plano de benefícios na empresa? | | | |
| Não ocorre | Ocorre parcialmente | Ocorre integralmente | |
| 1 | 3 | 5 | |
| 12. Pode-se decidir setorialmente sobre os assuntos que afetam diretamente o trabalho? | | | |
| Não ocorre | Ocorre parcialmente | Ocorre integralmente | |
| 1 | 3 | 5 | |
| 13. A cultura da empresa é orientada para a competitividade? | | | |
| Não ocorre | Ocorre parcialmente | Ocorre integralmente | |
| 1 | 3 | 5 | |
| 14. A missão e visão da empresa foi definida e disseminada para todos os colaboradores? | | | |
| Não ocorre | Ocorre parcialmente | Ocorre integralmente | |
| 1 | 3 | 5 | |
| 15. A alta gerência tem um perfil pró-ativo de atuação, em relação aos problemas e oportunidades que surgem no dia a dia? | | | |
| Não ocorre | Ocorre parcialmente | Ocorre integralmente | |
| 1 | 3 | 5 | |
| 16. Os processos de seleção identificam claramente os requisitos para o bom desempenho? | | | |
| Não ocorre | Ocorre parcialmente | Ocorre integralmente | |
| 1 | 3 | 5 | |
| 17. A empresa estabelece uma perspectiva profissional para os seus colaboradores, deixando isto claro desde a admissão? | | | |
| Não ocorre | Ocorre parcialmente | Ocorre integralmente | |
| 1 | 3 | 5 | |
| 18. A organização possui sistemas definidos de incentivo, bonificação e premiação? | | | |
| Não ocorre | Ocorre parcialmente | Ocorre integralmente | |
| 1 | 3 | 5 | |
| 19. Existe um plano de capacitação e desenvolvimento de colaboradores? | | | |
| Não ocorre | Ocorre parcialmente | Ocorre integralmente | |
| 1 | 3 | 5 | |
| 20. São identificados e controlados os fatores que afetam o clima da empresa: o bem estar, satisfação e motivação dos colaboradores? | | | |
| Não ocorre | Ocorre parcialmente | Ocorre integralmente | |
| 1 | 3 | 5 | |
| 21. Há um sistema de informação de RH (sirh) disponível informatizado? | | | |
| Não ocorre | Ocorre parcialmente | Ocorre integralmente | |
| 1 | 3 | 5 | |
| 22. Há mensuração de desempenho dos colaboradores? | | | |
| Não ocorre | Ocorre parcialmente | Ocorre integralmente | |
| 1 | 3 | 5 | |

23. A alta gerência conduz o processo de análise crítica dos rns da empresa?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

24. Existe a promoção dos colaboradores pela meritocracia?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

25. As praticas utilizadas para o gerenciamento das pessoas são avaliadas criticamente quanto a sua eficácia?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

PRODUÇÃO/INFRA ESTRUTURA

1. O setor de serviços está adequado em um nível de 5s? Descarte, higiene limpeza, ordem mantida.....

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

Seiri- Senso de Utilização:

Desenvolver a noção da utilidade dos recursos disponíveis e separar o que é útil de o que não é.

Destinar cada coisa para onde possa ser útil.

Seiton- Senso de Ordenação:

Colocar as coisas no lugar certo; realizar as atividades na ordem certa.

Seisou--Senso de Limpeza:

É tirar o lixo, a poluição; evitar sujar, evitar poluir.

Seiketsu--Senso de Saúde:

Padronizar comportamento, valores e práticas favoráveis à saúde física, mental e ambiental.

Shitsuke--Senso de Autodisciplina:

Autogestão, cada um se cuidando, adaptando-se às novas realidades de modo que as relações com o ambiente e pessoais sejam recicláveis e sustentáveis de forma saudável.

