

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

**THAINI TREVELIN**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:**  
**Estudo da empresa Felmak Ferramentas**

**SOLEDADE**

**2014**

**THAINI TREVELIN**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:  
Estudo da empresa Felmak Ferramentas**

Estágio Supervisionado apresentado do 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. Elisangela Nicoloso Brandli

SOLEDADE

2014

**THAINI TREVELIN**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:  
Estudo da Empresa Felmak Ferramentas.**

Estágio Supervisionado aprovado em.....de.....de....., como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração no curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus de Soledade, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Prof. Elisangela Nicoloso Brandli  
UPF – Orientador

Prof. \_\_\_\_\_  
UPF

Prof. \_\_\_\_\_  
UPF

SOLEDADE

2014

Aos meus pais ao qual tenho imensa  
admiração e que estão sempre ao meu lado em  
todos os momentos de minha vida. Assim  
como amigos e minha orientadora.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, por não me deixar desanimar nos momentos difíceis.

Aos meus pais, Nadir e Josilene, que foram minhas fontes de inspiração e sabedoria, devo tudo a vocês, minha educação, meus valores, minha vida. Sem vocês esse sonho esse sonho não seria possível, obrigada por me proporcionar essa alegria tão grande. São a razão da minha felicidade, amo muito vocês. Aos meus irmãos Taís, Thalita e Eduardo que sempre me apoiaram e deram forças para essa realização. Vocês são muito especiais para mim.

Ao meu namorado Luis Felipe que me ajudou na realização desse trabalho, obrigada pela paciência e companheirismo.

A minha orientadora Elisangela Nicoloso Brandli, que contribuiu com seus conhecimentos me apoiando em todo o trabalho, obrigada pela atenção e incentivo.

A Universidade de Passo Fundo, pela oportunidade de fazer o curso.

A todos que direta ou indiretamente contribuíram para a realização da minha formação.

“Se a gente não pensar que quer sempre mais,  
fatalmente teremos sempre menos. O homem  
só fracassa quando desiste de tentar. Todos os  
dias me levanto para vencer.”

(Aristóteles Onassis)

## RESUMO

TREVELIN, Thaini, **Planejamento Estratégico: Estudo da empresa Felmak Ferramentas Soledade**, 2014. 95f. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF, 2014.

Diante das exigências do mercado, a busca por um diferencial competitivo é essencial. É então que muitas empresas buscam esse diferencial através do planejamento estratégico, forçando estas a criar estratégias de diferenciação e custos para satisfazer seus clientes e também ações para alcançar o futuro desejado da organização analisando os ambientes que envolvem seus pontos fortes e fracos, suas ameaças e oportunidades. Este trabalho tem por objetivo geral, propor um planejamento estratégico para a empresa Felmak Ferramentas, para isso foi utilizado como método de pesquisa um questionário aplicado ao gestor, aos fornecedores e aos clientes. 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 controle do fluxo de caixa da empresa para melhorar o controle financeiro da mesma, estes foram apresentados em um plano de ação para que a empresa possa agir, visto que seriam sugeridos como prioridade. Conclui-se que o planejamento estratégico é de extrema importância, a fim de aumentar a competitividade e controle dos seus negócios.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Estratégias. Empresa.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Níveis de decisão e tipos de planejamento .....	20
Figura 2 - Diagrama SWOT .....	26
Figura 3 - Postura estratégica de uma empresa. ....	36



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Questões a responder para elaboração de um Plano de Ação. ....	41
Quadro 2 - Melhorar a qualidade do controle interno. ....	77
Quadro 3 - Implantação das diretrizes organizacionais. ....	78
Quadro 4 - Restabelecer espaço físico da empresa. ....	78
Quadro 5 - Seleção e treinamento de pessoal. ....	79
Quadro 6 - Monitoramento da concorrência. ....	80
Quadro 7 - Analisar e monitorar a economia. ....	80
Quadro 8 - Acompanhar e monitorar as decisões do governo. ....	80

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Sexo dos entrevistados .....	53
Gráfico 2 - Faixa etária dos entrevistados .....	54
Gráfico 3 - Escolaridade dos entrevistados .....	55
Gráfico 4 - Estado civil dos entrevistados.....	55
Gráfico 5 - Há quanto tempo compra na Felmak Ferramentas.....	56
Gráfico 6 - Renda mensal dos entrevistados. ....	57
Gráfico 7 - Gasto mensal em produtos comprados na Felmak Ferramentas. ....	58
Gráfico 8 - Preferência de loja.....	58
Gráfico 9 - Lojas existentes no município.....	59
Gráfico 10 - Produtos mais comprados pelos entrevistados.....	60
Gráfico 11 - Diferencial da Felmak Ferramentas. ....	61
Gráfico 12 - Competência.....	62
Gráfico 13 - O que tem mais valor para os entrevistados.....	63
Gráfico 14 - Produto que os entrevistados gostariam de encontrar.....	64
Gráfico 15 - Atendimento.....	65
Gráfico 16 - Preços praticados.....	65
Gráfico 17 - Prazo de pagamento. ....	66
Gráfico 18 - Variedade dos produtos.....	67
Gráfico 19 - Promoções.....	68
Gráfico 20 - Organização. ....	68
Gráfico 21 - Localização. ....	69
Gráfico 22 - Limpeza.....	70
Gráfico 23 - Assistência técnica. ....	71
Gráfico 24 - Espaço físico. ....	72

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

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

**BCG** - Boston Consulting Group – Grupo de consultoria Boston

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

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
1.1	IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO .....	14
1.2	OBJETIVOS.....	15
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo geral</b> .....	<b>15</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos específicos</b> .....	<b>15</b>
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>16</b>
2.1	ESTRATÉGIA .....	16
2.2	ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA .....	17
2.3	PLANEJAMENTO .....	19
2.4	TIPOS DE PLANEJAMENTO .....	20
<b>2.4.1</b>	<b>Planejamento Estratégico</b> .....	<b>21</b>
<b>2.4.2</b>	<b>Planejamento Tático</b> .....	<b>22</b>
<b>2.4.3</b>	<b>Planejamento Operacional</b> .....	<b>23</b>
2.5	PROCESSOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	24
<b>2.5.1</b>	<b>Análise SWOT</b> .....	<b>25</b>
2.6	ANÁLISE DO AMBIENTE .....	26
2.7	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO .....	26
<b>2.7.1</b>	<b>Missão</b> .....	<b>27</b>
<b>2.7.2</b>	<b>Visão</b> .....	<b>28</b>
<b>2.7.3</b>	<b>Valores</b> .....	<b>29</b>
<b>2.7.4</b>	<b>Análise do Ambiente Externo da Empresa</b> .....	<b>29</b>
2.7.4.1	<i>Oportunidades e Ameaças</i> .....	31
2.7.4.2	<i>Grupos de Interesses</i> .....	31
<b>2.7.5</b>	<b>Análise do Ambiente Interno da Empresa</b> .....	<b>32</b>
2.7.5.1	<i>Pontos Fortes, Fracos e Neutros</i> .....	33
2.7.5.2	<i>Análise dos Concorrentes</i> .....	34
2.8	POSTURA ESTRATÉGICA .....	35
<b>2.8.1</b>	<b>Estratégia de Liderança em custos</b> .....	<b>36</b>
<b>2.8.2</b>	<b>Estratégia de diferenciação</b> .....	<b>37</b>
<b>2.8.3</b>	<b>Estratégia de foco</b> .....	<b>37</b>

<b>2.8.4</b>	<b>Estratégia integrada de liderança em custos/diferenciação .....</b>	<b>37</b>
2.9	MACROESTRATÁGIAS E MACROPOLÍTICAS .....	38
2.10	ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS .....	38
<b>2.10.1</b>	<b>Tipos de estratégias .....</b>	<b>39</b>
2.11	OBJETIVOS E METAS.....	40
2.12	PLANO DE AÇÃO .....	41
2.13	POLÍTICAS EMPRESARIAIS.....	42
<b>2.13.1</b>	<b>Tipos de Políticas .....</b>	<b>43</b>
2.14	PROJETOS E PLANOS DE AÇÃO.....	44
2.15	CONTROLE E AVALIAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	44
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>46</b>
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	46
3.2	VARIÁVEIS DE ESTUDO .....	47
3.3	POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	48
3.4	PROCEDIMENTO E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS .....	49
3.5	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	50
<b>4.</b>	<b>APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>51</b>
4.1	CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA .....	51
4.2	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS JUNTO A GERÊNCIA.....	51
4.3	ANÁLISES DE RESULTADOS JUNTO AOS CLIENTES.....	53
4.4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISES DE RESULTADOS JUNTO AOS FORNECEDORES.....	72
4.5	RESULTADO DO DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO: POSTURA ESTRATÉGICA, ESTRATÉGIA DE COMPETIÇÃO.....	76
4.6	ELABORAÇÃO DAS DIRETRIZES DA EMPRESA.....	76
<b>4.6.1</b>	<b>Missão.....</b>	<b>76</b>
<b>4.6.2</b>	<b>Visão .....</b>	<b>77</b>
<b>4.6.3</b>	<b>Valores.....</b>	<b>77</b>
4.7	PLANO DE AÇÃO .....	77
4.8	SUGESTÕES .....	81
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>83</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>85</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>88</b>
	Anexo A: Questionário para cliente .....	89
	Anexo B: Questionário para a gerência.....	93
	Anexo C: Questionário para fornecedores .....	94

# 1 INTRODUÇÃO

O mercado vem sofrendo mudanças de forma rápida, complexa e constante, tornando-se altamente competitivo, onde para sobreviver às empresas precisam buscar ferramentas que possam dar suporte para proporcionar o desenvolvimento e melhor aproveitamento de seus recursos, para que sua empresa tenha um crescimento satisfatório e vantajoso, e para conseguir esses resultados muitas vezes as empresas necessitam mudar a forma de gestão de suas estratégias e a estagnação das mentes de alguns gestores.

Neste contexto, pode-se evidenciar a importância de uma estratégia que oriente a empresa para que seja possível alcançar seus objetivos, seja através da produção de bens ou na prestação de serviço.

A formulação das estratégias empresariais é muito complexa, pois ela envolve componentes internos e externos do ambiente em que a empresa está inserida. Muitos desses fatores estão fora do controle e previsão da empresa.

Dessa forma, surge o planejamento estratégico como uma ferramenta para auxiliar a empresa na forma pela qual os recursos, capacidades e competências essenciais serão necessárias para alcançar os resultados desejados no ambiente organizacional.

Diante disso, o planejamento estratégico é uma ferramenta fundamental para identificar quais são as oportunidades e ameaças do mercado e utilizar as oportunidades que favorecem o desenvolvimento da empresa. Para então ter uma vantagem competitiva e uma maior participação de mercado.

Elaborado apropriadamente, o planejamento estratégico pode trazer muitos benefícios como, “o comprometimento de todos da empresa na realização de metas, minimizar movimentos de mercado e da concorrência que poderia colocá-la em desvantagem repentina e talvez o principal de todos é a maior lucratividade da empresa”. (CERTO, 1993, p. 11-12)

O planejamento estratégico pressupõe um conjunto de providências 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)

O planejamento não elimina todos os riscos da empresa, mas ajuda os gestores a identificar e a lidar com os problemas organizacionais antes de eles causarem sérios danos a mesma, e ainda, podendo evitá-los. Por isso, que a importância do planejamento estratégico esta relacionada inteiramente com o futuro da empresa, e devido a essa importância, faz-se necessário um bom desenvolvimento do mesmo.

Diante dos benefícios em que o planejamento estratégico traz as empresas, será realizado um estudo sobre planejamento estratégico na empresa Felmak Ferramentas, localizada em Arvorezinha - RS, com relação de como elaborar e implementar o mesmo.

## 1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO

A empresa analisada foi a Loja Felmak Ferramentas, localizada no Município de Arvorezinha – RS, é definida com micro empresa tendo apenas um gestor que atua em todas as áreas, não havendo assim colaboradores.

A empresa Felmak Ferramentas comercializa ferramentas elétricas, linha de combustão, fitness e panificação. Disponibilizam toda linha de máquinas para o setor profissional e industrial, sendo o público alvo as pessoas mais técnicas. Todo produto vendido, tem a acessória técnica dentro da empresa, como revenda e assistência técnica autorizada pelos fabricantes.

Percebendo a dificuldade da empresa de se adaptar as mudanças no contexto empresarial, a razão deve ser a base, fazendo com que ocorra um controle da empresa, analisando o ambiente interno e externo, bem como pontos fortes e fracos, combinando assim essas análises, para obter estratégias claras e completas.

A empresa não possui planejamento estratégico, conseqüentemente, enfrenta diversas dificuldades na parte de organização, controle, comando e coordenação de suas atividades. Atualmente as técnicas de gestão são baseadas nas experiências vividas pelo gestor, partindo do pressuposto que a empresa irá se adequar conforme a necessidade de seus clientes.

Essa pesquisa tem como objetivo contribuir para o desenvolvimento da Loja Felmak Ferramentas, pois com a alta competitividade do mercado, é necessária a busca por meio de percepção das oportunidades e ameaças, forças e fraquezas, com essa ferramenta de análise a empresa saberá que decisões tomar diante do ambiente interno e externo.

O planejamento estratégico auxiliará a empresa a definir a missão, visão e valores; os contornos da empresa e análise ambiental, além de mostrar como o gestor pode aproveitar oportunidades de negócio e investimento, elevando a eficiência, eficácia e a efetividade da organização, reduzindo os riscos do mesmo e aumentando as chances de seu sucesso no mercado.

A elaboração de um Planejamento Estratégico aumenta a probabilidade de que, no futuro, a organização esteja no local certo, na hora certa. Um plano estratégico oferece uma visão de futuro. Independente do porte da organização, o plano estratégico indica a direção certa.

Para Oliveira (1992, 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 a melhoria permanente e ampla qualidade dos produtos, processos e serviços.

Portanto, no mundo dos negócios as mudanças tanto estratégicas quanto gerenciais devem ser mudadas a cada momento para poder assim adequar-se ao meio e garantir competitividade e sobrevivência. Sendo assim, delimita-se a seguinte questão da pesquisa:

**Como elaborar um planejamento estratégico adequado para a empresa Felmak Ferramentas?**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

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

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Analisar o ambiente interno da empresa.
- Analisar o ambiente externo da empresa.
- Elaborar missão, visão e valores da mesma.
- Estabelecer um plano de ação



## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste capítulo apresentam-se os conceitos, objetivos e importância de administração estratégica, tipos de planejamento, planejamento estratégico, análise do ambiente externo e interno de uma empresa, postura estratégica e por fim, o plano de ação para melhor orientar e preparar a organização para o mercado que está cada vez mais competitivo.

### **2.1 ESTRATÉGIA**

Para Hampton, (1990, p. 212) a estratégia “é o tipo fundamental do significado do planejamento, que inclui a identificação e a ordenação das forças da organização para colocá-la de maneira bem sucedida em seu ambiente”.

Cobra (1992, p.20) “através da ação estratégica, uma organização pode tornar-se proativa, ou seja, ela pode antecipar-se as forças ambientais, adotando ações capazes de reduzir seu impacto”.

A estratégia varia de uma organização para outra, ela é caracterizada pelo negócio, missão, os objetivos e outros cursos de ação escolhidos pela empresa. Algumas empresas gostam de arriscar e enfrentam agressivamente os concorrentes, outras são cautelosas e evitam o confronto. Há também as que têm forte identidade própria e distinguir-se da multidão. Outras preferem o anonimato e trabalhar com produtos iguais aos dos concorrentes. (MAXIMIANO, 2011 p. 144).

Ireland; Hoskisson; Hitt,(2014 p. 98) “o objetivo de uma estratégia no nível de negócios é criar diferenças entre a posição de uma empresa e a de seus concorrentes”. Isso pode se dar através de cinco estratégias: “liderança em custos, diferenciação, foco com lideranças em custos, foco com diferenciação e integração de liderança em custos / diferenciação”.

A formulação da estratégia é um dos fatores mais importantes que o gestor enfrenta no processo de elaboração do planejamento estratégico.

Para formulação de estratégias devem-se considerar três aspectos:

- A empresa com seus recursos, seus pontos fortes, fracos ou neutros, bem como sua visão, valores, missão, propósitos, objetivos, desafios, metas e políticas;
- O ambiente, em sua constante mutação, com suas oportunidades e ameaças recebendo influências dos diversos cenários; e
- A integração entre a empresa e seu ambiente visando a melhor adequação possível, estando inseridas, nesse aspecto, a amplitude da visão, a qualidade dos valores dos principais executivos e /ou proprietários da empresa e a postura estratégica da referida empresa.

Uma técnica para seleção de estratégias, que se baseia no estudo da participação no mercado, é análise de portfólio, desenvolvida pela empresa americana de consultoria BCG (Boston Consulting Group), também chamada de matriz de crescimento e participação que tem como finalidade classificar as unidades de negócios ou produtos de acordo com sua participação no mercado e a taxa de crescimento do mercado em que atua.

A figura a seguir representa a matriz segundo Maximiano (2011 p. 150).

- Estrelas: são os produtos ou unidades de negócios que tem participação elevada em mercados com altas taxas de crescimento, por tanto tem alto potencial de lucratividade ou produtos de ganhadores de dinheiro.
- Pontos de interrogação: são os produtos ou unidades de negócios que possuem pequena participação em mercados com altas taxas de crescimento, são pontos de interrogação porque precisam de dinheiro para um investimento cujo retorno é incerto.
- Vacas leiteiras: são produtos e negócios que tem alta participação em mercados estabilizados com pequenas taxas de crescimento. Por causa disso, as vacas leiteiras ganham dinheiro, mas, não precisam de investimento.
- Vira-latas: os vira-latas (ou abacaxis) são produtos e negócios que têm pequena participação em mercados com pequenas taxas de crescimento. Precisam de dinheiro para sobreviver e não ganham o suficiente para tanto. Portanto, não representam boas oportunidades de investimento.

## 2.2 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

A administração estratégica mantém um ajuste compatível entre o negócio e seu ambiente, necessário para a viabilidade competitiva. Com o passar do tempo, o ambiente e a organização sofrem mudanças, fazendo com que a administração reformule suas estratégias.

Certo e Peter (1993, p. 6) seguem nessa mesma linha, afirmando que “a administração estratégica é definida como um processo contínuo e iterativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente.” O mesmo afirma que na administração estratégica os administradores se dedicam a uma série de etapas: realização de uma análise do ambiente, estabelecimento da diretriz da organização, formulação e implementação da estratégia organizacional e exercício do controle estratégico.

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2005, p. 37) “o processo de administração estratégica traz como resultado a escolha do rumo que a empresa adotará e os recursos que usará para alavancar os resultados desejados em termos de competitividade estratégica e retornos acima da média.”

“Um dos produtos finais da administração estratégica é um potencial de cumprimento futuro dos objetivos da empresa. Além do potencial de desempenho futuro, outro produto final da gestão estratégica é uma estrutura e uma dinâmica interna capaz de manter a sensibilidade a mudanças no ambiente externo. (ANSOFF; McDONNELL, 1993, p. 289).”

“A administração estratégica é o processo planejar, executar e controlar, conduzindo a organização por meio de uma estratégia ampla, abrangendo as áreas de marketing, de operações, de pessoal e de finanças. (FERNANDES, 2012, p. 8).”

A administração estratégica busca a otimização dos resultados da empresa, através da satisfação das necessidades e expectativas de seus stakeholders, é o que afirma Oliveira (1997, p. 29) “este processo deve procurar a otimização dos resultados da empresa, a satisfação de seus clientes, bem como a acumulação gradativa do “lucro qualitativo”, ou seja, a realização pessoal e profissional de seus funcionários e colaboradores”.

O objetivo fundamental da administração estratégica “é assegurar que a empresa como um todo se integre harmoniosamente ao seu ambiente operacional”. (PETER; CERTO, 1993, p.5).

Para Oliveira (1997, p.29) a administração estratégica deve ter “a sustentação de um programa de qualidade total, cujo principal objetivo é promover um sistema de gestão voltado a melhoria permanente e ampla da qualidade dos produtos, dos processos e serviços através da participação e integração de todos”.

À medida que a concorrência se intensifica, e em tempos que a influência do governo nos negócios aumenta, a compreensão da administração estratégica torna-se ainda mais importante, pois ajuda a manter as atividades de trabalho mais próximas da administração da organização, aumentando assim o desempenho do trabalho e as oportunidades de promoção e tornando-as mais eficazes. (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, p. 28)

## 2.3 PLANEJAMENTO

Quanto ao conceito de planejamento, Oliveira (1992, p. 25) o define como:

O processo de planejar envolve, portanto, um "modo de pensar"; e um salutar modo de pensar envolve indagações; e indagações envolve questionamentos sobre o que será feito, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde será feito. Toda a atividade de planejamento nas empresas, por sua natureza, deverá resultar de decisões presentes, tomadas a partir do exame do impacto das mesmas no futuro, o que lhe proporciona uma dimensão temporal de alto significado.

Planejamento para Padilha (2001, p. 30), é o processo de "busca de equilíbrio entre meios e fins, entre recursos e objetivos, visando o melhor funcionamento de empresa, instituições, setores de trabalho, organizações grupais e outras atividades humanas".

Matias-Pereira (2010, p. 94) conceitua planejamento como "um processo desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de modo mais eficiente e efetivo com a melhor concentração de esforços e recursos da empresa, havendo a necessidade de um processo decisório, durante e depois de sua elaboração e implementação".

