

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

PAULO CESAR ZAT

**IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA LOJA CASA &
ENCANTO**

SOLEDADE

2014

PAULO CESAR ZAT

**IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA LOJA CASA &
ENCANTO**

Estágio Supervisionado apresentado à disciplina de Estágio Supervisionado, do Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus de Soledade, como parte da avaliação da disciplina.

Orientador: Professor Me. Elisangela Nicoloso Brandli

SOLEDADE

2014

PAULO CESAR ZAT

**IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA LOJA CASA &
ENCANTO**

Estágio Supervisionado aprovado em 16 de Dezembro de 2014, como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Soledade, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Prof^a Ms. Elisângela Nicoloso Brandli
UPF - Orientadora

Prof. Ms. Fábio Barão
UPF – Examinador

Prof. Esp. Arivaldo Valezan
UPF - Examinador

SOLEDADE

2014

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, pela vida e por ter me guiado durante
toda esta jornada.

A meus pais, Pedrinho e Sueli (*em memória*), pelos ensinamentos e incentivos de nunca desistir diante das dificuldades.

A minha esposa Dioni, pelo incentivo e compreensão.

Ao meu filho Arthur, por todas as noites que esperou a minha
chegada.

A minha orientadora Elizangela Nicoloso Brandli, pela
dedicação na orientação do meu trabalho.

A todos os professores que estiveram presentes em toda a minha
jornada acadêmica.

E a todos que direta ou indiretamente, contribuíram para a
conclusão deste trabalho.

RESUMO

ZAT, Paulo Cesar. **Implantação do Planejamento Estratégico na Loja Casa & Encanto**. Soledade RS, 89f. Estágio Supervisionado do curso de Administração. UPF, Soledade, 2014.

Devido à grande competitividade e as exigências do mercado atual, vê-se a necessidade das empresas desenvolverem um processo estratégico eficiente e bem estruturado, para que possam obter um diferencial competitivo. Neste contexto, foi desenvolvido um planejamento estratégico, bem como planos de ação para a loja Casa & Encanto, indicando melhorias para a loja, verificando o ambiente interno e externo e apontando seus pontos fracos e fortes. A pesquisa foi de abordagem mista, quantitativa e qualitativa. A população da presente pesquisa foi composta por clientes, fornecedores e gestores. Diante dos resultados pode-se observar que a loja não possui um planejamento estratégico formal e tem potencial e capacidade de crescimento, porém há pouco interesse em progredir, por falta de conhecimento do cenário e processo decisório indefinido, assim não tem um processo de controle dos resultados esperados. Para isso, apresentam-se ações estratégicas para a loja, com vistas a contribuir para que os objetivos da empresa sejam alcançados. Desta forma, conclui-se que a loja tem necessidade de um planejamento estratégico, para que possa aumentar sua competitividade, aumentar seu mercado e controlar seu negócio de forma eficiente e lucrativa.

Palavras-chave: Empresa familiar. Administração estratégica. Planejamento estratégico.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Diagnóstico estratégico que possibilita a definição da postura estratégica ..	25
FIGURA 2 - Principais etapas do processo de administração estratégica.....	29
FIGURA 3 - Algumas modificações provocadas pelo planejamento	32
FIGURA 4 - Níveis de decisão e os tipos de planejamento	33

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - Quanto ao atendimento	52
GRÁFICO 2 - Quanto aos produtos	53
GRÁFICO 3 - Quanto aos preços.....	54
GRÁFICO 4 - Quanto à concorrência	56
GRÁFICO 5 - Quanto ao relacionamento loja/cliente	57
GRÁFICO 6 - Quanto à vitrine	58
GRÁFICO 7 - Quanto à higiene e organização.....	59
GRÁFICO 8 - Quanto às novidades	60
GRÁFICO 9 - Quanto às formas de pagamento.....	61
GRÁFICO 10 - Quanto à pontualidade	62
GRÁFICO 11 - Quanto à competitividade	63
GRÁFICO 12 - Quanto ao potencial de crescimento.....	64

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Análise da matriz SWOT da loja Casa & Encanto.....	67
Quadro 2 – Ações propostas para a gestão de sistema de informação	70
Quadro 3 – Ações propostas na gestão de recursos humanos	70
Quadro 4 – Ações propostas na gestão de finanças.....	70
Quadro 5 – Ações propostas para a concorrência.....	71
Quadro 6 – Ações propostas para a gestão de marketing	71
Quadro 7 – Ações propostas para os fornecedores.....	72
Quadro 8 – Ações propostas para os clientes	72
Quadro 9 – Ações propostas para os produtos	72

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	Identificação e justificativa do assunto	13
1.2	Objetivos	14
1.2.1	Objetivo Geral	14
1.2.2	Objetivos Específicos	15
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1	Empresa Familiar	16
2.1.1	Saúde das Empresas Familiares	17
2.1.2	Características da Empresa Familiar	19
2.1.3	Pontos Fortes e Pontos Fracos da Empresa Familiar	20
2.1.4	Gestão nas Empresas Familiares	21
2.2	Estratégia nas organizações	22
2.2.1	Tipos de Estratégias	24
2.3	Administração estratégica	26
2.3.1	Definição de Administração Estratégica	26
2.3.2	Benefícios da Administração Estratégica	27
2.3.3	Etapas da Administração Estratégica	28
2.3.4	Administração Estratégias nas Pequenas Empresas	29
2.4	Planejamento estratégico	31
2.4.1	Tipos de Planejamento	32
2.4.2	Vantagens do Planejamento Estratégico	33
2.4.3	Elaboração do Planejamento Estratégico	34
2.4.4	Negócio da Empresa	35
2.4.5	Missão	36
2.4.6	Visão	37
2.4.7	Objetivos	38
2.4.8	Análise interna	39
2.4.9	Análise externa	40
2.4.10	Análise da matriz SWOT	41
2.4.11	Plano de ação	42
2.4.12	Postura estratégica	42
2.4.13	Planejamento estratégico nas pequenas empresas	43
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	44
3.1	Delineamento da pesquisa	44
3.2	Variáveis de estudo	46
3.3	População e amostra	47
3.4	Procedimento e técnicas de coleta de dados	47
3.5	Análise e interpretação dos dados	48
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	50
4.1	Histórico da empresa e características de infraestrutura	50
4.2	Apresentação dos resultados	51
4.2.1	Percepção dos clientes perante a loja Casa & Encanto	51
4.2.2	Percepção dos fornecedores Perante a loja Casa & Encanto	59
4.2.3	Percepção dos gestores perante a loja Casa & Encanto	64
4.2.4	Análise da matriz SWOT da loja Casa & Encanto	66
4.2.5	Análise do ambiente interno	67

4.2.6	Análise do ambiente externo	68
4.3	Proposta e plano de ação	69
4.3.1	Missão sugerida	73
4.3.2	Visão sugerida	73
4.3.3	Valores sugeridos	73
4.3.4	Definição dos objetivos e metas estratégicas da loja Casa & Encanto.....	73
4.4	Sugestões e recomendações	74
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	76
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	78
	APÊNDICES	81

1 INTRODUÇÃO

Devido a grande competitividade existente e as grandes transformações sofridas na atualidade, a globalização e o surgimento de novas tecnologias, vê-se necessário que as empresas busquem sempre novas alternativas para conhecer com profundidade o mercado que está inserido, quem são seus principais concorrentes, seus potenciais clientes, e assim definir estratégias bem estruturadas e consolidadas para atingir a fatia de mercado que deseja. Seja a empresa de pequeno ou grande porte, seja ela familiar ou não, é necessário o desenvolvimento de um planejamento estratégico eficiente, formulando objetivos, considerando as condições internas e externas, pois é um instrumento que permite prever o futuro da empresa a longo prazo.

É evidente a importância da empresa familiar no contexto empresarial que estão inseridos hoje, que é altamente competitivo, é de suma relevância que as empresas familiares tenham um planejamento estratégico estruturado, para que possam delinear um futuro, e com isso estudar maneiras de se aproximar com sucesso do futuro desejado. Com um planejamento estratégico bem estruturado os empresários podem ter instrumentos para melhor desenvolver, implantar e usufruir dos resultados apresentados no planejamento e, assim atingir de maneira adequada os objetivos traçados.

Segundo Chiavenato (2000), o planejamento estratégico é considerado a primeira função administrativa, serve de base para as demais funções, pois ele determina antecipadamente quais são os objetivos que devem ser atingidos e o que fazer para alcançá-los. O planejamento estratégico começa por uma determinação dos objetivos, estabelecendo diretrizes, metas, estratégias e detalha os planos necessários para que esses objetivos sejam atingidos de forma eficaz e eficiente. E também identificar oportunidades que possam favorecer as estratégias da empresa.

O planejamento estratégico é uma ferramenta que tem como objetivo realizar um diagnóstico do ambiente externo e interno da empresa para que possa ser detectadas oportunidades e ameaças, forças e fraquezas, além de estabelecer sua visão, missão, objetivos e as estratégias da empresa. É um meio de crescimento planejado e lucrativo para a empresa, é uma ferramenta para apoiar as decisões, permitindo maior possibilidade de sucesso. Para a elaboração de um planejamento estratégico requer compromisso por parte dos proprietários da empresa e uma avaliação criteriosa da posição atual e do histórico, pois muitas habilidades e informações necessárias estão dentro do próprio negócio.

Toda empresa que possui um plano de ação bem definido e estruturado, e que conhece todos os seus pontos positivos e negativos, estará mais preparada para os desafios e flutuações do mercado. De acordo com Baze (2010), as organizações sofrem mudanças no modelo de gestão organizacional, devido à globalização e o aumento da competitividade nas empresas, então as empresas precisam adotar uma visão avaliativa nas ações diárias e nos seus processos, desse modo o planejamento estratégico se torna uma ferramenta vital e de suma importância para a sobrevivência e desenvolvimento de qualquer organização, independentemente do mercado que atua e se torna um diferencial competitivo, podendo trazer uma maior lucratividade a empresa.

Para que as empresas se tornem competitivas e tenha condições de sobrevivência perante as grandes transformações do mundo globalizado, é necessária uma definição de seus objetivos e um traçado antecipado de possíveis caminhos para atingir esses objetivos. As empresas devem estar preparadas para desafios, analisando suas competências, fragilidades, seu ambiente interno e externo, buscando um melhor caminho para garantir sua sobrevivência, e a melhor ferramenta para isso é o planejamento estratégico.

O estudo irá abordar o tema planejamento estratégico e será realizado na empresa Araujo & Zat Ltda, loja que comercializa artigos de bazar, presentes, materiais escolares e brinquedos, que está há quatro anos no mercado e busca melhorar sua atuação e participação no mercado que esta inserida.

1.1 Identificação e justificativa do assunto

Percebendo a necessidade da empresa de traçar metas, de definir estratégias para alavancar suas vendas, fidelizar clientes, definir custos, é que se percebeu a importância do

desenvolvimento de um planejamento estratégico bem estruturado, para assim contribuir para um contínuo crescimento. Visto que empresas que tem seus planos, metas e estratégias definidas estão mais consolidadas no mercado e preparadas para enfrentar seus desafios frente aos concorrentes.

A empresa não conta com um planejamento formal e não possui controle de estoque, financeiro e crediário informatizado. O controle financeiro e do crediário é feito manualmente e de forma simplificada.

O presente projeto de pesquisa visa contribuir para a elaboração de um planejamento estratégico para a empresa Araujo e Zat Ltda. Há necessidade da empresa em definir um plano de ação para aumentar seu ciclo de vendas e centralizar a tomada de decisões, em razão da importância de definir metas, valores, missão e visão da empresa. Existe uma necessidade de propor estratégias para o crescimento e abrangência da empresa e de seus produtos. Há também uma necessidade da empresa informatizar seu controle de estoque, controle financeiro e de crediário.

O presente estudo terá contribuição significativa, pois a época é de grandes e rápidas transformações tecnológicas e econômicas, fazendo com que as empresas de grande ou pequeno porte, e independente de sua área de atuação ou perfil, enfrentem os desafios e imprevisibilidades, de maneira a se superarem.

Assim o presente estudo tem como pano de fundo a seguinte questão de pesquisa: **Como o planejamento estratégico pode contribuir na elaboração de ações para alcançar seus objetivos, melhorando seu ciclo de vendas, potencializando seus lucros e qualificando sua gestão?**

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Desenvolver um planejamento estratégico para contribuir com o crescimento da empresa.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar os pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades da empresa;
- Desenvolver missão, visão e valores da empresa;
- Definir objetivos e metas a serem alcançados;
- Elaborar plano de ação;
- Mostrar a importância do desenvolvimento de um planejamento como suporte na tomada de decisões.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo desenvolve-se a fundamentação teórica sobre planejamento estratégico, apresenta conceitos, objetivos e características com o propósito de melhor entendimento sobre a importância de empresas familiares desenvolverem um planejamento estratégico bem definido e estruturado.

2.1 Empresa familiar

Empresa familiar é aquela em que uma família detém o controle, em termos de nomear a gestão, e alguns dos seus membros participam e trabalham na empresa. Tem vínculos que vão além do interesse societário e econômico.

Caracteriza a empresa familiar pela observação dos seguintes fatos: iniciada por um membro da família, membros da família participando da propriedade ou direção; valores institucionais identificando-se com um sobrenome de família ou com a figura do fundador e sucessão ligada ao fator hereditário (LEONE, 2005, p. 9).

O papel da família na empresa familiar precisa ser mais bem entendido para que assim possam maximizar as forças e controlar as fraquezas das empresas familiares. De acordo com Drucker (1996), a palavra mais importante em empresas administradas pela família, não é família, ela tem que ser empresa. Para que a empresa e a família possam sobreviver e se sair bem, a família deve servir a empresa. Assim nenhuma das duas se sairá bem se a empresa for dirigida para servir a família.

Conforme Aguiar (2009), às empresas familiares no Brasil tem uma grande importância econômica, sendo fonte geradora de renda e emprego. Grandes empresas familiares se dissolveram por não saber lidar e dar a devida importância ao processo de

sucessão. A principal complexidade deste assunto é porque lida com uma das partes intangíveis da empresa, as pessoas e suas formas de agirem, pensarem e suas concepções sobre o mundo e a empresa.

De acordo com Grzybovski e Tedesco (2002), a empresa familiar, geralmente, está associada à ideia de fracasso, de descontinuidade, como um fantasma excepcionalmente ativo; incorpora uma conotação altamente conservadora no seu gerenciamento. Alguns autores afirmam que as empresas de origem familiar sofrem de um problema chamado “familiarismo”, onde não estão abertas para profissionais ou opiniões fora do quadro familiar, dessa maneira podem deixar de receber relevantes contribuições para o crescimento da empresa.

2.1.1 Saúde das empresas familiares

Alguns dados mostram que 90% ou mais de empresas brasileiras são familiares. A cultura dessas organizações é forte, mas devem estabelecer estratégias para manter seus negócios sólidos para as gerações futuras.

De acordo com Rica (2014),

O dilema dessas empresas está calcado no processo sucessório. Um dos problemas é que dificilmente uma empresa cresce no ritmo da família que a controla. Se dois irmãos fundadores tiverem cada um quatro filhos e seus descendentes mantiverem o ritmo de reprodução, a quarta geração contará com tantos integrantes que ficará inviável manter todos na empresa. Diante dessa situação, há necessidade de promoção do ajuste de papéis, como a transferência de experiência, de liderança e autoridade, além de poder para a tomada de decisões. Sem dúvida, a figura mais importante da empresa é o fundador. [...] Seus princípios e valores são incorporados ao modo de atuação da empresa, direcionando o posicionamento frente aos funcionários, clientes e comunidade. As histórias das empresas e de seus fundadores residem nos pilares que sustentam seu empreendimento: credibilidade, perseverança, carisma e liderança, cultura. O herdeiro deverá, além de apresentar capacidade para assumir a gestão, transmitir os valores que simbolizam a organização, e a presença do fundador é fundamental no processo, para indicar a pessoa mais capacitada para assumir seu cargo na empresa, responsável por levar adiante a cultura do patriarca, como crenças e atitudes relacionadas aos desafios, aos sucessos e insucessos enfrentados.

Conforme Grzybovsky (2002), muitos perguntam quais as razões que levam as empresas familiares não sobreviver após incorporar no grupo de membros da família na gestão, o problema se o problema está na empresa ou na capacidade gerencial ou se o problema seria do comportamento organizacional ou individual do administrador. A autora considera que os administradores devem repensar o modelo de gestão adotado, é necessário que opte pela modernidade, onde busquem aprender o que fazer com a informação gerada pelos programas de qualidade, e que estejam sensibilizados para a mudança.

Grzybovski (2002) aponta que um estudo realizado com a finalidade de analisar as tendências da empresa familiar no mundo, constatou que as empresas controladas e administradas por familiares são responsáveis por mais da metade de ofertas de empregos no mundo, mas no Brasil assiste-se à falência ou ao enfraquecimento da maioria das empresas familiares.

Segundo Vidigal (1997) apud Grzybovski (2002, p. 24), “a taxa de fracasso das empresas familiares é alta, cerca de metade delas fracassa, quebrando ou sendo vendidas na passagem do fundador para a segunda geração, e mais de 30% fracassam na passagem da segunda geração para a terceira”.

Ainda de acordo com Grzybovski (2002, p. 25),

os administradores das empresas brasileiras controladas e administradas por famílias parecem não estar tirando proveito do potencial de conhecimento que possuem, chegando, mesmo, a duvidar de sua eficácia. A reflexão sobre a sua eficácia, a elaboração de planejamento a longo prazo, o redimensionamento da estrutura administrativa dentro de um contexto de modernidade geram depoimentos do tipo: “planejamento não funciona no Brasil”.

Grzybovski (2002) afirma que “a empresa familiar exige regras de gestão próprias e muito diferentes, que precisam ser consideradas, caso contrário não conseguirão sobreviver e, tampouco, prosperar”.

A mudança de gestão em uma empresa é inevitável seja ela familiar ou não, mas em empresas familiares a sucessão poderá causar conflitos de interesse, esse processo não ser conduzido de forma ética e profissional, a liderança pode ser passada para membros despreparados, com isso o resultado é que a empresa poderá falir ou então entrar em processo de venda (GONÇALVES, 2009).

Desse modo a empresa familiar deve estar sempre se preocupando com sua imagem no presente e para as gerações futuras, preparando seus sucessores para que esta imagem que demorou a ser construída não se perca. E a tarefa de fazer com que a empresa sobreviva no mercado, é o elemento dinamizador dos processos de aprendizagem na empresa, que é o administrador.

2.1.2 Características da empresa familiar

Conforme Zorzanelli (2011), os termos mais usados para caracterizar o ambiente organizacional de uma empresa familiar são relacionados com conceitos subjetivos, como confiança, afetividade, dedicação. Pode-se registrar também que as empresas familiares apresentam um ponto negativo que está relacionado com existência de conflitos e disputas, que se intensifica na medida em que aumenta o seu nível de complexidade, com o crescimento organizacional e com o crescimento da família propriamente dita. Estes conflitos estão relacionados muitas vezes por questões financeiras, propriedade e controle da empresa ou o poder.

Para Grzybovski (2002) a expressão *familiar* deixa claro que há um envolvimento de membros de uma família no ambiente da empresa, seja como proprietário, seja como administrador. A extensão desse envolvimento pode variar conforme a empresa, mas sempre um conjunto de crenças e valores da família estará reproduzido na organização.

De acordo Grzybovski (2002) com as características das empresas familiares também dependem das características comportamentais dos empreendedores, pois estas se refletem em atitudes empresariais posteriores. Se os empreendedores se caracterizarem por serem inovadores e buscarem sempre conhecimento, poderão desenvolver ações racionais para obter maior lucro possível nas condições que a empresa está inserida, e tento a perpetuação do nome da família através da empresa.

As empresas familiares de pequeno ou médio porte costumam contratar pessoas da mesma família pela confiança ou por questão de solidariedade familiar. “Essa característica acaba se tornando uma “faca de dois gumes”, pois ao se contratar familiares os empresários podem cometer o erro de muitas vezes não cumprir com as obrigações legais e trabalhistas e contratar pessoas pouco qualificadas” (GONÇALVES, 2009).

