



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

DÉBORA KELLY CARDOSO DE SÁ

**O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA MICROEMPRESA
VAREJISTA DE ROUPAS FEMININAS PARA O PÚBLICO EVANGÉLICO: UMA
PROPOSTA DE INTERVENÇÃO.**

**SÃO CRISTÓVÃO
2020/1**

DÉBORA KELLY CARDOSO DE SÁ

**O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA MICROEMPRESA
VAREJISTA DE ROUPAS FEMININAS PARA O PÚBLICO EVANGÉLICO: UMA
PROPOSTA DE INTERVENÇÃO.**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Departamento de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe (UFS), como requisito parcial para o título de Bacharel em Administração, em cumprimento às normas regulamentadas pela Resolução nº 69/2012/CONEPE.

Orientador: Prof. Dr. José Pedro Penteado Pedroso.

SÃO CRISTÓVÃO/SE

2020/1

DÉBORA KELLY CARDOSO DE SÁ

**O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA MICROEMPRESA
VAREJISTA DE ROUPAS FEMININAS PARA O PÚBLICO EVANGÉLICO: UMA
PROPOSTA DE INTERVENÇÃO.**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Departamento de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe (UFS), como requisito parcial para o título de Bacharel em Administração, em cumprimento às normas regulamentadas pela Resolução nº 69/2012/CONEPE.

Trabalho Defendido e Aprovado em 01 de fevereiro de 2021.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. José Pedro Penteado Pedroso (Orientador)
Universidade Federal de Sergipe (UFS)

Prof. Dr. ADRIANO SANTOS ROCHA SILVA (Examinador)
Universidade Federal de Sergipe (UFS)

Prof.^a Débora Tayane Rodrigues dos Santos Pedroso (Examinadora)
Universidade Federal de Sergipe (UFS)

Dedico este trabalho aos meus pais, que sempre me incentivaram a dar o meu melhor em tudo aquilo que me propus a fazer e aos amigos que estiveram comigo nas alegrias e dificuldades encontradas nesta trajetória.

*“A maioria das pessoas não planeja
fracassar, mas fracassa por não
planejar.”*

Jonh L. Beckley.

RESUMO

Planejamento e estratégia caminham lado a lado no dia a dia das organizações. Juntos, esses dois conceitos formam o planejamento estratégico, fundamental para toda a empresa e que funciona como uma espécie de bússola, indicando quais os caminhos que a organização deve percorrer para atingir os seus objetivos. O objetivo geral deste trabalho foi ajudar uma microempresária a elaborar um planejamento estratégico para sua microempresa situada em Aracaju SE, que trabalha com a venda de roupas femininas e que tem como público-alvo mulheres que frequentam igrejas evangélicas. Para embasar este trabalho, abordou-se o tema sob a visão de diferentes autores, objetivando proporcionar ao leitor um conhecimento mais aprofundado sobre o tema. Este trabalho baseou-se numa proposta de intervenção, e para a elaboração desta, a pesquisadora entrevistou a empresária visando a obtenção das informações necessárias. Por meio da entrevista, a entrevistadora pôde compreender melhor o negócio, e com o auxílio das ferramentas estratégicas utilizadas, A análise SWOT e o Modelo Canvas, a pesquisadora pôde conhecer ambiente no qual a organização está inserida. Conhecendo o ambiente e a organização, a pesquisadora elaborou uma proposta de intervenção com sugestões voltadas para o alcance dos objetivos organizacionais informados pela dona do negócio no momento da entrevista. Acredita-se que a realização deste trabalho contribui de forma significativa para o desenvolvimento da empresa analisada, pois além de sugerir ações estratégicas voltadas para o alcance dos objetivos e expansão do negócio, por meio deste, a dona da empresa pôde conhecer melhor a organização, os ambientes nos quais a mesma está inserida, bem como modelar o negócio de acordo com o Modelo Canvas.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Microempresa. Proposta de intervenção. Varejo.

ABSTRACT

Planning and strategy go hand in hand in the day to day of organizations. Together, these two concepts form strategic planning, fundamental for the entire company and which works as a kind of compass, indicating which paths the organization must take to achieve its objectives. The objective of this work was to help a micro-entrepreneur to develop a strategic plan for her microenterprise located in Aracaju SE, which works with the sale of women's clothing and whose target audience is women who attend evangelical churches. To support this work, the theme was approached from the perspective of different authors, aiming to provide the reader with a more in-depth knowledge about the theme. This work was based on an intervention proposal, and for the elaboration of this, the researcher interviewed the businesswoman in order to obtain the necessary information about the store. Through the interview, the interviewer was able to better understand the business, and with the help of the strategic tools used, The SWOT analysis and the Canvas Model, the researcher was able to learn more about the environment in which the organization is inserted. Knowing the environment and the organization, the researcher prepared one intervention proposal with suggestions aimed at achieving the organizational objectives informed by the business owner at the time of the interview. It is believed that this work contributes significantly to the development of the analyzed company, because in addition to suggesting strategic actions aimed at achieving the objectives and expanding the business, through this research, the owner of the company was able to get to know the organization better, the environments in which it is inserted, as well as modeling the business according to the Canvas Model.

Keywords: Strategic planning. Micro enterprise. Intervention proposal. Retail.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Pirâmide hierárquica.....	18
Figura 02 – A organização e os seus ambientes.....	31
Figura 03 – Modelo esquemático da Análise SWOT.....	36
Figura 04 – Modelo de negócio Canvas.....	37
Figura 05 – Relação entre os componentes do Modelo Canvas e as perguntas “Como?”, “O que?”, “Para quem?” e “Quanto?”	37
Figura 06 – Modelo Canvas da empresa analisada.....	64
Figura 07 – Matriz SWOT.....	74
Figura 08 – Modelo Canvas proposto pela pesquisadora.....	75

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Variáveis ambientais e suas características.....	32
Quadro 02 – Componentes do ambiente direto.....	33
Quadro 03 – Objetivos específicos, categorias e elementos de análise.....	54
Quadro 04 – Protocolo de estudo.....	55
Quadro 05 – Relação entre objetivos e ações estratégicas sugeridas pela pesquisadora.....	79

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	13
1.2 OBJETIVOS	13
1.3 JUSTIFICATIVA	14
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 CONCEITUANDO O PLANEJAMENTO	17
2.2 ESTRATÉGIA	20
2.3 O PROCESSO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	23
2.4 O MARKETING E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	45
3 METODOLOGIA	49
3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO	49
3.2 QUESTÕES DE PESQUISA	52
3.3 CATEGORIAS ANALÍTICAS E ELEMENTOS DE ANÁLISE	53
3.4 PROTOCOLO DE ESTUDO	55
3.5 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	56
3.6 TRATAMENTO DOS DADOS	56
4 ANÁLISE DE RESULTADOS	58
4.1 HISTÓRIA DA EMPRESA	58
4.2 ANÁLISE ESTRATÉGICA DA EMPRESA	59
5 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO	71
6 CONCLUSÃO	81
6.1 RESPONDENDO AS QUESTÕES DE PESQUISA	81
6.2 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	82
6.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS	83
REFERÊNCIAS	84
APÊNDICES	86

1 INTRODUÇÃO

Imaginar que o surgimento do conceito de estratégia é algo novo e que serve somente para as empresas é uma ideia equivocada. A origem do pensamento sobre estratégia se mistura com a história de grandes guerras que foram verdadeiros marcos para a humanidade. Era papel dos generais traçar os caminhos pelos quais os seus exércitos iriam trilhar para serem vitoriosos, ou seja, eles elaboravam suas ações de forma estratégica visando alcançar um objetivo: derrotar o inimigo.

Assim sendo, planejar as ações de forma estratégica sempre foi uma característica intrínseca ao ser humano e algo essencial para a nossa sobrevivência. Estamos sempre pensando no que faremos no futuro, avaliando alternativas e as suas consequências e analisando formas de alocarmos os nossos recursos para que possamos alcançar os objetivos que almejamos. Entendendo isso, é fácil perceber que, assim como o planejamento estratégico faz parte da nossa vida, ele também está presente no cotidiano de toda e qualquer organização, independentemente do seu porte ou segmento.

Entretanto, pensar de forma a planejar estrategicamente, exige primeiro que possamos pensar de forma estratégica. Tal forma de pensamento implica em fazermos diversos questionamentos para nós mesmos, sobre o que fazer, de que maneira fazer e quando, onde e para quem faremos. (OLIVEIRA, 2011)

Planejar e pensar estrategicamente são fatores que contribuem de forma significativa para o desenvolvimento das organizações. Sabendo disso, o principal foco deste trabalho é elaborar um planejamento estratégico para uma microempresa de varejo que vende roupas femininas para o público evangélico, e que até então, não possuía nenhum tipo de plano definido.

A microempresa estudada neste trabalho está situada na cidade de Aracaju no estado de Sergipe. Está no mercado há três anos e nasceu da paixão da empreendedora pela moda feminina. Apesar de pequena, a empresa possui um público bastante fiel. Tal fidelidade foi adquirida devido à preocupação da microempresária em oferecer produtos de qualidade para as suas clientes.

Desde sua criação, a microempresa funciona apenas com um perfil na rede social *Instagram*. Lá, a microempresária posta fotos das peças e suas clientes entram em contato por meio do bate-papo dessa rede social. Feito isso, as peças são levadas à casa da cliente, onde são provadas e adquiridas, na maioria das vezes.

Entretanto, a microempresária possuía o desejo de montar uma loja física e não ficar somente nas redes sociais. Ela percebeu que essa não era uma vontade somente sua, quando notou que suas clientes sentiam falta de um espaço físico para poderem visitar e provar as peças, sem precisar que a empreendedora visitasse as suas casas. Com isso, em junho de 2019 ela resolveu inaugurar a sua primeira loja física.

Depois de enxergar a viabilidade e abrir sua primeira loja, a microempresária notou que essa decisão causaria mudanças significativas no seu modelo de negócio e que, por conta disso, precisaria repensar as suas estratégias e planejamento, já que agora ela iria trilhar um caminho diferente do que já havia percorrido até então. Com isso, este trabalho irá auxiliá-la nesta nova fase, tornando-a mais preparada, por meio do conhecimento, para enxergar e aproveitar as oportunidades que irão surgir, além de permitir que ela lide com menos dificuldades com os problemas que aparecerão no ambiente em que a empresa está inserida.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Compreendida a importância do planejamento estratégico para as organizações e o quanto ele pode contribuir para o seu desenvolvimento independente do seu porte ou segmento, este trabalho responderá ao seguinte problema de pesquisa: Como ajudar uma microempresária a elaborar um planejamento estratégico para sua microempresa de varejo que vende peças femininas para o público evangélico?

1.2 OBJETIVOS

Visando responder o problema de pesquisa e para melhor entendimento dos objetivos deste trabalho, eles foram divididos em dois grupos: objetivo geral e objetivos específicos.

Objetivo geral:

Ajudar uma microempresária a elaborar o planejamento estratégico de sua microempresa de varejo de roupas femininas.

Objetivos específicos:

I. Investigar o ambiente externo e interno da empresa, identificando oportunidades e ameaças, além das forças e fraquezas, respectivamente;

II. Modelar o negócio da empresa por meio da metodologia Canvas;

III. Definir a missão e visão da empresa;

IV. Estabelecer objetivos;

V. Determinar as ações estratégicas que viabilizem o alcance dos objetivos e metas.

1.3 JUSTIFICATIVA

É compreensível que os proprietários de grandes e pequenas empresas acreditem que realizar um planejamento estratégico os ajude a fazer com que suas organizações ocupem uma posição de destaque. Tal pensamento pode estar relacionado com o fato de que a empresa estaria mais atenta às mudanças ocasionadas pelo ambiente, o que faz sentido, já que possuindo um planejamento bem elaborado, a empresa estará mais preparada para lidar com os impactos causados pelas adversidades que enfrentará ao longo de sua existência. Porém, é possível afirmar que pensar estrategicamente é uma necessidade para que as organizações sobrevivam e não somente um diferencial.

É possível imaginar o quanto este estudo irá contribuir positivamente para o desenvolvimento da empresa, pois por meio dele, será proporcionado a microempresária um maior conhecimento sobre conceitos e teorias relacionados à planejamento e à estratégia, bem como, uma compreensão mais aprofundada sobre o seu próprio negócio. Com isso, ele irá auxiliar a empreendedora nos aspectos relacionados ao planejamento do futuro da empresa, na definição de objetivos e contribuirá para que ela cresça de forma sustentável e se tornar cada vez mais competitiva.

Além dos fatores que já foram mencionados, o planejamento estratégico elaborado neste trabalho é de grande relevância para a empresa analisada, porque será realizado num momento em que o negócio passa por uma transição, onde a loja deixa de existir somente nas redes sociais e passa a possuir também um espaço físico, fato que provoca mudanças no modelo de negócio até então utilizado.

Sendo assim, esse estudo contribuirá de maneira significativa para o desenvolvimento da empresa estudada, oferecendo maiores chances de crescimento e de estabilização no mercado.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado em seis capítulos, que são: introdução, fundamentação teórica, metodologia, análise da organização, proposta de intervenção e conclusão.

No primeiro capítulo há a contextualização do assunto tratado em toda a extensão deste trabalho, além da exposição do tema, da problemática de pesquisa, do objetivo geral, dos objetivos específicos e a justificativa para a sua elaboração.

No capítulo seguinte é apresentada a fundamentação teórica. Aqui será possível encontrar conceitos e ideias de diferentes autores sobre planejamento, estratégia, mercado, público-alvo, além de diversos outros assuntos essenciais para embasar este trabalho.

Já no terceiro capítulo, será exposta a metodologia utilizada para a realização deste trabalho, ou seja, aqui serão reproduzidos conceitos de diferentes autores que embasarão e justificarão as escolhas para a definição da natureza da pesquisa e os instrumentos de coleta de dados utilizados.

No quarto capítulo, serão descritas as análises e resultados obtidos por meio da pesquisa. Nele, as informações coletadas durante o estudo, serão comparados com o referencial teórico do trabalho.

No capítulo cinco, será apresentada a proposta de intervenção elaborada pela autora, visando auxiliar a empresa analisada no alcance dos objetivos identificados no decorrer da pesquisa.

Por fim, o sexto capítulo tem como objetivo sintetizar as ideias e resultados obtidos para cada um dos objetivos específicos deste trabalho. Além disso, a autora expõe-s principais dificuldades por ela encontradas e as sugestões para pesquisas futuras.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, será abordada toda a teoria necessária para embasar esta pesquisa, como por exemplo, o conceito de planejamento, estratégia, planejamento estratégico, bem como as fases necessárias para a sua elaboração, implementação, avaliação e controle. Além disso, têm-se os conceitos de análise SWOT e o Modelo de Negócio Canvas.

2.1 CONCEITUANDO O PLANEJAMENTO

O planejamento pode ser visto como uma das funções mais básicas e mais importantes da administração, isso porque ele se faz presente em todo e qualquer ambiente empresarial. Neste tópico serão discutidos conceitos, tipos de planejamento e a sua importância para as organizações.

Sabe-se que para chegar do ponto A ao ponto B, faz-se necessário que haja a definição clara do caminho que deverá ser percorrido, bem como, a maneira com que o indivíduo deverá realizá-lo. Quando partimos para o âmbito empresarial, a responsabilidade de traçar caminhos fica a cargo de uma das funções da administração, o planejamento, como explica Lacombe e Heilborn (2008), quando escrevem que o planejamento pode ser visto de duas maneiras distintas: a primeira diz respeito à determinação de uma direção a ser seguida para que o objetivo seja alcançado. Já a segunda, trata da determinação de maneira consciente dos cursos das ações, estes que os autores definem como rumos.

Apesar do ato de planejar estar presente no cotidiano das organizações, acredita-se que elaborá-lo nem sempre é uma tarefa simples para os gestores, isso porque ele envolve uma análise profunda e complexa da empresa, como explica Oliveira (2011), quando relaciona a complexidade do planejamento com uma análise contínua do pensamento futuro, este que pode ser desenvolvido por meio dos objetivos organizacionais e a avaliação dos caminhos seguidos pela organização para alcançá-los.

É interessante observar que o planejamento atuando de forma solitária, provavelmente não seria capaz de levar a organização ao encontro dos seus objetivos

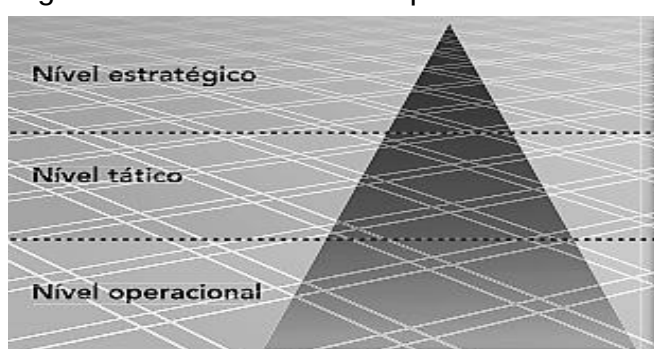
como explica Oliveira (2011), quando lembra que o planejamento não é um ato isolado, portanto, deve ser visto como um processo composto por ações que são interdependentes e que se inter-relacionam, visando o alcance dos objetivos que já foram previamente definidos. É importante ressaltar que a elaboração do planejamento precisa estar engajada com os objetivos organizacionais, pois caso contrário, se tem como resultados do planejamento, planos que não atendem as necessidades da organização.

Conhecendo o conceito de planejamento, pode-se partir para outro ponto com relação ao assunto, que são os diferentes tipos de planejamento apresentados pela teoria. Estes se dividem em três, a saber: estratégico, tático e operacional. No tópico seguinte têm-se o detalhamento de cada um dos tipos de planejamentos apresentados.

Tipos de Planejamento

Assim como existem níveis organizacionais diferentes numa mesma empresa, também existem planejamentos específicos para serem colocados em prática por cada um dos níveis hierárquicos da organização. A literatura traz três diferentes tipos de planejamento são eles: estratégico, tático e operacional, conforme figura 01.

Figura 01 – Pirâmide hierárquica



Fonte: Adaptado de Sobral e Peci (2014).

Como pode ser observado na figura 01, os planos estratégicos estão localizados no topo da pirâmide, isso porque, conforme Sobral e Peci (2014), eles fazem referência à organização em sua totalidade, abrangendo as decisões por objetivo, bem como as estratégias de longo prazo, servindo de base para os planos táticos e operacionais. Este tipo de plano analisa o ambiente externo e auxilia a

organização no posicionamento perante os concorrentes e clientes. Pode-se dizer que os planos estratégicos servem para embasar o planejamento dos demais níveis hierárquicos, já que funcionam como norteadores quanto ao estado futuro que a organização pretende alcançar.

Lacombe e Heilborn (2008), definem o planejamento estratégico como algo que relaciona as metas de longo prazo com os meios disponíveis para alcançá-las, além disso, destacam que no momento em que está sendo elaborado, os gestores devem levar em consideração não somente o ambiente interno da empresa, mas observar também, e principalmente o ambiente externo a organização. Tal ênfase dada pelos autores à análise do ambiente externo pode ser compreendida devido ao fato de os gestores não possuírem meios para controlar o ambiente que está além da organização.

Seguindo a sequência dos níveis hierárquicos apresentados na figura 01, têm-se logo abaixo dos planos estratégicos, os planos táticos. Conforme Sobral e Peci (2014), os planos táticos buscam traduzir os objetivos gerais definidos pela alta gerência, em objetivos específicos para uma unidade da organização, sendo está, na maioria das vezes, uma área funcional, como marketing ou recursos humanos. Assim, são identificados quais os principais objetivos e quais os caminhos que devem ser seguidos para que haja uma contribuição com a realização do planejamento estratégico.