Segundo o autor Maximiano (2012, p. 87), planejamento "é a ferramenta para administrar as relações com o futuro. É uma aplicação específica do processo de tomar decisões, que procuram influenciar ou que serão colocadas em prática no futuro".

Em um ambiente cada vez mais competitivo, as empresas não querem mais tomar decisões com base em improvisos, dependendo da sorte e do acaso. Buscam dessa forma, a formulação de um planejamento, o qual vai determinar os objetivos e detalhar os planos necessários para atingi-los com eficiência e eficácia. Chiavenato (2007, p. 138) define planejamento como "onde se pretende chegar, o que deve ser feito para tanto, quando, como e em qual seqüência."

O planejamento ainda aperfeiçoa os princípios e expectativas em longo prazo, para objetivos de curto prazo e métodos de colocá-los em prática. Abordando vários assuntos como estratégias, metas, programas, previsões mercadológicas, estimativas de vendas, de custos, considerando o novo produto. (HAMPTON, 1990, p. 27).

## 2.4 TIPOS DE PLANEJAMENTO

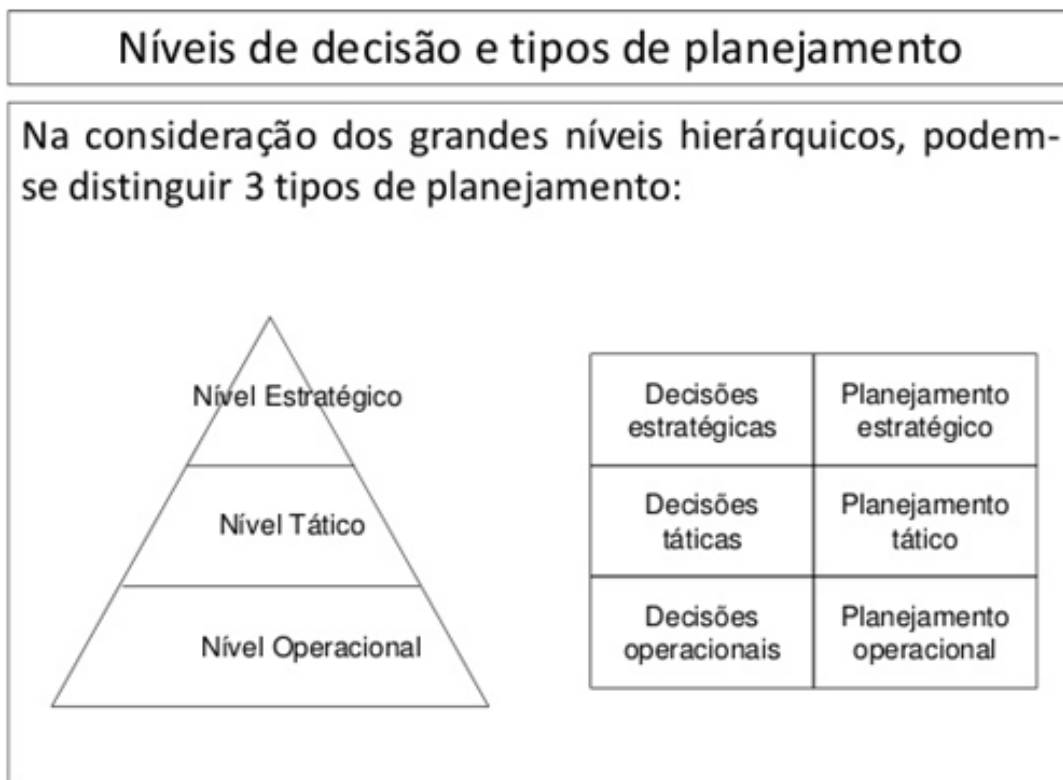
Na administração estratégica existem vários tipos de planejamento. Para Oliveira (1992, p. 35) o planejamento na consideração dos grandes níveis hierárquicos se divide em três tipos sendo estes: “planejamento estratégico; planejamento tático; e planejamento operacional”. O mesmo ainda define os três tipos de planejamento da seguinte forma:

**Planejamento estratégico:** procedimento gerencial que permite ao gestor constituir o rumo a ser seguido pela empresa com o objetivo de obter um nível de otimização na relação da empresa com seu ambiente.

**Planejamento tático:** estabelece o objetivo de aperfeiçoar determinada área de resultado e não a empresa no âmbito geral, desenvolvendo o trabalho em várias partes dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico.

**Planejamento operacional:** são considerados basicamente, os planos de ação ou os planos operacionais, sendo a formalização de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas.

Dessa forma, pode-se correlacionar os tipos de planejamento aos níveis de decisão numa pirâmide organizacional, conforme mostrado na figura:



**Figura 1: Níveis de decisão e tipos de planejamento**

Fonte: Oliveira, 2014, p. 15

#### 2.4.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

“O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa, onde é feita uma análise das perspectivas da empresa, identificando-se tendências, ameaças, oportunidades, e descontinuidades singulares que possam alterar as tendências históricas (ANSOFF e McDONNELL, 1993, p. 38).”

Maximiano (2011, p. 102) conceitua planejamento estratégico como “um processo de estruturar e esclarecer os caminhos da organização e os objetivos que ela deve alcançar. Aplica-se a organização em sua totalidade e também a cada uma de suas partes: estratégia de produção, marketing, recursos humanos e assim por diante”.

Por sua vez, Fernandes (2012, p. 9), define planejamento estratégico como um método que “busca sistematizar o pensamento estratégico, formalizando processos e procedimentos para que a empresa saiba exatamente os caminhos a seguir”.

Na mesma linha de pensamento, Oliveira (1992, p. 38) vê o planejamento estratégico como a “formulação de objetivos quanto a seleção dos cursos de ação a serem seguidos para a sua execução, levando em conta as condições externas e internas a empresa e sua evolução esperada”.

Para Montana (2010, p. 119) “planejamento estratégico exige um longo período entre o início e os resultados e considera o futuro em termos da missão da organização”.

Oliveira (1997, p. 42) define planejamento estratégico como “uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, visando maior grau de interação com o ambiente”.

Para Maximiano (2011, p. 131) há vários componentes nesse processo, como:

- A missão, que é a razão de ser da organização, e que reflete seus valores, sua vocação e suas competências.
- O desempenho da organização – os resultados efetivamente alcançados.
- Os desafios e oportunidades do ambiente.
- Os pontos fortes e fracos dos sistemas internos da organização.
- As competências dos planejadores – seu conhecimento de técnicas, suas atitudes em relação ao futuro, seu interesse em planejar.

Segundo Hampton (1990, p. 214), o planejamento estratégico “implica uma visão em longo prazo, embora a extensão apropriada dos planos mude, dependendo das circunstâncias de cada organização.”

O planejamento estratégico para Chiavenato (2007, p.142) apresenta algumas características fundamentais como:

- É projetado no longo prazo: em termos de seus efeitos e consequências. Geralmente é planejado para 2 a 5 anos. Em alguns casos pode-se estender para 10, 15 ou 20 anos, que irá depender dos investimentos de longuíssimo prazo de empresas de capital intensivo.
- Está voltado para as relações entre a empresa e seu ambiente interno e externo: estando assim, sujeito a incerteza e imprevisibilidade dos eventos ambientais, tendo alto grau de subjetividade, e muitas empresas apostam no futuro com planejamento estratégico.
- Envolve a empresa como um todo: envolvendo todos os seus recursos, no sentido de obter sinergia de todas as capacidades, competências e potencialidades da empresa.

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

Certo e Peter (2005, p. 25) conceituam o mesmo como "tarefa que inclui a preparação de previsões ambientais para gerar hipóteses básicas sobre planejamento organizacional e o fornecimento de informações mais detalhadas sobre partes relevantes do ambiente à medida que planos organizacionais específicos começam a se materializar."

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

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

#### **2.4.2 Planejamento Tático**

"Planejamento tático é desenvolvido a níveis organizacionais inferiores, tendo como finalidade otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Trabalha

com decomposição dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidos no planejamento estratégico (OLIVEIRA, 1992, p. 38).”

Para Chiavenato (2007, p. 166) planejamento tático é “a função administrativa que determina antecipadamente o que se deve fazer e quais objetivos devem ser alcançados. Dando condições racionais para que se organize e dirija a empresa ou seus departamentos, a partir de certas hipóteses a respeito da realidade atual e futura”.

Além disso, Chiavenato (2007, p.167) apresenta as seguintes características do planejamento tático:

O planejamento é um processo permanente e contínuo, é sempre voltado para o futuro, se preocupa com a racionalidade de decisão, seleciona entre as varias alternativas disponíveis em um determinado curso de ação, é sistêmico, iterativo, é uma técnica de alocação de recursos, é uma técnica cíclica, é uma função administrativa que interage dinamicamente com as demais, é uma técnica de coordenação, mudança e inovação.

Maximiano (2011, P. 125) afirma que o planejamento tático é “elaborado para possibilitar a realização dos planos estratégicos. O planejamento tático abrange áreas de atividades especializadas das empresas (marketing, operações, recursos humanos, finanças, novos produtos)”.

### **2.4.3 Planejamento Operacional**

“O planejamento operacional, de certa forma, representam a materialização das decisões estratégicas e táticas. São decisões cotidianas, e seu impacto, em teoria, reduz-se no curto prazo. Sua extensão afeta uma área ou setor específico (FERNANDES, 2012, p. 6)”. Maximiano (2012, p. 133) define da mesma forma planejamento operacional, sendo “o processo de definir ações específicas e recursos que possibilitam a realização de objetivos, que compreende, identificação e análise dos objetivos, elaboração de cronogramas e orçamentos e identificação e avaliação de riscos”.

O planejamento operacional é de extrema importância para formulação das estratégias. Segundo Oliveira (2014, p. 19-20) planejamento operacional “é a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento de implementação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da empresa”.



Para Maximiano (2011, p. 158) o processo de planejamento operacional compreende as seguintes etapas:

- Análise dos objetivos = que resultados devem ser alcançados?
- Planejamento das atividades e do tempo = o que deve ser feito e quando?
- Planejamento dos recursos = quem fará o que, usando quais recursos?
- Avaliação dos riscos = que condições podem ameaçar as atividades e a realização dos resultados?
- Previsão dos meios de controle = como saber se estamos no caminho certo?

O planejamento operacional se preocupa basicamente em o que fazer e como fazer para que as tarefas sejam executadas. Apesar de ser heterogêneos e diversificados, podem ser classificados em quatro tipos: procedimentos, orçamentos, programas ou programações e regulamentos (CHIAVENATO, 2011, p. 178).

## 2.5 PROCESSOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Como visto anteriormente acima 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.

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2014, p. 7) o processo de administração estratégica traz como resultado a escolha do rumo que 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.

As etapas da administração estratégica, segundo (Certo; Peter, 2005, p. 8) são:

- Etapa 1: Análise do ambiente – é o processo de monitorar o ambiente organizacional para identificar as oportunidades e as ameaças atuais e futuras.

- Etapa 2: Estabelecimento da diretriz organizacional – após identificar os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças da organização a administração fica mais bem capacitada para estabelecer, reafirmar ou modificar sua meta organizacional.
- Etapa 3: Formulação da estratégia – formular estratégias é projetar e selecionar ações que levem a realização dos objetivos organizacionais.
- Etapa 4: Implementação da estratégia – é por em ação as estratégias que surgiram de etapas anteriores dentro do processo de administração estratégica.
- Etapa 5: Controle estratégico – concentra-se no monitoramento e na avaliação do processo de administração estratégica para melhorá-lo e assegurar um funcionamento adequado.

### **2.5.1 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 a seguir é a matriz SWOT.

A matriz SWOT é um instrumento muito útil na organização do planejamento estratégico. Por meio dela podem-se relacionar 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)

Conforme Wright; Kroll; Parnell (2000, p. 86) o objetivo da matriz SWOT “é possibilitar que a empresa se posicione para tirar vantagem de determinadas oportunidades do ambiente e evitar ou minimizar as ameaças ambientais, tentando enfatizar seus pontos fortes e moderar o impacto de seus pontos fracos”.



**Figura 2 - Diagrama SWOT**

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

## 2.6 ANÁLISE DO AMBIENTE

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

Na análise do ambiente os métodos utilizados variam de uma organização para outra, mas muitas a executam pela mesma razão: em geral, o objetivo é avaliar o ambiente organizacional para que a administração possa agir adequadamente e intensificar o sucesso da empresa. (CERTO: PETER, p. 24).

A análise do ambiente é uma importante etapa do planejamento estratégico, pois o ambiente estabelece o contexto histórico e espacial que a organização atua, avaliando fatores econômicos, fatores políticos, fatores socioculturais, fatores tecnológicos e fatores físicos.

## 2.7 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

O diagnóstico estratégico é a primeira fase do planejamento estratégico. Oliveira (1992, p. 52) salienta que “nesta fase, também denominada auditoria de posição, deve-se determinar “como se está”. Esta fase é realizada através de pessoas representativas das várias informações, que analisam e verifica todos os aspectos inerentes a sua realidade externa e interna.”

Castor (2009, p. 50) salienta que o diagnóstico estratégico “é o processo pelo qual o administrador ou empresário adquire conhecimento de que necessita para formular e executar estratégias empresariais”. Para as organizações um diagnóstico estratégico bem elaborado permitirá o conhecimento adequado do problema ou a situação a ser enfrentada.

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2003, p. 108), é através do diagnóstico estratégico que a empresa faz uma avaliação competitiva de suas potencialidades, ou seja, os pontos fortes que precisam ser intensificados e os pontos fracos que precisam ser corrigidos.

O diagnóstico estratégico possui algumas premissas básicas, conforme relata Oliveira (2004, p. 87), as quais são:

- Deve-se considerar o ambiente e suas variáveis relevantes no qual está inserida a empresa;
- Esse ambiente proporcionará a empresa oportunidades que deverão ser usufruídas e ameaças que deverão ser evitadas;
- Para enfrentar essa situação ambiental, a empresa deverá ter pleno conhecimento de seus pontos fortes e fracos; e
- Esse processo de análise interna e externa deverá ser integrado, contínuo e sistêmico.

Para Oliveira (2014, p. 65) as principais etapas do diagnóstico estratégico são: visão, missão, valores, ambiente interno e ambiente externo. A seguir detalham-se cada uma dessas etapas:

### **2.7.1 Missão**

A missão deve ser desenvolvida com base na análise S.W.O.T., é o que afirma Certo e Peter (2005, p. 9) “após realizar uma análise do ambiente para descobrir os pontos fortes e fracos da organização, assim como suas oportunidades e riscos, a administração fica mais bem capacitada para estabelecer, reafirmar ou modificar sua meta organizacional”.

A missão de uma empresa é definida para satisfazer uma necessidade do ambiente externo, portanto é determinada como a base para o planejamento estratégico. Oliveira (1992 p. 63) define missão como “a determinação de onde a empresa quer ir. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar, que envolve inclusive expectativas”.

Já para os autores Hitt, Ireland e Hoskisson (2005, p. 27) missão “é a declaração de propósito e do alcance únicos da empresa em termos de produto e de mercado que possibilita as descrições gerais dos produtos que a empresa deseja fabricar e os mercados que atenderá usando suas competências internas”.

Ao abrir um negócio ou mesmo dar-lhe continuidade, deve se ter bem claro a razão da existência da empresa e porque ela precisa existir, portanto a missão é a razão de ser da empresa. Para tanto, é necessário que ela seja assimilada e compreendida por todas as pessoas da empresa para que passem a ter o entendimento de como colaborar para o sucesso da empresa. (CHIAVENATO, 2007, p. 52)

Cada organização possui a sua missão a qual decorrem seus princípios e valores organizacionais, e as que possuem bem claro sua própria identidade tem muito mais chances de obter sucesso no mercado do que aquelas que não têm um entendimento específico de sua razão de existir. (WRIGHT, KROLL E PARNELL, 2000, p. 95)

### **2.7.2 Visão**

Para Costa (2007, p. 35) o conceito de visão é muito amplo, porém pode ser definido como “um conceito operacional que tem como objetivo a descrição da auto-imagem da empresa: a maneira pela qual ela gostaria de ser vista”. O pensamento de Thompson Jr. E Strinckland III (2003, p. 14) não difere de Costa, pois segundo o autor “a visão da gerência sobre o tipo de empresa que se está tentando criar e o tipo de posição no negócio que está tentando atingir representa uma visão estratégica para a empresa.”

A visão é um destino específico, a imagem de um futuro desejado pela empresa, a grande meta organizacional. Isso possibilita que o empreendedor determine os objetivos e metas, indicadores de desempenho e mensuração de resultado para ver se estão sendo alcançados ou não tais objetivos e metas. Chiavenato (2007, p. 54) reforça que a visão “é o componente que permite desdobrar os objetivos a serem alcançados”.

Para Castor (2009, p. 155), a visão tem a função de “unificar percepções dentro de uma organização de certo porte, pois, obviamente, é absolutamente necessário que todos os membros compartilhem o mesmo destino”.

Neste mesmo contexto, Maximiano (2011, p. 54) conceitua visão como algo que “indica quais são os objetivos a serem alcançados nos próximos cinco anos para orientar seus membros quanto ao futuro que a organização pretende transformar em realidade”.

### **2.7.3 Valores**

Valores organizacionais são crenças e atitudes que dão uma personalidade à empresa, definindo uma "ética" para a atuação das pessoas e da organização como um todo. Hitt, Ireland, e Hoskisson (2005, p. 101) definem visão “como uma “bagagem” de recursos, capacidade e competências essenciais heterogêneas que podem ser utilizados para criar uma posição de mercado exclusiva”.

Os valores bem sustentados levam a maior qualidade do processo e dos resultados do planejamento estratégico nas empresas e servem também de sustentação da vantagem competitiva da empresa.

Oliveira (1992, p. 65) salienta que “os valores da empresa devem ser forte interação com as questões éticas e morais da empresa, sendo que algumas empresas utilizam esses valores para sustentar o seu código de ética.”

Para Cobra (1991, p. 33) os valores de uma empresa normalmente “permeia as atividades nas diversas áreas operacionais, como marketing, serviços, pessoal, produção, qualidade ou lucros.” E a empresa que possui traços culturais muito fortes, com claro predomínio de determinada decisão, muitas vezes acaba por inibir estratégias importantes.

Chiavenato (2011, p. 53) define valores como “crenças e atitudes básicas que ajudam a definir o comportamento individual. Os valores variam entre pessoas e empresas.”

### **2.7.4 Análise do Ambiente Externo da Empresa**

Esta análise é de extrema importância para a formulação de estratégias para a empresa. É no ambiente externo da empresa que se encontram as ameaças e oportunidades da organização.

Maximiano, define a análise do ambiente externo de uma empresa como:

“No cumprimento da missão, as organizações enfrentam ameaças e oportunidades do ambiente. Quanto mais competitivo, instável e complexo o ambiente, maior a necessidade de analisá-lo continuamente. Os componentes mais importantes que devem ser considerados no ambiente são os seguintes: ramo de negócios, mudanças tecnológicas, ação e controle do governo, tecnologia, conjuntura econômica e sociedade”. (2012, p. 125)

Oliveira (1992, p. 57), por sua vez, conceitua análise externa como “uma etapa que verifica as ameaças e oportunidades que estão no ambiente da empresa e as melhores maneiras de evitar ou usufruir dessas situações. A empresa deve olhar para fora de si”.

O pensamento de Thompson Jr. E Strickland III (2003, p. 70) vai na mesma direção do que o de Oliveira, “a análise do ambiente externo direcionada a empresa para uma estratégia destinada a captar as melhores oportunidades de crescimento da empresa e promover a defesa do desempenho futuro contra ameaças externas”.

Para Certo e Peter (1993, p. 61) “uma forma de realizar uma análise de riscos e oportunidades é classificando os fatores ambientais examinados em termos de níveis ambientais, riscos e oportunidades potenciais, a então chamada matriz SWOT.”

Segundo Chiavenato (2011, p. 149) “para a empresa operar com eficiência e eficácia é fundamental que ela conheça o ambiente externo a sua volta: suas necessidades, oportunidades, recursos disponíveis, dificuldades e restrições, ameaças dos quais ela não pode fugir ou escapar.” Chiavenato (2011, p. 149) salienta que esta análise deve ser feita pela organização como um todo, considerando uma série de tópicos, entre os quais o autor destaca:

- Fatores tecnológicos;
- Fatores políticos;
- Fatores econômicos;
- Fatores legais;
- Fatores sociais;
- Fatores demográficos;
- Fatores ecológicos;

Tanto o estudo, quanto a análise destes fatores são de extrema importância para a formulação das estratégias.

#### 2.7.4.1 Oportunidades e Ameaças

A análise do ambiente externo sendo bem definida, o gestor poderá identificar as oportunidades e ameaças que rodam sua empresa.

A todo o momento, estão surgindo novas oportunidades: surgimento de novos produtos e serviços devido aos avanços tecnológicos; problemas enfrentados pelos concorrentes, como também são novos padrões de comportamento individual e social e alterações da legislação podem abrir novas oportunidades.

Para Oliveira (2014, p. 69) oportunidades são “variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las, enquanto perdura a referida situação”.