Gonçalves (2009) afirma que a cultura empresarial da empresa familiar costuma ser centralizada e obter alguns vícios como: privilégios para familiares, falta de reinvestimento dos lucros e outras práticas que podem comprometer até a produtividade.

A empresa familiar tem características próprias e de seus membros particulares perante as outras, como complexidade, informalidade, falta de disciplina, compromisso continuidade, confiança e orgulho. Esses fatores são determinantes para o sucesso ou fracasso dessa organização. O que tem que ser priorizado é que a empresa familiar tem o mesmo objetivo das outras, que é o lucro e o crescimento no mercado, para isso todos devem estar comprometidos com o objetivo final.

2.1.3 Pontos fortes e pontos fracos da empresa familiar

A empresa familiar como qualquer outra possui pontos fortes que podem ser definidos como recursos que a empresa dispõe para melhorar sua participação no mercado ou seu desempenho financeiro, e também pontos fracos que são recursos da empresa que podem causar uma perda de vantagem competitiva, posição ou estado financeiro. Esses pontos devem sempre ser observados.

De acordo com o SEBRAE (2004) pode-se apontar como pontos fortes:

- Disponibilidade de recursos financeiros e administrativos para autofinanciamento obtido de poupança compulsória feita pela família;
 - Importantes relações comunitárias e comerciais decorrentes de um nome respeitado;
- Organização interna leal e dedicada;
- Grupo interessado e unido em torno do fundador;
 - Sensibilidade em relação ao bem-estar dos empregados e da comunidade onde atua;
 - Continuidade e integridade de diretrizes administrativas e de focos de atenção da empresa.

O SEBRAE (2004) também aponta pontos fracos em uma empresa familiar que são:

- Falta de comando central capaz de gerar uma reação rápida para enfrentar os desafios do mercado;
- Falta de planejamento para médio e longo prazo;
- Falta de preparação/formação profissional para os herdeiros;
- Conflitos que surgem entre os interesses da família e os da empresa como um todo;

- Falta de compromisso em todos os setores da empresa, sobretudo com respeito a lucros e desempenho;
- Descapitalização da empresa pelos herdeiros em desfrute próprio;
- Situações em que prevalece o emprego de parentes, sem ser este orientado ou acompanhado por critérios objetivos de avaliação do desempenho profissional;
- Falta de participação efetiva dos sócios que legalmente constituem a empresa nas suas atividades do dia-a-dia;
- Usualmente há uso de controles contábeis irreais - com o objetivo de burlar o fisco - o que impede o conhecimento da real situação da empresa e sua comparação com os indicadores de desempenho do mercado.

A identificação dos pontos fortes e fracos de uma empresa seja ela familiar ou não é fundamental para que os gestores possam conhecer sua empresa diante do mercado em que ela está inserida, para melhorar seu desempenho.

2.1.4 Gestão nas empresas familiares

De acordo com Longenecker et al. (2007), uma empresa familiar é uma instituição singular e se difere de varias maneiras das demais empresas. A tomada de decisões é na maior parte das vezes mais complexas, uma vez que existe o envolvimento de vários valores e interesses tanto familiares como comerciais.

Estes autores apontam que nas empresas familiares pode existir confusão entre família e negócios.

A função primordial da família é o cuidado e a proteção dos seus membros, ao passo que a empresa está preocupada com a produção e com a distribuição de bens e/ou serviços. Os objetivos da família são: proporcionar o mais pleno desenvolvimento de cada um dos membros, independentemente das limitações de suas capacidades, e promover oportunidades e recompensas iguais para cada membro; os objetivos da empresa são obter lucro e sobreviver (LONGENECKER et. al., 2007, p. 82).

Assim os indivíduos envolvidos na empresa familiar têm interesses e perspectivas diferentes conforme suas particularidades. Longenecker et al. (2007) afirma que esses

interesses diferentes podem complicar o processo de gestão, criando tensão ou conflitos, pois o relacionamento entre os membros da família na empresa são mais delicados do que o relacionamento entre empregados, porque não possuem vínculos familiares.

Para que a empresa sobreviva, os interesses individuais não podem sobressair aos interesses organizacionais. Para que as empresas familiares cresçam é necessário reconhecer que a gestão profissional é necessária e que os interesses familiares, muitas vezes, serão deixados em segundo plano.

Renata Bernhoeft apud Hungria (2010) afirma que é preciso criar critérios claros para gerir a empresa e aponta fatores importantes para a gestão de empresas familiares:

1. Definir critérios para o relacionamento da empresa com a família - é necessário estabelecer quem trabalha na empresa e quem não trabalha, bem como separar o ambiente empresarial do familiar. Este é um dos principais desafios.

2. Estabelecer regras para a remuneração – para que se mantenha o caixa da empresa saudável é necessário que se determine claramente a remuneração de cada membro da empresa.

3. Criar um contrato de uso de marca – com o passar dos anos podem surgir conflitos em relação ao uso e à exclusividade da sua marca, onde fica estabelecido se os familiares podem ou não abrir empresas com a mesma marca.

4. Criar um sistema de preparo e inclusão dos herdeiros para que se tornem sócios – determinar quem irá integrar a empresa e que preparo deverá ter. Pois muitas vezes os herdeiros não têm os mesmos interesses e visões de negócios.

5. Explorar os valores da marca - Uma das principais qualidades de uma empresa familiar é os seus valores. Mas esses valores não podem ficar engessados ou limitados, já que valores são força e não fraqueza na empresa.

Grzybovski (2002) destaca que os administradores devem repensar o modelo de gestão adotado por sua empresa, considerando o “não-protelamento” de decisões que podem provocar inquietações familiares.

2.2 Estratégia nas organizações

A estratégia de uma empresa consiste no conjunto de mudanças ou medidas competitivas e abordagens que os gestores executam para melhorar o desempenho da

empresa. Também pode ser definida como um conjunto de objetivos, finalidades, metas, planos para atingir o crescimento desejado pela empresa, bem como reforçar sua posição no mercado.

Para Longenecker et al. (2007) a estratégia é um plano de ação para coordenar recursos e compromissos de uma empresa, com o objetivo de aumentar seu desempenho. “A seleção das estratégias deve ser orientada mais pela situação da empresa que pelas escolhas passadas [...]. A escolha de uma estratégia que faça sentido a um empreendedor e a seu empreendimento é o primeiro passo significativo em direção ao desempenho superior.” (2007, p. 60).

De acordo com Alfred D. Charndle Jr. (1998, p. 13) apud Castor (2009) “a estratégia pode ser definida como a determinação das metas e objetivos básicos a longo prazo de uma empresa bem como da adoção de cursos de ação e a alocação dos recursos necessários à consecução dessas metas”.

Para Castro (2009) a estratégia faz com que a empresa se prepare taticamente para vencer as “batalhas do dia a dia”, em relação aos concorrentes, aos novos competidores, às incertezas do mercado consumidor, à infidelidade dos clientes, ou às flutuações do mercado, entre outras. A função central da estratégia é fazer com que os objetivos sejam alcançados.

Oliveira (1998) aponta que a estratégia está relacionada com a arte de utilizar de forma adequada os recursos físicos, financeiros e humanos disponíveis, para poder reduzir os problemas e aumentar as possibilidades. Assim a estratégia pode ser definida como um conjunto de decisões, diretrizes ou regras que foram formuladas com o objetivo de orientar o posicionamento da empresa no ambiente;

Conforme Oliveira (1998, p. 172), “a finalidade da estratégia é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos e desafios estabelecidos”. O seu conceito básico está relacionado à ligação da empresa com seu ambiente, com isso a empresa procura definir e operacionalizar estratégias para aumentar os resultados dessa interação, da empresa e do ambiente.

De acordo com o consultor do SEBRAE Wlamir Bello (2010),

a arte de administrar é a arte de implementar estratégias e gerenciá-las, buscando os recursos necessários para sua implementação e atender o mercado. Vença a competição de mercado por valores agregados aos produtos e/ou serviços oferecidos a seus clientes e não comprando a participação dos clientes em seu mercado. Vença a competição de mercado implementando e administrando estratégias em sua empresa. Seu sucesso será mais duradouro e reconhecido.

Toda empresa que tem como objetivo seu crescimento e ascensão no mercado necessitam por parte de seus gestores a elaboração de estratégias, que são de suma importância para que conheçam com profundidade o mercado, suas potencialidades e fatores que podem agregar valor para a organização. A empresa que tem em seus gestores pessoas capacitadas para desenvolver estratégia de mercado, terá com certeza mais condições de prosperar.

2.2.1 Tipos de Estratégia

De acordo com Oliveira (1998 p. 178),

o executivo poderá escolher determinado tipo de estratégia que seja o mais adequado, tendo em vista a sua capacitação e o objetivo estabelecido. Entretanto, deverá estar ciente de que a escolha poderá nortear o seu desenvolvimento por um período de tempo que poderá ser longo. As estratégias podem ser estabelecidas de acordo com a situação da empresa; estar voltada à sobrevivência, manutenção, crescimento ou desempenho.

Como a estratégia tem o objetivo de auxiliar as organizações, uma combinação de estratégias deve ser feita para aproveitar todas as oportunidades possíveis, dessa forma Oliveira (1998) aponta alguns tipos de estratégias:

- 1) Estratégia de sobrevivência: deve ser adotada quando o ambiente e a empresa estão em situação inadequada, quando apresentar muitos pontos fracos ou ameaças. Na estratégia de sobrevivência há a necessidade da redução de custo, e a parada de investimentos.
- 2) Estratégia de manutenção: é um ambiente com predominância de ameaças, porém possui muitos pontos fortes. Dá ao administrador a possibilidade de continuar sobrevivendo, e mantém a posição até o momento conquistada. Esta estratégia é preferível quando a empresa espera encontrar ou está enfrentando dificuldades.
- 3) Estratégia de crescimento: mesmo que a empresa tenha preponderância de pontos fracos, o ambiente está proporcionando oportunidades através de situações favoráveis, na maior parte das vezes essa estratégia procura desenvolver novos produtos, aumentar o volume de vendas, entre outros.

4) Estratégia de desenvolvimento: é utilizada quando há predominância de pontos fortes e de oportunidades, com isso o executivo deve procurar desenvolver a sua empresa, através de duas direções: procurar novos mercados e clientes e procurar novas tecnologias.

Para poder escolher qual estratégia utilizar, é preciso denominar a postura estratégica, conforme o que se enquadra no seu ambiente, sempre verificando os fatores estratégicos. Oliveira (1998) aponta algumas possibilidades.

DIAGNÓSTICO		INTERNO	
		PREDOMINÂNCIA DE PONTOS FRACOS	PREDONINÂNCIA DE PONTOS FORTES
E X T E R N O	Predominância de Ameaças	Postura Estratégica de Sobrevivência	Postura Estratégica de Manutenção
		*redução de custos *desinvestimento *liquidação de negocio	*estabilidade *nicho *especialização
	Predominância de Oportunidades	Postura Estratégica de Crescimento	Postura Estratégica de Desenvolvimento
		*inovação *internacionalização *joint venture *expansão	*de mercado *de produção *financeiro *de capacidades *de estabilidade *DIVERSIFICAÇÃO - horizontal - vertical - concêntrica - conglomerativa - interna - externa - mista

Figura 1: Diagnóstico estratégico que possibilita a definição da postura estratégica.
Fonte: OLIVEIRA (1998. p.185).

Conforme Castor (2009) o diagnóstico estratégico precede a definição das estratégias, que consiste em analisar sistematicamente os fatores internos e externos que afetam ou poder afetar a empresa, fatores estes que modificam tanto o ambiente organizacional, como o mercado.

2.3 Administração estratégica

A administração estratégica se refere às técnicas de gestão, a avaliação e um conjunto de ferramentas que irá ajudar a empresa na tomada de decisões. Preocupa-se com o futuro da empresa, com isso busca desenvolvimento e crescimento. Através da administração estratégica é possível entender as forças da concorrência para desenvolver vantagens competitivas.

Conforme Rodrigues (1996) a administração estratégica é um desafio constante para os administradores. Os ambientes e as mudanças constantes exigem dos gestores maior rapidez e assertividade para visualizar as mudanças, tendências, para adotar um posicionamento estratégico. Isso determinará o sucesso ou insucesso da organização. A análise dos ambientes, dos pontos fracos e fortes da empresa alinhada à missão, aos objetivos gerais, e também a observação de outras empresas, clientes, fornecedores, funcionários, credores e comunidades, fazem do planejamento e a adoção da estratégia uma tarefa ainda mais desafiadora.

As empresas utilizam a administração estratégica para entender as forças dos concorrentes e assim desenvolver vantagens competitivas. Desse modo,

A administração estratégica pode levar os membros da organização a se comprometerem com a realização de metas organizacionais de longo prazo. Esse aumento no compromisso normalmente surge quando os membros participam da definição de metas organizacionais. Além disso, com a ênfase da administração em avaliar o ambiente da organização, é menos provável que a organização seja surpreendida por movimentos do mercado ou por ações dos concorrentes que poderiam colocá-la em desvantagem repentina. (CERTO; PETER, 1993, p. 11).

2.3.1 Definição de administração estratégica

Conforme Certo e Peter (1993), a administração estratégica é um processo contínuo iterativo que busca manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente. A administração estratégica consiste numa série de etapas que são repetidas ciclicamente, e é um processo iterativo porque indica que o processo da administração estratégica começa pela primeira etapa até a última, e começa novamente.

Segundo Certo e Peter (1993) o propósito da administração estratégica é assegurar que a organização como um todo interaja adequadamente com o seu ambiente operacional.

O ambiente organizacional muda constantemente, e as organizações devem se transformar adequadamente para assim assegurar que as metas organizacionais possam ser alcançadas. A administração entrelaça varias áreas e apresenta orientações, decisões e ações para o crescimento da organização.

2.3.2 Benefícios da administração estratégica

Com a administração estratégica a empresa pode gozar de inúmeras vantagens, e terá diversos benefícios, por isso,

a administração estratégica pode levar os membros da organização a se comprometerem com a realização de metas organizacionais de longo prazo. Esse aumento do compromisso normalmente surge quando os membros participam da definição de metas organizacionais, bem como da definição das estratégias para atingir essas metas. Além disso, com a ênfase da administração estratégica em avaliar o ambiente da organização, é menos provável que a organização seja surpreendida por movimentos do mercado ou ações de seus concorrentes que poderiam colocá-la em desvantagem repentina (Certo; Peter, 1993, p. 11).

Certo e Peter (1993) apontam alguns benefícios da administração estratégica:

- Indica os problemas que podem surgir antes que ocorram.
- Ajuda os administradores a serem genuinamente mais interessados na organização.
- Alerta a organização sobre mudanças e permite ações em resposta a mudanças.
- Identifica qualquer necessidade de redefinição na natureza do negócio.
- Melhora a canalização dos esforços para a realização de objetivos predeterminados.
- Permite que a administração tenha uma clara visão do negócio.
- Facilita a identificação e exploração de futuras oportunidades de mercado.
- Oferece uma visão objetiva dos problemas de administração.
- Fornece uma estrutura para revisar a execução do plano e controlar as atividades.

- Minimiza os efeitos indesejáveis de condições e mudanças adversas.
- Ajuda os administradores a relatar as principais decisões de forma mais efetiva e estabelecer objetivos.
 - Torna mais efetiva a alocação de tempo e recursos para a identificação de oportunidades.
 - Coordena a execução das táticas que compõe o plano.
 - Permite a integração de todas as funções de marketing em um esforço combinado.
 - Minimiza os recursos e o tempo que devem ser dedicados a corrigir erros de decisão.
 - Cria uma estrutura para a comunicação interna e externa.
 - Permite ordenar as prioridades dentro do cronograma do plano.
 - Dá à empresa uma vantagem sobre os concorrentes.
 - Ajuda a ordenar as ações individuais em uma organização dirigida para o esforço global.
- Fornece uma base para o esclarecimento de responsabilidades individuais e contribui para a motivação.
 - Encoraja o “pensamento positivo” por parte do pessoal.
 - Estimula uma abordagem cooperativa, integrada e entusiástica para enfrentar problemas e oportunidades.

É dos executivos a responsabilidade de explorar da melhor forma possível a administração estratégica para que ela possa trazer vantagens competitivas para a organização, com a redução de riscos e incertezas nos planos.

2.3.3 Etapas da administração estratégica

De acordo com Certo e Peter (1993), a administração estratégica é um processo ou uma serie de etapas que irão auxiliar da elaboração de um planejamento estratégico, essas etapas são dispostas da seguinte maneira:

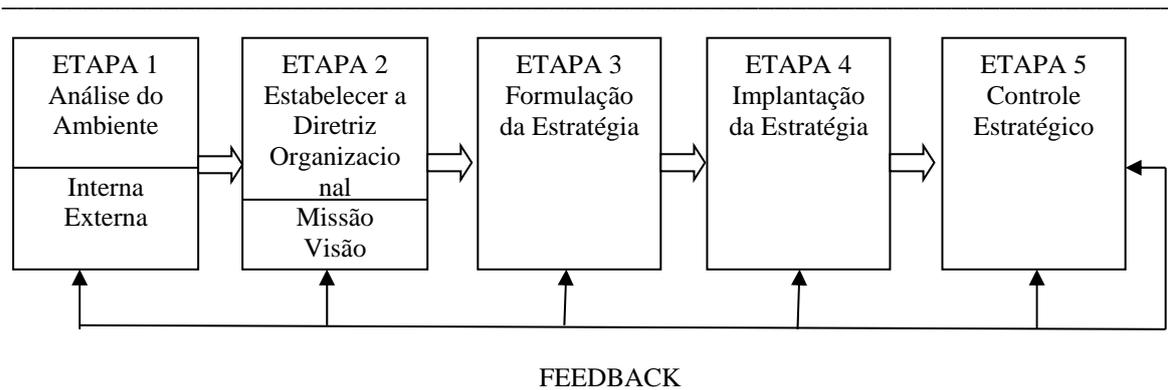


Figura 2: Principais etapas do processo de administração estratégica

Fonte: CERTO e PETER, (1993. p.14).

Leite (2012) classifica as etapas da administração estratégica da seguinte forma:

- Etapa 1 - Execução de uma análise do ambiente: tem a finalidade de monitorar o ambiente organizacional, identificando riscos e oportunidades presentes e futuras.
- Etapa 2 - Estabelecimento de uma diretriz organizacional: estabelecer uma meta organizacional, nesta etapa devem ser abordados indicadores de direção que a empresa deve seguir, como os objetivos organizacionais, que estabelecem as metas, e a missão, que é a razão da existência da empresa. Também são considerados outros fatores como a visão e os valores.
- Etapa 3 - Formulação de uma estratégia organizacional: conjunto de ações que visam à garantia de que a organização alcance os objetivos. Nesta etapa se projeta e seleciona as principais estratégias para a realização dos objetivos.
- Etapa 4 - Implementação da estratégia organizacional: nesta etapa é colocada em prática as ações das estratégias desenvolvidas.
- Etapa 5 - Controle estratégico: consiste na monitoração e avaliação do processo de administração estratégica, para melhorá-lo e garantir que funcione adequadamente.

2.3.4 Administração estratégias nas pequenas empresas

As micros e pequenas empresas são a maioria no Brasil, porém são cercadas por ameaças e riscos, por isto muitas fecham antes de completar dois anos de atividade e outras

tantas antes de completar o terceiro ano. Dessa forma Castor (2009) afirma a importância de existir estratégias bem concebidas e bem executadas.

Castor (2009) aponta que a capacidade de pensar estrategicamente não depende do tamanho da empresa, há pequenos e médios empresários que tem capacidade e facilidade de entender situações complexas. Talvez não disponham de equipes de consultores e analistas para reunir informações para estudar continuamente objetivos da empresa e fatores do mercado, mas procura realizar essa prospecção de maneira mais informal, acompanhando a imprensa, a internet e coletando dados de informações públicas.

Castor (2009) aponta ainda que é preciso que o administrador crie uma cultura estratégica nas pequenas empresas, ou seja, criar uma capacidade de pensar estrategicamente, para entender problemas complexos e desenvolver soluções de longo prazo para esses problemas. Porém o desenvolvimento de uma cultura estratégica que seja saudável é de extrema necessidade, mas também um grande desafio.

