

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CAMPUS PALMEIRA DAS MISSÕES  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO NOTURNO**

**Ariani dos Santos Antunes**

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA  
MICROEMPRESA FAMILIAR GAÚCHA**

Palmeira das Missões, RS  
2021

**Ariani dos Santos Antunes**

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA MICROEMPRESA  
FAMILIAR GAÚCHA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, Campus Palmeira das Missões (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do grau de **Bacharel em Administração**.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Luciane Dittgen Miritz

Palmeira das Missões, RS  
2021

**Ariani dos Santos Antunes**

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA MICROEMPRESA  
FAMILIAR GAÚCHA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, Campus Palmeira das Missões (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do grau de **Bacharel em Administração**.

**Aprovado em 18 de agosto de 2021:**

---

**Luciane Dittgen Miritz, Dra. (UFSM)**  
(Presidente/Orientadora)

---

**Claudio Eduardo Ramos Camfield, Dr. (UFSM)**

---

**Édio Polacinsk, Dr. (UFSM)**

Palmeira das Missões, RS  
2021

## AGRADECIMENTOS

*Em primeiro lugar quero agradecer à Deus, que esteve comigo em absolutamente todos os momentos, nas inúmeras viagens a Palmeira das Missões, Ele me protegeu e foi Ele que me concedeu a sabedoria necessária para chegar até aqui.*

*Aos meus pais e meu irmão, Velci, Marinês e Ruan pelo apoio, incentivo e amor, para que esse sonho se tornasse realidade, obrigado também por abrirem as portas da loja Ponto Útil para idealização deste estudo e aceitarem minhas ideias, lhes amo incondicionalmente.*

*Ao meu companheiro, Rui Cesar, por ser meu alicerce, por me incentivar diariamente e por estar ao meu lado em todos os momentos, bons e ruins, que passei até chegar aqui, o amo com todo meu coração.*

*Ao meu avô Arnaldo, pelas incontáveis orações, pedindo por sabedoria e proteção, és o maior tesouro que eu tenho nesta terra.*

*A minha orientadora, Prof. Dr<sup>a</sup>. Luciane, pela amizade, pelo incentivo e por todo auxílio dado, por estar presente, mesmo que virtualmente, sempre que precisei, transmitindo-me seu conhecimento para que este trabalho fosse realizado, muito obrigada.*

*Às minhas amigas, Kemelyn, Cristiane e Ana Paula, que estão ao meu lado desde o pré-escolar, obrigado por estarem comigo, em especial a Ana, que seguiu sendo minha companheira de estudos até aqui, obrigada pela tua companhia e teu incentivo, em todos esses anos de faculdade.*

*A todos os colegas e professores que contribuíram para o meu crescimento, pessoal e profissional e enriqueceram meu conhecimento.*

## RESUMO

### PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA MICROEMPRESA FAMILIAR GAÚCHA

AUTORA: Ariani dos Santos Antunes  
ORIENTADORA: Luciane Dittgen Miritz

O presente trabalho é uma pesquisa de caráter qualitativo, com o objetivo de elaborar e entender a importância do Planejamento Estratégico na empresa Ponto Útil, uma microempresa familiar, situada no município de Lajeado do Bugre/RS. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica, da qual foi possível abordar conceitos de renomados autores sobre o tema. O estudo foi idealizado por meio de reuniões com os gestores da empresa, onde a autora colheu as informações. Definiram-se negócio, missão, visão e fez-se a declaração dos valores da organização. Por meio da Análise *SWOT*, constatou-se as oportunidades e ameaças do ambiente externo da empresa, e as forças e fraquezas do ambiente interno, com base nisso foi elaborado o plano de ação, utilizando a ferramenta 5W2H, a partir deste, foi definido o controle e avaliação, que será feito pelos gestores, e espera-se que esses mantenham o comprometimento no acompanhamento e execução do plano. Assim, foi possível identificar pontos importantes na empresa, como excelente infraestrutura, oferecimento de serviços de entrega, montagem e assistência eficientes e rápidos, além de uma reputação forte no mercado regional, apesar disso, foram identificados os pontos que demandam atenção especial, como a dificuldade em setorizar colaboradores, controlar e setorizar estoque e a conquista do público jovem. De forma geral, este estudo conseguiu assimilar a importância da implementação do Planejamento Estratégico nas empresas, pois possibilita a estas um senso de direção, permite estruturar ações, auxilia na tomada de decisão assertiva e encaminha a empresa no rumo para obter seus resultados e alcançar seus objetivos.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico. Empresa Familiar. Ferramentas Estratégicas.

## **ABSTRACT**

### **PROPOSAL FOR STRATEGIC PLANNING FOR A GAÚCHA FAMILY MICROENTERPRISE**

AUTHOR: Ariani dos Santos Antunes

ADVISOR: Luciane Dittgen Miritz

The present work is a qualitative research, with the objective of elaborating and understanding the importance of Strategic Planning in Ponto Útil, a family microenterprise located in the municipality of Lajeado do Bugre/RS. A bibliographical research was carried out, from which it was possible to approach concepts of renowned authors on the subject. The study was designed through meetings with the company's managers, where the author collected the information. Business, mission, vision were defined and the organization's values were declared. Through the SWOT Analysis, the opportunities and threats of the company's external environment were found, and the strengths and weaknesses of the internal environment, based on this, the action plan was prepared, using the 5W2H tool, from which the control and evaluation, which will be carried out by the managers, and it is expected that they maintain their commitment to monitoring and executing the plan. Thus, it was possible to identify important points in the company, such as excellent infrastructure, offering efficient and fast delivery, assembly and assistance services, in addition to a strong reputation in the regional market, despite this, points that require special attention were identified, such as difficulty in dividing collaborators, controlling and dividing stocks and conquering the young public. In general, this study was able to assimilate the importance of implementing Strategic Planning in companies, as it allows them a sense of direction, allows them to structure actions, assists in assertive decision-making and directs the company towards achieving its results and achieving its goals.

**Keywords:** Strategic Planning. Family business. Strategic Tools.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Níveis de decisão e tipos de planejamento .....	16
Figura 2 - Níveis organizacionais .....	17
Figura 3 - Desenvolvimento de planejamentos táticos .....	18
Figura 4 - Processo de implementação do planejamento estratégico .....	20
Figura 5 - Quatro áreas na análise <i>SWOT</i> .....	26
Figura 6 - Fachada da empresa .....	35
Figura 7 - Espaço interno da loja.....	36
Figura 8 - Espaço do caixa e formalização de vendas .....	37
Figura 9 - Estoque externo .....	38
Figura 10 - Estoque interno .....	39

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Aspectos básicos das cinco dimensões do planejamento estratégico ....	13
Quadro 2 - Definição de eficiência, eficácia e efetividade .....	14
Quadro 3 - Exemplos de valores .....	23
Quadro 4 - Listagem de fatores Análise <i>SWOT</i> .....	26
Quadro 5 - Classificação das oportunidades e ameaças ambientais .....	27
Quadro 6 - Possíveis cenários para empresa Ponto Útil enfrentar.....	42
Quadro 7 - Análise <i>SWOT</i> Ponto Útil .....	44
Quadro 8 - Limpeza de base de produtos .....	50
Quadro 9 - Atualização e setorização total de estoque .....	50
Quadro 10 - Marketing em redes sociais.....	50
Quadro 11 - Contratação de empresa de assessoria.....	51
Quadro 12 - Ligação de pós-venda .....	51
Quadro 13 - Controle e Avaliação do planejamento.....	52



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	9
1.1 OBJETIVOS .....	10
1.1.1 Objetivo Geral .....	10
1.1.2 Objetivos Específicos .....	10
1.2 JUSTIFICATIVA .....	10
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	12
2.1 PLANEJAMENTO .....	12
2.1.1 Princípios do Planejamento .....	13
2.1.1.1 Princípios Gerais do Planejamento .....	14
2.1.1.2 Princípios Específicos do Planejamento .....	15
2.2 TIPOS DE PLANEJAMENTO .....	15
2.2.1 Planejamento Estratégico .....	17
2.2.2 Planejamento Tático .....	18
2.2.3 Planejamento Operacional .....	19
2.3 IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS EMPRESAS ..	19
2.3.1 Definição do Negócio .....	20
2.3.2 Missão .....	21
2.3.3 Visão .....	22
2.3.4 Valores .....	22
2.3.5 Cenários .....	24
2.3.6 Análise SWOT .....	25
2.3.6.1 Análise Externa .....	27
2.3.6.2 Análise Interna .....	28
2.3.7 Plano de Ação .....	28
2.3.8 Controle e Avaliação .....	29
2.4 EMPRESAS FAMILIARES .....	29
2.5 COMÉRCIO VAREJISTA .....	30
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	32
<b>4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PONTO UTIL COMERCIAL ANTUNES LTDA</b> .....	34
4.1 PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA EMPRESA .....	34
4.1.1 Apresentação da empresa .....	34
4.1.2 Definição de Negócio .....	40
4.1.3 Missão .....	40
4.1.4 Visão .....	41
4.1.5 Valores .....	41
4.1.6 Cenários .....	42
4.1.7 Análise SWOT .....	43
4.1.7.1 Análise Externa .....	45
4.1.7.2 Análise Interna .....	47
4.1.8 Plano de Ação .....	49
4.1.9 Controle e Avaliação .....	51
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	53
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	55

## 1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento do planejamento estratégico ainda é inexistente em diversas empresas, é o caso da empresa em que o referido estudo foi aplicado. Neste trabalho acadêmico foram abordados conceitos de renomados autores da área, como Oliveira (2002), Chiavenato e Sapiro (2020) e Tamayo (1998), sobre aspectos que englobam o estudo, com estes conceitos foi construída a proposta de planejamento estratégico em uma empresa familiar de pequeno porte, situada em Lajeado do Bugre, uma pequena cidade do noroeste do estado do Rio Grande do Sul, que possuía 2.487 habitantes segundo dados do censo do IBGE de 2010, em 2020, sua população estimada era 2.566 pessoas (IBGE, 2010).

A empresa referida atua no ramo do varejo, com venda de materiais de construção, móveis, eletrodomésticos e ferragens, está presente no mercado há 29 anos e é formada pela sociedade de dois irmãos e o pai.

Empresa de pequeno porte, que possui gestão familiar, por este motivo o planejamento se torna ainda mais essencial, visto que auxilia os gestores a identificarem as principais capacidades da organização e diminuir a perda de recursos e energias desenvolvendo atividades que não trazem resultado, e ainda auxilia na identificação de déficits que impedem seu crescimento.

Silva (2019) aborda que as empresas familiares são de significativa importância no mercado brasileiro, tanto na parte econômica como social do Brasil, já que são responsáveis por uma boa parte do PIB e empregam uma grande fatia da população brasileira.

Não é da noite para o dia que as mudanças acontecem no mundo empresarial, quando se trata de uma empresa familiar então, a resistência a mudanças é ainda maior, a cultura pode vir a auxiliar na flexibilização desta resistência, como o legado do fundador e da família. A possibilidade de conflito de opiniões nas pequenas e médias empresas familiares no ambiente organizacional é normal, causados também pela cultura familiar, a família tem uma opinião relevante no processo de tomada de decisão (SILVA, 2019).

A gestão familiar é um importante ponto a ser considerado, o planejamento estratégico neste tipo de empresa é imprescindível para auxiliar os gestores a tomarem suas decisões, permitindo maior chance dessas decisões serem bem-sucedidas.

Vale ressaltar que na maioria das empresas familiares, quando iniciam suas atividades não adotam uma administração estruturada, inicialmente as decisões são tomadas com simplicidade, somente com o passar do tempo que se vai à busca de profissionalismo (CAMFIELD et al., 2012).

Foi com esse passar do tempo que nasceu a necessidade de desenvolver o planejamento estratégico na empresa, pois em 29 anos, nunca se teve este tipo de embasamento para auxiliar no momento da tomada de decisão, com o intuito de alcançar os objetivos e metas desejados.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo Geral

Elaborar uma proposta de Planejamento Estratégico para empresa Ponto Útil Comercial Antunes LTDA.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Desenvolver e detalhar o passo a passo da elaboração do Planejamento Estratégico na empresa;
- b) Identificar se a empresa utiliza de alguma ferramenta gerencial para auxílio na tomada de decisão;
- c) Sugerir a implementação do Planejamento Estratégico na empresa.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

O presente estudo se dá devido ao ambiente competitivo em que as empresas estão inseridas, principalmente no ramo do varejo, onde transformações acontecem a todo instante, o Planejamento Estratégico é essencial, pois possibilita uma tomada de decisão que possivelmente levará a empresa a obter resultados bem-sucedidos, pois a organização é observada ao todo.