O gestor deve identificar todas as oportunidades, e analisar cada uma delas com relação a sua contribuição efetiva para a empresa e, em seguida, escolher um grupo das melhores oportunidades para a formação de uma “carteira estratégica”.

Em contrapartida, o ambiente externo está repleto de ameaças como, por exemplo, aparecimento de novos competidores e novos produtos concorrentes, as mudanças de hábitos e comportamentos que excluam ou discriminem determinados produtos, limitações legais ao consumo, entre muitas outras.

Para Oliveira (2014, p. 69) as ameaças são “as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma”.

#### 2.7.4.2 Grupos de Interesses

Segundo Ireland; Hoskisson; Hitt (2014, p. 20) stakeholders são “pessoas, grupos e organizações que podem afetar a visão e a missão da empresa. São afetados pelos resultados estratégicos obtidos e por poderem exigir desempenho da empresa”. Os autores ainda enfatizam que os stakeholders continuam apoiando a organização quando seu desempenho corresponde ou supera suas expectativas. E empresas que possuem um bom relacionamento com seus stakeholders possuem desempenho melhor do que aquelas que não o fazem. Dessa forma, as relações com stakeholders podem ser administradas como uma forma de vantagem competitiva.

Para Chiavenato (2007, p. 145) o modelo stakeholders considera a empresa como “uma entidade social que deve trazer retornos para todos os parceiros do negócio ou grupos de interesses responsáveis por contribuir direta ou indiretamente para o seu sucesso”. O mesmo



ainda afirma que a distribuição da riqueza deve ser feita proporcionalmente aos grupos de interesses conforme sua contribuição ao êxito do empreendimento.

Os stakeholders terão objetivos diferentes para a empresa. Cada stakeholders – proprietários (acionistas), membros do conselho de administração, funcionários, fornecedores, credores, administradores, distribuidores e clientes, enxergam a empresa de uma maneira diferente. Como os interesses dos stakeholders são muitos diferentes, eles devem estabelecer objetivos gerais da perspectiva de seus próprios interesses. Wright; Kroll e Parnell (2000, p. 99) afirmam que “em virtude da diversidade desses interesses, a alta administração enfrenta a difícil tarefa de tentar conciliar e satisfazer cada stakeholders, ao mesmo tempo perseguindo seu próprio conjunto de objetivos gerais”.

As empresas têm relação de dependência com seus stakeholders, mas nem todos possuem o mesmo grau de influência. As que são mais críticas e a participação for mais valiosa, a empresa dependerá mais desse stakeholders. Mas em contrapartida, uma dependência maior dá ao stakeholder maior potencial para influenciar nas obrigações, decisões e ações da organização.

Os stakeholders que controlam os recursos críticos, os gestores têm que encontrar formas de ajustar ou isolar a empresa de suas demandas. (IRELAND; HOKISSON; HITT, 2014, p. 20).

As partes envolvidas nas operações de uma empresa podem ser divididas em pelo menos três grupos, os quais são:

- Stakeholders do mercado de capital – Acionistas e os principais fornecedores de capital da empresa.
- Stakeholders do mercado de produtos – Principais clientes, fornecedores, comunidade anfitriã e sindicatos que representam a força de trabalho.
- Stakeholders organizacionais – Todos os funcionários da empresa, incluindo o pessoal de gerência e administrativo.

### **2.7.5 Análise do Ambiente Interno da Empresa**

Esta é a segunda etapa do diagnóstico estratégico, onde se faz um estudo do ambiente interno da empresa, aonde se encontram os pontos fortes e fracos da empresa.

“O ambiente interno é o nível de ambiente da organização que está dentro da organização e normalmente tem implicação imediata e específica na administração da mesma”. (CERTO E PETER, 1993, p. 47)

Segundo o autor Oliveira (1992, p. 85), a análise interna “tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa deverão ser determinados diante da sua atual posição produto-mercado”. Maximiano (2012, p. 127-128) possui o mesmo pensamento com relação a análise dos pontos fortes e pontos fracos “podem ser examinados da seguinte forma: competências que destacam a organização e as fazem melhor que a concorrente; foco de problemas nas áreas funcionais da empresa; e comparação com as outras empresas e com as melhores práticas do mercado”.

Para Cobra (1991, p. 81) a análise do ambiente interno ou auto-análise “se baseia em informações passadas e atuais acerca de vendas, lucros, custos, estrutura organizacional, etilo gerencial, etc. Dentro da empresa a análise do ambiente interno deve ser realizada para cada unidade estratégica de negócios”.

O ambiente interno de uma empresa deve ser analisado sob duas óticas: de que recursos a empresa dispõe e como ela os combina para criar valor para seus stakeholders que inclui todos aqueles que têm algum interesse no destino da empresa e no seu sucesso. (CASTOR, 2009, p. 64)

Chiavenato (2011, p. 154) destaca os seguintes fatores a serem considerados na análise interna:

- Missão e visão organizacional;
- Recursos empresariais disponíveis;
- Competências atuais e potenciais;
- Estrutura organizacional;
- Tecnologia;
- Pessoas;
- Cultura organizacional;

#### *2.7.5.1 Pontos Fortes, Fracos e Neutros*

A análise interna ela identifica os pontos fortes, os pontos fracos e os pontos neutros de uma organização.

Cobra (1991, p. 96) considera pontos fortes e fracos de uma empresa como sendo “decorrentes do talento das pessoas-chaves da organização e dos recursos disponíveis, ou, seja, da chamada competência organizacional”.

Os pontos fortes são representados por recursos tangíveis ou intangíveis que ela pode estimular para satisfazer seus stakeholders. Podem ser uma habilidade, um recurso organizacional, uma capacidade competitiva ou um empreendimento, que seja diferenciado das demais empresas, elevando-a a ter uma maior participação de mercado. (THOMPSON JR. E STRICKLAND III, 2003, p. 125). Pontos fortes pode ser como capacidade produtiva, tecnologia inovadora, talento dos gerentes, entre outras.

Oliveira (2014, p. 69) define pontos fortes como “as variáveis internas controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação ao seu ambiente, onde estão as variáveis externas e não controláveis representadas pelas oportunidades e ameaças”.

Em contrapartida, há os pontos fracos os quais são atividades ou condições em que determinada empresa não tem ou não faz tão bem em relação a outras empresas. (THOMPSON JR. E STRICKLAND III, 2003, p. 125). Podem ser classificados como pontos fracos, recursos financeiros para capital de giro, imagem a marca, talento dos vendedores, entre outras.

Para Oliveira (2014, p. 69) pontos fracos são “as variáveis internas controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação ao seu ambiente”.

Quando não se há certeza ou para não se forçar uma avaliação colocando determinado fator como ponto forte ou fraco, podem-se estabelecer os pontos neutros, que para Oliveira (2014, p. 70) são “as variáveis internas e controláveis que foram identificadas, mas que no momento, não existem condições de estabelecer se estão proporcionando uma condição que pode ser favorável ou desfavorável para a empresa”. E quando obtiver informações concretas para a tomada de decisão, coloca-se esse fator como ponto forte ou fraco. Isso é muito importante, porque uma classificação errada de determinado fator pode prejudicar todo o processo decisório e estratégico da empresa.

#### *2.7.5.2 Análise dos Concorrentes*

Trata-se de uma etapa da análise externa, mas deve ser detalhado, pois seu produto final irá proporcionar a identificação das vantagens competitivas da própria empresa e a dos concorrentes.

Oliveira (1998, p. 70) propõe que “o executivo deve através de um processo de “empatia”, efetuar a análise externa e interna dos seus principais concorrentes”.

Na análise dos concorrentes Ireland; Hoskisson; Hitt (2014, p. 58) afirmam que a organização tenta entender o seguinte;

- O que direciona o concorrente, como eles expõem seus objetivos futuros;
- O que o concorrente está fazendo ou pode fazer, segundo sua estratégia atual;
- Segundo suas premissas, em que o concorrente acredita a respeito da indústria;
- Analisando os pontos fortes e pontos fracos, quais são as capacitações dos concorrentes.

Para Ireland; Hoskisson; Hitt (2014, p. 59) “os resultados de uma análise eficaz dos concorrentes ajudam uma empresa a entender, interpretar e prever as ações e reações de suas concorrentes”.

A partir do conhecimento da concorrência que se da através da coleta de dados e informações, pode-se melhor compreender e antecipar os objetivos, estratégias, premissas e capacitações das concorrentes.

Quando o cliente deixa de comprar um produto da empresa para comprar de outra, mostra que é seu concorrente. Portanto é essencial que se procure saber quem são seus verdadeiros concorrentes, assim como conhecer seus pontos fortes, para que esteja sempre a frente no mercado competitivo.

## 2.8 POSTURA ESTRATÉGICA

A postura estratégica para Oliveira é “estabelecida por uma escolha consciente de uma das alternativas de caminho e ação para cumprir a sua missão. Objetiva orientar o estabelecimento de todas as estratégias e políticas, principalmente as de médio e longo prazo, a partir do momento em que se decidiu por determinada missão”. (1992, p. 119)

Para Ansoff e McDONNELL a postura estratégica é dividida em etapas: A primeira etapa é a segmentação, identificando-se as áreas distintas de oportunidade da qual a empresa participa; segunda etapa determinação de perspectiva de crescimento e rentabilidade a curto e longo prazo, e turbulência do mercado; e a terceira é identificação da estratégia e potencialidade que a empresa utilizará, através do uso de uma matriz apropriada. (1993, p. 193-194)

As estratégias de negócios dizem respeito a posição da empresa no setor em comparação a seus concorrentes. Para poder posicionar-se, a empresa deve decidir se as medidas que deseja implementar lhe trarão uma vantagem competitiva, através de quatro estratégias: estratégia de liderança em custos; estratégia de diferenciação; estratégia de foco; e estratégia integrada de liderança em custos/diferenciação. (HITT, IRELAND E HOSKISSON, 2002, p. 154). Esta representado na figura a seguir:

		Ambiente Externo	
		Oportunidades	Ameaças
Ambiente Interno	Pontos Fortes	<b>DESENVOLVIMENTO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• de Mercado</li> <li>• de Produtos</li> <li>• Financeiro</li> <li>• de Capacidades</li> <li>• de Estabilidade</li> <li>• Diversificação</li> </ul>	<b>MANUTENÇÃO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabilidade</li> <li>• Nicho</li> <li>• Especialização</li> </ul>
	Pontos Fracos	<b>CRESCIMENTO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inovação</li> <li>• Internacionalização</li> <li>• Parceria</li> <li>• Expansão</li> </ul>	<b>SOBREVIVÊNCIA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução de custos</li> <li>• Desinvestimento</li> <li>• Liquidação do negócio</li> </ul>

Figura 3 - Postura estratégica de uma empresa.

Fonte: Oliveira, 1992, p. 120

### 2.8.1 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.

### **2.8.2 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, apresentam importantes diferenças para ele (HITT, et al, 2005, p. 155)”.

Esta estratégia enfoca o investimento contínuo em característica 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.

### **2.8.3 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 e eficácia do que os concorrentes que atuam no setor como um todo, o desafio de uma 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.

### **2.8.4 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 conseguirá retornos superiores a média uma vez que a diferenciação conduz a preços mais elevados ao mesmo tempo em que a liderança em custos implica custos reduzidos.

## 2.9 MACROESTRATÉGIAS E MACROPOLÍTICAS

Após o gestor ter determinado a visão, os valores, o diagnóstico estratégico, a missão, os objetivos, os cenários e a postura estratégica com seus vários aspectos, deve identificar e operacionalizar as macroestratégias e as macropolíticas da empresa.

Para Oliveira (2014, p. 138) macroestratégias são “às grandes ações e caminhos que a empresa vai adotar, visando atuar nos propósitos atuais e futuros identificados dentro da missão, tendo como motor de arranque sua postura estratégica”. Portanto, correspondem às grandes ações a serem implementadas pela empresa.

Conforme Oliveira (2014, p. 138) macropolíticas são “às grandes orientações que toda a empresa deve respeitar e que irão facilitar e agilizar seu processo decisório e suas ações estratégicas”. Portanto, correspondem às grandes leis a serem respeitadas pela empresa.

## 2.10 ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

Oliveira (2014, p. 188) diz que a estratégia tem a finalidade de mostrar quais os caminhos que serão seguidos, os cursos e os programas de ação que devem ser traçados para que assim possam ser alcançados os objetivos e desafios estabelecidos. “Numa empresa, a estratégia está relacionada a arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problema e a maximização das oportunidades”. (OLIVEIRA, 2014, p. 188).

Para Chiavenato (2007, p. 120) a estratégia empresarial “procura o melhor endereçamento dos esforços, recursos e competências essenciais em direção a resultados capazes de assegurar o alcance dos objetivos empresariais”.

Portanto, Oliveira (1998, p. 175), salienta que a estratégia “é um conjunto de decisões formuladas com o objetivo de orientar o posicionamento da empresa no ambiente”. Além de a estratégia ser um instrumento administrativo que facilita e otimiza as interações da empresa,

elas também influenciam os fatores da empresa, porém não serve como único fator que determina o sucesso ou fracasso de uma empresa.

### **2.10.1 Tipos de estratégias**

Para alcançar os objetivos e manter o sucesso é necessário criar estratégias que as diferenciem dos concorrentes, devendo o executivo o tipo de estratégia que seja o mais adequado.

Na organização, segundo Oliveira (1998, p. 178), o administrador poderá escolher determinado tipo de estratégia que seja o mais adequado aos interesses da organização, considerando o contexto. Contudo, precisa considerar também a sua capacitação e o objetivo organizacional estabelecido.

Para o mesmo autor, as estratégias poderão ser:

- a) Estratégia de sobrevivência: deve ser usado quando não existe outra opção, somente quando se esta em uma situação que não seja adequada, quando apresentam muitos pontos fracos e muitas ameaças. Em uma estratégia de sobrevivência é necessário a redução de custo, e a parada de investimentos. A estratégia de sobrevivência pode ser uma situação adequada como condição mínima para atingir outros objetivos mais tangíveis no futuro, como lucros maiores, vendas incrementadas, maior participação no mercado, etc; mas não como um objetivo único da empresa, ou seja, estar numa situação de “sobreviver por sobreviver”.
- b) Estratégia de manutenção: é um ambiente com predominância de ameaças, mas possui uma série de pontos fortes. Ela possibilita ao administrador continuar sobrevivendo, mas também manter sua posição conquistada até o momento. Essa é uma postura preferível quando se esta enfrentando dificuldade e prefere tomar uma atitude defensiva. A estratégia de manutenção pode ser estratégia de estabilidade, estratégia de especialização e estratégia de nicho.
- c) Estratégia de crescimento: nessa fase apesar de ter uma predominância de pontos fracos, o ambiente proporciona situações favoráveis, normalmente esse tipo de estratégia procura desenvolver novos produtos, aumentar o volume de vendas. As estratégias inerentes a postura de crescimento são: estratégia de inovação, estratégia de internacionalização, estratégia de expansão e estratégia de joint venture.



- d) Estratégia de desenvolvimento: há predominância é de pontos fortes e oportunidades, nesse caso deve-se procurar desenvolver sua empresa em duas direções: procurando novos clientes ou procurar novas tecnologias. As estratégias de desenvolvimento podem ser de desenvolvimento de mercado, desenvolvimento financeiro, desenvolvimento de produtos e serviços, desenvolvimento de capacidades e desenvolvimento de estabilidade.

## 2.11 OBJETIVOS E METAS

Há muitas definições para objetivos, o autor Certo; Peter (1993, p. 81) diz que “um objetivo organizacional é uma meta para qual a organização direciona seus esforços”. Os objetivos revelam 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)

Conforme Chiavenato (2007, p. 56) “objetivo deve ser formulado de maneira abrangente para estimular a criatividade e, ao mesmo tempo, com restrições para oferecer uma direção ao negócio”. O autor ainda reforça que os objetivos estabelecem a base para a relação entre a empresa e seu ambiente. Os objetivos são dinâmicos e em contínua evolução, sendo continuamente reavaliados e modificados em função das mudanças do ambiente e da organização interna.

Após a organização ter determinado sua missão e analisado seu ambiente externo e interno, ela pode desenvolver metas específicas para o período de planejamento. Kotler (1998, p. 88) conceitua o termo meta como “para descrever os objetivos específicos referentes à magnitude e tempo. Transformar objetivos em metas mensuráveis facilita o planejamento, a implementação e o controle”.

Oliveira (2014, p. 153) destaca que “para serem úteis, os objetivos devem ser mais do que palavras; devem ter significado concreto para o executivo, com a finalidade de obter sua participação e comprometimento de forma real, efetiva e contínua”.

Para Ambrosio (2012, p. 55) metas “são partes de um objetivo, tanto em termos da tarefa quanto sua de realização”. Já Oliveira (2014, p. 150) define meta como “etapas realizadas para alcançar os desafios e objetivos da empresa. A mesma pode ser apresentar duas definições: meta é a quantificação do objetivo; e meta é a etapa ou passo intermediário para se alcançar determinado objetivo”.

## 2.12 PLANO DE AÇÃO

“Os planos de ação são responsáveis por promoverem a melhoria contínua da organização. Eles são apresentados em reuniões mensais por todos os responsáveis, traduzidos na planilha de monitoramento do indicador de desempenho”. (MATIAS-PEREIRA, 2010, p. 151)

Deve-se levar em consideração na elaboração dos planos, para maior eficiência e eficácia na sua execução e controle, as seguintes variáveis: tempo utilizado na realização de cada tarefa ou atividade que faz parte do projeto; e custo de cada tarefa ou atividade do programa. (OLIVEIRA, 1992, p. 214)

O plano de ação descreve como por em prática o planejamento estratégico. O plano de ação ele define os objetivos; determina os responsáveis pelo planejamento, avaliação e realização dos objetivos; Estabelece os prazos; determina o local ou espaço físico para arealização dos diversos objetivos propostos; mostra a necessidade e a importância de se cumprir cada objetivo; define os meios para avaliação e realização dos objetivos; e determina os custos para a realização dos objetivos. (MATIAS-PEREIRA, 2010, p. 93-94).

O plano de ação é a ferramenta usada para responder quais as etapas a serem seguidas para implantação da estratégia, onde várias empresas a usam como um projeto para a aplicação da mesma.

A seguir é representado um plano de ação, contendo quais as questões a responder para a elaboração do plano:

**Quadro 1 - Questões a responder para elaboração de um Plano de Ação.**

<b>Perguntas</b>	<b>Comentários</b>
<b>O quê?</b>	O que deve ser feito, quais são os passos ou etapas necessários, quais dependem de quais, e quais podem ser realizados simultaneamente?
<b>Depende de quê?</b>	Esta atividade depende de qual? Qual ou quais as etapas devem estar completas para que esta possa se iniciar?
<b>Quem?</b>	Quem deve executar cada atividade e quem deve supervisionar a sua execução e responder por prazos, qualidade e orçamento de cada etapa?
<b>Por quê?</b>	Justificativa: Por que a etapa especificada é considerada necessária? Uma simples justificativa ajuda muito no entendimento do projeto?
<b>Como?</b>	Como a etapa deverá ser executada? E maneira como será feita cada etapa?

<b>Até quando?</b>	Até quando aquela atividade deve estar completa?
<b>Quanto custa?</b>	Quanto vai custar a etapa, quanto será gasto para realizá-la?
<b>Recursos necessários?</b>	Que outros recursos são necessários, em cada etapa, como recursos humanos, informações, relatórios, licenças, patentes, espaço físico, máquinas e tecnologias?

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

A partir dos dados encontrados nestas questões propostas pelo plano de ação, pode-se avaliar o que será preciso para que a estratégia seja implantada.

## 2.13 POLÍTICAS EMPRESARIAIS

Políticas são orientações que facilitam na tomada decisão pelo gestor. Para Oliveira (2014, p. 238) as políticas empresariais procuram “estabelecer as bases sobre como os objetivos, desafios e metas serão alcançados” e estabelecem limites ao planejamento estratégico desenvolvido.

Thompson JR.; Strickland III (2003, p. 359) afirmam que “as políticas e procedimentos elaboradas prudentemente ajudam a reforçar a implementação da estratégia canalizando as ações, comportamento, decisões e práticas nas direções que melhoram a execução da estratégia”.

Com base nisso, as políticas empresariais bem planejadas, tem como objetivo mostrar as pessoas o que elas podem ou não fazer para contribuir no alcance dos resultados da empresa. Torna-se assim, um guia útil para explicar estratégias e estabelecer direção aos gestores das empresas, quanto mais concreta e definitiva a política da empresa, mais útil poderá ser para adequar a administração das empresas. (OLIVEIRA, 2014, p. 238)

As políticas devem ser bem elaboradas, estruturadas, mas também flexíveis, pois regras e políticas são pra ser cumpridas e também respeitadas, pois para um bom sucesso empresarial cabe ao gestor saber quando cumprir ou não. (OLIVEIRA, 2014, p. 238)

Para Chiavenato (2007, p. 173) política “delimita a ação, mas não especifica o tempo. É uma definição de propósitos comuns de uma empresa e estabelece linhas de orientação e limite para a ação dos indivíduos responsáveis pela implementação dos planos”.

Oliveira (2014, p. 238) ainda reforça que “embora as políticas sejam geradas pelas áreas funcionais da empresa, não devem ser consideradas “políticas funcionais”, pois devem ser respeitadas por toda a empresa”.