02. O layout está adequado racionalmente?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

03. Os níveis de estoques são adequados para atender os serviços/ vendas?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

04. Há um sistema informatizado de controle de estoques?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

05. Há manutenção preventiva?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

06. As ferramentas, máquinas e equipamentos são modernizados?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

07. Há integração entre o setor de produção e o de vendas?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

08. Ocorre rotatividade dos colaboradores no setor?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

09. Há integração entre a produção e os suprimento/matéria-prima?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

10. Há controles de qualidade da matéria-prima?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

11. O número de colaboradores são suficientes para o plano de produção?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

12. Existe conhecimento do processo produtivo pelos colaboradores do setor?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

13. Não há acidentes de trabalho?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

14. Não ocorrem frequentemente devoluções de mercadoria/produtos?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

15. É utilizada a capacidade total dos serviços?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

16. A empresa considera e aplica novas tecnologias disponíveis para o desenvolvimento de novos serviços?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

17. Durante todas as atividades da empresa há a preocupação em melhorar resultados relativos à segurança, saúde e ambiente?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

18. São observados os fatores relativos à avaliação, desenvolvimento e qualificação de fornecedores?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

19. Os custos de produção são conhecidos e apurados de maneira correta?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

20. A infraestrutura atual atende a demanda de mercado?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

21. Não há ociosidade da atual-estrutura?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

22. O layout da atual infraestrutura está adequado; A atual infraestrutura está adequada a um sistema de produção ideal?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

23. Não há necessidade imediata de repor a infraestrutura?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

24. Não há necessidade imediata de reformar a infraestrutura?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

25. A infraestrutura atende as questões sócio ambientais?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

26. A infraestrutura atende as normas de higiene e limpeza?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

27. Há recursos suficientes para a melhor utilização da infraestrutura;

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

FINANÇAS

01. O faturamento previsto da empresa, se confirma nesse momento?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

02. É realizado o custo unitário de produção?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

03. É realizado o fluxo de caixa da empresa?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

04. É realizado o custo de cada setor da empresa?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

05. A empresa não paga juros excessivos a terceiros?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

06. Há índice de liquidez na empresa satisfatório?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

07. O capital de giro é próprio?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

08. Há orçamento anual definido para investimentos futuros?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

09. Há orçamento para o movimento financeiro mensal da empresa?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

10. O endividamento da empresa é satisfatório?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

11. Há informações sobre qual o índice de participação de cada produto no faturamento da empresa?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

12. Há análises de custo dos estoques?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

13. O prazo médio de recebimento de vendas é coerente ao prazo de pagamentos?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

14. A taxa de retorno sobre o investimento é satisfatória?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

15. As metas de despesas e investimentos são conhecidas dos colaboradores?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

16. São realizadas reuniões para comparar os orçamentos planejados e realizados?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

17. A organização possui planilha ou sistema com as contas a receber e contas a pagar?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

18. A empresa possui os demonstrativos financeiros apurados e sabe interpretá-los?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

19. A empresa tem uma contabilidade gerencial? Faz análise de balanço?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

20. A empresa atualmente não desconta títulos de clientes para pagar suas obrigações?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

21. Atualmente a empresa não paga títulos em atraso?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

22. A organização utiliza assessoria/consultoria tributária externa?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

23. A empresa dispõe de algum plano de seguros?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

MARKETING

01. Há na empresa um setor dedicado ao marketing?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

02. Há um sistema informações de marketing na empresa- softwares?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

03. Existe uma diferenciação da cesta de produtos em relação ao do concorrente?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

04. Há comunicação dos produtos da empresa?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

05. Há acompanhamento e análise dos 4Ps dos concorrentes?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

06. Há mensuração de satisfação dos clientes da empresa?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

07. O mercado da empresa é mensurado quantitativamente?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

08. Novos produtos são lançados a partir de pesquisas do consumidor?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

09. Novos produtos são lançados a partir de intuição e percepção dos gestores?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

10. As embalagens dos produtos têm orientações de especialistas?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

11. Há pesquisas da imagem que os consumidores têm da empresa?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

12. A empresa cumpre a risca os prazos de entrega das mercadorias?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

13. O produto tem um preço compatível com concorrentes diretos?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

14. A empresa segmentou mercado de atuação?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

15. Há orçamento definido para o departamento de marketing durante o exercício?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

16. Há um posicionamento claro junto aos consumidores e concorrentes?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