O estudo possibilita aos gestores identificar a posição que a empresa está no mercado, as suas dificuldades e a utilização de forma adequada de seus recursos

físicos, financeiros e humanos. Além de traçar ações com base em sua missão, visão e valores.

O estudo contribuiu positivamente para a carreira da autora, tanto no âmbito pessoal, como profissional, pois foi possível aplicar o conhecimento adquirido ao longo de sua graduação, por meio de ferramentas que antes conhecia somente na teoria e com o estudo foram executadas na prática. A autora já havia trabalhado na organização no passado, o que foi de grande relevância para escolha do tema do estudo, sendo que na época já havia identificado esta necessidade.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo foi apresentada a fundamentação teórica deste trabalho, conceituando o tema geral, que é o planejamento estratégico de uma microempresa empresa familiar. Ao longo do estudo são abordados pontos de vistas de diferentes autores.

### 2.1 PLANEJAMENTO

Atualmente para desenvolver as tarefas mais simples e básicas do dia a dia do ser humano precisa-se planejar, pensar em fazer algo é planejar fazer algo. Para Oliveira (2002) realizar um processo de planejamento envolve pensar, indagar e fazer questionamentos sobre o que se fazer, como, quando, quanto custa, para quem, por que, por quem e onde.

Wheelen e Hunger (2012, apud CHIAVENATO; SAPIRO, 2020), presumem que quando o planejamento é implementado em uma organização ele deve ser simples, para iniciá-lo devem ser abordadas questões simples, porém amplas e vitais, não deve se tornar um processo formal e burocratizado.

Oliveira (2002, p. 3) destaca que “Existe certa dificuldade, quando da conceituação da função do planejamento nas empresas, de estabelecer sua real amplitude e abrangência”, isso porque um pequeno deslize no planejamento pode comprometer diversas áreas de uma organização.

Planejar é uma necessidade fundamental (FREZZATI, 2009). É com planejamento que acontecimentos futuros podem ser antecipados, trazendo ações com a finalidade de atingir os objetivos organizacionais (SERRA; TORRES; TORRES, 2004).

Para Steiner (1969, apud OLIVEIRA, 2002) o conceito de planejamento impõe cinco dimensões, que possuem alguns aspectos básicos. Estas dimensões serão expostas no Quadro 1 a seguir.

Quadro 1 - Aspectos básicos das cinco dimensões do planejamento estratégico

DIMENSÕES	ASPECTO BÁSICO	EXEMPLOS
Primeira Dimensão	Assunto abordado	Produção, pesquisa, novos produtos, finanças, marketing, instalações, recursos humanos etc.
Segunda Dimensão	Elementos do planejamento	Propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas e procedimentos, entre outros.
Terceira Dimensão	Tempo do planejamento	Longo, médio ou curto prazo.
Quarta Dimensão	Unidades organizacionais onde o planejamento é elaborado	Corporativo, de unidades estratégicas de negócios, de subsidiárias, de grupos funcionais, de divisões, de departamentos, de produtos etc.
Quinta Dimensão	Características do planejamento	Complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade; planejamento estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou caro.

Fonte: Adaptado de Steiner (1969, apud OLIVEIRA, 2002, p. 3).

Ainda, de acordo com Steiner (1969, apud OLIVEIRA, 2002, p. 3), “esses aspectos das dimensões não são mutuamente exclusivos e nem apresentam linhas demarcatórias muito claras. Entretanto, as cinco dimensões apresentadas permitem visualizar a amplitude do assunto”.

Zapelini (2010) argumenta que “o planejamento é o processo de desenvolvimento e manutenção de uma referência estratégica entre os objetivos e capacidades da organização e as mudanças de suas oportunidades no mercado”.

Oliveira (2002) enfatiza que um dos conceitos de planejamento designa que ele é um processo, dando ênfase aos aspectos citados no Quadro 1, é uma forma de alcançar os objetivos desejados de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo. Ele complementa, que “o planejamento estratégico também pressupõe a necessidade de um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração e implementação na empresa”. Com isso, a seguir apresenta-se sobre os princípios do planejamento.

### 2.1.1 Princípios do Planejamento

O planejamento deve seguir alguns princípios básicos, para que os objetivos propostos sejam alcançados de acordo com o esperado. Dá-se para dividir entre

princípios gerais e princípios específicos (OLIVEIRA, 2002). Estes serão destacados a seguir.

### 2.1.1.1 Princípios Gerais do Planejamento

Oliveira (2018, p. 6) designa que o executivo responsável deve estar atento a quatro princípios gerais, sendo eles:

O princípio da contribuição aos objetivos e, nesse aspecto, o planejamento devem, sempre, visar aos objetivos máximos da empresa. O princípio da precedência do planejamento, correspondendo a função administrativa que vem antes das outras (organização, direção e controle). O princípio das maiores influência e abrangência, pois o planejamento pode provocar uma série de modificações nas características e atividades da empresa. O princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade. O planejamento deve procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências.

Este último princípio enfatiza a necessidade de proporcionar a empresa uma situação de eficiência, eficácia e efetividade, de acordo com Oliveira (2002). Assim, é importante diferenciar esses conceitos, compreendidos no Quadro 2.

Quadro 2 - Definição de eficiência, eficácia e efetividade

<b>EFICIÊNCIA</b>	<b>EFICÁCIA</b>	<b>EFETIVIDADE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fazer as coisas de maneira adequada;</li> <li>• Resolver problemas;</li> <li>• Salvar recursos aplicados;</li> <li>• Cumprir seu dever; e</li> <li>• reduzir custos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fazer as coisas certas;</li> <li>• Produzir alternativas criativas;</li> <li>• Maximizar a utilização de recursos;</li> <li>• Obter resultados; e</li> <li>• Aumentar o lucro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manter-se no mercado; e</li> <li>• Apresentar resultados globais positivos ao longo do tempo (permanentemente).</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Oliveira (2002, p. 8).

Ainda, no ponto de vista do autor, a efetividade, levando em consideração os resultados globais, representa o desempenho da empresa de comandar no tempo, esforços e energias. Para se alcançar esta efetividade, a empresa deve ser eficiente e eficaz. Sendo que essas três, efetividade, eficiência e eficácia são uns dos principais modos do executivo avaliar uma boa administração, ainda mais quando

seus recursos são escassos e limitados (OLIVEIRA, 2002). Assim, ainda o planejamento se divide em específico.

### *2.1.1.2 Princípios Específicos do Planejamento*

Já no ponto de vista do autor Ackoff (1974, p. 28), existem quatro princípios específicos do planejamento, sendo eles.

Planejamento participativo: o maior benefício do planejamento é o processo desenvolvido e não o resultado final, ou seja, o plano em si. O planejamento deve ser elaborado pela própria empresa, pelas áreas pertinentes ao processo. Planejamento coordenado: os aspectos envolvidos devem ser projetados para atuarem de forma interdependente, para que o planejamento seja eficiente. Planejamento integrado: deve haver uma integração entre os planejamentos de todos os escalões da empresa, independente do porte que tenha a empresa. Planejamento permanente: o planejamento deve acompanhar as mudanças, ou seja, precisa ser flexível para se adequar às transformações do ambiente empresarial.

Oliveira (2002) estabelece que é de suma importância o executivo levar em consideração tanto os princípios gerais como os princípios específicos do planejamento. Com isso, se terá uma base sólida para o processo de tomada decisão em relação ao planejamento da empresa. Ainda existem diferentes tipos de planejamento.

## 2.2 TIPOS DE PLANEJAMENTO

Oliveira (2002) e Chiavenato e Sapiro (2020) compactuam da mesma ideia quanto aos tipos de planejamento, onde consideram os grandes níveis hierárquicos, que são divididos em três tipos, sendo eles: planejamento estratégico; planejamento tático; e, planejamento operacional. Na Figura 1 demonstra-se a relação dos tipos de planejamento com os níveis de decisão de uma organização.



Figura 1 - Níveis de decisão e tipos de planejamento



Fonte: (OLIVEIRA, 2002, p. 15).

Resumidamente, para Oliveira (2002), os níveis de planejamento estratégico, tático e operacional possuem algumas diferenças. O planejamento estratégico está relacionado ao nível que afeta a organização como um todo, sendo caracterizado por objetivos de longo prazo. O planejamento tático é o nível que afeta parte da organização e é relacionado a ações de curto prazo. Já o planejamento operacional é o nível que afeta o setor operacional da organização.

Coltro e Pazzini (2016) abordam que o planejamento é o que promove a direção para a organização, sobre que ações pôr em prática, integrando e coordenando todas suas unidades, com foco nos objetivos principais. Para isso, o executivo utiliza os vários níveis de autoridade, em diferentes períodos de tempo, onde objetivos de curto prazo devem ser mais específicos e os de longo prazo, devem ser amplos. Conforme expresso na Figura 2.

Figura 2 - Níveis organizacionais

Nível organizacional	Tipo de planejamento	Conteúdo	Tempo	Amplitude
<b>INSTITUCIONAL</b>	Estratégico	Genérico e sintético	Longo prazo	Orientado ao macroambiente Aborda a organização como um todo
<b>INTERMEDIÁRIO</b>	Tático	Menos genérico e mais detalhado	Médio prazo	Aborda cada unidade organizacional em separado
<b>OPERACIONAL</b>	Operacional	Detalhado e analítico	Curto prazo	Orientado ao microambiente Aborda cada operação em separado

Fonte: Chiavenato (2004).

### 2.2.1 Planejamento Estratégico

Planejamento estratégico pode ser denominado um processo de formulação e execução de estratégias, a fim de que as organizações sejam bem-sucedidas, competitivas, seguindo sua missão e visão (CHIAVENATO; SAPIRO, 2020).

Oliveira (2002) traz que este nível de planejamento propicia sustentação metodológica para estabelecer a direção que a empresa vai seguir, com o objetivo de otimizar a interação com os fatores externos (não controláveis) e atuando de maneira inovadora e diferenciada. Além disso, de acordo com Ducker (1984, p. 133):

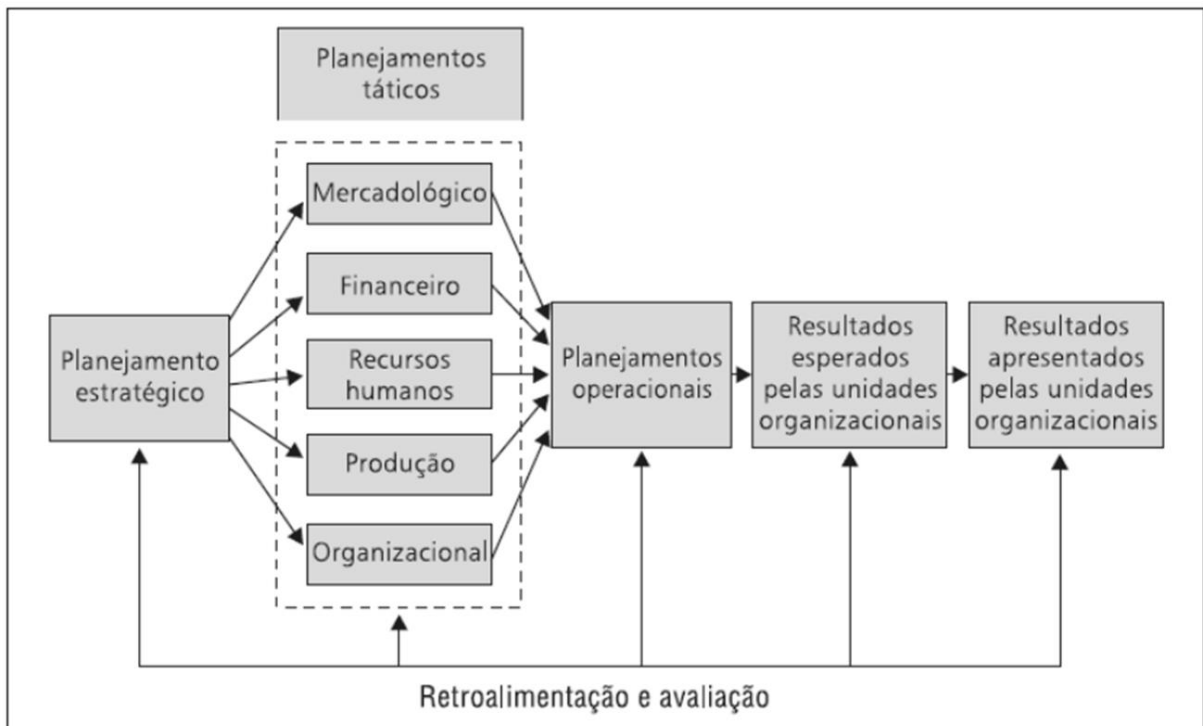
O planejamento estratégico é o processo contínuo de, com o maior conhecimento possível do futuro considerado, tomar decisões atuais que envolvem riscos futuros aos resultados esperados; organizar as atividades necessárias à execução das decisões e, através de uma reavaliação sistemática, medir os resultados face às expectativas alimentadas.