### 2.13.1 Tipos de Políticas

Segundo Maximiano (2011, p. 120) as políticas servem para “economizar a energia intelectual dos gerentes, evitando a solução de problemas um a um. Além disso, as políticas definem a identidade da organização”.

Para Oliveira (2014, p. 238) as políticas podem ser classificadas, de acordo com suas fontes de conceituação, em:

- Políticas estabelecidas: são os objetivos, desafios e metas da organização que são estabelecidas pela alta administração com o objetivo de orientar os subordinados em seu processo de tomada de decisões. Geralmente, correspondem a questões estratégicas ou táticas.
- Políticas solicitadas: são os resultados das solicitações do nível operacional aos gestores da alta administração da organização, tendo como finalidade a necessidade de adquirir orientações sobre como agir em determinadas situações. Geralmente, correspondem a questões operacionais e são asseguradas em processos, normas e procedimentos administrativos.
- Políticas impostas: são os fatores que estão no ambiente da empresa, como governo, sistema financeiro, sindicatos, etc. Geralmente, correspondem a questões estratégicas.
- Oliveira (2014, p. 239) enfatiza que as políticas podem também serem classificadas quando a forma de divulgação:
- Explícitas: são as afirmações ou posições escritas ou orais referente às informações necessárias para o tomador de decisões, para auxiliar sua escolha entre as alternativas existentes.
- Implícitas: é uma situação em que a política não apresenta uma formalização, por não ser falada e nem escrita.
- O mesmo autor classifica ainda as políticas quanto a sua abrangência, que podem ser:
  - Políticas gerais, que correspondem aos princípios ou leis gerais apoiadas na filosofia básica de atuação da organização. Podem ser classificadas como políticas gerais dos negócios; políticas gerais de direção e políticas gerais de gestão.
  - Políticas específicas, que correspondem aos princípios e leis que devem ser respeitados por áreas especificadas da organização.

## 2.14 PROJETOS E PLANOS DE AÇÃO

Oliveira (2014, p. 247) conceitua projetos como “um trabalho com datas de início e término previamente estabelecidas, coordenador responsável, resultado final predeterminado e no qual são alocados os recursos necessários ao seu desenvolvimento”. E reforça que é por “meio dos projetos que se alocam recursos ao longo do tempo, compatibilizando-os com o planejamento orçamentário, que é desenvolvido pelo plano quantitativo”.

Para Maximiano (2011, p. 345) “sem projetos, não haveria mudança. Os projetos sempre têm compromisso com a evolução, que transforma a situação presente e a leva para um novo patamar. Em todos os campos das atividades humanas os projetos estão presentes, promovendo a mudança e a resolução de problemas”.

Segundo o autor Valeriano (2001, p. 27) um fator importante para o sucesso dos projetos é o da sua administração ou gerência de projeto, definida como sendo a “aplicação de conhecimentos, habilidades e recursos nas atividades de um projeto a fim de atingir e exceder as necessidades e as expectativas das partes interessadas”.

Quando o gestor estabelece os novos projetos a serem desenvolvidos pela organização, conforme o plano descritivo deve ter conhecimento de algumas técnicas que podem ser utilizadas para sua adequada avaliação, que são elas: período de playback ou período de recuperação do capital; taxa interna de retorno; taxa média de retorno do investimento; valor atual líquido; e índice de lucratividade. (OLIVEIRA, 2014, p. 252-253)

Os projetos são interligados com os planos de ação, segundo Oliveira (2014. P. 254) isso porque “os projetos preocupam-se com a estruturação e alocação de recursos, delineados pelas estratégias, enquanto os planos de ação preocupam-se com a concentração das especialidades, identificadas por meio das atividades de cada projeto”. O mesmo autor enfatiza que o processo de concentração de especialidades auxilia na “interação dos planos de ação com as diversas unidades da estrutura organizacional da empresa e, conseqüentemente, facilita a operacionalização das atividades e projetos correlacionados, bem como das estratégias que deram origem aos projetos”.

## 2.15 CONTROLE E AVALIAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O papel desempenhado pelo objetivo de controle e avaliação no processo de planejamento estratégico segundo o autor Oliveira (2014, p. 268) “é acompanhar o desempenho do sistema, através da comparação entre as situações alcançadas e as previstas, principalmente quanto aos objetivos, desafios e metas, bem como da avaliação das estratégias e políticas adotadas pela empresa”.

Para Certo e Peter (2005, p. 133) controle estratégico “é um tipo especial de controle organizacional que se concentra na monitoração e avaliação do processo de administração estratégica para garantir que funcione apropriadamente”.

Segundo os autores Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 344) o enfoque do controle estratégico “é tanto externo quanto interno. Nenhum desses elementos pode ser examinado isoladamente, porque a função da alta administração é alinhar de forma vantajosa as operações internas da empresa a seu ambiente externo”.

As empresas procuram continuamente controlar suas atividades para se manterem sempre dentro das expectativas esperadas. E aí surge a noção de controle, o qual tem como finalidade a correção de falhas ou erros existentes e prevenção de novas falhas ou erros. Além disso, o controle estratégico serve para padronizar o desempenho, padronizar a qualidade de produtos ou serviços, proteger os bens organizacionais, limitar a autoridade exercida, avaliar o desempenho das pessoas e prevenir erros. (CHIAVENATO, 2007, p. 338)

Para Ireland, Hoskisson e Hitt (2014, p. 284) o controle estratégico eficiente ajuda a compreender o que é preciso para a empresa ter sucesso. Os autores reforçam que os controles estratégicos “exigem uma comunicação ampla entre os gerentes responsáveis pela sua utilização para avaliar o desempenho da companhia e os gerentes cuja responsabilidade principal é implementar as estratégias empresariais”.

Castor (2009, p. 164) o controle estratégico dá ênfase “ao entendimento do todo e no comportamento global dos fatores, na compreensão das interações entre a empresa e seu ambiente externo e nas variações relevantes que se operam em uma e no outro”.

Para as informações necessárias ao controle e avaliação do processo de planejamento estratégico, devem-se analisar alguns aspectos como: os tipos de informações; a frequência das informações; a qualidade das informações e as fontes das mesmas. (OLIVEIRA, 2014, p. 271)

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

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

Para a coleta de dados foi utilizado um questionário específico junto ao gestor, fornecedores e aos clientes da loja Felmak Ferramentas o que levou em torno de duas semanas para ser realizado.

O presente capítulo está estruturado em cinco itens que definem toda a metodologia da pesquisa. Apresentando o delineamento da pesquisa onde ela é caracterizada quanto aos objetivos e à abordagem dos dados; as variáveis de estudo, bem como sua conceituação e o modo como serão analisadas; a população e amostra, apontando-as, definindo-as e fundamentando-as; os procedimentos e técnicas de coleta de dados, apontando quais serão utilizados na pesquisa, explicando e fundamentando-os. Por fim, os procedimentos e técnicas de análise de dados utilizados no estudo.

#### **3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA**

A presente pesquisa classifica-se quanto aos objetivos como descritiva e exploratória, tal classificação é muito útil para estabelecer o marco teórico, ou seja, para possibilitar uma aproximação conceitual.

Para Diehl e Tatim (2004, p. 54), a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. Uma de suas características mais significativas é a

utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como questionário e observação sistemática.

Ainda para Diehl e Tatim (2004, p. 53-54) a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Na maioria dos casos, envolve o levantamento bibliográfico, a realização de entrevistas com pessoas que possuem experiências práticas com o problema pesquisado e a análise de exemplo que estimulem a compreensão.

Quanto a abordagem a pesquisa foi delimitada como qualitativa, Diehl e Tatim (2004, p. 52) conceitua como estudos que podem descrever a complexidade de determinado problema e a interação de certas variáveis, compreender e classificar os processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de dado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos. A escolha por pesquisa qualitativa foi adotada, pois será abordada a proposição de um plano de ação para a empresa.

Segundo o procedimento técnico a pesquisa caracteriza-se por um estudo de caso que caracteriza-se pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetivos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. O estudo de caso apresenta uma série de vantagens como o estímulo a novas descobertas, a ênfase na totalidade e a simplicidade dos procedimentos. (DIEHL E TATIM, 2004, p. 61)

O tipo de entrevista utilizado com os clientes foi 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 DE ESTUDO

As variáveis decorrem da hipótese e são utilizadas para mostrar alterações, como valores, aspectos, propriedades, quantidades, qualidades, formas, que se alterem na hipótese, possibilitando que estas sejam submetidas a testes.

As variáveis que serão analisadas são:

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



- Pontos fortes: “É algo que a empresa faz bem ou uma característica que lhe proporciona uma capacidade importante, podendo ser uma habilidade, um recurso organizacional”. (OLIVEIRA, 1992, p. 52)
- Oportunidades: "São aquelas que oferecem maiores perspectivas de crescimento dos lucros, aquelas em que a empresa tem maior potencial de vantagem competitiva e tem recursos financeiros necessário". (OLIVEIRA, 1992, p. 52)
- Ameaças: “Podem ser resultantes do surgimento de novas tecnologias mais baratas, introdução de produtos novos ou melhores, entrada de concorrentes estrangeiros com custos mais baixos, vulnerabilidade a elevação das taxas de juros, mudanças demográficas desfavoráveis”. (OLIVEIRA, 1992, p. 52)
- 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 pelo ambiente interno e externo que envolve diz Rezende (2008, p. 43).
- Valores: Os valores relatam o que a organização acredita e prática, também são chamados de princípios da organização, no relato da organização sugere-se mencionar itens que possam ser entendidos e vivenciados por todas na organização, tais como as atitudes, filosofias, os códigos de conduta, credos e comportamentos das pessoas das organizações (Rezende,2008, p. 48).

### 3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Segundo Diehl e Tatim, (2004, p.64), a população ou universo de pesquisa é um conjunto de elementos que podem ser mensurados de acordo com as variáveis que se pretende levantar. E a amostra é uma parcela desta população devidamente selecionada.

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

Devido ao número de clientes da loja Felmak Ferramentas ser relativamente alto em torno de 150 clientes dos mais diversos ramos ( população) tornou-se necessário a escolha de

uma amostra intencional, assim 30 (correspondendo a 20%) clientes deste total foram pesquisadas. Da mesma forma foi feito com os fornecedores, como o número de fornecedores da loja Felmak Ferramentas é relativamente alto em torno de 80 fornecedores, tornou-se necessário a escolha de uma amostra intencional, assim 15 fornecedores (correspondendo a 20%) dos fornecedores deste total foram pesquisadas.

A amostragem será não probabilística sendo que neste tipo de amostragem “não são utilizadas as formas aleatórias de seleção, podendo esta ser feita de forma intencional” (DIEHL E TATIM, 2004, p.65) e escolhida por conveniência.

### 3.4 PROCEDIMENTO E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Nesta etapa serão analisados e interpretados os dados obtidos acima, assim. para Lakatos e Marconi (1985, p.159) a análise dos dados representa uma aplicação de um processo investigatório que devem transformar-se em respostas para as perguntas levantadas pelo pesquisador.

Neste caso estudado foi utilizado o instrumento de entrevista junto com o gestor, a fim de coletar os dados necessários para o estudo. Par 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 os fornecedores foi utilizado um questionário com perguntas abertas, enviadas através da internet para seu e-mail, devida suas visitas serem a cada dois meses, não dando tempo assim de fazer uma entrevista com os mesmos e ainda à maioria das compras feitas pelo gestor são através do site do fornecedor. Já para os clientes foi utilizado um questionário com perguntas fechadas realizado pela autora do trabalho, junto aos clientes da Felmak Ferramentas, no período de 29 de setembro a 17 de outubro de 2014 sendo que distribuição e recolhimento dos questionários ocorreram fora do horário de trabalho da autora.

Ainda para Diehl e Tatim (2004, p. 68) define questionário como sendo um “instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Em sua organização, devem ser levados em conta os tipos, a ordem e os grupos de perguntas, além de sua formulação”.

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 a técnica de análise e interpretação usada, a qual é extraída dos dados e mensagem 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. 54)

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

## **4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Nesta etapa do trabalho foram expostos os dados do trabalho 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 ao gestor e aos clientes e logo em seguida a pesquisa aplicada aos fornecedores.

A partir destes 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 CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA**

A loja Felmak Ferramentas, localizada no município de Arvorezinha - RS, na rua Daltro Filho, definida como micro empresa tendo apenas um gestor que atua em todas as áreas, no ano de 2003 a Felmak iniciou suas atividades no ramo de assistência técnica no segmento de ferramentas elétricas. Com a forte demanda de consertos e a necessidade de qualidade em suas ferramentas, se tornou uma revendedora e prestadora de assistência técnica autorizada pela makita, já trabalhando com as seguintes marcas Makita, Hitachi, DWT, entre outras.

Com a necessidade de ampliar seus horizontes, além de possuir uma loja física em Arvorezinha - RS, também criaram uma loja virtual que procura atender e satisfazer as necessidades de cada cliente, garantindo produtos de ótima qualidade. Construíram uma loja onde o cliente possa sentir-se a vontade para realizar suas compras, e obter informações referentes às aplicações de cada produto. Para atender o seu cliente cada vez melhor, a Felmak possui um campo para sugestões de melhorias como atendimento, suporte, qualidade e rapidez na entrega de produtos, além de outras sugestões que o cliente quiser dar.

### **4.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS JUNTO A GERÊNCIA.**

Com relação a coleta de dados que consistia em um questionário aplicado ao gestor elaborado com 5 questões abertas (em anexo), incluindo no ambiente externo: as ameaças vistas pelo gestor que poderiam levar a estagnação de suas atividades e as oportunidades que poderiam colocar a empresa em uma melhor posição competitiva. E no ambiente interno os pontos fortes da empresa perante a concorrência e os pontos fracos que prejudicam a otimização dos processos organizacionais. E por fim, as ações que poderiam ser implantadas na Felmak Ferramentas para ter um melhor resultado.

Quando questionado, sobre as ameaças que podem levar a Felmak Ferramentas a uma situação desfavorável de suas atividades o gestor mencionou a agressividade da concorrência, a falta de pessoal qualificado na gestão de vendas, e a alta entrada de produtos de baixa qualidade. Como no município de Arvorezinha o número de lojas tanto familiares como de grandes redes que vendem ferramentas, máquinas e equipamentos é significativo, a empresa deve monitorar a sua concorrência, baixar seus custos para ter um preço mais competitivo, ter qualidade em seus produtos e serviços, atendendo suas necessidades e melhorando cada vez mais seu atendimento e seu pós-venda para que o cliente tenha um nível de satisfação elevado e volte mais vezes para comprar na loja.

Em relação às oportunidades externas que poderiam levar a Felmak Ferramentas a uma melhor posição competitiva ou a um melhor resultado o gestor citou negociações em alta escala conseguindo melhores preços junta à fornecedores, trabalha com marcas consagradas que representam alto índice de qualidade e aceitação do público profissional. Ter um bom relacionamento com o fornecedor é de extrema importância para o sucesso do negócio, ao mesmo tempo em que trabalhar com marcas consagradas do mercado aumenta a credibilidade da qualidade de produtos e serviços da Felmak Ferramentas para com o cliente.

Foram também citados pelo gestor como pontos fortes que podem favorecer a Felmak Ferramentas no ambiente competitivo o pós-venda exclusivo para cliente, onde o produto é consertado dentro de 24hs e devolvido ao mesmo, caso houver impossibilidade deste conserto em 24hs é emprestado um produto até que o mesmo fique pronto, a entrega e orientação técnica para o melhor rendimento do produto, são feitos também avaliações das necessidades do cliente que precisa de um produto específico, e por fim, preços competitivos, pois é negociado diretamente com o fornecedor. A partir do que foi mencionado, a empresa busca a satisfação e retenção de clientes, através do bom atendimento, de um pós-venda e na assistência técnica dos produtos encontrados na loja, isso, portanto, é um diferencial da loja diante dos seus concorrentes.

Referente aos pontos fracos que prejudicam a otimização dos processos da empresa, o gestor citou falta de equipe qualificada, para desempenhar a área de vendas, pós-vendas, financeira e marketing, a falta de caixa para negociações em maior escala junto a fornecedores, que reduziriam os preços dos produtos e o layout da empresa está a desejar. Quanto a essa questão, o gestor deverá averiguar, pois a falta de equipe qualificada prejudica a competitividade, a qualidade, custos mais elevados e conseqüentemente levará a lucros menores. E, em relação a falta de caixa o gestor deverá ter um controle maior do fluxo de caixa para conseguir identificar o que pode estar levando a empresa a essa situação, pois é através de um fluxo de caixa bem elaborado que o gestor poderá tomar decisões sobre estabelecer política de prazos para recebimentos e para pagamentos, evidenciar maiores esforços de vendas, estabelecer políticas de compras, entre outros. O layout deve ser voltado ao público alvo da empresa, aonde o espaço interno tem que ser planejado permitindo o bom deslocamento, e os produtos bem expostos, facilitando a venda. Com isso, cria-se um impulso de compra para o cliente.

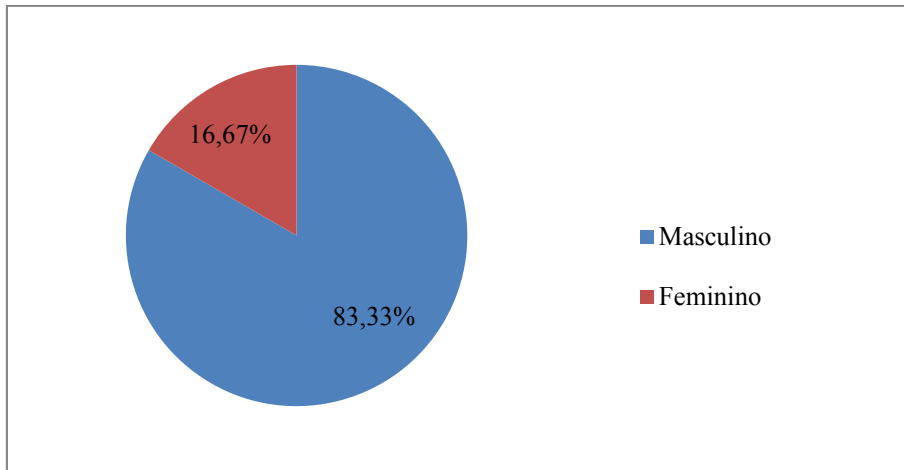
E com relação às ações que poderiam ser implantadas na empresa Felmak Ferramentas para torná-la mais competitiva, o gestor ressaltou ações como treinamento de pessoal nas áreas de venda, assistência técnica, e marketing.

#### 4.3 ANÁLISES DE RESULTADOS JUNTO AOS CLIENTES.

Para análise dos resultados junto aos clientes foi aplicado a 30 clientes um questionário com 25 questões (em anexo). As alternativas variam de ótimo, bom, regular, ruim e péssimo, há também as questões de múltipla escolha e uma questão aberta para o cliente que quiser deixar sua sugestão a empresa. Nas primeiras questões verificou-se o perfil dos entrevistados.

Na questão número 1 verificou-se o sexo dos entrevistados. As respostas serão apresentadas conforme o Gráfico 1:

**Gráfico 1 - Sexo dos entrevistados**



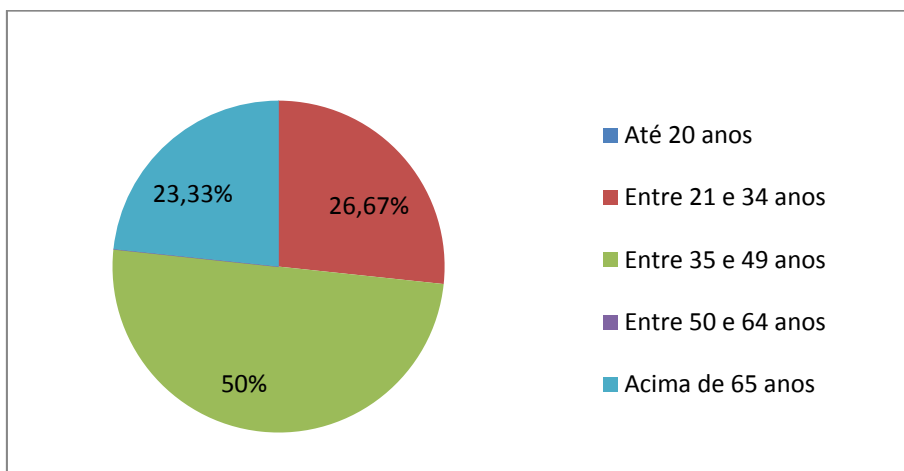
**Fonte:** Dados primários, setembro de 2014.

Em relação ao sexo dos entrevistados, aponta-se uma superioridade no público masculino, contando com 83,33% dos clientes, enquanto que, do sexo feminino são 16,67%.

O público masculino é superior, pois a empresa está mais voltada a construção civil, pedreiros, serralherias, marcenarias, marmorearia, mecânicas e chapeação e consumidor final, onde são áreas ainda dominadas pelos homens. Mas, como na região está aumentando o número de padarias, confeitarias, comida caseira congelada, há pouco tempo, o gestor viu isso como um nicho de mercado e começou a atuar na área de panificação, com batedeiras e liquidificadores, balanças, cilindros, serra fita, entre outros, tudo industrial, por isso que o público feminino ainda é inferior, mas o gestor está investindo cada vez mais para atender melhor esse público.