Para Couto a administração estratégica trata de acrescentar novas informações de reflexão e ter ações ordenadas e continuadas, e tem o objetivo de analisar a posição, elaborar projetos de modificações estratégicas e acompanhar e gerenciar os passos de implementação. Tudo isso é uma forma de gerir toda uma organização, com foco em ações estratégicas em todas as áreas da empresa. Com isso os gestores além de garantirem uma análise contínua do desempenho estratégico da organização, a administração estratégica fecha o ciclo entre o desenvolvimento de uma boa estratégia e sua ativa implementação.

De acordo com Porter (1986), as grandes empresas não têm que ser necessariamente mais lucrativas do que as pequenas, se a pequena empresa pequena segue estratégias especializadas pode atingir diferenciação em seus produtos ou em sua tecnologia.

Para Porter (1995), quanto menor for a empresa, se torna mais importante a estratégia, por conta da alta sensibilidade das pequenas empresas com as variações do mercado. Devido à simplicidade das pequenas empresas, com uma estrutura pouco desenvolvida e com poucos recursos, torna-se fundamental para as micro e pequenas empresas, criar condições que favoreçam o processo estratégico, para assim conseguir bases competitivas no ambiente do mercado empresarial que está cada vez mais dinâmico.

Conforme Trejo (2011) as pequenas empresas são de suma relevância no contexto socioeconômico brasileiro, sendo fator de promoção de bem estar social e propulsora do desenvolvimento econômico, devido a sua capacidade de gerar empregos e renda e incorporar tecnologia, porém elas empresas apresentam dificuldades para sobreviverem e se tornarem

competitivas. As pequenas empresas são eficientes no seu dia a dia, mas ineficazes nas decisões estratégicas.

2.4 Planejamento estratégico

Planejamento estratégico consiste em um processo gerencial de pensar e fazer planos de uma maneira estratégica auxilia na formulação de objetivos e estratégias para a seleção de ações e para a execução de estratégias traçadas. Consiste em saber o que deve ser executado e de que maneira, é crucial para o sucesso da organização. A responsabilidade pelo planejamento se assenta sobre os gestores do topo, já que são os responsáveis pela tomada de decisões. Pois planejar estrategicamente significa usar recursos que a empresa dispõe de forma eficiente para que haja o aumento da produtividade e lucratividade (OLIVEIRA, 1992).

O planejamento estratégico é um processo através do qual a empresa se mobiliza para atingir o sucesso e construir seu futuro por meio de um comportamento proativo, antecipando-se e prevendo eventuais acontecimentos do mercado, considerando seu ambiente atual e futuro (SAMPAIO, 2004).

De acordo com Oliveira (1992) o planejamento não pode ser confundido com uma previsão, projeção, predição, resolução de problemas ou plano. Pois o planejamento estratégico é o estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo. É um processo gerencial que possibilita ao executivo ou gestor estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa para obter uma otimização na relação entre a empresa e seu ambiente.

Então, o planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos a serem seguidos para a sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada. Também considera as premissas básicas que a empresa, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória (OLIVEIRA, 1992, p. 38).

Oliveira (1992) afirma que o executivo deve estar atento a quatro princípios gerais do planejamento estratégico:

- a) o princípio da contribuição aos objetivos, onde o planejamento deve hierarquizar os objetivos em sua totalidade;
- b) o princípio da precedência do planejamento, pois vem antes de outras funções;
- c) o princípio da maior penetração e abrangência, o planejamento pode provocar modificações tanto nas características quanto nas atividades da empresa;
- d) o princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade.

Nessa linha de raciocínio, Oliveira mostra algumas modificações que o planejamento estratégico provoca na empresa:

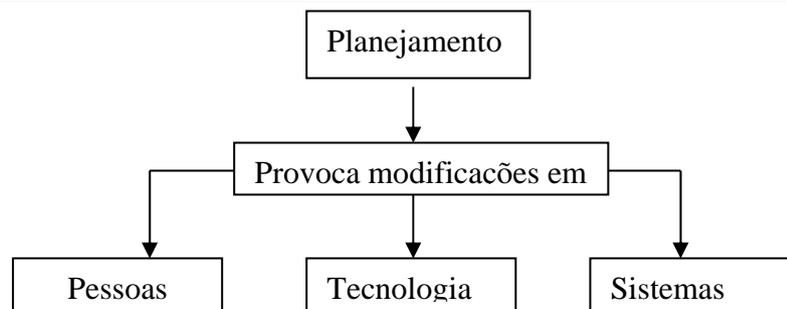


Figura 3: Algumas modificações provocadas pelo planejamento.
 Fonte: OLIVEIRA, (1992. p. 28).

2.4.1 Tipos de Planejamento

Considerando os grandes níveis hierárquicos, Oliveira (1998) aponta três tipos de planejamento, são eles:

a) Planejamento estratégico: que possibilita ao executivo estabelecer um rumo a ser seguido, visando obter um nível de otimização entre a empresa e seu ambiente. É de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa, que se refere à formulação dos objetivos a serem alcançados;

b) Planejamento tático: que tem o objetivo de otimizar uma determinada área de resultado e não a empresa como um todo. É desenvolvido a níveis organizacionais inferiores, que tem como finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis; e

c) Planejamento operacional: pode ser considerado como a formalização, através de documentos escritos, metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecida. Aqui se situa os planos de ação ou planos operacionais.

Conforme Oliveira (1998), os tipos de planejamento podem-se relacionar aos níveis de decisão numa “pirâmide organizacional” conforme a figura 2:

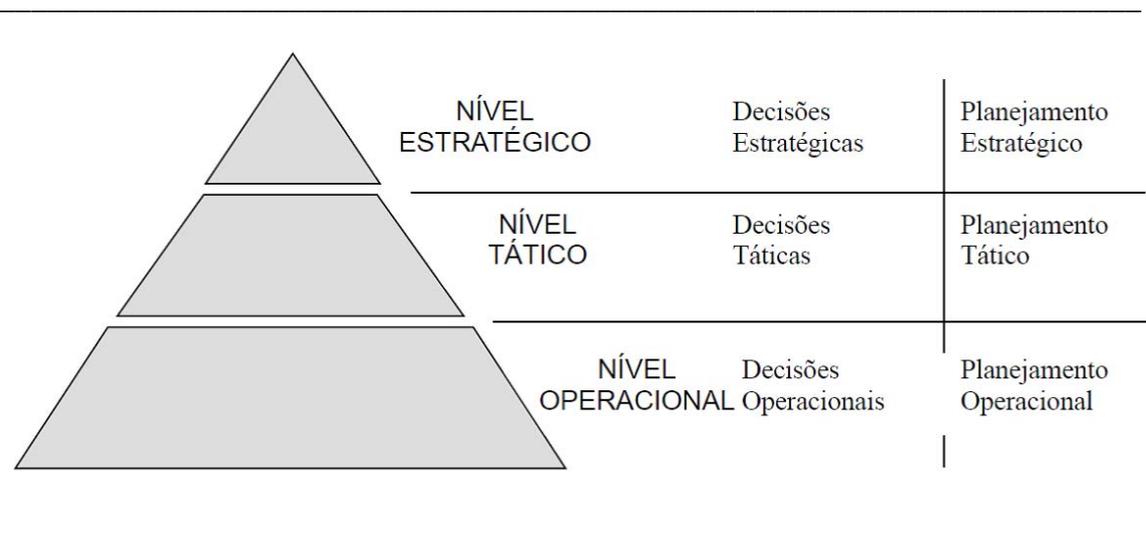


Figura 4: Níveis de decisão e os tipos de planejamento.
Fonte: OLIVEIRA, (1998. p. 43).

2.4.2 Vantagens do planejamento estratégico

Ao planejar estrategicamente os gerentes se permitem entender o que ocorre no mercado para que possam desenvolver diferenciais sobre os concorrentes. E é importante também para racionalizar o processo de tomada de decisão, antecipando-se as circunstâncias desfavoráveis do mercado.

Conforme Certo (2003), o planejamento estratégico é muito vantajoso para uma organização, pois o alto índice de fracassos de empresas “novas” se deve basicamente a uma consequência de planejamento inadequado.

O planejamento não elimina por completo risco, mas ajuda os gerentes a identificar e a lidar com problemas organizacionais que possam surpreender, assim como identificar as ameaças e oportunidades no ambiente externo. Com essas informações, a empresa poderá

determinar as estratégias para que possam aproveitar melhor seus recursos e competências. (CERTO, 2003).

Conforme Longenecker et al. (2007), existem muitas vantagens em desenvolver um planejamento estratégico em uma empresa, ele auxilia na análise de questões que a empresa se confronta, desenvolvendo planos para lidar de maneira mais eficaz, melhorando assim a produtividade.

Longenecker et al. (2007, p. 334), aponta que o planejamento estratégico fornece mais foco para a empresa, “as decisões gerenciais ao longo do ano podem ser orientadas pelo planejamento anual, e os funcionários têm condições de trabalhar com coerência em direção a um objetivo comum”. Quando há evidências que uma empresa faz um planejamento sua credibilidade aumenta perante aos bancos, fornecedores e indivíduos externos.

Para Francis (2010) as principais vantagens de implantar um planejamento estratégico nas empresas são a possibilidade de antever as ameaças e oportunidades do ambiente para explorá-las da melhor forma, e a possibilidade de controle, pois os objetivos e resultados são mensuráveis. Muitos gestores ignoram essa ferramenta, com isso as taxas de mortalidade das pequenas empresas nos primeiros anos de funcionamento são elevadas.

Ainda conforme Francis (2010) nos dias atuais são muitos os desafios enfrentados pelas pequenas empresas, mas para que possam vencê-los, a pequena empresa necessita definir um bom planejamento estratégico bem definido. É fundamental conhecer todas as oportunidades e ameaças que cercam a empresa, e assim definir estratégias necessárias para o sucesso da organização.

Há críticas ao planejamento estratégico, porém são superadas pelas varias vantagens que ele oferece, e suas falhas são resultado do uso incorreto da função de planejar. A falta de planejamento faz com que a empresa possa ser surpreendida por alterações do mercado, e faz com que tenha a necessidade de agir por impulso e a distancia das decisões relacionadas com os objetivos que a empresa deseja.

2.4.3 Elaboração do planejamento estratégico

Toda e qualquer empresa tem uma forma de estabelecer ações tomar decisões estratégicas, mesmo que informalmente, mas quando o processo é estruturado apresenta metodologias diferentes.

A elaboração do planejamento estratégico inclui a identificação das oportunidades e ameaças, avaliação dos pontos fortes e fracos da empresa e análise da sua capacidade real e potencial de tirar vantagem das oportunidades oferecidas pelo ambiente externo, bem como de enfrentar as ameaças. Envolve também, a explicitação dos objetivos e metas a serem alcançados, incluindo as maneiras de desenvolver as ações necessárias para a concretização do processo (OLIVEIRA, 2007).

A elaboração inclui a identificação das oportunidades e ameaças no ambiente da empresa à adoção de estimativas de risco para as alternativas estabelecidas. Antes de escolher entre essas alternativas o executivo de identificar e avaliar os pontos fortes e os pontos fracos da empresa e sua capacidade real e potencial de tirar vantagem das oportunidades percebidas no ambiente, bem como de enfrentar ameaças (OLIVEIRA, 1992, p. 54).

De acordo com Oliveira (1992), com a elaboração do planejamento estratégico a empresa espera:

- a) Conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes;
- b) Conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos;
- c) Conhecer e usufruir as oportunidades externas;
- d) Conhecer e evitar as ameaças externas e,
- e) Ter um efeito plano de trabalho, estabelecendo as premissas básicas que devem ser consideradas no processo, que são as expectativas de situações almeçadas pela empresa, os caminhos e as alternativas a serem seguidos pela empresa, o que, como, quando, por quem, pra quem, por que e onde devem ser realizados os planos de ação e como e onde alocar os recursos.

2.4.4 Negócio da empresa

A vantagem de definir o negócio estrategicamente está baseada no fato da empresa entender que os clientes possuem problemas e necessidades e que buscarão a melhor solução.

Para Sampaio (2004), definir o negócio da empresa baseado em um produto ou serviço limita a análise de oportunidades e encobre ameaças que existem no ambiente, faz com que a empresa não tenha uma visão do que acontece perto.

Definir o negócio da empresa é especificar seu âmbito de atuação. A análise do negócio de uma organização permeia todas as decisões de maior abrangência de uma empresa, estabelecendo o seu limite de atuação (FERNANDES; BERTON, 2005).

De acordo com Fernandes e Berton (2005), é importante seguir algumas recomendações para definir o negócio da organização, tais como:

- a) Pensar no negócio com os olhos da concorrência ampliada e de produtos substitutos;
- b) Pensar não só no produto, mas nos serviços que esse produto oferece ao cliente;
- c) Pensar não só no produto, mas no uso do produto pelo cliente e,
- d) Pensar no produto como um meio para satisfazer o cliente.

A empresa deve ter seu negócio bem definido e estruturado, para facilitar a identificação, elaboração e implantação de um PE o mais verdadeiro possível, evitando tomar decisões baseadas em alternativas sem grande impacto ou pouco relevantes para a empresa, e por algumas pode acarretar perda de tempo por parte dos executivos.

2.4.5 Missão

Missão é a razão de ser da organização, representa o negócio em que ela se encontra. É o papel desempenhado pela organização e visa comunicar interna e externamente o propósito da empresa. A missão ajuda a concentrar esforços em uma direção comum, serve de base para a alocação de recursos organizacionais, e estabelece responsabilidades por tarefas na organização. Também atua como base para o desenvolvimento de objetivos organizacionais da empresa. Também tem o objetivo de reduzir o risco de tomar decisões sem orientação, além de motivar os funcionários para dar o melhor de si.

De acordo com Oliveira (1992, p. 63) missão é a determinação do motivo central do planejamento estratégico, ou seja, a determinação de “onde a empresa quer ir”. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar.

A missão deve ser definida em termos de satisfazer a alguma necessidade do ambiente externo, e não deve ser colocada em termos de oferecer algum produto ou serviço. (KOTLER apud OLIVEIRA, 1992).

Conforme Ramos, a missão é tida como o detalhamento da razão de ser da empresa, ou seja, é o porquê da empresa. Na missão, tem-se acentuado o que a empresa produz, sua previsão de conquistas futuras e como espera ser reconhecida pelos clientes e demais. A missão de uma empresa está tão ligada ao lucro quanto ao seu objetivo social. Ainda segundo o consultor, toda missão deve orientar os objetivos financeiros, humanos e sociais da organização.

2.4.6 Visão

A visão de uma empresa é um conjunto de intenções e aspirações para o futuro, sem designar o modo de alcançá-las. A visão procura servir de modelo para todos os integrantes e participantes da empresa com o objetivo de atingir a excelência profissional melhorando as capacidades individuais.

Na maior parte das empresas a visão não está redigida a escrita. No entanto, a comunicação, seja verbal ou escrita, não chega para que toda a organização seja conhecedora do seu conteúdo. Mais importante que as palavras são as ações dos líderes e gestores de topo.

De acordo com Ramos,

a visão é algo responsável por nortear a organização. É um acumulado de convicções que direcionam sua trajetória. O professor de empreendedorismo Louis Jacques Filion define visão como "a imagem projetada no futuro do espaço de mercado futuro a ser ocupado pelos produtos e o tipo de organização necessária para se alcançar isso". Em suma, a visão pode ser percebida como a direção desejada, o caminho que se pretende percorrer, uma proposta do que a empresa deseja ser a médio e longo prazo e, ainda, de como ela espera ser vista por todos.

Conforme Tregoe et al. (1993) existem cinco perguntas fundamentais a serem feitas para que a visão da empresa fique nítida e bem definida, e essas perguntas precisam ser discutidas e ilustradas. São elas:

- 1) Qual o impulso ou foco para o desenvolvimento futuro da empresa?

- 2) Qual o escopo dos produtos e mercados a serem – ou não- considerados?
- 3) Que ênfase ou prioridade e mix de produtos e mercados se encaixam nesse escopo?
- 4) Quais os principais recursos necessários para transformar a visão estratégica em ação?
- 5) Quais as implicações dessa visão para as expectativas de crescimento e retorno?

De acordo com Gracioso (1996, p. 93), “a visão estratégica de uma empresa não pode ser imposta. Ela é *partilhada*, por igual, pelo executivo principal e por seus colaboradores imediatos”. Assim, visão é a perspectiva da empresa a longo prazo, onde a empresa pretende chegar dentro de alguns anos, porém algo atingível. Com a visão a empresa vai determinar uma direção estratégica a ser seguida, desde a integração das operações até a estratégia da companhia e da motivação de sua equipe. A empresa deve se dedicar na busca por uma visão estratégica adequada o tempo que considerar necessário para refletir sobre o papel do seu negócio na sociedade e também sobre o seu futuro.

2.4.7 Objetivos

Para Chiavenato (2002), as empresas são classes de organização, são unidades sociais que procuram atingir objetivos específicos: a sua razão de ser é servir a esses objetivos. Um objetivo de uma empresa é uma situação desejada que ela queira alcançar. Há uma variedade de palavras que podem expressar os objetivos, como: metas, fins, propósitos, alvos. E geralmente significam um estado de coisas desejáveis para a empresa, e há uma busca por meios e recursos necessários para alcançá-los através de determinadas estratégias, táticas ou operações.

A delimitação de objetivos é de fundamental importância para que as decisões sejam mais consistentes.

[...] uma adequada administração começa com o estabelecimento ou, pelo menos, com a compreensão nítida dos objetivos e desafios a serem alcançados. Para serem uteis, os objetivos devem ser mais do que palavras; devem ter significado concreto para o executivo com o objetivo de obter sua participação ou dedicação de forma real. Uma empresa pode ter diversos objetivos e uma das tarefas do executivo é determinar o grau de importância de cada um deles (OLIVEIRA, 1992, p. 140).

Para Oliveira (1992), o estabelecimento dos objetivos e desafios, assim como as metas, representa uma situação básica para o adequado planejamento estratégico, pois esses aspectos correspondem à identificação dos “fins” da empresa de forma mais palpável para os dirigentes e funcionários da empresa.

As empresas podem ser estudadas do ponto de vista de seus objetivos. A estrutura dos objetivos é que estabelece a base para a relação entre a empresa e seu ambiente. A empresa não busca unicamente um só objetivo, pois precisa satisfazer uma enorme quantidade de requisitos e exigência que são impostos a ela não somente pelo ambiente externo, mas também por seus participantes (CHIAVENATO, 2002, p. 64).

De acordo com Chiavenato (2002), os objetivos não são estáticos, são dinâmicos e continuam em evolução, alterando as relações externas da empresa com seu ambiente e relações internas com seus participantes. Os objetivos também devem ser continuamente reavaliados e modificados em função das mudanças do ambiente e da organização interna dos participantes.

Os objetivos servem para deflagrar uma série infundável de estratégia, planos, políticas, regras e procedimentos, e ações, no sentido de proporcionar resultados.

Os resultados alcançados quando comparados com os objetivos permitem uma medida da eficácia da empresa, enquanto a execução de cada um dos passos permite uma medida de eficiência. (CHIAVENATO, 2002, p. 65).

Portanto, é relevante a importância da empresa propiciar condições e motivar os gestores para que definam os objetivos da empresa juntamente com os objetivos das pessoas que fazem parte dela, com isso os interesses passam a ser comuns e, conseqüentemente, facilita o seu alcance.

2.4.8 Análise interna

A análise interna tem como objetivo identificar os principais pontos fortes e fracos da empresa para nortear o processo de planejamento, pois é a partir dessa análise que o gestor

poderá saber quais recursos com que pode contar e também quais são os pontos vulneráveis no momento de se estabelecerem as estratégias da empresa.

Conforme Oliveira (1992), a análise interna tem a finalidade de colocar em evidência as deficiências e as qualidades da empresa, apontar os pontos fortes e fracos que deverão ser determinados diante de sua atual posição produto-mercado.

Essa análise deve tomar como perspectiva para comparação as outras empresas do seu setor de atuação, sejam os concorrentes diretos ou os concorrentes potenciais.