Neste nível, busca-se planejar qual o foco da organização, que direção seguir, aonde a organização quer chegar de forma sustentável e tendo vantagem competitiva. Para Chiavenato e Sapiro (2020), o planejamento estratégico é essencialmente “um esforço disciplinado para produzir decisões e ações fundamentais que moldam e orientam o que é uma organização, o que ela faz e por que ela faz isso, inserindo-a no ambiente onde atua, com foco no futuro”. Nesse sentido, o planejamento estratégico se faz importante nas organizações.

### 2.2.2 Planejamento Tático

Sob o ponto de vista do autor Oliveira (2002, p. 18), “o planejamento tático tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Portanto, trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico”. Na Figura 3 é apresentada a sistemática de desenvolvimento dos planejamentos táticos.

Figura 3 - Desenvolvimento de planejamentos táticos



Fonte: (OLIVEIRA, 2002, p. 18).

Este nível busca aperfeiçoar os resultados de uma área específica, diferente do planejamento estratégico, que envolve a organização em sua totalidade, o planejamento tático foca em ações e estratégias que afetam somente parte da organização. De acordo com Zapelini (2010) “este planejamento é desenvolvido por níveis intermediários, cuja finalidade é o uso dos recursos disponíveis para a obtenção dos objetivos fixados”. Com isso, ainda existe o planejamento operacional.

### **2.2.3 Planejamento Operacional**

Para Oliveira (2002), o planejamento operacional é a formalização por meio de documentos, das implementações estabelecidas e das metodologias de desenvolvimento. Com isso, se obtém sobretudo, os planos de ações ou planos operacionais. Correspondem a um conjunto de partes homogêneas do planejamento tático.

Ainda, Oliveira (2002) enfatiza que cada planejamento operacional deve conter detalhadamente: os recursos necessários para seu desenvolvimento e implantação; os procedimentos básicos a serem adotados; os resultados finais esperados; os prazos estabelecidos; e os responsáveis por sua execução e implantação. Na visão dos autores Farias e Junior (2016), o planejamento operacional é desenvolvido no curto prazo, pois geralmente é finalizado em menos de um ano. Assim, parte-se para a implementação do planejamento estratégico nas empresas.

## **2.3 IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS EMPRESAS**

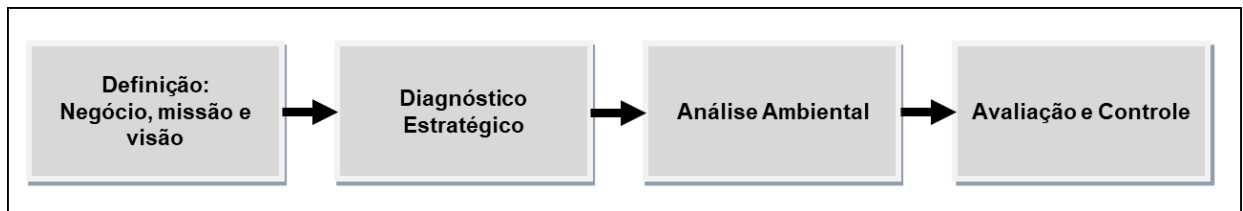
Oliveira (2002), durante seu período trabalhando como consultor, observou algumas questões importantes sobre o planejamento:

Toda e qualquer empresa tem alguma forma de estabelecimento de decisões e ações estratégicas; a maior parte dessas empresas apresenta alguma forma desenvolver e implementar essas decisões e ações estratégicas de maneira estruturada, ainda que de modo informal; e quando o processo estratégico apresenta-se de maneira estruturada e formal, normalmente há metodologias diferentes mas que contém os grandes aspectos, que podem ser considerados comuns às diferentes metodologias (OLIVEIRA, 2002, p. 37).

A implementação do planejamento tem como norteador um plano para cada ação, não bastando somente formular estratégias para essas ações, mas também saber implementá-las utilizando programas e projetos específicos. Demanda de uma disposição plena da organização e seu quadro de colaboradores (CHIAVENATO, 2020).

Oliveira (2002) enfatiza que para o desenvolvimento planejamento deve ser considerado primeiramente onde a empresa quer chegar e como fará para chegar ao que almeja. Na Figura 4 serão apresentadas de forma ilustrativa as etapas da implementação do planejamento estratégico.

Figura 4 - Processo de implementação do planejamento estratégico



Fonte: Adaptado de Oliveira (2002).

No processo de desenvolvimento do planejamento estratégico deve seguir alguns passos essenciais, sendo eles: definição de negócio, missão, valores, cenários, análise *SWOT*, plano de ação e controle e avaliação. Estes passos serão descritos a seguir.

### 2.3.1 Definição do Negócio

Segundo o ponto de vista do autor Drucker (1984), quando se fala da definição do negócio de uma organização, pouco tempo é dedicado para falar sobre isso, realizar uma reflexão sobre o assunto ou questionar-se sobre isso, sendo talvez o que ocasiona o fracasso nas empresas. Com isso, trazendo um alerta aos empresários, sobre a importância de ter esta definição.

Andrade (2012, p. 100) conceitua definição de negócio como “se refere a decisões relacionadas com o setor ou setores em que a empresa atua e/ou pretende atuar, focalizando a busca de oportunidades em áreas específicas dentro destes setores [...]”. Também, Valadares (2002, p. 83) destaca que “um negócio é definido

visando atender a uma parte, ou uma parcela deste mercado, comumente denominada mercado alvo [...]”. Portanto, a definição do negócio é onde o executivo se pergunta a razão pela qual a empresa foi criada, bem como, o motivo de sua existência, não só se tratando aos produtos ou serviços que a empresa vende, deve superar as expectativas mais amplas dos seus clientes e da organização.

Chiavenato e Sapiro (2020) enfatizam que para definir negócio, é importante compreenderes o produto ou o serviço total que este sendo oferecido ao cliente, evitando considerar somente o produto físico que oferecem. Para isso, para se definir o negócio, são considerados três elementos: as necessidades do cliente: o que se está tratando de satisfazer; os grupos de clientes ou a quem se está tratando satisfazer; e, como as atividades, tecnologias e as competências da organização criam, entregam valor aos clientes e os satisfazem.

### **2.3.2 Missão**

Para Kluyver (2007) missão, como o nome já diz, é onde deve ser esclarecido o propósito da existência da empresa, a razão pela qual ela existe, e com isso esta ligada diretamente com a definição de negócio. Oliveira (2002) aborda que missão é onde se determina o motivo central da existência da empresa, é a determinação de “quem a empresa atende”.

No ponto de vista do autor Frezzati (2009), é a missão que proporciona foco e direção na empresa e o que se espera dela, definindo assim as expectativas no longo prazo. Em sintonia com a lógica de Chiavenato (2005) sobre o tema, que traz a missão como propósito das atividades da empresa, que expõem com clareza os objetivos da organização, seus valores básicos e estratégias organizacionais. Ademais, de acordo com Oliveira (2002, p. 50):

Dentro da missão, o executivo deve estabelecer os propósitos da empresa. Propósitos correspondem à explicação dos setores de atuação dentro da missão em que a empresa já atua ou está analisando a possibilidade de entrada no setor, ainda que esteja numa situação de possibilidade reduzida. Estes setores de atuação referem-se tanto a produtos e serviços como a segmentos do mercado. Por tanto, a empresa deve armazenar todos os dados e informações referentes a seus propósitos atuais e futuros.

Chiavenato e Sapiro (2020) trazem os aspectos básicos que a missão organizacional deve contemplar, sendo eles: A razão de ser da organização; O papel

da organização na sociedade; A natureza do negócio da organização; Valor que a organização constrói para seus *stakeholders*; e, Os tipos de atividades em que a organização deve concentrar seus esforços no futuro.

### 2.3.3 Visão

Oliveira (2002) afirma que é nesta etapa do planejamento que se define quais são as expectativas e desejos dos acionistas, conselheiros e elementos da alta administração da empresa. Tendo em vista que são esses aspectos que definem o planejamento estratégico a ser implantado na organização.

É na visão que se define o futuro da empresa, detalhando aonde se quer chegar, sem expressar os meios para alcançar esse objetivo. É como a empresa quer que os clientes a enxerguem no futuro, num horizonte de médio e longo prazo. (FARIAS; JUNIOR, 2016). De acordo com Chiavenato e Sapiro (2020, p. 68):

Visão de negócios ou visão organizacional é o sonho acalentado pela organização. É a imagem com a qual ela se vê no futuro. É a explicação do porquê, diariamente, todos se levantam e dedicam a maior parte de seus dias para o sucesso da organização onde trabalham, onde investem ou fazem negócios. A visão de negócios proporciona um estado futuro ideal da organização e representa o ápice de seu desenvolvimento naquele período viabilizado pela contribuição de todos os seus *stakeholders*.

A ideia de visão não pode ser confundida com a ideia de missão, no ponto de vista de Kaplan e Norton (2004, p. 34), “enquanto a missão fornece o ponto de partida da organização, ao definir por que ela existe, a visão estratégica pinta um quadro futuro que ilumina a trajetória da organização e ajuda os indivíduos a compreender por que e como devem apoiar a organização [...]”. Oliveira (2002) ainda certifica que a visão pode ser irreal quanto ao destino da empresa. Porém, esta não é uma situação preocupante, tendo em vista que futuramente ocorrerá uma análise interativa da empresa, considerando as oportunidades e as ameaças do ambiente.

### 2.3.4 Valores

Chiavenato e Sapiro (2020) reconhecem que os valores organizacionais estão relacionados aos atributos e virtudes estimados pela organização, como

transparência, respeito à diversidade, cultura ou respeito ao meio ambiente [...]”. Em complemento, Oliveira (2002, p. 43), aborda que:

Valores representam o conjunto dos princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação a todas as suas principais decisões. Por tanto, a adequada identificação, debate e disseminação dos valores de uma empresa tem elevada influência na qualidade do desenvolvimento e operacionalização do planejamento estratégico.

Sobretudo, Nogueira (2014, apud FARIAS; JUNIOR, 2016, p. 11), afirma que “muitas empresas fazem suas declarações de valores de um jeito, e as praticam de outro, o que geralmente acaba se tornando algo comum. Isto se torna uma falta de ética com os seus clientes e quem realmente acredita na produtividade da empresa [...]”. De acordo com Tamayo (1998, p. 58):

A percepção dos valores organizacionais pelos empregados constitui imagem avaliatória da empresa, de sua eficiência, das suas tendências à inovação tecnológica, do seu tipo de gestão, da sua preocupação com os empregados e da interação existente entre eles. As características dessa imagem (positividade, dinamismo, atração, entre outras) determinam a maior ou a menor identificação do empregado com a empresa e com seus objetivos.

São os valores organizacionais que devem determinar qual a percepção e definição que os colaboradores têm das inúmeras situações da organização, a percepção de problemas e como agir para encontrar a solução dos mesmos (TAMAYO, 1998). Assim, estão compreendidos no Quadro 3 exemplos de valores organizacionais.