A segunda questão verificava-se a faixa etária dos clientes. As respostas serão apresentadas conforme o Gráfico 2:

**Gráfico 2 - Faixa etária dos entrevistados**

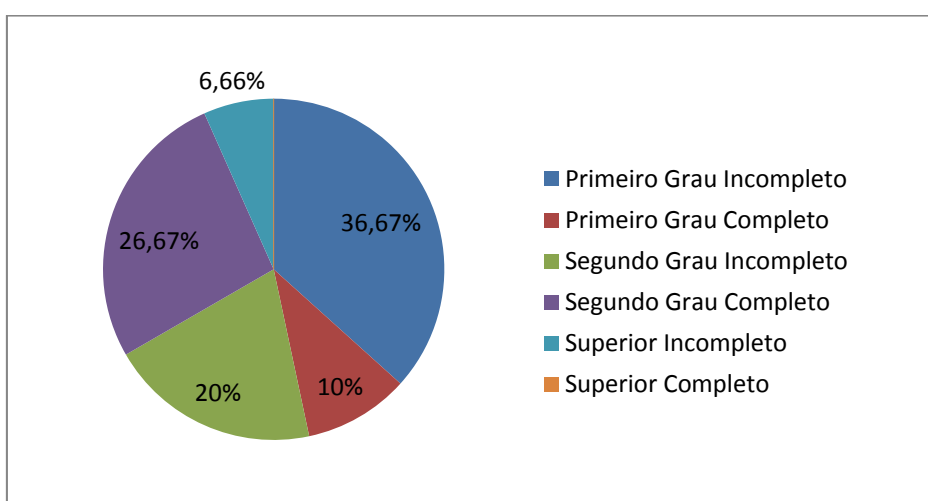


**Fonte:** Dados primários, setembro de 2014.

Em relação à faixa etária, os resultados mostram que 23,33% da população possuem acima de 65 anos, entre 21 e 34 anos o percentual é de 26,67%, e entre 35 e 49 anos o percentual é de 50%. Desse modo, identifica-se que o público frequentador da empresa são pessoas mais maduras, devido talvez ao fato de os equipamentos, máquinas e ferramentas encontrados na Felmak Ferramentas serem mais voltados a profissionais em suas áreas atuantes.

A terceira questão buscava-se a escolaridade dos clientes. As respostas serão apresentadas conforme no Gráfico 3:

**Gráfico 3 - Escolaridade dos entrevistados**



**Fonte:** Dados primários, setembro de 2014.

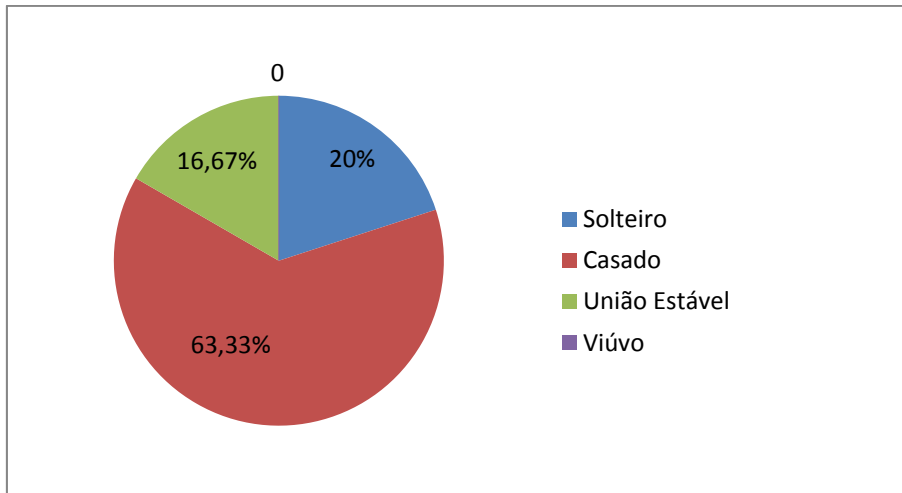
Referente a escolaridade dos clientes entrevistados, 36,67% não completaram o primeiro grau, já 10% completaram o mesmo. Com um percentual de 20% os entrevistados não completaram o segundo grau, já 26,67% dos mesmos completaram o segundo grau. E por fim, 6,66% dos clientes não concluíram o ensino superior.

Portanto, o número de clientes que não concluíram o primeiro grau é superior aos demais, isso representa um grau de escolaridade baixo nos dias atuais em que a competitividade exige mais qualificação dos profissionais e, maior nível de conhecimento para todas as pessoas, na busca por aumentar a empregabilidade no contexto profissional.

A quarta questão demonstra o estado civil dos entrevistados. As respostas serão apresentadas conforme no Gráfico 4:

**Gráfico 4 - Estado civil dos entrevistados.**



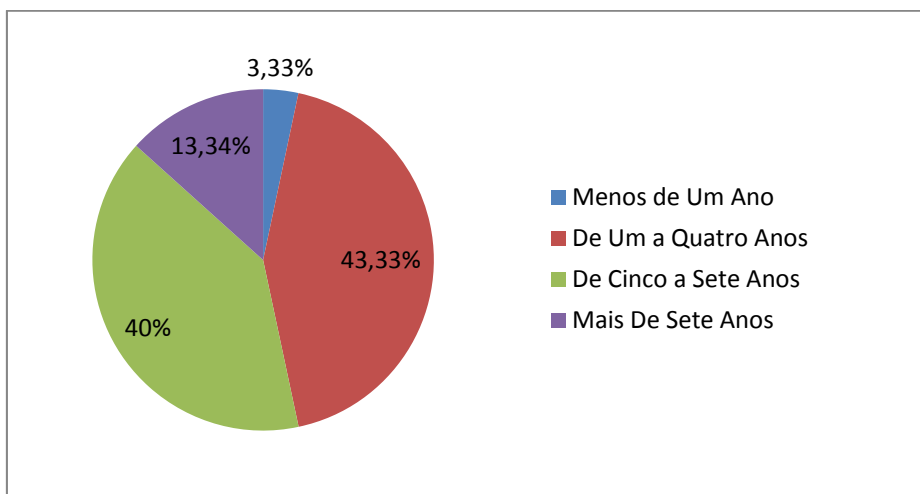


Fonte: Dados primários, setembro de 2014.

O estado civil dos entrevistados mostrou que 20% são solteiros, 63,33% são casados e 16,67% estão em uma união estável. Ficou claro nessa amostra que os maiores frequentadores da Felmak Ferramentas são casados, pois possuem um compromisso com a família e buscam então novas máquinas, ferramentas e equipamentos para aumentar sua competitividade melhorando assim sua rentabilidade.

A quinta questão buscou-se saber quanto tempo os entrevistados compram na Felmak Ferramentas. As respostas serão representadas conforme o Gráfico 5:

**Gráfico 5 - Há quanto tempo compra na Felmak Ferramentas.**



Fonte: Dados primários, setembro de 2014.

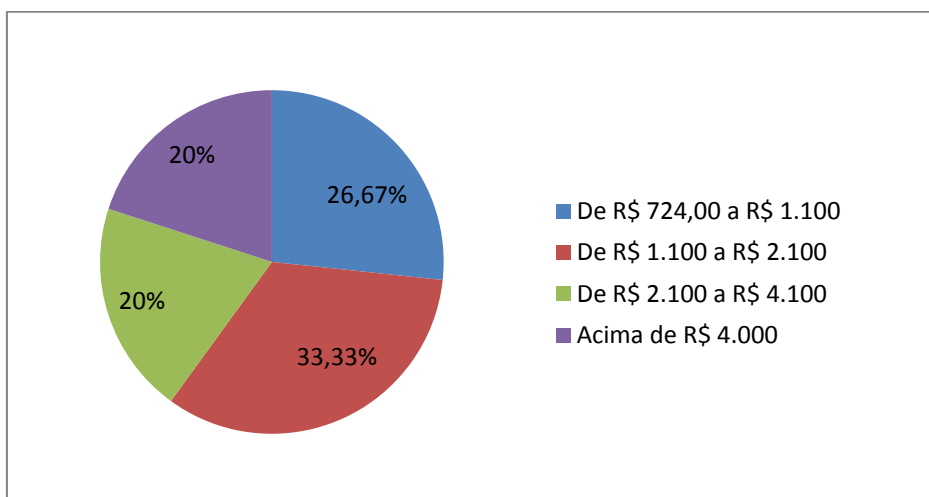
O índice com maior percentual foi o de 43,33% apresentado pelos clientes que compram de um ano a quatro anos na Felmak Ferramentas, com 40% apresentam que comprar de cinco a sete anos, 13,34% comprar a mais de sete anos na loja e 3,33% comprar a menos de um ano.

De uma forma geral, nota-se que a Felmak Ferramentas fidelizou clientes, podendo ser considerado como um ponto forte, pois o percentual de clientes que comprar a mais de cinco anos é alto, isso demonstra que a Felmak Ferramentas se preocupa em atender bem seus clientes, tentando sempre suprir suas necessidades.

Para Lima (2013, p.4) a concorrência cada vez mais rápida em suas ações, coloca os consumidores diante de várias possibilidades de escolhas, fazendo com que o custo de conquista do cliente seja elevado. Portanto devem-se ter estratégias e ações para retê-lo o maior tempo possível e conseguir sua fidelidade.

A questão seis perguntava qual era aproximadamente a renda mensal do cliente. As respostas serão representadas conforme o Gráfico 6:

**Gráfico 6 - Renda mensal dos entrevistados.**



**Fonte:** Dados primários, setembro de 2014.

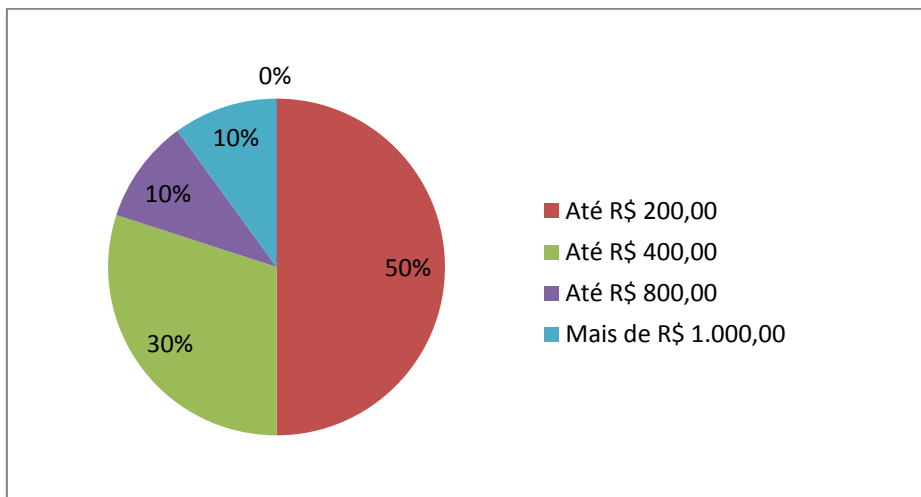
A renda é um dos fatores que determina muitas vezes o comportamento de compra do consumidor, ela determina o poder de consumo e de compra. Nas pesquisas os respondentes que possuem renda mensal de R\$ 724,00 a R\$ 1.100,00 são 26,67%, já os que possuem renda mensal de R\$ 1.100,00 a R\$ 2.100,00 são 33,33%, os de renda mensal de R\$ 2.100,00 a R\$ 4.100,00 representam 20% e por fim os que possuem acima de R\$ 4.000,00 são representados em 20%.

Em observação as respostas pode-se analisar que o maior índice de renda mensal dos clientes da Felmak Ferramentas concentra-se na faixa de R\$ 1.100,00 a R\$ 2.100,00. Percebe-se que a maioria da renda mensal dos clientes não pode ser classificada como elevada. Fator que irá resultar na escolha e nos padrões de exigência dos produtos.

A escolha de produtos é bastante afetada pelas condições econômicas de uma pessoa, que consistem em renda disponível, poupança e patrimônio, dívidas, condições de crédito e atitudes em relação a gastar ou economizar. As empresas de produtos sensíveis ao nível de renda do consumidor devem estar sempre em atenção às taxas de juros. (KOTLER, 1998, p.172).

A questão sete buscou-se saber qual o valor médio gasto mensalmente com ferramentas, máquinas e equipamentos na Felmak Ferramentas. As respostas serão representadas conforme o Gráfico 7:

**Gráfico 7 - Gasto mensal em produtos comprados na Felmak Ferramentas.**



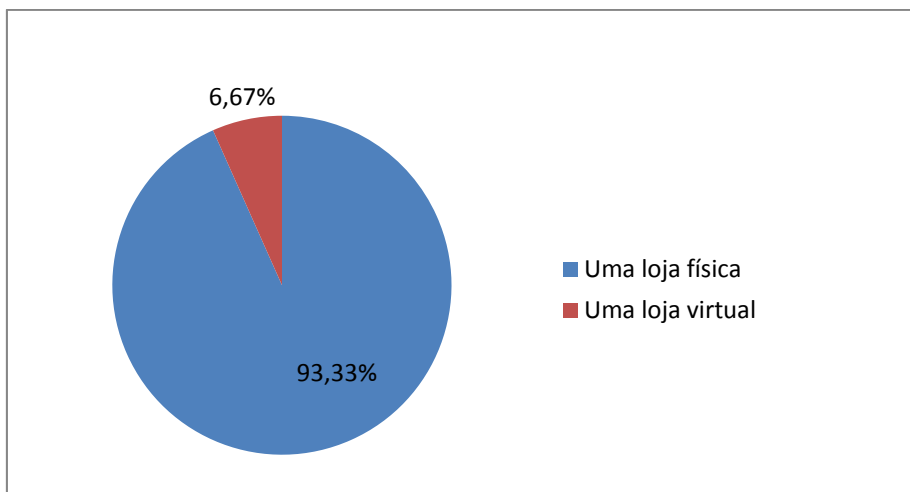
**Fonte:** Dados primários, setembro de 2014.

Diante das respostas, observa-se que 50% gastam até R\$ 200,00 em produtos, até R\$ 400,00 são 30%, para os gastos mensais até R\$ 800,00 o percentual foi de 10%, e mais de R\$ 1.000,00 obtiveram um percentual de 10%, demonstrando assim um ponto forte da empresa.

Os gastos mensais não dependerão somente pelo fator renda, mas também pelo grau de importância que cada entrevistado dá em investir mais em sua profissão. Por exemplo, um cliente que tem renda considerada elevada pode gastar o mínimo na compra de produtos, assim como um cliente com renda mais baixa pode dar maior importância e gastar muito mais na compra de produtos para dar maior suporte em suas atividades.

Referente a loja, a questão onde buscou saber se os clientes preferem uma loja física ou virtual. As respostas serão representadas conforme o Gráfico 8:

**Gráfico 8 - Preferência de loja**

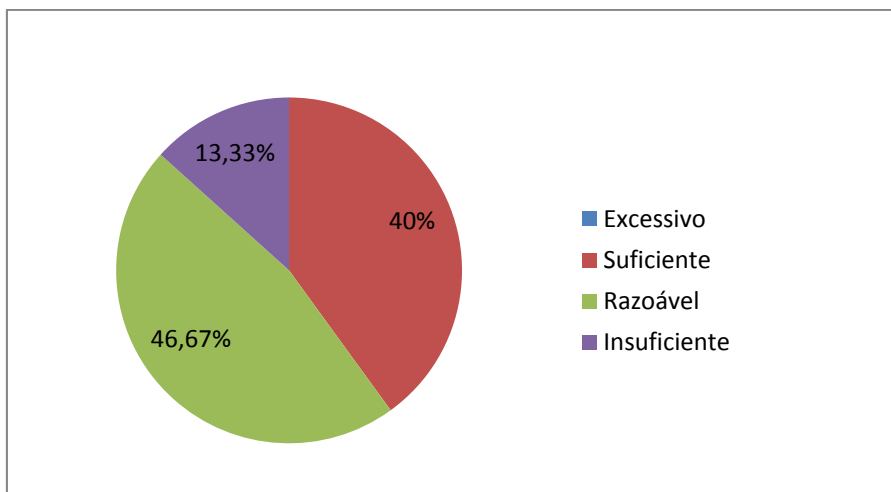


**Fonte:** Dados primários, setembro de 2014.

O fator com maior percentual foi de 93,33% sendo a compra em uma loja física e a compra em uma loja virtual ficou com o percentual de 6,67%. Isso demonstra que apesar de tanta tecnologia, de cada vez mais as pessoas comprarem pela internet pelo fato de dar maior comodidade, ainda os clientes da loja Felmak Ferramentas preferem ir a loja física, ver o produto, pegar na mão, testá-lo antes de comprar. A loja física torna-se um espaço para formar a imagem do produto e da marca.

Um fator que pode levar os clientes da Felmak a preferirem loja física é que grande maioria são pessoas mais maduras, as quais ainda possuem insegurança na compra pela internet, como preocupações com fraudes, do produto não ser original, da entrega demorar muito, além de tantos outros elementos que o limitam de comprar.

A questão nove da pesquisa buscou levantar qual é o número de lojas de ferramentas, equipamentos e máquinas existentes no município. As repostas serão representadas conforme o Gráfico 9:



**Fonte:** Dados primários, setembro de 2014.

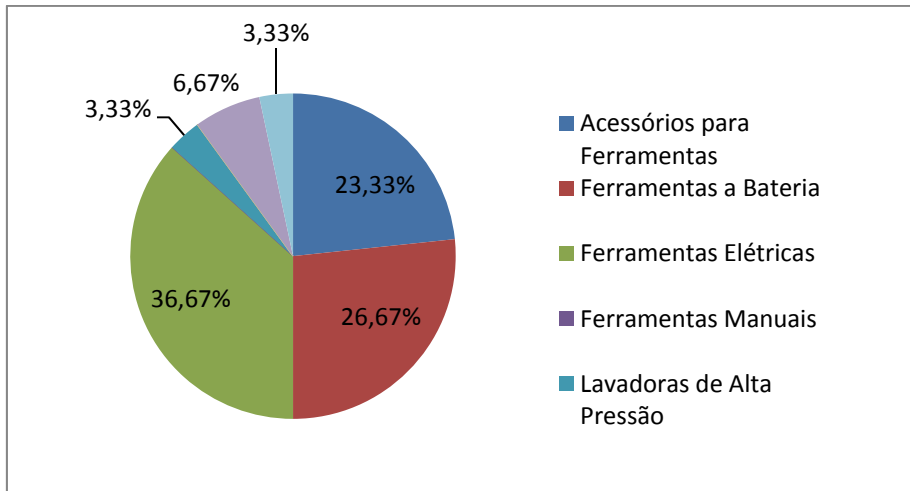
Em relação às lojas de ferramentas, equipamentos e máquinas existentes no município de Arvorezinha - RS, 46,67% dos entrevistados acham o número de lojas razoável, já 40% dos mesmos acham suficientes e 13,33% acham as lojas insuficientes, isso determinada uma ameaça para a loja Felmak.

Dessa forma, identifica-se que o cliente tem opções de escolha, pois os números de lojas no município são de razoáveis a suficientes. Então caso, a loja Felmak Ferramentas não vir mais a tender as necessidades de seus clientes, eles poderão ir à freqüentar um concorrente em seu próprio município. Para que isso não venha a ocorrer a Felmak deverá fortalecer o atendimento rápido, acolhimento ao cliente, a capacidade de solucionar problemas e dar suporte com a maior agilidade, durabilidade do produto, relacionamento no pós-venda, assim será percebido, considerado como opção de compra, recomprado e indicado.

Segundo Kotler (2000, p. 244 e 246) as empresas devem analisar seus concorrentes para que elas possam descobrir suas características, estratégias, objetivos, suas forças e fraquezas e seus padrões de reação diante de imprevistos. Além disso, monitorar três variáveis em relação aos concorrentes: participação de mercado; share-of-mind - lembrança da marca/nome e participação de preferência.

Já na questão dez buscou-se saber quais são os produtos mais comprados pelos clientes da loja Felmak Ferramentas. As respostas serão representadas conforme o Gráfico 10:

**Gráfico 10 - Produtos mais comprados pelos entrevistados.**



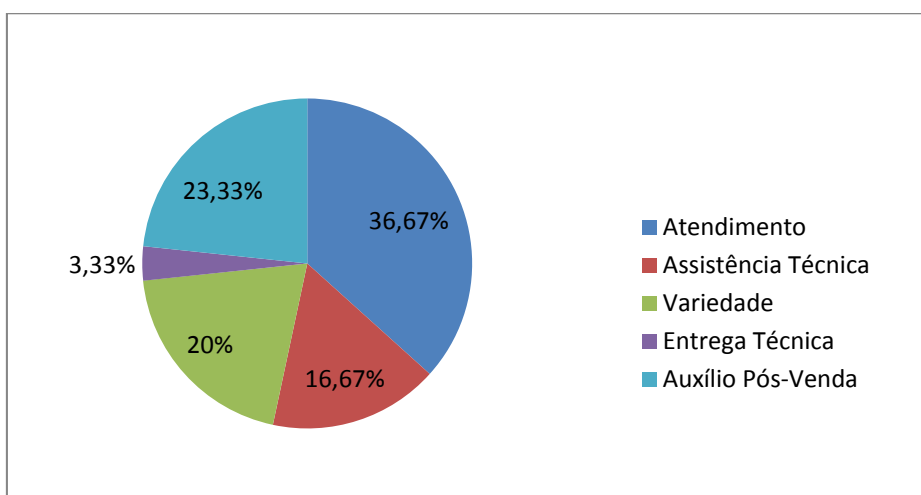
**Fonte:** Dados primários, setembro de 2014.