17. A empresa tem algum programa de gestão do cliente?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

18. A empresa faz análise do ciclo de vida dos produtos?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

19. A produção está integrada para atender os pedidos do marketing?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

20. Há estratégias específicas para a força de vendas?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

21. Há uma gestão especial da marca?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

22. Os esforços de promoção dos produtos são avaliados de maneira adequada?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

23. A empresa conhece os atributos valorizados pelos clientes de seus produtos?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

24. A empresa conhece com que frequência os clientes adquirem os produtos da empresa?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

25. Os pontos de venda são estrategicamente trabalhados?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

26. A distribuição dos produtos é adequada estrategicamente?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

27. Os resultados das pesquisas são divulgados e discutidos em toda a empresa, buscando melhorias?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

28. A empresa disponibiliza canais de comunicação para ouvir reclamações e ajudar os clientes em necessidades específicas?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

29. Ao lançar novo produto, a empresa faz acompanhamento durante período pré-determinado para conhecer a opinião dos clientes?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

30. São observados os fatores relativos ao design dos produtos?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

31. As reclamações são resolvidas imediatamente?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

32. A organização estuda o comportamento do consumidor?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

AMBIENTE EXTERNO – AMEACAS (1 e 3) E OPORTUNIDADES(5) **CONCORRÊNCIA**

01. Não há disputa acirrada por clientes?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

02. A empresa acompanha de perto os principais concorrentes?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
------------	---------------------	----------------------

1	3	5
03. Não há novos competidores periódicos no setor?		
Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

1	3	5
04. Há falências e concordatas seguidas no setor?		
Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

1	3	5
05. São conhecidos os pontos fracos dos concorrentes?		
Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

1	3	5
06. São conhecidos os pontos fortes dos concorrentes?		
Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

1	3	5
07. Os fornecedores são os mesmos dos concorrentes?		
Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

1	3	5
08. O seu principal concorrente não investe em inovação de produto/serviço?		
Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

1	3	5
09. A reação dos concorrentes não é imediata?		
Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

1	3	5
10. Há um equilíbrio entre a orientação baseada no concorrente e no cliente?		
Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

1	3	5
11. Há integração e cooperação entre os concorrentes em fazer lobby (pressão juntos aos governos)?		
Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

ECONOMIA

1	3	5
01. Em relação a valorização e desvalorização do dólar, não afeta a competitividade da empresa?		
Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

02. A taxa de inflação atual não afeta a competitividade da empresa?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

03. A taxa de desemprego atual não afeta a competitividade da empresa?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

04. A carga tributária não compromete o bom desempenho da organização?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

05. A visão dos principais economistas da economia brasileira é satisfatória?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

07. O estado econômico da região não é de recessão(PIB negativo)?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

08. O estado econômico da região não é de estagnação (PIB mínimo)?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

09. O estado econômico da região é de crescimento (PIB positivo)?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

10. As políticas econômicas do governo são favoráveis ao segmento de minha empresa?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

11. O nível de vulnerabilidade dos meus consumidores não é preocupante?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

12. A dependência da economia brasileira frente aos especuladores não é preocupante?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

13. O nível de dependência externa do país não é preocupante?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

14. A economia regional não depende do bom desempenho de setor agrícola?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

15. Os índices de crescimento econômico do país são os melhores possíveis?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

FORNECEDORES

01. O fornecedor está dentro dos regimes, tributários, ambientais e leis trabalhistas?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

02. Não há histórico negativos de relacionamento com fornecedores?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

03. Os fornecedores possuem bons prazos de pagamentos permanentemente?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

04. O fornecedor cumpre com os prazos de entrega?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

05. O fornecedor mantém contato permanente com a empresa para divulgação de seus produtos?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

06. O fornecedor faz trabalhos de pós – venda, e agrega valor aos produtos vendidos?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

07. O fornecedor está apto a desenvolver novos produtos e serviços mediante solicitações de seus clientes.

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

08. Há tecnologias de gestão para processos de relacionamento com clientes e fornecedores?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