[...] além dos pontos fortes e fracos da empresa, devem-se considerar também os pontos neutros que são aqueles que, em determinado momento ou situação, não estão sendo considerados nem como deficiências nem como qualidades da empresa. Como o planejamento é um processo dinâmico, estes pontos neutros vão sendo enquadrados como pontos fortes ou fracos ao longo do tempo. (OLIVEIRA, 1992, p. 85-86).

Segundo Sampaio (2004), fatores como imagem da empresa perante os clientes, qualificação dos funcionários, tecnologia para fabricação dos produtos, recursos financeiros, produtividade, qualidade dos produtos, preço de venda, estoques disponíveis, localização da empresa, relacionamento com fornecedores e prazo de entrega são determinantes de forças e fraquezas da organização.

2.4.9 Análise externa

De acordo com Oliveira (1992), a análise externa tem a finalidade de estudar a relação que existe entre a empresa e o seu ambiente, considerando oportunidades e ameaças, bem como a posição da empresa com relação ao produto-mercado atual, e qual a prospectiva da posição produto-mercado desejada para o futuro.

O executivo deve identificar os componentes relevantes do ambiente externo, para em seguida analisar as oportunidades e ameaças do mercado em que a empresa está inserida e traçar estratégias.

O ambiente empresarial não é um conjunto estável, uniforme e disciplinado, mas um conjunto bastante dinâmico [...] e que muda a cada momento, pelo fato de cada uma dessas forças interferir, influenciar e interagir com as demais forças do ambiente. O ambiente pode oferecer para a empresa oportunidades e ameaças. [...] as empresas devem procurar aproveitar as oportunidades do ambiente, bem como procurar amortecer ou absorver as ameaças ou simplesmente adaptar-se a elas. (OLIVEIRA, 1992, p.76).

Ainda de acordo com Oliveira (1992), a resposta empresarial para as diversas forças ambientais que influenciam na empresa, realimenta o processo de forma positiva ou negativa, fazendo com que a empresa identifique e aprenda a se comportar diante de uma multiplicidade de forças ambientais diferentes, e assim aprenda a aproveitar o embalo das forças favoráveis e evite o impacto das forças desfavoráveis, e dessa forma manter sua sobrevivência e crescimento.

Assim pode-se dizer que a análise externa trata-se de uma análise do ambiente externo à empresa, ou seja, das condições externas que rodeiam a empresa e que lhe impõem desafios e oportunidades.

2.4.10 Análise matriz SWOT

Castor (2009, p. 95) aponta que “a análise conjunta de forças, fraquezas, ameaças e oportunidades forma um dos mais populares modelos de diagnóstico estratégico, conhecido pelo acrônimo SWOT, formado pelas iniciais das palavras da língua inglesa *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* e *Threats*, cuja tradução é exatamente: forças, fraquezas, ameaças e oportunidades”.

Conforme Bastos (2014) a análise SWOT é utilizada para identificar os pontos fortes e fracos de uma empresa, assim como as oportunidades e ameaças das quais a mesma está exposta. Essa ferramenta é geralmente aplicada durante o planejamento estratégico, a fim de promover uma análise do cenário interno e externo, com o objetivo colocar todos esses pontos em uma matriz e assim facilitar a visualização das características que fazem parte da sigla.

Ainda conforme Bastos (2014), o desenvolvimento da análise SWOT divide-se em dois ambientes: o interno e o externo. O primeiro se refere basicamente à própria organização às forças e fraquezas que a mesma possui. E o segundo ambiente se refere às questões externas, ou seja, que estão fora do controle da empresa. As forças e fraquezas são consideradas a partir

do momento que a empresa está vivendo. Elas serão seus pontos fracos, recursos, experiências, conhecimentos e habilidades. As oportunidades e ameaças estão direta ou indiretamente ligadas aos fatores externos que são previsões do futuro.

Assim, análise SWOT é uma ferramenta que procura analisar o ambiente da organização, com o objetivo de apontar todos os fatores investigados na análise interna e externa do ambiente em forma de tabela, para que possa ser elaborado um plano de ação de modo a trabalhar esses aspectos. Com isso se aproveita as oportunidades, desviando-se e adaptando-se às ameaças, bem como conservando os pontos fortes e resolvendo e melhorando os pontos fracos.

2.4.11 Plano de ação

O plano de ação define ações que podem ser tomadas após a coleta de dados, muitas vezes baseia-se na tomada de decisões em curto prazo, descrevendo ações estratégicas a serem postas em prática. O plano de ação é fundamental e extremamente importante para a empresa, pois ele é o “ponta pé” inicial para o crescimento e o do mesmo modo atingir as metas idealizadas.

Conforme Rodrigues (2010),

o plano de ação é uma ferramenta para acompanhamento de atividades amplamente utilizado no mundo inteiro. Auxilia na coordenação das equipes, pois explicita quem é o responsável por cada atividade, as datas de entrega e anotações ou comentários sobre o progresso. Com um plano de ação em mãos é possível apresentar fácil e rapidamente o andamento de atividades, as táticas utilizadas, quem executou, quando, enfim, todo o histórico das ações executadas ou previstas no âmbito aplicado.

2.4.12 Postura estratégica

A postura estratégica de uma empresa se estabelece pela escolha das alternativas de caminho e ação para cumprir a missão estabelecida pela empresa. A postura estratégica é

estabelecida através da análise do diagnóstico estratégico, e consistem na escolha de alternativas, caminhos ou ações a se tomar para cumprir o projeto ou missão desejada.

De acordo com Roberto Cesar (2010), um aspecto que pode influenciar na postura da empresa é o elemento psicológico, que envolve valores atitudes, motivações e anseios dos que tem o poder de decisão na empresa. Entre outras se destaca algumas posturas estratégicas: sobrevivência, manutenção, crescimento e desenvolvimento.

2.4.13 Planejamento estratégico nas pequenas empresas

As pequenas e médias empresas são grandes geradoras de emprego e renda, portanto exercem papel significativo no cenário nacional. Mas apresentam pouca inclinação para as inovações, muitas são ultrapassadas no seu modelo de gestão no argumento de que sempre funcionou assim. Diante disto é evidente a importância do desenvolvimento de um planejamento estratégia consistente, que irá auxiliar no desempenho da organização.

De acordo com Castor (2009) após ter concluído o diagnóstico estratégico, ter identificadas as ameaças e oportunidades do ambiente externo e as forças e fraquezas da empresa, o administrador terá que transformar as ideias estratégicas em planejamento e ação, para se tornarem ações e iniciativas concretas.

No universo das pequenas empresas, que o planejamento estratégico se faz mais necessário e pode dar os melhores resultados. Segundo Porter (1995) apud Trejo (2011), quanto menor a empresa mais importante é a estratégia. Isto porque as empresas menores, são mais sensíveis às variações do mercado e, por isso, precisam perceber o ambiente competitivo com maior clareza e rapidez para garantir a sobrevivência nos negócios.

Trejo (2011) afirma que devido à falta de planejamento a pequena empresa é levada à má utilização dos recursos, principalmente dos financeiros, seja pela falta de avaliação mais precisa quanto ao futuro do mercado ou ausência de definição da forma de atuação no mesmo.

O planejamento estratégico é importante em qualquer tipo de empresa, pequena, média ou grande. Pois o planejamento estratégico aumenta o grau de acertos das estratégias adotadas, dos planos decorrentes e por fins atingir os objetivos desejados. E o planejamento estratégico proporciona para a pequena empresa maior competitividade.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Conforme Diehl e Tatim (2004, p. 47) “a metodologia pode ser definida como um estudo e a avaliação de diversos métodos, com processo o propósito de identificar possibilidades e limitações do âmbito de sua aplicação no de pesquisa científica”.

Em seguida será apresentado o delineamento da pesquisa, os métodos e as técnicas utilizadas para desenvolvê-la, assim visando alcançar os objetivos deste estudo.

3.1 Delineamento da pesquisa

A presente pesquisa tem o objetivo de analisar os fatores que elevam a importância de um planejamento estratégico bem estruturado e a implantação do planejamento estratégico na loja Casa e Encanto, no município de Barros Cassal/RS.

A presente pesquisa é classificada, em relação aos seus objetivos, como exploratória e descritiva, tendo em vista que sua finalidade é ampliar o conhecimento a respeito de um determinado assunto.

Conforme Diehl e Tatim (2004) a pesquisa exploratória consiste em proporcionar maior familiaridade com o problema, e assim torná-lo mais explícito e que envolve, entre outros dispositivos, o levantamento bibliográfico e a realização de entrevistas com pessoas que tem experiência prática com o problema pesquisado.

De acordo com Diehl e Tatim (2004), a pesquisa descritiva tem por objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno. Uma das características que tem mais significado nesse tipo de pesquisa é a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como questionários e observação sistemática.

Esta pesquisa é de abordagem mista – quantitativa e qualitativa, de acordo com Staw (1977) apud Roesch (2005), pesquisa quantitativa é apropriada para avaliar mudanças em grandes organizações, quando se trata de programas abrangentes, por exemplo, reestruturação do trabalho, sistema participativo e programa de incentivos.

Conforme Diehl e Tatim (2004), pesquisa quantitativa é caracterizada pelo uso da quantificação tanto na coleta de dados quanto no tratamento das informações por meios de técnicas estatísticas, com objetivo de garantir resultados e evitar distorções de análise e de interpretação, para assim ter uma maior segurança quanto às inferências.

Para Roesch (2005), a pesquisa qualitativa é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, plano, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção, porém este tipo de pesquisa não é adequada para avaliar resultados de planos ou programas.

De acordo com Diehl e Tatim (2004), os estudos qualitativos podem descrever a complexidade de um problema, compreender e classificar processos dinâmicos, contribuir no processo de mudança, e possibilitar o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

Ainda conforme Diehl e Tatim (2004, p. 52) “a interação de dados qualitativos com dados quantitativos não é negada, e sim a complementaridade desses dois modelos é estimulada”.

Quanto ao procedimento técnico esta pesquisa é classificada como um estudo de caso, conforme Diehl e Tatim (2004), o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. Apresenta inúmeras vantagens o que faz com que se torne o delineamento mais adequado em várias situações. As principais vantagens são: o estímulo para novas descobertas, à ênfase na totalidade e a simplicidade dos procedimentos, mas também existem limitações, a de maior relevância se refere à dificuldade de generalização dos resultados obtidos.

Para Yin (1981) apud Roesch (2005), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que tem o objetivo de examinar um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto. O estudo de caso pode trabalhar com evidência quantitativa ou qualitativa, e não requer necessariamente um modo único de coleta de dados. Considerando a posição do autor Yin, acredita-se que é mais apropriado classificar o estudo de caso como uma abordagem qualitativa, pois frequentemente os estudos de caso iniciam com um esquema conceitual fraco.

A presente pesquisa teve como objetivo identificar ameaças e oportunidades, bem como pontos fracos e pontos fortes da loja Casa & Encanto, de Barros Cassal, no questionário aplicado para clientes e fornecedores as perguntas foram fechadas, e para os gestores as perguntas foram abertas, a partir daí pode-se levantar soluções para os problemas apresentados pela pesquisa.

3.2 Variáveis de estudo

De acordo com Diehl e Tatim (2004 p. 98), a definição de termos e variáveis consiste nas “definições gerais e operacionais das variáveis relacionadas à problemática do estudo”. As principais variáveis que o consistem o presente estudo são:

- Variáveis internas, ambiente interno, de acordo com Chiavenato (2002), a análise das condições internas e o seu diagnóstico, é o processo pelo qual os gestores examinam os recursos financeiros e contábeis, mercadológicos, produtivos e humanos da empresa, como fatores conjuntos, para verificar quais forças e fraquezas que ela pode explorar as oportunidades e enfrentar as ameaças e coações que o ambiente pode lhe apresentar.

Conforme Oliveira (1992), esta etapa verifica os pontos fortes, fracos e neutros da empresa. Alguns fatores que devem ser considerados na análise interna são: produtos, promoções, comercialização, tecnologia, recursos humanos e financeiros e imagem institucional.

- Variáveis externas, ambiente externo, de acordo com Chiavenato (2002), para que a empresa possa ter eficiência e eficácia em suas operações há a necessidade de que conheça seu ambiente externo que envolve suas necessidades, oportunidades, recursos disponíveis, dificuldades e restrições, ameaças, coações e contingências deste ambiente e que a empresa estará exposta.

Conforme Oliveira (1992) a análise externa verifica as ameaças e oportunidades que estão no ambiente da empresa e a melhor maneira de evitar ou usufruir dessas situações, e esta análise deverá ser efetuada pela empresa como um todo, considerando principalmente, o mercado, fornecedores, aspectos econômicos e financeiros e concorrentes.

Para Oliveira (1992, p. 62), “é importante salientar a necessidade de considerar, tanto na análise externa como interna da empresa, a identificação e consequente utilização dos recursos intangíveis”.

3.3 População e amostra

De acordo com Diehl e Tatim (2004), população é o conjunto de elementos a serem mensurados das variáveis a serem levantadas. A população pode ser formada por pessoas, famílias, empresas ou outro tipo de elemento com base no objetivo da pesquisa. E amostra é uma porção ou parcela da população selecionada.

Neste trabalho, a descrição da população é, no grupo 1 (um) composto por gestores da empresa, grupo 2 (dois) é composto por 20 clientes escolhidos aleatoriamente e o grupo 3 (três) formado por 5 fornecedores.

Para o grupo um, dos gestores, a amostra será de 100%, pesquisa através de entrevista. Diehl e Tatim (2004), a entrevista é um encontro entre duas pessoas com o objetivo de uma delas obter informações sobre determinado assunto.

Para o grupo 2, será escolhido 20 clientes por acessibilidade, por amostra não probabilística, para Diehl e Tatim (2004), nesse tipo de amostra não são utilizadas formas aleatórias de seleção, e pode ser feita de forma intencional, o pesquisador se dirige a determinados típicos da população que deseja estudar.

Para o grupo 3 será escolhido 5 fornecedores, sendo os que representam o maior percentual de mercadorias vendidas para a loja, por amostra não probabilística.

3.4 Procedimento e técnicas de coleta de dados

De acordo com Diehl e Tatim (2004) as técnicas de coleta de dados devem ser escolhidas de acordo com o contexto da pesquisa, porém, tem qualidades e limitações, e sua eficácia depende de uma utilização adequada. Uma das diversas técnicas é o questionário que é um instrumento de coleta de dados constituído por uma serie ordenada de perguntas, que respondidas por escrito sem a presença do entrevistador.

Conforme Roesch (2005), o questionário é o instrumento mais utilizado em pesquisa quantitativa, não é apenas um formulário, ou um conjunto de questões listadas sem muita reflexão. É um instrumento de coleta de dados que busca mensurar algo. O questionário pode conter perguntas abertas, fechadas ou uma combinação entre elas, e requer um esforço intelectual anterior de planejamento.

Outra técnica de coleta de dados utilizada no presente estudo foi a entrevista. De acordo com Roesch (2005), a entrevista é muito utilizada em pesquisas de mercado e pesquisa de opinião. A entrevista assegura uma maior taxa de respostas que o questionário, pois têm em vista alguns aspectos como:

- O entrevistador pode explicar melhor sobre os objetivos da pesquisa;
- Ajuda aqueles que têm dificuldade em leitura em responder o questionário;
- Impede equívoco e mantém maior controle na sequência das questões;

Mas a entrevista também tem desvantagens, por utilizar entrevistadores gera um alto custo ao tempo da pesquisa e às possibilidades de distorções no entendimento das questões e comunicação com os entrevistados (ROESCH, 2005).

3.5 Análise e interpretação dos dados

Diehl e Tatim (2004), nas pesquisas quantitativa e qualitativa existem a necessidade de organizar os dados coletados para assim ser interpretados pelo pesquisador. Existem instrumentos específicos de análise dos dados, que se ajustam aos diferentes tipos de pesquisa e de material colhido.

Para clientes e fornecedores será utilizada a estatística descritiva, utilizando dados quantitativos, para Roesch (2005), a pesquisa de caráter quantitativo, normalmente os dados são coletados e submetidos a uma análise estatística, onde as medidas para cada respondente são codificados, e em seguida manipuladas de várias maneiras. De acordo com a autora, pesquisa de caráter descritivo não procura explicar algo ou mostrar relações causais, como as de caráter experimental. A pesquisa descritiva e em levantamentos não responde bem ao porque, embora possam associar certos resultados a grupos respondentes.

E para os gestores, será utilizada a análise de conteúdo, utilizando dados qualitativos. Conforme Roesch (2005) análise de conteúdo é o conjunto de técnicas que o pesquisador tem ao encerrar sua coleta de dados, quando se depara com uma quantidade de notas de pesquisa ou de depoimentos que precisam ser organizados para depois interpretados. De acordo com Roesch (2005), a análise de conteúdo em entrevistas, o pesquisador pode obter dados como a citação direta que permite captar o nível de emoção dos respondentes, a maneira como organizam o mundo, seus pensamentos, suas experiências e percepções básicas.

Esta etapa tem a intenção de apresentar os resultados da pesquisa, para assim, identificar as ações a serem desempenhadas pela loja Casa e Encanto, para implantar um planejamento estratégico, de modo a auxiliar no crescimento consistente da loja para que se aumente o faturamento.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos da pesquisa realizada com objetivo de conhecer melhor a empresa, seus pontos fortes e fracos, e traçar metas para o devido crescimento da empresa, a pesquisa foi realizada entre os dias 02 de Outubro a 10 de Outubro de 2014, abordando questionamentos referentes o ambiente interno e externo. Para o grupo dos gestores, obteve-se os resultados por meio de entrevista, para o grupo dos clientes e fornecedores (com 20 clientes, 5 fornecedores) aplicou-se um questionário abordando os principais tópicos de relevância para a presente pesquisa. Inicialmente será apresentado o histórico e características de infraestrutura da empresa estudada, em sequência os resultados da pesquisa e sugestões.

4.1 Histórico da empresa e características de infraestrutura

A empresa Araujo e Zat Ltda tem como nome fantasia Casa & Encanto, iniciou suas atividades em Março de 2010, é uma empresa familiar, do ramo comercial, tem como principais produtos brinquedos, bazar, presentes, papelaria e utilidades em geral.

Está situada na Avenida Maurício Cardoso, nº 2101, esquina com a Rua Soledade, no centro do município de Barros Cassal. A loja possui um amplo espaço físico, bem iluminada, com duas vitrines, uma para a Avenida e outra para a Rua Soledade.

A loja possui sala comercial própria. No seu interior a loja possui várias prateleiras e gôndolas para a disposição dos produtos e balcão de atendimento.

Atualmente, a empresa possui quatro colaboradores no seu quadro funcional, sendo todos da família, todos são responsáveis pelo atendimento e pela organização geral da loja. A colaboradora Dioni S. de Araujo Zat é a responsável pelas compras, financeiro, atendimento e

todas as outras funções que a loja necessita, é quem trabalha em turno integral na loja durante toda a semana. A colaboradora Floraci de Araujo trabalha nos sábados e em vésperas de datas comemorativas, para auxiliar no atendimento. Os demais colaboradores, Valdomiro e Paulo, ajudam quando é necessário.

4.2 Apresentação dos resultados

A seguir serão apresentados os resultados da pesquisa de percepção quanto à análise interna e externa dos clientes perante a loja Casa & Encanto, após o resultado da pesquisa de percepção dos fornecedores perante a mesma, bem como a percepção dos gestores perante a loja. Dos vinte questionários aplicados aos clientes, dezesseis retornaram, dos cinco questionários aplicados aos fornecedores retornaram quatro. Quanto à entrevista feita aos gestores, houve uma reunião com os mesmos para responder a entrevista, obtendo uma resposta em conjunto.

4.2.1 Percepção dos clientes perante a loja Casa & Encanto

Tendo em vista a importância da percepção que o cliente tem da loja, segue a análise da pesquisa referente ao que o cliente percebe quanto aos pontos fortes e fracos, ou seja, relativos ao atendimento, produtos, preços, concorrência, relacionamento loja/cliente, vitrine, higiene e organização.

Com relação ao atendimento na loja (gráfico 1), do total pesquisados, quanto a cortesia no atendimento, pode-se considerar que no geral o atendimento é bom, porém pode melhorar. 2 (dois) clientes acham o atendimento regular, 9 (nove) clientes apontam que o atendimento é bom, e 5 (cinco) clientes consideram o atendimento ótimo.