No que se diz respeito, aos principais produtos comprados com maior frequência na Felmak Ferramentas, os três produtos com maiores índices foram às ferramentas elétricas com 36,67%, 26,67% as ferramentas a bateria e os acessórios para ferramentas com 23,33%.

Portanto, as ferramentas elétricas são compradas com maior frequência, devido ao fato de ter uma vasta linha de máquinas com essa designação, portanto é considerado um ponto forte.

Na questão onze buscou-se identificar o diferencial que o cliente percebia na Felmak Ferramentas. As respostas serão representadas conforme o Gráfico 11:

**Gráfico 11 - Diferencial da Felmak Ferramentas.**



**Fonte:** Dados primários, setembro de 2014.

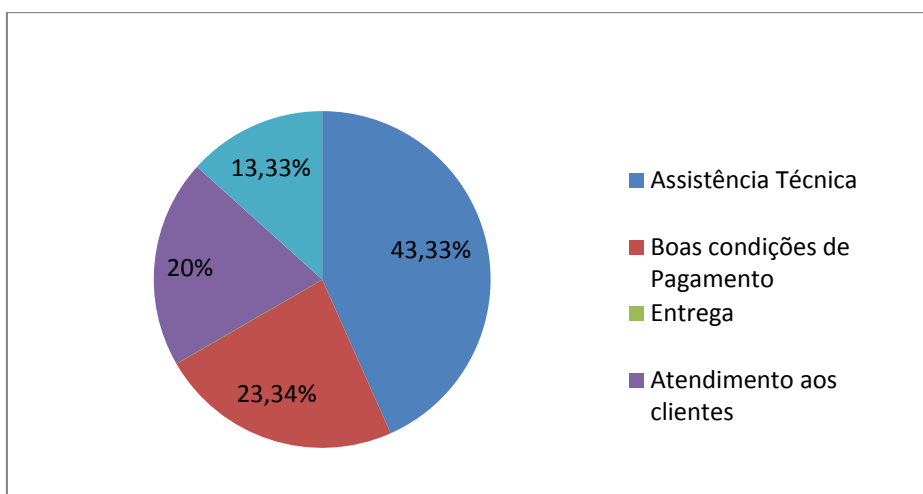
Verificou-se que o atendimento foi o maior percentual com 36,67%, sendo considerado o ponto forte da empresa, na segunda colocação foi o auxílio pós-venda com 23,33% e em terceiro lugar foi variedade com 20%. Pode-se perceber que a maioria dos clientes

entrevistados está satisfeitos com o atendimento oferecido Felmak Ferramenta. No negócio, o atendimento ao cliente é um dos aspectos mais importantes, sendo que o cliente é o principal objetivo do negócio.

Uma ferramenta que ajuda no bom atendimento ao cliente é o pós-venda, pois transmite ao cliente a sensação de segurança e demonstra que o valoriza. O pós-venda ajuda também a uma pré-venda em uma próxima negociação, ajuda a fortalecer a confiança e estreitar a relação comercial. Portanto, a Felmak Ferramentas deve continuar a fortalecer estes pontos, mas também deve dar ênfase a entrega técnica e variedade de produtos para não deixar a desejar ao cliente.

A questão doze teve o objetivo de identificar quais são as competências da Felmak Ferramentas segundo os entrevistados. As respostas serão representadas conforme o Gráfico 12:

**Gráfico 12 - Competência.**



**Fonte:** Dados primários, setembro de 2014.

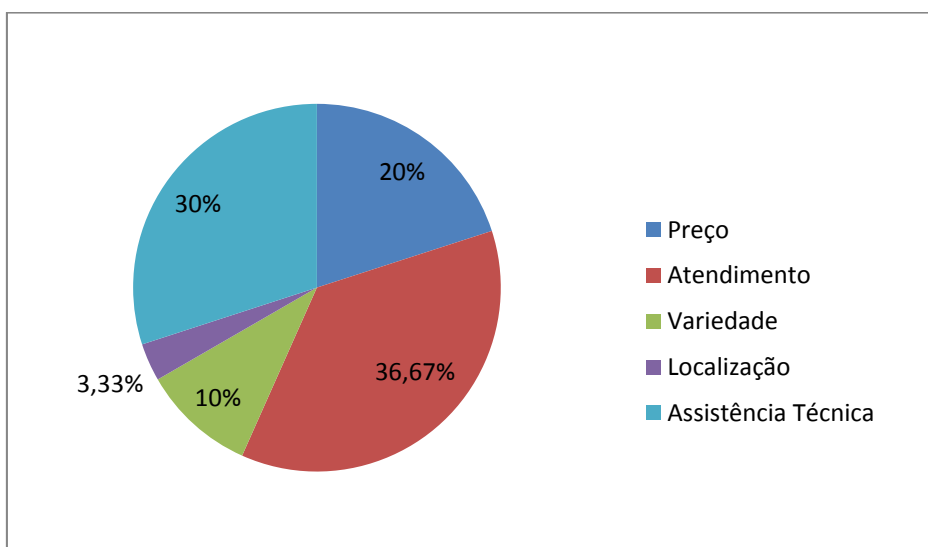
Em relação a opinião em que compete a Felmak Ferramentas os entrevistados responderam a assistência técnica como um ponto forte com 43,33%, já boas condições de pagamento 23,34%, seguido de atendimento aos clientes com 20%. Portanto, como foi falado no gráfico 11, o anterior a Felmak Ferramentas se destaca em pós-venda, aonde uma das formas feitas e através da assistência técnica, que é uma forma de sair na frente da concorrência e gerar fidelização dos clientes. Destaca-se também em boas condições de pagamento, pois o cliente pode pagar em dinheiro, com cheque e cartão, podendo ainda parcelar em até dez vezes sem juros.

A simples competência não constitui uma vantagem competitiva. “A empresa de melhor desempenho será aquela que gerar o maior valor para o cliente e que sustentar esse valor ao longo do tempo.” (KOTLER, 2000, p.98)

Deve trabalhar mais em entrega e no preço dos produtos, para daqui a pouco clientes que valorizam esses aspectos imigrarem para a concorrência.

A questão treze teve o objetivo de identificar o que tem mais valor para o cliente. As respostas serão representadas conforme o Gráfico 13:

**Gráfico 13 - O que tem mais valor para os entrevistados.**



**Fonte:** Dados primários, setembro de 2014.

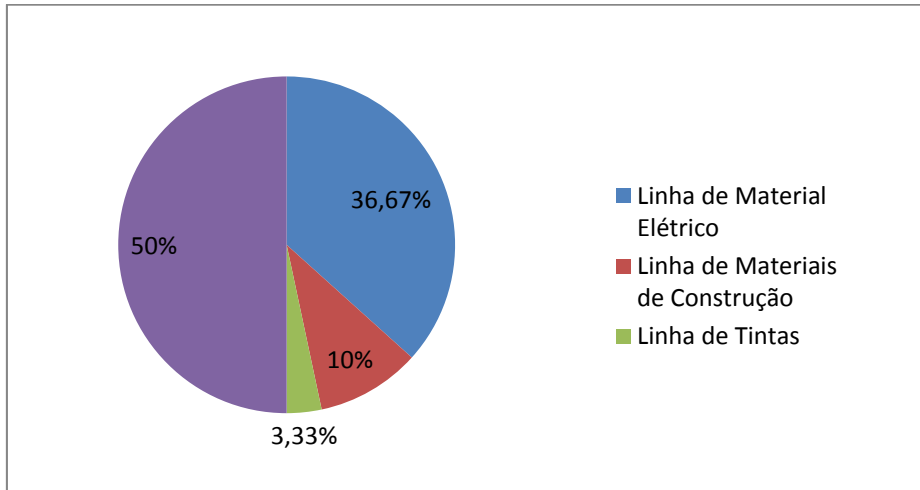
Ao analisar que o que tem mais valor para o cliente é o atendimento com um percentual de 36,67%, em segundo lugar vem a assistência técnica com 30% e em terceiro lugar o preço com 20%. Dessa forma, deve-se ressaltar que assistência técnica e atendimento foram citados anteriormente como pontos fortes da Felmak Ferramentas, então o que o cliente mais valoriza está sendo atendido, mas em relação aos preços praticados pela empresa terão que ser revistos, pois o cliente valoriza-o e anteriormente foi colocado como sendo algo não competente na empresa.

“A tarefa da organização é determinar as necessidades, os desejos e os interesses dos mercados-alvo e fornecer as satisfações desejadas mais eficaz e eficientemente do que a concorrência, de uma maneira que preserve ou melhore o bem estar do consumidor e da sociedade”. (KOTLER, 2000,p. 47)



A questão quatorze foi questionada ao cliente que produto ele gostaria de encontrar na Felmak Ferramentas e hoje não encontra. As respostas serão representadas conforme o Gráfico 14:

**Gráfico 14 - Produto que os entrevistados gostariam de encontrar.**

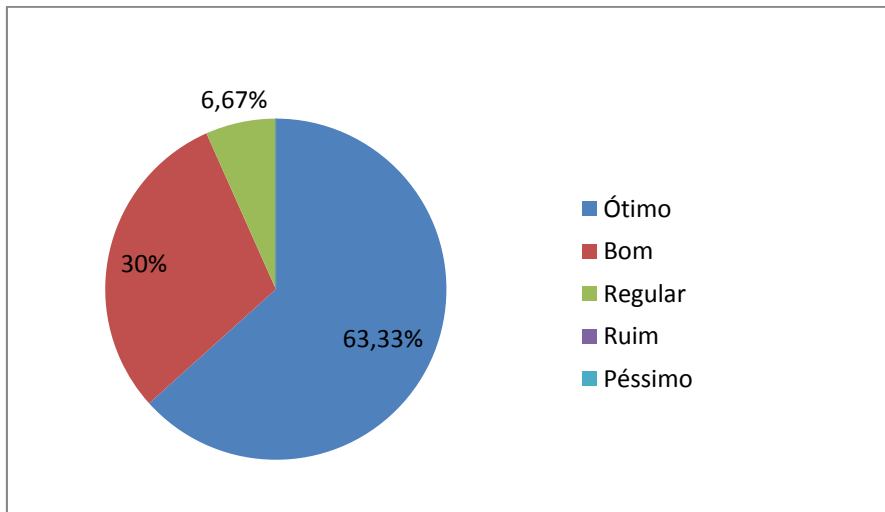


**Fonte:** Dados primários, setembro de 2014.

Muitos dos entrevistados não identificaram se existiam outros produtos que gostariam de encontrar na Felmak Ferramentas representando 50%, já 36,67% gostariam de encontrar produtos da linha de material elétrico (fios, cabos, lustres lâmpadas, tomadas, etc), 10% produtos na de materiais de construção e 3,33% produtos na linha de tintas. A empresa Felmak Ferramentas deve observar as empresas que atuam nessa área se estão atendendo bem esses segmentos, caso não estejam tentar achar um nicho de mercado e verificar se será vantajoso explorar essas áreas.

Um produto deve trazer algo satisfatório, de utilidades para o consumidor, para que ele possa escolher entre um e outro dentre tantas possibilidades existentes. Segundo Kotler; Armstrong (1998, p.31) produto é a combinação de bens e serviços que a empresa oferece ao mercado-alvo

A questão quinze refere-se ao atendimento oferecido pela Felmak Ferramentas. As respostas serão representadas conforme o Gráfico 15:

**Gráfico 15 - Atendimento.**

**Fonte:** Dados primários, setembro de 2014.

Em análise observou-se que 63,33% dos entrevistados consideram ótimo o atendimento sendo um ponto forte da Felmak Ferramentas, já 30% consideram bom e 6,67% ruim.

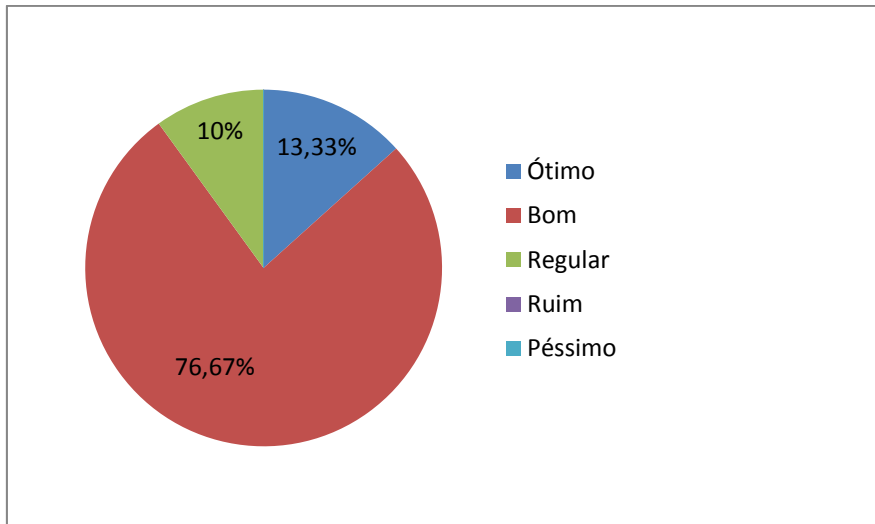
Pode-se assim, analisar que a empresa percebe o que realmente o cliente deseja, estabelece relações permanentes com seus clientes, dá atenção ao mesmo, tem um interesse real por sua necessidade, faz pós-venda, presta assistência técnica, dando assim ao cliente um bom atendimento.

Não existe uma empresa que consiga agradar todas as pessoas, mas a Loja Felmak Ferramentas deverá trabalhar em cima de 6,67%, para mais tarde e esse número não vir a aumentar.

A maior parte das empresas tem como meta a alta satisfação dos clientes porque os consumidores que estiverem somente satisfeitos estarão dispostos a mudar quando surgir uma oferta melhor. Os plenamente satisfeitos estarão menos propensos a mudar. Assim, pode-se dizer que a alta satisfação cria uma afinidade emocional com a marca ou com a empresa, de modo que o cliente se torne leal àquela marca ou organização (KOTLER; ARMSTRONG, 2003, p. 477).

A questão dezesseis mostra como aos olhos dos clientes são vistos os preços praticados pela Felmak Ferramenta. As respostas serão representadas conforme o Gráfico 16:

**Gráfico 16 - Preços praticados.**



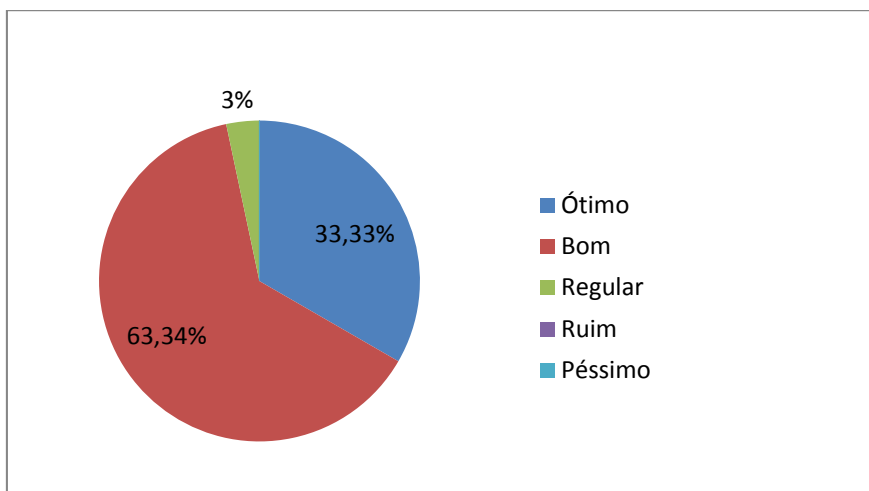
**Fonte:** Dados primários, setembro de 2014.

Em relação aos preços praticados pela Felmak Ferramentas 76,67% dos entrevistados dizem ser bom, 13,33% consideram ótimos e 10% dizem ser regular. Portanto, preço é um ponto forte da loja.

O preço está presente em toda parte, sendo decisivo na hora da compra, pois, apesar de todas as necessidades e desejos que o consumidor tenha, suas fontes e recursos são limitados. Para Kotler (1998, p.98) “seu preço deve ser compatível com o valor percebido da oferta ou os compradores procurarão a concorrência”.

A questão dezessete busca identificar como os clientes vêem o prazo de pagamento oferecido pela Felmak Ferramentas. As respostas serão representadas conforme o Gráfico17:

**Gráfico 17 - Prazo de pagamento.**



**Fonte:** Dados primários, setembro de 2014.

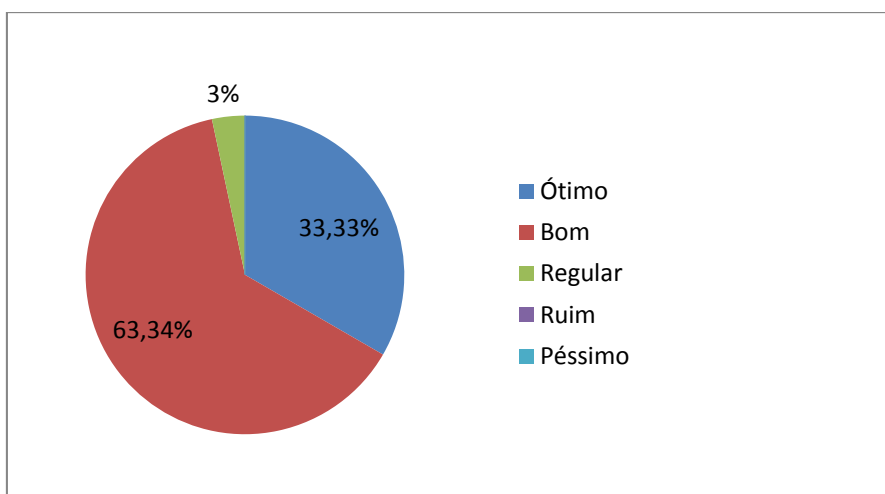
No que diz respeito, aos prazos de pagamento os entrevistados estão satisfeitos com os métodos usados pela loja, sendo que 63,34% consideram bom, 33,33% consideram ótimos e

3% regular. Pode-se analisar que boas condições de pagamento podem atrair clientes para a compra, mas deve se ter um cuidado, pois elas podem gerar dificuldades de caixa a empresa, se está não estiver preparada financeiramente. Desse modo, prazos de pagamento é um ponto forte da empresa.

Os prazos de pagamento variam de acordo com cada empreendimento, assim Mc Carthy e Perreault (1997, p.283) alertam que como muitos dependem dos fornecedores para obter capital de giro é necessário que haja clareza nos prazos. Devido a inadimplência cada vez maior as empresas devem tomar cuidado e muitas optam por dar um desconto a vista do que financiar a compra.

A questão dezoito tem por base identificar o que os entrevistados pensam sobre a variedade de produtos ofertados pela Felmak Ferramentas. As respostas serão representadas conforme o Gráfico 18:

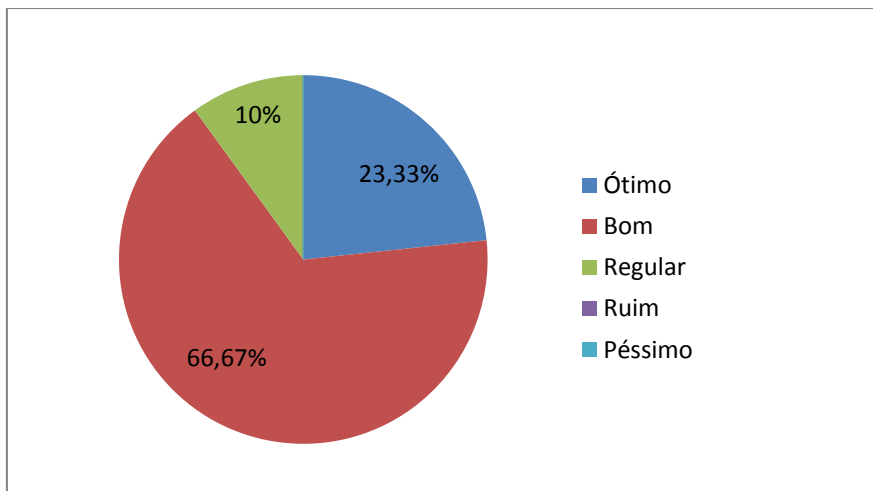
**Gráfico 18 - Variedade dos produtos.**



**Fonte:** Dados primários, setembro de 2014.

A variedade de produtos é fundamental para a atração de clientes. Quanto a variedade de produtos os entrevistados consideram estar satisfeitos, sendo que 63,34% responderam estar bom, 33,33% responderam estar ótimo e apenas 3% consideram regular. Ao apresentar variedade nos produtos e serviços significa oferecer ao cliente, mercadorias substitutas ou complementares à original, que servirão de alternativa ao seu consumo. Identifica-se então como ponto forte a variedade de produtos ofertados pela empresa.