O terceiro e último tipo de planejamento é o operacional, este que pode ser pensado em curto prazo e realizado pelas pessoas que estão no nível mais baixo da pirâmide hierárquica, o nível operacional. De acordo com Sobral e Peci (2014), pode ser atribuída aos planos operacionais, a responsabilidade de identificar os procedimentos e processos específicos pertinentes aos setores operacionais e elaborar um planejamento que vise usá-los de maneira a contribuir com o alcance dos planos táticos e consequentemente dos estratégicos.

Apesar de estar na base da pirâmide hierárquica, os planos operacionais são de suma importância para toda e qualquer organização, Lacombe e Heilborn (2008), explicam o porquê de tal relevância, quando destacam que é por meio desse tipo de plano que se torna possível especificar, com precisão, quais recursos precisam estar

disponíveis, além de oferecerem cronogramas que são, na maioria das vezes, precisos. Os autores destacam ainda que os diferentes planos operacionais presentes na organização precisam estar coerentes entre si e com o planejamento estratégico da organização.

Compreendido o que é e qual a importância de cada um dos três tipos de planejamento apresentados, podemos ter uma visão mais ampla quanto à maneira na qual eles se relacionam, como explica Maximiano (2000), quando diz que a alta gerência por meio dos objetivos estratégicos define onde a organização pretende chegar. No ponto seguinte, no nível tático, os gerentes transformam os objetivos estratégicos em específicos e é no nível operacional que as atividades e os recursos necessários para alcançar os objetivos são definidos. Sendo assim, pode-se dizer que eles se relacionam e dependem um do outro, além disso, vale a pena destacar que devido a relação de dependência, faz-se necessário que os planos estratégicos sejam passados com clareza para os gestores de nível tático e em seguida os operacionais, visando a redução de erros, que por consequência, pode levar a organização a percorrer um caminho que não seja o mais adequado.

Sendo assim, pode-se dizer que o processo de planejamento é algo essencial para toda e qualquer empresa, tendo em vista que as organizações estão inseridas num ambiente com pouca ou nenhuma estabilidade. Tal característica evidencia o quanto importante é o planejamento e quanto ele pode auxiliar a organização a lidar com as mudanças causadas pelo ambiente externo. (SOBRAL E PECI, 2014). Maximiano (2000), diz que a organização que planeja, está procurando antecipar-se as mudanças futuras que podem ocorrer no ambiente interno e externo a organização, garantindo assim, a sua sobrevivência e eficácia.

2.2 ESTRATÉGIA

Compreendido o conceito e a importância do planejamento, pode-se partir para o entendimento da estratégia, esta que possui ligação direta com o que foi visto no tópico anterior. Aqui, serão discutidos conceitos, tipos de estratégia, bem como, a sua importância.

Para iniciar o entendimento sobre a estratégia, faz-se necessário conhecer o seu conceito sob a ótica de diferentes autores. De acordo com Oliveira (2007), a estratégia pode ser definida como um caminho, maneira ou ação formulada e adequada para viabilizar, preferencialmente de maneira diferenciada, o alcance dos objetivos definidos, tudo isso, no melhor posicionamento perante o ambiente.

Continuando a conceituar a estratégia, Thompson, Strickland e Gamble (2008), escreve que a estratégia pode ser compreendida como um plano que serve como um guia para a condução das relações empresariais. O autor ainda ressalta que para a elaboração de uma boa estratégia, faz-se necessário que haja o comprometimento dos gestores, já que se torna necessário que eles adotem ações específicas que visem o desenvolvimento da organização, bem como, a satisfação das necessidades dos clientes, fato que irá torná-la, ainda segundo o autor, mais competitiva perante os concorrentes e capaz de atingir os seus objetivos.

Assim como no planejamento, há diversos autores que trazem conceitos diferentes para a estratégia. Diferente de Thompson, Strickland e Gamble (2008), Oliveira (2007), diz que numa empresa, a estratégia relaciona-se com a arte de utilizar, de maneira adequada, os recursos físicos, financeiros e humanos, objetivando a redução dos problemas e a maximização das oportunidades. Apesar de diferentes, nota-se que os conceitos trazidos pelos autores são de certa forma, complementares, já que para tornar-se mais competitiva é primordial que a organização consiga utilizar os seus recursos de maneira que se possibilite o alcance dos objetivos.

A maneira que Bateman e Snell (1998), conceituam estratégia se relaciona com as definições apresentadas anteriormente, já que para os autores, a estratégia pode ser entendida como um padrão de ações de destinação de recursos para o alcance dos objetivos organizacionais. Eles ainda destacam que, na maioria das vezes, a estratégia empresarial é implementada numa tentativa de equilibrar as habilidades e recursos da organização com as oportunidades identificadas no ambiente externo. Ainda segundo os autores, as ações estratégicas das empresas devem direcioná-las a construção de pontos fortes, principalmente das áreas que se relacionam diretamente com o cliente ou com qualquer outro agente influenciador que esteja presente no ambiente externo.

Além das definições já apresentadas, muitos autores relacionam o conceito de estratégia com a competição, como é o caso de Sobral e Peci (2014), quando dizem que a estratégia e a competição estão relacionadas, isso porque duas empresas que atuam no mesmo mercado de forma idêntica, dificilmente irão coexistir. Sendo assim, quando a organização faz o uso da estratégia, ela está se diferenciando da sua concorrente. Ainda relacionando a estratégia com a competição, Maximiano (2000), explica que a estratégia nasce devido à necessidade de realizar objetivos em situações de maior complexidade, principalmente naquelas em que um concorrente busca frustrar o outro.

A palavra estratégia, de acordo com as definições já apresentadas, vem sendo utilizada de diferentes maneiras, como cita Mintzberg (2006, p. 24), “A palavra estratégia há tempos vem sendo usada implicitamente de diferentes maneiras, ainda que tradicionalmente tenha sido definida de uma única forma”. Diante disso, Henry Mintzberg apresenta cinco concepções diferentes, mas complementares, para a palavra estratégia. Essas variações podem auxiliar na compreensão das opções da organização, são elas: estratégia como plano, pretexto, posição, perspectiva e padrão.

De acordo com Mintzberg (2006), a estratégia como plano pode ser entendida como um conjunto de ações pré-estabelecidas para lidar com um tipo específico de situação. A estratégia como pretexto é compreendida como uma espécie de manobra, uma forma de enganar o concorrente e assim conseguir derrotá-lo. A estratégia como posição está relacionada com a maneira que a organização interage com o ambiente e como ele pode influenciar no posicionamento estratégico da empresa. A estratégia como perspectiva pode ser vista como a forma que a organização enxerga o ambiente em que está inserida. A estratégia como padrão pode ser compreendida como um padrão determinado de comportamento que deverá ser seguido seja ele pretendido ou não.

A importância da estratégia para as relações da organização com o ambiente interno e externo é destacada por Oliveira (2007), que diz que além de ser um instrumento administrativo capaz de facilitar e aperfeiçoar as relações da organização com o ambiente externo, a estratégia também influencia fortemente os fatores internos da empresa. Vale ressaltar que devido a sua importância, deve-se pensar na estratégia num horizonte de longo prazo, como explica Ansoff (1991, p. 96), quando

destaca que: “O processo de formulação da estratégia não resulta em qualquer ação imediata. Em vez disso, estabelece as direções gerais nas quais a posição da empresa crescerá e se desenvolverá”.

Apesar da sua importância, Oliveira (2007) destaca que a estratégia não tem recebido a atenção devida por parte dos gestores. Ainda segundo o autor, somente a estratégia não é um fator determinante para o sucesso ou fracasso de uma organização, a competência das pessoas que ocupam os cargos de gerência, principalmente a alta administração, se torna tão importante quanto à definição e implementação de uma boa estratégia.

2.3 O PROCESSO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Depois de apresentados às definições de planejamento e estratégia, pode-se avançar para o entendimento de como estes dois conceitos, que são tão importantes para o estudo em administração, funcionam juntos. Neste tópico, apresentam-se definições e diferentes esquemas para a elaboração do planejamento, estes sugeridos por autores distintos. Além disso, também se descreve cada um dos passos necessários para a construção do plano estratégico.

Para que se possa compreender o processo que envolve a elaboração do planejamento estratégico, torna-se necessário, primeiramente, conceituar o assunto. O plano estratégico baseia-se na análise do ambiente interno e externo a organização, como explica Maximiano (2000, p. 203), quando escreve que: “O planejamento estratégico é o processo de elaborar uma estratégia (ou plano estratégico), com base na análise do ambiente e nos sistemas internos da organização”. Além de realizar a análise em questão, o autor destaca ainda que o planejamento estratégico deve considerar quando analisa o ambiente, os desafios e as oportunidades identificadas. Conforme as ideias apresentadas por Maximiano pode-se compreender a necessidade de uma análise precisa quanto ao ambiente no qual a organização está inserida, já que tal análise é capaz de embasar o planejamento estratégico da organização.

Além da ligação com a análise do ambiente, o planejamento estratégico envolve também o pensamento em longo prazo e a tomada de decisão, como explica

Bateman e Snell (1998, p. 124) quando escrevem que: “O planejamento estratégico envolve a tomada de decisões sobre os objetivos e estratégias de longo prazo. Os planos estratégicos têm uma orientação externa forte e envolvem as partes principais da organização”. Sendo assim, torna-se perceptível, que o planejamento estratégico não deve ser construído a parte, mas sim, envolvendo a organização como um todo no processo.

Além das definições já apresentadas, Drucker (1998), conceitua planejamento estratégico como um processo que deve ser realizado de maneira contínua e sistemática. Além disso, ainda segundo o autor, envolve a tomada de decisão, bem como a organização das atividades que são necessárias para pôr em prática as decisões tomadas, e por meio da retroalimentação, quantificar o resultado de tais decisões quando confrontados com os objetivos estabelecidos.

Etapas do Planejamento Estratégico

Sabe-se que cada organização tem uma maneira específica de definir as suas metas e objetivos, bem como, o caminho que irá percorrer até conseguir alcançá-los, mesmo que esta maneira seja definida informalmente. Porém, quando esse processo é realizado formalmente, apesar das diferenças de uma organização para outra, é possível perceber algumas semelhanças entre os processos de planejamento estratégico por elas definidos.

Diversos fatores devem ser levados em consideração quando a organização decide construir um plano estratégico, como cita Oliveira (2007), quando diz que para a elaboração do planejamento estratégico faz-se necessário identificar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo, além de observar internamente a organização e identificar os seus pontos fortes e os pontos fracos. Ainda segundo o autor, devido a tal análise, os responsáveis pelo planejamento conseguirão compreender o potencial da organização perante as oportunidades disponíveis no ambiente, bem como, definir formas de enfrentar as ameaças. Vale ressaltar que os executivos também devem expor de forma clara quais os objetivos e metas a serem alcançados.

Compreendido o que é o planejamento estratégico, podem-se apresentar alguns dos diversos esquemas desenvolvidos por diferentes autores para a sua

construção. Neste trabalho serão apresentados três modelos distintos, trazidos por Sobral e Peci (2014), Maximiano (2000) e Bateman e Snell (1998), respectivamente.

Conforme Sobral e Peci (2014), a elaboração do planejamento estratégico pode ser realizada por meio de seis passos, a saber:

- a) Diagnóstico da situação atual;
- b) Análise ambiental;
- c) Análise externa;
- d) Formulação da estratégia;
- e) Implementação da estratégia;
- f) Controle estratégico.

Já para Maximiano (2000), a elaboração do planejamento estratégico está condicionada ao cumprimento de quatro passos:

- a) Análise da situação estratégica;
- b) Análise externa (ameaças e oportunidades);
- c) Análise interna (pontos fortes e pontos fracos)
- d) Definição do Planejamento Estratégico.

Bateman e Snell (1998), propõem cinco passos para a elaboração do planejamento estratégico:

- a) Estabelecimento da missão e da visão;
- b) Análise interna;
- c) Análise externa;
- d) Formulação da estratégia;
- e) Controle estratégico.

Apesar de terem sido desenvolvidos por autores distintos, pode-se observar que há algumas semelhanças dentre os esquemas apresentados, como por exemplo, quanto à análise interna e externa, este é um dos passos para a construção do planejamento estratégico que é comum entre os modelos desenvolvidos pelos autores.

Missão

Para a elaboração do planejamento estratégico é necessário definir a Missão da organização. Para tal, torna-se necessário compreender o porquê da sua existência e conhecer de forma aprofundada o mercado no qual a empresa atua. Apesar de aparentar ser algo simples, a construção de uma missão que não esteja adequada a organização, pode comprometer todas as demais etapas do planejamento estratégico.

A missão pode ser compreendida como o motivo pelo qual a empresa existe, o porquê de ela estar no mercado, como explica Oliveira (2007), quando define a missão como a razão de ser da empresa. Para o autor é de responsabilidade da missão, procurar determinar qual o negócio da empresa, o porquê da sua existência, bem como as atividades que a organização deverá concentrar-se no futuro. Bateman e Snell (1998) definem a missão de maneira semelhante a Oliveira, segundo os autores a missão pode ser entendida como o propósito e os valores básicos inerentes a organização. Além disso, a missão constitui a declaração da razão de ser da organização. Diante dos conceitos apresentados, pode-se observar que os autores concordam que a missão de uma organização pode ser vista como a razão pela qual a empresa existe, com isso, pode-se compreender a sua importância.

Apesar de também enxergar a missão como sendo a razão pela qual a organização existe, Maximiano (2000), vai um pouco mais além e diz que a missão é responsável por estabelecer o propósito ou o motivo pelo qual a organização existe, na ótica do cliente. Portanto, identificar a missão da empresa significa compreender a necessidade do mercado. Com isso, pode-se dizer que definição da missão é uma das tarefas mais importantes do planejamento estratégico. Sendo assim, a missão não deve se relacionar somente com a organização de maneira interna, além disso, deve levar em consideração os clientes da organização que estão presentes no ambiente externo a empresa.

Além da importância dos fatores já mencionados que devem ser levados em consideração quando a organização decide definir a sua missão, Sobral e Peci (2014), destacam a importância do engajamento de todos os níveis organizacionais na elaboração da missão. Para os autores, a missão deve ser vista como algo que

promove o comprometimento dos indivíduos que compõem a organização e deve ser definida de maneira que possa motivá-las. Ainda segundo os autores, apesar de ser de sua definição ser de responsabilidade da alta administração, torna-se fundamental que os membros dos demais níveis organizacionais participem da sua elaboração.

Mesmo levando-se em consideração todos os níveis organizacionais conforme aconselha Sobral e Peci (2014), corre-se o risco de que a missão não seja elaborada de maneira correta. Tal fato pode comprometer a organização, como explica Oliveira (2007), quando destaca que a alteração da missão é capaz de causar consequências em toda a estrutura organizacional da empresa, estas podendo ser positivas ou não. Tal influência é causada por conta da função norteadora e delimitadora da missão na ação empresarial. Sendo assim, torna-se interessante que a organização esteja sempre avaliando e desenvolvendo meios que permitam aperfeiçoar os processos, sejam eles de planejamento ou não, visando minimizar os riscos.

Visão

Uma das etapas do planejamento estratégico é a elaboração da visão da organização. Diferente da missão, que descreve a razão de ser da empresa, a visão diz respeito ao futuro, o que a organização deseja ser ou que posição ela deseja ocupar perante o mercado. Para a sua construção, torna-se necessário que os planejadores estratégicos sejam conhecedores do potencial que a organização possui, bem como do que ela almeja para o futuro.

Pode-se dizer que a visão de uma empresa diz respeito ao que ela deseja para o futuro, como menciona Sobral e Peci (2014), a visão pode ser entendida como a forma na qual a organização declara o que deseja ser, ou seja, qual a posição que ela pretende ocupar no futuro. Apesar de a visão dizer respeito a uma posição futura, Oliveira (2007) faz uma ressalva, dizendo que o futuro ao qual a visão faz referência, não é necessariamente algo muito distante. Ainda segundo o autor, definir se o futuro em questão é algo próximo ou distante, depende dos responsáveis pela empresa, no sentido de enxergar o futuro em longo ou curto prazo.

É importante ressaltar que a visão não possui como objetivo quantificar as ações ou resultados e sim direcionar a organização para o ponto em que ela deseja

chegar, como explica Sobral e Peci (2014), quando frisam que declarar a visão, não significa estabelecer ou expressar objetivos quantitativos, ela apenas fornece uma direção, ou seja, ela possui um caráter norteador que é capaz de guiar os membros da empresa para o futuro que a mesma deseja construir.

Vale a pena mencionar que apesar de, Segundo Bateman e Snell (1998), visão e missão serem utilizadas como sinônimas existem peculiaridades capazes de diferenciá-las de forma significativa. Uma diz respeito a razão da existência da organização e a outra ao que a empresa almeja para o futuro, como já foi mencionado anteriormente.

É importante lembrar que apesar das diferenças, a missão e a visão complementares e essenciais para a construção do planejamento estratégico, como destaca Sobral e Peci (2014), dizendo que a missão e a visão são elementos considerados essenciais para o desenvolvimento de todos os demais planos e objetivos. Sem essas definições, dificilmente serão elaborados estratégias e objetivos coerentes com o que a organização almeja. Ainda segundo os autores, o início do planejamento começa ao se definir a missão e a visão da empresa. Uma vez definido, pode-se elaborar objetivos concretos que levarão a organização a ocupar a posição que ela deseja.

Objetivos

Conhecida a razão de ser da organização e a posição que ela deseja ocupar perante os clientes e os concorrentes, pode-se começar a definir os objetivos que serão responsáveis por conduzi-la do local que ela está até o ponto em que ela deseja chegar.

Pode-se dizer que os objetivos são vistos como os responsáveis por mover as organizações. Eles possuem relação direta com os resultados, e segundo Sobral e Peci (2014), podem ser definidos como propósitos, intenções ou estados futuros que as empresas pretendem alcançar, tudo isso, por meio da alocação dos esforços e recursos necessários. O conceito trazido por Oliveira (2007), se assemelha ao apresentado anteriormente, já que o autor explica que os objetivos podem ser conceituados como um estado, situação ou resultado futuro que a organização

pretende alcançar. Ainda segundo o autor tudo o que implicar em um resultado final pode relacionar-se com objetivo.

Continuando a conceituar os objetivos, Oliveira (2007), diz que eles podem ser definidos como alvo. O autor ainda destaca a importância de se estipular prazos para que os objetivos sejam alcançados. Além de definir prazos, quando se fala de objetivos, faz-se necessário mencionar a importância da utilização adequadas dos recursos em prol da sua realização, conforme Maximiano (2000), as aplicações corretas dos recursos pertencentes à organização possam conduzi-la ao alcance dos resultados finais almejados.

Os objetivos segundo Sobral e Peci (2014), dividem-se em dois grandes grupos: Objetivos estratégicos e operacionais. Os objetivos estratégicos referem-se à organização como um todo. São definidos pela alta administração e por meio deles, a missão e visão da organização poderão ser concretizadas. Já os objetivos operacionais fazem referência a uma área mais específica da empresa, como um setor, por exemplo, e são capazes de sustentar e proporcionar a organização o alcance dos objetivos estratégicos.

Apesar de carregarem consigo a responsabilidade de levar a organização à posição que ela deseja ocupar, os objetivos, Segundo Oliveira (2007, p. 145) possuem também as seguintes finalidades:

- Fornecer às pessoas um sentimento específico e adequado de seu papel na empresa;
- Dar consistência à tomada de decisão entre grande número de diferentes executivos;
- Estimular o empenho e a realização baseada em resultados esperados;
- Fornecer a base para o controle e as ações corretivas.

Para que possam ser colocados em prática e cumpram com o seu propósito, torna-se necessário que os objetivos da organização sejam comunicados a todos que a compõe, como menciona Sobral e Peci (2014), ao destacarem que para serem eficazes, faz-se necessário que os objetivos sejam comunicados a todas as pessoas envolvidas na sua realização e que sejam compreendidos por todos os níveis hierárquicos da organização.

Vale a pena ressaltar a relação de dependência entre todos os assuntos abordados até aqui no processo do planejamento estratégico. Portanto, pode-se dizer que é de suma importância que cada uma das etapas seja realizada de forma minuciosa, visando evitar erros que porventura possam vir a comprometer o planejamento estratégico como um todo.