No que diz respeito à abordagem do funcionário 4 (quatro) clientes apontam que é regular, 11 (onze) clientes consideram bom e 1(um) acha ótimo, com isso observa-se embora a grande maioria considere a abordagem positiva, mas a empresa deve preocupar-se com a pequena parte que acham regular.

Na questão dos clientes terem liberdade de escolha 2 (dois) clientes consideram este aspecto regular, 12 (doze) clientes consideram bom a liberdade de escolha e 2 (dois) acham ótimo o quesito liberdade de escolha, ou seja, a maioria dos clientes se sentem a vontade para escolher seus produtos.

Quando se questiona sobre o tempo de espera, a grande maioria considera como bom o tempo de espera para ser atendido, 15 (quinze) clientes, e 1 (um) cliente acham ótimo o tempo de espera, com isso vê-se que a loja não deixa seu cliente esperando para ser atendido. Desta maneira percebe-se que o atendimento é um ponto forte que a empresa possui, já que a maioria de seus clientes apontou que o atendimento está bom, alguns consideraram ótimo. Assim percebe-se que quanto ao atendimento a loja possui uma vantagem significativa que pode somar aos seus objetivos.

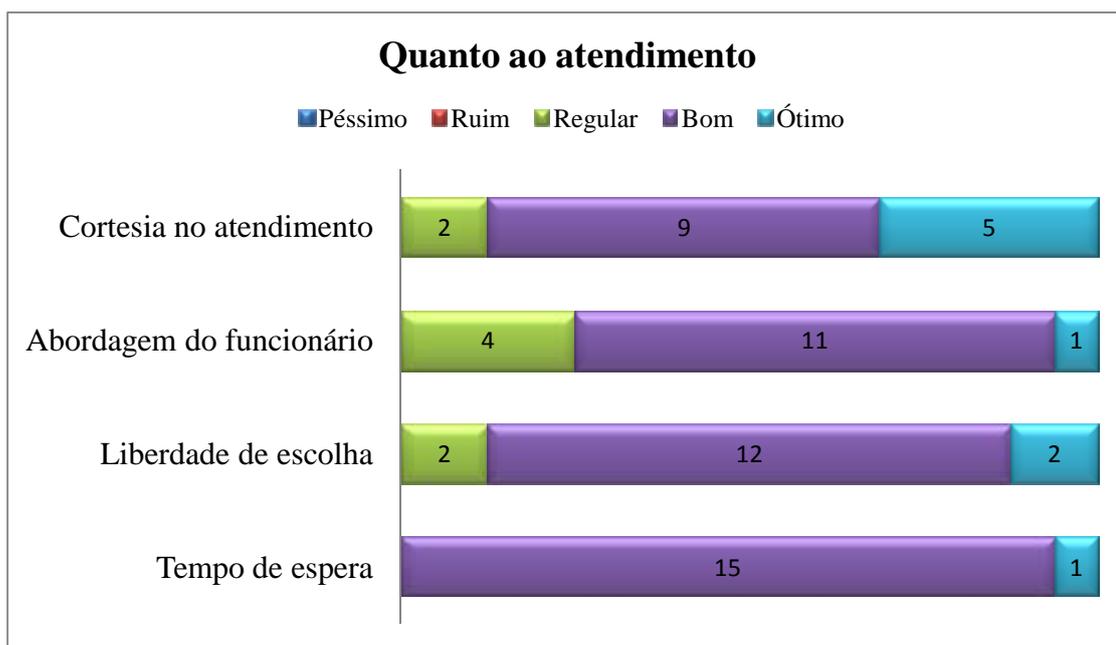


Gráfico 1 - Quanto ao atendimento.
Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Com relação aos produtos (gráfico 2), do total pesquisados, quanto a qualidade dos produtos 12 (doze) dos clientes consideram a qualidade boa e 4 (quatro) apontam que a loja tem produtos de ótima qualidade. Assim, observa-se que a loja preocupa-se em ter produtos de qualidade e isso é observado pelo cliente.

Quanto à apresentação dos produtos 2 (dois) clientes apontam que essa apresentação é regular, 13 (treze) clientes consideram a apresentação dos produtos boa e 1 (um) considera

que a loja apresenta seus produtos de forma ótima. Considerando o que foi observado a loja apresenta seus produtos de forma satisfatória.

Tratando-se de quantidade dos produtos suficiente, a maioria dos clientes considera que a quantidade de produtos é suficiente, 12 (doze) clientes, porém 4 (quatro) clientes apontam de forma regular a quantidade de produtos, isso pode ocorrer pelo fato da loja ser bastante ampla e possui inúmeros itens.

Do mesmo modo, observa-se que quando se questiona se o cliente encontra o que procura, 8 (oito) dizem que é regular, e também 8 (oito) afirmam que é bom, encontram o produto que procuram. Considerando esses pontos a loja tem boas referências quanto aos produtos, porém pode melhorar para que os clientes que consideraram esse item regular mudem sua percepção quanto à loja.

Desse modo, variáveis como qualidade, apresentação e quantidade referente aos produtos foram considerados pontos fortes pelos clientes, porém quando questionados sobre se encontram o que procuram, observa-se que neste aspecto há uma igualdade, com isso a loja precisa ter cuidado para que este ponto não se torne uma fraqueza.

De acordo com Castor (2009, p. 82) “produto ou produtos de uma empresa criam valor mediante uma combinação adequada entre custos, preço, qualidade, atualização permanente, ou, em outras palavras, a gerencia eficiente dos diversos aspectos de sua carteira de produtos”.

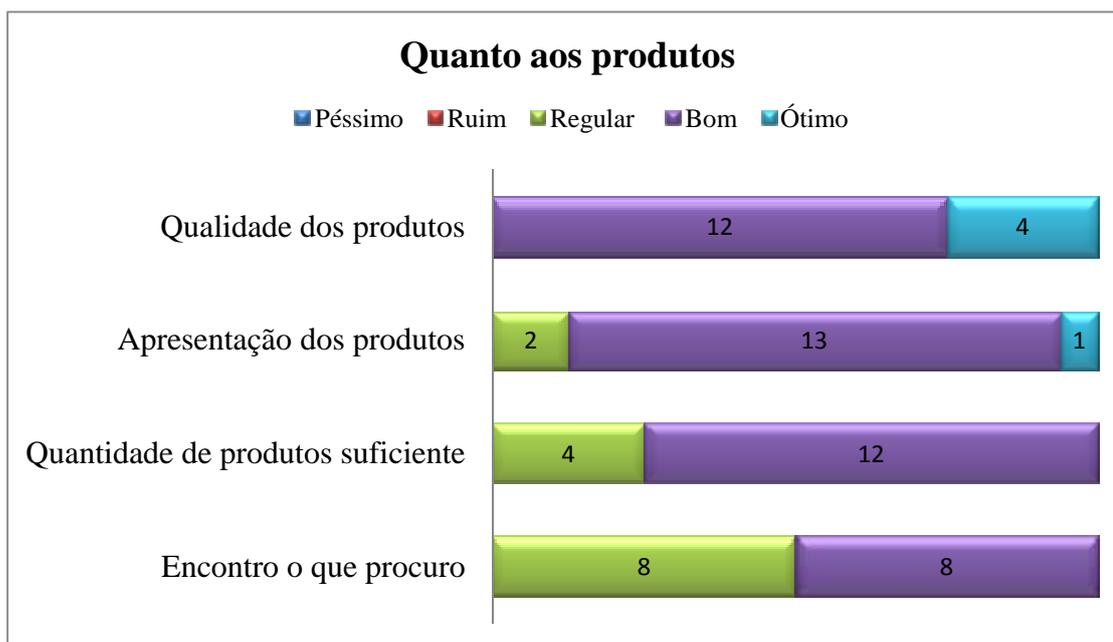


Gráfico 2 – Quanto aos produtos.
Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Ao analisar o gráfico 3 referente aos preços, observa-se que 10 (dez) clientes consideram que os preços são bons, compatíveis com a qualidade dos produtos, e 6 (seis) clientes apontam como ótimo com relação a compatibilidade entre preço e qualidade. Nesse aspecto a loja justifica seus preços conforme a qualidade de seus produtos.

Quando se questiona sobre se os preços são compatíveis com os da concorrência, 5 (cinco) dos clientes apontam esse aspecto como regular 10 (dez) consideram esse aspecto bom e apenas 1 (um) considera ótimo. Isso pode ocorrer devido à questão da loja e de seus concorrentes possuírem os mesmos fornecedores. No questionamento sobre se os preços são atrativos, 6 (seis) consideram regular e 10 (dez) consideram bom, essa evidência pode coincidir com a anterior onde por ser uma cidade pequena os fornecedores são os mesmos. Quanto às promoções, pode-se observar que os clientes querem da empresa mais promoções, onde 9 (nove) clientes acham regular a oferta de promoções e 7 (sete) consideram bom esse aspecto. Com isso, percebe-se que o cliente quer que a loja promova mais promoções.

Considerando o aspecto preços em sua maioria os clientes estão satisfeitos, mas algumas questões devem ser melhoradas. Verifica-se que os preços são considerados pontos fortes pelos clientes, onde se pode perceber que a loja preocupa-se em ter preços compatíveis com a qualidade de seus produtos, bem como serem compatíveis também com os da concorrência. Porém, no quesito promoções a loja tem uma fraqueza, pode ser por conta dos poucos produtos que tem em promoção.

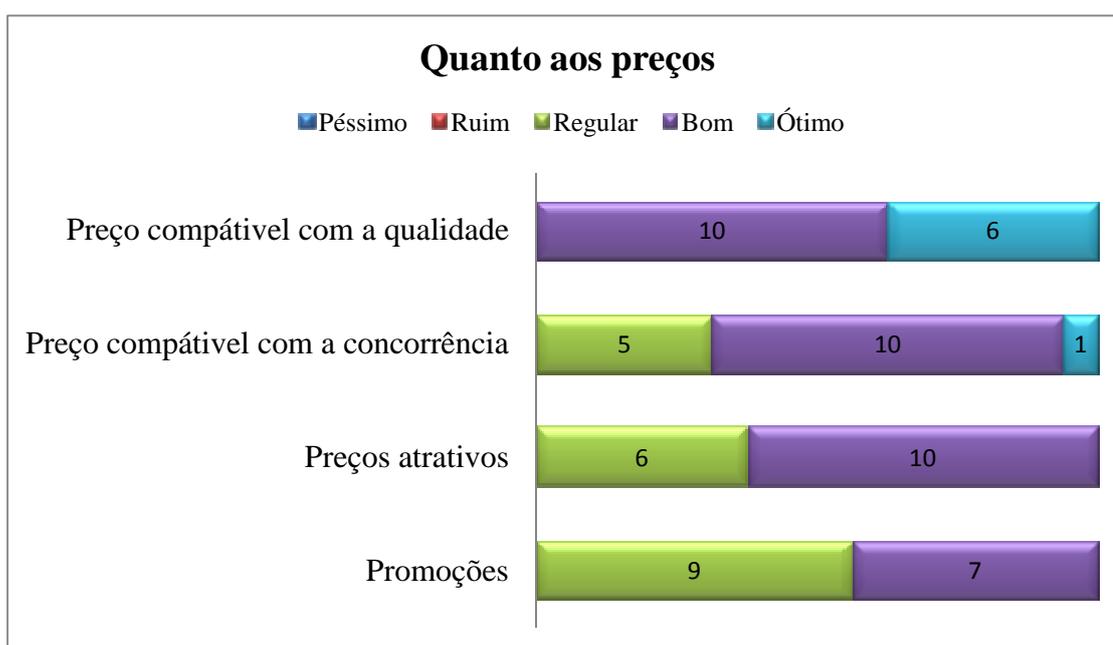


Gráfico 3 – Quanto aos preços.
Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Analisando o gráfico 4, quanto à concorrência, percebe-se que 5 (cinco) clientes apontam de forma regular, que a loja possui produtos diferenciados da concorrência, 9 (nove) consideram bom esse aspecto e 2 (dois) clientes acham ótimo. Nesta perspectiva embora a maioria considere que a loja dispõe de produtos diferenciados da concorrência observa-se uma necessidade da empresa diferencia ainda mais seus produtos.

Quando se questiona sobre a localização da loja perante os concorrentes, observa-se que a loja esta em desvantagem neste aspecto, pois 5 (cinco) apontaram que a localização da loja é ruim, 8 (oito) clientes consideram a localização regular e 3 (três) acham esse aspecto bom. Isso se dá pela loja não estar localizada no centro da cidade, embora esteja situada na avenida principal, encontra-se distante da maior concentração comercial.

Quando questionados sobre se a loja possui maior variedade de produtos que a concorrência, 3 (três) consideraram este aspecto ruim, 6 (seis) consideram regular e 7 (sete) bom. Com isso constata-se que a loja precisa buscar meios para oferecer maior variedade de produtos.

Já quanto ao atendimento diferenciado da concorrência percebe-se que a loja se destaca nesse aspecto, onde apenas 1 (um) cliente considera o atendimento regular, 13 (treze) apontam como bom o atendimento da loja perante a concorrência e 2 (dois) clientes consideram ótimo e diferenciado o atendimento da loja diante dos concorrentes.

Analisando este aspecto observa-se que a muitos pontos a serem melhorados, como a localização e maior variedade de produtos, porém a de se considerar que a grande maioria dos clientes considera que a loja possui um atendimento diferenciado.

Como em todo negócio, a concorrência é uma ameaça para toda empresa, na Loja Casa & Encanto, alguns pontos referentes à concorrência são considerados bons perante a concorrência são apontados pelos clientes, mas estes também destacam como uma fraqueza a sua localização, e também como um ponto fraco a variedade de produtos diferenciados, onde se percebe que a loja possui os mesmos produtos de seus concorrentes.

De acordo com Certo e Peter (1993), o tipo mais comum de concorrência é quando as empresas tentam tirar clientes uma das outras, seguindo estratégias para atrair clientes, através de competição de preços, batalhas de propagandas, produtos novos, organização e melhores.

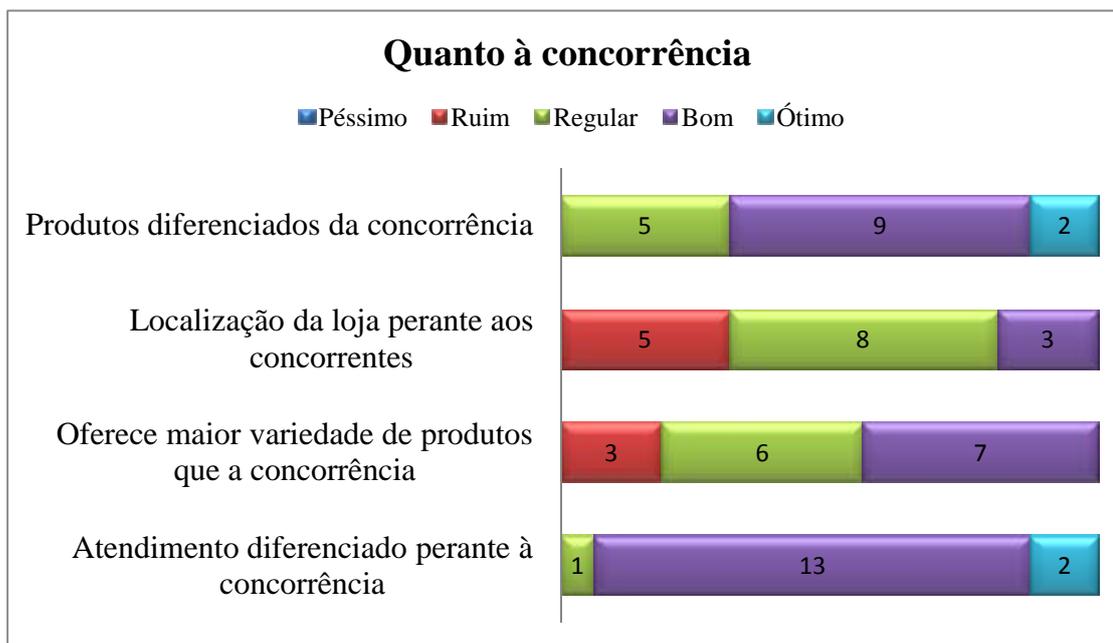


Gráfico 4 – Quanto à concorrência.
Fonte: Dados da pesquisa (2014).

De acordo com o gráfico 5, sobre o relacionamento loja/cliente, percebe-se que a loja possui um bom relacionamento com seus clientes, mas em alguns aspectos pode melhorar, como a fidelização do cliente, onde 7 (sete) clientes apontam este aspecto como regular, e 9 (nove) consideram este aspecto bom, e quando questionado se o cliente lembra-se da loja quando precisa de algo 8 (oito) clientes responderam regular e também 8 (oito) responderam bom.

Quanto à amizade dos funcionários com os clientes a loja se destaca nesse quesito, bem como a valorização do cliente, pois ao se perguntar se o cliente possui amizade com os funcionários apenas 1 (um) apontou como regular, 12 (doze) clientes consideraram bom e 3 (três) afirmaram que tem ótima amizade com os funcionários. Quando se fala de valorização do cliente, 12 (doze) clientes avaliaram este quesito como bom, e 4 (quatro) como ótimo.

Assim quando se trata de relacionamento com seus clientes a loja possui um aspecto muito positivo, e pode aproveitar esta vantagem.

De modo geral, o relacionamento da empresa com seus clientes é um ponto forte apontado pelos mesmos, onde se destaca a amizade com os funcionários e a valorização de seus clientes, porém um ponto fraco de relevância é a falta de fidelização do cliente, bem como, a loja não estar como a primeira opção do cliente.

De acordo com Longenecker, Moore, Petty e Palachi (2007), o relacionamento com o cliente é o ingrediente chave para uma empresa, independentemente do comprometimento da

empresa com a gestão do relacionamento com o cliente, uma mensagem deve ser seguida, trate os cliente de forma que ele volte a fazer negócios com a empresa. Assim quando a empresa esta comprometida com esta ideia pode usufruir de vários benefícios.

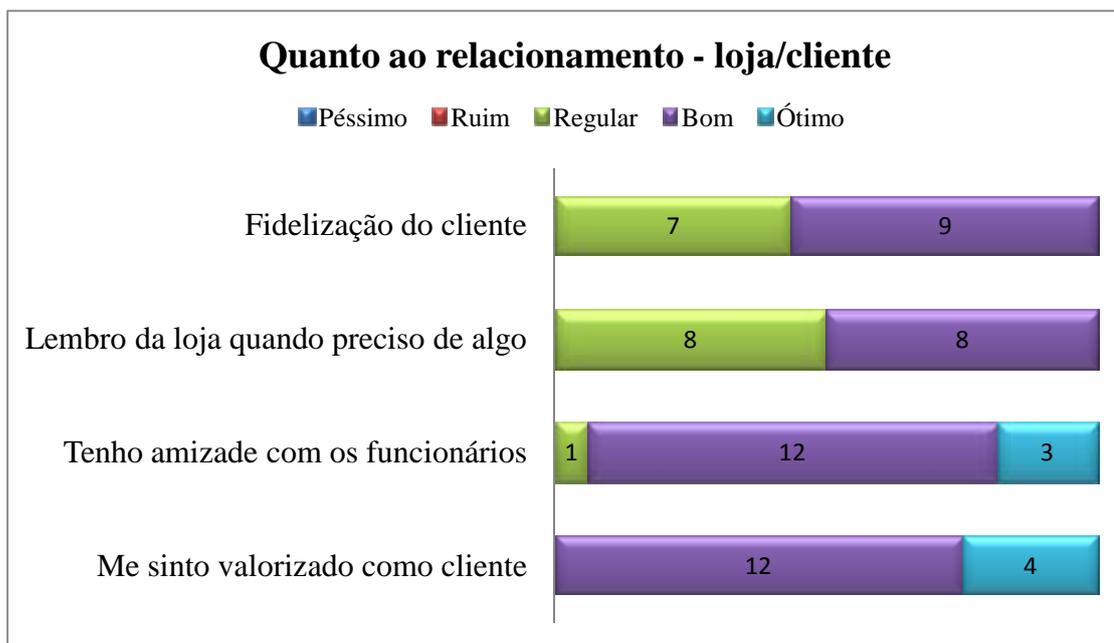


Gráfico 5 – Quanto ao relacionamento Loja/Cliente.
Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

De acordo com o gráfico 6, quanto à vitrine, percebe-se que no geral o cliente considera este aspecto bom, pois ao questionar sobre se os produtos que estão expostos na vitrine são atrativos, 1 (um) cliente considerou regular, a grande maioria 12 (doze) considerou bom e 3 (três) consideraram ótimo.