A questão dezenove identificou junto aos entrevistados sua opinião referente as promoções oferecidas pela Felmak Ferramentas. As respostas serão representadas conforme o Gráfico 19:

**Gráfico 19- Promoções.**

**Fonte:** Dados primários, setembro de 2014.

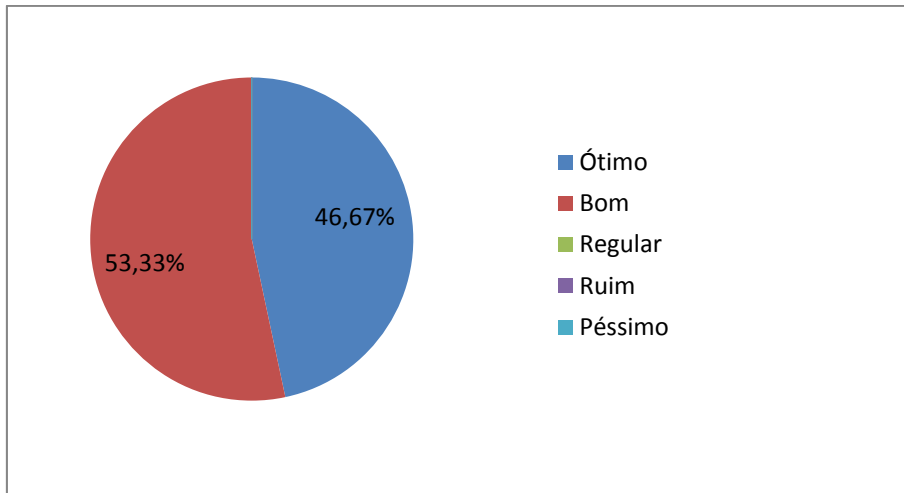
Quanto a essa questão, os entrevistados dizem estar satisfeitos com as promoções oferecidas pela Felmak Ferramentas, aonde 66,67% consideram estar bom, 23,33% consideram ótimo e 10% consideram regular. Considerando-se assim as promoções como um ponto forte da empresa.

Não existe consumidor que não seja atraído por uma promoção. O cliente tem a sensação de que está levando vantagem no negócio ou ainda aproveitando uma boa oportunidade. Muitas vezes os descontos são dados com intuito de liberar parte do estoque e chamar a atenção do consumidor para outras mercadorias da loja, mas deve-se ter cuidado, pois as promoções devem ser bem planejadas para que o lucro seja certo.

A promoção consiste em um conjunto de ferramentas de incentivo, mesmo se o consumidor estiver necessitando de tal produto ou pelo simples fato de lhe chamar atenção, aumentando assim as vendas. Segundo Kotler (1998, p.98) “inclui todas as atividades desempenhadas pela empresa para comunicar e promover seus produtos ao mercado-alvo”.

A questão vinte buscou identificar qual é a percepção dos entrevistados com relação a organização da Felmak Ferramentas. As respostas serão representadas conforme o Gráfico 20:

**Gráfico 20 - Organização.**



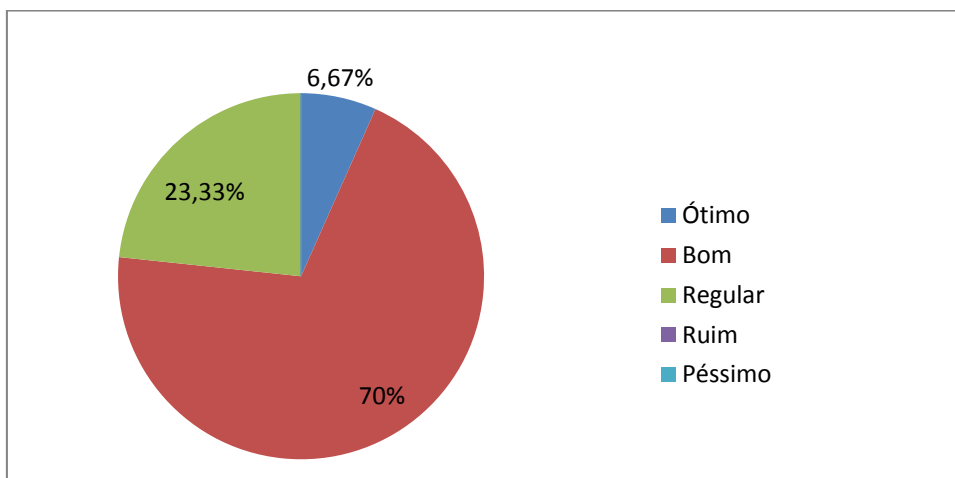
**Fonte:** Dados primários, setembro de 2014.

Nos resultados averiguou-se que a Felmak Ferramentas possui uma boa organização, pois conforme os entrevistados 53,33% afirmam estar bom e 46,67% dizem estar ótimo, demonstrando assim um ponto forte da loja.

A organização de uma empresa também atrai clientes, portanto deve-se dar atenção a organização e exposição dos produtos. Ela também trás algumas vantagens como: agiliza o atendimento ao cliente, evita a entrega de um produto errado, melhora o clima de trabalho e facilita a identificação e busca dos produtos com a informação precisa do que há no estoque. Ter boa base de organização e controle aumenta em muito o rendimento e por consequência o lucro.

A questão vinte e um teve como objetivo analisar a localização da felmak ferramentas. As respostas serão representadas conforme o Gráfico 21:

**Gráfico 21 - Localização.**



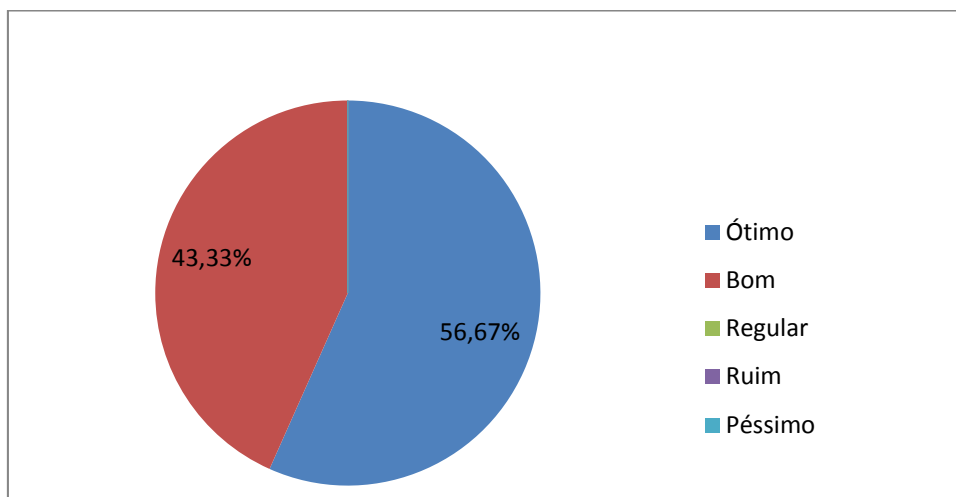
**Fonte:** Dados primários, setembro de 2014.

Ao analisarmos os dados obtidos pela pesquisa no que se refere a localização da Felmak Ferramentas foram encontrados os seguintes percentuais 70% dos entrevistados dizem ser bom, já 23,33% regular e apenas 6,67% ótimo, demonstrando assim um ponto forte da loja. Portanto, a maioria dos entrevistados consideram boa a localização, mas há um percentual considerável que considera regular, com vista nisso o gestor deve avaliar se realmente sua localização é favorável, pois esse é um dos fatores que podem gerar mais vendas.

O ponto comercial é um dos fatores que influenciam o sucesso de um empreendimento. O ponto ideal é o que fica mais próximo do seu público-alvo e que mais se ajusta ao seu negócio. Uma loja que não possui essas características requer muitos investimentos, dinheiro e tempo para permanecer no mercado. O bom ponto é aquele que fica no caminho do cliente, ruas mais movimentadas adaptam-se as compras por impulso a as mais calmas a venda de produtos especializados e o sucesso também depende da facilidade de acesso a loja. Deve-se observar também a concorrência e os consumidores daquela região, para ter certeza que esse local é ideal para seu negócio.

A questão vinte e dois mostrara como os entrevistados consideram a limpeza da Felmak Ferramentas. As respostas serão representadas conforme o Gráfico 22:

**Gráfico 22 - Limpeza.**



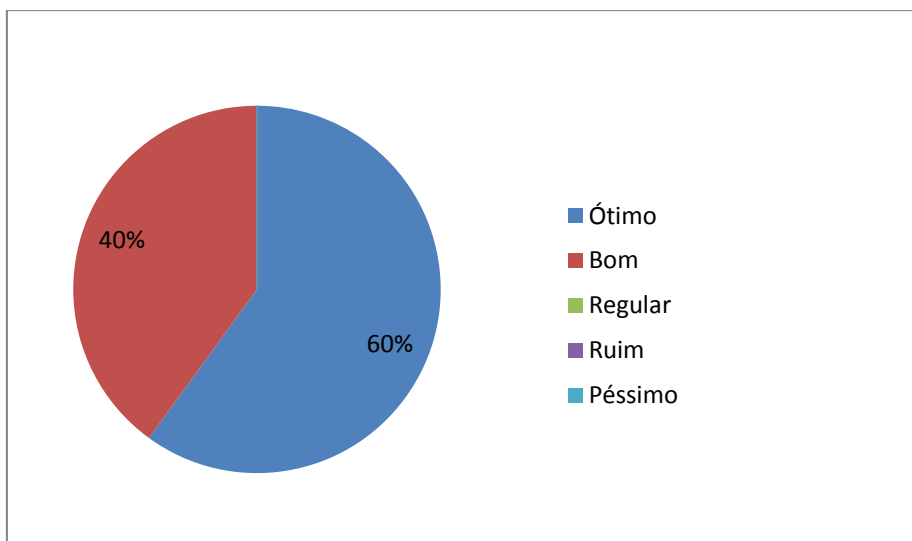
**Fonte:** Dados primários, setembro de 2014.

O gráfico 22 demonstra que 56,67% dos entrevistados consideram ótima a limpeza e 43,33% consideram boa. Para a empresa isso é muito bom, porque a boa gestão de limpeza traz benefícios para o negócio, pois a percepção de um ambiente limpo e perfumado pode ajudar na associação que os clientes fazem sobre a qualidade dos produtos e serviços. Além de melhorar a conservação dos patrimônios, aumentar a produtividade das máquinas, dos materiais e das

peças, evitando o retrabalho, facilita a localização de irregularidades no ambiente e evita perdas e danos de produtos e materiais. Desse modo, a limpeza é um ponto forte da Felmak Ferramentas.

A questão vinte e três busca identificar junto aos entrevistados como eles consideram a prestação da assistência técnica. As respostas serão representadas conforme o Gráfico 23:

**Gráfico 23 - Assistência técnica.**



**Fonte:** Dados primários, setembro de 2014.

De acordo com os dados analisados 60% dos entrevistados consideram ótima a assistência técnica prestada pela Felmak Ferramentas e 40% considera boa. Então de um modo geral a assistência técnica é um ponto forte na loja.

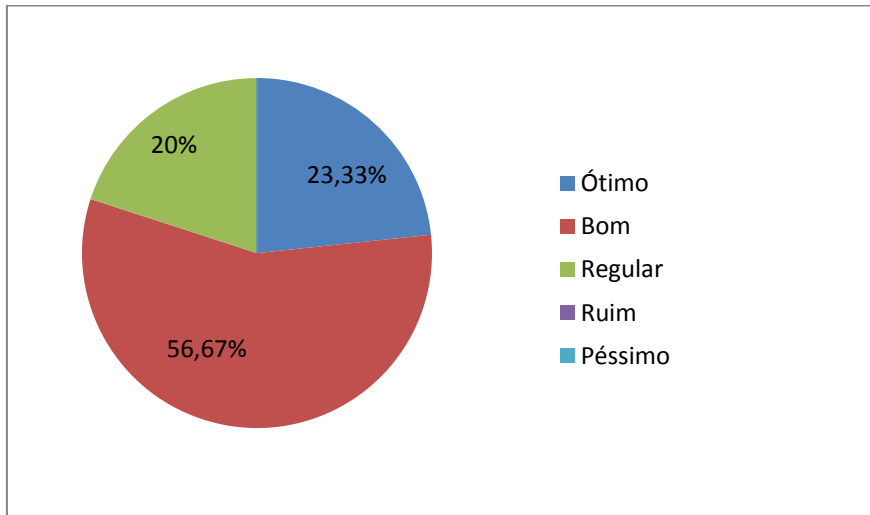
Dentre os muitos serviços que podem fazer a diferença para uma empresa, a assistência técnica pode ser uma das mais vantajosas e importantes. Os consumidores buscam hoje por empresas que possam oferecer os mais diversos benefícios além dos produtos. As assistências técnicas costumam ser empresas de apoio as vendas, mas também podem ser autônomas e distintas no mercado. Uma das formas para se destacar no mercado seria oferecendo suporte de apoio e garantia serviços que são apreciados e necessários à população consumidora, serviços esses que antes precisaria ser buscado em outras empresas que não tiveram influência nenhuma a decisão de compra do produto.

A partir do momento que uma empresa passa a oferecer um serviço, como assistência técnica, inova o segmento de seus produtos, e essa disponibilidade de oferecer serviços que acompanham o produto eleva consideravelmente nível da organização e muitas vezes podem trazer destaque para a mesma junto a seu público.



A questão vinte e quatro teve como objetivo identificar com os entrevistados considerar o espaço físico da loja. As respostas serão representadas conforme o Gráfico 24.

**Gráfico 24 - Espaço físico.**



**Fonte:** Dados primários, setembro de 2014.

Os dados do gráfico 24 mostram que 56,67% dos entrevistados consideram bom o espaço físico da loja Felmak Ferramentas, sendo seu ponto forte, 23,33 consideramos ótimos e 20% consideram regular. Em relação às respostas dos entrevistados em geral o espaço físico está bom, mas o gestor deverá analisar esse 20% que consideram regular, para ver aonde encontra-se o problema que está gerando insatisfação nesse público.

Segundo Ballou (1993, p.155) existem quatro razões básicas para a utilização de um bom espaço físico: redução de custos de transporte e produção, coordenação de suprimentos e demanda necessidades de produção e considerações de marketing.

O espaço físico determina a maioria dos comportamentos de compra, Os sons, os cheiros, o toque e o ambiente social são fatores que ajudam a influenciar o cliente no momento da compra. Um ambiente agradável faz com que o cliente passe mais tempo dentro de uma empresa e observe mais os produtos que são oferecidos, isso também gera uma satisfação ao cliente que posteriormente retorna a comprar na empresa.

#### 4.4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISES DE RESULTADOS JUNTO AOS FORNECEDORES.

Com relação à coleta de dados que consistia em um questionário aplicado via internet para os fornecedores elaborado com 14 questões abertas, incluindo no ambiente externo: as ameaças vistas pelos fornecedores que poderão ser enfrentadas pela empresa Felmak Ferramentas e as oportunidades com relação ao setor de ferramentas, máquinas e equipamentos. E no ambiente interno os pontos fortes e fracos da empresa. Busca também identificar se ocorrem muitas devoluções, o relacionamento dos fornecedores com a empresa, a flexibilidade da Felmak nas negociações, o prazo médio de pagamento feito pela empresa ao fornecedor e perante os fornecedores se a marca Felmak Ferramentas tem credibilidade e bom conceito no mercado.

Quando os fornecedores foram questionados sobre a frequência de devoluções de mercadorias eles responderam que não ocorrem frequentemente devoluções de produtos/mercadorias. Isso é algo bom para a empresa já que devoluções geram prejuízos, baixa lucratividade mesmo em empresas que possuem alto faturamento. Sendo então um ponto forte da empresa.

Quando perguntados se a Felmak atua de forma a aprimorar a interatividade do processo de negócio com o fornecedor todos responderam que há essa interatividade, sendo então um ponto forte da empresa. Desse modo, demonstra que há uma parceria entre empresa e fornecedor, sendo muito bom, pois, permitem a utilização plena de recursos externos, a diminuição dos riscos (por serem compartilhados), a redução dos tempos, a divisão de investimentos e a criação de um ambiente mais ágil, para atender as crescentes mudanças do mercado.

Com relação a observação da Felmak Ferramentas dos fatores relativos a avaliação, desenvolvimento, e qualificação de fornecedores todos responderam que a empresa observa esses fatores, representado uma preocupação da empresa em garantir a qualidade dos serviços prestados e dos produtos fornecidos aos clientes. Os mesmos critérios ajudam na avaliação de desempenho, conforme as entregas acontecem. É então considerado um ponto forte da empresa. É possível definir como critérios de escolha preço justo, cumprimento de prazos de entrega e qualidade do material, entre outros.

Referente a questão de existir algum histórico negativo com a Felmak Ferramentas os fornecedores afirmaram que sempre houve um bom relacionamento entre eles. Portanto, esse fator é um ponto forte da empresa, pois um bom relacionamento com fornecedores eficaz pode ser o motivo da sobrevivência ou da vantagem competitiva de uma organização, pois podem

gerar redução de custos, avanços tecnológicos, encurtamento do ciclo da produção, aumento da qualidade, ampliação da fatia de mercado e crescimento dos lucros.

Quando questionados sobre a flexibilidade da Felmak Ferramentas nas negociações de prazo de entrega de mercadorias e datas de pedidos os fornecedores afirmaram que há na empresa, demonstrando ser um ponto forte da organização. Portanto, isso demonstra que a Felmak Ferramentas possui um bom gerenciamento do estoque, o que significa cumprir os prazos de entrega prometidos, o que aumenta a confiança dos consumidores, mantém a receita e, conseqüentemente, o faturamento da empresa.

Os fornecedores também afirmam que há flexibilidade na negociação dos prazos de pagamento com a Felmak Ferramentas. Sendo considerado um ponto forte da mesma, pois demonstra flexibilidade nos prazos para pagamento na aquisição de bens e serviços, assim facilita o planejamento do fluxo de caixa da empresa. O pagamento em dia aumenta a credibilidade perante o fornecedor.

Quanto ao prazo de pedidos os fornecedores responderam que a Felmak Ferramentas faz os pedidos no prazo adequado para que o fornecedor os cumpra adequadamente. Assim, é um ponto forte da empresa, pois a mesma cumpre com suas atividades, onde os dois sairão ganhando.

De acordo com 12 fornecedores responderam que eles estão aptos a desenvolver novos produtos e serviços mediante solicitações de seus clientes e já 3 fornecedores responderam que nem sempre estarão. Diante disso, percebe-se que quando os produtos ou serviços dos fornecedores são especializados e diferenciados e são de difícil substituição por alternativas do mercado, o poder de barganha dos mesmos é alto. Portanto, as empresas devem fazer seleção de fornecedores, pois o bom fornecedor tem uma das características atender as solicitações de inovação de seus clientes.

Em relação aos prazos médios em que a Felmak Ferramentas realiza o pagamento aos fornecedores todos estão satisfeitos, pois a empresa cumpre com seus deveres na medida em que enquanto uma empresa não paga aos fornecedores, estes estão financiando a atividade da organização. Isso às vezes passa a ser uma estratégia da empresa, mas até certo ponto, desde que não interfira com as relações com os fornecedores, ou com as condições que eles oferecem a nível de preço e disponibilidade do produto ou serviço.

Quando questionados sobre a marca Felmak Ferramentas em termos de credibilidade e bom conceito no mercado todos os fornecedores afirmam que a mesma tem destaque no mercado em que atua, sendo então um ponto forte da mesma, pois a marca está relacionada a diferenciação e representação corporativa, é considerada acima de tudo uma ferramenta

geradora de lucratividade e de longevidade de produtos e serviços, ou seja, uma marca pode ser mantenedora e sustentadora de um produto ou serviço, quando surgem concorrentes com a mesma tecnologia, reduzindo assim, diferenciação das características físicas do produto.

Na questão referente aos pontos fortes da empresa os fornecedores apontaram o atendimento, a assistência técnica, a variedade de produtos e auxílio pós-venda. Portanto, a empresa deve continuar dando ênfase nesses fatores, mas não deve esquecer-se dos pontos fracos para não se tornar obsoleta perante os concorrentes. Para Oliveira (1992, p.52) pontos fortes “é algo que a empresa faz bem ou uma característica que lhe proporciona uma capacidade importante, podendo ser uma habilidade, um recurso organizacional”.

Já questionados com relação aos pontos fracos da empresa Felmak Ferramentas os fornecedores não listaram. Para Oliveira (1992, p.52) pontos fracos “é algo que a empresa não tem ou não faz muito bem em comparação a outras, ou ainda uma condição que coloca a empresa em desvantagem”.

Os fornecedores apontaram como oportunidades para Felmak Ferramentas novas serviços e produtos. O gestor deve identificar quais são os novos produtos e serviços que podem o levar a uma vantagem competitiva em relação a seus concorrentes. Para Oliveira (1992, p. 52) oportunidades “são aquelas que oferecem maiores perspectivas de crescimento dos lucros, aquelas em que a empresa tem maior potencial de vantagem competitiva e tem recursos financeiros necessários”.

E por fim, os fornecedores apontaram como ameaças para a Felmak Ferramentas a concorrência e produtos e serviços substitutos. Em relação aos concorrentes, o gestor deverá identificar seus principais concorrentes, deverá determinar as características, mais especificamente as estratégias, os objetivos, os pontos fortes e fracos e os padrões de reação de tais concorrentes, para formular suas estratégias e para sua tomada de decisão. Produtos substitutos são aqueles que podem vir a substituir os já existentes através da oferta de preços mais baixos, ou ainda de benefícios, é por isso que o gestor deve estar atento a seu concorrente, para que seus produtos e serviços estejam sempre sendo atualizados para que ele não se torne obsoleto e de fácil substituição. Para Oliveira (1992, p.52) ameaças “podem ser resultantes do surgimento de novas tecnologias mais baratas, introdução de produtos novos ou melhores, entrada de concorrentes com custos mais baixos, vulnerabilidade a elevação das taxas de juros, mudanças demográficas”.