Quadro 3 - Exemplos de valores

(continua)

Altruísmo	Vitalidade
Aprendizagem	Lealdade
Bondade	Valorização do cliente
Comprometimento	Responsabilidade ambiental
Confiança	Coragem
Contribuição	Qualidade
Curiosidade	Justiça
Disciplina	Tolerância
Ética	Transparência
Excelência	Honestidade
Força	Sinceridade
Gratidão	Satisfação dos clientes
Habilidade	Empatia



### Quadro 3 - Exemplos de valores

	(conclusão)
Inclusão	Amor
Integração	Lealdade
Integridade	Zelo
Observância	Cumplicidade
Profissionalismo	Credibilidade
Prudência	Liberdade
Responsabilidade Social	Humildade
Superação	Respeito
Tolerância	Modéstia
Trabalho em equipe	Diversidade
União	Simplicidade

Fonte: Adaptado de TAMAYO (1998).

Assim, os valores podem variar de acordo com cada organização. Ainda se faz importante compreender sobre os cenários do planejamento.

#### 2.3.5 Cenários

Os executivos-chaves envolvidos no planejamento estratégico devem ser considerados no processo de elaboração dos cenários estratégicos. Proporcionando o benefício de maior riqueza de ideias, informações e visões do futuro, tendo como principal interesse estimular a disposição e aceitação desses cenários como de extrema relevância para o processo de planejamento estratégico (OLIVEIRA, 2002).

Farah, Cavalcanti e Marcondes (2018) afirmam que o planejamento dos cenários auxilia os gestores a evitar o indevido conservadorismo ao permitir a tomada de risco calculado. Além de afirmarem também que os cenários podem alertar a organização de que acidentes podem acontecer, desta forma auxiliando os gerentes a evitar o risco indevido.

Oliveira (2018, p. 120) destaca que o desenvolvimento dos cenários pode considerar como fundamentação:

O pensamento estratégico com a idealização de situações futuras possíveis que não necessariamente tenham alguma interligação com o presente e o passado; O estabelecimento de base de dados socioeconômicos e de infraestrutura; Debates com o setor empresarial e estreita interação com a comunidade técnico-científica; Uma abordagem sistemática e multidisciplinar; Uma metodologia estrutura e especialmente desenvolvida para o debate e estabelecimento de cenários.

Planejar cenários ajuda a empresa a tornar-se mais adaptável na expansão de seus modelos mentais, desta forma, tendo o percentual de capacidades para reconhecer eventos inesperados (FARAH; CAVALCANTI; MARCONDES, 2018).

### **2.3.6 Análise SWOT**

A análise SWOT, sigla derivada do inglês: “s” *strenghts* (força), “w” *weaknesses* (fraquezas), “o” *opportunities* (oportunidades) e “t” *threats* (ameaças). (FARAH; CAVALCANTI; MARCONDES, 2018). Chiavenato e Sapiro (2020) traz que não se sabe ao certo onde a análise foi criada, se no *Stanford Research Institute* em 1960 a 1970, ou se foi criada por Kenneth Andrews, da *Harvard Business School*.

Já Tarapanoff (2001, apud CHIAVENATO; SAPIRO, 2020, p. 129) afirma que a análise SWOT tem mais de três mil anos, pois uma das frases que Sun Tzu dizia era: “Concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças”. Visto que esta análise tem como foco identificar forças, deficiências, oportunidades e ameaças, para auxiliar os administradores a definir os pontos fortes da organização e adaptá-los às oportunidades do ambiente. Essa união, de pontos fortes com oportunidades, pode ser aproveitada pela empresa, da mesma forma que a junção das fraquezas com as ameaças pode tornar-se um problema a seu resolvido (FARAH; CAVALCANTI; MARCONDES, 2018).

Morais (2018) traz que a análise SWOT, é um método utilizado para analisar as empresas tanto no ambiente interno como no ambiente externo, e desta forma identificar sua posição estratégica em respectivo ambiente. Essa ferramenta é aplicada pela área de marketing e pela área de planejamento.

Oliveira (2002), que identifica as forças como “pontos fortes” e as fraquezas como “pontos fracos”, classifica que esses fazem parte da análise interna da empresa e as oportunidades e ameaças são abordadas na análise externas da empresa.

Chiavenato e Sapiro (2020) que trazem esta mesma abordagem, que forças e fragilidades são analisadas no ambiente interno e oportunidades e ameaças estão presente no ambiente externo, listam genericamente o que se atribui a cada uma no Quadro 4.

Quadro 4 - Listagem de fatores Análise SWOT

Forças	Fraquezas	Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Competências básicas em áreas-chave;</li> <li>▪ Recursos financeiros adequados;</li> <li>▪ Liderança e imagem de mercado</li> <li>▪ Acesso a economias de escala;</li> <li>▪ Curva de experiência em P&amp;D.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de foco no negócio;</li> <li>▪ Instalações obsoletas;</li> <li>▪ Ausência de competências básicas;</li> <li>▪ Problemas operacionais internos etc;</li> <li>▪ Confiabilidade dos dados, planos e previsões;</li> <li>▪ Sucessão na liderança.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mudança de hábitos do consumidor;</li> <li>▪ Surgimento de novos mercados;</li> <li>▪ Diversificação;</li> <li>▪ Queda de barreiras comerciais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mudanças de hábitos do consumidor;</li> <li>▪ Entrada de novos concorrentes;</li> <li>▪ Aumento de produtos substitutos;</li> <li>▪ Novas tecnologias, serviços e ideias;</li> <li>▪ Crise na economia;</li> <li>▪ Mudanças na regulamentação etc.</li> </ul>

Fonte: Chiavenato e Sapiro (2020, p. 129).

Chiavenato e Sapiro (2020) ainda listam que cada fator tem uma indicação de que rumo tomar. Estes estão compreendidos na Figura 5.

Figura 5 - Quatro áreas na análise SWOT

Diagnóstico ambiental	Diagnóstico organizacional	
	Forças	Fraquezas
Oportunidades	Abordagem agressiva: Aproveitamento da área de domínio da empresa.	Abordagem de manutenção ou segmentação: Área de aproveitamento potencial.
	1	2
Ameaças	Abordagem defensiva: Enfrentamento: Área de risco a ser enfrentado	Abordagem de desinvestimento, desativação ou blindagem: Área de risco acentuado.
	3	4

Fonte: Chiavenato e Sapiro (2020, p.130).

Assim, Chiavenato e Sapiro (2020, p. 129) confirmam que os quatro quadrantes servem como indicadores da situação:

Quadrante 1: sugere políticas de ações ofensivas, ou seja, o uso de forças e competências da organização para aproveitar as oportunidades identificadas.

Quadrante 2: sugere que as fragilidades da organização impedem ou dificultam o aproveitamento das oportunidades ambientais e indica uma política de manutenção de *status quo*.

Quadrante 3: indica que as forças da organização devem criar barreiras às ameaças do ambiente.

Quadrante 4: revela a fraqueza da organização para lidar com as ameaças, podendo sugerir uma fase de crise ou declínio nos negócios.

Essa análise se faz essencial na organização. Assim, ainda salienta-se sobre a análise externa e interna de forma mais detalhada.

### 2.3.6.1 Análise Externa

A análise externa tem como objetivo compreender a relação entre a empresa e seu ambiente, levando em consideração oportunidades e ameaças, o executivo deve analisar os componentes relevantes do ambiente e após isso analisá-los junto a situação de oportunidades e ameaças para a organização (OLIVEIRA, 2002). No Quadro 5 apresenta-se uma forma de se classificar as oportunidades e ameaças:

Quadro 5 - Classificação das oportunidades e ameaças ambientais

Oportunidades	Ameaças
Naturais De evolução Sinérgicas De inovação	Naturais Aceitáveis Inaceitáveis

Fonte: Oliveira (2002, p. 74).

O ambiente externo que deveria guiar o planejamento estratégico, para auxiliar na tomada de decisão, podendo assim utilizar das oportunidades para chegar ao sucesso e prevenir-se das ameaças para que não venham a interferir neste sucesso (COSTA, 2003).

### 2.3.6.2 *Análise Interna*

Na análise interna é onde se identifica os pontos fortes (forças) e os pontos fracos (fraquezas) da organização, analisando seus elementos internos, que demonstram como a organização está, frente a sua capacidade de competir no mercado (FARAH; CAVALCANTI; MARCONDES, 2018).

Oliveira (2002) destaca que esta análise tem como objetivo identificar as deficiências e as qualidades da organização, ou seja, suas forças e suas fraquezas, que devem ser determinados pela atual posição de seus produtos e serviços versus segmentos de mercados. Deve-se tomar como perspectiva para comparar as outras presas de seu setor de atuação, sejam concorrentes diretas ou potenciais. É importante considerar também os pontos neutros, que são os que em algum momento ou situação, por falta de cuidado, não são considerados nem como uma qualidade e nem como uma deficiência. Com o passar do tempo esses pontos neutros podem tornar-se ou forças ou fraquezas.

Ainda, Oliveira (2002), a fim de estabelecer os pontos fortes (forças), fracos (fraquezas) e neutros, o administrador deve analisar diversos aspectos. Esses aspectos estão relacionados as funções; informações organizacionais; abrangência dos processos; controle e avaliação; critérios de avaliação; bem como aspectos sobre obtenção das informações.

### 2.3.7 **Plano de Ação**

O planejamento em si é um plano de ação, que é um conjunto de ações planejadas a fim de que as organizações alcancem o sucesso desejado. Morais (2018) afirma que o plano de ação é como as organizações executam a estratégia.

Oliveira (2002) conceitua que plano de ação “é um conjunto de partes comuns dos diversos projetos, quanto ao assunto que está sendo tratado (recursos humanos, tecnologia, etc.)”. De acordo com Valadares (2002 p. 105), o plano de ação contém “objetivos empresariais; metas funcionais; ações a tomar; responsáveis por cada meta; responsáveis por cada ação; e prazos para cada meta e ação”. Assim, essas características e aspectos precisam ser considerados.

### 2.3.8 Controle e Avaliação

Zapelini (2010, p. 114) determina que “a função controle e avaliação é destinada a acompanhar e assegurar que o desempenho real possibilite o alcance dos padrões que foram, anteriormente, estabelecidos”. Oliveira (2002, p. 257), destaca que o controle e a avaliação têm algumas finalidades, sendo elas:

Identificar problemas, falhas e erros que se transformam em desvios do planejado, com a finalidade de corrigi-los e de evitar sua reincidência; Fazer com que os resultados obtidos com a realização das operações estejam, tanto quanto possível, próximos dos resultados esperados e possibilitem o alcance dos desafios e consecução dos objetivos; Verificar se as estratégias e políticas estão proporcionando os resultados esperados, dentro das situações existentes e previstas; e, Proporcionar informações gerenciais periódicas, para que seja rápida a intervenção no desempenho do processo.

Com isso, estima-se que como as demais fases, o controle e avaliação são de suma importância no desenvolvimento do planejamento estratégico.

## 2.4 EMPRESAS FAMILIARES

Longenecker et al. (2018, p. 108), definem uma empresa familiar como “uma organização em que os indivíduos que estabeleceram ou adquiriram a empresa, ou seus descendentes, influenciam significativamente as decisões estratégicas e o curso da vida da empresa”. Esta influência pode se dar pela gestão ou pela propriedade da empresa. As pessoas que fazem parte de uma empresa familiar têm perspectivas e interesses distintos, de acordo com cada situação.

Silva (2019) traz que as empresas familiares têm uma participação no cenário econômico do Brasil, são responsáveis pela geração de muitos empregos e geram uma parte expressiva do PIB brasileiro. Essas informações são levantadas constantemente pelo Sebrae, IBGE e a PwC Brasil. Existem algumas barreiras e dificuldades que este tipo de empresa enfrenta, um desses fatores é a globalização, tendo em vista que as empresas familiares perdem importância em relação as organizações de grande porte no Brasil, isso acontece porque as empresas familiares relutam em se tornarem de capital aberto ou formarem alianças com empresas internacionais.

Existem vantagens e desvantagem em uma empresa familiar, a confiança e desconfiança, a lealdade ou a falta dela, compromisso com a empresa ou a falta dele, principalmente pelas novas gerações ou os que não trabalham na empresa, o conhecimento entre os membros e a falta dele por quem está fora da empresa, pensamento no longo prazo pelos líderes e a demanda por gratificação pelos que acham que possuem direito e pôr fim a comunicação direta entre os membros da família ou a falta dela com a parte da família que não é envolvida na empresa (LONGENECKER et al., 2018).