Análise Externa

Partindo do princípio de que a organização está inserida em um ambiente, e que as mudanças sofridas por ele influenciam diretamente as empresas, pode-se compreender o quão importante é realizar uma análise detalhada do ambiente externo a organização.

Analisar o ambiente externo a organização, segundo Sobral e Peci (2014), consiste em identificar quais os fatores presentes no ambiente externo que podem influenciar o desempenho da organização de forma direta ou indireta. Os fatores que devem ser observados durante tal análise, segundo Maximiano (2000) são as ameaças e oportunidades presentes no ambiente externo a organização, estas que ainda segundo o autor, são a base para a formulação de uma boa estratégia, já que a mesma procura adaptar com sucesso a organização ao seu ambiente.

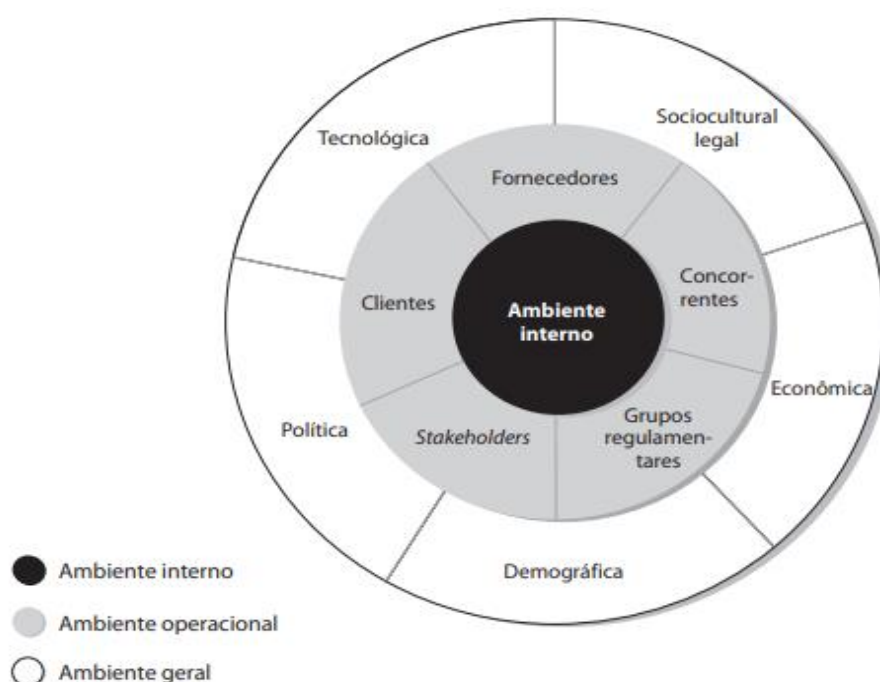
Sabe-se que o ambiente no qual as organizações estão inseridas, sejam elas públicas, privadas ou de economia mista, passa constantemente por mudanças e estas têm impacto direto, positivo ou não, no dia a dia das empresas, daí, como explica Maximiano (2000), vem à necessidade de enxergar as organizações como sistemas, essa visão, aliada ao planejamento estratégico, ainda segundo o autor são importantes para lidar com a complexidade e a instabilidade do ambiente. A capacidade de avaliar e lidar com tais mudanças no ambiente, segundo Bateman e Snell (1998) são primordiais para uma administração estratégica bem-sucedida.

Vale ressaltar que além de monitorar o ambiente, espera-se que os gestores avaliem também os efeitos, positivos ou negativos, que o ambiente externo exerce sobre a organização, classificando-os em oportunidades e ameaças. As oportunidades referem-se às mudanças que causam um impacto positivo na organização. Já as ameaças causam o efeito contrário, ou seja, causam impactos

negativos para a empresa (SOBRAL E PECCI, 2014). Enquanto monitoram o ambiente, segundo Thompson, Strickland e Gamble (2008) é importante que os gestores se mantenham atentos aos acontecimentos de relevância no ambiente externo a organização, visando realizar uma melhor avaliação dos impactos e a influência de tais mudanças, bem como a adaptação do direcionamento e estratégia necessários.

Sabendo-se que a análise externa consiste em analisar o ambiente externo a organização e por meio dela adquirir informações sobre as ameaças e as oportunidades nele existentes, é possível compreender a sua importância e o quanto é essencial que tal análise seja realizada da maneira correta. Segundo Andrade e Amboni (2011), o ambiente divide-se em três partes distintas: ambiente interno, ambiente operacional e ambiente geral, conforme a figura 02.

Figura 02 – A organização e os seus ambientes



Fonte: Andrade e Amboni (2011, p. 29).

O ambiente geral, ou ainda segundo alguns autores, ambiente indireto, macroambiente e ambiente maior, pode ser definido segundo Andrade e Amboni (2011), como o ambiente onde se encontram as variáveis legais, tecnológicas, econômicas, políticas, demográficas, socioculturais e ecológicas, conforme quadro 01. Já na concepção de Oliveira (2007), o ambiente indireto pode ser compreendido como um conjunto de fatores identificados pela organização, onde ela não possui condições

que a permita, naquele momento, avaliar e medir o grau de influência destes sobre a empresa.

Quadro 01 - Variáveis ambientais e suas características

Variáveis ambientais	Característica
Tecnológicas	A tecnologia está presente no ambiente, na medida em que as organizações precisam absorver e incorporar as inovações. Deste modo, a tecnologia é uma variável capaz de influenciar o comportamento da organização.
Legais	Diz respeito as legislações vigentes, como a tributária, trabalhista e comercial.
Políticas	Esta variável influencia no clima político e ideológico geral que o governo pode criar, bem como a estabilidade e a instabilidade política e institucional em todo o país.
Econômicas	As mudanças nas condições econômicas são restrições importantes para as organizações. Estas podem ser maléficas ou benéficas, a depender das consequências geradas.
Demográficas	Variável que se relaciona com a densidade populacional, de acordo com a taxa de natalidade e mortalidade, pela mobilidade da população, entre outros.
Ecológicas	Podem ser vistas como oportunidades e ameaças para as organizações. A legislação sobre o meio ambiente que visa o desenvolvimento sustentável, pode ser citada como exemplo.
Socioculturais	Podem ser representadas da seguinte forma: estrutura socioeconômica da população, condições de vida de cada segmento populacional, estrutura de consumo de cada segmento, estilo de vida de cada segmento, sistema de valores, entre outros.

Fonte: Adaptado Andrade e Ambroni (2011, p. 30).

O ambiente operacional, também chamado de ambiente direto, específico e microambiente, separa o ambiente interno da empresa do macroambiente, como pode-se observar na figura 02. O ambiente operacional, segundo Andrade e Ambroni (2011), pode ser definido como as partes do ambiente que são importantes ou potencialmente importantes para que a empresa estabeleça e alcance os seus objetivos. Diferente do ambiente indireto, onde não havia a possibilidade de a organização avaliar e medir a influência das variáveis apresentadas no Quadro 01 sobre a empresa, no ambiente direto, segundo Oliveira (2007) a organização

consegue não só identificar, mas também medir e avaliar o grau de influência das variáveis apresentadas no Quadro 02.

Quadro 02 – Componentes do ambiente direto.

Componente do ambiente operacional	Característica
Clientes	Todos os indivíduos ou organizações que comprem ou podem vir a comprar um produto ou serviço ofertado pela empresa
Fornecedores	Empresas que fornecem as entradas necessárias para o desenvolvimento do processo produtivo da empresa. Podem ser fornecedores de materiais, de capital, de serviços e de espaço de trabalho.
Concorrentes	Concorrentes são as empresas que concorrem entre si, com relação a disputa dos recursos necessários, desde os fornecedores até os clientes.
Grupos reguladores	Organizações que regulam ou limitam as operações das organizações.
Stakeholders	Pessoas que podem mudar ou influenciar o rumo da organização.

Fonte: Adaptado Andrade e Ambroni (2011).

Tanto a análise do ambiente operacional quanto do ambiente geral é importante para o sucesso e sobrevivência da organização, diante da competitividade dos mercados atuais. Além da análise externa, onde se estuda e analisa o ambiente externo visando à identificação de oportunidades e ameaças, há também outro tipo de análise, chamada de análise interna, está enxerga a organização de maneira interna, visando conhecer os seus pontos fortes e fracos perante seus concorrentes. Este segundo tipo de análise, será abordado no próximo tópico.

Análise Interna

Se na análise externa o foco é o ambiente no qual a organização está inserida, e por meio deste, observar o que está do lado de fora da empresa, na análise interna, o contrário acontece. Aqui, espera-se que os gestores avaliem a organização de maneira interna, como por exemplo, as áreas funcionais nela existentes. A análise do ambiente interno está relacionada, segundo Sobral e Peci (2014) com a análise dos recursos e capacidades que a organização possui, sendo estes capazes de determinar o quão competitiva ela é. Para isso, faz-se necessário que o gestor busque

internamente, informações que permitam que ele adquira conhecimentos quanto à situação financeira da organização, a imagem da mesma e qualidade dos produtos e/ou serviços que ela oferece, por exemplo.

É por meio da análise interna que se torna possível identificar e tratar os pontos fracos da organização e buscar vantagens por meio dos seus pontos fortes. Para Sobral e Peci (2014) os pontos fortes podem ser entendidos como capacidades ou recursos capazes de auxiliar a organização no alcance dos objetivos estratégicos. Em contrapartida, ainda segundo os autores, características que inibem ou restringem o desempenho da organização, são denominados pontos fracos. Ainda segundo os autores, além de analisar seus pontos negativos e os aspectos em que se encontra em desvantagem perante o concorrente, essa análise busca identificar internamente, características que são capazes de fazer a organização se diferenciar das demais e que a permita oferecer maior valor ao cliente.

A identificação dos pontos fortes e fracos dentro da empresa é importante segundo Maximiano (2000), porque auxiliam a organização na formulação de qualquer processo de estratégia. Além dos pontos fortes e fracos. Já segundo Oliveira (2007), os pontos considerados neutros também devem ser observados, estes que são aqueles que a depender da situação ou do momento que a organização está vivenciando, por falta de um critério específico ou parâmetro de avaliação, não estão sendo considerados como qualidades e nem como deficiência.

Compreendido o que é a análise interna, Oliveira (2007), explica a finalidade deste tipo de análise, dizendo que está tem por objetivo evidenciar as qualidades e deficiências da empresa que está sendo analisada. Ainda tratando da finalidade da análise interna, Bateman e Snell (1998) destacam que esse tipo de análise fornece aos tomadores de decisão estratégica um panorama das habilidades e recursos da organização, bem como de seus níveis de desempenho gerais e funcionais. A análise interna torna-se importante para organização, porque por meio dela, espera-se que o gestor consiga aproveitar de forma mais adequada as qualidades existentes, ao tempo, que deverá tratar as deficiências identificadas na organização, visando eliminá-las ou pelo menos minimizá-las.

Em se tratando de análise interna, Oliveira (2007) indica quais fatores devem ser levados em consideração no momento em que o gestor for realizá-la, são eles: produtos e serviços atuais, novos produtos e serviços, promoção, imagem institucional, comercialização, sistema de informações, estrutura organizacional, tecnologia, suprimentos, parque industrial, recursos humanos, estilo de administração, resultados empresariais, recursos financeiros/finanças e controle e avaliação.

Concluídas as análises interna e externa, pode-se partir para a escolha das ferramentas estratégicas. No entanto, vale ressaltar, segundo Oliveira (2007), que tantos os fatores externos quanto os internos a organização estão interligados, fato que é evidente, visto que, as modificações realizadas no ambiente externo influenciam diretamente o ambiente interno da empresa e vice versa. Entretanto, é aconselhável analisá-los separadamente, para que a verificação se torne mais prática.

Ferramentas estratégicas

Pode-se dizer que o desenvolvimento estratégico das organizações é um tanto quanto desafiador para os gestores. Porém, existem ferramentas que auxiliam na gestão das empresas, e para descobrir quais delas são mais adequadas para cada tipo de negócio, basta analisar as necessidades e objetivos da organização. Para este trabalho, serão utilizadas como ferramentas estratégicas a Análise SWOT e o Modelo Canvas.

Análise SWOT

A análise SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*), que traduzida para o português significa FOFA (forças, oportunidades, fraquezas, ameaças), pode ser vista como uma das ferramentas estratégicas mais populares no ambiente empresarial. Segundo Rodrigues (2005), a análise SWOT foi criada por Kenneth Andrews e Roland Christensen, professores da Harvard, sendo aplicada posteriormente por outros acadêmicos. Tal ferramenta relaciona-se com a realização das análises interna e externa mencionadas anteriormente, já que por meio da matriz SWOT, os gestores poderão identificar os pontos fortes e fracos da organização, bem

como, as oportunidades e ameaças presentes no ambiente em que a empresa está inserida.

O modelo SWOT, tem como função, segundo Chiavenato e Sapiro (2004), realizar o cruzamento das informações referentes as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo a organização, com as suas forças e fraquezas, estas mapeadas no ambiente interno a organização. Ainda segundo os autores, o resultado deste cruzamento é a uma matriz de quatro células, e para cada uma delas haverá a indicação de um rumo a se tomar, como pode ser observado na figura 03.

Figura 03 – Modelo esquemático da Análise SWOT

SWOT	AJUDA (Na conquista de objetivos)	ATRAPALHA (Na conquista de objetivos)
AMBIENTE INTERNO (Atributos da organização)	Forças	Fraquezas
AMBIENTE EXTERNO (Atributos do ambiente)	Oportunidades	Ameaças

Fonte: Daychoum (2007, p.08)

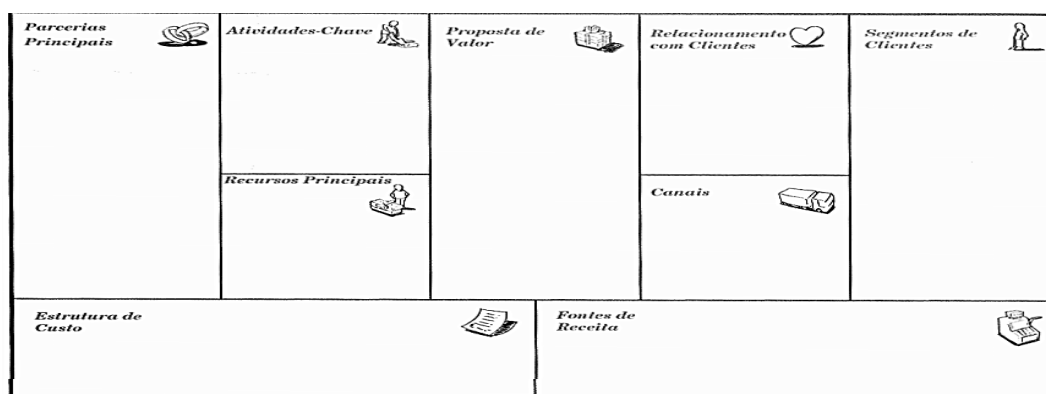
Analizando a figura 03, pode-se observar em qual dos ambientes cada um dos integrantes da matriz SWOT está inserido, e segundo Daychoum (2007) as forças e fraquezas se relacionam, na maioria das vezes, com os fatores internos da organização, estes que podem ser controlados pelos gestores da empresa. Assim, sempre que uma força for identificada, ela deve ser ressaltada e usada a favor da organização. Quando é identificada uma fraqueza, os gestores devem direcionar os seus esforços para controlá-la ou para inibir os efeitos negativos que ela possa vir a causar. Já o ambiente externo está fora do controle da organização, mas ainda assim, deve ser monitorado constantemente visando aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças.

Business Model Canvas

O modelo de negócio Canvas pode ser entendido como uma ferramenta estratégica que auxilia no desenvolvimento de negócios novos ou já existentes.

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), o Modelo Canvas pode ser definido como um modelo de negócios que visa descrever a lógica da criação de valor, bem como a sua entrega e captura por parte da organização. Portanto, diante da definição dos autores, torna-se possível compreender que este tipo de modelo negócio proporciona uma visão mais ampla do negócio para o gestor com relação ao processo de criação de valor. A figura 04 mostra como o Modelo Canvas é organizado.

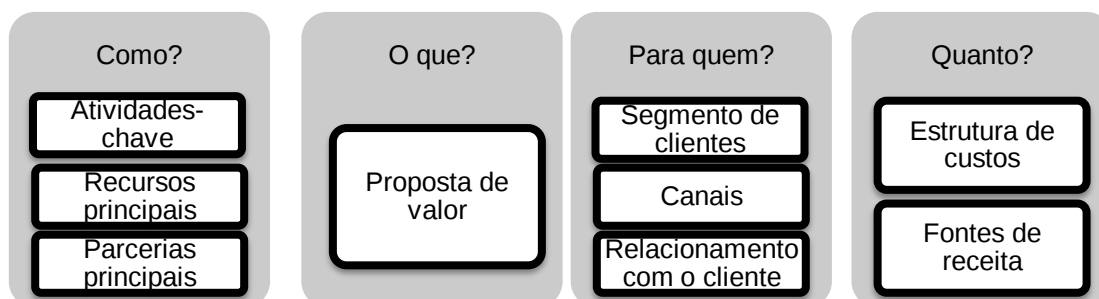
Figura 04 – Modelo de negócio Canvas



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011, p. 44).

O modelo de negócio denominado Canvas objetiva responder quatro perguntas distintas, a saber: Como? O que? Para quem? Quanto?. Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), acredita-se que o modelo de negócio é mais bem definido por meio de nove componentes, estes que são capazes de mostrar a lógica por trás da geração de valor para o cliente. Os nove componentes presentes no modelo de negócios são: Segmentos de clientes, Proposta de valor, Canais, Relacionamento com clientes, Fontes de receita, Recursos principais, Atividades-chaves, Parcerias principais e Estrutura de custo. A figura 05 mostra a relação dos componentes do modelo Canvas com as quatro perguntas mencionadas anteriormente.

Figura 05 – Relação entre os componentes do Modelo Canvas e as perguntas “Como?”, “O que?”, “Para quem?” e “Quanto?”.



Fonte: Autora (2019)

1) **Segmento de Clientes:** Sabe-se que sem clientes não haveria motivos para a existência das organizações, pois uma das principais finalidades das empresas é atender as necessidades e desejos dos clientes. Para melhor satisfazê-los, faz-se necessário conhecê-los, identificar as suas carências, e decidir de forma consciente em quais segmentos de mercado atuar e quais ignorar. (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2011). Ainda segundo os autores, há diversos tipos de segmento de clientes, dos quais se destacam:

- a) **Mercado de Massa:** aqui se concentram consumidores com necessidades e problemas parecidos;
- b) **Nicho de Mercado:** se enquadram aqui, clientes com necessidades específicas e especializadas;
- c) **Segmentado:** os mercados são separados por conta das suas carências e necessidades diferentes;
- d) **Diversificada:** aqui se encontram clientes com necessidades e problemas muito distintos;
- e) **Plataforma Multilateral:** atendem a dois ou mais segmentos diferentes de clientes.