#### 4.5 RESULTADO DO DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO: POSTURA ESTRATÉGICA, ESTRATÉGIA DE COMPETIÇÃO.

Após a realização do diagnóstico estratégico a organização poderá se encontrar em quatro diferentes posturas, que variam conforme a predominância dos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades. Conforme Oliveira (1998, p.137) existe quatro tipos de postura estratégica, sendo eles: sobrevivência, manutenção, crescimento e desenvolvimento. Oliveira (1998, p.137) ainda afirma que “postura corresponde a maneira ou postura mais adequada para a empresa alcançar seus objetivos dentro da missão respeitando a sua posição interna e externa atual, estabelecida no diagnóstico estratégico.”

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.

Para Oliveira (2014, p.196) a empresa deverá “sedimentar e usufruir, ao máximo, seus pontos fortes, minimizar seus pontos fracos, bem como maximizar os pontos fracos da concorrência e evitar ou minimizar a ação de seus pontos fortes.”

#### 4.6 ELABORAÇÃO DAS DIRETRIZES DA EMPRESA

A elaboração das diretrizes da empresa é um dos passos do planejamento estratégico, ou seja, missão, visão e valores os quais a empresa Felmak Ferramentas não possui e que serão propostas a seguir:

##### **4.6.1 Missão**

A missão da empresa é ser responsável, dar um bom atendimento, oferecer produtos e serviços de qualidade, buscando sempre a melhoria dos mesmos para atender as necessidades dos clientes superando suas expectativas.

#### 4.5.2 Visão

Ser reconhecida como uma empresa de qualidade, confiabilidade e comprometimento em produtos e serviços aos clientes, com responsabilidade social e ambiental.

#### 4.6.3 Valores

- Compromisso total com a satisfação do cliente
- Respeito pelo cliente;
- Ser transparente, para que o cliente conheça e confie na empresa;
- Capacitação;

#### 4.7 PLANO DE AÇÃO

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

**Quadro 2 - Melhorar a qualidade do controle interno.**

<b>AMBIENTE INTERNO: FINANÇAS</b>	
O QUE SERÁ FEITO?	Elaboração de um planejamento financeiro e um controle de fluxo de caixa.
POR QUE SERÁ FEITO?	Porque há uma necessidade de um controle mais específico, para avaliação das atividades como a rentabilidade, as despesas e os investimentos da empresa, porque os registros e controles são fundamentais para a tomada de decisões.
ONDE SERÁ FEITO?	Na própria empresa.
QUANDO SERÁ FEITO?	Dezembro/2014
POR QUEM SERÁ FEITO?	Pelo gestor da empresa.
COMO SERÁ FEITO?	Através de uma planilha.
QUANTO CUSTARÁ FAZER?	Não haverá custo.

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

**Quadro 3 - Implantação das diretrizes organizacionais.**

<b>AMBIENTE INTERNO: RECURSOS HUMANOS</b>	
O QUE SERÁ FEITO?	Implantar missão, visão, valores e contratar mais pessoas.
POR QUE SERÁ FEITO?	Para que o gestor siga o real objetivo da empresa e para que as demais pessoas conheçam seus propósitos perante o mercado e a contratação de mais pessoas é para formar uma equipe de vendas mais forte e assim melhor atender seus clientes.
ONDE SERÁ FEITO?	Na própria empresa
QUANDO SERÁ FEITO?	Março/2015
POR QUEM SERÁ FEITO?	Pelo gestor
COMO SERÁ FEITO?	As diretrizes serão expostas em forma de mural para que fique bem visível por todos e a contratação de pessoal em horário de expediente da loja.
QUANTO CUSTARÁ FAZER?	Aproximadamente R\$ 80,00 o mural e a contratação o gestor mesmo a fará, então não terá custo.

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

**Quadro 4 - Restabelecer espaço físico da empresa.**

<b>AMBIENTE INTERNO: SERVIÇOS/INFRAESTRUTURA</b>	
O QUE SERÁ FEITO?	Ajustar o layout da empresa, restabelecendo 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?	Maió/2015
POR QUEM SERÁ FEITO?	Pelo gestor e um consultor do SEBRAE
COMO SERÁ FEITO?	Será separado as ferramentas, máquinas e equipamentos por marcas com gôndolas específicas, para que o cliente não perca

	tempo procurando o que deseja e também para melhor o atende-lo.
QUANTO CUSTARÁ FAZER?	Não haverá custos.

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

**Quadro 5 - Seleção e treinamento de pessoal.**

<b>AMBIENTE INTERNO: RECURSOS HUMANOS</b>	
O QUE SERÁ FEITO?	Seleção e treinamento de pessoas para trabalhar na área comercial.
POR QUE SERÁ FEITO?	A qualidade na mão de obra é essencial para o sucesso de uma empresa, pois a maior motivação dos funcionários, aumento da produtividade, a maior qualidade nos produtos e serviços ofertados pela empresa, e isso não está ocorrendo na empresa Felmak Ferramentas, pois a falta de mão de obra qualificada e grande.
ONDE SERÁ FEITO?	Na própria empresa e empresas parceiras
QUANDO SERÁ FEITO?	A partir de Março/2015
POR QUEM SERÁ FEITO?	A seleção será feita pelo gestor e os treinamentos internos por pessoas da própria empresa e os treinamentos externos por empresas de treinamentos e/ou instituição de ensino especializada.
COMO SERÁ FEITO?	O processo seletivo será feito a partir da divulgação, recrutamento e entrevistas com candidatos mais adequados no perfil das vagas disponíveis. 25 horas de treinamento por colaborador por ano. Realização de cursos de qualificação interno e cursos externos, dentro das necessidades identificadas. Pagando parte das inscrições dos colaboradores nos cursos e/ou a própria empresa ministrando treinamentos.
QUANTO CUSTARÁ FAZER?	Sob consulta de acordo com a necessidade identificada dos colaboradores.

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



**Quadro 6 - Monitoramento da concorrência.**

<b>AMBIENTE EXTERNO: CONCORRÊNCIA</b>	
O QUE SERÁ FEITO?	Monitorar a concorrência.
POR QUE SERÁ FEITO?	Para saber como essas empresas estão atuam no mercado, para ajudar na tomada decisões e na elaboração de novos planos de negócios e se sobressair.
ONDE SERÁ FEITO?	Na própria empresa.
QUANDO SERÁ FEITO?	Sempre que necessário.
POR QUEM SERÁ FEITO?	Pelo gestor.
COMO SERÁ FEITO?	Por meio de comunicação como: telefone, rádio, jornais, internet, redes sociais, etc...
QUANTO CUSTARÁ FAZER?	Não haverá custos.

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

**Quadro 7 - Analisar e monitorar a economia..**

<b>AMBIENTE EXTERNO: ECONOMIA</b>	
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 daí fazer previsões e tentar manter-se preparada para novas tendências.
ONDE SERÁ FEITO?	Na empresa.
QUANDO SERÁ FEITO?	Sempre que necessário.
POR QUEM SERÁ FEITO?	Pelo gestor.
COMO SERÁ FEITO?	Por meio de comunicação como: rádio, jornais, televisão, internet, etc...
QUANTO CUSTARÁ FAZER?	Não terá custo.

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

**Quadro 8 - Acompanhar e monitorar as decisões do governo.**

<b>AMBIENTE EXTERNO: GOVERNOS</b>	
O QUE SERÁ FEITO?	Acompanhamento e monitoramento de projetos, leis propostas 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?	Sempre.
POR QUEM SERÁ FEITO?	Pelo gestor.
COMO SERÁ FEITO?	Por meios de comunicação: sites governamentais, televisão, jornais, rádio, etc...
QUANTO CUSTARÁ FAZER?	Não haverá custos.

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

#### 4.8 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 o gestor tem que analisar os ambientes internos e externos da empresa, pois estes “afetam direta ou indiretamente, seus objetivos, estratégias, estrutura, recursos, planos, procedimentos, operações, entradas, saídas, etc.” (CHIAVENATO, 2007, p. 94)

O gestor também terá que definir as diretrizes organizacionais, pois são elas que direcionam as empresas para seu ideal objetivo, com elas a empresa identifica a razão por ela existir, o que ela representa, e tenta seguir, porque as empresas não conseguem sobreviver senão souberem o que querem e para onde vão, e essas diretrizes fará muita diferença entre a organização e seus concorrentes.

Identificou-se também através da análise das respostas do gestor no questionário que ele não faz uma avaliação de sua rentabilidade e de suas despesas, pois não há na empresa um planejamento financeiro e um controle do fluxo de caixa, propôs-se então, a elaboração dos mesmos através de uma planilha feita no software que a empresa dispõe, para assim poder calcular possibilidades de investimentos e novas oportunidades de mercado.

Com base análise da resposta do gestor a uma significativa desordem no layout da empresa Felmak Ferramentas então se propôs adequar este para melhorar a funcionalidade dos serviços, garantir conforto aos clientes e também melhorar as venda. Com ajuda de um consultor do SEBRAE, os produtos serão distribuídos da forma mais eficaz possível conforme o espaço, um bom layout melhora a visualização dos produtos, os serviços ao consumidor, aumenta a produtividade e reduz os custos proporcionais.

Conforme foi visto no plano de ação, foi sugerida a empresa maiores investimentos no que diz respeito à seleção e treinamento de pessoal na área comercial, pois há uma carência de mão de obra qualificada. Cada vez mais a qualidade dos recursos humanos é uma das principais causas de sucesso ou fracasso de uma empresa, pois a maior motivação dos funcionários, aumento da produtividade, a maior qualidade nos produtos e serviços ofertados pela empresa.

É notável que algumas destas tragam benefícios em curto prazo para a empresa, cabe ao gestor 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.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

No presente trabalho foi abordada a importância de se fazer um planejamento estratégico na empresa Felmak Ferramentas, porque esta ferramenta representa um diferencial competitivo, pois conhecendo a realidade da própria empresa direcionam-se os esforços a favor dos objetivos que deseja atingir e é isto que o planejamento estratégico proporciona para o administrador: uma análise completa da situação da empresa. Portanto as empresas que não possuem um planejamento e não tiverem um diferencial competitivo, possivelmente estarão com os dias contados, e serão passadas para trás pelos concorrentes.

Além de analisar a importância do planejamento estratégico, o trabalho também buscou identificar seus diversos pontos de vistas, análises sobre planejamento, estratégias empresariais, histórico da empresa, e foram sugeridas mudanças através de estudo sobre a organização resultando em um plano de ação.

No processo de análise dos dados da empresa Felmak Ferramentas constatou-se que não há um planejamento estratégico formal, razão pela qual a empresa enfrenta dificuldades em alguns setores, houve restrições nas respostas dos questionários, e falta de conhecimento de algumas áreas. Notou-se que o proprietário tem conhecimento da importância do planejamento estratégico, o qual possui na mente algum tipo de planejamento estratégico.

Cabe ressaltar que as empresa familiares utilizam da intuição como principal ferramenta de gestão para tomada de decisão a falta de setorização ocorre a sobre carga de tarefas dos gestores, fazendo com que fiquem voltados somente para a resolução dos que possuem maiores conhecimentos.

Deve-se salientar o quanto enriquecedor 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.

Dessa forma, conclui-se com esta pesquisa que se a empresa implementar as ações sugeridas a ela, a organização saberá melhor lidar com as situações que surgem no ambiente interno e externo da empresa, facilitando assim a escolha das estratégias para melhor tomar decisões e para não ficar obsoleta perante a concorrência.

## REFERÊNCIAS

AMBRÓSIO, Vicente. Plano de marketing: um roteiro para a ação. 2. Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil. 2012

ANSOFF, H.Igor; MCDONNELL, Edward J. **Implantando a Administração Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial: transporte, administração de materiais e distribuição física**. Tradução Hugo T. Y. Yoshizaki. São Paulo: Atlas, 1993.

CASTOR, Belmiro Valverde Jobim. **Estratégias para a empresa e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2009.

CERTO, Samuel C. ; PETER, J. Paul. **Administração Estratégica: Planejamento e Implantação da Estratégia**. São Paulo: MAKRON Books, 1993.

\_\_\_\_\_. **Administração Estratégica: Planejamento e Implantação da Estratégia**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

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

CHIAVENATO, A.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**. 8. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

COBRA, Marcos. **Administração estratégica do mercado**. São Paulo: Atlas, 1991.

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

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração Estratégica: Da competência empreendedora à avaliação e desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.

\_\_\_\_\_. **Administração Estratégica: Da competência empreendedora à avaliação e desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2012.

HAIR Jr. Joseph F; BABYN Babin; MONEY Arthur H; et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005

HAMPTON, David R. **Administração: processos administrativos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

\_\_\_\_\_. **Administração Estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2014.

KOTLER, Philip. ARMSNTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pretince Hall, 2003.

\_\_\_\_\_. **Princípios de Marketing**. 7 ed. São Paulo: Pretince Hall, 1998, 527p.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. Tradução Bázan Tecnologia e Linguística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

\_\_\_\_\_. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

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

LIMA, Agnaldo. **Como conquistar, fidelizar e recuperar clientes: gestão do relacionamento**. 2. São Paulo: Atlas, 2013.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de Administração Estratégica: foco no planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução a Administração**. São Paulo: Atlas, 2011.

MCCARTHY, E. Jorone. PERREAULT, Willian D. Jr. **Marketing essencial: uma abordagem gerencial e global**. Tradução: Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 1997.

MONTANA, Patrick j.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Excelência na administração estratégica: acompetitividade para administrar o futuro das empresas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia, prática**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

\_\_\_\_\_. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia, prática**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia, prática**. 32. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

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

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio do Curso de Administração:** Guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso. São Paulo: Atlas, 1996.

THOMPSON JR., Arthur A.; STRICKLAND III, A. J. Planejamento Estratégico: Elaboração, Implementação e Execução. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

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

WRIGHT, Peter; KROLL Mark j.; PARNELL John. **Administração estratégica:** conceitos. São Paulo: Atlas, 2000



## **ANEXOS**

## ANEXO A: QUESTIONÁRIO PARA CLIENTE



Trabalho acadêmico do curso de Administração de Empresas da Universidade de Passo Fundo – Campus Soledade.

Este estudo tem por finalidade elaborar um planejamento estratégico na área de Administração Estratégica II para a Empresa Felmak Ferramentas a pesquisa a seguir buscará analisar os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças da empresa.

Desde já muito obrigado pela sua colaboração.

### Questionário para cliente

**1. Sexo:**

- Masculino
- Feminino

**2. Qual sua idade:**

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

**3. Qual sua escolaridade:**

- Primeiro Grau Incompleto
- Primeiro Grau Completo
- Segundo Grau Incompleto
- Segundo Grau Completo
- Superior Incompleto
- Superior Completo

**4. Qual seu estado civil:**

- Solteiro
- Casado

- União Estável
- Viúvo

**5. Quantos filhos você possui:**

- Nenhum
- 1 Filho
- 2 Filhos
- 3 Filhos
- Mais de Três

**6. Há quanto tempo você é cliente da Felmak Ferramentas:**

- Menos de Um Ano
- De Um a Quatro Anos
- De Cinco a Sete Anos
- Mais de Sete Anos

**7. Aproximadamente qual a sua renda mensal:**

- De R\$ 724,00 a R\$ 1100,00
- De R\$ 1100,00 a R\$ 2100,00
- De R\$ 2100,00 a R\$ 4100,00
- Acima de R\$ 4000,00

**8. Qual o valor médio gasto mensalmente com suas compras na Felmak Ferramentas:**

- Até R\$ 200,00
- Até R\$ 400,00
- Até R\$ 800,00
- Mais de R\$ 1000,00

**9. Na hora de fazer uma compra você prefere:**

- Uma loja física
- Uma loja virtual

**10. Você considera o número de lojas de ferramentas, equipamentos e máquinas existentes no município:**

- Excessivo
- Suficiente
- Razoável
- Insuficiente

**11. Quais os principais produtos que você compra com mais frequência na Felmak Ferramentas:**

- Acessórios para Ferramentas
- Ferramentas a Bateria
- Ferramentas Elétricas

- Ferramentas Manuais
- Lavadoras de Alta Pressão
- Linha Automotiva
- Linha Gasolina
- Linha Jardinagem
- Linha Medição
- Linha Panificação
- Linha Pneumática
- Linha Soldagem

**12. Você percebe algum diferencial na Felmak Ferramentas?**

- Atendimento
- Assistência Técnica
- Variedade
- Entrega Técnica
- Auxílio Pós-venda

**13. Em sua opinião a Felmak Ferramentas compete em:**

- Assistência Técnica
- Boas Condição de Pagamento
- Atendimento aos Clientes
- Entrega
- Preços Competitivos

**14. Para você cliente o que tem mais valor:**

- Preço
- Atendimento
- Variedade
- Localização
- Assistência Técnica

**15. Que produto você cliente gostaria de encontra na Felmak Ferramentas e hoje não encontra:**

- Linha de Material Elétrico.
- Linha de Materias de Construção.
- Linha de Tintas.
- Outros, especifique.....

	<i>ÓTIMO</i>	<i>BOM</i>	<i>REGULAR</i>	<i>RUIM</i>	<i>PÉSSIMO</i>
<b>16. O atendimento oferecido pela Felmak Ferramentas é:</b>					
<b>17. Os preços praticados pela Felmak Ferramentas são:</b>					
<b>18. O prazo de pagamento oferecido pela Felmak Ferramentas é:</b>					
<b>19. A variedade de produtos ofertados pela Felmak Ferramentas é:</b>					
<b>20. As promoções oferecidas pela Felmak Ferramentas são:</b>					
<b>21. A organização da Felmak Ferramentas é:</b>					
<b>22. A localização da Felmak Ferramentas é:</b>					
<b>23. A limpeza da Felmak Ferramentas é:</b>					
<b>24. A assistência técnica oferecida pela Felmak Ferramentas é:</b>					
<b>25. O espaço físico da Felmak Ferramentas é:</b>					

**26. Você tem alguma sugestão para a Felmak Ferramentas:**

.....

.....

.....

## ANEXO B: QUESTIONÁRIO PARA A GERÊNCIA



*Trabalho acadêmico do curso de Administração de Empresas da Universidade de Passo Fundo – Campus Soledade.*

*Este estudo tem por finalidade elaborar um planejamento estratégico na área de Administração Estratégica II para a Empresa Felmak Ferramentas a pesquisa a seguir buscará analisar os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças da empresa.*

*Desde já muito obrigado pela sua colaboração.*

### QUESTIONÁRIO PARA A GERÊNCIA

- 1- Quais são as ameaças que podem levar a Felmak Ferramentas a uma situação desfavorável, a uma estagnação ou paralisação de suas atividades?
- 2- Quais são as oportunidades externas que poderiam levar a Felmak Ferramentas a uma melhor posição competitiva ou a resultados positivos?
- 3- Quais são os pontos fortes, ou seja, potencialidades, que podem favorecer a Felmak Ferramentas no ambiente competitivo?
- 4- Quais são os pontos fracos da Felmak Ferramentas que prejudicam a otimização de seus processos organizacionais?
- 5- Quais são as ações que poderiam ser implantadas na Felmak Ferramentas para torná-la mais competitiva?

## ANEXO C: QUESTIONÁRIO PARA FORNECEDORES



*Trabalho acadêmico do curso de Administração de Empresas da Universidade de Passo Fundo – Campus Soledade.*

*Este estudo tem por finalidade elaborar um planejamento estratégico na área de Administração Estratégica II para a Empresa Felmak Ferramentas a pesquisa a seguir buscará analisar os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças da empresa.*

*Desde já muito obrigado pela sua colaboração.*

### **Questionário para fornecedores**

- 1 - Ocorrem frequentemente devoluções de mercadorias/produtos na Felmak Ferramentas?
- 2 - A Felmak Ferramentas atua de forma a aprimorar a interatividade do processo de negócio com o fornecedor.
- 3 - São observados os fatores relativos à avaliação, desenvolvimento e qualificação de fornecedores.
- 4 - Existe histórico negativo de relacionamento com a Felmak Ferramentas?
- 5 - Existe flexibilidade na Felmak Ferramentas nas negociações de prazo de entrega de mercadorias e datas de pedidos.
- 6 - Existe flexibilidade na Felmak Ferramentas na negociação dos prazos de pagamento ao fornecedor?

- 7 - A Felmak Ferramentas faz os pedidos no prazo adequado para que o fornecedor os cumpra adequadamente?
- 8 - O fornecedor está apto a desenvolver novos produtos e serviços mediante solicitações de seus clientes?
- 9 - O prazo médio em que a Felmak Ferramentas realiza o pagamento ao fornecedor é considerado satisfatório?
- 10 - A marca Felmak Ferramentas tem credibilidade e bom conceito no mercado?
- 11 – Quais são os pontos fortes da empresa Felmak Ferramentas?
- 12 – Quais são os pontos fracos da empresa Felmak Ferramentas?
- 13 - Quais são as oportunidades da empresa Felmak Ferramentas com relação ao setor de ferramentas, máquinas e equipamentos?
- 14 - Quais são as ameaças que poderão ser enfrentadas pela empresa Felmak Ferramentas?