09. A organização seleciona seus fornecedores?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

10. Não há variação / rotatividade de fornecedores?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

11. A organização acompanha novos entrantes?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

12. A organização exige Qualidade Total de seus fornecedores?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

13. Há uma comunicação permanente com os fornecedores?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

14. Há incentivos para melhorias da qualidade das matérias primas?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

15. Há o acompanhamento da situação financeira dos fornecedores?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

16. Há negociações conjuntas na busca de custos menores?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

17. Há um sistema Just in Time?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

18. Há pesquisa de satisfação do fornecedor?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

MEIO AMBIENTE

1. A organização preocupa-se com as questões ambientais?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

2. A organização tem consciência da importância da gestão ambiental?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

3. A organização conhece e pratica o programa 4R's (Reduzir/Reutilizar/Reciclar/Reeducar)?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

4. A organização conhece o conceito de serviço Limpo?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

5. A organização prioriza fornecedores que reciclam?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

6. Há programas que incentive a consciência ecológica dos colaboradores?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

7. A organização participa de alguma entidade ligada a ecologia?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

8. A organização já utiliza embalagens recicláveis?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

9. Há tratamentos de efluentes e esgoto?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

10. Há o acompanhamento sobre as tendências como o Protocolo Rio 20?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

11. São observados os fatores relativos à eficiência energética?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

12. Há logística reversa para embalagens e produtos da empresa?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

GOVERNOS

1. Há estabilidade política/democracia no país?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

2. Existe apoio governamental para o meu segmento de negócio?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
1	3	5

3. O governo incentiva/disponibiliza o crédito especial para a minha empresa?

Não ocorre	Ocorre parcialmente	Ocorre integralmente
------------	---------------------	----------------------

- | 1 | 3 | 5 |
|---|---------------------|----------------------|
| 4. O governo desonera os tributos? | | |
| Não ocorre | Ocorre parcialmente | Ocorre integralmente |
| 1 | 3 | 5 |
|
 | | |
| 5. O governo preocupa-se com as mudanças cambiais e inflação com medidas para ajustar? | | |
| Não ocorre | Ocorre parcialmente | Ocorre integralmente |
| 1 | 3 | 5 |
|
 | | |
| 6. A empresa se beneficia vendendo produtos, projetos, obras, para os governos? | | |
| Não ocorre | Ocorre parcialmente | Ocorre integralmente |
| 1 | 3 | 5 |
|
 | | |
| 7. O governo investe em infraestrutura para o país crescer mais? | | |
| Não ocorre | Ocorre parcialmente | Ocorre integralmente |
| 1 | 3 | 5 |
|
 | | |
| 8. Existem incentivos em relação ao meio ambiente? | | |
| Não ocorre | Ocorre parcialmente | Ocorre integralmente |
| 1 | 3 | 5 |
|
 | | |
| 9. O governo incentiva projetos de responsabilidade social? | | |
| Não ocorre | Ocorre parcialmente | Ocorre integralmente |
| 1 | 3 | 5 |

1. Como você descreve o atendimento do Pet shop Bicharada Mimada:
() Ótimo () Bom () Razoável () Ruim () Péssimo

2. Como você considera o atendimento telefônico?
() Ótimo () Bom () Razoável () Ruim () Péssimo

3. Como você considera o horário de atendimento da empresa?
() Ótimo () Bom () Razoável () Ruim () Péssimo

4. Como você considera o tempo de espera dos serviços?
() Ótimo () Bom () Razoável () Ruim () Péssimo

5. Como considera a qualidade dos serviços prestados pela empresa?
() Ótimo () Bom () Razoável () Ruim () Péssimo

6. Como considera os produtos utilizados na prestação dos serviços?
() Ótimo () Bom () Razoável () Ruim () Péssimo

7. Como você considera o preço dos serviços prestados?
() Ótimo () Bom () Razoável () Ruim () Péssimo

8. Como você considera as formas de pagamento disponibilizada pela empresa?
() Ótimo () Bom () Razoável () Ruim () Péssimo

9. Como você considera as instalações da empresa?
() Ótimo () Bom () Razoável () Ruim () Péssimo

10. Como você considera a comunicação da empresa com o cliente?
() Ótimo () Bom () Razoável () Ruim () Péssimo

11. Que sugestão você daria para o Pet Shop Bicharada Mimada?

.....
.....
.....
.....
.....

12. Que críticas você tem ao Pet Shop Bicharada Mimada?

.....
.....
.....
.....
.....