2) **Proposta de Valor:** Este componente destaca os produtos e serviços que criam valor para determinado segmento de clientes, como explicam Osterwalder e Pigneur, (2011), definindo a proposta de valor como algo capaz de criar valor para um determinado segmento de clientes, combinados com elementos que visem atender as necessidades de um público específico. Esses valores podem ser quantitativos (preço) e qualitativos (experiência do cliente). Ainda segundo os autores, onze fatores podem contribuir para a criação da proposta de valor. São eles:

- a) Novidade: aqui se pode dizer que a proposta de valor tem por objetivo atender um conjunto de necessidades totalmente novo;
- b) Desempenho: Daqui se espera uma melhoria no desempenho de produtos e serviços já existentes, como forma de criar valor;
- c) Personalização: por personalização pode-se entender a adequação dos produtos e serviços às necessidades de clientes individuais e/ou segmentos específicos de clientes;
- d) Fazendo o que deve ser feito: aqui o valor pode ser criado por meio do auxílio ao cliente no momento da execução dos serviços;
- e) Design: pode-se dizer que há uma criação de valor quando o produto apresenta um design de qualidade superior;
- f) Marca/Status: a proposta de valor também pode ser criada pelo simples fato de o cliente está usando uma marca específica;
- g) Preço: aqui se pode dizer que são oferecidos valores similares, por um preço mais baixo;
- h) Redução de custo: por meio da redução de custo, a proposta de valor pode ser criada com o auxílio ao cliente quanto à execução e manutenção do serviço;
- i) Redução de risco: a criação de valor por meio da redução de risco pode estar relacionada com a minimização dos riscos no momento em que o cliente irá adquirir um novo produto ou serviço;
- j) Acessibilidade: aqui os produtos e serviços tornam-se mais acessíveis para os clientes, com o propósito de criar valor;
- k) Conveniência/Usabilidade: o valor criado por meio da conveniência/usabilidade dá-se pela possibilidade de se deixar os produtos mais fáceis de utilizar.

3) Canais: Este componente mostra como se dá a comunicação entre a empresa e o seu segmento de clientes. Os canais, segundo Osterwalder e Pigneur (2011), são entendidos como o ponto de contato que liga a empresa ao cliente e é importante para a relação da experiência da organização com o consumidor. Ainda Segundo os autores, os canais possuem diversas finalidades, incluindo: Fornecer suporte ao cliente após a compra e ampliar o conhecimento dos clientes sobre os produtos e serviços da empresa. Ainda de acordo com os autores, os canais dividem-se em dois tipos: particulares (direto), que dizem respeito à equipe de vendas e vendas

por meio da internet e parceiros (indireto) que são lojas próprias, parceiras ou atacado e é composto por cinco fases:

- a) Conhecimento: trata do aumento do conhecimento sobre os produtos e serviços por parte dos clientes;
- b) Avaliação: preocupa-se com auxílio aos clientes no momento em que estes forem avaliar a proposta de valor da empresa;
- c) Compra: trata da maneira na qual a empresa permite que os clientes comprem os seus produtos e serviços;
- d) Entrega: preocupa-se com a maneira que a proposta de valor é entregue ao cliente;
- e) Pós-venda: diz respeito à forma com a qual o apoio de pós-venda será oferecido ao cliente.

4) Relacionamento com os clientes: Sabe-se que o relacionamento com o cliente é um fator de grande relevância para as organizações, já que sem os consumidores não haveria motivos para a existência das empresas, independente do segmento. Osterwalder e Pigneur (2011), demonstram como funciona o relacionamento da empresa com o segmento de clientes escolhido. Ainda de acordo com os autores o relacionamento com o cliente pode ser motivado por três diferentes fatores: conquista do cliente, retenção do cliente e ampliação de vendas. Conforme os autores o relacionamento está diretamente relacionado com o segmento de clientes, e estão divididos nas seguintes categorias:

- a) Assistência social: baseia-se na comunicação humana;
- b) Assistência pessoal dedicada: relaciona-se com a disponibilização de um representante específico para o atendimento de um cliente individual;
- c) Self-service: aqui a empresa não se relaciona diretamente com o cliente, mas fornece os meios necessários para que eles se sirvam.
- d) Serviços automatizados: assemelha-se ao self-service, mas são apresentados de forma mais sofisticada, já que são automatizados;
- e) Comunidades: trata-se de comunidades online utilizadas pelas organizações como meio de aproximação com os clientes;
- f) Cocriação: fugindo do tradicional, espera-se que com a cocriação, os clientes possam participar da criação de novos produtos e serviços.

5) Fontes de Receita: Este componente demonstra a forma com a qual a empresa, a partir de cada segmento de clientes, gera receita. Há diversas formas de gerar receita para a organização, segundo Osterwalder e Pigneur (2011), dentre as maneiras existentes, destacam-se:

- a) Venda de recursos: receita gerada por meio da venda de posse de um produto físico;
- b) Taxa de uso: valor pago pelo uso de um serviço. Aqui, quanto mais o serviço é usado, maior será o valor pago pelo cliente;
- c) Taxa de assinatura: receita gerada pela venda de um serviço contínuo. O valor não varia nem com o uso em excesso e nem com a falta dele;
- d) Empréstimos/Aluguéis/Leasing: concede direito a bem particular por um determinado período de tempo;
- e) Licenciamento: oferece a permissão para que o cliente tenha acesso a uma propriedade intelectual protegida, em troca de uma taxa paga para a obtenção da licença;
- f) Taxa de corretagem: receita gerada por serviços que necessitam de intermediação entre as partes interessadas;
- g) Anúncios: receita obtida pela divulgação de um determinado produto e/ou serviço.

6) Recursos Principais: este componente descreve quais os principais recursos presentes no modelo de negócio. Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), esses recursos permitem que a empresa crie e ofereça a sua proposta de valor, mantenha seus relacionamentos com os clientes, bem como a geração de receita. Ainda segundo os autores, os recursos podem ser físico, intelectual, humano e financeiro, como por exemplo, fábricas, patentes, colaboradores e linhas de crédito, respectivamente.

7) Atividades-chave: componente responsável por descrever as ações mais importantes para o funcionamento do Modelo de Negócios. Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), essas atividades podem ser entendidas como uma das ações mais importantes para a obtenção de sucesso por parte da organização. Ainda segundo os autores, essas atividades, assim como os recursos principais, são essenciais para que

a empresa crie a sua proposta de valor, relacione-se com os clientes e gere lucro. Conforme os autores, essas categorias dividem-se da seguinte forma:

a) Produção: relaciona-se com o desenvolvimento, fabricação e entrega dos produtos em grande quantidade e com qualidade elevada. Está ligada a atividades de manufatura;

b) Resolução de problemas: aqui espera-se que a empresa crie novas soluções para os problemas de clientes específicos;

c) Plataforma/Rede: esse tipo de atividade-chave diz respeito a negócios relacionados com marcas e software e que funcionam por meio de plataformas.

8) Parcerias Principais: neste componente são identificados os principais fornecedores e parceiros da organização. Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), as parcerias estão se tornando, por diversas razões, peças fundamentais para muitos modelos de negócios. Ainda segundo os autores, essas parcerias são criadas visando o alcance de três objetivos principais:

a) Otimização e economia de escala: entende-se por otimização e economia de escala a relação ou parceria entre o comprador e o fornecedor, estas que são utilizadas visando à minimização dos riscos e de maneira geral, podem envolver terceirização e compartilhamento de infraestrutura;

b) Redução de custos e incertezas: aqui se pode dizer que a parceria é formada quando as organizações buscam reduzir os riscos presentes no ambiente competitivo e cheio de incertezas no qual a mesmas estão inseridas;

c) Aquisição de recursos e atividades particulares: relaciona-se com aquisição dos recursos de outras empresas, recursos esses que não são produzidos pela empresa compradora.

9) Estrutura de Custo: componente responsável por descrever todos os custos envolvidos na operação do modelo de negócio. Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), todos os demais componentes do modelo de negócio são onerosos para a organização e por conta disso, a estrutura de custo é um componente de grande relevância. Ainda segundo os autores, o cálculo dos custos pode ser feito com relativa facilidade após a definição dos recursos principais, atividades-chave e parcerias principais. Ainda conforme os autores existem dois tipos de estrutura de custos: direcionadas pelo custo,

estes que se concentram em minimizar os custos sempre que possível e as direcionadas pelo valor, diferente das estruturas direcionadas pelo custo, aqui a preocupação é com a criação de valor e não somente com a redução dos custos. Além disso, essas estruturas podem apresentar as seguintes características:

- a) Custos fixos: diz respeito aos custos que não se alteram, independente do volume de produtos produzidos ou serviços prestados;
- b) Custos variáveis: diferente dos custos fixos, os custos variáveis sofrem alteração a depender da quantidade de produtos produzidos ou serviços prestados;
- c) Economia de escala: nesse tipo de estrutura a organização reduz os custos a partir do momento em que a demanda aumenta;
- d) Economia de escopo: aqui a organização adquire vantagens por meio de um maior escopo de operações.

Diante disso, pode-se compreender o quanto as ferramentas estratégicas são importantes para a obtenção de maiores informações para o negócio, bem como para um conhecimento mais aprofundado do ambiente que a organização está inserida e dos seus clientes. Após a realização de todas as fases apresentadas anteriormente, pode-se partir para a implementação do planejamento estratégico.

Implementação do Planejamento Estratégico

Uma vez definida a missão, visão e os objetivos organizacionais, analisados os ambientes interno e externo e escolhida a ferramenta estratégica que melhor se adequa as necessidades da organização, pode-se dar início a fase de implementação do planejamento estratégico. Bateman e Snell (1998, p.133) destacam: “Como em qualquer plano, a formulação de estratégias apropriadas não é suficiente. Os administradores estratégicos também devem assegurar que as novas estratégias sejam implementadas eficaz e eficientemente”. Diante do exposto pelos autores mencionados, pode-se compreender que a presença do gestor na fase de implementação é tão importante quanto na etapa do desenvolvimento das estratégias, já que a presença do mesmo assegura que tudo está sendo executado de maneira coerente com o que foi planejado.

Considerando que a implementação do planejamento estratégico é uma fase de grande importância, Sobral e Peci (2014), destacam que a fase de implementação

é uma das mais difíceis de todo o processo, já que engloba um conjunto de tarefas e ações gerenciais com o objetivo de colocar a estratégia em prática. Ainda segundo os autores, sem uma implementação adequada, o planejamento estratégico pode tornar-se apenas boa intenção.

Para que a implementação da estratégia seja bem-sucedida, segundo Sobral e Peci (2014), faz-se necessário o envolvimento e comprometimento de todas as pessoas que trabalham na organização, da alta administração até o nível operacional. Implementar a estratégia exige que os gestores tomem decisões difíceis, visando sustentar e garantir que todos trabalharão em prol da visão estratégica da empresa. Conforme mencionado pelos autores, procurar engajar toda a equipe para a implementar o planejamento estratégico é de grande relevância para assegurar que a implementação seja realizada conforme o planejado.

Controle e Avaliação do Planejamento Estratégico

O controle e avaliação é a última fase do planejamento estratégico. Nela, os gestores podem chegar se o que está sendo colocado em prática, de fato, condiz com o que foi planejado. Caso haja algum desvio, faz-se necessário que a pessoa responsável pela elaboração do planejamento o avalie e realize as correções necessárias.

O controle pode ser definido, segundo Oliveira (2007), como fase em que se verifica “como a empresa está indo” para a situação desejada. Ele diz ainda que o controle, em termos simples, pode ser entendido como a ação necessária para assegurar a realização dos objetivos, metas, estratégias e projetos estabelecidos. A ideia mencionada anteriormente é semelhante à de Bateman e Snell (1998), quando escrevem que o controle estratégico serve para que os administradores avaliam o progresso, ou seja, o caminho percorrido pela organização na busca do alcance dos seus objetivos. Ainda segundo os autores, assim que for identificada uma discrepância, faz-se necessário que os gestores formulem ações corretivas.

Segundo Oliveira (2007) controlar e avaliar a estratégia envolve alguns processos, como:

- a) Estabelecimento e análise de indicadores de desempenho;

- b) Avaliação de desempenho;
- c) Comparação do desempenho com os objetivos e planos de ação estabelecidos;
- d) Análise dos desvios dos objetivos quando comparados ao plano de ação estabelecido;
- e) Tomada de ação visando à correção provocada pelas análises efetuadas;
- f) Acompanhamento para avaliar a eficiência e eficácia das ações corretivas;
- g) Adição das informações decorrentes das análises ao processo de planejamento estratégico.

É importante ressaltar que o controle precisa ser realizado de forma contínua e simultaneamente ao processo de implementação do planejamento estratégico, para que os desvios sejam identificados e corrigidos no menor espaço de tempo possível.

2.4 O MARKETING E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Compreendido os conceitos de planejamento e estratégia e entendido o processo para a elaboração de um planejamento estratégico, tomando por base as definições trazidas sob a visão de diferentes autores nos tópicos anteriores, pode-se partir para o estudo da relação entre estes e uma das áreas funcionais presentes nas organizações: o marketing. Neste subtópico, serão apresentados conceitos sobre o marketing e suas contribuições para a elaboração do planejamento estratégico organizacional.

Diferentemente do que grande parte das pessoas pensam, o marketing não é resumido apenas à propaganda. Segundo Sobral e Peci (2014) o conceito de marketing refere-se à relação entre um conjunto de atividades organizacionais, que juntas, possuem como foco a criação e a troca de valor com os clientes, e por meio disso, atingir os objetivos organizacionais. Ainda de acordo com os autores, o marketing possui três eixos de atuação, que são: satisfação do cliente, integração das atividades organizacionais, visando a satisfação da clientela e por fim, a realização dos objetivos organizacionais. Observando a ideia trazida pelos autores, percebe-se

que assim como a estratégia, o marketing também visa o atingimento dos objetivos organizacionais.

O marketing deve estar presente em toda e qualquer empresa, já que estas trabalham em prol da satisfação dos clientes. Segundo Cobra (2009), no passado, pensava-se que o marketing era necessário somente para empresas de grande porte, entretanto, ressalta o autor, que essa visão mudou, pois o mercado atual exige uma postura voltada para o marketing, independente do tamanho da organização.

O uso de ferramentas de marketing é estratégico para as microempresas visto que, com o advento e a importância das redes sociais, as empresas de menor porte conseguiram obter maior exposição, passando a competir por visibilidade, de maneira mais equilibrada com empresas de porte maior.

Embora as áreas produção, finanças e operações continuem sendo estratégicas para todas as empresas, independente do porte, nelas as diferenças entre as microempresas e suas concorrentes maiores continuam significativas, dificultando que ações estratégicas nestas áreas possam ter impacto comparativo tão relevante, como no caso do marketing.

Marketing de relacionamento

Conhecendo o conceito geral de marketing, pode-se partir para um detalhamento maior de um tipo específico de marketing: o de relacionamento. Vale ressaltar que os autores da administração apresentam diversos tipos específicos de marketing, além dos mencionados, como por exemplo, o marketing de massa, verde, institucional, social, político, entre outros.

Em se tratando de marketing de relacionamento, segundo Sobral e Peci (2014), as atividades do marketing de relacionamento estão voltadas para a retenção de clientes, e tem como propósito aumentar o número de transações realizadas com o mesmo cliente, para que a empresa aumente a sua lucratividade. A importância da manutenção do cliente por meio do relacionamento também é mencionada por Kotler e Keller (2012), quando os autores afirmam que conquistar um novo cliente é 5 (cinco) vezes mais caro que manter um já existente. Ainda segundo os autores, o objetivo desse tipo de marketing é construir relacionamentos de longo prazo que sejam satisfatórios para ambas as partes, a empresa e o cliente, por exemplo.

Ainda segundo Kotler e Keller (2012), o marketing de relacionamento é composto por 4 (quatro) componentes-chave: clientes, funcionários, parceiros de marketing, como por exemplo, fornecedores e distribuidores, e membros da comunidade, ou seja, acionistas e investidores, exemplificam.

Elaboração de um marketing estratégico

De acordo com Sobral e Peci (2014), o marketing coloca o cliente no centro de todas as atividades organizacionais, já que busca a satisfação do mesmo, e ainda segundo os autores, as empresas que não focam no seu público, visando fornecer meios para que as suas necessidades sejam satisfeitas, estão fadadas ao fracasso. Portanto, para entender e oferecer ao cliente o que ele necessita, faz-se necessário que a organização busco meios que a ajude a compreender melhor o seu público.

Entretanto, antes de buscar formas de conhecer o público, é preciso definir com que tipo de clientes a empresa deseja trabalhar, ou seja, é preciso focar em um segmento específico de mercado e depois disso procurar por meios que auxiliem a organização no tocante ao conhecimento das necessidades do seu público-alvo. Tais informações podem ser obtidas por meio da pesquisa de mercado, esta que é definida, segundo Sobral e Peci (2014) como parte essencial para a administração do marketing nas empresas, pois visa coletar dados pertinentes e transformá-los em informações que auxiliem o gestor na elaboração da estratégia voltada para aquele segmento específico. Ainda segundo os autores, a pesquisa de mercado inclui a coleta de informações a respeito dos clientes, canais de comunicação e concorrentes.

Uma vez realizada a pesquisa de mercado, torna-se necessários, diante do grande número de informações disponíveis no ambiente organizacional, que o administrador utilize ferramentas que o ajudem a gerenciar de forma mais adequada as informações obtidas. Tal gerenciamento pode ser realizado por meio da utilização de sistemas de informação de marketing, que conforme Sobral e Peci (2014), pode ser definido como um conjunto de pessoas, equipamentos e processos, que visam reunir, classificar, avaliar e distribuir as informações necessárias para embasarem as decisões dos gestores no tocante as ações de marketing.

Depois de obtidas e analisadas as informações obtidas por meio da pesquisa de mercado, o gestor poderá oferecer produtos/serviços que atendam às

necessidades do seu público, além de elaborar estratégias mais específicas para o segmento de mercado escolhido. Assim sendo, segundo Sobral e Peci (2014) a compreensão das necessidades dos clientes é fundamental para a empresa, já que todas as ações das organizações estão voltadas para a criação de valor para os seus consumidores.

Após realizar a pesquisa de mercado e obter as informações necessárias para identificar as necessidades dos clientes, é importante que o gestor defina qual o tipo de mensagem que deverá ser utilizada para que os produtos/serviços oferecidos cheguem ao cliente. De acordo com Sobral e Peci (2014) é necessário selecionar o tipo de mensagem mais adequada para determinado segmento, definindo como os pontos a serem comunicados serão abordados e que tipo de apelo, como por exemplo, racional, moral ou emocional, será utilizado. Ainda segundo os autores, além de escolher o tipo de mensagem, o gestor também deverá selecionar qual o canal de comunicação mais adequado para esta chegue ao cliente em potencial. Segundo os autores, a comunicação pode ser definida como o conjunto de sinais que são emitidos pela organização em direção ao público-alvo.

Para fazer tal comunicação, conforme Sobral e Peci (2014) os gestores podem fazer o uso de uma série de ferramentas e veículos promocionais para que os produtos/serviços cheguem ao mercado-alvo. Ainda segundo os autores, dentre as ferramentas mencionadas, podem ser citadas a publicidade e promoção de vendas. Os autores definem a publicidade como ferramenta que apresenta as mensagens e anúncios, visando informar ou persuadir o consumidor e pode ser utilizada em diferentes canais, como rádio, televisão e internet, por exemplo. Já com relação a promoção de vendas, os autores informam que é por meio desta ferramenta que é possível oferecer cupons, descontos e amostras grátis, exemplificam.

O capítulo a seguir trata da metodologia utilizada para a realização da pesquisa deste trabalho, onde serão apresentados conceitos relacionados ao tema, definição do tipo de pesquisa e instrumentos de pesquisa disponíveis na teoria. Além da explicitação dos tópicos mencionados, serão informadas também a natureza da pesquisa, bem como a justificativa para cada uma das escolhas.

3 METODOLOGIA

A metodologia pode ser vista como uma das partes mais importantes dos trabalhos acadêmicos. Ela é responsável por descrever detalhadamente a forma na qual a pesquisa será realizada, bem como os métodos utilizados e os instrumentos necessários para realizar a coleta e a análise dos dados. De acordo com Prodanov e Freitas (2013), a metodologia tem por objetivo examinar, descrever e avaliar os métodos de pesquisa que irão possibilitar a coleta e o processamento dos dados adquiridos por meio da pesquisa. Pode-se dizer que os processos metodológicos visam nortear o pesquisador quanto aos caminhos que deverão ser seguidos por ele, para que as questões e problemas de pesquisa possam ser solucionados.