Quanto à atualização da vitrine 10 (dez) clientes apontam como bom e 6 (seis) como ótimo este aspecto, isto mostra que os clientes observa a rotatividade de produtos na vitrine e tem boa impressão da loja neste aspecto.

Na questão sobre a distribuição dos produtos na vitrine, como no item anterior, os clientes estão contentes neste aspecto, pois 8 (oito) clientes responderam que a distribuição dos produtos está boa e também 8 (oito) responderam que está ótima esta distribuição.

No que diz respeito à adaptação da vitrine as datas comemorativas, 7 (sete) clientes apontaram como bom e 9 (nove) consideraram ótimo, isso se dá por conta das várias datas comemorativas anuais que podem ser aproveitadas para o comércio.

No âmbito geral considera-se que a vitrine é um grande potencial que a loja tem para divulgar seus produtos e que também se pode observar que os clientes tem percepção perante este aspecto.

É evidente que no aspecto vitrine a loja tem um grande ponto forte, ou seja, ela aproveita esta vantagem, de ter vitrines de grande visibilidade, com isso pode expor seus produtos para as pessoas no geral, desse modo, o cliente pode conhecer todo o leque de produtos que a loja oferece.

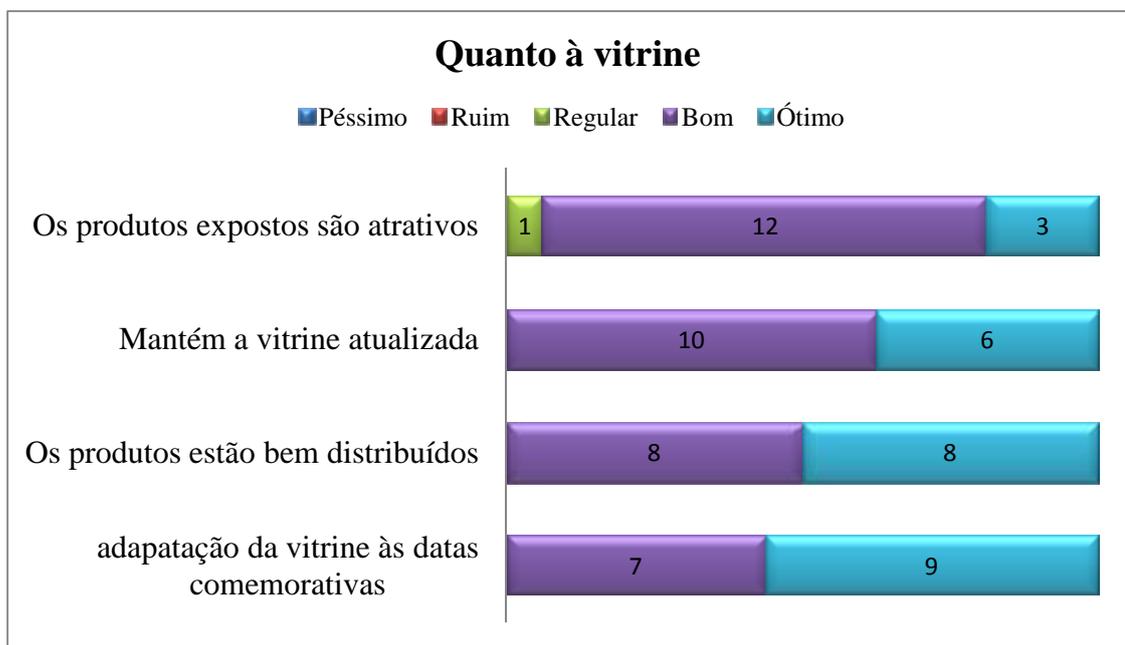


Gráfico 6 – Quanto à vitrine.
Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Analisando o gráfico 7, quanto à higiene e organização, percebe-se que os clientes estão contentes quanto a este aspecto. Quando questionados sobre se as prateleiras estão limpas e organizadas 10 (dez) responderam bom e 6 (seis) clientes responderam ótimo neste quesito.

Sobre o balcão de atendimento, se está organizado e disponível, existe algum ponto a ser melhorado, pois 2 (dois) clientes responderam regular, mas 10 (dez) responderam bom e 4 (quatro) apontaram que está ótimo.

Referente à distribuição e a limpeza dos produtos, observa-se que a loja se destaca neste aspecto e os clientes estão contentes, pois 4 (quatro) clientes consideram bom e maioria vê este aspecto ótimo.

Quando questionados sobre a aparência da loja no geral, a grande maioria considera que loja tem boa aparência. Então, 2 (dois) clientes consideram que a loja tem boa aparência e 14 (quatorze) acham que a loja tem ótima aparência.

Assim, sobre a higiene e organização da loja, o ponto que mais tem relevância, de todos os abordados, principalmente sobre a aparência da loja, onde a grande maioria.

Como no item anterior, o aspecto higiene e organização, é um ponto forte de bastante relevância que foi apontado pelos clientes, é onde mais a empresa se destaca, onde nos quatro questionamentos a empresa atinge a resposta de ótimo.

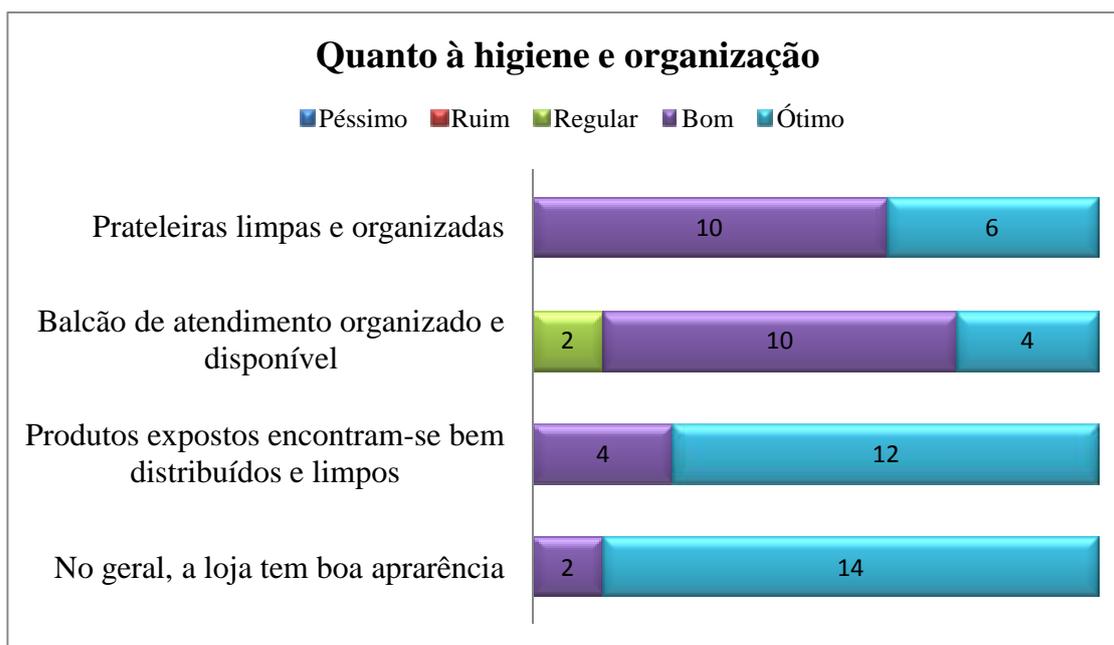


Gráfico 7 – Quanto à higiene e organização.
Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

4.2.2. Percepção dos Fornecedores Perante a Loja Casa & Encanto

Percebendo a relevância de saber a percepção que os fornecedores têm da loja, para ter uma ideia de quem está fora da empresa, visando contribuir para detectar ameaças e

oportunidades do mercado, bem como pontos fortes e fracos da loja percebidos por seus fornecedores, segue a análise da pesquisa com os fornecedores.

Analisando o gráfico 8, quanto às novidades, percebe-se que 3 (três) fornecedores apontam que a loja sempre busca produtos novos e 1 (um) afirma que percebe que às vezes a loja procura novos produtos. Neste sentido, observa-se que a loja tem a preocupação de oferecer novos produtos para seus clientes, isto é um ponto forte.

Mas nos itens seguintes há uma unanimidade, onde se questiona se a loja compra sempre os mesmos produtos, todos os 4 (quatro) responderam que sempre. No aspecto onde se pergunta se a loja solicita produtos melhores e atrativos, bem como diversifica seus produtos, os 4 (quatro) fornecedores responderam que às vezes a loja busca isso.

Isso mostra um ponto fraco da empresa que se detém sempre aos mesmos produtos, podendo deixar de investir em produtos novos, mais atrativos e com mais rotatividade, e não diversificando suas compras.

No geral, no aspecto sobre as novidades é um ponto fraco, por mais que ela procure novos produtos, acaba por comprar sempre os mesmo. Isso pode se tornar uma ameaça para a loja e pode justificar o porquê os clientes não têm a loja como primeira opção.

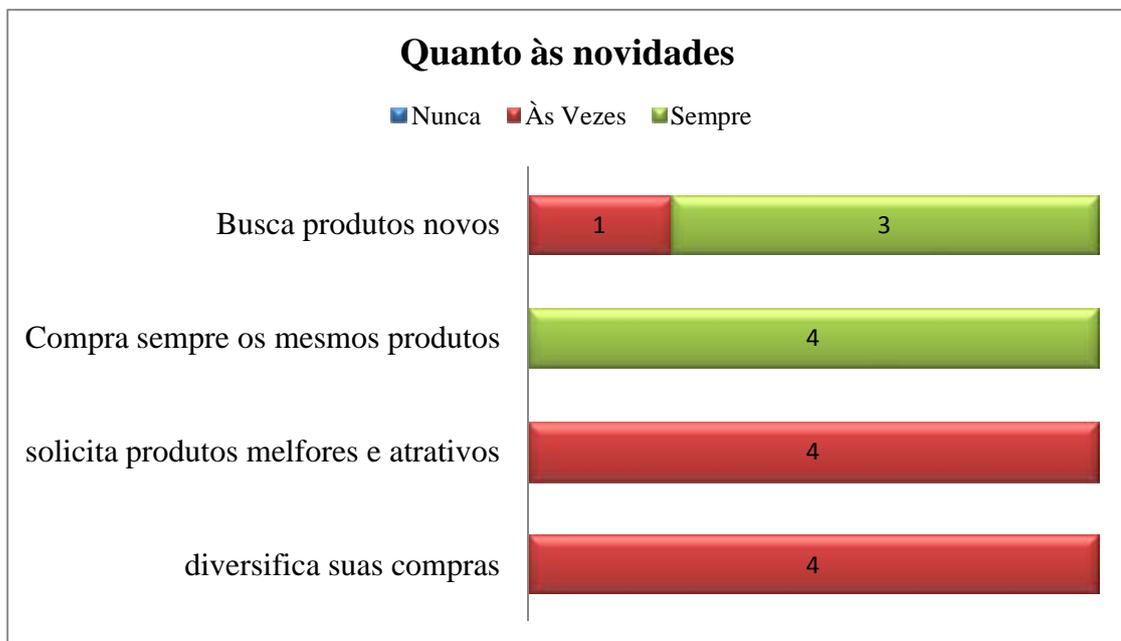


Gráfico 8 – Quanto às novidades.
Fonte: Dados da pesquisa (2014).

O gráfico 9, diz respeito às formas de pagamento, onde à unanimidade em todos os quesitos questionados. Quando se pergunta se a loja paga à vista suas compras os 4 (quatro) fornecedores responderam que sempre.

Quanto ao pagamento com cheque ou boleto, parcelamento das compras e outras formas de pagamento, todos os 4 (quatro) responderam que isso nunca acontece. Pois a loja paga suas compras sempre antecipadamente.

Desse modo pode-se considerar que quanto às formas de pagamento a loja tem um grande ponto forte, que quer dizer que ela dispõe de capital suficiente para trabalhar sem o parcelamento ou prazo.

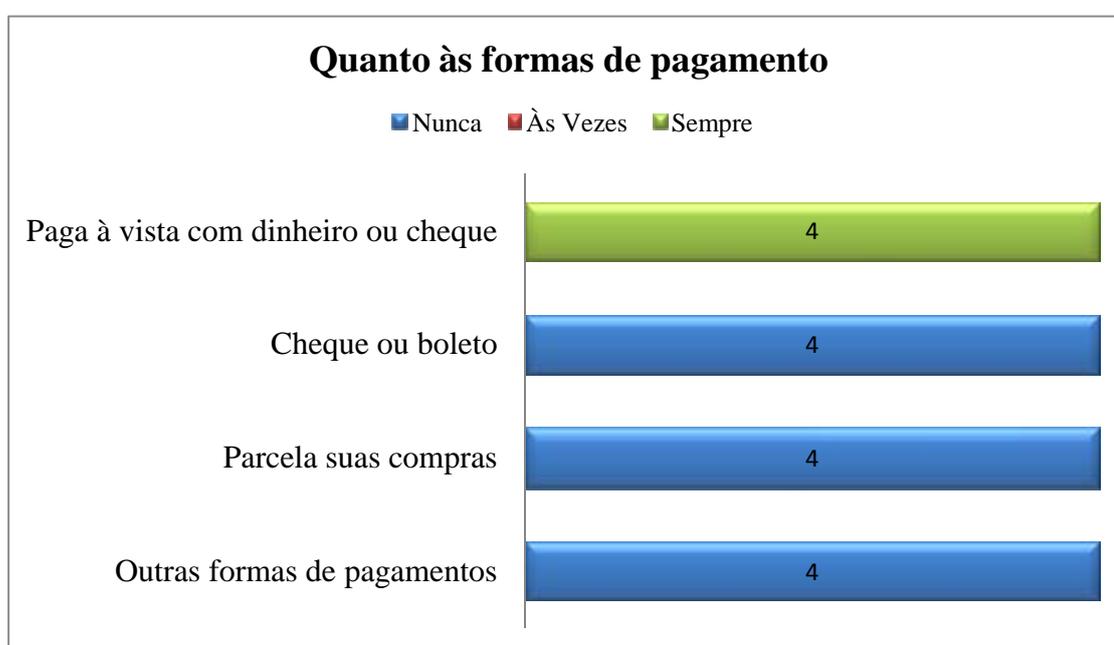


Gráfico 9 – Quanto às formas de pagamento
Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Quanto à pontualidade (gráfico 10), percebe-se que a loja se destaca neste aspecto, os fornecedores apontaram como um relevante ponto forte da loja. No questionamento sobre se a loja paga antecipadamente suas compras 2 (dois) fornecedores apontaram que às vezes a loja paga antes do vencimento e 2 (dois) responderam que a loja paga suas compras sempre antes do vencimento.

Quanto aos atrasos, existe um grande ponto forte, já que todos os 4 (quatro) fornecedores responderam que a loja nunca apresentou atrasos, nem de 5 (cinco) dias e nem superior a isso. Nota-se então uma grande preocupação com a pontualidade de pagamento, e

em consequência disso, a loja ganha credibilidade perante seus fornecedores. Um ponto forte de grande relevância que deve ser aproveitado pela loja.

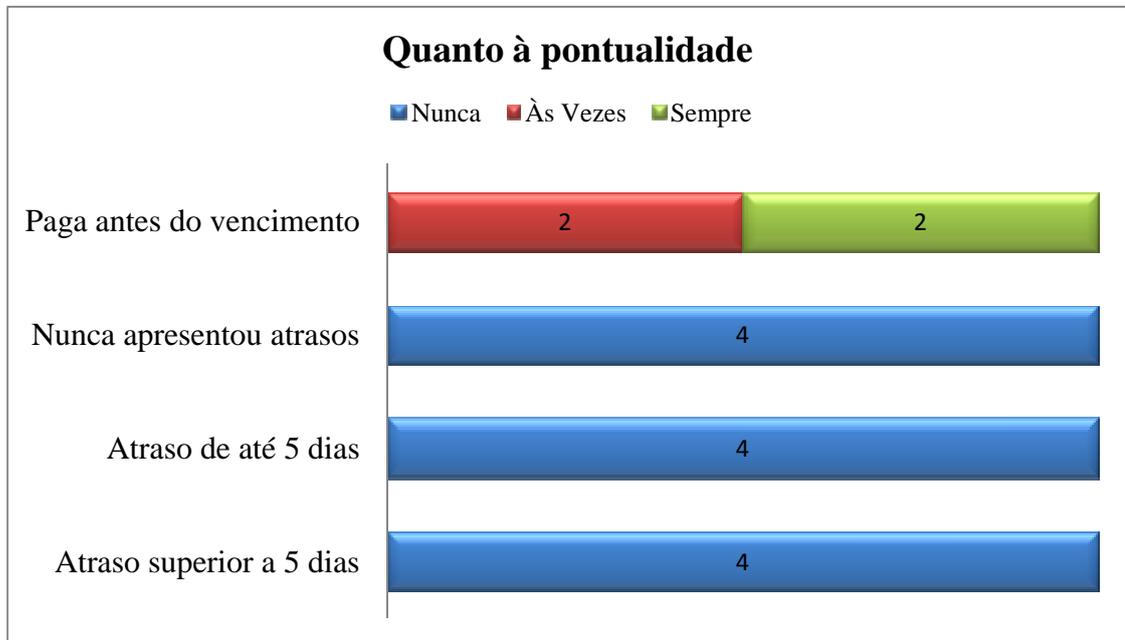


Gráfico 10 – Quanto à pontualidade.
Fonte: Dados da pesquisa (2014).

No gráfico 11, referente à competitividade da empresa, ao serem questionados sobre se a loja se mantém atualizada perante seus concorrentes, 1 (um) respondeu que nunca e 3 (três) fornecedores responderam que às vezes. Destaca-se então este aspecto como um ponto fraco, pois uma empresa de qualquer segmento deve buscar meios para sempre estar à frente de seus concorrentes.

No questionamento sobre se a loja possui produtos competitivos com os da concorrência, os 4 (quatro) fornecedores responderam que às vezes, apontando este quesito como um ponto fraco. Isso pode ser justificado pela questão da loja comprar sempre os mesmos produtos, ao passo que seus fornecedores diversificam suas compra.

Mas, pode-se observar que a loja preocupa-se em oferecer produtos de qualidade, no questionamento sobre se a loja oferece produtos com qualidade inferior aos dos concorrentes, 3 (três) fornecedores responderam que nunca e 1 (um) respondeu que às vezes a loja oferece produtos com qualidade inferior. Até o momento este é um ponto forte, mas se não houver cuidado pode se tornar um ponto fraco, pois a loja sempre deve buscar oferecer produtos de

qualidade para que seus clientes não optem pelo concorrente por falta de qualidade dos produtos.

Do mesmo modo, a loja deve sempre se preocupar com o mercado que esta inserida, ou seja, com seus concorrentes, neste quesito é evidente uma ameaça, pois no questionamento sobre se ela preocupa-se com a concorrência todos os 4 (quatro) fornecedores apontaram que às vezes existe essa preocupação.