Silva (2019) traz mais alguns fatores negativos de uma empresa familiar. Nessas empresas pode ocorrer conflitos de interesses entre a família e a empresa; pode acarretar falta de disciplina; pode-se não saber diferenciar os problemas administrativos; além de usos indevidos dos recursos; falta de sistemas de planejamento e controle ou ainda utilizar como critérios para contratação e promoção, a familiaridade.

## 2.5 COMÉRCIO VAREJISTA

Rocha e Mola (2017) trazem um pouco da história do comércio varejista no Brasil, que iniciou já em 1500, com a extração do pau-brasil, por meio da comercialização de escravos. Em 1760 se iniciou a busca pelo ouro, formam-se as cidades do interior, e com isso a distribuição de bens se tornou crítica e uma atividade lucrativa, e ao longo do tempo foram surgindo supermercados, lojas dos mais variados segmentos, shoppings centers, e atualmente o famoso comércio na internet.

Mattar (2019, p. 3) conceitua varejo como “atividades de negócios envolvidas na venda de qualquer produto ou prestação de serviço a consumidores finais, para utilização ou consumo pessoal, familiar ou residencial”. Varejo não é somente a venda em loja física, pode ser também venda de porta a porta, por catálogos, por telefone, pela internet, por ambulantes, máquinas de vender e ainda, as inúmeras formas de prestação de serviços.

Quanto às tendências do varejo, prever essas tendências é algo difícil quando se trata de varejo, o risco de errar é grande, a instabilidade no ambiente político, econômico, social e tecnológico é o ponto mais crítico. O futuro próximo e o presente seguirão sendo períodos de incertezas, ansiedades e insegurança. As últimas

décadas tiveram inúmeras e relevantes mudanças, e a única tendência é que essas mudanças continuem acontecendo, cada vez mais numa velocidade maior e mais drásticas (MATTAR, 2019).



### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo será abordado o método de condução do presente trabalho. Em análise preliminar, entende-se que no contexto a melhor forma para se desenvolver o estudo, foi por meio de um estudo de caso, onde inicialmente foi realizada uma pesquisa bibliográfica, e para obtenção de dados para o desenvolvimento do estudo foram realizadas 6 reuniões com grupo focal, composto pelo diretor da empresa, gerente da empresa e autora do estudo, a fim de entender quais suas deficiências e quais suas vantagens competitivas, frente ao mercado.

Cada reunião durou em torno de 1h, aconteceram nos meses de Outubro e Novembro de 2020, e Julho e Agosto de 2021, nas dependências da empresa e na casa do diretor. Com estas reuniões, foi possível por parte da autora, coletar todas as informações necessárias para o desenvolvimento do estudo. O trabalho ao todo foi desenvolvido no período de Outubro de 2020 e Agosto de 2021.

Freitas e Jabbour (2011) abordam que um dos objetivos do estudo de caso, é reunir informações detalhadas e sistemáticas de determinado evento. Pádua (2004) afirma que este é um método de estudo qualitativo, sendo o trabalho todo desta forma, ou pode ser usado como complemento para uma coleta de dados, neste caso, é o norteador do trabalho ao todo.

De Minayo, Assis e Souza (2004, p. 157), definem uma pesquisa qualitativa como a que “trabalha com o universo de significados, motivações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo de relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização”. Oliveira (2002), afirma que este é um método capaz de identificar e analisar as múltiplas ocorrências de um mesmo acontecimento, em diversos casos.

As etapas do desenvolvimento do estudo se deram em acordo ao referencial teórico, primeiramente foi agendada uma reunião com os sócios, a fim de coletar dados importantes e entender a essência da empresa, num segundo momento foram definidos o negócio da empresa, sua missão, sua visão e seus valores. De acordo com isso, foi aplicada a análise *SWOT*, identificando oportunidades e ameaças, forças e fraquezas, no ambiente interno e externo da organização, com isso será apresentado um plano de ação, utilizando da ferramenta *5W2H*, que de acordo com Silva et al. (2013) essa ferramenta foi desenvolvida por profissionais da

indústria automobilística do Japão, a fim de auxiliar na utilização do PDCA, principalmente na fase do planejamento.

Guazzelli e Xarão (2018) trazem que a sigla “5W2H” tem origem de termos em língua inglesa, e se refere às perguntas: *What?* (O que será feito?); *Why?* (Por que será feito?); *Who?* (Por quem será feito?); *Where?* (Onde será feito?); *When?* (Quando será feito?); *How?* (Como será feito?); *How much?* (Quanto custará para fazer?). Por fim, será elaborada uma maneira de controlar e avaliar o planejamento.

## **4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PONTO UTIL COMERCIAL ANTUNES LTDA**

A partir do objetivo estabelecido, é apresentada a proposta de planejamento estratégico da empresa estudada. Inicialmente descreve-se sobre a empresa e em seguida é apresentada a proposta.

### **4.1 PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA EMPRESA**

A partir das reuniões realizadas com sócio-diretor e gerente da empresa e do conhecimento da autora do estudo, foi desenvolvida a proposta de planejamento estratégico da organização.

#### **4.1.1 Apresentação da empresa**

A organização estudada atua no ramo de comércio varejista, com venda de móveis, eletrodomésticos, ferragens e material de construção. É uma pequena empresa familiar, que tem como razão social “Ponto Útil Comercial Antunes LTDA.” e nome fantasia “Ponto Útil”, localizada na Avenida 20 de Março, S/N, na cidade de Lajeado do Bugre, ao noroeste do Rio Grande do Sul. Na Figura 6, é possível visualizar a fachada da empresa.

Figura 6 - Fachada da empresa



Fonte: Arquivo da empresa (2021).

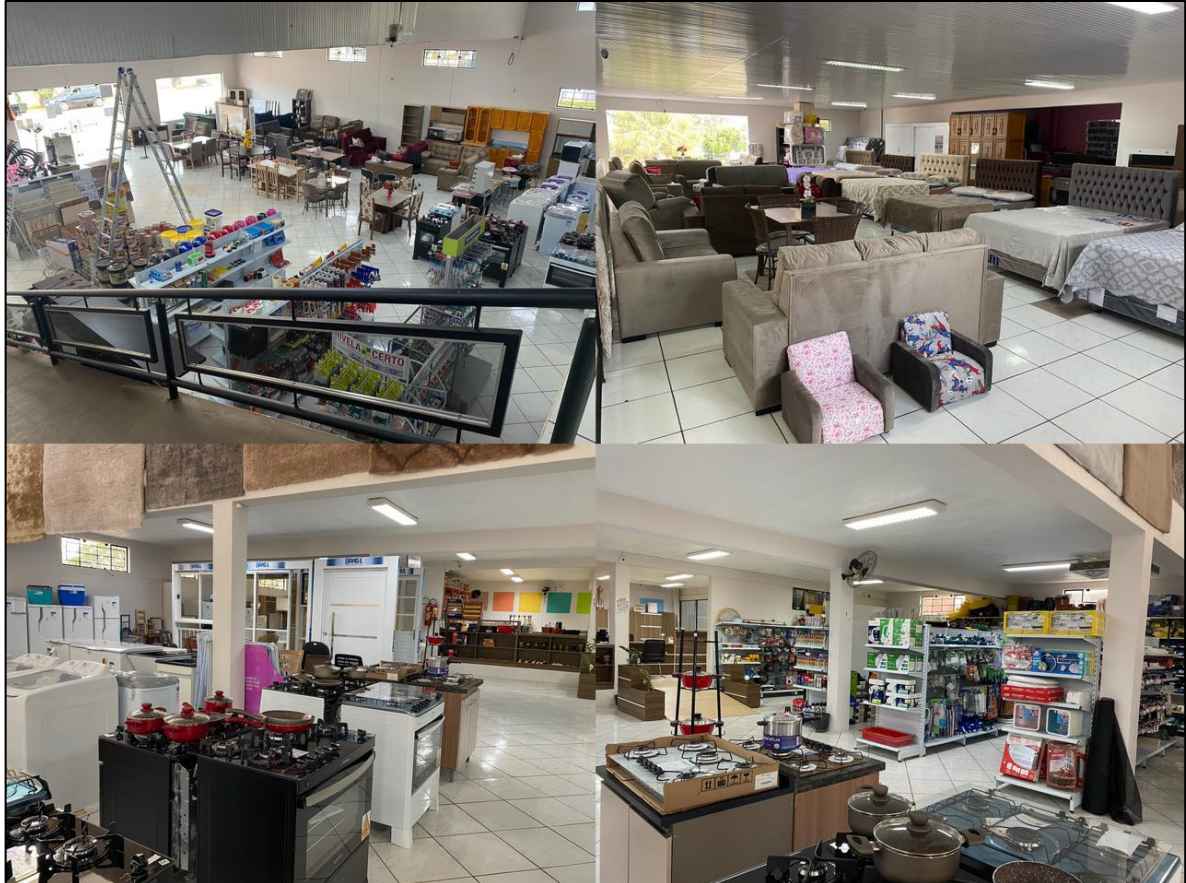
A empresa está localizada em uma esquina e possui um estacionamento oblíquo na rua lateral ao prédio, para comodidade dos seus clientes. A organização nasceu no ano de 1992, atuando inicialmente no ramo de agropecuária e mercado, ao longo dos anos foi expandindo para mais áreas, houve uma época em que neste prédio que a empresa está instalada, funcionavam todos os segmentos a seguir: confecções, calçados, cama, mesa, banho, bazar, supermercado e todos os que atuam hoje, móveis, eletrodomésticos, ferragens e material de construção.

No ano de 2019 a família decidiu separar os segmentos em mais de um prédio, para oferecer um ambiente maior e mais harmonioso em todas as áreas, pois antes disso, por exemplo, não existia espaço suficiente para expor os produtos da área de material de construção, obrigando os vendedores a levar os clientes até o armazém de depósito para ver os produtos pessoalmente.

Hoje a loja está equipada com um variado mostruário, uma excelente infraestrutura, com galpão e amplo espaço para estocar todos os produtos que a empresa fornece, além disso, possui veículos, equipamentos e pessoal que possibilitam o serviço de entrega própria com frete e montagem de móveis grátis para seus clientes.

Na Figura 7 é possível identificar todo o espaço interno da loja, onde fica o mostruário e atendimento ao cliente.

Figura 7 - Espaço interno da loja



Fonte: Autora (2021).

A empresa possui praticamente 100% dos seus produtos expostos neste espaço, que é onde é realizado o atendimento aos clientes. Na Figura 8 visualiza-se o espaço do caixa e formalização de vendas.

Figura 8 – Espaço do caixa e formalização de vendas



Fonte: Autora (2021).

Na Figura 8 é possível visualizar o local onde as vendas são formalizadas com os clientes e o caixa onde é feito o recebimento de valores, a porta que dá para visualizar na direita da Figura, dá acesso ao escritório, onde ficam diretor e gerente e onde também são feitas as negociações de valores altos, possibilitando maior sigilo nas conversas com clientes e fornecedores. Na Figura 9 pode-se identificar o estoque externo.