Neste capítulo, serão abordados os aspectos metodológicos que irão embasar esta pesquisa, tais como: caracterização do estudo, questões de pesquisa, categorias analíticas, protocolo de estudo, instrumentos de coleta e tratamento dos dados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

A definição do tipo de pesquisa envolve a análise de dimensões distintas, conforme Prodanov e Freitas (2013): quanto à natureza, forma de abordagem do problema, quanto aos fins da pesquisa e quanto aos procedimentos.

Quanto à natureza, a literatura trás dois tipos distintos: pesquisa básica e pesquisa aplicada. A pesquisa básica pode ser entendida, segundo Prodanov e Freitas (2013) como um estudo que visa produzir novos conhecimentos e avanços para o campo do conhecimento em que foi produzida, porém, ela é realizada sem que haja o interesse de uma aplicação prática. Já a pesquisa aplicada, tem uma visão oposta à da pesquisa básica, isso devido a sua aplicabilidade, que conforme Silva e Menezes (2005) objetiva a produção de conhecimentos que serão aplicados na prática, visando solucionar problemas específicos. Diante disso, a natureza da pesquisa realizada neste trabalho é a Pesquisa aplicada, já que se busca solucionar um problema identificado na organização estudada pelo pesquisador.

Em se tratando da forma de abordagem, pode-se dividi-la em dois grupos distintos: abordagem quantitativa e qualitativa. Pesquisas que buscam quantificar

dados e analisar a relação entre causa-efeito, normalmente se encaixam na abordagem quantitativa, como cita Prodanov e Freitas (2013) na pesquisa quantitativa, considera-se tudo o que pode ser quantificável, visando traduzir em números as informações e opiniões adquiridas em campo. Já na abordagem qualitativa, não há a preocupação de traduzir as informações obtidas em números, isso porque, ainda de acordo com Prodanov e Freitas (2013), quando se trata de estudos qualitativos deve-se levar em consideração a relação existente entre o objeto de estudo e o pesquisador, e tal vínculo, não pode ser traduzido em números. Neste estudo, a abordagem adotada será apenas a qualitativa, tendo em vista que este trabalho se baseia na troca de informações cujo teor é fortemente subjetivo, entre a pesquisadora e a empresária.

Quanto aos fins, à escolha dentre as alternativas existentes, depende da determinação de alguns critérios, como cita Gil (2002, p. 41) “com relação às pesquisas, é usual a classificação com base em seus objetivos gerais”. Diante disso, à literatura apresenta três tipos diferentes de pesquisa: exploratória, descritiva e explicativa.

A pesquisa exploratória tem por objetivo familiarizar o pesquisador com o assunto pesquisado. É normalmente utilizada quando não se possui um conhecimento muito aprofundado sobre o tema, como explica Prodanov e Freitas (2013) a pesquisa exploratória tem por finalidade proporcionar ao pesquisador informações sobre o assunto que ele irá investigar.

Já a pesquisa descritiva tem como essência descrever as características do objeto de estudo. Nesse tipo de pesquisa, o pesquisador somente descreve, sem interferir, como cita Prodanov e Freitas (2013) esse tipo de pesquisa observa, registra, analisa e ordena os dados, sem que haja a manipulação dos mesmos por parte do pesquisador.

Por fim, tem-se a pesquisa explicativa. Aqui, o pesquisador propõe-se a explicar o porquê das coisas e quais fatos as causaram, conforme Gil (2002) esse tipo de pesquisa é capaz de proporcionar ao pesquisador um conhecimento mais aprofundado da realidade, já que visa explicar a razão das coisas. Este trabalho utiliza

a pesquisa descritiva, tendo em vista que o pesquisador descreve o processo do planejamento estratégico da empresa analisada.

Entende-se por procedimentos, a forma na qual serão adquiridos os dados necessários para a realização da pesquisa. A literatura traz como opção para obtenção destes dados, segundo Prodanov e Freitas (2013), as seguintes pesquisas:

- a) Bibliográfica: a pesquisa é realizada a partir de materiais já publicados, como por exemplo, livros e revistas;
- b) Documental: baseia-se na análise de materiais que ainda não passaram por tratamento analítico;
- c) Experimental: nesse tipo de pesquisa determina-se o objeto de estudo e em seguida há uma seleção de variáveis capaz de influenciá-lo;
- d) Levantamento: aqui há a interrogação de pessoas cujo comportamento deseja-se conhecer;
- e) Pesquisa de campo: consiste em analisar por meio da observação como os fatos acontecem espontaneamente;
- f) Estudo de caso: diz respeito a um estudo aprofundado a respeito de um ou mais objetos de forma que o pesquisador adquira um conhecimento detalhado dos mesmos;
- g) *Ex-post-facto*: Aqui o experimento é realizado após o fato. Esse tipo de pesquisa pode ser aplicado em situações que se desenvolveram naturalmente após um acontecimento;
- h) Pesquisa-ação: Pesquisador e pesquisado associam-se para a resolução de um problema;
- i) Participante: desenvolvida por meio da interação entre o pesquisador e pessoas que tenham relação com a situação investigada.

Neste trabalho foi utilizada a pesquisa intervencionista, isso porque nesse tipo de pesquisa, há uma colaboração entre o pesquisador e quem pratica as ações. Essa cooperação, segundo Oyadomari et al (2014) é justificada por conta da aproximação de interesses do pesquisador e do praticante das ações, já que ambos, buscam entender os modelos organizacionais que embasam os resultados obtidos por meio da experiência. Padilha e Maciel (2015) trazem um pensamento similar ao apresentado anteriormente, quando mencionam que a proposta de intervenção deve

ser entendida e elaborada de forma compartilhada entre o pesquisador e o praticante das ações. Ressaltam ainda que tal cooperação deve ocorrer das primeiras definições até a sua conclusão. Com isso, percebe-se a existência de uma relação entre a pesquisa intervencionista e a participante, já que ambas propõem a união de pesquisador e o entrevistado. Entretanto, nesta, além das sugestões, há a implementação das propostas ainda durante a pesquisa, já naquela as sugestões são postas em prática após a pesquisa.

Já para Vergara (1998, p. 45), a pesquisa intervencionista tem como principal objetivo: “Interpor-se, interferir na realidade estudada, para modificá-la. Não se satisfaz, portanto, em apenas explicar”. Deduz-se da fala de Vergara que a proposta de intervenção está mais voltada para a prática em si, e não somente a teoria, já que segundo a autora, a pesquisa de intervenção propõe-se a modificar o ambiente e não somente observá-lo. Trazendo um pensamento similar ao de Vergara, Cassandre et al (2012 *apud* HATCHUEL, 2000) destacam que as pesquisas intervencionistas não exigem somente conhecimento teórico, mas principalmente o prático, visando tratar as questões reais identificadas durante a pesquisa, sob a ótica da teoria.

O sucesso da proposta de intervenção, de acordo com Paz et al (2013) depende de uma ação conjunta entre o pesquisador e o praticante, isso porque, ainda segundo os autores, a realidade deve ser analisada e interpretada sob a perspectiva do todo e isso é possível por meio da colaboração dos que vivem dentro dela. Ressaltam ainda que a pesquisa intervencionista tem como propósito ser uma ação transformadora que se relaciona com o conhecimento técnico, visão crítica e compromisso ético.

Como o objetivo desta pesquisa é a elaboração de um plano estratégico de uma microempresa em conjunto com a sua proprietária e propor melhorias em diferentes aspectos referentes ao negócio, a escolha da pesquisa intervencionista é justificada.

3.2 QUESTÕES DE PESQUISA

As questões de pesquisa podem ser entendidas como pontos de referência que servem para nortear o pesquisador quanto às decisões que irá tomar quando estiver

realizando o estudo. Segundo Flick (2009) as questões de pesquisa devem ser formuladas visando esclarecer o que o contato com o campo poderá vir a revelar.

Compreendendo a sua importância, pode-se imaginar que quando essas questões são formuladas de maneira incorreta, corre-se o risco de que haja problemas durante a realização do estudo, como explica Flick (2009) quando menciona que quanto menor a clareza das questões de pesquisa, maior será a chance de o pesquisador apresentar dificuldades no momento em que for realizar a interpretação dos dados.

A seguir serão apresentadas as questões de pesquisa formuladas para a realização do presente estudo:

I.Quais as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo à organização?

II.Analisando o ambiente interno, quais são as forças e fraquezas da empresa analisada?

III.Como a empresa pode ser analisada utilizando o Modelo Canvas?

IV.Quais são os objetivos da organização?

V.O que motiva a existência da organização?

VI.Como a organização deseja ser vista no mercado?

VII.Quais são os objetivos de longo prazo da empresa?

VIII.Que ações estratégicas deverão ser implementadas para que a empresa alcance os objetivos organizacionais?

3.3 CATEGORIAS ANALÍTICAS E ELEMENTOS DE ANÁLISE

Com relação às categorias analíticas, segundo Laville e Dionne (2008), a definição destas categorias é uma tarefa primordial quando se trata de pesquisas, pois elas servem para agrupar os conteúdos por meio da semelhança de sentido entre eles. Ainda de acordo com os autores, as categorias devem ser pertinentes, ou seja, devem estar de acordo com os conteúdos analisados e possuírem também como característica a precisão, isto é, elas devem ser claras para que o pesquisador saiba onde alocar cada uma delas.

No Quadro 03 são apresentadas as categorias analíticas, definidas com base nos objetivos específicos desta pesquisa. Depois de definidas às categorias, os elementos de análise são inseridos, visando especificar os procedimentos necessários para a análise de resultados. Por fim, na última coluna informam-se quais das questões presentes no roteiro de entrevista foram utilizadas para que os dados necessários fossem obtidos.

Quadro 03 – Objetivos específicos, categorias e elementos de análise.

Objetivos específicos	Categorias de análise	Elementos de análise	Questões
Investigar o ambiente externo da empresa, identificando oportunidades e ameaças.	Análise externa	- Clientes; - Concorrentes; - Fornecedores; - Questões fiscais.	5 a 9
Analisar o ambiente interno da empresa determinando suas forças e fraquezas.	Análise interna	- Relacionamento com os clientes; - Atendimento; - Variedade de produtos; - Localização.	10 a 14
Modelar o negócio da empresa por meio da metodologia Canvas	Modelagem Canvas	- Segmento de clientes; - Proposta de valor; - Canais de comunicação; - Relacionamento com os clientes; - Fontes de receita; - Recursos principais; - Atividades-chave; - Parcerias principais; - Estrutura de custo.	15 a 22
Definir a missão e visão da empresa	Etapa planejamento estratégico.	- Declaração do propósito da organização; - Definição do que a organização deseja ser no futuro.	23 a 24
Estabelecer objetivos	Etapa do planejamento estratégico.	- Aspirações para o futuro;	25 a 26

Determinar as ações estratégicas que viabilizem o alcance dos objetivos e metas.	Ferramentas estratégicas	- Pontos fortes; - Pontos fracos; - Ameaças; - Oportunidades; - Plano de negócio.	27 a 29
--	--------------------------	---	---------

Fonte: Autora (2019)

3.4 PROTOCOLO DE ESTUDO

De acordo com Yin (2015), o protocolo é algo relevante para os trabalhos, porque serve para aumentar a confiabilidade do estudo e tem como função orientar o pesquisador na realização da coleta de dados. No Quadro 04 estão elencados os fatores que compõem o protocolo de estudo.

Quadro 04 – Protocolo de estudo

Questão de pesquisa	Como ajudar uma microempresária a elaborar um planejamento estratégico para sua microempresa de varejo que vende peças femininas para o público evangélico?
Unidade de análise	Loja de roupas femininas voltadas para o público evangélico.
Período da pesquisa	No ano de 2019.
Fontes de dados	Roteiro de entrevista e observação participante.
Validade dos dados	Entrevista.
Questões do estudo de caso da pesquisa	Quais as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo à organização? Analisando o ambiente interno, quais são as forças e fraquezas da empresa analisada? Como a empresa em questão seria analisada por meio do modelo Canvas? Quais são os objetivos da organização? O que motiva a existência da organização? Como a organização deseja ser vista no mercado? Quais são os objetivos de longo prazo da empresa? Que ações estratégicas deverão ser implementadas para que a empresa alcance os objetivos organizacionais?
Procedimento de campo do protocolo (PREPARAÇÃO)	Elaboração do roteiro de entrevista Programação da visita à empresa analisada

Procedimento de campo do protocolo (AÇÃO)	Realização da entrevista
Relatório do estudo de caso	Organização dos dados coletados Identificação e análise dos resultados

Fonte: Autora (2019).

3.5 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Responsável por oferecer ao pesquisador os meios para que o estudo seja realizado, os instrumentos de coleta de dados são fundamentais para a realização de toda e qualquer pesquisa, já que por meio deles, serão adquiridos os dados necessários para que o pesquisador chegue a uma conclusão quanto ao assunto estudado.

Diversos autores mencionam diferentes tipos de instrumento de coleta de dados, porém, pode-se observar que há um consenso quanto à relevância da aplicação de alguns desses instrumentos, como por exemplo: questionários, formulários, entrevistas, observação participante, grupos focais e narrativas. Neste trabalho, a entrevista será utilizada como instrumentos de coleta de dados.

Com relação às entrevistas, a literatura apresenta diferentes maneiras de realizá-las. Segundo Prodanov e Freitas (2013) as entrevistas podem ser divididas em: padronizada ou estruturada, não padronizada ou não estruturada e painel. Para este trabalho será utilizada a entrevista não estruturada.

O tipo de entrevista que será realizada para a obtenção dos dados desta pesquisa será a não estruturada, onde não há uma rigidez quanto às perguntas elaboradas pelo pesquisador, podendo o investigador explorar com maior facilidade os assuntos que o entrevistado se sentir à vontade para falar, como cita Prodanov e Freitas (2013) quando comentam que na entrevista não estruturada, o pesquisador tem maior liberdade para abordar determinadas questões, além de conseguir guiar a entrevista para a direção que julgar ser a mais adequada.

3.6 TRATAMENTO DOS DADOS

Uma vez definido tipo de pesquisa, os instrumentos de coleta de dados, e obtidas às informações necessárias para a realização do estudo, é chegado o

momento de tratar os dados, ou seja, analisá-los. Portanto, os resultados coletados serão comparados com o que mostra a teoria, visando atender da melhor forma o objetivo deste trabalho, que é a elaboração de um planejamento estratégico.

Ressalta-se que a entrevista realizada para a obtenção das informações necessárias para a realização desta pesquisa foi analisada tomando por base o modelo de análise de conteúdo de Bardin. De acordo com Bardin (2009, p. 38) “conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. Ainda segundo o autor, a análise de conteúdo possui como intenção a inferência dos conhecimentos relativos às condições de produção e a inferência que decorre de indicadores, quantitativos ou não.

Com as informações obtidas durante a aplicação do instrumento de coleta de dados, a pesquisadora pôde analisá-las e elaborar estratégias voltadas para o atingimento dos objetivos definidos pela proprietária da empresa estudada durante a pesquisa.

4 ANÁLISE DA ORGANIZAÇÃO

Neste capítulo, a empresa objeto de estudo deste trabalho, será brevemente apresentada com o intuito de proporcionar ao leitor um maior conhecimento sobre a história e os primeiros passos da organização. Em seguida, serão apresentados os resultados obtidos durante a pesquisa, bem como, a comparação destes, com toda a teoria apresentada no capítulo 2.

Ressalta-se que, durante a entrevista, a pesquisadora por vezes orientou a empreendedora nos momentos em que a mesma demonstrou dificuldade para responder as perguntas que constam no apêndice deste trabalho.

4.1 HISTÓRIA DA EMPRESA

A loja física da empresa analisada foi inaugurada em julho de 2019, na capital sergipana e atualmente está localizada no bairro Santos Dumont, zona norte de Aracaju. Entretanto, a sua história teve início um pouco antes, em meados do ano de 2016, quando a proprietária, que já tinha o desejo de empreender, teve o seu primeiro contato com vendas. Tal experiência se deu quando uma conhecida da empresária, que na época tinha uma pequena loja, e por alguns motivos tinha resolvido fechar a sua empresa, a procurou e perguntou se ela possuía interesse em vender algumas das peças de roupas femininas que havia restado, e ela disse que sim.

Após esse primeiro contato, a empresária que sempre gostou do universo da moda, decidiu que havia chegado o momento de investir neste segmento. Então, ela definiu o mercado no qual desejava atuar: roupas femininas voltadas para o público evangélico e executivo, e ainda em 2016, numa viagem a cidade de São Paulo - SP, adquiriu algumas peças e as trouxe para revender em Aracaju, cidade onde reside.

Com as peças em mãos e o público-alvo definido, a empresária começou a divulgar os produtos para colegas de trabalho e amigas que frequentavam a mesma igreja que ela. Criou também um perfil no *Instagram*, e por meio desta ferramenta, faz até hoje, posts com fotos dos modelos disponíveis. Como ela não possuía um espaço físico para expor as peças, quando alguém demonstrava algum interesse em conhecer os seus produtos, ela, na maioria das vezes, se oferecia para ir à casa da cliente e levar as peças que estavam disponíveis. No início, ela trabalhava como uma espécie de sacoleira e apesar de conhecer as clientes, ela informou que sentia certo

receio em visitá-las e percebia que o mesmo ocorria com as consumidoras, como segue em sua fala.

Eu nunca consegui fechar uma compra totalmente pela internet. Eu não conseguia, mesmo sendo uma loja virtual, visitar as clientes, porque não havia confiança, tanto delas para mim quanto de mim para elas. Quando era pra fechar a compra mesmo, não fechava porque a cliente não provava o vestido, mesmo eu dizendo que podia ir até a casa dela [...].

Depois de trabalhar por quase três anos da forma mencionada, a empresária resolveu abrir, em 2019, a primeira loja física da empresa analisada. Atualmente a empresa funciona de segunda a sábado em horário comercial e vende peças como blusas, vestidos e saias, todas confeccionadas com tecidos de alta qualidade e com um quê de exclusividade.

4.2 ANÁLISE ESTRATÉGICA DA EMPRESA

Neste subtópico serão apresentados os resultados obtidos por meio da pesquisa, onde a entrevistadora questionou a empreendedora a respeito dos tópicos relevantes para a realização deste trabalho. Com já mencionado, a pesquisadora auxiliou a empresária no momento da entrevista no que se refere à apresentação das definições dos termos que a mesma desconhecia.

Sabe-se que não há consenso entre os estudiosos da administração quanto a ordem das etapas que devem ser seguidas para a realização do planejamento estratégico nas organizações. Neste trabalho adotou-se o modelo sugerido por Bateman e Snell (1998), apresentado no capítulo 2. Segundo os autores a elaboração do planejamento estratégico divide-se em cinco etapas, são elas: estabelecimento da missão e da visão, análise interna, análise externa, formulação da estratégia e controle estratégico.

Definição da Missão

A missão diz respeito a razão de ser da organização e o que motiva a sua existência. No caso da empresa objeto de estudo deste trabalho, a missão está relacionada a satisfação do cliente e o desejo de contribuir para a elevação da

autoestima das mulheres ao se virem vestidas com as peças vendidas pela organização.

Segundo a empresária, seu objetivo não é realizar apenas uma simples venda, mas sim, proporcionar a cliente uma experiência única, capaz de elevar a autoestima e fazer com que a mesma se sinta ainda mais bonita e elegante a cada nova peça que provar.

Assim sendo, a empresária define a missão da empresa da seguinte forma: “Contribuir para a elevação da autoestima da mulher, fazendo com que esta, ao olhar-se no espelho sinta-se linda e confiante”.

Visão

A visão é responsável por indicar a posição almejada pela empresa, ou seja, por mostrar onde a organização deseja chegar. Segundo a empreendedora, nos próximos cinco anos, o seu objetivo é tornar-se referência no segmento, não somente em Aracaju, mas também em todo o estado de Sergipe. “Quero que as mulheres pensem na minha loja sempre que desejarem adquirir peças mais clássicas e sofisticadas”, afirma a empresária.