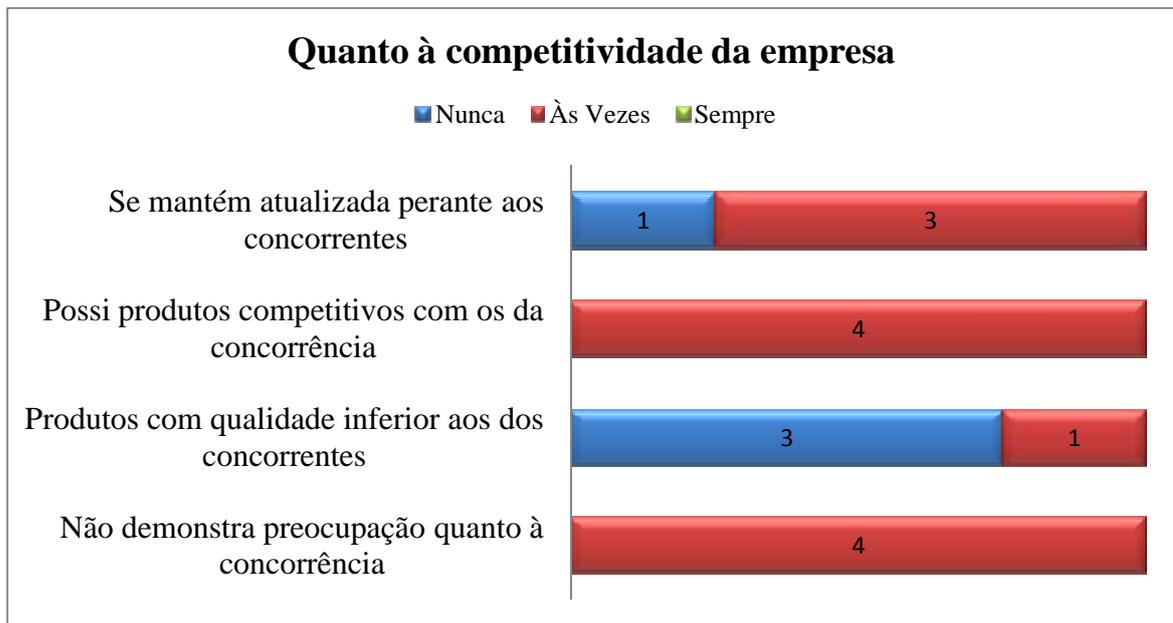


Gráfico 11 – Quanto à competitividade da empresa.
Fonte: Dados da pesquisa (2014).

O gráfico 12 refere-se ao potencial de crescimento da loja na percepção dos fornecedores, é evidente uma grande oportunidade de crescimento da loja. Contudo a loja apresenta um ponto fraco em relação ao interesse de crescimento onde 1 (um) fornecedor respondeu que percebe que a loja nunca mostra interesse de crescimento e 3 (três) responderam que às vezes a loja mostra interesse de crescimento.

Outra grande oportunidade que a loja possui percebida pelos fornecedores diz respeito à capacidade de crescimento e ao potencial de crescimento, um ponto forte que a loja possui que deve ser aproveitado, já que os 4 (quatro) fornecedores apontaram que a loja sempre apresenta e possui capacidade e potencial de crescimento.

E 2 (dois) fornecedores apontaram que percebem que a loja às vezes se mostra indiferente com relação ao crescimento e também 2 (dois) responderam que a loja sempre esta indiferente em questão ao crescimento.

Dessa maneira, percebe-se uma grande oportunidade de crescimento da loja, mas ao mesmo tempo um ponto fraco, pois a loja não mostra interesse de crescimento, talvez por não entender os meios para levar com que ela cresça.

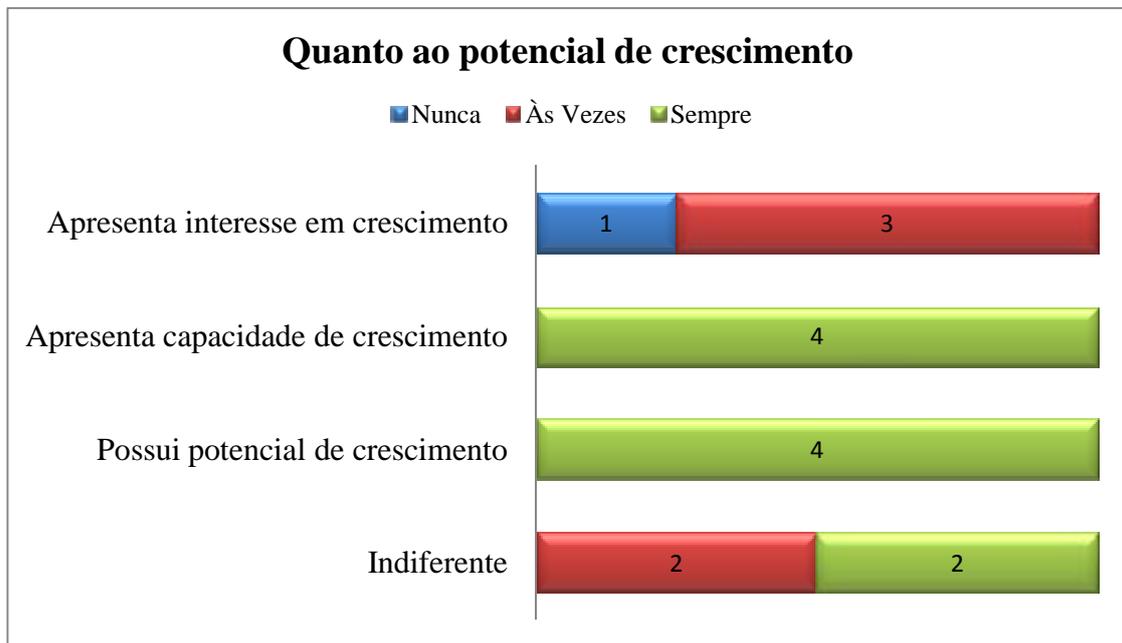


Gráfico 12 – Quanto ao potencial de crescimento.
Fonte: Dados da pesquisa (2014).

4.2.3 Percepção dos gestores perante a loja Casa & Encanto

Pela importância de perceber a visão dos gestores perante a loja, segue a análise da entrevista aplicada aos gestores, realizada por meio de uma reunião com todos para responder aos questionamentos. O objetivo é analisar o ambiente interno, seus pontos fortes e fracos em relação aos recursos humanos, marketing, sistema de informação e finanças, bem como, analisar o ambiente externo, suas ameaças e oportunidades perante a concorrência, economia, clientes e fornecedores.

No ambiente interno, de modo a apontar os pontos fortes e fracos, no aspecto recursos humanos foram apontados como pontos fracos, a centralização do trabalho, onde uma gestora

responde pela maioria das tarefas e decisões, desse modo não dispõe de tempo para treinamentos, e se dedicar mais a busca de mercado externo para a loja. Mas em contra ponto, o ponto forte apontado é que o cliente é atendido diretamente pelos gestores.

No setor de marketing o ponto forte destacado é sobre a parceria que há entre a loja e os veículos de comunicação locais, ou seja, a rádio e o jornal. Já como ponto fraco ficou evidente que não há um sistema de marketing específico, nem a divulgação promocional por meio de panfletos, outro ponto desfavorável apontado fica por conta da localização da loja, isso faz com que os clientes não se lembrem da loja num primeiro instante, já que esta não fica centralizada.

Pois de acordo com Certo e Peter (1993, p. 23), marketing é “o processo de planejamento e execução que de conceitos, prelos, promoção e distribuição de ideias, mercadorias e serviços para criar mudanças que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais”.

Sobre o sistema de informações, foi respondido que a loja não possui um sistema de crediário, de cadastro de produtos, clientes e fornecedores, portanto, é um ponto fraco de bastante relevância, já que este seria um grande aliado para a gestão da loja.

Um ponto forte importante, diz respeito às finanças, do mesmo modo que foi percebido pelos fornecedores, foi apontado também pelos gestores, onde a loja possui capital suficiente para manter estoque sem necessidade de capital de terceiros. Outro ponto forte relevante é que a loja possui sala comercial própria, não tendo despesas com aluguel. Um ponto fraco que foi apontado é que a loja não possui um planejamento financeiro específico. Uma questão apontada pelos gestores foi sobre suas vendas, que desde sua fundação, nunca apresentou resultado negativo, sempre obteve resultado para pagamento do pro labore, água, luz, telefone, impostos, contabilidade e outros gastos, e sobrou valor positivo para a loja.

No ambiente externo, quanto às ameaças e oportunidades, quando se fala da concorrência os gestores apontam como ameaça a melhora localização das lojas concorrentes, estar mais perto do centro e do maior fluxo de pessoas, algumas possuem maior variedades de produtos. Apontam também que os supermercados, eletrônicas, e vários outros estabelecimentos comerciais possuem para comercialização os mesmos produtos da loja, no setor de bazar, presentes, utilidades e material escolar, o que prejudica a loja que só trabalha com o setor de bazar, presente e utilidades. Mas como ponto forte, foi apontado o espaço físico da loja, possuindo uma infraestrutura melhor perante muitos de seus principais concorrentes.

Por a loja pertencer a uma cidade pequena, sua economia gira em torno da agricultura, dessa maneira as ameaças e oportunidades, de acordo com os gestores, oscila conforme esse setor, ou seja, quando a agricultura prospera o comércio também prospera.

Quando questionados a respeito de seus clientes, como ameaça os gestores apontaram que alguns destes migram de uma loja para outra facilmente, o que faz com que a loja sempre esteja preocupada com isso. Mas como oportunidades perceberam que os clientes a partir do momento que conhecem a loja e gostam compartilham com os conhecidos sobre os produtos disponíveis na loja, então o cliente se bem atendido e se encontra o produto que procura, ele mesmo faz uma “propaganda da loja”.

Segundo os gestores quando foram questionados sobre os fornecedores, apontaram como ameaça, de que alguns fornecedores que a loja compra, também visitam as outras lojas da cidade, isso faz com que a loja e seus concorrentes tenham os mesmos produtos, já que a cidade é pequena. Como oportunidades referentes aos fornecedores os gestores apontam que alguns de seus fornecedores são fieis, e como a loja compra todos os meses um valor considerável, e paga pontualmente suas compras, estes não abrem mais clientes na cidade.

4.2.4 Análise da matriz SWOT da loja Casa & Encanto

Com base nas análises dos questionários e entrevista aplicados, na análise dos concorrentes através de dados secundários e das características do mercado que a loja está inserida, foi elaborado o quadro de análise da matriz SWOT da loja Casa & Encanto. No quadro da análise da matriz SWOT estão dispostos os seus pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, de acordo com os fatores externos e internos pesquisados.

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> * Espaço físico amplo; * Qualidade no atendimento; * Boa apresentação da loja e dos produtos; * Higiene e organização; * Vitrine ampla; 	<ul style="list-style-type: none"> * Falta de interesse de crescimento; * Falta de produtos diferenciados; * Falta de sistema informatizado; * Falta de sistema de marketing; * Falta de fidelização de clientes;

<ul style="list-style-type: none"> * Sala comercial própria; * Capital financeiro suficiente; * Produtos de qualidade; * Preços compatíveis com a concorrência; * Pontualidade nos pagamentos; * Credibilidade com os fornecedores; * Marketing com a rádio e jornal; * Resultados sempre foram positivos; 	<ul style="list-style-type: none"> * Localização da loja; * Centralização de todo trabalho em uma só pessoa; * Poucas promoções; * Pouca preocupação com os concorrentes;
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> * Potencial de crescimento; * Capacidade de crescimento; * Clientes fiéis; * Fornecedores fiéis, 	<ul style="list-style-type: none"> * Concorrentes de diversos segmentos; * Economia baseada na agricultura; * Clientes migram de uma loja para outra com facilidade; * Localização dos concorrentes mais próximos do centro; * Mesmos fornecedores da concorrência;

Quadro 1 - Análise da matriz SWOT da loja Casa & Encanto.

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

4.2.5 Análise do ambiente interno

Conforme observado com relação à percepção dos clientes, fornecedores e gestores da loja Casa & Encanto, pode-se constatar os seguintes pontos fortes:

- * Atendimento de qualidade feito direto pelos gestores, desse modo, possui um bom relacionamento com os clientes, tendo amizade e valorizando-os;

- * Seus produtos são de qualidade, preocupa-se em oferecer produtos com qualidade maior ou igual aos da concorrência, com uma boa apresentação e quantidade suficiente nos produtos com maior giro;

- * A loja tem bons preços, compatíveis com os da concorrência;

- * Possui espaço físico, infraestrutura, muito bons, espaço amplo, bem iluminado, a vitrine é ampla e possui uma grande visualização de seus produtos e da loja como um todo;

- * Possui preocupação com a higiene e a organização de seus produtos. Suas prateleiras, gôndolas e produtos estão sempre bem organizados e limpos;

- * Por possuir capital financeiro suficiente, consegue pagar suas compras com pontualidade, sem ocorrer atrasos, com isso, aumenta sua credibilidade perante os fornecedores;

- * Tem parceria de marketing com a rádio e jornal, podendo divulgar seus produtos e alguma promoção que venha a ter;

- * Possui sala comercial própria, o que tem impacto direto no resultado no final do mês, não tendo despesa com aluguel;

- * Apesar de não apresentar um giro financeiro grande, sempre apresentou resultado positivo todo final de mês;

Do mesmo modo, analisando o ambiente interno da loja Casa & Encanto, considerando a percepção dos clientes, fornecedores e gestores pode-se enumerar os seguintes pontos fracos:

- * Pela questão de a loja comprar sempre os mesmos produtos, muitos de seus clientes não encontram o que procuram, pois a loja possui pouca variedade de produtos, poucas novidades, o que faz com que os clientes procurem outras lojas para comprar;

- * Falta de fidelização dos clientes, pois esses não tem a loja como primeira opção;

- * A loja faz poucas promoções, as quais chamam os clientes que não conhecem a loja;

- * Como a centralização de todo o trabalho esta em uma única pessoa, esta não consegue dispor de tempo para treinamento e buscar espaço externo para a loja;

- * Não possui um sistema de marketing específico e não divulga seus produtos por meios de panfletos;

- * Não possui um sistema de informação com controle de estoque, crediário, clientes e fornecedores, o que seria muito importante;

- * Sua localização não é muito privilegiada, pois embora esta na avenida principal, fica longe do maior fluxo de pessoas;

4.2.6 Análise do Ambiente Externo

De acordo com a percepção dos clientes, fornecedores e gestores da loja Casa & Encanto, foram observadas as seguintes oportunidades:

- * A loja possui grande potencial e capacidade de crescimento;
- * Os clientes que conhecem a loja e seus produtos, se tornam fiéis;
- * Os fornecedores são fieis, já que a loja tem pontualidade em seus pagamentos e compra assiduamente um valor considerável destes fornecedores.

Conforme observado na percepção da análise externa da loja Casa & Encanto dos clientes, fornecedores e gestores, como ameaças pode-se constatar:

- * Quanto à concorrência, a loja fica prejudicada perante sua localização, pois alguns de seus principais concorrentes estão localizados mais no centro;
- * Existe pouca preocupação com seus concorrentes, a loja parece estar acomodada com sua situação e a falta de interesse de crescimento;
- * Supermercados, eletrônicas e outros estabelecimentos comerciais, possuem os mesmos produtos, por isso muitos clientes migram de uma loja para outra com muita facilidade;
- * A economia gira em torno da agricultura, todo o comércio local depende deste fator;
- * Os fornecedores são os mesmos das outras lojas, isso faz com que tenham os mesmos produtos, e o que diferencia é o valor dos mesmos.

Por mais que os pontos fortes se sobre saia aos pontos fracos, a loja possui ameaças em seu ambiente externo, mas suas oportunidades são bastantes significativas. Desse modo se a loja souber fortalecer seus pontos fortes, eliminar seus pontos fracos, dominar suas ameaças e aproveitar as excelentes oportunidades que a loja dispõe, com certeza terá muito sucesso e crescimento.

4.3 Proposta e plano de ação

O planejamento estratégico pode ser trabalhado de diversas maneiras, mas o importante é que suas ações sejam planejadas para o melhor aproveitamento do ambiente interno e externo da empresa, após serem realizada a pesquisa e analisados os resultados de acordo com o objetivo deste trabalho, a seguir será apresentados planos de ações (5w2h), com propostas de melhoria para a loja Casa & Encanto, bem como missão, visão e objetivos sugeridos.

Quadro – 2 Ações propostas para a gestão de sistema de informação

O que	Informatizar completamente a loja
Por que	Para conseguir atender de forma fácil e ágil os clientes, para ter controle estoque, controle de crediário, controle de entradas e saídas
Onde	No setor de vendas, crediário e estoque
Quando	No primeiro trimestre de 2015
Quem	A gestora Dioni
Como	Contratando empresa que desenvolve sistemas de informação para desenvolver sistema que tenha cadastro de clientes, controle de estoque, crediário e de entrada e saída, organizando os dados no sistema para obtenção do acompanhamento da eficiência.
Quanto	Aproximadamente R\$ 1.000,00 (mil reais)

Quadro – 3 Ações propostas para a gestão de recursos humanos

O que	Contratação de um funcionário	Curso de capacitação de gestores
Por que	Para desempenhe o atendimento, bem como a limpeza e organização da loja, e para que a gestora responsável por isso se detenha em aperfeiçoar-se e procurar parcerias, e desenvolver ações estratégicas	Para maior conhecimento do mercado, para aperfeiçoar o desempenho da loja, para saber que caminho seguir quanto às oportunidades e ameaças
Onde	Na loja	Na loja ou em local externo
Quando	No primeiro trimestre de 2015	No semestre de 2015
Quem	Pessoa capacitada	Os gestores
Como	Através de entrevista e experiência	Através de cursos gratuitos externos do SEBRAE ou CDL, ou palestras online
Quanto	Um salário mínimo mensal	Não terá custos

Quadro 4 – Ações propostas para a gestão de finanças

O que	Elaborar um planejamento financeiro e fluxo de caixa	Planejar e controlar o estoque
Por que	Para ter um controle das despesas e lucros, bem como investimentos necessários	Para identificar falta e excesso de mercadorias
Onde	No setor de finanças	No setor de finanças

Quando	No primeiro trimestre de 2015	No primeiro trimestre de 2015
Quem	A gestora Dioni	A gestora Dioni
Como	Através de planilhas	Através do software que a loja irá adquirir
Quanto	Não terá custos	Não terá custos

Quadro 5 – Ações propostas para a concorrência

O que	Esforçam-se para se manter no mercado e competir com outras lojas	Obter produtos diferenciados perante a concorrência
Por que	Para aumentar suas vendas, conseguir mais clientes	Para empresas de outros segmentos tenham os mesmos produtos
Onde	Na loja	Na loja
Quando	No primeiro trimestre de 2015	Sempre
Quem	Todos que estão comprometidos com a loja	A gestora Dioni
Como	Percebendo o mercado, treinamentos e identificação das fraquezas dos concorrentes	Procurando fornecedores que possam oferecer produtos diferenciados
Quanto	Valor de cursos disponíveis, aproximadamente R\$ 100,00 (cem reais) mensais.	Não terá custos

Quadro 6 – Ações propostas para a gestão de marketing

O que	Aumentar a divulgação da loja	Aumentar os produtos em promoção	Explorar melhor as datas comemorativas
Por que	Para que os clientes que ainda não conhecem a loja saibam os produtos oferecidos	Para atrair novos clientes	Para atrair mais clientes
Onde	Nas ruas da cidade e nos meios de comunicação	Na loja	Na loja
Quando	Sempre	Sempre	Natal, Páscoa, Dia das Mães, Dia dos Pais, Dia das Crianças, etc.
Quem	Gestora e funcionário contratado	Gestora Dioni	Gestores e funcionários
Como	Através de panfletos, encartes, propaganda na rádio e jornal.	Procurando produtos diferenciados e atrativos com preços bons	Compra de produtos específicos para cada data, através de decoração temática e distribuição de brindes
Quanto	Aproximadamente R\$	Não terá custos, apenas a	Aproximadamente R\$

	200,00 (duzentos reais)	margem de cada produto será menor	100,00 (cem reais) para cada data
--	-------------------------	-----------------------------------	-----------------------------------

Quadro 7- Ações propostas para os fornecedores

O que	Firmar parcerias com os fornecedores	Buscar novos fornecedores
Por que	Para ter fornecedores fiéis	Para ter produtos diferenciados da concorrência
Onde	Na loja	Na loja, na internet
Quando	Sempre	Sempre
Quem	Gestora Dioni	Gestora Dioni
Como	Através de contatos, conversas e reuniões para apontar a capacidade e potencial que a loja possui	Através de telefonemas, contatos por e-mail
Quanto	Não terá custos	Não terá custos

Quadro 8 – Ações propostas para os clientes

O que	Aumentar a fidelização de clientes	Aumentar o fluxo de clientes
Por que	Para ter clientes fiéis que comprem assiduamente na loja	Para aumentar as vendas no mês
Onde	Na loja	Na loja
Quando	Sempre	Sempre
Quem	Gestores e funcionário	Gestores e funcionários
Como	Valorizando os clientes, com atendimento diferenciado, tendo produtos que satisfaçam a necessidades dos clientes	Com promoções e divulgação da loja
Quanto	Não terá custos	Aproximadamente R\$ 120,00 (cento e vinte reais)

Quadro 9 – Ações propostas para os produtos

O que	Aumentar o portfólio de produtos, ter mais variedades	Ter um produto “carro chefe”, que seja necessário, atrativo, bom e barato
Por que	Para atingir todos os públicos de clientes desde as crianças, adultos e idosos	Para que a loja seja lembrada por seus clientes como uma empresa que tem produtos necessários e de qualidade
Onde	Na loja	Na loja
Quando	Sempre	Sempre
Quem	Gestora Dioni	Gestora Dioni

Como	Fazendo parcerias com os fornecedores e buscar entender as necessidades do público alvo que a loja quer atingir para poder oferecer o produto que eles desejam	Buscando fornecedores parceiros que possam oferecer com exclusividade determinado produto e que possam oferecer com bons preços
Quanto	O custo das compras	O custo das compras

4.3.1 Missão sugerida

Oferecer produtos de qualidade, com bons preços e que atendam as necessidades de seus clientes.