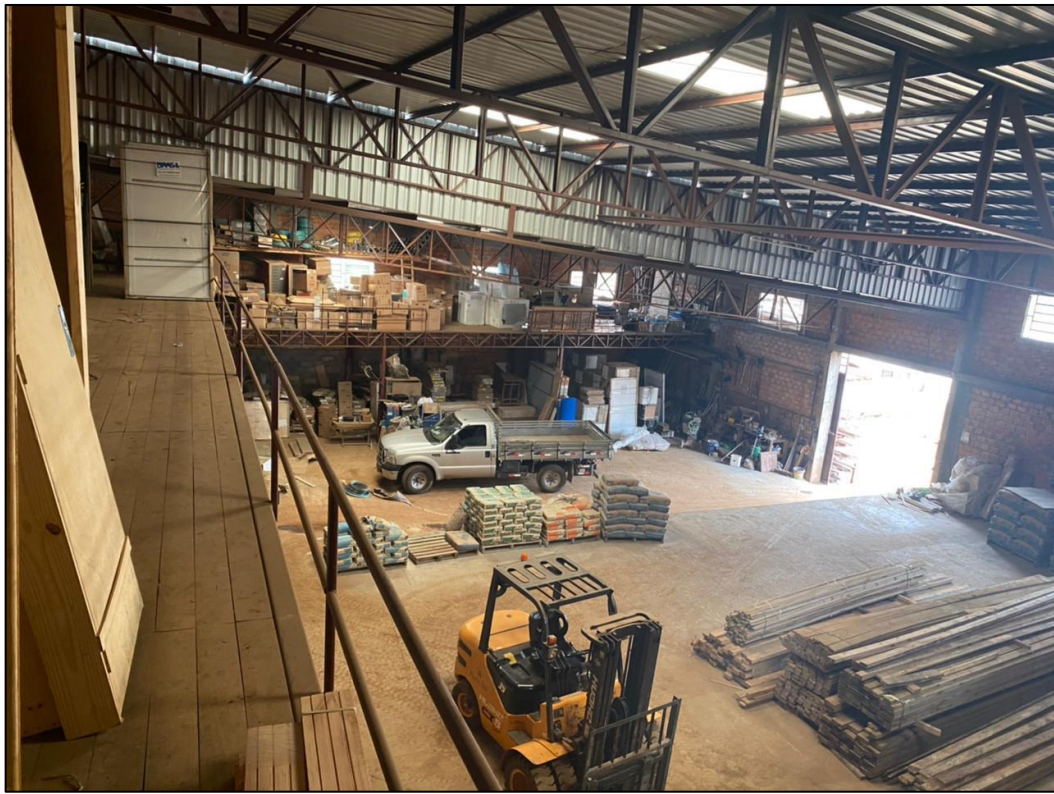
Figura 9 – Estoque externo



Fonte: Autora (2021).

A Figura 9 apresenta o estoque externo da empresa, onde ficam as mercadorias grandes e que demandam espaço, como areia, pedra brita, tijolos, blocos, tubos, ferros, telhas, cerâmicas e porcelanatos. Já na Figura 10 encontra-se o estoque interno.

Figura 10 - Estoque interno



Fonte: Autora (2021).

Na Figura 10 é possível visualizar o estoque interno da empresa, onde ficam madeiras, cimentos, aberturas, eletrodomésticos, móveis, que também são montados neste espaço, além de servir como garagem para os veículos da empresa, ao todo são 3 caminhonetas, 2 caminhões, 1 empilhadeira e 1 trator.

Quanto ao pessoal, a equipe é formada por 12 colaboradores, sendo, um dos sócios como diretor, uma gerente, quatro vendedores, uma faxineira, um montador, três entregadores, e a autora deste estudo, como estagiária. Além desta equipe, a empresa faz parceria com construtoras, pedreiros e serventes de pedreiros, possibilitando fornecer além do material, o serviço da construção, entregando a casa pronta para o cliente.

A empresa não utiliza e nunca utilizou de alguma ferramenta para auxílio na tomada de decisão, somente possui um sistema operacional que auxilia na venda, controle de inadimplência e acompanhamento de metas, e uma tabela, elaborada pelo diretor, para controle de comissão, onde os vendedores são comissionados pelos valores vendidos e são avaliados pelo atendimento, vendas X inadimplência,



desempenho em outros setores, faltas no trabalho, ética e sensibilidade com os clientes e colegas de trabalho.

#### **4.1.2 Definição de Negócio**

Definir o negócio é basicamente entender o total da empresa, quais produtos e serviços ela oferece, quem é seu público-alvo (ABELL, 1980). Maximiano (2021), traz uma abordagem parecida sobre o conceito, onde enfatiza que a definição de clientes e mercados é o centro para se definir o negócio da organização.

A Loja Ponto Útil, definiu seu negócio como:

“Venda de produtos na linha de móveis, eletrodomésticos, ferragens e material de construção para toda população de Lajeado do Bugre, região e a quem mais interessar”.

Pelos produtos que a loja oferece e por estar situada em um pequeno município do interior do Rio Grande do Sul, está foi a melhor maneira de definição de negócio, sendo algo mais amplo, que abrange ao todo e sem segmentação. Hoje a loja disponibiliza produtos que possibilitam ao cliente a praticidade de ter sua casa construída e mobiliada.

#### **4.1.3 Missão**

Para Kuzaqui (2016), a missão é a primeira definição estratégica que a empresa deve estabelecer, ela tem que expor o público que a organização pretende atingir, além de designar qual sua razão de ser e onde concentra seus esforços e recursos. A empresa tem que tornar prioridade fazer que sua missão seja conhecida e entendida por todas as partes envolvidas, para que todos caminhem na mesma direção.

Segundo Fischmann e Almeida (2018, p. 34), “o motivo do sucesso de uma empresa é que determinará sua missão, e é por meio desta que a empresa determinará seu campo de atuação”, na missão a organização tem que esclarecer de forma clara e objetiva o que a empresa quer.

Definiu-se como missão da loja Ponto Útil:

“Oferecer atendimento e produtos que proporcionem um sentimento de satisfação e ser referência aos nossos clientes, colaboradores e comunidade”.

#### 4.1.4 Visão

Chiavenato e Sapiro (2020) abordam que na visão a organização deve expressar o seu sonho para o futuro, sonhos possíveis de ser alcançados no período tratado, com um foco definido e que favoreça todas as partes envolvidas com a organização.

A visão da empresa é fundamental para o planejamento e para gestão da organização, não pode ser tão distante de alcançar, têm que ser realizável e deve ser algo que motive as pessoas a realizar (FISCHMANN; ALMEIDA, 2018).

Pensando nisso, após muita pesquisa e conversa entre os sócios da loja Ponto Útil, contendo o que hoje a empresa mais busca alcançar, no prazo mais curto possível, chegou-se no consenso da visão da empresa, sendo:

“Expandir nossa área de atuação e alcançar novos públicos, buscando sempre oferecer o melhor”.

#### 4.1.5 Valores

Na definição dos valores da organização, que podem também ser chamados de crenças, políticas, princípios e outros, devem ser elementos para que todos entendam o que é correto e o que é errado, a fim de guiar as ações dos envolvidos na empresa (GUAZZELLI; XARÃO, 2018).

Chiavenato e Sapiro (2020) enfatizam que os valores vão além de práticas do dia a dia para alcançar ganhos em um prazo curto, os valores devem ser ideais eternos, que vão servir de inspiração e orientação as pessoas que chegaram na empresa futuramente. Deve conter tudo que a organização não abre mão de conter, virtudes únicas.

Maximiano (2021, p. 377) afirma que os valores “estão no íntimo da cultura organizacional”, estão presentes na base das normas de conduta dos colaboradores. Assim, para a organização em questão, este foi o tópico mais fácil de definir, visto que eram práticas que já seguiam desde o início de sua existência, sendo:

- Ética;
- Transparência;
- Honestidade;

- Confiabilidade;
- Valorização dos colaboradores.

#### 4.1.6 Cenários

Chiavenato e Sapiro (2020) trazem que a construção de cenários visa definir premissas, ponderar possíveis desdobramentos e prever consequências futuras, a fim de minimizar ao máximo riscos relativos à tomada de decisão. O planejamento estratégico é referente ao futuro, e este jamais será como o agora, o hoje, no planejamento se decide hoje o que virá a impactar no amanhã.

Guazzelli e Xarão (2018, p. 87) abordam que o principal objetivo de se analisar os cenários é “estudar os contextos no qual a organização está inserida, externo e interno, e analisar circunstâncias futuras que poderão acontecer”, com isso obtendo uma visão objetiva do cenário atual e oportunizando uma tomada de decisão segura.

Cruz (2019) traz que os cenários devem ter embasamento nos seguintes elementos: Forças influenciadoras; Lógica; História; Estado final. No Quadro 6 estão os possíveis cenários da empresa analisada.

Quadro 6 - Possíveis cenários para empresa Ponto Útil enfrentar

(continua)

Cenário Neutro	Cenário Negativo	Cenário Positivo
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Pandemia;</li> <li>* Custo alto para aquisição de produtos das fábricas, causados por dificuldade de importação de matérias-primas e custo alto de frete (impostos combustíveis e pedágios);</li> <li>* Faturamento com aumento abaixo do previsto;</li> <li>* Dificuldade na setorização de colaboradores, sobrecarga de tarefas;</li> <li>* Alta redução do poder de compra dos consumidores;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Aumento da inflação;</li> <li>* Crise mundial;</li> <li>* Mudança de legislação;</li> <li>* Aumento da concorrência;</li> <li>* Pessoal sem qualificação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Aumento do poder de compra do consumidor;</li> <li>* Incentivos financeiros para aquisição de casa própria, diminuição de juros e facilidade de acesso a essas linhas;</li> <li>* Flexibilização de impostos;</li> <li>* Pessoal com qualificação para contratação;</li> <li>* Evolução tecnológica.</li> </ul>

## Quadro 6 - Possíveis cenários para empresa Ponto Útil enfrentar

(conclusão)			
<b>Reação</b>	Canais de atendimento e venda on-line; diminuição da margem de lucro; acesso a linhas de crédito com juros baixos para capital de giro, possibilitando barganhar preço com fornecedores; investimento em marketing em redes sociais e canais de comunicação locais, promoções e campanhas que fomentem novos clientes, aumento de vendas, faturamento e caixa, com este aumento possibilitando contratar novos colaboradores e setorizar antigos, para que não precisem ocupar funções além das que lhe são cabíveis.	Menos dinheiro em circulação, cuidado e alteração nas políticas de venda e crediário; atenção a inadimplência; acompanhar e se adequar a legislações vigentes; oferecer um atendimento de alto padrão e produtos de qualidade, que possuam diferenciais frente a concorrência; treinamento para colaboradores por meio de parcerias com fornecedores que possuem cursos próprios.	Mais dinheiro em circulação, venda de casas próprias e demais produtos de maior qualidade e consequentemente de maior preço, possibilitando maior obtenção de lucro; Venda de casa própria sem necessidade de custear a obra com crediário próprio, pois consumidores tomaram crédito nas instituições e empresa receberá o pagamento conforme entrega de produtos; Compra de produtos em quantidades maiores, por possuir capital de giro maior, conseguindo um preço melhor; Procurar por isenção de alguns impostos; Contratação de pessoal qualificado, dispensando parte do treinamento para novas contratações; Expansão e regionalização em município vizinho com localização estratégica; Venda de produtos on-line.

Fonte: Autora (2021).

A criação dos cenários permite a previsão e análise de possíveis cenários futuros, visto que trazendo a tona esses possíveis acontecimentos, a empresa já adianta como poderia se comportar, se tal coisa realmente vier a ocorrer, a organização pode por em prática esta reação.

### 4.1.7 Análise *SWOT*

Para Kuazaqui (2016, p. 40), a análise *SWOT* “consiste em identificar os pontos fortes e fracos da empresa, de seu ambiente operacional, de seu público interno, de suas capacidades e competências e as oportunidades e ameaças do ambiente externo”. Possibilita identificar as condições atuais de uma empresa, tornando possível a unção das abordagens de fora para dentro e de dentro para

fora, no interno e no externo, no planejamento se decide hoje o que virá a impactar no amanhã (LONGENECKER et al., 2018).

Guazzelli e Xarão (2018) enfatizam que a análise *SWOT* é formada pela relação entre as forças e fraquezas internas, em relação as oportunidades e ameaças do ambiente externo. Por isso essa ferramenta é de imensa utilidade no desenvolvimento do planejamento estratégico das organizações, pois possibilita fazer essa correlação, entre interno e externo, auxiliando no aprimoramento e definição de ações estratégicas, uma empresa com essa análise bem estruturada e definida virá a alcançar seus objetivos da maneira certa. Assim, foram definidas como oportunidades, ameaças, forças e fraquezas da empresa Ponto Útil, os fatores citados no Quadro 7 a seguir.