Portanto, conforme palavras da entrevistada, a visão de sua empresa é a seguinte: “Ser referência da moda evangélica em Aracaju e em todo o estado de Sergipe”.

Para a empresária, o fato de não haver tantas lojas focadas exclusivamente no segmento da moda evangélica, além da facilidade de acesso proporcionado pela internet, apesar de ambiciosa, a posição almejada pode ser alcançada no prazo estipulado.

Objetivos

Tão importante quanto a missão e a visão, os objetivos direcionam a organização para a conquista da posição almejada. Eles podem ser de curto, médio e longo prazo, e defini-los de forma clara, coerente e objetiva é essencial para o alcance dos mesmos.

Quando questionada a respeito do processo de definição dos objetivos da organização, a empresária relata que não possui o hábito de defini-los nem de escrevê-los, e que apesar de ter ideias para alavancar o negócio, classificadas por ela como objetivos, não consegue explicar o processo de definição dos mesmos. Sabendo da importância e da necessidade de clareza na definição de objetivos, infere-se, de acordo com a atitude da empresária, que apesar do desejo de tornar-se referência no segmento, ela não consegue definir, por meio de objetivos, o caminho que deve seguir até o alcance da visão da organização.

Ainda conforme a empresária, os objetivos da sua organização são os seguintes:

- Abrir novas lojas;
- Aumentar as vendas;
- Aumentar a divulgação e a captação de clientes.

Quando questionada a respeito do aumento da divulgação, das vendas e sobre a abertura de novas lojas, ela explica que pensa em realizar a entrega de panfletos nas redondezas das maiores igrejas evangélicas da cidade, além de patrocinar as suas publicações no Instagram, e compreende que antes de abrir uma nova loja, precisa conquistar um maior número de clientes e aumentar o capital da organização.

Ferramentas estratégicas

Dentre as ferramentas estratégicas disponíveis, neste trabalho serão utilizadas apenas duas: Análise SWOT e o Modelo Canvas.

Modelo Canvas

O Modelo Canvas é visto como um modelo de negócio ideal para empresas em desenvolvimento, como é o caso da empresa analisada neste trabalho, e visa proporcionar uma visão mais ampla do negócio. Tal modelo divide-se em nove componentes: segmento de clientes, proposta de valor, canais, relacionamento com os clientes, fontes de receita, recursos principais, atividades-chave, parcerias principais, estrutura de custo.

Definir o segmento de mercado com o qual se deseja trabalhar é essencial para a empresa conseguir oferecer serviços e produtos adequados ao gosto do cliente. Com relação a este assunto, a empresária afirma que sempre teve como foco o público feminino, principalmente as mulheres que frequentam igrejas evangélicas. Entretanto, ainda segundo a empreendedora, apesar de o seu foco ser o público mencionado, ela também visa atingir mulheres que mesmo não frequentando as igrejas, buscam roupas mais clássicas e elegantes.

O segundo componente do Modelo Canvas é a proposta de valor, que diz respeito aos serviços que podem ser vistos como diferenciais para determinado segmento de cliente. Quando perguntada sobre os diferenciais da sua empresa, a empreendedora afirma que o que diferencia a sua loja dos concorrentes são a qualidade e a exclusividade, pois ainda segundo ela, o seu público gosta de peças exclusivas, não se importando se para isso precisará ou não pagar um pouco mais caro. A entrevistadora a questiona a respeito do atendimento, sobre este também ser um diferencial, mas a empreendedora afirma que não acredita que seja, já que ela não ainda não buscou meios para aperfeiçoá-lo.

Os canais dizem respeito aos meios pelos quais a empresa se comunica com o cliente, sobre o tema, a empresária afirma que o principal canal utilizado por ela são as redes sociais, *instagram* e *whatsapp*. Quando questionada a respeito de como esses canais são utilizados, ela explica que faz postagens regulares no *instagram* e que busca responder sempre aos comentários nas publicações e as mensagens que recebe, para que a cliente se sinta mais próxima da empresa. Com relação a outra rede social, ela afirma que costuma enviar fotos das peças por meio de mensagens para os contatos telefônicos das clientes. Ela ressalta que costuma perguntar a cliente se ela deseja ou não receber tais mensagens.

Com relação ao componente relacionamento com o cliente, além da comunicação por meio das redes sociais mencionadas no parágrafo anterior, a empresária afirma que costuma fazer, normalmente, quatro eventos durante o ano, um a cada três meses. Segundo ela, o seu objetivo é poder trazer a cliente até a loja e assim criar um relacionamento mais consistente com as mulheres que já são clientes, bem como criar um vínculo com quem está visitando a loja pela primeira vez. Ela explica que contrata blogueiras para comparecer e divulgar o evento nas redes

sociais e afirma que essa estratégia tem se mostrado bastante eficaz, já que ela consegue aumentar o número de clientes e as vendas.

Para gerar receita é preciso oferecer produtos coerentes com as necessidades do segmento de mercado escolhido. A esse respeito, a entrevistada afirma que no momento trabalha apenas com vestidos, blusas e saias. Diz ainda que não pensa em oferecer peças de roupas diferentes das mencionadas, pois o público evangélico, que é a sua prioridade, não costuma usar peças diferentes das citadas.

O componente que diz respeito aos recursos principais é dividido em quatro grupos distintos: intelectual, físico, humano e financeiro. Dentre os mencionados, a empresária conseguiu identificar a presença apenas dos três últimos. Ela explica que com relação ao capital humano, que são os colaboradores, apesar de não ter nenhum funcionário, conta com a ajuda da mãe e da irmã. Sobre o aspecto do capital físico, ela cita os equipamentos, como computadores, luzes, câmeras, celulares, máquina para passar cartão de crédito e produtos que a empresa possui, como blusas, vestidos e saias, ou seja, os itens vendidos. Ela cita também móveis, como balcões, araras, cadeiras, além de espelhos e manequins. Por fim, no tocante ao capital financeiro ela menciona que a loja física foi financiada com capital próprio, juntamente com o dinheiro resultante do lucro obtido por ela na venda das peças, por meio da exposição dos produtos nas redes sociais.

No tocante as atividades-chave, a empreendedora menciona as vendas e a divulgação dos produtos. Ela explica que entende que essas sejam as atividades-chave da sua empresa, porque por ser uma loja, seu principal objetivo é vender os produtos disponíveis e isso torna-se possível por meio da divulgação das peças nas redes sociais, pois possibilita que a cliente tenha acesso às novidades sem sair de casa, e caso se interesse pela peça, poderá vir a adquiri-la.

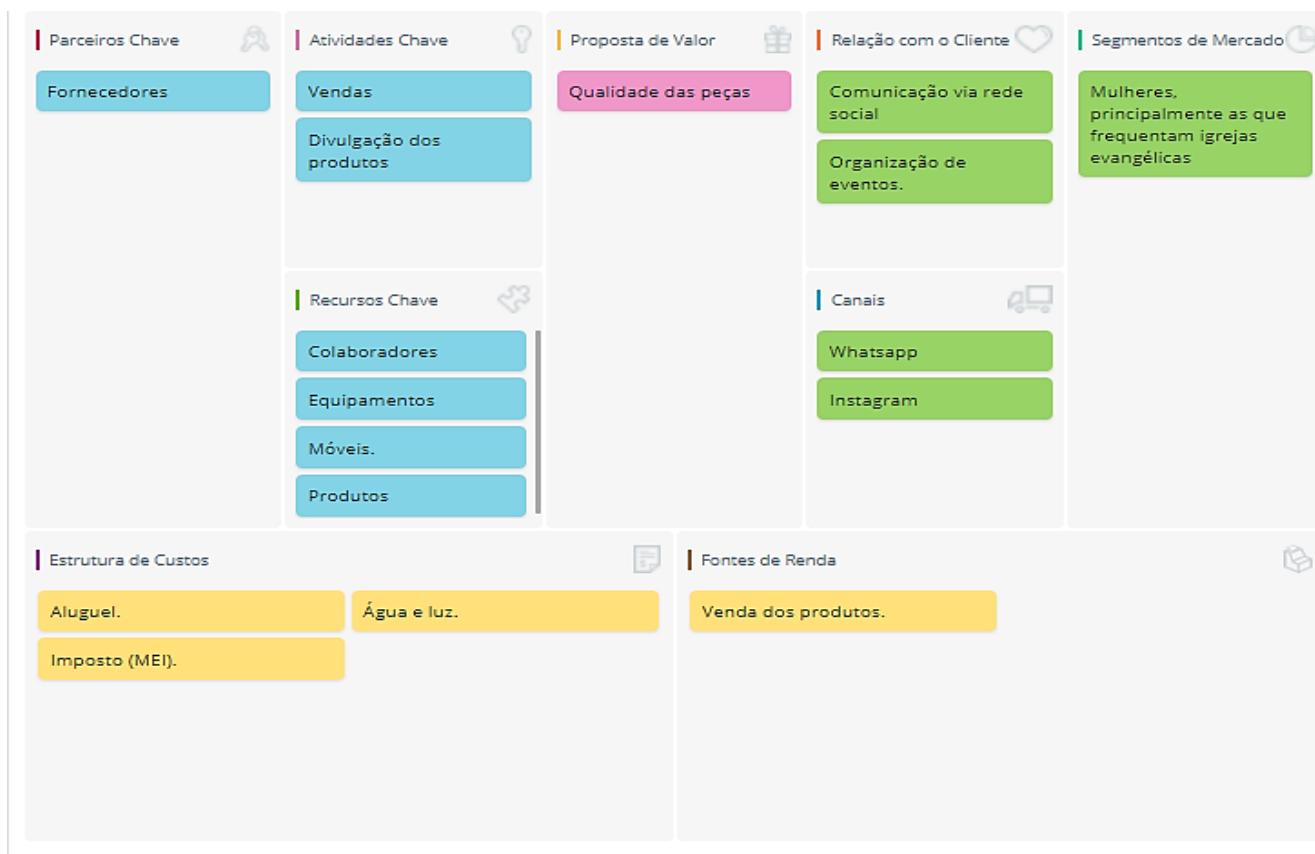
Com relação aos principais parceiros, no caso da empresa analisada, pode-se citar como exemplo os fornecedores. A empresária afirma que costuma manter contato com eles, principalmente por meio das redes sociais, solicitando que os mesmos comuniquem a ela sempre que aparecer alguma novidade. Ela destaca que manter um bom relacionamento com os parceiros é muito importante e facilita muito o processo de entrega das peças, já que por estar sempre comprando dos mesmos

fornecedores, eles buscam agilizar para que as entregas sejam feitas num prazo mais curto.

Além dos fornecedores, ela mencionou que em 2019, firmou uma espécie de parceria com uma cabeleireira do bairro no qual a loja está localizada. Segundo a empreendedora tal parceria se deu por meio de uma promoção, onde ao adquirir determinado valor em peças, a cliente tinha o direito fazer uma escova no salão de beleza com a qual a parceria foi feita. Ela informou ainda que apesar de as clientes terem aprovado a ideia, tal estratégia não deu muito certo, pois a empresa parceira não estava cumprindo de maneira correta com o combinado e por isso optou por cancelar a promoção e a parceria.

Por fim, tem-se o último componente do Modelo Canvas, que é a estrutura de custos está que pode ser dividida em custos fixos e variáveis. Com relação ao tema, a empresária menciona alguns dos principais custos da sua organização. Segundo ela, os seus custos fixos são: aluguel, água, luz e um imposto que ela paga por conta do registro como microempresário individual. Já com relação aos custos variáveis, quando questionada a respeito, a empresária não soube defini-los. Na figura 06 é apresentado o Modelo Canvas do negócio, de acordo com as informações passadas pela entrevistada.

Figura 06 – Modelo Canvas da empresa analisada.



Fonte: Autora (2021)

Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta estratégica bastante difundida e amplamente utilizada pelas empresas, desde as pequenas até as de grande porte. Por meio dessa ferramenta, é possível realizar um estudo do ambiente interno e externo a organização, proporcionando mais conhecimento com relação as forças e fraquezas da empresa, bem como as oportunidades e ameaças presentes no ambiente no qual a organização está inserida. Neste tópico serão apresentados os pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades identificados pela empresária durante a pesquisa.

Quando questionada a respeito dos pontos fortes, a empresária afirma que o segmento de mercado escolhido por ela é um ponto forte, pois não há muitas lojas em Aracaju que trabalhem especificamente para esse público. Ela ainda afirma que a exclusividade das suas peças é um outro ponto atrativo, já que por trazer poucas peças iguais, a chance de a cliente ver uma outra pessoa usando o mesmo modelo é baixa. Além disso, ela ainda menciona um outro ponto forte que é oferecer um serviço

de ajuste nas peças, caso o vestido, por exemplo, não fique ajustado do jeito que a cliente deseja.

Com relação aos pontos fracos, a empresária afirma que acredita que o preço das peças pode ser citado como exemplo, pois não é atraente para parte das pessoas, e isso, na visão dela é um ponto fraco. Ela explica que o valor elevado é justificado pela qualidade e exclusividade das peças e que não pretende trabalhar com produtos inferiores somente para reduzir os preços. Ainda sobre o tema, ela afirma que outro ponto negativo é a sua localização, pois no endereço no qual a loja está situada, ela tem pouca visibilidade, o que dificulta a captação de novos clientes.

Perguntada sobre o que faz para usar os pontos fortes e ter vantagens sobre seus concorrentes, a empresária não conseguiu explicar como os usa para obter vantagem, mas afirma que acredita que eles agem por si só e que tem essa opinião por saber que o seu público é consciente da qualidade oferecida pelas peças da sua loja. Já com relação aos pontos negativos, a entrevistadora a questionou a respeito do que ela faz para minimizar os pontos negativos, e a empresária afirmou que no momento não possui capital para minimizá-los, principalmente com relação a localização, pois não consegue pagar um aluguel mais caro do que o que paga atualmente.

Com relação as ameaças e oportunidades, a empresária por nunca ter analisado o ambiente externo a sua empresa, teve certa dificuldade em identificá-las. A entrevistadora explicou para ela de forma sucinta o que é o ambiente no qual a empresa está inserida e mencionou a importância de se fazer tal análise. Depois disso, a empresária mencionou que na sua concepção, uma oportunidade é a chance de expansão do comércio na região, já que há a construção de algumas galerias comerciais na localidade. Já com relação as ameaças, ela menciona a forma como trabalham alguns dos seus fornecedores, que segundo ela, vendem peças para pessoas físicas, ou seja, sem a necessidade de CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica) e que essa atitude acaba por prejudicar o seu negócio, já que qualquer pessoa pode comprar e revender.

Análise do ambiente externo

Sabe-se que antes de elaborar estratégias para o negócio, torna-se necessário analisar o ambiente no qual a organização está inserida. Tal análise visa identificar as variáveis externas e analisar os impactos que podem ser causados por estas a empresa.

De acordo com o que foi apresentado no quadro 2 do Capítulo 2, serão analisadas 5 variáveis distintas, são elas: clientes, fornecedores, concorrentes, grupos reguladores e stakeholders.

Buscar compreender o cliente e o que este deseja consumir é uma tarefa importante para que a organização possa aumentar o seu faturamento. A clientela da empresa analisada são mulheres que busquem por peças clássicas e elegantes. Perguntada a respeito da realização de pesquisas de mercado para obter informações quanto ao que as suas clientes desejam consumir, a empresária informa que não costuma fazer esse tipo de pesquisa, mas que costuma dar atenção ao que as clientes dizem, como por exemplo, sugestões de modelos, tamanhos e tecidos. Ainda de acordo com a empreendedora, as pessoas gostam de estar na moda, não importando muito se tal peça ficará ou não bem nela, e sabendo disso, a empresária diz que está sempre atenta as novidades que surgem no mercado.

Outra dimensão do ambiente externo que deve ser analisada são os fornecedores. Sabe-se que manter uma rede de fornecedores é importante para qualquer empresa e que também é preciso manter uma relação recíproca de confiança entre comprador, neste caso, a empresa analisada e o fornecedor. Entretanto, é aconselhável que se tenha mais de um fornecedor para que não se crie uma dependência do mesmo, já que há sempre a possibilidade de imprevistos que podem vir a comprometer o fornecimento.

Com relação aos fornecedores, a empresária informa que grande parte deles são do estado de São Paulo. Quando questionada a respeito do seu relacionamento com os fornecedores, a empresa diz que: “O relacionamento é sempre bom. A gente tem uma parceria. Meus fornecedores são meus parceiros, eles já conhecem o meu gosto. Essa confiança é algo muito bom para mim”. Afirma ainda que essa confiança é algo essencial para ela, já que grande parte dos pedidos de peças são realizados

via whatsapp e site e que por não estar tocando nas peças, precisa confiar no que o fornecedor diz.

Além das já mencionadas, há a variável concorrentes que também está inserida no ambiente externo. Conhecer os concorrentes faz-se necessário, já que por meio de uma análise, é possível identificar como o mesmo se comporta e o que fazer para tentar superá-lo. Sobre o tema, a empresária informou que no bairro no qual a sua loja está localizada há duas outras lojas que, apesar de venderem peças com estilos diferentes, são consideradas por ela como concorrentes.

Já quando questionada a respeito da análise dos concorrentes, ela diz que não costuma analisa-los. É ciente de que eles existem e de que não se resumem as duas lojas situadas no mesmo bairro que a loja dela, mas não costuma acompanhá-los para saber como funciona o relacionamento com o cliente e nem como eles se comportam. A pesquisadora, no ato da entrevista, perguntou o porquê de ela não buscar tais informações e assim buscar proporcionar, por exemplo, um atendimento melhor, e a mesma afirmou que tal curiosidade ainda não havia sido despertada.

Os grupos reguladores também estão presentes no ambiente externo e devem ser levados em consideração pela organização. Questionada sobre as questões fiscais, a empresária afirma que por ser registrada como MEI (micro empreendedor individual), a burocracia com relação as questões fiscais é bastante reduzida. Ela informa ainda que paga somente um imposto referente ao MEI.

Análise do ambiente interno

Sabe-se que para elaborar uma boa estratégia, além de analisar o ambiente externo, é necessário que a organização conheça a si mesma e isso se torna possível por meio da análise interna. Neste trabalho, quatro variáveis serão analisadas, são elas: Relacionamento com o cliente, atendimento, variedade de produtos e localização.

O relacionamento com o cliente é parte importante quando se busca a fidelização deste. No caso da empresa analisada, o contato com o cliente é feito de forma direta, seja pelo comparecimento à loja física, seja pelo contato via rede social. Sobre o assunto, a empresária afirma que para se aproximar dos clientes, costuma

postar fotos das peças nas redes sociais e que também as envia para as pessoas que ela possui o contato telefônico. Além disso, busca fazer eventos sempre que uma coleção nova é lançada, trazendo blogueiras do estado para divulgarem a loja e as peças.

Questionada a respeito de como o atendimento ao cliente é realizado, a empresária afirma que costuma deixar o cliente à vontade para conhecer as peças e que gosta de manter uma certa distância, para que o possível comprador não se sinta pressionado. Diz ainda que quando o cliente entra na loja, ela costuma cumprimentá-lo e só se aproxima caso seja solicitado, pois compreende que ficar muito próximo ao cliente pode causar incômodo ao mesmo.

Sobre atendimento ao cliente, a empresária afirma que não acredita que o atendimento prestado por ela possa ser visto como um diferencial e que não acredita que esse seja um ponto que a diferencia dos concorrentes. A entrevistadora informa que proporcionar um atendimento diferenciado pode aumentar a fidelização e captação de clientes, já que há outras empresas que vendem produtos semelhantes e diz ainda que esse pode ser um fator decisivo para o cliente voltar ou não à loja.

Outra variável interna a ser analisada é a variedade de produtos. No caso da empresa analisada, que trabalha com venda de roupas, possuir um conjunto de produtos variados tanto em tamanhos quanto em modelos é essencial. Perguntada sobre o assunto, a empresária informa que gosta de trabalhar com peças exclusivas, trazendo no máximo duas peças com o mesmo modelo e de tamanhos diferentes. Ela ainda afirma que percebe em suas clientes o desejo de exclusividade e que isso a motivou a trabalhar dessa forma.