4.3.2 Visão sugerida

Estar entre as melhores lojas do ramo, na cidade e região de atuação, buscando reconhecimento e atendendo as necessidades dos clientes, com eficiência e comprometimento.

4.3.3. Valores sugeridos

Humildade, credibilidade, determinação e eficiência.

4.3.4 Definição dos objetivos e metas estratégicas da loja Casa & Encanto

- * Controlar a loja através de programa informatizado;
- * Desenvolver estratégias de marketing;
- * Investir em propaganda impressa;

- * Firmar parcerias e buscar novos fornecedores;
- * Fidelização e busca de novos clientes;
- * Aumentar o número e variedade de produtos;
- * Aproveitar melhor o espaço físico da loja;
- * Aumentar consideravelmente as vendas;
- * Incentivar e proporcionar treinamentos e capacitações para gestores e funcionários;
- * Estudar constantemente o mercado para detectar oportunidades e antever ameaças.

4.4 Sugestões e recomendações

A partir da pesquisa realizada, detectou-se que a empresa necessita de um planejamento estratégico bem estruturado, para que possa melhor utilizar seus pontos fortes, descartar ou adaptar seus pontos fracos no seu ambiente interno, assim como explorar oportunidades e se anteceder às ameaças do ambiente externo.

Na maioria das vezes em uma empresa familiar que toma as decisões são os proprietários e nem sempre estes são qualificados, por isso é importante para a saúde da empresa que os gestores, principalmente, aqueles que estão diretamente ligados ao dia a dia da empresa busque constantemente treinamentos e capacitações, de modo a estar preparado para os desafios da administração de uma empresa.

Como na loja Casa & Encanto não há gastos com aluguel, consegue-se aproveitar ao máximo os resultados obtidos. Não há também capital de terceiros, trabalhando com capital próprio, diante disso a loja fica com mais credibilidade perante seus fornecedores. Nota-se que a empresa possui um medo de ampliar seu capital, ficando preso apenas em seu patrimônio.

Como loja possui confiança de seus fornecedores, poderia haver negociação para adquirir um maior número de produtos diferenciados para atender o público que não tem a loja como primeira opção. Possui um amplo leque de produtos, porém alguns possuem um ciclo de vendas melhor que outros produtos mais procurados e com mais saídas.

A loja Casa & Encanto é considerado uma empresa jovem, e não é conhecida ainda por todos, apesar de sua localização não ser privilegiada, possui uma ótima infraestrutura e seus produtos são de qualidade, com pequenas melhorias e empenho dos gestores e comprometimento dos funcionários é bastante possível que se destaque no setor.

Por isso é necessário que utilize o planejamento estratégico para que possa estar à frente do mercado, aproveitando ao máximo suas oportunidades, desse modo, as sugestões descritas ao longo desta pesquisa darão o suporte consiste para uma administração eficiente e competitiva.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste ambiente de constantes mudanças que impactam diretamente nas organizações o planejamento estratégico é uma ferramenta fundamental e de relevante importância para qualquer empresa. Toda organização que queira ter sucesso, um futuro mais seguro, aproveitar as oportunidades que o ambiente proporciona, e se adaptar e se desviar das ameaças, precisa se planejar. Pois em meio a um ambiente que se torna cada vez mais imprevisível, é de suma importância um gerenciamento eficaz e eficiente e, isso pode ser alcançado através da implantação de um planejamento estratégico adequado e bem estruturado.

Através do planejamento estratégico é possível uma análise detalhada do ambiente interno da empresa, seus pontos fortes e fracos, bem como conhecer seu ambiente externo, suas oportunidades e ameaças. Com isso, a empresa pode implantar estratégias cabíveis e obter um diferencial competitivo. Dessa forma, a empresa que não procura desenvolver um planejamento, corre o risco de ficar estagnada e ser passada para trás pelos concorrentes.

A presente pesquisa abordou a relevância da empresa familiar no mercado, e evidencia a importância das empresas possuírem um planejamento estratégico eficiente e administrar estrategicamente. Apresentou também o histórico da empresa, suas características de infraestrutura, bem como a análise do ambiente interno e externo, de modo, a sugerir estratégias e ações para que a loja Casa & Encanto alcance seus objetivos.

Analisando os dados obtidos da loja Casa & Encanto, pode-se concluir que a empresa não possui um planejamento formal, por conta disso, enfrenta algumas dificuldades. Observou-se que os clientes estão satisfeitos com o atendimento da loja e sua infraestrutura, mas, quanto aos produtos os mesmos querem mais variedades. Os fornecedores veem a loja como uma empresa com grande potencial de crescimento, mas o que se constatou é que os gestores não demonstram grande interesse em desenvolver, estando estagnados aos números

atuais, o que demonstra pequena visão empreendedora. Mas, contudo, os gestores sabem da importância de desenvolver um planejamento estratégico para auxiliar seu crescimento.

Ressalta-se, portanto, que nas empresas familiares grande parte do processo decisório é feito pela intuição, e por não possuir um funcionário para realizar as atividades corriqueiras, fica sobrecarregada uma das gestoras, fazendo com que fique voltada para a resolução de problemas diários, não tendo disponibilidade de tempo para desenvolver um planejamento estratégico que é uma ferramenta fundamental para a sobrevivência da empresa.

Para o acadêmico, este trabalho foi de grande valia, pois proporcionou o aprofundamento do entendimento da importância de um planejamento estratégico e uma administração estratégica eficiente e competitiva. Houve a relação entre teoria e prática, para maior conhecimento sobre planejamento estratégico.

Dessa forma, conclui-se que, a loja Casa & Encanto possui potencial de crescimento e capacidade de atingir novos clientes. Seus pontos fortes são bastante relevantes, e os pontos fracos detectados são possíveis de serem eliminados. Assim quando os gestores perceberem a importância de ter um planejamento consistente e efetivo e implantar essa ferramenta estratégica na loja, estes irão perceber que possuem um grande diferencial competitivo para enfrentar os desafios de um mercado emergente. Pois o planejamento estratégico é de suma importância para empresas que visam um futuro promissor, estabelecendo metas e objetivos, detectando falhas e aproveitando oportunidades, onde cada questão, cada situação ou impasse devem ser avaliados, de modo a beneficiar um processo decisório mais eficiente, obtendo assim os resultados desejados.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Simone. **Empresa Familiar e o Processo de Sucessão**. 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/a-empresa-familiar-e-o-processo-de-sucessao/27892/>>. Acesso em: 19 de Mai. 2014, às 20h10min.

BASTOS, Marcelo. **Análise SWOT (matriz) – Conceito e Aplicação**. 2014. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/01/analise-swot-conceito-e-aplicacao.html>>. Acesso em: 29 Out 2014 às 09hs07min.

BAZE, Frank. **A Importância do Planejamento Estratégico para as Organizações**. 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/a-importancia-do-planejamento-estrategico-para-as-organizacoes/>>. Acesso em: 19 Mar. 2014 às 21h45min.

BELLO, Wlamir. **A Importância da Estratégia nas Empresas**. 2010. Disponível em: <<http://revistagestaoenegocios.uol.com.br/gestao-motivacao/30/artigo213363-1.asp/>>. Acesso em: 25 Set. 2014 às 20h55min.

CASTOR, Belmiro V. J. **Estratégia para a Pequena e Média Empresa**. São Paulo: Atlas, 2009.

CERTO, S. C. **Administração Moderna**. Tradução Maria Lúcia G. L. Rosa e Ludmilla Teixeira Lima. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CERTO, Samuel C. e PETER, J. Paul. **Administração Estratégica: Planejamento e Implantação da estratégia**. São Paulo: Mkron books, 1993.

CÉSAR, Roberto. **Planejamento Estratégico: postura estratégica da empresa**. 2010. Disponível em: <<http://professorrobertocesar.files.wordpress.com/2010/08/13-postura-estrategica.pdf>>. Acesso em: 29 Jun. 2014 às 15h34min.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Administração de Empresas. Uma Abordagem Contingencial**. 3 ed. São Paulo: Pearson, 2002.

COUTO, Vinicius. **A Importância da Gestão Estratégica para Empresas de Pequeno Porte**. Disponível em: <<http://www.viniciuscouto.com/a-importancia-da-gestao-estrategica-para-empresas-de-pequeno-porte/>>. Acesso em: 05 Out. 2014 às 16h27min.

DIEHL, Antonio; TATIM, Denise. **Pesquisas em ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Pearson Hall, 2004.

DRUCKER, Peter F. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças**. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.

FRANCIS, Juan. **A Importância do Planejamento Estratégico para o Sucesso das Micro e Pequenas Empresas**. 2010. Disponível em:

<<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/a-importancia-planejamento-estrategico-para-o-sucesso-das-micro-e-pequenas-empresas/50643/>>. Acesso em: 05 Out. 2014 às 16h20min.

GONÇALVES, Vinícius. **A Empresa Familiar e suas Características**. 2009. Disponível em: <<http://www.novonegocio.com.br/empreendedorismo/empresa-familiar-suas-caracteristicas/>>. Acesso em: 25 Set. 2014 às 20h32min.

GRACIOSO, Francisco. **Planejamento Estratégico Orientado para o Mercado**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GRZYBOVSKI, Denize. **O administrador na empresa familiar**. Passo Fundo: UPF, 2002.

GRZYBOVSKI, Denize (org.); TEDESCO, João Carlos (org.). **Empresa Familiar, tendências e racionalidades em conflito**. 3 ed. Passo Fundo: UPF, 2002.

HITT, Michael A; IRELAND, R. D; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica**. Tradução José C. B dos Santos e Luiz A. P. Rafael São Paulo: Pioneira Thomson, 2005.

HUNGRIA, Camila. **O Segredo da Boa Gestão de Empresas Familiares**. 2010. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI185037-17171,00-OS+SEGREDOS+DA+BOA+GESTAO+DE+EMPRESAS+FAMILIARES.html>>. Acesso em: 29 Set. 2014 às 17h10min.

LEITE, Julio. **As Etapas do Processo de Administração Estratégica**. 2012. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/as-etapas-do-processo-de-administracao-estrategica/63502/>>. Acesso em: 02 Out. 2014 às 19h02min.

LEONE, Nilva Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado**. São Paulo: Atlas, 2005.

LONGENECKER, Justin G; MOORE, Carlos W; PETTY J Willian; PALICH Leslie E. **Administração de Pequenas Empresas**. Tradução Oxbridge Centro de Idiomas. 13 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2007.

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

_____. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 12 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 23 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva– técnicas para análise da indústria e da concorrência**. Campus: Rio de Janeiro, 1986.

PORTER, M. E. **Quanto Menor a Empresa mais Importante a Estratégia**. Qualidade total. Harvard Business Review, p. 12, mar. 1995.

RAMOS, Rogério. **Missão, Visão e Valores: Os Princípios Essenciais**. Disponível em: <http://www.infoescola.com/administracao_/missao-visao-e-valores-os-principios-essenciais/>. Acesso em 19 de mai de 2014, às 19h45min.

RICA, Domingos. **Empresa Familiar**. 2014. Disponível em: <<http://www.empresafamiliar.com.br/empresa-familiar-diario-do-nordeste-17062014/>>. Acesso em 22 Set 2014 às 18h22min.

RODRIGUES, Eli. **Como fazer um plano de ação**. 2013. Disponível em: <<HTTP://www.elirodrigues.com/2013/06/03/como-fazer-um-plano-de-acao/>>. Acesso em: 29 Jun. 2014 às 15h57min.

RODRIGUES, Marcos T. **Administração Estratégica – O Desafio Constante**. 1996. Disponível em: <http://www.catho.com.br/cursos/index.php?p=artigo&id_artigo=416&acao=exibir>. Acesso em 25 Set 2014 às 21h10min.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SAMPAIO, C.H. **Planejamento estratégico**. 4. ed. Porto Alegre: Sebrae/RS, 2004.

SEBRAE. **Pontos fortes e fracos da empresa familiar**. 2004. Disponível em: <http://www.pa.sebrae.com.br/sessoes/pse/tdn/tdn_empf_pfpf.asp>. Acesso em 22 de Set. 2014 às 18h43min.

TREGOE, Benjamin B, et al. **Visão Empresarial na Prática**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

TREJO, Marcelo Del. **O Planejamento Estratégico e as Pequenas Empresas: desafios e possíveis alternativas**. 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/o-planejamento-estrategico-e-as-pequenas-empresas-desafios-e-possiveis-alternativas/4559/>>. Acesso em: 25 Set 2014 às 22h05min.

ZORZANELLI, Giovani. **Características da empresa familiar**. 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/caracteristicas-da-empresa-familiar/54462/>>. Acesso em 22 set. 2014 às 19h17min.

APÊNDICE A – PESQUISA DE PERCEPÇÃO DOS CLIENTES PERANTE LOJA CASA & ENCANTO

O presente questionário tem o objetivo de analisar a visão dos clientes perante a loja CASA & ENCANTO. Faz parte do trabalho de conclusão do acadêmico Paulo Cesar Zat, no curso de Administração da UPF campus de Soledade.

Solicito a colaboração e sinceridade de todos para que os dados obtidos sejam fiéis e assim obter uma análise de avaliação dos resultados desta pesquisa mais real possível. O questionário não exige identificação.

Agradeço a colaboração!

Questionário aplicado aos clientes

Marque uma alternativa de acordo com sua opinião e visão.

Procure não deixar nenhuma questão em branco.

Para responder as questões abaixo utilize a seguinte legenda:

Péssimo	1	
Ruim	2	
Regular	3	
Bom	4	
Ótimo	5	

Bloco I						
Nº	Quanto ao atendimento	1	2	3	4	5
1	Cortesia no atendimento					
2	Abordagem do funcionário					
3	Liberdade de escolha					
4	Tempo de espera					

Bloco II						
Nº	Quanto aos produtos	1	2	3	4	5
1	Qualidade dos produtos					
2	Apresentação dos produtos					
3	Quantidade de produtos suficiente					
4	Encontro o que procuro					

Bloco III						
Nº	Quanto aos preços	1	2	3	4	5
1	Preço compatível com a qualidade dos produtos					
2	Preço compatível com a concorrência					
3	Preços atrativos					
4	Promoções					

Bloco IV						
Nº	Quanto à concorrência	1	2	3	4	5
1	Produtos diferenciados da concorrência					
2	Localização da loja perante aos concorrentes					
3	Oferece maior variedade de produtos que a concorrência					

Bloco V						
Nº	Quanto ao relacionamento – Loja / cliente	1	2	3	4	5
1	Fidelização do cliente					
2	Lembro-me da loja quando preciso de algo					
3	Tenho amizade com os funcionários					
4	Sinto-me valorizado como cliente					

Bloco VI						
Nº	Quanto à vitrine	1	2	3	4	5
1	Os produtos expostos são atrativos					
2	Mantém a vitrine atualizada					
3	Os produtos estão bem distribuídos					
4	Adaptação da vitrine as datas comemorativas					

Bloco VII						
Nº	Quanto à higiene e organização	1	2	3	4	5
1	Prateleiras limpas e organizadas					
2	Balcão de atendimento organizado e disponível					
3	Produtos expostos encontram-se bem distribuídos e limpos					
4	No geral, a loja tem boa aparência					

APÊNDICE B – PESQUISA DE PERCEPÇÃO DOS FORNECEDORES PERANTE LOJA CASA & ENCANTO

O presente questionário tem o objetivo de analisar a visão dos fornecedores perante a loja CASA & ENCANTO. Faz parte do trabalho de conclusão do acadêmico Paulo Cesar Zat, no curso de Administração da UPF campus de Soledade.

Solicito a colaboração e sinceridade de todos para que os dados obtidos sejam fieis e assim obter uma análise de avaliação dos resultados desta pesquisa mais real possível. O questionário não exige identificação.

Agradeço a colaboração!

Questionário aplicado aos fornecedores

Marque uma alternativa de acordo com sua opinião e visão.

Procure não deixar nenhuma questão em branco.

Para responder as questões abaixo utilize a seguinte legenda:

Péssimo (nunca)	1	
Ruim	2	
Regular (às vezes)	3	
Bom	4	
Ótimo (sempre)	5	

Bloco I						
Nº	Quanto às novidades	1	2	3	4	5
1	Busca produtos novos					
2	Compra sempre os mesmos itens					
3	Solicita produtos melhores e atrativos					
4	Diversifica suas compras					

Bloco II						
Nº	Quanto às formas de pagamento	1	2	3	4	5
1	Paga à vista com dinheiro ou cheque					
2	Cheque ou boleto com prazo					
3	Parcela suas compras					
4	Outras formas de pagamento					

Bloco III						
Nº	Quanto à pontualidade	1	2	3	4	5
1	Paga antes do vencimento					
2	Nunca apresentou atrasos					
3	Atraso de até 5 dias					
4	Atraso superior a 5 dias					

Bloco IV						
Nº	Quanto à competitividade da empresa	1	2	3	4	5
1	Mantém-se atualizada perante aos concorrentes					
2	Possui produtos competitivos com os da concorrência					
3	Produtos com qualidade inferior aos dos concorrentes					
4	Não demonstra preocupação quanto à concorrência					

Bloco V						
Nº	Quanto ao potencial de crescimento	1	2	3	4	5
1	Apresenta interesse em crescimento					
2	Apresenta capacidade de crescimento					
3	Possui potencial de crescimento					
4	Indiferente					

APÊNDICE C – PESQUISA DE PERCEPÇÃO DOS GESTORES PERANTE LOJA CASA & ENCANTO

A presente entrevista tem o objetivo de analisar a visão dos gestores perante a loja CASA & ENCANTO. Faz parte do trabalho de conclusão do acadêmico Paulo Cesar Zat, no curso de Administração da UPF campus de Soledade.

Solicito a colaboração e sinceridade de todos para que os dados obtidos sejam fieis e assim obter uma análise de avaliação dos resultados desta pesquisa mais real possível.

Agradeço a colaboração!

Entrevista aplicada aos Gestores

Ambiente interno em relação à empresa Casa & Encanto

1 – Na sua visão quais são os principais pontos fracos no setor de:

Recursos Humanos: _____

Marketing: _____

Sistema de informação: _____

Finanças: _____

Outras sugestões: _____

2 – Na sua visão quais são os principais pontos fortes no setor de:

Recursos Humanos: _____

Marketing: _____

Sistema de informação: _____

Finanças: _____

Outras sugestões _____

Ambiente externo em relação à empresa Casa & Encanto

3 – Na sua visão quais são as principais ameaças no setor de:

Concorrência: _____

Economia: _____

Clientes: _____

Fornecedores: _____

Outras sugestões: _____

4 – Na sua visão quais são as principais oportunidades no setor de:

Concorrência: _____

Economia: _____

Clientes: _____

Fornecedores: _____

Outras sugestões: _____