Quadro 7 - Análise SWOT Ponto Útil

<b>Análise Externa</b>	
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Cursos profissionalizantes para colaboradores;</li> <li>* Convênio com instituições financeiras;</li> <li>* Concorrência regional não oferece ampla estrutura;</li> <li>* Marketing digital, por meio de redes sociais;</li> <li>* Possibilidade de parcerias estratégicas;</li> <li>* Loja on-line;</li> <li>* Investir em indústria de artefatos de cimento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Grandes redes presentes em maiores cidades da região;</li> <li>* Concorrência do mesmo segmento nas cidades vizinhas;</li> <li>* Lojas on-line;</li> <li>* Possibilidade de abertura de loja do mesmo segmento em Lajeado do Bugre;</li> <li>* Aumento de custo dos produtos do setor;</li> <li>* Alteração de impostos e taxas para o setor.</li> </ul>
<b>Análise Interna</b>	
<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Estrutura ampla, completa para receber variados públicos;</li> <li>* Marketing boca a boca;</li> <li>* Gestores experientes no segmento;</li> <li>* Parceria com construtores da região;</li> <li>* Boa localização;</li> <li>* Marca e reputação forte no mercado regional;</li> <li>* Mix de produtos diversificado;</li> <li>* Logística de entrega ágil e eficiente;</li> <li>* Montagem e instalação de produtos com assistência pós-venda;</li> <li>* Valorização de colaboradores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Setorização de colaboradores;</li> <li>* Público jovem;</li> <li>* Profissionalização de colaboradores;</li> <li>* Serviço de pós-venda;</li> <li>* Custo alto impossibilitando obtenção de maior lucro;</li> <li>* Setorização e controle de estoque.</li> </ul>

Fonte: Autora (2021).

Na criação da análise *SWOT* da empresa, foi possível identificar a fundo suas oportunidades e ameaças no ambiente externo e suas forças e fraquezas no ambiente interno. Com essa definição se tornou possível identificar o que a empresa possui de diferencial no interno para defender-se das ameaças que o ambiente externo pode trazer, e o que possui de fraquezas no ambiente interno e como as oportunidades podem vir a auxiliar na minimização dessas dificuldades.

#### *4.1.7.1 Análise Externa*

Na análise externa deve ser considerado o ambiente no geral, o macro ambiente, levando em consideração o ambiente competitivo que impactará os negócios, composto por diversos fatores que influenciam a grande maioria das organizações em uma sociedade, como por exemplo, mudança em taxas de juros e impostos, que venham a potencializar ou diminuir o desenvolvimento do negócio (LONGENECKER et al., 2018).

Andrade (2012) salienta que a identificação das oportunidades e ameaças têm o objetivo de abordar o máximo de informações no que diz respeito às condições ambientais externas, na qual a empresa está inserida e que possibilitem a criação de estratégias de ação, buscando prevenir-se contra as possíveis ameaças, antes que elas se tornem problemas, e captar o máximo possível das oportunidades que o ambiente externo oferece.

Na análise externa da empresa, foram definidos os seguintes fatores como oportunidades:

**Cursos profissionalizantes para colaboradores:** alguns fornecedores e parceiros oferecem cursos profissionalizantes na área dos produtos que fornecem, na área de vendas e atendimento ao cliente, além de empresas de assessoria da região.

**Convênio com instituições financeiras:** algumas instituições oferecem convênios para financiamentos a clientes da loja com taxas diferenciadas e flexibilização de concessão de crédito.

**Concorrência regional não oferece ampla estrutura:** as lojas de mesmo porte presentes nos pequenos municípios da região não possuem a infraestrutura oferecida pela empresa Ponto Útil.

**Marketing digital, por meio de redes sociais:** a empresa está presente em todas as redes sociais a fim de alcançar o público mais jovem.

**Possibilidade de parcerias estratégicas:** firmar parcerias com construtoras, redes, etc.

**Loja on-line:** site onde o cliente possa realizar suas compras sozinho, hoje a empresa faz vendas on-line por telefone e redes sociais, mas não há um canal de vendas específico e sempre demanda de um colaborador fazer o serviço de atendimento e venda.

**Investir em indústria de artefatos de cimento:** hoje a empresa compra artefatos de cimento (lajes, tubos, etc) de terceiros, para fornecer aos seus clientes, mas possui espaço hábil para produção própria.

Ainda, na análise externa da empresa, foram definidas as seguintes ameaças:

**Grandes redes presentes em maiores cidades da região:** nas cidades referência da região, que são Palmeira das Missões, Sarandi e Frederico Westphalen existem grandes redes presentes, que acabam despertando o interesse dos clientes e por vezes fazendo com que comprem lá o “grosso” e deixem para comprar na loja Ponto Útil somente o miúdo.

**Lojas do mesmo segmento nas cidades vizinhas:** existem concorrentes diretos nos pequenos municípios vizinhos.

**Lojas on-line:** este é o maior e mais assustador concorrente, principalmente no setor de móveis e eletrodomésticos.

**Possibilidade de abertura de loja do mesmo segmento em Lajeado do Bugre:** algumas vezes já surgiram rumores de abertura de loja dos mesmos segmentos da empresa na cidade, hoje existe concorrência apenas no setor de ferragens e construção, mas que não são de grande influência para loja, já que não possui produtos e serviços prestados com a qualidade e diferencial da empresa em questão.

**Aumento de custo dos produtos do setor:** cenário econômico causado pela pandemia COVID-19 e dificuldade na aquisição de matérias-primas por parte das fábricas, houve um aumento bastante considerável em todos os segmentos que a empresa atua.

**Alteração de impostos e taxas para o setor:** esta é uma ameaça bastante instável e que depende inteiramente de fatores externos.

#### 4.1.7.2 Análise Interna

Nesta análise é possível identificar tudo que a empresa possui de forças e fraquezas, ou ainda, pontos fortes e pontos fracos no ambiente interno. O primeiro refere-se a fatores positivos, esses colocam a empresa numa situação privilegiada, quando é comparada com seus concorrentes, sendo inclusive, fonte de vantagem competitiva (ANDRADE, 2012).

Oliveira (2010) traz que os pontos fracos ou fraquezas são desvantagens na estrutura, possíveis de serem controladas pela empresa, e que venham a lhe favorecer frente as oportunidades e ameaças do ambiente empresarial. Guazzelli e Xarão (2018) abordam também, que na análise interna, a organização define sua diferenciação, o que gera vantagem frente a concorrência, com as forças, e ao contrário, com as fraquezas se identifica circunstâncias inadequadas que causam ou venham a causar desvantagens perante a concorrência.

Foi identificado como forças e fraquezas da empresa as mencionadas abaixo. Assim, como forças tem-se:

**Estrutura ampla, completa para receber variados públicos:** a empresa oferece uma estrutura grande, com mostruário e espaço para atender o público interessado.

**Marketing boca a boca:** esta é uma das formas que a empresa mais capta novos clientes, isso é descoberto por que sempre é perguntado ao cliente como ele chegou até a loja, e diversas vezes a resposta é porque viu a casa do fulano, ou viu na casa do ciclano, ou beltrano comentou que tal produto que a empresa oferece é bom.

**Gestores experientes no segmento:** os gestores da loja, diretor e gerente, possuem bastante conhecimento nas áreas que atuam, isso auxilia no momento de treinar colaboradores e quando os mesmos fazem negociações com clientes.

**Parceria com construtores da região:** a empresa já possui parceira com alguns construtores da região, que acabam indicando a loja para seus clientes.

**Boa localização:** a empresa está localizada na Avenida de Lajeado do Bugre, cidade esta também que está centralizada próxima às pequenas cidades da região.

**Marca e reputação forte no mercado regional:** a empresa é conhecida na região e possui excelente reputação, confiabilidade e clientela fiel, isso acaba



auxiliando também, na transmissão de confiança aos novos clientes que se sentem interessados em comprar produtos da empresa.

**Mix de produtos diversificado:** a empresa oferece um grande mix de produtos, permitindo ao cliente construir e mobiliar sua casa.

**Logística de entrega ágil e eficiente:** o serviço de entrega é feito de forma rápida, de acordo com a necessidade do cliente, a empresa possui três veículos para transporte de produtos e quatro funcionários para revezar na prestação deste serviço.

**Montagem e instalação de produtos com assistência pós-venda:** montagem e instalação de produtos é um grande diferencial que a empresa oferece, são feitas com todo cuidado e atenção necessária, e caso o cliente tenha algum problema com o produto, é oferecido o serviço de assistência.

**Valorização de colaboradores:** é buscado sempre reconhecer o trabalho dos colaboradores seja com comissões, presentes e reconhecimento verbal.

Com relação as fraquezas, tem-se:

**Setorização de colaboradores:** essa é uma das maiores fraquezas da empresa, possui uma equipe grande, capaz de atender a demanda dos clientes, porém não é possível setorizar um funcionário para desempenhar exclusivamente a sua tarefa, exemplo disso é que a loja não possui um caixa fixo, quem faz o atendimento no caixa é o vendedor que está disponível no momento, além disso, a empresa atua em diversos setores, exigindo dos colaboradores conhecimento em todas.

**Público jovem:** em um estudo realizado em outro momento na empresa, foi aplicada uma pesquisa com clientes que frequentaram a loja no período de 30 (trinta) dias, onde foi identificado que os jovens, com idade inferior à 25 (vinte e cinco) anos são minoria dentre os que frequentam a loja, também são minoria na base de dados do sistema da empresa.

**Profissionalização de colaboradores:** além da empresa não oferecer cursos para profissionalização, com a falta de setorização, a equipe acaba tendo que aprender atuar em todas as áreas que empresa atua, com isso os colaboradores não conseguem se profissionalizar exclusivamente em uma, na parte de montagem e entrega de mercadorias também acontece isso, visto que por vezes um montador precisa realizar também a função de motorista e entregador e vice-versa.

**Serviço de pós-venda:** empresa não possui um serviço de pós-venda, buscando feedbacks de clientes quanto a produtos vendidos e serviços prestados, desde o atendimento até a entrega do produto.

**Custo alto impossibilitando obtenção de maior lucro:** em praticamente todos os setores que a empresa atua existe esse problema, visto que são produtos que por natureza possuem custo alto.

**Setorização e controle de estoque:** dificuldade no controle de estoque principalmente no setor de construção, visto que empresa vende produtos e a entrega é feita conforme utilização, uma casa leva em média 90 dias para construção do alicerce ao encerramento da obra, os produtos são vendidos e ficam disponíveis na loja e no estoque físico por meses. Também, não existe uma pessoa responsável pelo recebimento de mercadorias, quem estiver disponível no momento que ela chega à loja, recebe, e da mesma forma, quem estiver disponível para fazer uma entrega a faz.

#### **4.1.8 Plano de Ação**

O plano de ação está no centro da parte humana de uma organização, deve demonstrar as atividades a serem desenvolvidas, mostra a direção a seguir, com seus respectivos prazos, níveis e indicadores (SILVA, 2019).

Segundo Guazzelli e Xarão (2018) o plano de ação acompanha minuciosamente todas as atividades realizadas no planejamento como um todo, com objetivo de alcançar o sucesso almejado. Quando se desenvolve o plano de ação em uma organização, são utilizadas ferramentas, que variam de empresa para empresa, pois para cada empresa, são aplicadas ferramentas que se encaixam a sua realidade, podendo ser uma ou mais, de acordo com a necessidade.

Na empresa Ponto Útil foi escolhida a ferramenta 5W2H, pensando no fato que a empresa nunca teve um planejamento estratégico, foi necessário aplicar uma ferramenta simples e de fácil entendimento, a fim de que todos os envolvidos entendam o que a empresa espera deles para realização de cada ação.

Os gestores são os principais responsáveis na aplicação desta ferramenta, visto que são eles que definem as respostas para todas essas perguntas. Junto à equipe pode ser elaborado um cronograma, quanto às atividades a serem

executadas, seus respectivos responsáveis e explicar as justificativas de cada ação elencada (GUAZZELLI; XARÃO, 2018).

Abaixo foram definidas ações com a ferramenta 5W2H, para a empresa Ponto Útil. No Quadro 8 encontra-se essas ações.

#### Quadro 8 - Limpeza de base de produtos

<b>O que?</b>	Limpeza de base de produtos.
<b>Por quê?</b>	Existe um alto número de produtos lançados que a empresa não trabalha mais, isso aconteceu por conta da divisão de setores que ocorreu na empresa, onde deixou de trabalhar em alguns deles.
<b>Por quem?</b>	Ruan Pedro.
<b>Onde?</b>	No sistema da empresa.
<b>Quando?</b>	Até 10/2021.
<b>Como?</b>	Mandando produtos que não fazem mais parte do mix da empresa para lixeira do sistema.
<b>Quanto?</b>	R\$ 1.000,00.