Ainda com relação a variedade de produtos, a entrevistadora mencionou a possibilidade de uma cliente gostar de uma peça, mas não haver o seu tamanho disponível, e a empresária esclareceu dizendo que quando isso acontece, ela costuma perguntar se a cliente deseja que ela faça a solicitação da peça ao fornecedor. A pesquisadora ainda a questionou sobre os riscos da estratégia adotada, já que a cliente pode acabar desistindo da compra no intervalo entre a realização do pedido e a entrega do pedido. A empresária esclarece dizendo que vez ou outra isso acontece, mas que na maioria das vezes consegue vender a peça a outra pessoa.

Por fim, tem-se a variável localização. Como já foi mencionado, a loja está situada no bairro Santos Dumont. Perguntada a respeito da escolha da localização, a empresária afirma que a escolheu porque a maioria das suas clientes são moradoras da região, e por ficar próximo a sua residência. Ela diz ainda que é consciente de que essa não seria a localização mais apropriada, por não proporcionar tanta visibilidade a sua loja, mas que no momento, as suas condições financeiras não a permitem mudar de endereço.

Formulação da estratégia.

Depois de definida a visão, missão e objetivos, bem como a realização da análise do ambiente interno e externo a empresa, parte-se para a formulação da estratégia. Nesta etapa, depois das análises ambientais, torna-se possível observar quais os pontos fortes da empresa que serão capazes de auxiliá-la no alcance dos seus objetivos.

Questionada quanto a respeito do assunto, a empresária afirma que não possui uma estratégia definida, e que age conforme os problemas e oportunidades aparecem. Diz ainda que, apesar de possuir alguns objetivos, não imagina como irá fazer para alcançá-los.

No capítulo a seguir, serão apresentadas sugestões elaboradas pela pesquisadora, visando auxiliar a empreendedora no tocante ao alcance dos objetivos por ela expostos durante a entrevista realizada. Ressalta-se que todas as recomendações foram pensadas levando em consideração a situação atual do negócio, bem como as limitações de recursos financeiros. A pesquisadora buscou propor ações simples e com baixo custo, voltadas principalmente para a captação de novos clientes, já que este e a abertura de novas lojas são os objetivos da proprietária do negócio.

5 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Este trabalho tem como situação problema a elaboração de um planejamento estratégico de uma microempresa que atua no varejo de roupas femininas para o público evangélico. Sabe-se que a elaboração desse tipo de planejamento é essencial para o desenvolvimento do negócio, entretanto, a empresa em questão, não possuía nenhum tipo de plano com esse objetivo. O planejamento estratégico obtido por meio desta pesquisa foi o primeiro para a empresa.

Conforme o que demonstrado no tópico anterior, percebe-se que a proprietária da empresa possui conhecimentos relacionados à moda e às peças por ela vendidas, mas não possui ainda muito conhecimento quanto à gestão do negócio. Espera-se que este trabalho a ajude a perceber a importância de conhecer melhor a sua empresa, seus concorrentes e fornecedores, o ambiente interno e externo e compreender a ideia do planejamento estratégico como um todo.

Com relação à missão, observa-se que a empreendedora compreende esse conceito, já que, conforme apresentado no capítulo anterior, a missão do negócio, que foi definida pela própria empresária, sem nenhuma intervenção da pesquisadora, está de acordo com a ideia trazida por Oliveira (2007), quando ensina que a missão é a razão da existência da organização. Além da missão, durante a entrevista, a empresária também informou qual a visão do seu negócio, conforme exposto na análise de resultados. Observa-se, novamente, que a ideia de visão da empresária está de acordo com os conceitos dos autores que embasaram este trabalho, como por exemplo, Sobral e Peci (2014) quando informam que a visão deve demonstrar qual a posição almejada pela empresa.

Durante a pesquisa, foi possível perceber, como já mencionado, que a empresária tem uma ideia muito objetiva com relação a missão e a visão da sua organização, mas não tem ideia de como colocá-las em prática. Tal situação torna-se preocupante, pois de nada adianta saber onde deseja chegar, se não se sabe o que fazer para ir até lá. Com relação à dificuldade da empreendedora, uma possível explicação é a falta de uma definição clara dos objetivos, já que, durante a entrevista, a própria empresária afirma que não possui o hábito de estabelecê-los.

Sem os objetivos para nortear a organização com relação ao caminho que deve ser seguido para que ela possa alcançar o estabelecido na visão, o processo torna-se ainda mais difícil, já que, conforme Sobral e Peci (2014) a missão e visão da organização são concretizadas por meio dos objetivos. Uma possível solução para o problema mencionado, seria a criação do hábito, pela empresária, de colocar no papel todos os seus objetivos com relação ao negócio, desde os mais simples aos mais complexos. Além disso, ela poderia pensar em diferentes formas de operacionalizá-los, analisando também os impactos positivos e negativos que tais ações causariam sobre o negócio. Acredita-se que dessa forma ela poderá visualizar melhor o caminho a ser seguido para chegar ao estabelecido na visão.

Os objetivos apresentados no capítulo anterior foram definidos pela empreendedora. Ela menciona que os objetivos do seu negócio são: abrir novas lojas, aumentar as vendas, bem como a divulgação e a captação de clientes. Com relação ao assunto, apesar de acreditar que eles estejam de acordo com o negócio, sugere-se que a empreendedora adicione aos já mencionados, o seguinte objetivo: retenção de clientes. A pesquisadora baseia a sugestão deste, na ideia apresentada por Sobral e Peci (2014) quando dizem que a retenção de clientes objetiva aumentar o número de transações realizadas com mesmo. Além disso, de acordo com Kotler e Keller (2012) manter um cliente é 5 (cinco) vezes mais barato que conquistar um novo. Assim, aumentando o número de vendas para um mesmo cliente, a empresária poderá aumentar o seu capital, e no futuro, abrir novas lojas.

Ressalta-se que no tocante à análise do ambiente interno e externo, a empreendedora contou com auxílio da pesquisadora, que a explicou e citou exemplos do que seria cada uma dessas análises, fato que possibilitou a empresária a fazer uma análise e avaliação dos componentes do ambiente. O mesmo aconteceu com a análise SWOT e o Modelo Canvas. Novamente, a entrevistadora deu a sua contribuição, no que se relaciona à teoria e auxiliou a empreendedora a realizar uma análise mais aprofundada por meio das duas ferramentas mencionadas.

Com relação análise do ambiente externo, outra etapa fundamental do planejamento estratégico, notou-se que a empresária conseguiu identificar os componentes trazidos por Andrade e Ambroni (2011) no ambiente que o seu negócio está inserido. Entretanto, durante a entrevista, a empresária informou que não possui

o hábito de fazer tal análise, apesar de compreender a importância da mesma. Diante disso, aconselha-se que a empreendedora busque analisar frequentemente o ambiente externo, já que, de acordo com Maximiano (2000), as ameaças e oportunidades identificadas por meio da análise do ambiente externo, são a base para a formulação da estratégia.

Tratando-se da análise interna, apesar de conseguir identificar os componentes parte dos componentes do ambiente interno sugerido por Oliveira (2007), observou-se, novamente, que a empresária não costuma realizar este tipo de análise. Com isso, sugere-se que a empreendedora busque meios para realizar tal análise, já que, conforme Sobral e Peci (2014), é por meio da análise interna que a empresa consegue determinar a sua competitividade.

Quanto a análise SWOT, quando questionada a respeito dos pontos fortes, fracos do negócio, a empresária demonstrou certa facilidade para identificá-los, entretanto, informou que, no momento, não possui capital para minimizar as suas fraquezas, e quanto as suas forças, não soube explicar com clareza quais ações são tomadas por ela para aproveitá-las. Buscar maneiras que permitam aproveitar os pontos fortes e minimizar os fracos é algo essencial, conforme explica Daychoum (2007), quando diz que, ao identificar uma força o gestor deve ressaltá-la e usá-la a favor da organização. Com relação às fraquezas, o autor afirma que, quando identificadas, o administrador deve agir de forma a inibi-las ou pelo menos minimizá-las.

Ainda com relação à ferramenta SWOT, por nunca ter realizado uma análise no ambiente externo, a empresária não conseguiu identificar com precisão as oportunidades e ameaças do seu negócio. Tal dificuldade é algo a ser levado em consideração devido ao risco que pode vir a causar para o negócio, pois sem conhecer as ameaças, a empreendedora não conseguirá proteger o seu negócio de eventuais riscos e nem aproveitar as oportunidades disponíveis, simplesmente por não ter conhecimento das mesmas. Thompson, Strickland e Gamble (2011) explicam a importância de o gestor observar o ambiente externo e identificar as oportunidades e ameaças presentes no mesmo, visando aproveitar estas e proteger-se daquelas.

Durante a entrevista, a empreendedora fez a análise SWOT do seu negócio, conforme figura 07. Com relação ao assunto, sob a ótica da pesquisadora, além dos

mencionados, pode-se citar também como pontos fortes a atividade recorrente nas redes sociais e a qualidade das peças vendidas e como pontos fracos a limitação de recursos e ausência de padronização no atendimento. A pesquisadora entende que a limitação de fornecedores, a ausência de pesquisa de mercado e o não conhecimento das estratégias dos concorrentes são ameaças para o negócio, já com relação as oportunidades, cita a busca constante do público feminino por peças atuais e que estejam de acordo com as tendências da moda.

Figura 07 – Matriz SWOT



Fonte: autora (2021)

Durante a entrevista a empresária explicou, com relação às forças, que apesar de existirem diversas lojas que vendem roupas femininas, poucas estão voltadas exclusivamente para o público evangélico, e que por isso considera a escolha do segmento um ponto forte. Ainda segundo a entrevistada, a exclusividade e o ajuste de peças também são forças. Este porque a cliente não deixa de realizar a compra, caso a peça não fique adequada ao seu tamanho, e aquela por proporcionar à cliente a sensação de que não encontrará outra pessoa com uma peça igual a sua. Quanto aos pontos fracos, a empresária explica que considera o valor das peças um ponto fraco, já que compreende que o alto valor das peças não é algo atrativo para parte das pessoas. Já com relação a localização, ela afirma que o local não proporciona muita visibilidade.

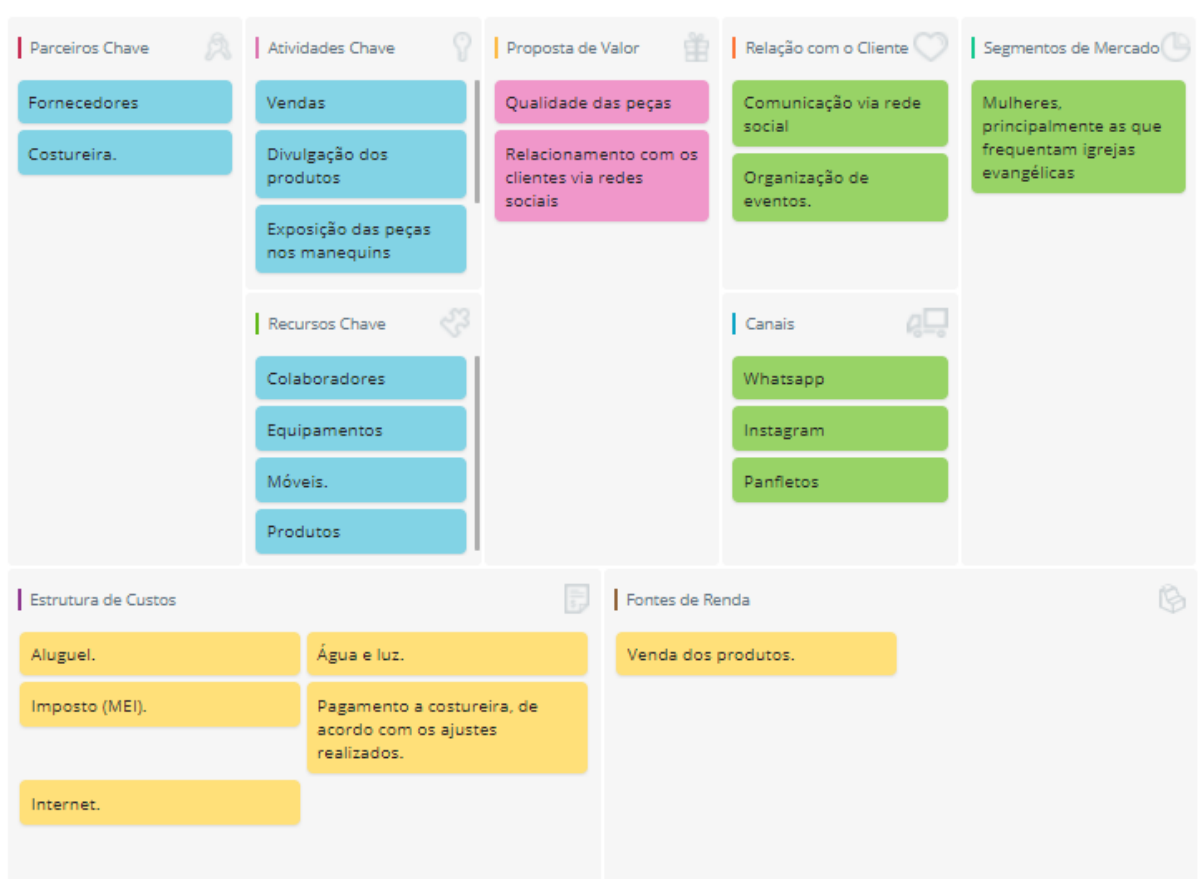
No que diz respeito as oportunidades, a empreendedora explica que há uma chance de desenvolvimento do comércio na região, isso porque a loja está localizada em um pequeno prédio, onde o proprietário pretende, assim que as obras forem finalizadas, montar uma espécie de galeria. Assim novas lojas serão abertas e o local ficará mais movimentado. Quanto as ameaças, ela informa que parte dos seus fornecedores vedem as peças para pessoas físicas e não somente para empresas. Segundo ela, isso ameaça o negócio, porque qualquer um pode comprar peças e as revender, sem a necessidade de ter um CNPJ, por exemplo.

Quanto ao Modelo Canvas, durante a entrevista, a empreendedora conseguiu identificar os 09 (nove) componentes mencionados por Osterwalder e Pigneur (2011), criadores do modelo, conforme figura 06, no capítulo anterior. Segundo os autores, esses componentes explicam a lógica da criação de valor para o cliente.

Apesar de estar de acordo com o que foi exposto na figura 06, no capítulo anterior, a pesquisadora acredita, de acordo com o que foi obtido durante a entrevista, que além do que já foi mencionado na figura 06, há outras informações que deveriam constar no Modelo Canvas do negócio, conforme figura 08. Com relação aos principais parceiros, além dos fornecedores, há também a costureira que faz o ajuste nas peças das clientes. Quanto à estrutura de custo, inclui-se o pagamento da costureira, este que pode ser visto como um custo variável, já que varia de acordo com a quantidade de ajustes e o valor pago mensalmente referente ao uso da internet no estabelecimento, como um custo fixo.

Têm-se também as atividades-chave em que, além das já citadas, pode-se incluir a exposição das roupas nos manequins, fotografar as peças a serem postadas, embalar os produtos vendidos e gravar vídeos para expor nas redes sociais usando as peças e mostrando os detalhes. Quanto a proposta de valor, na visão da pesquisadora, além da qualidade das peças, pode-se citar o relacionamento com cliente nas mídias sociais, por meio das postagens e interação nos comentários e via *direct* no *instagram*, além das mensagens trocadas pelo *whatsapp*, como uma forma de criar valor para o cliente.

Figura 08 – Modelo Canvas proposto pela pesquisadora analisada



Fonte: Autora (2021)

A empresária afirma, na visão da sua empresa, que deseja ser referência no segmento, e que pretende abrir outras lojas nos próximos 5 (cinco) anos. Para alcançar o almejado, faz-se necessário captar novos clientes, pois assim sua loja se tornará mais conhecida e ela poderá alavancar as suas vendas e como consequência o seu lucro, tendo em vista que, de acordo com Osterwalder e Pigneur (2011), a venda de recursos é uma das formas existente para que se gere receita. Com relação ao aumento das vendas, sugere-se que a empreendedora aumente a divulgação da sua empresa nas redes sociais, por meio de mais postagens de fotos das peças disponíveis, mostrando os detalhes das roupas, especificando na legenda do *post* o tamanho, o tecido e valor das peças, já que, de acordo com Sobral e Peci (2014), a utilização da internet como canal de comunicação é uma opção viável para aumentar a publicidade e como consequência atrair mais clientes.

Outra ação simples que pode ajudar na captação de novos clientes, é a solicitação, por parte da empresária, de que as pessoas que adquiriram peças na sua loja, quando postarem fotos com as roupas nas redes sociais, marquem o perfil da empresa. Tal ação vai entregar o nome do negócio para pessoas que talvez não o

conheça e ao verem a postagem e o perfil da loja mencionado na publicação possam ter curiosidade de visita-lo e assim conhecer mais sobre a empresa, os seus produtos e vir a se tornar um novo cliente.

Além das ações mencionadas para a captação de clientes, sugere-se também que a empresária divulgue a empresa nas ruas do bairro onde a mesma está localizada e principalmente nas redondezas das igrejas evangélicas mais frequentadas de Aracaju. Sabe-se que, apesar de as redes sociais alcançarem um número muito grande de pessoas, nem todos as utilizam e a divulgação por meio de panfletos, por exemplo, pode levar o negócio ao conhecimento das clientes que não são adeptas dos meios digitais, já que, segundo Osterwalder e Pigneur (2011), uma vez definido o segmento com o qual se deseja trabalhar, torna-se necessário definir o melhor canal de comunicação para atingir o público-alvo.

Tão importante quanto a captação de novos clientes, é mantê-los consumindo os produtos da empresa, já que, conforme mencionado por Sobral e Peci (2014) retenção de clientes e o pensamento de relacionamento em longo prazo, contribuem para o aumento da lucratividade. Para isso, sugere-se que a empresária adote estratégias para incentivar a cliente a voltar à loja e consumir os produtos novamente, como por exemplo, a criação uma espécie de bônus para as clientes que mais adquirissem produtos, tal como, um percentual de desconto a cada 5 (cinco) peças compradas. Vale ressaltar que de acordo com Sobral e Peci (2014), possuir um sistema de informação, que mostre informações sobre determinado cliente, por exemplo, é importante para embasar as decisões dos gestores. Para isso, tendo em vista a limitação de recursos, sugere-se que, para ter o controle do histórico de compras, a empreendedora use o Excel para armazenar as informações das clientes.

Além do bônus mencionado no parágrafo anterior, sugere-se que a empresária crie promoções, que de acordo com Sobral e Peci (2014), a promoção é uma ferramenta eficaz para a comunicação com o cliente, visando incentivar as consumidoras a voltarem à loja e a divulgarem os produtos. Como um exemplo de ação com esse objetivo, pode-se citar o seguinte: a cliente adquire um produto e no ato da compra, a empresária a informa que caso ela traga uma amiga à loja ou que esta venha por conta da sua indicação e a mesma adquira algum produto, ela receberá um desconto na próxima compra. Essa é uma ação simples, mas que certamente

incentivará a cliente a divulgar o nome da loja, bem como consumir novamente os produtos.

Outro fator importante e que influencia na manutenção do cliente é o atendimento. Sabe-se que prestar um bom serviço é essencial para que o consumidor continue interessado nos produtos da empresa e sinta-se especial e único para a organização. Com relação ao assunto, sugere-se que a empresária busque sempre ouvir os clientes com atenção, mostrando interesse por suas opiniões e gostos, fazendo com que ele se sinta parte essencial para o sucesso do negócio e não somente uma fonte de receita.

Durante a realização da pesquisa, observou-se que a empresária não costuma analisar o ambiente no qual sua empresa está inserida, fato que pode prejudicá-la, já que sem tal análise, ela não poderá proteger o seu negócio das ameaças presentes no ambiente externo e não conseguirá aproveitar as oportunidades disponíveis no mesmo. Com relação ao que foi mencionado, sugere-se que a empresária volte as suas atenções ao ambiente no qual a sua empresa está inserida, pois de acordo com Maximiano (2000), as ameaças e oportunidades presentes no ambiente externo são a base para a formulação de uma boa estratégia.

Quanto aos clientes, aconselha-se que a empreendedora busque ferramentas que a permita conhecer melhor seu público, como por exemplo, enquetes e caixa de sugestões nas redes sociais. Nestas, os clientes poderiam informar o que não os agrada com relação a empresa e quais as melhorias que poderiam ser realizadas na visão deles e naquelas, a empresária poderia fazer perguntas aos seguidores, como por exemplo, quais os estilos de tecidos, modelos, tamanhos e cores elas preferem, dando as mesmas a opção de escolherem dentre as alternativas disponíveis, as que mais as agrada. Apesar de parecer simples, tal ação poderá proporcionar um maior conhecimento sobre os gostos do público-alvo, já que funcionaria como uma espécie de pesquisa de mercado, esta que conforme Sobral e Peci (2014) é parte importante para a obtenção de informações sobre os clientes.

Já com relação aos concorrentes, sugere-se que ela passe a frequentar as lojas dos mesmos, objetivando conhecer a forma como eles trabalham, a qualidade das peças e serviços prestados e principalmente a relação deles com os clientes, já que conforme Andrade e Ambroni (2011), os concorrentes disputam entre si para a captura

de novos clientes. Tendo esse tipo de conhecimento, ela poderá observar em quais pontos precisa melhorar e também como superá-los com relação aos problemas que por ventura possam ser identificados.

Em relação aos fornecedores, que são do estado de São Paulo, apesar de a empresária informar que há uma boa relação entre ela e eles, conforme Osterwalder e Pigneur (2011), visando reduzir os riscos, sugere-se que a empreendedora busque por fornecedores que estejam em estados mais próximos a Sergipe. Essa busca poderá ajudá-la a não ficar dependente dos fornecedores com os quais trabalha, já que há a possibilidade de ela precisar de um produto e o seu fornecedor não conseguir entregá-lo em tempo hábil.

Acredita-se que com o aprofundamento do conhecimento do negócio e do mercado, bem como dos ambientes interno e externo, a empreendedora poderá enumerar com maior facilidade os pontos fortes, fracos e assim poderá lidar de forma mais adequada com as ameaças e oportunidades quem possam vir a ser identificadas, de acordo com Oliveira (2007). Além disso, com as informações oferecidas pelas análises, a empresária poderá definir quais pontos fortes devem ser utilizados para aproveitar as oportunidades e como minimizar as ameaças, ainda de acordo com o autor.

Quadro 05 – Relação entre objetivos e ações estratégicas sugeridas pela pesquisadora

Objetivos definidos pela empreendedora	
Aumentar a divulgação dos produtos, aumentar as vendas e a captação de novos clientes	- Aumentar as postagens nas redes sociais, especificando as características das peças na legenda do <i>post</i>; - Solicitar que as clientes marquem o perfil da loja, caso postem fotos com as peças adquiridas nas redes sociais; - Divulgar a loja, por meio de panfletos, nos bairros onde estão localizadas as maiores igrejas evangélicas da capital.
Objetivo sugerido pela pesquisadora	
Reter clientes	- Desconto a cada 5 (cinco) peças compradas; - Desconto, caso a cliente traga ou indique a loja a uma amiga e esta adquira algum produto; - Demonstrar interesse com relação aos gostos e opiniões do cliente.

Fonte: Autora (2021)

Portanto, acredita-se, a princípio, que adoção das sugestões expostas nos parágrafos anteriores poderão auxiliar a empreendedora, proporcionando um maior conhecimento do próprio negócio e do mercado, fazendo com que ela se sinta mais preparada para tomar as decisões e elaborar as estratégias necessárias para o desenvolvimento da empresa. Além disso, com a adoção das ações estratégicas apresentadas no quadro 05, espera-se que a empresa possa alcançar os objetivos mencionados, bem como o referente a abertura de novas lojas, mencionado no capítulo 4, que na visão da pesquisadora, será alcançado por meio do aumento das vendas, já que, vendendo mais, por meio da captação e retenção de clientes, a empresária aumentará o seu capital e poderá abrir outras lojas.

O capítulo a seguir traz a conclusão deste trabalho, nele serão encontradas, de forma sucinta as respostas para as questões de pesquisa, apresentadas no capítulo 3, bem como as sugestões de pesquisas futuras e as considerações finais da autora deste trabalho acadêmico.

6 CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como objetivo geral a elaboração de planejamento estratégico de uma microempresa localizada na zona norte da capital sergipana, que tem como segmento de mercado o público feminino interessado pela moda evangélica, bem como, mulheres que buscam peças elegantes e com um quê de exclusividade. Vale ressaltar que até então, a empresa analisada não possuía nenhum tipo de planejamento voltado para o desenvolvimento do negócio.

6.1 RESPONDENDO ÀS QUESTÕES DE PESQUISA

Durante a pesquisa, foi possível obter as respostas necessárias para as questões que embasaram este trabalho, estas que terão suas respostas apresentadas de forma sintetizada nos parágrafos a seguir.

Apesar de não possuir muito conhecimento teórico quanto a gestão de um negócio, a empresária pôde afirmar com bastante segurança qual era a visão e missão do seu negócio, fato que ajudou a pesquisadora na elaboração da proposta de intervenção, já que de acordo com Sobral e Peci, a definição da missão e visão são essenciais para a elaboração de um planejamento estratégico. Vale ressaltar que a proposta de intervenção apresentada no tópico anterior está voltada para o alcance desses dois elementos, que são fundamentais para o sucesso de qualquer empresa.

Com relação aos objetivos da organização, a empresária informou durante a entrevista que não tinha o hábito de defini-los, mas que tinha como foco a expansão do seu negócio e que, apesar de ter tal objetivo, não sabia como colocá-lo em prática. Espera-se que, com a adoção das medidas propostas no tópico anterior, a empresária consiga aumentar o seu número de clientes e como consequência, expandir o negócio.

No tocante as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo a empresa, apesar de a empresária nunca ter realizado uma análise do mesmo antes, ela mencionou exemplos do que, na sua concepção, poderiam ser vistos como oportunidades e ameaças para o seu negócio. Já com relação ao ambiente interno, no que diz respeito aos pontos fortes e fracos da organização, a empreendedora também os mencionou, ainda que de forma sucinta, já que ela não possuía tanto conhecimento sobre o assunto e nunca tinha analisado o seu negócio com o objetivo

de enumerar os seus pontos fortes e fracos. Em se tratando da questão de pesquisa que tratava da análise da organização por meio do Modelo Canvas, observou-se que todos os elementos que integram o modelo puderam ser identificados e analisados durante esta pesquisa

Acredita-se que por meio da proposta de intervenção elaborada neste trabalho, a empresária será capaz de adotar ações que visem o desenvolvimento do negócio, já que por meio desta pesquisa, a empreendedora pôde conhecer melhor a sua empresa os ambientes nos quais a sua organização está inserida, bem como os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças, por meio da análise interna e externa, respectivamente. Além disso, por meio deste estudo, a empresária pôde analisar a sua empresa de acordo com o Modelo Canvas, este que, por intermédio dos seus nove componentes, é capaz de proporcionar uma visão mais ampla no negócio.

Já com relação às ações estratégicas, após a realização da pesquisa, a pesquisadora buscou elaborar estratégias visando o alcance dos objetivos definidos pela empreendedora, bem como o que foi definido pela pesquisadora. Acredita-se que a adoção das ações propostas trará resultados satisfatórios, no que diz respeito ao desenvolvimento do negócio, bem como na realização da visão, pois todas foram pensadas de forma específica para a empresa em questão e estão fundamentadas na teoria apresentada neste trabalho.

6.2 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Este trabalho foi estruturado como uma proposta de intervenção, já que buscava não só analisar a empresa estudada, mas também fazer sugestões com potencial de influenciar positivamente no andamento do negócio.

Há diversos trabalhos acadêmicos voltados para a elaboração de planejamentos estratégicos, pois este é um assunto bastante difundido no ramo da administração e essencial para a sobrevivência de toda e qualquer empresa, independentemente do tamanho e seguimento. Entretanto, devido a singularidade das organizações, apesar do tema discutido neste trabalho já ter sido tratado por diferentes pesquisadores, visando a elaboração de trabalhos que possuíam objetivos

semelhantes aos deste, ressalta-se que cada empresa é única e isso faz com que o tema seja abordado de uma maneira diferente e nova.

Apesar da diversidade de trabalhos sobre o tema, sugere-se que novas pesquisas voltadas para o planejamento estratégico de pequenas empresas sejam realizadas, visando conscientizar os empreendedores, principalmente aqueles com pouco conhecimento sobre gestão, de que planejar o futuro do negócio e pensar estrategicamente são essenciais para que a empresa cresça e sobreviva no mercado que a cada dia se torna ainda mais competitivo.

6.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante a realização desta pesquisa algumas limitações foram encontradas, não com relação ao referencial teórico, já que este trabalho trata de um assunto bastante discutido na administração, mas sim com relação a aplicação da pesquisa em si. Durante a realização da entrevista, a pesquisadora observou que apesar de conhecer bem o ramo no qual trabalha, a proprietária do negócio não possuía muito conhecimento quanto a gestão do negócio e não compreendia a importância de traçar objetivos e de analisar o ambiente interno e externo a empresa. Isso dificultou de forma significativa a realização deste trabalho, pois quando questionada sobre os seus objetivos, por exemplo, a empreendedora mostrou certa dificuldade para enumerá-los, fato que acabou dificultando a elaboração do planejamento estratégico.

Espera-se que a proprietária da empresa objeto de estudo deste trabalho adote as sugestões elaboradas pela autora deste trabalho, pois tais recomendações foram pensadas levando em consideração a situação atual do negócio, a literatura de administração existente, bem como as limitações de recursos financeiros, ou seja, foram pensadas de forma específica para a empresa em questão. Embora, parte da literatura utilizada esteja voltada para empresas de médio e grande porte, a pesquisadora buscou adaptá-las, por meio da proposta de intervenção apresentada, a situação atual da empresa analisada. Apesar de as intervenções parecerem simples, a pesquisadora acredita que a adoção das ações propostas poderá auxiliar no desenvolvimento do negócio.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, R.; AMBONI, N. **Teoria geral da administração**. 2a Edição, 2011, Elsevier Editora Ltda.
- ANSOFF, I. **A nova estratégia empresarial**. Traduzido por Antônio Zoratto Sanvicente. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- BARDIN, L.; **Análise de conteúdo**. Traduzido por Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2006.
- BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: Construindo Vantagem Competitiva**. Traduzido por Celso A. Rimoli. São Paulo: Editora Atlas, 1998.
- CASSANDRE, M.; P. et al. **Metodologias Intervencionistas: Contribuição Teórico-metodológica dos Princípios Vigotskyanos para Pesquisa em Aprendizagem Organizacional**. Maringá: ANPAD, 2012. Disponível em: http://www.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=1&cod_edicao_subsecao=848&cod_evento_edicao=63&cod_edicao_trabalho=14599. Acesso em: 16/01/2021.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. 1. ed. 12ª tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- COBRA, M.; **Administração de Marketing no Brasil**. 3. ed. São Paulo: Elsevier, 2009.
- DAYCHOUM, M. **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.
- DRUCKER, P. F. **Introdução à administração**. Traduzido por Carlos A. Malferrari. São Paulo: Editora Pioneira, 1998.
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Traduzido por Joice Elias Costa. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L.; **Administração de Marketing**. Traduzido por Sônia Midori Yamamoto. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.
- LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração: Princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Belo Horizonte: Artmed, 2008.
- MAXIMIANO, A. C. A., **Introdução a Administração**. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2000.
- MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Traduzido por Luciana de Oliveira da Rocha. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

OLIVEIRA, D. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, D. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2011.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation – Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

OYADOMARI, J.; et al. Pesquisa Intervencionista: Um ensaio sobre as oportunidades e riscos para pesquisa brasileira em contabilidade gerencial. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 244-265, ago./ 2014. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/32118/pesquisa-intervencionista--um-ensaio-sobre-as-o--->. Acesso em: 14/01/2021.

PADILHA, R.; C.; W.; MACIEL, M.; F. **Fundamentos da pesquisa para projetos de intervenção**. Paraná: Gráfica Unicentro, 2015.

PAZ, A. A. M. et al. **Orientação para Elaboração do Projeto de Intervenção Local (PIL)**. Universidade de Brasília. Faculdade de Educação. UAB/UnB. Curso de Especialização em Educação na Diversidade e Cidadania, com ênfase em EJA. Brasília, [online], 2013. Disponível em: <http://forumeja.org.br/sites/forumeja.org.br/files/Doc_Orientador_PIL.pdf. Acesso em: 16/01/2021.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2013.

RODRIGUES, J. N.; et al. **50 Gurus Para o Século XXI**. 1. ed. Lisboa: Centro Atlântico.PT, 2005.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração teoria e prática no contexto brasileiro**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2014.

THOMPSON JR., A. A.; STRICKLAND, A.J.; GAMBLE, J. **Administração Estratégica**. Traduzido por Roberto Galman e Katia Aparecida Roque. 15. ed. São Paulo: AMGH, 2011.

VERGARA, S. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Traduzido por Cristhian Matheus Herrera. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICES

APÊNDICE A: Instrumento de coleta de dados.

Bloco 01.

1. Qual a história da empresa? Como ela começou?
2. Como foi o processo de abertura deste negócio? Quais as principais dificuldades enfrentadas?
3. Quais os fatores que a motivaram a iniciar este negócio?

Bloco 02

4. Saber o que o público alvo deseja consumir é algo essencial para que sejam oferecidos produtos compatíveis com as suas reais necessidades. Tal informação pode ser adquirida por meio de pesquisas de mercado. Você costuma realizar pesquisas com o seu público alvo, para saber, por exemplo, o que ele deseja consumir? Se sim, como é feita essa pesquisa? Se não, como você define quais produtos serão oferecidos aos clientes da sua loja?
5. Analisar o ambiente externo a organização é importante para a organização, pois nele estão inseridos os clientes, fornecedores, governo, concorrentes, entre outros. Com relação aos concorrentes, quais os negócios localizados nas proximidades da região em que a sua loja está inserida, você considera como concorrentes do seu negócio?
6. Saber o que os seus concorrentes estão fazendo para obter e fidelizar clientes é essencial para que a sua organização possa se diferenciar e estar sempre um passo à frente. Você costuma acompanhar as ações realizadas pelos seus concorrentes? Se sim, de que maneira? Se não, por quê?
7. Os fornecedores também estão inseridos no ambiente externo a empresa e manter um bom relacionamento com eles é importante para as empresas. Com

relação a este assunto, como se dá a relação entre a loja e os fornecedores?
Como os pedidos de fornecimento de produtos são realizados?

8. Manter-se quite com as questões fiscais é importante para evitar problemas de irregularidade. Quais as ações realizadas por você para manter o seu negócio regular?
9. Saber relacionar-se com o cliente é essencial para que o mesmo possa voltar a consumir os produtos fornecidos na empresa. Com relação a esse assunto, como funciona o relacionamento com o cliente no momento em que ele entra no estabelecimento?
10. Dizer que oferecer um bom atendimento ao cliente é importante parece meio obvio, mas é algo que sem dúvidas pode fazer a diferença para que o cliente opte por voltar ou não a consumir os produtos fornecidos pela organização. Quando o cliente chega à loja, como eles são atendidos? As pessoas responsáveis por fazer esse atendimento seguem algum padrão?
11. Na sua concepção, o atendimento prestado na sua empresa é um ponto positivo com relação aos concorrentes? Por quê?
12. Com relação à variedade de produtos. Você costuma trabalhar com peças exclusivas ou costuma trazer diversas peças iguais de diferentes tamanhos? Por que optou por trabalhar desta forma?
13. Antes de definir onde a empresa será localizada é necessário avaliar uma série de fatores. Por que você optou por abrir o seu negócio nessa localidade? Você considera a localização atual da loja, um ponto positivo ou negativo para o negócio? Por quê?
14. Saber definir o seu público alvo é algo fundamental para que as ações voltadas para a captura de novos clientes sejam eficazes. Qual o público que a sua empresa deseja atingir?

15. Diante da concorrência do mercado atual, sabe-se que oferecer somente o produto não é garantia de venda. Quais os seus diferenciais, ou seja, o que faz o cliente comprar aqui e não no seu concorrente?
16. Comunicar-se adequadamente com o público alvo pode ser entendida como parte fundamental para o sucesso do negócio. Quais os canais utilizados para que você se comunique com o público?
17. Não basta conquistar um novo cliente, é necessário também estabelecer meios para que estes voltem a adquirir os produtos da sua loja. Esses meios podem ser estabelecidos por meio do relacionamento com o cliente. De que maneira você se relaciona com o público alvo?
18. Sabe-se que uma das funções de toda e qualquer empresa é gerar receita. Para tanto, é necessário oferecer produtos e/ou serviços de acordo com as necessidades do público alvo. Com relação a esse assunto, quais os produtos que estão sendo comercializadas atualmente na loja?
19. Toda empresa trabalha com recursos, estes que são fundamentais para o funcionamento da mesma. Esses recursos estão divididos em físico, intelectual, humano e financeiro. De que maneira esses recursos são utilizados na sua empresa?
20. Sabe-se que desenvolver bons relacionamentos com os fornecedores, bem como boas parcerias são importantes para todo negócio. Com relação a este assunto, o que você faz para manter um bom relacionamento com os seus fornecedores? Existe algum outro negócio com o qual você faz parceria? Se sim, qual e por quê?
21. Sabe-se que o desempenho de qualquer atividade na organização demanda um custo. Com relação ao assunto, como está organizada a sua estrutura de custo? Quais os seus custos fixos? E os custos variáveis?
22. Uma das etapas do planejamento estratégico é a definição da missão do negócio, está é responsável por descrever a razão de ser da organização, ou seja, informa o porquê de sua existência. Sabendo disso, qual a missão da sua empresa?

23. Além da missão, tem-se também como uma etapa do planejamento estratégico, a definição da visão da organização. A visão de uma empresa tem por objetivo mostrar aonde a organização quer chegar. Assim sendo, qual a visão do seu negócio?
24. Definir objetivos é uma tarefa que faz parte do dia a dia de qualquer empresário. Estes podem ser divididos em objetivos de curto, médio e longo prazo e auxiliam a organização na escolha do caminho que deverá ser seguido até o alcance dos mesmos. Diante disso, quais os seus objetivos para o negócio? Como funciona o processo de definição dos mesmos?
25. Ainda com relação aos objetivos organizacionais, depois de definidos, como você costuma elaborar estratégias para que os mesmos sejam alcançados?
26. Uma vez estabelecidos os objetivos organizacionais, faz-se necessário definir as ações estratégicas que irão viabilizar o alcance dos mesmos. Antes de pensar em tais ações, é necessário avaliar a situação estratégica atual da organização. Quais são os pontos fortes e fracos do seu negócio? Por quê?
27. Em relação aos pontos fortes e fracos do seu negócio e os seus concorrentes, como você costuma usar os pontos positivos do seu negócio para obter vantagem sobre o seu concorrente? E os pontos negativos, quais ações são realizadas para minimizá-los?
28. Depois de definidos os objetivos e analisada a situação estratégica da organização, pode-se partir para a formulação das ações voltadas para a estratégia da empresa. Quais os objetivos que a empresa pretende alcançar em curto médio e longo prazo? Quais recursos serão utilizados e quais atividades precisarão ser realizadas para que estes objetivos sejam alcançados?