Fonte: Autora (2021).

#### Quadro 9 - Atualização e setorização total de estoque

<b>O que?</b>	Atualização e setorização total de estoque.
<b>Por quê?</b>	Porque há um grande mix de mercadoria, produtos vendidos e entrega realizada alguns dias após a venda, também existe grande dificuldade no controle e localização de produtos em estoque.
<b>Por quem?</b>	Marinês com auxílio de colaboradores que trabalham no estoque.
<b>Onde?</b>	Galpão de armazenagem de estoque.
<b>Quando?</b>	Até 06/2022.
<b>Como?</b>	Estoque será zerado no sistema e atualizado por grupos de produtos, no estoque físico será separado por esses grupos, tudo será realizado em horários extras, fora de horário comercial.
<b>Quanto?</b>	R\$ 10.000,00.

Fonte: Autora (2021).

#### Quadro 10 - Marketing em redes sociais

<b>O que?</b>	Marketing em redes sociais.
<b>Por quê?</b>	Para alcançar o público mais jovem.
<b>Por quem?</b>	Márcia.
<b>Onde?</b>	Nas redes sociais da empresa.
<b>Quando?</b>	A partir de 09/2021.
<b>Como?</b>	Será definida uma quantidade de postagens diárias em cada rede social, será pago para promover postagens em horários estratégicos.
<b>Quanto?</b>	R\$ 300,00/mês.

Fonte: Autora (2021).

### Quadro 11 - Contratação de empresa de assessoria

<b>O que?</b>	Contratação de empresa de assessoria.
<b>Por quê?</b>	Para profissionalização de colaboradores e melhoria no atendimento ao cliente.
<b>Por quem?</b>	Velci.
<b>Onde?</b>	Dependências da empresa.
<b>Quando?</b>	A partir de 09/2021.
<b>Como?</b>	Será contratada uma empresa de assessoria por meio de grupo de lojistas parceiros, para que valor se torne mais acessível.
<b>Quanto?</b>	R\$ 8.000,00

Fonte: Autora (2021).

### Quadro 12 - Ligação de pós-venda

<b>O que?</b>	Ligação de pós-venda.
<b>Por quê?</b>	Para saber o grau de satisfação do cliente em relação a sua compra.
<b>Por quem?</b>	Todos os vendedores.
<b>Onde?</b>	Nas dependências da empresa.
<b>Quando?</b>	A partir de 09/2021.
<b>Como?</b>	Cada vendedor terá um dia na semana específico para ligar para os clientes que efetuaram compra nos últimos 15 dias, será estipulado um valor mínimo de venda e feito uma tabela em Excel para cada vendedor controlar suas vendas X clientes contatados.
<b>Quanto?</b>	R\$ 100,00/mês.

Fonte: Autora (2021).

Essas foram às ações elencadas para empresa Ponto Útil, foram ideias construídas junto com o diretor e a gerente da empresa, que trouxeram além de suas visões, a opinião de seus funcionários. São ações pensadas dentro dos limites e possibilidades da organização, para que por motivos adversos, não caiam no esquecimento e deixem de ser executadas.

#### 4.1.9 Controle e Avaliação

Como as demais etapas do planejamento, a fase do controle e avaliação é de suma importância, visto que é por meio dela que os gestores vão acompanhar se as ações estão sendo cumpridas, dentro do planejado e para que as desejadas sejam

alcançadas. A forma como o controle e avaliação serão feitos podem ser compreendidos no Quadro 13.

Quadro 13 - Controle e Avaliação do planejamento

<b>Controle e Avaliação</b>
Acompanhamento semanal das redes sociais por parte da gerente, será verificado o engajamento dos posts.
Realização de reuniões mensais entre gestores e funcionários, para acompanhamento de metas, sugestões de melhorias e demais assuntos.
Diretor acompanhará mensalmente andamento de ações.
Com a ligação de pós-venda, mensalmente gestores conversarão com colaboradores sobre os relatos dos clientes.
Planejamento será revisto semestralmente, a fim de verificar se metas estão de acordo e se prazos estão sendo cumpridos, se houver necessidade ajustes serão realizados.

Fonte: Autora (2021).

A empresa nunca teve um planejamento estratégico, a falta dele dificultou por anos a tomada de decisão por parte dos gestores, por isso sua aplicação ocorrerá de forma imediata.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo desta pesquisa foi possível verificar o alto nível de importância da implementação do Planejamento Estratégico em uma empresa, mesmo sendo familiar e de pequeno porte, que é o caso estudado, inclusive, torna ele mais importante, tendo em vista os conflitos presentes neste tipo de empresa, onde por vezes, decisões são tomadas com influências familiares.

Para a realização do estudo, utilizou-se da pesquisa bibliográfica para obtenção e análise de conceitos de diversos autores, esses, renomados na área de Planejamento Estratégico e Empresas Familiares. Assim, foi possível realizar o planejamento da empresa.

É importante destacar que antes da implantação deste estudo, a empresa não possuía uma ferramenta que direcionasse suas atividades de forma planejada e formal, para seus colaboradores. Assim foram identificados elementos de grande relevância para formulação de um plano de ação assertivo, como: oportunidades e ameaças, forças e fraquezas, através da Análise *SWOT*. Foi abordado o que a empresa possui de bom, e o que pode ser aproveitado como vantagem, com as oportunidades e forças, para enfrentar o que a empresa possui de dificuldade.

A partir desta análise, foi definido o plano de ações, por meio da ferramenta *5W2H*, que é uma ferramenta de fácil aplicabilidade e entendimento. Além disso, seguido do controle e avaliação do plano.

Nesse sentido, a empresa assumiu a necessidade de uma boa gestão e deu a importância necessária a um Planejamento Estratégico adequado, respeitando suas limitações e levando em conta seus diferenciais frente ao mercado. Pretende-se com este estudo a obtenção de resultados satisfatórios, sendo o planejamento algo flexível, podendo ser redefinido de acordo com a necessidade, sempre com o intuito de aproveitar da melhor forma possível os recursos disponíveis.

Dessa forma, com o estudo foi possível o atingimento da meta estabelecida para concepção do mesmo, que teve como base elaborar uma proposta de Planejamento Estratégico para empresa Ponto Útil Comercial Antunes LTDA. Como sugestão principal, fica o desejo da implementação do mesmo, visto que a chance do Planejamento contribuir positivamente no alcance dos objetivos de forma bem sucedida, é grande. Espera-se que os gestores da empresa continuem com o

comprometimento de executar e monitorar a aplicabilidade do planejamento, assim como demonstraram interesse em sua formulação.

O estudo teve algumas limitações, foi abordado nas reuniões onde a autora coletou os dados para o estudo, o ponto de vista somente da gerente e do diretor da organização, sem levar em consideração de demais funcionários e sócios.

Como sugestão de estudo e ações futuras, notou-se uma necessidade de um aprofundamento na área de gestão de pessoas, além da construção de um plano de sucessão e um protocolo familiar, os quais a empresa não possui. A primeira sugestão vem de encontro ao auxílio no processo de contratação de novos colaboradores e os demais, na preocupação em organizar a forma do gestor se portar com a família e desenvolver seu possível sucessor.

## REFERÊNCIAS

ABELL, D. F. **Defining the business: the starting point of strategic planning**. New Jersey: Prentice Hall, 1980.

ACKOFF, R. L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: LTC, 1974.

ANDRADE, A. R. **Planejamento Estratégico: formulação, implementação e controle**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CAMFIELD, C. E. R. et al. Empresas Familiares: um estudo da Gestão dos Negócios de uma Família do Noroeste do Rio Grande do Sul. **VII EGEPE, Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, Florianópolis, SC, 2012.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração: na administração das organizações**. Edição Compacta. 3 ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**. 2 ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2005.

\_\_\_\_\_; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico: da intenção aos resultados**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

COLTRO, A.; PAZZINI, É. D. S. O Papel do Planejamento Estratégico em uma Organização. **Caderno Profissional de Administração da UNIMEP**, v. 6, n. 2, p. 136-156, 2016. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/44006/o-papel-do-planejamento-estrategico-em-uma-organizacao/i/pt-br>>. Acesso em: 12 dez. 2020.

COSTA, E. A. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2003.

CRUZ, T. **Planejamento estratégico: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 2019.

DRUCKER, P. F. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira, 1984.

FARAH, O. E.; CAVALCANTI, M.; MARCONDES, L. P. **Empreendedorismo Estratégia de Sobrevivência para Pequenas Empresas**. São Paulo: Saraiva Educação SA, 2018.

FARIAS, A. O.; JUNIOR, A. S. N. O planejamento estratégico como ferramenta em um escritório de contabilidade: um caso de uma microempresa situada na cidade de Barreiras. **Revista Científica Semana Acadêmica**, v. 1, 2016. Disponível em: <[https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/artigo\\_-\\_artur\\_novo.pdf](https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/artigo_-_artur_novo.pdf)>. Acesso em: 13 dez. 2020.

FISCHMANN, A. A, ALMEIDA, M. I. R. de. **Planejamento Estratégico na prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

FREITAS, W. R.; JABBOUR, C. J. Utilizando estudo de caso (s) como estratégia de pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões. **Revista Estudo & Debate**, v. 18, n.



2, 2011. Disponível em:

<<http://www.meep.univates.br/revistas/index.php/estudoedebate/article/view/560>>.

Acesso em: 10 jun. 2021.

FREZZATI, F. **Orçamento empresarial: planejamento e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GUAZZELLI, A. M.; XARÃO J. C. **Planejamento estratégico**. Porto Alegre: Sagah, 2018.

IBGE. **Censo Populacional de Lajeado do Bugre**. Rio Grande do Sul, 2010. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/lajeado-do-bugre/panorama>>. Acesso em: 17 jul. 2021.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D.P. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KLUYVER, C. A. **Estratégia: uma visão executiva**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2007.

KUAZAQUI, E. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

LONGENECKER, J. G.; et al. **Administração de pequenas empresas: Lançando e desenvolvendo iniciativas empreendedoras**. São Paulo: Cengage Learning, 2018.

MATTAR, F. N. **Administração de Varejo**. São Paulo: Atlas, 2019.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 8. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021.

MINAYO, M. C. S.; ASSIS, S. G.; SOUZA, E. R. **Avaliação por triangulação de métodos: Abordagem de Programas Sociais**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2010.

MORAIS, F. **Planejamento estratégico digital**. São Paulo: Saraiva Educação SA, 2018.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 17 ed. São Paulo, Atlas, 2018.

\_\_\_\_\_. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Pauto: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, S. L. **Metodologia científica aplicada ao direito**. São Paulo: Thomson, 2002.

PÁDUA, E. M. M. **Metodologia da pesquisa: abordagem teórico prática**. São Paulo: Papirus, 2004.

ROCHA, R; MOLA, J. **Varejo**. São Paulo: Saraiva, 2017.

SERRA, F. A. R.; TORRES, M. C. S.; TORRES, A. P. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos**. 1 ed. Rio de Janeiro: Insular, 2004.

SILVA, V. F. **Gestão de empresa familiar**. Porto Alegre: Sagah, 2019.

SILVA, A. O. et al. Gestão da Qualidade: Aplicação da Ferramenta 5W2H como Plano de Ação para Projeto de Abertura de uma Empresa. **3ª Semana Internacional das Engenharias da FAHOR**, Horizontina 2013. Disponível em: <[https://www.fahor.com.br/publicacoes/sief/2013/gestao\\_de\\_qualidade.pdf](https://www.fahor.com.br/publicacoes/sief/2013/gestao_de_qualidade.pdf)>. Acesso em: 04 ago. 2021.

TAMAYO, A. Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. **Revista de Administração**, v. 33, n. 3, p. 56-63 998. Disponível em: <<http://rausp.usp.br/wpcontent/uploads/files/3303056.pdf>>. Acesso em: 17 dez. 2020.

VALADARES, M. C. B. **Planejamento estratégico empresarial: foco em clientes e pessoas: técnicas para sua elaboração passo a passo**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

ZAPELINI, W. B. **Planejamento**. 2. ed. Florianópolis: Publicações do IF/SC, 2010.